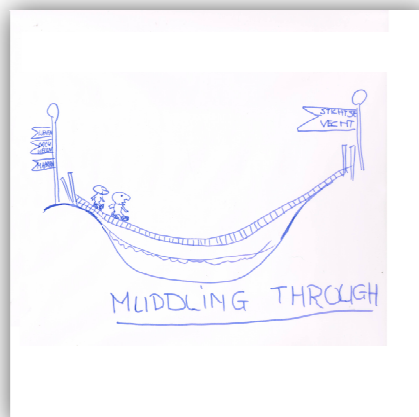
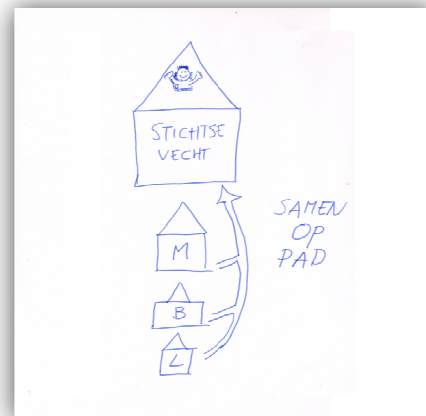
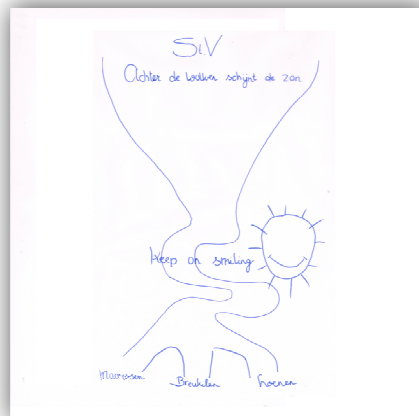


Organisatiecultuurtraject Stichtse Vecht

*Onderzoek naar de veranderbereidheid van
medewerkers*



Organisatiecultuurtraject Stichtse Vecht

Onderzoek naar de veranderbereidheid van medewerkers

Student:	Marleen Scherpenzeel (337819)
Onderwijsinstelling:	Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit:	Faculteit der Sociale Wetenschappen
Master:	Master of Public Administration
Programma:	Arbeid, Organisatie en Management
Eerste lezer:	Ben Kuipers
Tweede lezer:	Joris van der Voet
Gemeente Stichtse Vecht:	Theo van Eeuwijk
Datum:	November 2011

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie welke het resultaat is van mijn onderzoek naar de veranderbereidheid binnen de gemeente Stichtse Vecht. Vanaf het moment dat de fusie tussen Breukelen, Loenen en Maarssen een feit was had ik de wens om bij de nieuwe gemeente mijn afstudeerscriptie en –stage te doen. Een herindeling van je eigen gemeente naar een veel grotere gemeente leek mij een zeer interessant en boeiend traject. En niets is minder waar gebleken.

Deze scriptie is geschreven ter afronding van de Master Arbeid, Organisatie en Management binnen de opleiding Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Het schrijven van deze scriptie heb ik als een leerzame, plezierige, maar ook zeer intensieve tijd ervaren. Graag wil ik dan ook vanaf deze plaats de mensen bedanken die betrokken zijn geweest bij mijn onderzoek.

Allereerst gaat mijn dank uit naar mijn twee begeleiders Ben Kuipers en Joris van der Voet. Het was een voorrecht om hen als mijn begeleiders te hebben. Ze waren kritisch en gaven duidelijke en heldere tips mee. Daarnaast kreeg ik op korte termijn terugkoppeling op mijn vragen.

Vervolgens gaat mijn dank uit naar mijn stagebegeleider Theo van Eeuwijk, beleidsadviseur Concernstaf. Van Theo heb ik geleerd om kritisch te blijven, aanspreekbaar te zijn en mijn rust en ruimte te pakken. Theo nam altijd de tijd voor me, is kritisch, heeft verstand van zaken en is geïnteresseerd in zowel werk als privé gerelateerde zaken. Het was dan ook zeer plezierig om met Theo samen te werken.

Daarnaast waren de respondenten voor dit onderzoek onmisbaar. Ik dank dan ook alle respondenten voor hun eerlijkheid, tijd en betrokkenheid. Het was opvallend hoe groot de bereidheid was van hen om deel te nemen aan dit onderzoek.

Met plezier heb ik bij Stichtse Vecht stage gelopen en dit komt mede door de collega's van Stichtse Vecht. Ik had geen vaste werkplek, maar de hartelijkheid waarbij ik ontvangen werd bij de Concernstaf, Personeelszaken en AO/IC deed mij zeer goed. Ik wil dan ook alle collega's van Stichtse Vecht bedanken voor mijn plezierige stageperiode.

Tot slot wil ik mijn vriend, vader, moeder, broers, zusje en vrienden hartelijk danken voor hun steun en gezelligheid. Jullie support was onmisbaar voor mij.

Bij deze wens ik u veel leesplezier!

Marleen Scherpenzeel
November 2011

Samenvatting

Aanleiding

Sinds 1 januari 2011 is de gemeente Stichtse Vecht een feit. Deze nieuwe gemeente langs de Vecht bestaat uit de voormalige gemeenten Breukelen, Loenen en Maarssen. Om de culturen van de drie oude gemeenten om te zetten tot een nieuwe eigentijdse cultuur voor Stichtse Vecht is het cultuurtraject ingezet. Dit traject heeft twee doelen, die elkaar versterken: een prettig werkklimaat creëren en de burger op een goede manier bedienen. Uit dit traject is onder andere het gewenste cultuurprofiel vastgesteld, welke bestaat uit vier kernwaarden (betrokken, aanspreekbaar, kwaliteitsgericht en klantgericht) en twee randvoorwaarden (coachend leidinggeven en lange termijn perspectief). Om de doelen van het cultuurtraject en het gewenste cultuurprofiel succesvol te implementeren is het menselijk kapitaal cruciaal. Immers als zij niet bereid zijn om te veranderen zullen de doelen niet behaald worden. Veranderbereidheid van de diverse doelgroepen bij Stichtse Vecht is dus van essentieel belang.

Onderzoeksopzet

In dit onderzoek staat de volgende onderzoeksvraag centraal:

“ Door welke factoren wordt de veranderbereidheid van de diverse doelgroepen beïnvloedt bij de gemeente Stichtse Vecht?”

Om deze centrale onderzoeksvraag te beantwoorden zijn er interviews afgenomen binnen alle lagen van de gemeente Stichtse Vecht. De onderzoeksselectie, van 25 respondenten, bestaat uit wethouders, MT-leden, teamleiders en medewerkers. Tijdens deze interviews is de input uit het DINAMO model van Metselaar en Cozijnsen (1997) en het model van verandervermogen van De Witte, Kuipers & Janssen (2010) toegepast. Wat tot het onderstaande conceptueel model leidt:



Resultaten en conclusie

Factoren die een rol hebben op de inhoud, proces en betekenis beïnvloeden de veranderbereidheid van de diverse doelgroepen zowel op een positieve als negatieve wijze. De factoren die de veranderbereidheid op een negatieve manier beïnvloeden zijn de verschillende locaties, ontoereikende ICT faciliteiten, gebrekkige afstemming tussen teams, taken die nog niet tot onvoldoende geharmoniseerd zijn, onbalans binnen de organisatie en de beperkte communicatie richting de teamleiders en medewerkers. De factoren die de veranderbereidheid op een positieve manier beïnvloeden zijn de positieve houding van collega's, participatie, intervisie, teamtraining, nieuw geboden kansen en positieve emotie van de diverse doelgroepen.

Er zijn dus zes factoren die een negatieve invloed hebben op de veranderbereidheid en zes factoren die een positieve invloed hebben. Uit het onderzoek komt echter naar voren dat eenentwintig van de vijftientig respondenten positief gestemd is over de verandering. Het effect van de negatieve uitspraken overstijgt de positieve uitspraken dan ook niet, aangezien de positieve emotie bij de diverse doelgroepen overheerst.

Aanbevelingen

Naar aanleiding van de conclusies van dit onderzoek zijn een zestal aanbevelingen te geven, welke betrekking hebben op de inhoud, het proces en de betekenis van het proces.

Allereerst is het aan te bevelen om keuzes te maken in het takenpakket van de gemeente. Dit zorgt er voor dat de kernwaarde 'kwaliteitsgericht' en de randvoorwaarde 'lange termijn perspectief' beter tot uiting zullen komen.

Om de wederzijdse afstemming tussen de diverse teams te bevorderen is het aan te bevelen een smoelenboek op te stellen en actief bij te houden. Hierin dienen tevens de functietitel, taken en verantwoordelijkheden van de verschillende personen in vermeld te worden. Daarnaast is internet het communicatiemiddel voor de diverse doelgroepen binnen Stichtse Vecht. Een reactietermijn van maximaal vijf werkdagen is dan ook van belang om de doorstroom en afstemming tussen de teams te bevorderen.

Een derde aanbeveling betreft het tijdig en volledig informeren van teamleiders en medewerkers, zodat ze de gelegenheid hebben om te participeren bij diverse besluitvormingen.

Teamleiders vormen de cruciale schakel tussen het management en de medewerkers, investeren in teamleiders is dan ook van belang. Deze investering betreft de steun van de afdelingshoofden en het hulpmiddel intervisie. De steun van de afdelingshoofden kan bereikt worden door tijd vrij te maken voor de teamleider, maar ook door het geven van een schouderklopje of een compliment. Intervisie kan intern worden georganiseerd, mits er aan twee zaken wordt voldaan. Allereerst dient de interne trainer over voldoende trainerscapaciteiten te beschikken. Ten tweede dient de groep elkaar te vertrouwen en een klik te hebben met elkaar.

Een vijfde aanbeveling betreft het bevorderen van de positieve houding van collega's. Deze houding kan bevorderd worden door eens in de zoveel tijd een teamuitje te organiseren. Daarnaast werkt het elkaar begroeten op de gang ook bevorderend.

Tot slot heeft de laatste aanbeveling betrekking op het bevorderen van de positieve emotie. Om de positiviteit in het team te vergroten is het verstandig om als leidinggevende de aandacht te richten op de positief gestemden binnen het team. Dit betekent echter niet dat de negatieve instelling van bepaalde personen door de vingers wordt gezien. Die medewerkers met een negatieve instelling dienen aangesproken te worden op hun gedrag, aangezien het anderen beïnvloedt. Negatief gedrag wordt niet getolereerd, maar de focus van de leidinggevende ligt bij de medewerkers met een positieve instelling en bereid zijn zich voor 100% in te zetten.

Inhoud

Voorwoord	3
Samenvatting	4
Lijst van figuren en tabellen	9
1. Inleiding.....	10
1.1 Aanleiding	10
1.2 Probleemstelling	11
1.2.1 Doelstelling	11
1.2.2 Centrale onderzoeksvraag.....	11
1.2.3 Deelvragen.....	11
1.3 Onderzoeksopzet	11
1.4 Doelgroepen	11
1.4.1 Algemeen Directeur en Griffier	12
1.4.2 Gemeenteraad.....	12
1.4.3 College van b&w	12
1.4.4 Managementteam.....	12
1.4.5 Teamleiders	12
1.4.6 Medewerkers per afdeling	12
1.4.7 Voorhoedegroepen	12
1.4.8 Medewerkers totaal	12
1.5 Onderzoeksselectie.....	13
1.6 Relevantie	13
1.6.1 Wetenschappelijke relevantie	13
1.6.2 Maatschappelijke en organisatorische relevantie.....	13
1.7 Leeswijzer	13
2. Achtergrond	14
2.1 Gemeentelijke herindeling	14
2.1.1 Wet arhi.....	14
2.1.2 Toetsingscriteria	14
2.1.3 Totstandkoming Stichtse Vecht.....	15
2.2 Organisatiecultuurtraject.....	16
2.2.1 Oude gemeenteculturen	17
2.2.2 Schaalsprong	18
2.2.3 Gewenste cultuurprofiel.....	19
3. Theoretisch kader	20
3.1 Inleiding	20
3.2 Inhoud.....	20
3.2.1 Cultuur	21
3.2.2 Structuur.....	21
3.2.3 Technologie	22
3.2.4 Medewerkers	22
3.2.5 Tot slot.....	22
3.3 Proces	23
3.3.1 'Reizen'	23
3.3.2 'Trekken'	23

3.3.3 'Pendelen'	23
3.3.4 Interventies	24
3.3.5 Tot slot.....	25
3.4 Betekenis	26
3.4.1 Rol van betekenisverlening	26
3.4.2 Veranderbereidheid	26
3.4.3 Model van gepland gedrag.....	26
3.4.4 Dinamo model.....	27
3.4.5 Tot slot.....	28
3.5 Conceptueel model.....	29
4. Methoden	31
4.1 Onderzoeksstrategie, -methoden en –technieken	31
4.1.1 Onderzoeksstrategie	31
4.1.2 Onderzoeksmethoden en - technieken	31
4.2 Selectie.....	32
4.2.1 Ambtelijke apparaat	32
4.2.2 Bestuur	32
4.2.3 Uiteindelijke respondenten.....	33
4.3 Procedure en operationalisatie	33
4.3.1 Werkwijze codering.....	33
4.3.2 Codes	34
4.3.3 Operationalisering subcodes.....	35
4.3.4 Werkwijze documentenanalyse	37
4.4 Betrouwbaarheid en validiteit	37
4.4.1 Betrouwbaarheid.....	37
4.4.2 Validiteit	37
5. Analyse	38
5.1 Inhoud.....	38
5.1.1 Cultuur.....	38
5.1.2 Structuur.....	40
5.1.3 Technologie	42
5.1.4 Medewerkers	42
5.2 Proces	43
5.2.1 Organisatiecultuurtraject	43
5.2.2 Voortraject herindeling	43
5.2.3 Interventies organisatiecultuurtraject.....	44
5.2.4 Aansturing veranderproces na herindeling.....	48
5.3 DINAMO factoren	49
5.3.1 Uiteenzetting DINAMO factoren	49
5.3.2 Beleving van de DINAMO factoren.....	53
5.4 Betekenis	55
5.4.1 Veranderbereidheid	55
5.5 Gedrag.....	55
6. Onderzoek in bespreking	57
6.1 Conclusie.....	57
6.1.1 Inhoud van de verandering	57

6.1.2 Kenmerken van het proces.....	58
6.1.3 De ervaring van het proces en beïnvloeding op de veranderbereidheid	58
6.1.4 Factoren die invloed hebben op veranderbereidheid.....	59
6.1.5 Factoren die de veranderbereidheid van de diverse doelgroepen beïnvloedt	59
6.2 Aanbevelingen	60
6.2.1 Inhoud	60
6.2.2 Proces	61
6.2.3 Betekenis	61
6.3 Discussie	62
6.3.1 Onderwerpen extra belicht	62
6.3.2 Beperkingen	62
6.3.3 Vervolgonderzoek.....	63
7. Literatuurlijst.....	64
BIJLAGE I.....	66
BIJLAGE II.....	69

Lijst van figuren en tabellen

TABEL 1: CULTUUR VAN VOORMALIGE GEMEENTEN BREUKELLEN, LOENEN EN MAARSSSEN	17
TABEL 2: AANTAL INWONERS, OMVANG GEMEENTELIJKE ORGANISATIE EN AANTAL RAADSLEDEN	19
TABEL 3: SELECTIE AMBTELIJK APPARAAT EN BESTUUR	33
TABEL 4: CODERING ONDERZOEK.....	34
TABEL 5: OPERATIONALISERING CODES.....	35
TABEL 6: TOEPASSING KERNWAARDEN EN RANDVOORWAARDEN VAN VERSCHILLENDE DOELGROEPEN	38
TABEL 7: HOUDING VAN COLLEGA'S – GEMIDDELDE PER DOELGROEP.....	40
TABEL 8: COMPETENTIES LEIDINGGEVENDE	43
TABEL 9: PERCENTAGE T.O.V. ALLE UITSPRAKEN OVER 'GEVOLGEN VOOR HET WERK'	49
TABEL 10: PERCENTAGE T.O.V. ALLE UITSPRAKEN OVER 'GEVOLGEN VOOR DE ORGANISATIE'	50
TABEL 11: 'EMOTIE' NADER BEKEKEN PER DOELGROEP	51
TABEL 12: PERCENTAGE T.O.V. ALLE UITSPRAKEN OVER 'HOUDING VAN COLLEGA'S'	51
TABEL 13: 'TIJD EN MANKRACHT' NADER BEKEKEN PER DOELGROEP	52
TABEL 14: PERCENTAGE T.O.V. ALLE UITSPRAKEN OVER 'AANSTURING VAN VERANDERINGSPROCESSEN'	53
FIGUUR 1: CULTUURWEB.....	16
FIGUUR 2: HOOFDBESTANDDELEN VAN VERANDERVERMOGEN	20
FIGUUR 3: 'PENDELEN' TUSSEN 'REIZEN' EN 'TREKKEN'	24
FIGUUR 4: OVERZICHT VAN VOORBEELDINTERVENTIES	25
FIGUUR 5: MODEL VAN GEPLAND GEDRAG	27
FIGUUR 6: DINAMO MODEL	29
FIGUUR 7: CONCEPTUEEL MODEL	30
FIGUUR 8: HOUDING VAN COLLEGA'S.....	39
FIGUUR 9: ZORGEN VAN MEDEWERKERS	48
FIGUUR 10: BELEVING VAN DINAMO FACTOREN (ALLE RESPONDENTEN)	53
FIGUUR 11: BELEVING VAN DINAMO FACTOREN PER DOELGROEP	54
FIGUUR 12: BELEVING VAN DINAMO FACTOREN PER LOCATIE	54
FIGUUR 13: GEDRAG	56

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Sinds 1 januari 2011 is de gemeente Stichtse Vecht een feit. Deze nieuwe gemeente langs de Vecht bestaat uit de voormalige gemeenten Breukelen, Loenen en Maarssen, waarbij de medewerkers op drie verschillende locaties werkzaam zijn in de voormalige gemeenten.

Een fusie is een ingrijpende verandering voor het bestuur, management, medewerkers en de burgers van een gemeente. Het veranderingstraject is begin 2010 ingezet en momenteel nog steeds aan de gang. De organisatiecultuur is een belangrijk thema tijdens dit verandertraject. Om de culturen van de drie oude gemeenten om te zetten tot een nieuwe eigentijdse cultuur voor Stichtse Vecht is het cultuurtraject opgedeeld in drie fases: de bouwfase, de leerfase en de presteerfase. In de bouwfase is een cultuurmeting gedaan bij alle medewerkers in de voormalige drie gemeenten. Deze meting heeft inzichtelijk gemaakt wat de cultuurwaarden zijn van de huidige en de gewenste cultuur vanuit het oogpunt van de diverse doelgroepen. Uit deze cultuurmeting is het cultuurprofiel opgesteld. Dit profiel bestaat uit vier kernwaarden (Betrokken, Aanspreekbaar, Kwaliteitsgericht en Klantgericht) en twee randvoorwaarden (Coachend leidinggeven en lange termijn perspectief) geselecteerd voor de cultuur van de nieuwe gemeente Stichtse Vecht.

Met het opleveren van het cultuurprofiel en het vaststellen van diverse Plannen van Aanpak voor de leerfase is de bouwfase grotendeels afgerond. De volgende fase is de leerfase, welke in principe loopt van september 2010 tot en met het najaar van 2011. In deze fase worden de kernwaarden ingebed in de organisatie door onder andere bestuur (raad en college), management, teamleiders en cultuurambassadeurs. Hierbij is het van belang dat het bestaande wordt versterkt, niet alles hoeft anders.

Om de kernwaarden in de nieuwe organisatie in te bedden is er gekozen voor de doelgroepenbenadering. Deze benadering houdt in dat er verschillende doelgroepen – bijvoorbeeld bestuur, management en medewerkers - worden geïnformeerd en betrokken bij de gewenste stijl van werken. Het bestuur en management zijn de vaandeldragers van de cultuur. Als de top van de organisatie dienen zij in woord en daad de gewenste stijl uit te dragen. Het middenkader heeft vervolgens een sleutelrol om de kernwaarden in de gehele organisatie in te bedden. Naast deze drie doelgroepen is er in de leerfase ook een rol weggelegd voor de medewerkers. Een aantal van hen zijn C-ambassadeur (cultuurambassadeur) en/of nemen deel in de regiegroep organisatiecultuur. De verschillende doelgroepen worden ondersteund door middel van diverse trainingen door externe partijen.

De leerfase vraagt investeringen. Deze kosten bestaan onder andere uit de trainingskosten en de tijd die de betreffende leidinggevende en medewerkers besteden. Deze investering in het cultuurtraject heeft twee doelen die elkaar tevens kunnen versterken: een prettig werkklimaat creëren en de burger op een goede manier bedienen.

Het cultuurtraject van Stichtse Vecht wordt ingezet als middel om de hierboven genoemde doelstelling te bereiken. Hierbij is het menselijk kapitaal van belang. Als de verschillende doelgroepen namelijk niet bereid zijn tot veranderen zullen de doelen niet behaald worden. Veranderbereidheid van de ambtenaren is dan ook van essentieel belang. Dit onderzoek zal dan ook specifiek gericht zijn op de veranderbereidheid van de doelgroepen.

1.2 Probleemstelling

1.2.1 Doelstelling

Ter bevordering van het werkklimaat en het beter bedienen van de burger is het vergroten van de veranderbereidheid van de diverse doelgroepen van belang. Middels dit onderzoek wordt onderzocht hoe de veranderbereidheid van de diverse doelgroepen wordt beïnvloed; welk effect het organisatiecultuurtraject heeft op de veranderbereidheid van de diverse doelgroepen en welke factoren een positieve bijdrage hebben op veranderbereidheid.

1.2.2 Centrale onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag is als volgt:

“ Door welke factoren wordt de veranderbereidheid van de diverse doelgroepen beïnvloedt bij de gemeente Stichtse Vecht?”

1.2.3 Deelvragen

Uit de centrale onderzoeksvraag vloeien de volgende vier deelvragen voort:

1. *Hoe denken de doelgroepen over de inhoud van de verandering?*
2. *Wat zijn de kenmerken van het proces van de verandering?*
3. *Hoe wordt de veranderbereidheid van de verschillende doelgroepen beïnvloedt door de geplande interventies?*
4. *Welke factoren hebben invloed op de veranderbereidheid van de doelgroepen?*

1.3 Onderzoekopzet

Om te achterhalen hoe de veranderbereidheid van de diverse doelgroepen bij Stichtse Vecht wordt beïnvloedt, is ervoor gekozen om interviews te houden. Door middel van interviews kan beter ingegaan worden op de betekenisverlening van de respondent en kunnen er tijdens het gesprek aanvullende vragen worden gesteld om gegeven antwoorden te verduidelijken. Aan de hand van het DINAMO model van Metselaar en Cozijnsen en het model van verandervermogen van De Witte, Kuipers en Janssen zijn de topics voor het interview vastgesteld.

1.4 Doelgroepen

De gemeente is een publiek orgaan en heeft als organisatie te maken met het management en de medewerkers van een organisatie en ook met het dagelijkse en algemene bestuur en de burgers. In dit onderzoek wordt de burger niet meegenomen, aangezien de scope van het onderzoek zich richt op de ambtelijke organisatie. Hierbij worden de twee doelen, een prettig werkklimaat creëren en de burger op een goede manier bedienen, vanuit het oogpunt van de ambtenaar benaderd.

De werkgroep Organisatiecultuur heeft in totaal acht doelgroepen gedefinieerd. Het gaat om de doelgroepen Algemeen Directeur & Griffier, gemeenteraad, college van b&w, Managementteam, teamleiders, medewerkers per afdeling, voorhoedegroepen, medewerkers totaal. Het voorstel van de werkgroep Organisatiecultuur was om al deze doelgroepen mee te nemen in de leerfase. Dit voorstel is echter niet direct overgenomen door het management en bestuur van Stichtse Vecht. Hieronder volgt kort een uitleg van de acht doelgroepen.

1.4.1 Algemeen Directeur en Griffier

Gezien de politiek-ambtelijke verhoudingen hebben de Algemeen Directeur en de Griffier een rol als vaandeldrager. De Algemeen Directeur heeft als hoofdverantwoordelijke een voorbeeldfunctie van de ambtelijke organisatie en heeft een belangrijke sleutelfunctie richting het college van b&w. Daarnaast maakt hij deel uit van het MT. De Griffier heeft een sleutelfunctie richting de gemeenteraad (Plan van aanpak cultuurtraject Stichtse Vecht, september 2010).

1.4.2 Gemeenteraad

De gemeenteraad is het hoogste orgaan in de gemeente. Zij vormt het algemeen bestuur en wordt direct gekozen door de burgers van Stichtse Vecht. De gemeenteraad bestaat uit 33 raadsleden, die in totaal dertien verschillende partijen vertegenwoordigen.

1.4.3 College van b&w

Het college van b&w is het dagelijkse bestuur van Stichtse Vecht, welke bestaat uit een waarnemend burgemeester en zes wethouders, waarvan één parttime wethouder. De ambtelijke organisatie werkt in opdracht van het college van b&w. In portefeuillehoudersoverleggen vindt er wekelijks overleg plaats tussen de burgemeester en/of wethouders en de ambtenaren met betrekking tot de onderwerpen uit hun portefeuille.

1.4.4 Managementteam

Het managementteam van Stichtse Vecht bestaat uit vijf afdelingshoofden en de Algemeen Directeur. De vijf afdelingen bij Stichtse Vecht zijn Interne Dienstverlening, Ontwikkeling, Publiekszaken, Veiligheid, Vergunningen en Handhaving (VVH) en Wijken en Kernen. De afdelingshoofden hebben eveneens een rol als vaandeldrager voor de cultuurverandering. Zij dienen in woord en daad de gewenste stijl van werken uit te dragen (Plan van Aanpak cultuurtraject Stichtse Vecht, september 2010).

1.4.5 Teamleiders

Er zijn twintig teamleiders bij Stichtse Vecht, waarvan één externe. De teamleiders vormen het middenkader en zijn belangrijk in het daadwerkelijk tot stand brengen van de nieuwe wijze van werken. Zij hebben een scharnierfunctie in het realiseren van de gewenste cultuur in de dagelijkse praktijk (Plan van Aanpak cultuurtraject Stichtse Vecht, september 2010).

1.4.6 Medewerkers per afdeling

De gemeente Stichtse Vecht heeft twintig teams welke verspreid zijn over vijf afdelingen. Daarnaast vallen de stafafdelingen Kabinet en Concernstaf rechtstreeks onder de gemeentesecretaris. Naast deze teams beschikken de afdelingshoofden en de Algemeen Directeur allen nog over secretariële ondersteuning.

1.4.7 Voorhoedegroepen

Onder voorhoedegroepen worden groepen verstaan die al met elkaar samenwerken in een gemengde samenstelling. Voorbeelden hiervan zijn de werkgroep Organisatiecultuur, de flexibele schil van deze werkgroep (later ook wel cultuurambassadeurs genoemd), andere werkgroepen, de BOR, gebiedsregisseurs en het communicatieteam. Ze worden voorhoedegroepen genoemd, omdat zij handen en voeten kunnen geven aan de gewenste cultuur en zo inspirerende voorbeelden binnen de organisatie kunnen zijn (Plan van Aanpak cultuurtraject Stichtse Vecht, september 2010).

1.4.8 Medewerkers totaal

Alle medewerkers van de ambtelijke organisatie van Stichtse Vecht vallen onder de doelgroep 'medewerkers totaal'. Dit betreft ruim vierhonderd ambtenaren, welke verdeeld zijn over de locaties Breukelen, Loenen en Maarssen.

1.5 Onderzoeksselectie

Van de hiervoor genoemde doelgroepen is een representatief deel geselecteerd voor het onderzoek. Hierbij is een gedeelte geselecteerd op basis van de 'oude' gemeenteculturen, de huidige locaties, positie binnen de organisatie en op basis van de reeds uitgevoerde interventies. Daarnaast is ook een gedeelte van de respondenten middels loting gekozen. In totaal zijn 25 personen geselecteerd.

De gemeenteraad is als doelgroep niet meegenomen in de onderzoeksselectie. De Raad is, naast het College van B&W, een onderdeel van het Bestuur. Het Bestuur behoort echter niet tot de ambtelijke organisatie. Aangezien de scope van het onderzoek zich beperkt tot de ambtelijke organisatie, wordt de Raad niet meegenomen in dit onderzoek. Het College van B&W wordt wel in dit onderzoek meegenomen omdat zij de directe opdrachtgever is van de ambtelijke organisatie.

1.6 Relevantie

1.6.1 Wetenschappelijke relevantie

In dit kwalitatieve onderzoek wordt dieper ingegaan op twee modellen, te weten het Dinamo model van Metselaar en Cozijnsen en het model van verandervermogen van De Witte, Kuipers en Janssen. Deze twee modellen worden in dit onderzoek samengevoegd tot één model, wat nog niet eerder gedaan is in de wetenschap. Bij deze samenvoeging zullen de essentiële punten van beide modellen worden gecombineerd.

1.6.2 Maatschappelijke en organisatorische relevantie

Om de herindeling tot een succes te maken is de bereidheid van de ambtenaren van Stichtse Vecht om mee te veranderen van essentieel belang. Zij vormen de motor van de organisatie. Wanneer men weet wat de ambtenaren drijft om zich (nog) meer in te zetten voor de gemeente Stichtse Vecht, kan men met deze kennis acties ondernemen en eventueel beleid ontwikkelen om de veranderbereidheid te verhogen. Gezien de bezuinigingen die de gemeente zal treffen is het nog belangrijker om de ambtenaren te blijven motiveren voor het goed uitvoeren van de publieke en maatschappelijke taken. Er bestaat immers een directe afhankelijkheid tussen burger en gemeente voor tal van producten en diensten. Een niet goed functionerende gemeente heeft zodoende direct gevolgen voor haar burgers.

Naast de gemeente Stichtse Vecht is dit onderzoek ook relevant voor andere gemeenten die een cultuurverandering binnen hun gemeente willen realiseren. Zij kunnen immers middels dit onderzoek nagaan welke factoren een rol spelen bij een cultuurverandering, om zo het veranderproces beter te begeleiden en te begrijpen.

1.7 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk wordt beschreven welke gebeurtenissen hebben plaatsgevonden voorafgaand aan de daadwerkelijke herindeling van 1 januari 2011. In het derde hoofdstuk staat de theorie centraal die relevant is voor dit onderzoek. Het daaropvolgende hoofdstuk gaat in op de toegepaste methoden. De onderzoeksmethoden en -technieken, selectie, operationalisatie, procedure, betrouwbaarheid en validiteit komen in dit hoofdstuk aan bod. Hoofdstuk vijf geeft de analyse van het onderzoek weer. Tot slot worden in hoofdstuk zes de belangrijkste conclusies en aanbevelingen weergegeven. Met een discussie wordt dit hoofdstuk afgesloten.

2. Achtergrond

Sinds 1 januari 2011 is de gemeente Stichtse Vecht een feit. Deze nieuwe gemeente langs de Vecht bestaat uit de voormalige gemeenten Breukelen, Loenen, en Maarsse. Een fusie van drie gemeenten betekent dat er drie organisaties worden samengevoegd met elk hun eigen cultuur. Dit zachte aspect, de organisatiecultuur, is in dit fusietraject nadrukkelijk meegenomen. In dit onderzoek zal dieper ingegaan worden op het huidige organisatiecultuurtraject van de Stichtse Vecht. De processen voorafgaand aan de daadwerkelijke fusie zijn daarnaast ook van belang om een duidelijk en helder beeld te krijgen over de nieuwe gemeente. Daarom wordt in dit hoofdstuk achtergrondinformatie gegeven over de gebeurtenissen voorafgaand aan de daadwerkelijke fusie van 1 januari 2011. Allereerst zal kort ingegaan worden op het proces rondom een gemeentelijke herindeling, vervolgens komt de totstandkoming van de fusie Stichtse Vecht aan bod en tot slot wordt ingegaan op het organisatiecultuurtraject.

2.1 Gemeentelijke herindeling

2.1.1 Wet arhi

Om te komen tot een gemeentelijke herindeling is de wet arhi (algemene regels herindeling) leidend. Gemeenten onderling, de Provincie of het Rijk kunnen een herindelingprocedure opstarten. Een gemeentelijke herindeling kan echter pas tot stand komen als zowel de Tweede als de Eerste kamer het wetsontwerp vaststellen. Voor de procedure van het vaststellen van het wetsontwerp is de wet arhi leidend (Wet arhi, Hoofdstuk II).

2.1.2 Toetsingscriteria

Naast de procedurele leidraad is de wet arhi tevens een toetsingskader voor het kabinet. Een herindelingontwerp wordt pas parlementair vastgesteld als het voldoet aan een aantal criteria. Deze criteria worden in het eerste stadia door de betreffende gemeenten en provincie getoetst. Vervolgens wordt deze toetsing herhaald door het kabinet en het parlement. De volgende zes criteria worden getoetst bij een mogelijke gemeentelijke herindeling. Deze criteria zijn in een belangrijke mate richtinggevend, maar niet absoluut (Beleidskader Gemeentelijke herindeling, 2009):

1. Draagvlak
Er dient voldoende bestuurlijk draagvlak op regionaal niveau en maatschappelijk en bestuurlijk draagvlak op lokaal niveau te zijn.
2. Bestuurskracht
Gemeenten zijn bestuurskrachtig als zij goede dienstverlening leveren die voldoet aan de eisen van deze tijd en kwalitatief goed bestuur bieden. Kwalitatief goed bestuur geeft sturing aan besluitvoering over, uitvoering van en verantwoording over beleid. Daarnaast is de ambtelijke organisatie voldoende krachtig om een goede dienstverlening te leveren. In de nieuwe gemeente dient de ambtelijke organisatie minder kwetsbaar te zijn in personele zin en heeft zij een versterkte positie in de arbeidsmarkt.
3. Duurzaamheid
Het is van belang dat bij een gemeentelijke herindeling de beoogde nieuwe gemeente is toegerust voor een langere periode en niet in korte tijd weer bij een herindeling wordt betrokken.
4. Interne samenhang van de nieuwe gemeente
Om een optimale dienstverlening te realiseren is het van belang dat de nieuwe gemeente een logische interne samenhang kent die identiteit geeft aan de nieuwe bestuurlijke eenheid. Hierdoor voorkom je dat de nieuwe gemeente alleen maar een administratieve eenheid is waarmee inwoners en maatschappelijke organisaties zich nauwelijks of niet verbonden voelen.
5. Regionale samenhang en evenwicht
Een gemeentelijke herindeling dient de regionaal bestuurlijke verhoudingen te versterken.

6. Planologische ruimtebehoeften

Wanneer ruimtelijke knelpunten niet door middel van intergemeentelijke samenwerking kan worden aangepakt, is gemeentelijke herindeling een duurzame, bestuurlijke oplossing.

2.1.3 Totstandkoming Stichtse Vecht

In de voorgaande paragraaf is het proces en de toetsingscriteria bij een gemeentelijke herindeling bechreven. In deze paragraaf komt de gemeentelijke herindeling van Breukelen, Loenen en Maarssen tot de nieuwe gemeente Stichtse Vecht aan bod.

Al meer dan tien jaar is de bestuurskracht in het Vecht- en Plassengebied onderwerp van gesprek. De bestuurskracht in dit gebied was onvoldoende en diende versterkt te worden (Samenvoeging van de gemeenten Abcoude, Breukelen, De Ronde Venen en Loenen). Ondanks de strategisch opgestelde gebiedsperspectieven, die de gemeenten Abcoude, Breukelen en Loenen in samenspraak met de provincie Utrecht hadden opgesteld, konden ze niet zelf tot overeenstemming komen over de manier waarop de bestuurskracht versterkt kon worden (Ibidem).

Nadat er een aantal jaren verstreken waren en er tussentijds nog geen versterking van de lokale en regionale bestuurskracht was gerealiseerd moest de gemeente Abcoude wel aan de bel trekken. Dit was voor de provincie reden om een herindelingprocedure volgens de wet arhi te starten. In het begin van deze procedure waren zes gemeenten betrokken, te weten Abcoude, Breukelen, De Ronde Venen, Loenen, Maarssen en Wijdemeren (Ibidem). Naar aanleiding van de reacties van deze gemeenten heeft de provincie geadviseerd om de gemeenten Abcoude, Breukelen, De Ronde Venen en Loenen samen te voegen.

In eerste instantie had de ministerraad eind 2008 ingestemd met de gemeentelijke herindeling van de gemeenten Abcoude, Breukelen, De Ronde Venen en Loenen tot de gemeente Vecht en Venen (Ministerraad stemt in met herindeling Abcoude, Breukelen, De Ronde Venen en Loenen, 2008). De Tweede Kamer constateerde echter dat er onvoldoende draagvlak was om deze gemeenten samen te voegen. Vandaar dat zij de staatssecretaris heeft verzocht om onderzoek uit te voeren naar alternatieven. Draagvlak is immers één van de randvoorwaarden voor een gemeentelijke herindeling (Onderzoek naar de herindelingvarianten Vecht en Venen, 2009).

Het onderzoek richtte zich op de volgende vijf varianten (Ibidem):

1. Abcoude, Breukelen, De Ronde Venen en Loenen (Vecht en Venen)
2. Breukelen en Loenen (met en zonder samenwerking (niet vrijblijvend) met de gemeente Maarssen)
3. Breukelen, Loenen en Maarssen
4. Abcoude en De Ronde Venen
5. Abcoude, Breukelen en Loenen.

Deze vijf varianten zijn onderworpen aan een verkennend financieel onderzoek door het Ministerie van Binnenlandse Zaken (BZK) en de Provincie Utrecht. Naast dit onderzoek hebben de gemeenten Breukelen, Loenen en Maarssen zelfonderzoek gedaan naar variant twee en drie. Indien er gekozen wordt voor een samenwerking tussen de gemeenten Breukelen/Loenen en Maarssen, dan dient deze samenwerking met name betrekking te hebben op de bovenlokale taakvelden zodat hier een duidelijke versterking van bestuurskracht wordt verkregen (Samenwerken of Samenvoegen, 2009:23). Samenwerking tussen de drie gemeenten biedt daarnaast ook mogelijkheden om de dienstverlening verder te professionaliseren en efficiencyvoordelen te behalen op het gebied van bedrijfsvoering.

Wanneer variant 3 wordt toegepast zal deze nieuwe gemeente als een volwaardige en sterke partner in de regio worden aangemerkt, aangezien er sprake is van een behoorlijke schaalvergroting. Deze schaalvergroting vindt ook plaats op het gebied van personeel, taken en specialisme. Dit kan het strategische vermogen, de professionaliteit en de kwaliteit van de ambtelijke organisatie verhogen. Een kritische noot bij deze variant betreft het aantal kernen. De hoeveelheid kernen zorgt ervoor dat de nieuwe gemeente extra aandacht zal moeten besteden aan het kernenbeleid (Ibidem).

Naar aanleiding van bovengenoemde onderzoeken heeft de Staatssecretaris van BZK geconcludeerd dat variant 1 – Vecht en Venen – kan rekenen op het meeste draagvlak van alle varianten. Samenwerking of herindeling van de gemeenten Breukelen, Loenen en Maarssen kan namelijk alleen worden gerealiseerd als tegelijkertijd de gemeenten Abcoude en De Ronde Venen fuseren. Voor deze laatste variant is op dat moment echter geen draagvlak (Brief naar aanleiding van vervolgbijeenkomst variantenonderzoek Vecht en Venen, 2009). Twee maanden later vervaardigd de staatssecretaris echter een brief waarin de hiervoor genoemde twee herindelingen toch worden voorgesteld aan de Tweede Kamer. De Staatssecretaris is door de raadsbesluiten van de vijf gemeenten op haar eerdere besluit teruggekomen (Gewijzigd herindelingvoorstel Vecht en Plassengebied naar aanleiding van het variantenonderzoek Vecht en Venen, 2009). Uit deze raadsbesluiten komt naar voren dat er wel voldoende draagvlak is voor de twee herindelingen; waarvan herindeling één bestaat uit de gemeenten Breukelen, Loenen en Maarssen (gemeente Stichtse Vecht) en de andere herindeling bestaat uit de gemeente Abcoude en De Ronde Venen (gemeente De Ronde Venen). Op 7 juli 2010 zijn beide herindelingen bij wet vastgelegd (317, Staatsblad 2010). Bovenstaande laat zien dat het proces van de fusie geen vanzelfsprekendheid was.

2.2 Organisatiecultuurtraject

De fusie van de gemeenten Breukelen, Loenen en Maarssen is op 7 juli 2010 wettelijk vastgesteld (Ibidem). Voor deze datum, te weten begin 2010, is het veranderingstraject voor de nieuwe gemeente Stichtse Vecht in gang gezet. Tijdens dit traject is 'organisatiecultuur' ook één van de thema's. Van de acht werkgroepen is er één werkgroep die zich bezighoudt met de organisatiecultuur voor de nieuwe gemeente. De werkgroepen zijn aangesteld om het veranderingsproces te begeleiden en te coördineren (Samen op weg naar Stichtse Vecht, 2010:2).

Figuur 1: Cultuurweb



Bron: Samen op weg naar Stichtse Vecht:2010

De werkgroep Organisatiecultuur houdt zich bezig met de vraag hoe de drie verschillende culturen samengebracht kunnen worden en zo te komen tot een gemeenschappelijke identiteit. Dit wordt ook wel het gewenste cultuurprofiel van Stichtse Vecht genoemd (Ibidem:3-4). De werkgroep organisatiecultuur heeft gebruik gemaakt van een cultuurweb (zie figuur 1). Wat heeft geleid tot een integraal cultuurtraject.

2.2.1 Oude gemeenteculturen

De samenvoeging van drie gemeenten, betekent tevens een samenvoeging van drie organisatieculturen. Deze verschillende culturen zijn in mei 2010 door een adviesbureau in kaart gebracht door middel van een enquête onder alle medewerkers en managers van de voormalige gemeenten. In deze vragenlijst mocht iedere medewerker en manager de tien waarden aankruisen die in zijn/haar ogen het meest van toepassing was op de huidige cultuur. Van elke gemeente zijn de meest aangekruiste waarden in tabel 2 te vinden. In de tabel is een aantal waarden rood gekleurd. In dat geval is er sprake van entropie, ofwel een negatieve cultuur. Een negatieve cultuur zorgt ervoor dat een bepaalde hoeveelheid energie van medewerkers wordt verbruikt bij non-productieve activiteiten (Barrett, 2006:24).

Tabel 1: Cultuur van voormalige gemeenten Breukelen, Loenen en Maarssen

Cultuur Breukelen	Cultuur Loenen	Cultuur Maarssen
Collegialiteit	Collegialiteit	Werkdruk
Klantvriendelijk	Aanspreekbaar	Turbulent/onrustig
Aanspreekbaar	Benaderbaar	Korte termijn denken
Betrokkenheid van mdw.	Open communicatie	Verkokering/eilandjes
Plezier	Plezier	Afschuiven
Aandacht voor gezondheid mdw.	Betrokkenheid van mdw.	Beperkte informatie
Zelfstandigheid	Familiegevoel	Weinig sturing
Resultaatgerichtheid	Werkdruk	Betrokkenheid van mdw.
Balans werk/privé	Klantvriendelijkheid	Ongestructureerd
Betrokkenheid	Professionele vrijheid	Collegialiteit
Samenwerking	Samenwerking	Klaagcultuur

Uit tabel 2 is op te maken dat bij de gemeenten Breukelen en Loenen de positieve cultuur overheerst, maar dat in de gemeente Maarssen de negatieve cultuur de overhand heeft. Deze uitkomst is geen totale verrassing voor de gemeente Maarssen. Maarssen is voor de fusie namelijk al enige tijd bezig met het versterken van de gemeentelijke organisatie. Zij stond namelijk onder preventief financieel toezicht van de provincie en dit wilde zij beëindigen. "Parallel daaraan is het besef gegroeid dat op meerdere terreinen een investering in de organisatie noodzakelijk is voor een goed functioneren van de gemeente" (Berenschot, 2009:4).

Eén van deze investeringen heeft betrekking op de bestuurlijk-ambtelijke verhoudingen. In 1999 is voor het model van een regiegemeente gekozen. Dit heeft tot gevolg gehad dat de omvang van het ambtelijk apparaat tot een absoluut minimum was teruggebracht, de operationele managementlaag verdween, de overgebleven managementlaag naar het operationele niveau werd getrokken en het college feitelijke invulling ging geven aan de functie van managers in de gemeentelijke organisatie. Daarnaast was de sturing vanuit de raad veelal op detailniveau (Ibidem:8). Hiermee zijn o.a. het 'korte termijn denken' en 'weinig sturing' te verklaren. 'Korte termijn denken' van de toenmalige gemeente Maarssen blijkt ook uit het feit dat in 2009 geen beleidsstuk is geschreven over de lange termijn visie en doelen van de gemeente (Ibidem:23)

Een tweede investering heeft betrekking op het ambitieniveau van de coalitie. De ambitie van de coalitie was te hoog, wat zorgde voor een kloof tussen de ambtenarij en het bestuur. Deze kloof vergrootte de werkdruk bij het ambtelijke apparaat met als gevolg dat besluitstukken niet besluitrijp waren (Berenschot, 2009:16).

Een derde terrein waar Maarssen in diende te investeren is de formele organisatie. De formele organisatie is de organisatie zoals deze op papier is vastgelegd in posities van mensen en bijbehorende verantwoordelijkheden, structuren, overleg- en communicatiestructuur. Daarnaast heeft elke organisatie ook te maken met de informele organisatie. "De informele organisatie ontstaat op het snijvlak van datgene dat volgens formele structuren geregeld kan worden en datgene dat om een ad hoc benadering vraagt omdat die de machine soepel laat lopen (Ibidem:19)". De informele organisatie was in de gemeente Maarssen echter te groot geworden, wat resulteerde in een ineffektieve, disfunctionele en ongestructureerde organisatie.

De invulling van de gemeente Maarssen als regiegemeente heeft ervoor gezorgd dat er een 'uitgebeend' ambtelijk apparaat was ontstaan. De gemeente zat namelijk zeer krap in haar vaste personeelsbezetting en vulde deze krapte grotendeels in door externen. Deze 'uitbening' heeft er voor gezorgd dat (Ibidem:33-34):

- De organisatie niet in zichzelf gelooft;
- Medewerkers niet hun verantwoordelijkheid op zich nemen;
- Er met de waan van de dag wordt geleefd;
- Medewerkers te weinig resultaatgericht zijn;
- Er een afrekencultuur/angstcultuur heerst;
- De politieke top onvoldoende waardering heeft voor de ambtenaren
- Er een groot personeelsverloop in 2008 is, met name onder jongere werknemers.

Bovenstaande punten geven een verklaring voor de negen negatieve cultuurwaarden die bij de ambtenaren van de voormalige gemeente Maarssen naar voren komen.

2.2.2 Schaalsprong

Door de gemeentelijke herindeling is er sprake van een schaalsprong voor de voormalige gemeenten. Deze schaalsprong heeft consequenties voor de inwoners van Stichtse Vecht en voor de gemeentelijke organisatie. De consequentie voor de inwoners is dat het gemeentebestuur in fysieke zin verder van de inwoner af komt te staan. Om toch de aansluiting met de inwoners te behouden vraagt dit een heroriëntatie op bestaande relaties en een professionele wijze van werken (Stabiliteit en vertrouwen:4). Dit vergt dus aanpassingsvermogen van de gemeentelijke organisatie.

Door de schaalsprong wordt de gemeente Stichtse Vecht een belangrijkere speler in regionale vraagstukken. Voorheen hielden de drie gemeenten zich hoofdzakelijk bezig met lokale opgaven. De gemeentelijke organisatie van Stichtse Vecht zal zich dus moeten herpositioneren in de nieuwe bestuurlijke en maatschappelijke werkelijkheid (Contourennota:6). In tabel 2 is de schaalsprong inzichtelijk gemaakt.

Tabel 2: aantal inwoners, omvang gemeentelijke organisatie en aantal raadsleden

Gemeente	Aantal inwoners 2010	Omvang gemeentelijke organisatie (fte)	Aantal raadsleden
Breukelen	14.674 inwoners	100,92 FTE	15
Loenen	8.569 inwoners	55,01 FTE	13
Maarssen	39.361 inwoners	198,59 FTE	25
Stichtse Vecht (per 1.1.2011)	66.000 inwoners	352,09 FTE	33

2.2.3 Gewenste cultuurprofiel

Om tot het gewenste cultuurprofiel van de Stichtse Vecht te komen is de hulp ingeschakeld van een extern bureau. Dit externe bureau heeft voorafgaand aan de samenvoeging onderzoek gedaan naar de cultuur bij de voormalige gemeenten Breukelen, Loenen en Maarssen, een zogenaamde nulmeting. In deze cultuurmeting zijn de persoonlijke waarden van, de huidige cultuur en de gewenste cultuur volgens de medewerkers en het management gemeten. Aan de hand van een wetenschappelijk aangetoonde theorie is deze cultuurmeting geanalyseerd en uit deze analyse zijn tien gewenste cultuurwaarden voor de nieuwe gemeente Stichtse Vecht naar voren gekomen (zie Bijlage I). Vervolgens is door middel van een brede vertegenwoordiging van de drie gemeenten het gewenste cultuurprofiel opgesteld. Het gewenste cultuurprofiel bestaat uit vier kernwaarden – Betrokken, Aanspreekbaar, Kwaliteitsgericht en Klantgericht (BAKK) – en twee randvoorwaarden – Coachend leidinggeven en Lange termijn perspectief – (Cultuurprofiel, 2010). Deze vier kernwaarden en twee randvoorwaarden is het gewenste gedrag dat alle ambtenaren van Stichtse Vecht dienen te gaan beheersen.

3. Theoretisch kader

3.1 Inleiding

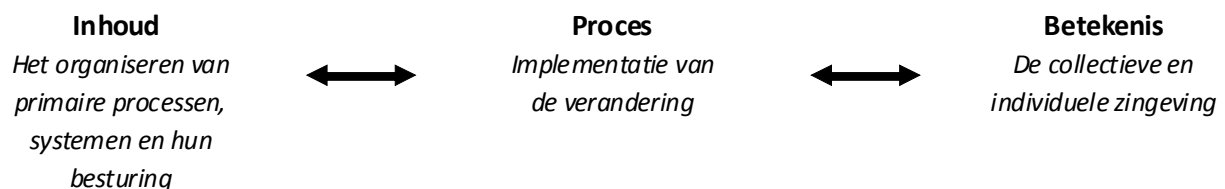
Veranderen is moeilijk; succesvol veranderen vergt een bepaald vermogen van organisaties. Dat veranderen zeer lastig is blijkt uit het feit dat ruim 70% van de organisatieveranderingen niet wordt gerealiseerd (de Witte, Kuipers, Janssen, 2010:1). Onder organisatieveranderingen worden ingrijpende organisatorische veranderingen zoals verzelfstandiging, fusies, wijziging van bedrijfsprocessen, privatisering en cultuurveranderingen verstaan. Maar het betreft ook beleidsprocessen waarbij de gerealiseerde situatie sterk afwijkt van de gewenste situatie (Boonstra, 2000:3).

Dat ruim de helft van de veranderingen niet slaagt, komt niet door de gestelde doelstellingen. De doelstellingen zijn niet altijd goed geformuleerd, maar dit betekent niet dat ze onhaalbaar zijn. Het probleem waar de meeste organisaties tegenaan lopen is dat zij een tekort hebben aan verandervermogen. Verandervermogen wordt door De Witte, Kuipers en Janssen (2010) als volgt gedefinieerd:

“Verandervermogen is de mate waarin een organisatie de capaciteit bezit om, in een voor alle betrokken partijen betekenisvol veranderingsproces, succesvol veranderdoelen te realiseren die steeds dichterbij de gewenste situatie komen. In wezen gaat het om het vermogen van/in een organisatie om op de momenten dat het nodig is, met relatief weinig energieverlies, complexe veranderingen door te kunnen voeren.”

Om succesvol te veranderen dient een organisatie dus verandervermogen te bezitten, waarbij drie hoofdbestanddelen van belang zijn, te weten ‘Inhoud’, ‘Betekenis’ en ‘Proces’ (de Witte, Kuipers, Janssen, 2010:6). Deze zullen achtereenvolgens behandeld worden in de paragrafen 3.1, 3.2 en 3.3. Hierbij ligt de nadruk op publieke organisaties.

Figuur 2: Hoofdbestanddelen van verandervermogen



Bron: de Witte, Kuipers, Janssen, 2010:6

3.2 Inhoud

Eén van de drie hoofdbestanddelen van verandervermogen is de ‘inhoud’. Hierbij gaat het om het idee achter de verandering: wat willen we veranderen en waar gaan we naar toe met de organisatie. Wat moet er gerealiseerd worden om de gewenste organisatie tot stand te brengen. Met andere woorden: wat dient er in de organisatie te gebeuren om de gewenste uitkomsten te bevorderen (Ibidem:6-7).

De gewenste uitkomst bij de gemeente Stichtse Vecht is om de drie oude culturen van Breukelen, Loenen en Maarsse om te smeden naar één eigentijdse cultuur van Stichtse Vecht. Hierbij is het gewenste cultuurprofiel (zie bijlage 1) leidend. Dit profiel bestaat uit vier kernwaarden (betrokken, aanspreekbaar, kwaliteitsgericht en klantgericht) en twee randvoorwaarden (coachend leidinggeven en lange termijn perspectief). Indien deze kernwaarden en randvoorwaarden op alle fronten zichtbaar zijn binnen de organisatie zal het tweeledige doel worden gerealiseerd. Het tweeledige doel kan elkaar tevens versterken en is als volgt geformuleerd door de werkgroep organisatiecultuur: ‘Een prettig werkklimaat creëren en de burger op een goede manier bedienen’(Samen op weg naar Stichtse Vecht, maart 2010).

De gewenste uitkomst heeft naast gevolgen voor de cultuur, volgens De Witte, Kuipers en Janssen (2010) ook gevolgen voor de structuur, de technologie en de medewerkers. Bij een intern veranderingsproces dienen deze vier organisatieaspecten omgevormd te worden naar de nieuwe gewenste situatie. In de volgende paragrafen wordt achtereenvolgens ingegaan op deze vier aspecten.

3.2.1 Cultuur

Cultuur gaat volgens Straathof en Van Dijk (2003) met name in op het patroonmatige groepsgedrag (Ibidem). Naast 'gedrag' bestaat cultuur ook uit de onderdelen 'mindset' en 'groepsarena'. Het gedrag is het meest zichtbare deel van cultuur. Dit komt echter pas tot uiting door wat zich in de hoofden van de medewerkers afspeelt, ook wel mindset genoemd, welke onzichtbaar is (Straathof, 2009:11). De gedragingen van de medewerkers zijn tot slot weer in de groepsarena terug te vinden. Deze arena is alleen zichtbaar voor de medewerkers binnen de organisatie. Een organisatiecultuur heeft naast deze drie onderdelen ook nog te maken met haar omgeving. Door de omgevingsgrenzen is het mogelijk om als organisatie medewerkers in de cultuur op te nemen en af te stoten.

Om de overgang van een oude cultuur naar een nieuwe cultuur te realiseren dient een nieuw evenwicht te ontstaan tussen de omgeving en de drie onderdelen. De verandering naar een nieuwe cultuur kan op verschillende manieren worden bereikt. Zo kan het gedrag worden beïnvloed door interventies. Tevens kan de omgeving van een cultuur worden veranderd door de organisatie in een ander speelveld te brengen. Verder kan de mindset worden veranderd doordat de organisatie een nieuwe missie en nieuwe kernwaarden introduceert. Tot slot kan een verandering in de arena gerealiseerd worden door nieuwe mensen op topfuncties te benoemen (Ibidem:95-96).

Cultuur verwijst dus naar de omgangsvormen van de werknemers onderling binnen de organisatiestructuur. Hierbij ligt het accent op de innerlijke overtuiging van iedere werknemer, bepaalde gedragingen zijn immers verankerd in de houding en gedragingen van werknemers. Deze verankering suggereert dat veranderingen in de cultuur van een organisatie, ook wel organisatiecultuur genoemd, zeer lastig is. Toch blijkt uit onderzoek van Straathof (2009) dat organisatieculturen veranderbaar zijn. Politiek-bestuurlijke organisaties zijn echter moeilijker te veranderen dan bedrijven of uitvoerende overheidsorganisaties. De dubbele sturing vanuit ambtelijk en politiek management bemoeilijkt een cultuurverandering.

3.2.2 Structuur

De cultuur van een organisatie staat in verbinding met de structuur van een organisatie. Als de structuur van een organisatie verandert, zal de cultuur daarbij voldoende moeten aansluiten. Andersom geldt dit echter ook, als de organisatie de kernwaarden van de cultuur wilt wijzigen dient de structuur hier op aangepast te worden.

Vraag is wat de organisatiestructuur nu exact inhoudt. Volgens Bennebroek Gravenhorst et al. (2003) omvat de structuur de inrichting van de organisatie en het werk en de besluitvorming over het werk. Het betreft dus alle activiteiten die noodzakelijk zijn voor een goedlopend primair proces (de Witte, Kuipers, Janssen, 2010:8).

Mintzberg is nog specifiek in zijn omschrijving van organisatiestructuur. Dit omvat namelijk de volgende kenmerken: taakverdeling, afdelingsvorming, coördinatiemechanismen, hiërarchie en (de)centraliseren. Bij iedere organisatie, behalve bij ZZP'ers, is er sprake van taakverdeling. Dit betreft horizontale of verticale taakverdeling. Er is sprake van horizontale taakverdeling indien het uitvoerende werk opgesplitst wordt in diverse deeltaken. Bij verticale taakverdeling wordt het beleid en de uitvoering van elkaar gescheiden (Mintzberg, 1979). De afdelingsvorming gaat in op hoe de functies binnen de organisatie zijn gegroepeerd tot afdelingen. Hierbij kan rekening gehouden zijn met de verschillende producten die een organisatie levert, met de geografische indeling, met de klantgroepen of met de diverse fases in een klantproces.

Taakverdeling en afdelingsvorming vraagt om afstemming om te komen tot een dienst op product voor de klant. Om deze afstemming te realiseren is er sprake van één of meerdere coördinatiemechanismen. Mintzberg onderscheidt zes mechanismen, te weten: direct toezicht, wederzijdse afstemming, standaardisatie van werkprocessen, standaardisatie van kennis en vaardigheden, standaardisatie van resultaten en standaardisatie van waarden en normen (Mintzberg, 1979).

Het vierde kenmerk van organisatiestructuur betreft hiërarchie. Hierbij gaat het om de vraag wie over wie gezag uitoefent. Een organigram van de organisatie geeft hierover een duidelijk beeld. Aan de hiërarchie zit tevens het laatste kenmerk gekoppeld, te weten op welk niveau in de organisatie beslissingen genomen dienen te worden. Hoog in de organisatie, centraal, of op een lager niveau in de organisatie, decentraal (Ibidem).

3.2.3 Technologie

Om de nieuwe gewenste cultuur te ondersteunen, dient ook de technologie aangepast te worden van de oude naar de nieuwe situatie. Bax (1991) omschrijft de technologie als alle middelen, van materiële en immateriële aard, die ondersteuning geven om zo de omgeving te beheersen (de Witte, Kuipers, Janssen, 2010:7-8). Materiële middelen betreft de tastbare middelen zoals ICT, archivering en postverwerking. Onder immateriële middelen wordt de papieren technologie verstaan. Dit betreft hetgeen onder andere is vastgelegd in handleidingen, computerprogramma's rapporten, handboeken en schriftelijke procedures. In dit onderzoek dient de technologie van drie gemeenten omgevormd te worden naar één gemeente.

Het aanpassen van de technologie is in dit onderzoek complex. Drie gemeentes, met ieder hun eigen systemen en hun eigen procedures, dienen vanuit één format te gaan werken. Gezien de vele procedures en de korte aanlooptijd van acht maanden, wordt in het eerste jaar van Stichtse Vecht nog veel tijd en energie gestoken in het aanpassen van de technologie.

3.2.4 Medewerkers

Een organisatie kan niet draaiende gehouden worden zonder het menselijke kapitaal, de medewerkers. Om de strategische positionering waar te maken is het van belang dat de competenties van de medewerkers aansluiten bij de gewenste competenties, welke afgeleid zijn van de gewenste nieuwe situatie (Ibidem). Onder competenties worden de vaardigheden, kennis, attitude, persoonlijke eigenschappen en motieven van een werknemer verstaan (Steijn & Groeneveld, 2010:120).

De belangrijkste competenties voor de ambtenaren van Stichtse Vecht zijn de kernwaarden uit het functieprofiel, te weten betrokken, aanspreekbaar, kwaliteitsgericht en klantgericht. Van de leidinggevenden wordt daarnaast ook nog verwacht dat zij de randvoorwaarden coachend leidinggeven en lange termijn perspectief beheersen en toepassen.

3.2.5 Tot slot

Het doel van een veranderingsproces is om tot de nieuwe gewenste situatie te komen. In dit onderzoek betreft deze gewenste situatie een cultuurverandering. Een verandering in de cultuur van de organisatie heeft echter ook gevolgen voor de harde aspecten structuur en technologie en het zachte aspect medewerkers.

3.3 Proces

Een tweede voorwaarde voor een succesvolle verandering is het proces, de implementatie van de verandering, van belang. Randvoorwaarden voor een succesvolle implementatie zijn: leiderschap en het ontwikkelen van draagvlak en de participatie van medewerkers (De Witte, Kuipers & Janssen, 2010:15).

Het veranderproces kan op drie verschillende manieren ingestoken worden. Allereerst kan de nadruk gelegd worden op de inhoud, in de literatuur wordt dit ook wel als 'reizen' getypeerd (Ibidem:14-32). De nadruk kan in een veranderproces ook liggen op de betekenis. Deze vorm wordt in de literatuur als 'trekken' getypeerd. De tussenvorm is 'pendelen'. Hierbij wordt er 'gependeld' tussen de twee uitersten, tussen 'reizen' en 'trekken'. In deze paragraaf worden deze drie insteken achtereenvolgens behandeld (Ibidem). Tot slot wordt er in de laatste paragraaf ingegaan op interventies.

3.3.1 'Reizen'

Bij de veranderstrategie 'reizen' gaat het om een geplande verandering. De ongewenste situatie dient volgens een bepaald stappenplan omgezet te worden naar de gewenste situatie. De Caluwé en Vermaak (2006) noemen dit het blauwdrukdenken. Het plan wordt eerst door ratio en met kengetallen ontworpen om het vervolgens uit te rollen. Stap voor stap wordt er dus projectmatig gewerkt om een vooraf vastgesteld eindresultaat tot stand te brengen (De Caluwé & Vermaak, 2006:74-75). Het proces van veranderen staat dus centraal bij deze veranderstrategie. De omgeving en welke betekenis de medewerkers aan de verandering geven wordt buiten beschouwing gelaten. Medewerkers zijn zelfs 'objecten' in deze strategie, die veranderd dienen te worden (De Witte, Kuipers & Janssen, 2010:17-18).

3.3.2 'Trekken'

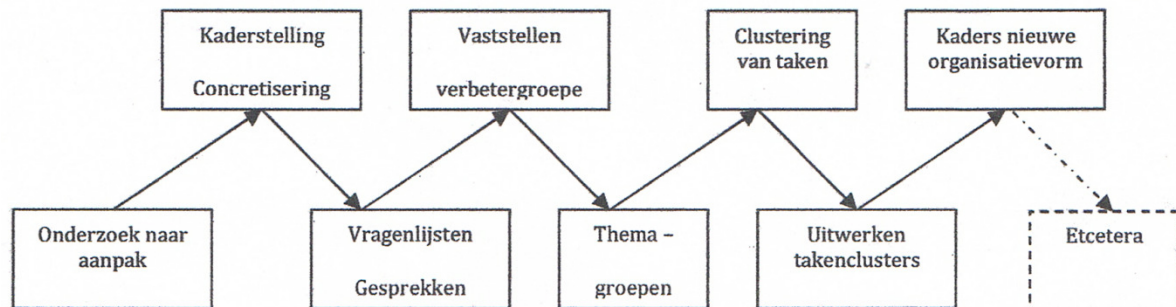
Bij de veranderstrategie 'trekken' gaat het om een emergente verandering. Er is sprake van een collectief en continue leerproces van de organisatie en haar medewerkers. Gaandeweg wordt in het veranderingsproces de keuze gemaakt om een bepaalde weg in te slaan naar de nieuwe situatie (De Witte, Kuipers & Janssen, 2010:25-28). De Caluwé en Vermaak (2006) noemen dit het groendrukdenken en witdrukdenken. Bij deze twee kleuren staat de medewerker centraal. Gedrag verandert namelijk pas werkelijk als medewerkers leren, wat typerend is voor het groendrukdenken. En bij het witdrukdenken veranderen medewerkers en organisaties zelf én voortdurend. De veranderingen vinden dan ook autonoom plaats (De Caluwé & Vermaak, 2011:77-82). De betekenis die medewerkers aan de verandering geven staat dus centraal bij deze veranderstrategie. Zonder medewerkers vindt er namelijk geen beweging plaats. Daarnaast wordt ook de omgeving meegenomen. Het proces staat bij deze veranderstrategie duidelijk minder centraal. Het gaat niet om een lineair proces en er lopen zelfs diverse projecten gelijktijdig (De Witte, Kuipers & Janssen, 2010:25-28).

3.3.3 'Pendelen'

Bij de veranderstrategie 'pendelen' gaat het om een combinatie van 'reizen' en 'trekken'. Er is dus sprake van een vooropgezet plan, welke is opgesteld door het topmanagement en adviseurs. Het management heeft dus een voortrekkersrol in deze strategie. De medewerkers hebben echter ook een rol. Zij participeren namelijk in het hele verandertraject en hun inbreng wordt zeer op prijs gesteld (zie figuur 3). Door middel van hun participatie en inbreng worden oplossingen vanuit meerdere perspectieven benaderd, wat ervoor kan zorgen dat de uitkomst van het vooropgezette plan wordt gewijzigd. Kenmerkend aan deze verandering is dus de leidende hand vanuit het management en de participerende medewerker. Dit zorgt uiteindelijk voor een groter draagvlak voor de verandering (De Witte, Kuipers & Janssen, 2010:29-32). De Caluwé en Vermaak (2011) noemen dit ook wel geeldrukdenken. Hierbij is macht van de belangrijkste actoren een dominant aspect, maar het creëren van draagvlak is ook van belang bij deze veranderbenadering. Het rooddrukdenken van De Caluwé en Vermaak is ook een vorm van 'pendelen', alleen speelt hierbij de factor mens de belangrijkste rol en niet de actoren met de meeste macht.

Figuur 3: 'Pendelen' tussen 'reizen' en 'trekken'

Reizen (kaderstelling)



Trekken (invulling)

Bron: De Witte, Kuipers & Janssen, 2010:30

3.3.4 Interventies

Om het proces vorm te geven en om tot de gewenste situatie te komen als organisaties zijn interventies van belang. De Caluwé en Vermaak (2006) verstaan onder interventies het volgende:

“Eén (of een serie van) geplande (veranderings)activiteit(en) die erop gericht is (zijn) om de effectiviteit van een organisatie te (helpen) vergroten.”

Hierbij doelen de auteurs met ‘gepland’ op de beïnvloeding in een gewenste richting (De Caluwé & Vermaak, 2006:291). Dit suggereert dat interventies niet worden toegepast bij de veranderstrategie ‘trekken’. Het woord ‘helpen’ geeft echter aan dat een interventie direct sturend kan zijn, maar ook juist ondersteunend kan zijn (Ibidem). Het ondersteunende karakter van een interventie hoort dus ook thuis bij de veranderstrategie ‘trekken’. Het plegen van interventies hoort dus thuis bij het proces van een verandering.

Het aantal interventies die een organisatie kan plegen is enorm groot. De Caluwé en Vermaak hebben in figuur vier vijfenveertig verschillende interventies benoemd. Deze interventies zijn onderverdeeld in twee dimensies. De eerste dimensie is: wat is de dominante hoofdkleur (geel, blauw, rood, groen of wit) van deze interventie. De tweede dimensie is: is de interventie met name gericht op het individu, de groep of de organisatie (De Caluwé & Vermaak, 2011:291-292).

De dominante hoofdkleuren komen gedeeltelijk overeen met het ‘reizen’, ‘trekken’ en ‘pendelen’ wat centraal staat bij De Witte, Kuipers en Janssen (2010). Zoals in de vorige paragrafen is vermeld komt de kleur blauw overeen met ‘reizen’, de kleuren wit en groen komen overeen met ‘trekken’ en de kleuren geel en rood komen grotendeels overeen met ‘pendelen’.

Figuur 4: Overzicht van voorbeeldinterventies

Niveau in de organisatie			
Dominante kleur	Individu	Groep	Organisatie
Geel 	§ 8.1 – Personal commitment statement* – Outplacement – Protégéconstructies	§ 8.6 – Confrontatievergaderingen* – Derdepartijstrategie – Topstructuur	§ 8.11 – Verbeteren kwaliteit van arbeid* – Strategische allianties – CAO-onderhandelingen
Blauw 	§ 8.2 – Management by Objectives* – Hygiënisch werken – Werken met agenda	§ 8.7 – Werken in projecten* – Archiveren – Besluitvorming	§ 8.12 – Strategisch management* – Business Process Redesign – Doorlichting, auditing
Rood 	§ 8.3 – Loopbaanontwikkeling* – Werving en selectie – Taakverrijking/taakverbreding	§ 8.8 – Sociale activiteiten* – Teamrollen – Management by speech	§ 8.13 – Belonen in organisaties* – Mobiliteit en diversiteit – Triple ladder
Groen 	§ 8.4 – Coaching* – Intensieve clinic – Feedbackgesprek/spiegelen	§ 8.9 – Teambuilding* – Gaming – Intervisie	§ 8.14 – Open systems planning* – Parallele leerstructuren – Kwaliteitscirkels
Wit 	§ 8.5 – T-group* – Persoonlijke groei/opstellingen – Networking	§ 8.10 – Zelfsturende teams* – Open-spacebijeenkomsten – Appreciative Inquiry	§ 8.15 – Zoekconferenties* – Rituelen en mystiek – Heilige huisjes afbreken

* Deze interventie wordt uitvoerig beschreven, de andere genoemden slechts kort.

Bron: De Caluwé & Vermaak, 2006:292

3.3.5 Tot slot

Om randvoorwaarde twee, proces, te laten bijdragen aan een succesvolle verandering, doet een organisatie er verstandig aan de veranderstrategie 'pendelen' toe te passen. Bij deze strategie wordt zowel de inhoud als de betekenis van het veranderproces in ogenschouw gehouden. De inhoud, ofwel het gewenste resultaat, in ogenschouw houden is van belang omdat de organisatie anders vaart zonder een koers te hebben. De betekenis in ogenschouw houden is van belang omdat medewerkers de spil van de organisatie zijn en zonder hen er geen beweging is. Procesbegeleiding zorgt ervoor dat voor zowel de organisatie als voor de medewerkers het beste resultaat wordt behaald. Deze procesbegeleiding is echter niet succesvol zonder het plegen van interventies.

3.4 Betekenis

Zoals in de vorige paragraaf al werd aangegeven kan een organisatie niet draaiende gehouden worden zonder het menselijk kapitaal. De medewerkers van een organisatie zijn dus van groot belang om een verandering tot een succes te maken. Wanneer de medewerkers in de organisatie niet bereid zijn om zich in te zetten voor de verandering, zal het lastig (misschien wel onmogelijk) worden om tot het gewenste resultaat te komen. In deze paragraaf zal achtereenvolgens ingegaan worden op de rol van betekenisverlening (3.4.1), veranderbereidheid (3.4.2.), model van gepland gedrag (3.4.3) en tot slot wordt ingegaan op het dynamo model (3.4.4.).

3.4.1 Rol van betekenisverlening

Om medewerkers mee te krijgen met een verandering is het niet de inhoud die medewerkers verleidt zich in te zetten voor de verandering, maar speelt hoofdzakelijk de betekenisverlening aan de verandering een rol. Volgens onderzoek van McGrath beïnvloeden emoties namelijk constant onze gedachten bij de afweging van wat goed of fout is. "Mensen handelen op grond van hun constructie van de werkelijkheid" (de Witte, Kuipers, Janssen, 2010:10-14). Het Thomas-theorama is dan ook belangrijk in de veranderkunde:

"If men define situations as real, they are real in their consequences"

Het Thomas-theorama houdt in dat dezelfde inhoud door diverse betrokkenen bij de organisatieverandering, op verschillende manieren wordt gedefinieerd. De beleving van een verandering kan dus door verschillende betrokkenen op uiteenlopende manieren worden ervaren (Ibidem). De bereidheid van medewerkers om zich in te zetten voor een verandering is dan ook verschillend. Dit wordt ook wel aangeduid als de mate van veranderbereidheid van medewerkers.

3.4.2 Veranderbereidheid

Weerstand is een veelvoorkomend begrip in verandermanagement, maar wordt in de meeste gevallen met negativiteit geassocieerd. Weerstand brengt een negatieve lading met zich mee bij organisatieveranderingen, veranderbereidheid gaat daarentegen uit van een positieve insteek. Veranderbereidheid is namelijk de mate waarin een werknemer bereid is tot veranderen. Vanwege deze positieve insteek is Metselaar (1997) ook een groot voorstander van het begrip 'veranderbereidheid'. Met dit begrip kan namelijk bedoeld worden op zowel positieve als negatieve weerstand. Metselaar (1997) hanteert de volgende definitie van veranderbereidheid:

"Veranderbereidheid is een positieve gedragsintentie van een organisatielid ten aanzien van een wijziging in de werkwijze, structuur of cultuur van een organisatie of afdeling, welke resulteert in een inspanning van het organisatielid die het veranderingsproces ondersteunen of versnellen."

3.4.3 Model van gepland gedrag

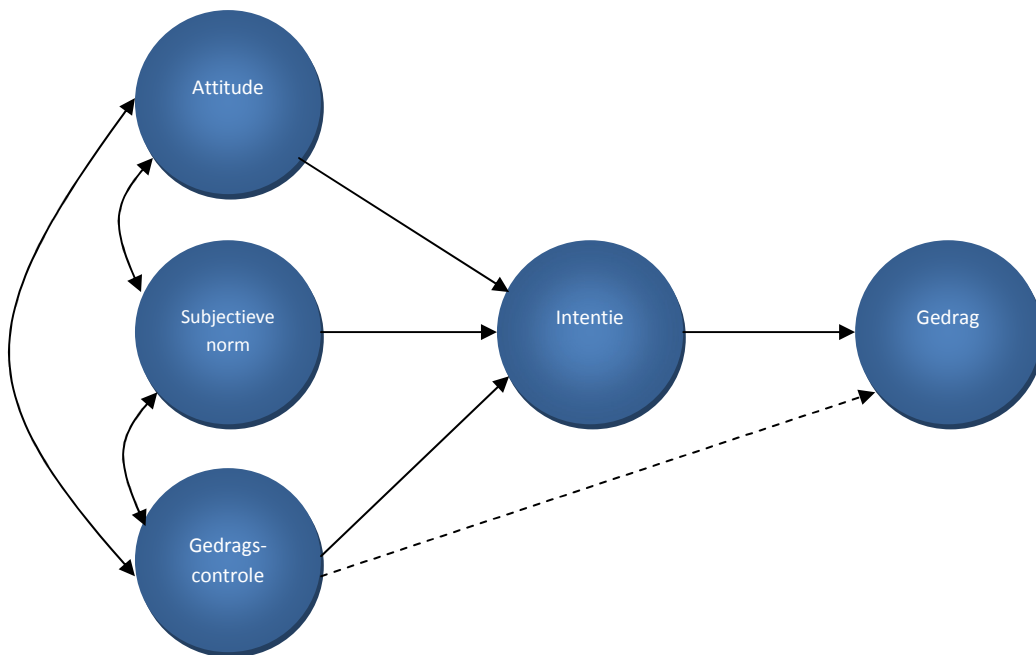
Het model van gepland gedrag van Azjen wil het gedrag van mensen voorspellen en verklaren in specifieke situaties (Azjen, 1991). Zoals in figuur 5 te zien is, liggen aan de intentie van een persoon om bepaald gedrag te vertonen een drietal motivationele krachten ten grondslag. Deze krachten (ook wel variabelen genoemd) zijn attitude, subjectieve norm en gedragscontrole.

Volgens Azjen gaat 'attitude' in op de mate waarin een persoon negatieve dan wel positieve verwachtingen heeft over de verandering (Azjen, 1991).

Subjectieve norm betekent letterlijk 'persoonlijke maatstaf' (Van Dale). Deze sociale factor verwijst in het model van gepland gedrag naar het veranderklimaat. Onder veranderklimaat wordt de druk bedoeld die vanuit de omgeving wordt afgegeven om bepaald gedrag wel of niet te vertonen (Ibidem).

De laatste variabele is gedragscontrole. Deze variabele gaat in op de controle die een persoon over het gedrag ervaart. Kan de persoon in kwestie het gedrag gemakkelijk uitvoeren of kost het hem moeite. Met andere woorden: welke ervaring, middelen en kennis heeft de persoon om daadwerkelijk te kunnen veranderen (Ibidem).

Figuur 5: Model van gepland gedrag



Bron: Ajzen, 1991:182

3.4.4 Dinamo model

Het model van Ajzen is door Metselaar en Cozijnsen concreter uitgewerkt. Allereerst hebben zij de begrippen attitude, subjectieve norm en gedragscontrole omgezet naar de volgende driedeling:

- Willen veranderen
- Moeten veranderen
- Kunnen veranderen

Deze driedeling is onlosmakelijk verbonden met de veranderbereidheid van mensen (zie figuur 6). Vervolgens hebben Metselaar en Cozijnsen (1997) deze variabelen verder uitgewerkt.

3.4.4.1 Willen veranderen (attitude)

De vraag of iemand wil veranderen hangt af van drie verschillende factoren. Allereerst betreft dit de 'zachte' factor 'emotie'. Een bepaalde gebeurtenis of onderwerp roept bij mensen emoties op, zoals blijdschap, angst of boosheid. Een verandering roept emoties op bij mensen. Sommige mensen hebben al eens een verandering meegemaakt. De emoties die ze bij de voorgaande verandering hadden, zullen bij een volgende verandering hoogstwaarschijnlijk weer naar boven komen.

Naast deze 'zachte' factor, zijn er ook twee harde 'factoren' die de vraag of iemand wil veranderen beïnvloeden. Het betreft de factoren: 'wat zijn de gevolgen voor de organisatie' en 'wat zijn de gevolgen voor het werk'.

Metselaar komt tot de conclusie dat de 'zachte' factor 'emotie' meer impact heeft op de veranderbereidheid van mensen dan de 'harde' factoren (Metselaar en Cozijnsen, 1997).

3.4.4.2 Moeten veranderen (subjectieve norm)

De veranderingsbereidheid van mensen wordt beïnvloed door het gedrag van anderen. In de ambtelijke werkomgeving betreft het collega's, ondergeschikten, leidinggevendenden, directie, het college van b&w en de raad. De vier laatst genoemde partijen kunnen bij de medewerker een druk opleggen dat zij 'moeten' veranderen. Een positieve houding van collega's kan echter een positieve uitwerking op de veranderbereidheid hebben (Metselaar en Cozijnsen, 1997).

3.4.4.3 Kunnen veranderen (gedragscontrole)

Bij de variabele 'kunnen veranderen' spelen vier factoren een rol. Het betreft de factoren 'ervaring met veranderingen', 'tijd en mankracht', 'aansturing van veranderingsprocessen' en de 'complexiteit van de verandering' (Ibidem). Deze vier factoren spelen om de volgende redenen een rol.

De eerste factor grijpt terug op de interne gedragscontroles kennis, ervaring en middelen van de medewerker zelf. Hoe meer positieve ervaringen de medewerker heeft van veranderingen, hoe groter de veranderbereidheid zal zijn.

Een externe gedragscontrole is de tijd en mankracht die ter beschikking staan voor de verandering. Als de beschikbare tijd en mankracht als afdoende wordt ervaren zal dit ten goede komen aan de veranderbereidheid.

De derde factor 'aansturing van veranderingsprocessen' gaat in op de rol van de leidinggevende. Volgens Barrett (2007) is de organisatiecultuur een reflectie van de normen en waarden van de leidinggevenden. Leidinggevenden hebben dus een grote invloed op het succesvol transformeren van de organisatie en haar medewerkers. Een kritische noot die hierbij gegeven kan worden is dat leidinggevenden wel de voorlopers kunnen zijn in het veranderingsproces, maar zonder de bereidwilligheid van de medewerkers komen zij niet tot het gewenste eindresultaat.

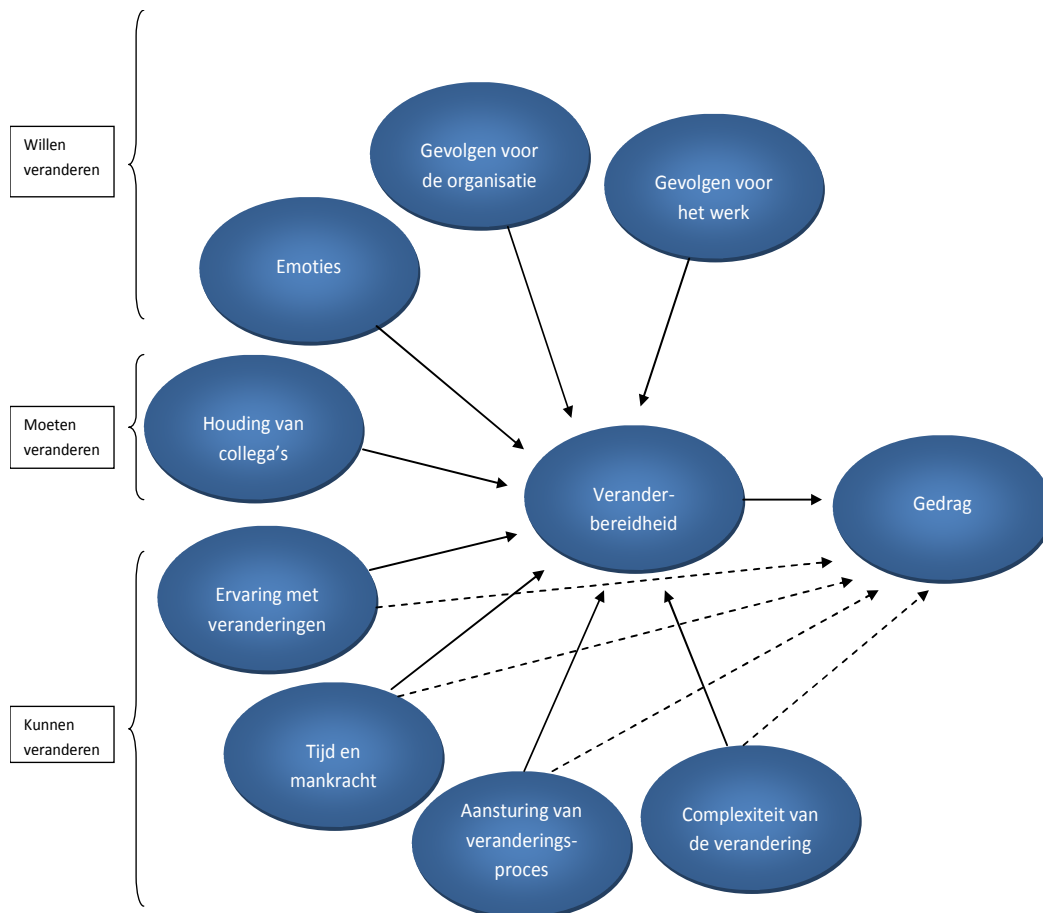
Tot slot speelt de complexiteit van de verandering een rol bij het kunnen veranderen van de medewerker (Metselaar en Cozijnsen, 1997). Hoe complexer de verandering, hoe lastiger de medewerker het zal vinden om mee te veranderen.

In figuur 6 is, middels een pijl, te zien dat bovengenoemde factoren van invloed zijn op de veranderbereidheid van de medewerkers. In figuur zes is echter ook te zien dat de vier factoren middels een stippellijn zijn verbonden met de variabele 'gedrag'. Dit houdt in dat deze factoren ervoor kunnen zorgen dat de veranderdoelstellingen van een organisatie niet worden gerealiseerd, ondanks een hoge veranderbereidheid van de medewerkers.

3.4.5 Tot slot

Veranderbereidheid van medewerkers is van belang om de verandering te doen slagen. Zonder de bereidheid van medewerkers zal de gewenste situatie gedeeltelijk of helemaal niet behaald worden. Om ervoor te zorgen dat medewerkers een grote mate van bereidheid hebben en mee veranderen naar de gewenste situatie, is de begeleiding van het proces van belang. Met behulp van procesbegeleiding kan een positieve invloed uitgeoefend worden op de variabelen 'gevolgen voor het werk', 'gevolgen voor de organisatie', 'emotie', 'houding van collega's', 'tijd en mankracht', 'aansturing van veranderingsproces' en 'complexiteit van de verandering'. Deze invloed resulteert in een hogere mate van veranderbereidheid, wat weer het gewenste gedrag kan opleveren. Alleen op de variabele 'ervaring met veranderingen' kan geen invloed op worden uitgeoefend. Dit is immers een negatieve of positieve ervaring uit het verleden die de medewerkers meeneemt in het veranderproces.

Figuur 6: Dinamo model



Bron: Metselaar en Cozijnsen, 1997

3.5 Conceptueel model

Om een veranderingsproces te laten slagen zijn zowel het model van verandervermogen van De Witte, Kuipers & Janssen (2010) en het DINAMO model van Metselaar & Cozijnsen (1997) belangrijk. Het model van verandervermogen laat zien dat een verandering alleen kan slagen als de drie componenten – inhoud, proces en betekenis – worden meegenomen. Het DINAMO model gaat dieper in op de componenten proces en betekenis. Hierbij heeft betekenis betrekking op de veranderbereidheid die een werknemer heeft om mee te veranderen. Gezien het belang van deze twee modellen voor een goed veranderingsproces, zijn ze daarom ook terug te vinden in onderstaand conceptueel model. Hierin is te zien dat beide modellen zijn samengevoegd tot een uitgebreider model.

De component inhoud heeft in onderstaand model zowel het start- als het eindpunt. Hierbij geeft het eindpunt de gewenste situatie weer waar de hele cultuurverandering om draait. Het inhoudsaspect cultuur staat dus centraal in deze verandering. Een cultuurverandering staat echter niet op zichzelf, de inhoudsaspecten structuur, technologie en medewerkers spelen dan ook een rol om het gewenste gedrag te bereiken. Om tot het eindpunt te komen zijn een aantal stappen, welke te zien zijn in het grote vierkant. Het gewenste gedrag wordt bereikt door het proces, de DINAMO factoren en betekenis. Zoals in het conceptueel model te zien is zijn proces en betekenis in elkaar verweven, met de dinamo factoren als bindende factor. De dinamo factoren hebben namelijk zowel betrekking op de proceskant van een verandering, maar ook op de betekenisverlening die een medewerker aan de verandering geeft.

Figuur 7: Conceptueel model



4. Methoden

Van ieder wetenschappelijk onderzoek is een goede onderzoeksopzet een essentieel onderdeel. In deze opzet wordt onderbouwd weergegeven waarom er voor de bepaalde stappen is gekozen (van Thiel, 2007:61). Achtereenvolgens wordt ingegaan de onderzoeksstrategie, -methoden en –technieken (paragraaf 4.1), op het steekproefkader (paragraaf 4.2), procedure en operationalisatie (paragraaf 4.3) en betrouwbaarheid en validiteit (paragraaf 4.4).

4.1 Onderzoeksstrategie, -methoden en –technieken

4.1.1 Onderzoeksstrategie

De strategie is volgens Van Thiel (2007:66) de overkoepelende logica of opzet van het onderzoek. In dit onderzoek staat de strategie ‘gevalsstudie’ centraal. De herindelingsgemeente Stichtse Vecht is de organisatie die centraal staat in dit onderzoek. In Nederland is het aantal gemeenten van 1936 tot 2008 gedaald van 1.064 naar 443 gemeenten (Aantal gemeenten in 2008 onveranderd op 443, cbs, 2 januari 2008). Ondanks het aantal gemeentelijke herindelingen welke zich in Nederland hebben afgespeeld, staat elke gemeentelijke herindeling op zich. Zo ook de herindeling van voormalige gemeenten Breukelen, Loenen en Maarssen naar de nieuwe gemeente Stichtse Vecht. De medewerkers van Stichtse Vecht worden in dit onderzoek in hun natuurlijke situatie onderzocht.

4.1.2 Onderzoeksmethoden en - technieken

Kwalitatief onderzoek is kenmerkend voor een gevalsstudie en wordt ook in dit onderzoek toegepast. Voor kwalitatief onderzoek is gekozen omdat de beleving van de medewerker centraal staat in dit onderzoek. Gevoelens en de oorzaak van gevoelens zijn beter naar voren te halen met kwalitatief onderzoek dan kwantitatief onderzoek.

De methode die tijdens dit onderzoek wordt gebruikt is ‘interview’. Tijdens een interview is de onderzoeker in staat om door middel van bepaalde vraagstelling de beleving van de respondent centraal te stellen. Er wordt gebruik gemaakt van een semi-gestructureerd interview. Dit is een gesprek aan de hand van een topiclijst (van Thiel, 2007:107). De topiclijst bestaat uit een introductie, vragen en een afsluiting. Tijdens het interview staan alleen het begin en het einde vast, in welke volgorde de vragen worden gesteld is afhankelijk van de respondent. Het interview heeft namelijk tot doel dat de respondent zoveel mogelijk vertelt wat er bij hem of haar leeft. De vragen die dus gesteld worden tijdens het interview zijn dan ook open van aard.

Naast de methode ‘interview’ wordt nog een andere methode toegepast in dit onderzoek. Hierbij gaat het om de methode ‘inhoudsanalyse’. De inhoud van bestaande documenten binnen de gemeente Stichtse Vecht wordt meegenomen in dit onderzoek.

Uit de medewerkersbijeenkomsten van Stichtse Vecht is documentatie voortgekomen. Deze is te gebruiken aangezien alle bijeenkomsten dezelfde structuur hadden. In totaal zijn er vier medewerkersbijeenkomsten bij Stichtse Vecht gehouden door een externe organisatie. Elke medewerkersbijeenkomst bestond uit een dagdeel van drie uur. De structuur van elke bijeenkomst zag er als volgt uit:

- Opening door de externe trainer
- Verhaal van gemeentesecretaris over de toekomst van Stichtse Vecht
- Medewerkers konden vragen stellen naar aanleiding van dit verhaal
- Medewerkers gingen kort in groepen van zes uiteen om alle negatieve punten over het verhaal van de gemeentesecretaris op te schrijven. Vervolgens werd dit plenair gedeeld met de gemeentesecretaris.

- Vervolgens gingen medewerkers weer kort in groepen van zes uiteen om alle positieve punten over het verhaal van de gemeentesecretaris op te schrijven. Dit werd hierna ook weer plenair gedeeld met de gemeentesecretaris.
- Na een pauze werden de medewerkers verdeeld in vijf groepen. In elke groep werden de zorgen van deze nieuwe gemeente gedeeld. Daarnaast werd ingegaan op wat (welke kracht) de medewerkers nodig hebben om deze problemen (zorgen) tegen te gaan. Dit alles werd bij iedere groep op flappen geschreven. Tot slot gingen de medewerkers creatief aan de slag. Hun zorgen over of juist de krachten van Stichtse Vecht mochten ze middels een poster beeldend maken.
- Het laatste half uur kwamen alle groepen weer plenair bij elkaar en werden de posters plenair met elkaar gedeeld.
- De bijeenkomst werd door de externe trainer en de gemeentesecretaris afgesloten.

4.2 Selectie

Zoals in de onderzoeksafbakening (paragraaf 1.3) al vermeld is, worden in dit onderzoek drie doelgroepen meegenomen, het bestuur, het management en de doelgroep medewerkers. De selectie van respondenten is voor het bestuur en het ambtelijk apparaat (management en medewerkers) verschillend. Hieronder zal daarom achtereenvolgens kort ingegaan worden op de selectie van het ambtelijke apparaat en het bestuur.

4.2.1 Ambtelijke apparaat

De ambtelijke organisatie is sinds de herindeling gehuisvest op drie aparte locaties. De afdeling Wijken en Kernen is gehuisvest in Loenen, in één gebouw. De afdeling Ontwikkeling is gehuisvest in Breukelen, in drie verschillende gebouwen. De afdelingen Publiekszaken, Veiligheid, Vergunningen en Handhaving (VVH) en Interne Dienstverlening en de stafafdelingen Concernstaf en Kabinet zijn in het gemeentekantoor van Maarssen gevestigd. Het college van b&w heeft ook haar huisvesting in Maarssen, maar zit in het pand naast het gemeentekantoor. Al met al is de ambtelijke organisatie zeer verspreid over het grondgebied van Stichtse Vecht. De vraag is of deze verspreiding ook invloed op de veranderbereidheid van de diverse doelgroepen heeft. Om dit mee te nemen in het onderzoek, wordt van elke locatie een afdeling benaderd om mee te werken aan het onderzoek.

Op de locaties Loenen en Breukelen is maar één afdeling gevestigd, respectievelijk Wijken en Kernen en Ontwikkeling. Wijken en Kernen is een extern gerichte afdeling en Ontwikkeling is een in- en extern gerichte afdeling. Om een goede afspiegeling van de afdelingen te krijgen dient er nog een intern gerichte afdeling aan toegevoegd te worden welke is gevestigd op locatie Maarssen. De afdeling Interne Dienstverlening voldoet aan deze eisen.

Om een representatieve selectie van elke afdeling te krijgen zijn met de volgende twee zaken rekening gehouden. Allereerst behoort bij iedere afdeling het afdelingshoofd, twee teamleiders en van iedere teamleider twee medewerkers tot de selectie. Daarnaast is er bij de teamleiders en medewerkers ook nog rekening gehouden met de gevolgde trainingen. Deze trainingen waren expliciet gericht op de organisatiecultuur. Hierbij behoorde, voor zover dit mogelijk was, een teamleider met een training en een teamleider zonder training tot de selectie. Hetzelfde geldt voor de medewerkers. Indien er meerdere teamleiders en/of medewerkers tot de selectie behoorde, werd er a-selectief geselecteerd middels loting. Tot slot behoort ook het hoofd van het gemeentelijke apparaat, de gemeentesecretaris tot de selectie.

4.2.2 Bestuur

Het college van b&w bestaat uit zes wethouders en een burgemeester. Voor de selectie zijn alleen de wethouders meegenomen. Het feit dat de burgemeester niet meegenomen is, heeft te maken met organisatorische zaken. Om een representatieve selectie te creëren, behoort de helft van de wethouders tot de respondenten. Zij hebben allen een training gevolgd, welke door een ander extern bureau is uitgevoerd dan de trainingen die de medewerkers van het ambtelijk apparaat hebben gevolgd.

4.2.3 Uiteindelijke respondenten

Uiteindelijk hebben 25 respondenten meegewerkt aan het onderzoek. Een tweetal medewerkers, die in eerste instantie waren geselecteerd, wilden niet meewerken aan het onderzoek. Maar op hun plek zijn a-selectief weer twee andere medewerkers benaderd. In tabel 3 is in een overzicht te zien uit welke doelgroep de respondenten komen of ze wel of geen training hebben gevolgd en of ze wel of niet selectief zijn geselecteerd.

Tabel 3: Selectie ambtelijk apparaat en bestuur

Afdeling	Doelgroep	Wel of geen training	Wel of niet selectief
Algemeen	Bestuurder A	Wel	Niet
	Bestuurder B	Wel	Niet
	Bestuurder C	Wel	Niet
	Management	Wel	Niet
Wijken en Kernen	Management	Wel	Niet
	Teamleider A	Wel	Niet
	Medewerker team A	Wel	Niet
	Medewerker team A	Geen	Wel
	Teamleider B	Wel	Niet
	Medewerker team B	Geen	Wel
	Medewerker team B	Geen	Wel
Ontwikkeling	Management	Wel	Niet
	Teamleider C	Geen	Niet
	Medewerker team C	Wel	Wel
	Medewerker team C	Geen	Wel
	Teamleider D	Wel	Wel
	Medewerker team D	Geen	Wel
	Medewerker team D	Geen	Wel
Interne Dienstverlening	Management	Wel	Niet
	Teamleider E	Geen	Niet
	Medewerker team E	Geen	Wel
	Medewerker team E	Geen	Wel
	Teamleider F	Wel	Wel
	Medewerker team F	Geen	Wel
	Medewerker team F	Geen	Wel

4.3 Procedure en operationalisatie

Om de hoeveelheid informatie in een kwalitatief onderzoek te structureren is de codering van belang. In deze paragraaf wordt allereerst ingegaan op de werkwijze van de codering van de interviews (4.3.1). Na de werkwijze wordt kort ingegaan op alle codes (4.3.2) en vervolgens volgt de operationalisering van alle subcodes (4.3.3). Tot slot wordt ingegaan op de werkwijze van de documentenanalyse (4.3.4).

4.3.1 Werkwijze codering

Nadat alle interviews letterlijk zijn uitgewerkt begint het coderen van deze interviews. Deze codering is in twee fases voltrokken. Tijdens de eerste fase zijn alle interviews specialistisch gecodeerd, wat resulteerde in ruim honderdvijftig codes. Gezien dit hoge aantal diende het aantal codes verminderd te worden. Minder codes zorgt immers voor meer overzicht en leidt tot een betere analyse. De tweede fase hield een hercodering van de eerste fase in. Op deze manier werd het aantal codes teruggebracht tot minder dan veertig codes. Om de betrouwbaarheid van de codering te garanderen zijn alle interviews nogmaals doorgelopen, ditmaal in het programma MAXQDA.

4.3.2 Codes

In tabel vier wordt kort ingegaan worden op de codes die zijn toegepast in dit onderzoek. Achtereenvolgens wordt ingegaan op de supercode, de hoofdcode, de subcode, op welk component van verandervermogen de subcode in hoofdzaak ingaat en of er wel of geen normering is. De componenten van verandervermogen zijn 'inhoud', 'proces' en 'betekenis', zoals deze ook zijn terug te vinden in hoofdstuk drie. De normering gaat in op de positieve of negatieve gevoelens die de respondent over de subcode ervaart.

Tabel 4: codering onderzoek

Supercode	Hoofdcode	Subcode	Component	Wel of geen normering	
Willen veranderen	Gevolgen voor het werk	Arbeidsvoorwaarden	Inhoud	Wel	
		Arbeidsomstandigheden	Inhoud	Wel	
		Arbeidsinhoud	Inhoud	Wel	
		Arbeidsverhoudingen	Inhoud	Wel	
	Gevolgen voor de organisatie	Schaalvergroting	Inhoud	Wel	
		Aanlooptijd	Proces	Geen	
		Verschillende locaties	Inhoud	Wel	
		Onbalans cq werkdruk	Inhoud	Wel	
		Emoties	Emoties	Betekenis	Wel
Moeten veranderen	Houding collega's	Rol leidinggevende	Betekenis	Wel	
		Contact leidinggevende	Betekenis	Wel	
		Contact collega's / medewerkers / ambtenaren	Betekenis	Wel	
		Houding collega's / medewerkers / ambtenaren	Betekenis	Wel	
		Contact management	Betekenis	Wel	
		Houding management	Betekenis	Wel	
		Contact bestuur	Betekenis	Wel	
		Houding bestuur	Betekenis	Wel	
		Samenwerking andere teams	Betekenis	Wel	
Kunnen veranderen	Ervaring met verandering	Eerdere ervaring	Betekenis	Wel	
		Effect eerdere ervaring op huidige verandering	Betekenis	Wel	
		Geen eerdere ervaring	Betekenis	Geen	
	Tijd en mankracht	Werkdruk	Inhoud	Wel	
	Aansturing van veranderingsprocessen	Communicatie	Proces	Wel	
		Eenduidigheid	Proces	Wel	
		Bijdrage externe training	Proces	Wel	
		Voortraject herindeling	Proces	Wel	
Veranderbereidheid		Veranderbereidheid	Betekenis	Wel	
Gedrag		Betrokken	Inhoud	Geen	
		Aanspreekbaar	Inhoud	Geen	
		Kwaliteitsgericht	Inhoud	Geen	
		Klantgericht	Inhoud	Geen	

	Coachend leiderschap	Inhoud	Geen
	Lange termijn perspectief	Inhoud	Geen
Trots	Trots op gemeentelijke organisatie	Betekenis	Wel
	Trots op gemeente	Betekenis	Wel

4.3.3 Operationalisering subcodes

In navolging op paragraaf 4.3.2 zullen in deze paragraaf de subcodes worden geoperationaliseerd. Deze operationalisering is in onderstaande tabel te vinden.

Tabel 5: Operationalisering codes

Subcode	Operationalisering subcode
Arbeidsvoorwaarden	Betreft de afspraken die tussen de werknemer en werkgever gemaakt zijn over de voorwaarden waaronder het werk verricht wordt. Het gaat hierbij om primaire (o.a. loon, werktijden, vakantiedagen), secundaire (o.a. verlofregelingen en reiskostenvergoeding) en tertiaire (o.a. opleidingsmogelijkheden) arbeidsvoorwaarden (De Witte & Van Ruysseveldt, 1998)
Arbeidsomstandigheden	De fysieke omstandigheden waaronder de arbeid wordt verricht. In de arbeidsomstandighedenwet en de arbeidstijdenwet wordt het wettelijk kader van goede arbeidsomstandigheden weergegeven (De Witte & Van Ruysseveldt, 1998)
Arbeidsinhoud	Omvat de aard, structuur en kenmerken van het werk (De Witte & Van Ruysseveldt, 1998)
Arbeidsverhoudingen	Betreft de wijze waarop werknemer en werkgever met elkaar omgaan. Werknemers hebben het recht op een klimaat waarin werkgever en werknemer met respect met elkaar samenwerken en overleggen (De Witte & Van Ruysseveldt, 1998).
Schaalvergroting	Uitbreiding van de omvang van de organisatie (Van Dale, 2006).
Aanlooptijd	Deze tijd is nodig om een nieuwe onderneming tot volle ontplooiing te brengen (Van Dale, 2006).
Verschillende locaties	De medewerkers zijn gevestigd in verschillende gebouwen door de gemeente heen. Deze verschillende gebouwen zijn: Beek en Hoff (Loenen), gemeentewerf Loenen, Boom en Bosch (Breukelen), Koetshuis (Breukelen), Voorhuis (Breukelen), gemeentewerf Breukelen, GAK (Maarssen) en Goudenstein (Maarssen).
Onbalans cq werkdruk	De verdeling van de medewerkers binnen verschillende teams in de organisatie is nog niet op orde. Op het uitvoeringsniveau zijn te weinig medewerkers geplaatst en op beleidsniveau zijn teveel medewerkers geplaatst. Dit zorgt voor onbalans binnen de formatie, het vastgestelde personeelsbestand (Van Dale, 2006). Deze onbalans zorgt organisatiebreed voor werkdruk (zie uitwerking op volgende pagina).
Emoties	Gevoelens bij medewerkers zoals woede, liefde, verdriet, vreugde, angst en moed (Jonker & De Witte, 2010).
Rol leidinggevende	Functie van de leidinggevende, de invulling hiervan staat gelijk aan de vier kernwaarden en twee randvoorwaarden van het gewenste cultuurprofiel (Cultuurprofiel, augustus 2010).
Contact leidinggevende	Onderlinge communicatie met leidinggevende (Van Dale, 2006).
Contact collega's / medewerkers / ambtenaren	Onderlinge communicatie met collega's/medewerkers/ambtenaren (Van Dale, 2006).
Houding collega's / medewerkers / ambtenaren	Gedrag van collega's/medewerkers/ambtenaren (Metselaar, 1997).
Contact management	Onderlinge communicatie met de MT-leden (Van Dale, 2006).
Houding management	Gedrag van de MT-leden (Metselaar, 1997).
Contact bestuur	Onderlinge communicatie met het college van burgemeester en wethouders (Van Dale, 2006).
Houding bestuur	Gedrag van het college van burgemeester en wethouders (Metselaar, 1997).
Samenwerking andere teams	Gemeenschappelijk (met andere teams) aan eenzelfde taak werken (Van Dale, 2006).
Eerdere ervaring	Kennis, ervaring en middelen die een werknemer heeft meegenomen uit een eerder

	veranderproces. Deze kan zowel positief als negatief zijn (Metselaar & Cozijnsen, 1997).
Effect eerdere ervaring op huidige verandering	De ondervonden kennis die is verkregen door een eerdere ervaring heeft wel of geen invloed op het huidige veranderingsproces bij Stichtse Vecht.
Geen eerdere ervaring	De werknemer heeft geen kennis, ervaring en middelen meegenomen uit een eerder veranderproces (Metselaar & Cozijnsen, 1997).
Werkdruk	Werkdruk is een toestand waarin de medewerker de ervaren belasting al dan niet te zwaar acht voor zijn belastbaarheid. De belasting gaat in op de eisen die aan de medewerker worden gesteld en de belastbaarheid betreft de capaciteit van de medewerker om aan deze gestelde eisen te voldoen (Van Bekkum & Gouw, 2005)
Communicatie	Dialoog tussen betrokkenen van het veranderingsproces. Door middel van taal wordt een nieuwe werkelijkheid gecreëerd in het denken en in het doen (De Caluwé & Vermaak, 2006).
Eenduidigheid	Hetgeen wat verteld wordt is slechts voor één uitleg vatbaar (Van Dale, 2006).
Bijdrage externe training	Een geplande veranderingsactiviteit met als doel de effectiviteit van de organisatie te vergroten (De Caluwé & Vermaak, 2006).
Voortraject herindeling	Alles voorafgaand aan de daadwerkelijke herindeling op 1 januari 2011 behoort tot het voortraject van de herindeling Stichtse Vecht
Veranderbereidheid	Veranderbereidheid is een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van een wijziging in de werkwijze, structuur of cultuur van een organisatie of afdeling, welke resulteert in een inspanning van de medewerker die het veranderingsproces versnellen of ondersteunen (Metselaar & Cozijnsen, 1997).
Betrokken	Een betrokken persoon is iemand die opbouwend mondig is, gevraagd en ongevraagd helpt, buiten zijn takenpakket kijkt, denkt en doet, geïnteresseerd is in wat er binnen en buiten de organisatie speelt, trotsheid toont op de organisatie, het werk en de gemeente en heeft plezier in het samenwerken met interne en externe partners waarbij waardering voor elkaar wordt getoond (Cultuurprofiel, augustus 2010).
Aanspreekbaar	Een persoon is aanspreekbaar als diegene bereid is positieve en negatieve feedback te geven en te ontvangen, zich aan de afspraken houdt, verantwoordelijkheid neemt voor de prestaties die diegene levert en bereid is om andere inzichten tot zich te nemen en zo nodig zijn mening bij te stellen (Cultuurprofiel, augustus 2010).
Kwaliteitsgericht	Een persoon is kwaliteitsgericht als diegene heldere criteria benoemt over de te leveren kwaliteiten, professioneel werkt, kennis deelt met collega's, burgers, maatschappelijke instellingen en het bedrijfsleven, ook nee durft te zeggen indien dit nodig is en actie onderneemt als de kwaliteit van het werk verbeterd kan worden. (Cultuurprofiel, augustus 2010).
Klantgericht	Een persoon is klantgericht als diegene helder communiceert naar de klant en ze informeert over de inhoud en het proces van de diensten, de klant behandelt zoals hij zelf behandeld wilt worden, de klant op haar eigen verantwoordelijkheid wijst, afspraken nakomt, duidelijk en op consequente wijze besluiten neemt en goed bereikbaar is. Onder de klant wordt zowel de interne klant (collega) als de externe klant (burger, maatschappelijke instellingen en het bedrijfsleven) bedoeld (Cultuurprofiel, augustus 2010).
Coachend leiderschap	Een leidinggevende toont coachend leiderschap als diegene luistert, in gesprek gaat met de medewerker, zowel positieve en negatieve feedback geeft, medewerkers hun eigen mening laat vormen, weet in welke fase van ontwikkeling iemand zit, interesse toont, stuurt op kwaliteiten/valkuilen, propageert dat fouten gemaakt mogen worden mits er van geleerd wordt, zich kwetsbaar opstelt, op organisatiedoelen stuurt, achter de medewerker staat en waardering uit tegenover de medewerker, ook in het openbaar (Cultuurprofiel, augustus 2010).
Lange termijn perspectief	In de lange termijn visie wordt duidelijk richting gegeven. Tevens wordt er structurering aangebracht in de ad hoc vragen die vanuit het bestuur gesteld worden. Dit resulteert in een koers en planmatige vaststelling van prioriteiten en handhaving hiervan (Cultuurprofiel, augustus 2010).
Trots op gemeentelijke organisatie	Tevreden over wat er bereikt is met de gemeentelijke organisatie Stichtse Vecht (Van Dale, 2006).
Trots op gemeente	Tevreden over wat men bezit als gemeente; het grondgebied van Stichtse Vecht (Van Dale, 2006).

4.3.4 Werkwijze documentenanalyse

In dit onderzoek is sprake van documentenanalyse. Deze documentenanalyse is met name gericht op het component 'proces'. De verschillende documenten van de werkgroep 'organisatiecultuurtraject' zijn geanalyseerd op de kenmerken van het proces van de verandering. Hierbij is specifiek gekeken naar de benadering van het proces; is in dit veranderproces 'reizen', 'trekken' of 'pendelen' toegepast.

4.4 Betrouwbaarheid en validiteit

De betrouwbaarheid en validiteit zijn belangrijke criteria voor wetenschappelijk onderzoek. Daarom wordt ook in dit onderzoek stil gestaan bij deze twee criteria. In de volgende twee paragrafen wordt respectievelijk ingegaan op betrouwbaarheid en validiteit, waarbij ingegaan wordt op de sterke kanten en beperkingen van deze criteria.

4.4.1 Betrouwbaarheid

Tijdens dit onderzoek is een format voor interviews gebruikt als meetinstrument. De topics die op deze format zijn weergegeven zijn tijdens alle vijftwintig interviews aan bod gekomen. De volgorde van de topics verschilt echter per interview. Het was namelijk een semi-gestructureerd interview, waarbij het vooral heel belangrijk was dat de respondent vertelde. Om de respondent vanuit zichzelf te laten vertellen zijn er hoofdzakelijk open vragen gesteld. Een sfeer van vertrouwen is gecreëerd door een geïnteresseerde, open houding, het aantal subjectieve vragen te minimaliseren en de anonimiteit te waarborgen.

Een nadeel van kwalitatieve analyse is het geringe aantal onderzoekseenheden (Van Thiel, 2007:104-105). Door het gebruik van subeenheden heb ik dit nadeel weten in te perken. Alle medewerkers van de gemeentelijke organisatie vallen onder de eenheid van dit onderzoek. Hierbij is vervolgens een onderverdeling gemaakt in management (gemeentesecretaris en afdelingshoofden), teamleiders en medewerkers. Aangezien de gemeente een publieke organisatie is en te maken heeft met het college van burgemeester & wethouders, welke het dagelijks bestuur vormt van de gemeente, zijn de wethouders ook als subeenheid meegenomen.

Aangezien dit onderzoek ingaat op de ervaringen en bevindingen van medewerkers van Stichtse Vecht op een bepaald moment, zal het principe van herhaalbaarheid niet toegepast kunnen worden voor dit onderzoek. Herhaling van hetzelfde onderzoek bij dezelfde mensen zal niet direct leiden tot dezelfde uitkomst. Mensen leren namelijk van eerdere ervaringen en zullen door bepaalde ervaringen weer anders tegen de verandering aankijken (Van Thiel, 2007:56).

De uitkomsten zullen dus niet hetzelfde zijn bij herhaling van dit onderzoek, maar door de transcripten die op te leveren zijn, kan een andere onderzoeker wel dezelfde vragen gebruiken. Dit vergroot dan ook de betrouwbaarheid van het onderzoek.

4.4.2 Validiteit

De interne validiteit betreft de geldigheid van het onderzoek (Van Thiel, 2007:56). In dit onderzoek dragen de transcripten, een letterlijke weergave van het interview, bij aan de validiteit (Ibidem:112). Door de interviews letterlijk uit te werken worden de codes 'gehangen' aan letterlijke uitspraken van de respondent en niet aan een interpretatie van de onderzoeker. Om te controleren of er geen fouten zijn gemaakt in de uitwerking, heeft iedere respondent te mogelijkheid gehad om zijn of haar transcript in te zien en te controleren, ook wel member check genoemd (Ibidem).

De externe validiteit betreft de generaliseerbaarheid van dit onderzoek (Van Thiel, 2007:57). Aangezien dit een gevalstudie betreft is de externe validiteit gering. Herindelingtrajecten verlopen immers bij iedere herindeling anders en zijn niet generaliseerbaar. Uit dit onderzoek zijn echter wel algemene lessen te trekken wat een fusierende gemeente wel dient te ondernemen om het veranderingsproces te versnellen en wat zij dient te laten.

5. Analyse

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de vijf hoofditems van het conceptueel model, welke besproken is in paragraaf 3.5. Deze hoofditems worden toegespitst op het veranderproces bij de gemeente Stichtse Vecht. In paragraaf 5.1 wordt ingegaan op de inhoud van het veranderproces. In de tweede paragraaf komt het proces aan bod. Vervolgens wordt dieper ingegaan op de DINAMO factoren. In paragraaf vier staat het hoofditem betekenis centraal en tot slot wordt ingegaan op de het gewenste gedrag.

5.1 Inhoud

De verandering die in Stichtse Vecht gaande is, betreft een cultuurverandering. Stichtse Vecht wil bereiken dat het gewenste gedrag, welke omschreven is in het cultuurprofiel (zie bijlage 1), door de verschillende doelgroepen in de organisatie wordt toegepast. Om deze gewenste uitkomst te realiseren dienen naast een cultuurverandering, ook de structuur, technologie en de medewerkers omgevormd te worden naar de nieuwe gewenste situatie. In deze paragraaf zal ingegaan worden op de vier aspecten cultuur, structuur, technologische systemen en de competenties van de medewerkers.

5.1.1 Cultuur

De overgang van drie oude culturen naar één eigentijdse cultuur voor Stichtse Vecht is niet in één ogenblik gerealiseerd. Er dient immers een nieuw evenwicht te ontstaan tussen de omgeving en de drie onderdelen van cultuur. Cultuur bestaat volgens Straathof (2009) uit drie onderdelen, te weten 'mindset', 'gedrag' en 'groepsarena'. Hetgeen wat zich in de hoofden afspeelt, de 'mindset', is onzichtbaar. Het 'gedrag' en de 'groepsarena' zijn echter wel zichtbaar. Op deze twee onderdelen zal in deze subparagraaf dan ook ingegaan worden.

5.1.1.1 Gedrag

Het gewenste cultuurprofiel bestaat uit vier kernwaarden (Betrokken, Aanspreekbaar, Kwaliteitsgericht en Klantgericht) en twee randvoorwaarden (Coachend leiderschap en lange termijn perspectief) en is opgesteld door de werkgroep organisatiecultuur. Het organisatiecultuurtraject heeft twee doelen die elkaar tevens kunnen versterken: een prettig werkklimaat creëren en de burger op een goede manier bedienen (Samen op weg naar Stichtse Vecht, maar 2010).

Uit tabel zes is op te maken dat alle doelgroepen de kernwaarden 'aanspreekbaar', 'betrokken' en 'klantgericht' geregeld toepassen volgens hun perceptie. Leidinggevenden passen daarnaast ook de randvoorwaarde 'coachend leiderschap' toe. De kernwaarde 'kwaliteitsgericht' en randvoorwaarde 'lange termijn perspectief' worden daarentegen nauwelijks tot zelden toegepast.

Tabel 6: Toepassing kernwaarden en randvoorwaarden van verschillende doelgroepen

Doelgroep	Betrokken	Aanspreekbaar	Klantgericht	Kwaliteitsgericht	Coachend leidinggeven	Lange termijn perspectief
Medewerkers	12	9	8	1	0	2
Teamleiders	6	6	6	2	6	2
Management	4	4	4	1	4	2
Bestuur	3	3	3	0	3	0

Ondanks dat het gewenste cultuurprofiel al duidelijk zichtbaar is bij de diverse doelgroepen in de organisatie, wordt er nog niet altijd vanuit de nieuwe gemeente Stichtse Vecht gedacht of gesproken. De werkwijze en de onderlinge houding met toenmalige collega's in de vorige gemeente wordt dan ook meerdere malen aangekaart door de diverse doelgroepen. Enerzijds werd positief en met een bepaalde mate van weemoed teruggekeken naar de toenmalige gemeente:

“...ik mis nog even de geoliede machine die wij waren.”

“Nou ja, gemeente X was heel vertrouwd, eigenlijk wist je daar alles. En nu zijn er weer een hele hoop dingen die je gewoon niet weet.”

Anderzijds wordt er ook met negatieve gevoelens teruggedacht aan de toenmalige gemeente. Voor deze personen heeft de nieuwe situatie een positieve wending in hun werk meegebracht. De volgende uitspraak gaat in op een verstoorde arbeidsverhouding in de toenmalige gemeente van de betreffende respondent:

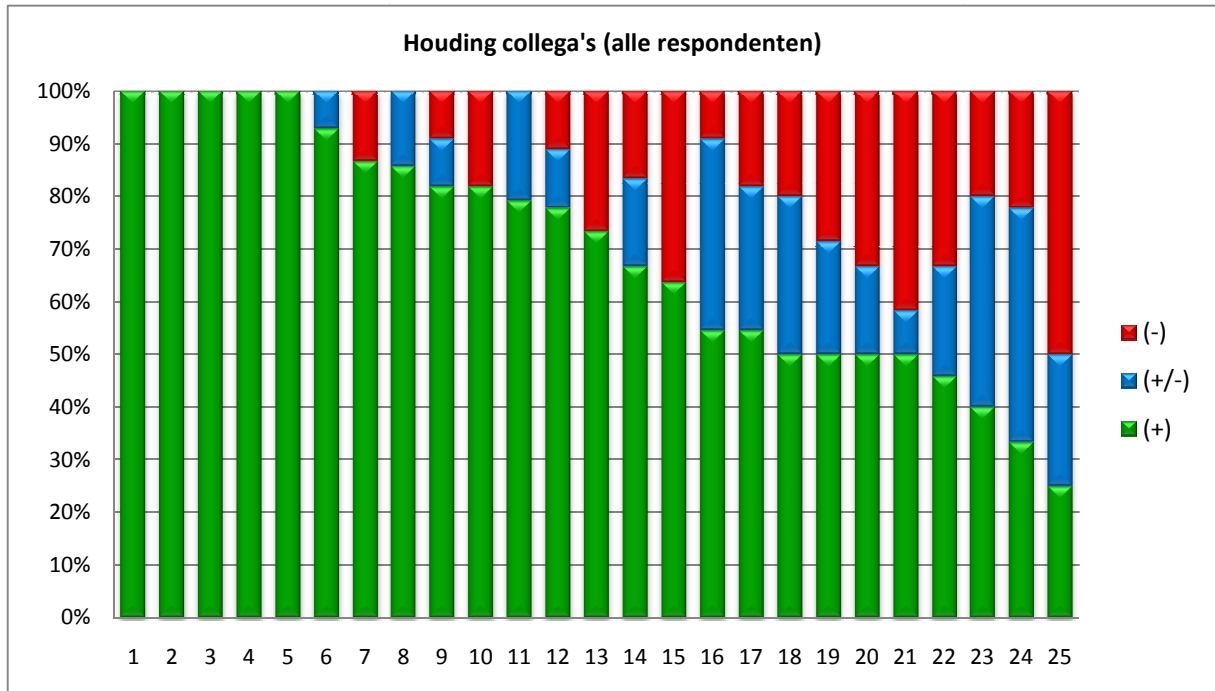
“Ik bedoel ik probeer altijd...ja, ik kijk meer naar de binnenkant als naar de buitenkant van de mens hè. Ik probeer het goede uit de mens te halen, maar bij die man heb ik het...ben ik ermee gestopt, dat doe ik niet meer.”

5.1.1.2 Groepsarena

Naast ‘gedrag’ is ‘groepsarena’ ook een onderdeel van cultuur. In deze arena zijn de gedragingen van medewerkers terug te vinden (Straathof 2009). De nieuwe organisatie behoort dus één groepsarena te zijn van alle doelgroepen van Stichtse Vecht. De groepsarena verwijst naar de omgangsvormen van de ambtenaren en bestuurders onderling. In dit onderzoek gaat het om de negen subcodes die onder de code ‘houding van collega’s’ vallen. Het gaat om de volgende subcodes: ‘rol leidinggevende’, ‘contact leidinggevende’, ‘contact collega’s/medewerkers/ambtenaren’, ‘houding collega’s/medewerkers/ambtenaren’, ‘contact management’, ‘houding management’, ‘contact bestuur’, ‘houding bestuur’ en ‘samenwerking andere teams’.

Door alle uitspraken over de houding van collega’s per respondent op te tellen en deze procentueel uit te splitsen naar positief, negatief en neutraal, komen we op figuur 8. In deze figuur is op te maken dat bijna alle respondenten (op vier na) de houding van collega’s in meer dan de helft van de gevallen als positief ervaren.

Figuur 8: Houding van collega's



In figuur acht staan alle doelgroepen in willekeurige volgorde. Om een completer beeld te krijgen van de ervaringen per doelgroep is in tabel 7 het gemiddelde van iedere doelgroep te zien. Uit deze tabel is op te maken dat het verschil tussen de verschillende doelgroepen gering is. De

Tabel 7: Houding van collega's – gemiddelde per doelgroep

Doelgroep	Positief	Neutraal	Negatief
Medewerkers	65%	13%	22%
Teamleiders	71%	13%	16%
Management	75%	18%	6%
Bestuur	80%	14%	6%

Hierbij een greep van de positieve uitspraken die de respondenten hebben gedaan over de houding van collega's:

- Eigen team:
 - *"...dat dankzij de collegialiteit denk ik nog de organisatie...nog wel op poten staat."*
 - *"Ik vind het een hele leuke sfeer"*
 - *"Dat we ook over privédingen met elkaar kunnen praten, dat we kunnen lachen."*
 - *"...de inzet is goed. En de manier van omgaan is goed"*
 - *"Dat blijkt uit het feit dat we veel plezier hebben als we met elkaar dingen doen. Het blijkt ook dat we mekaar behoorlijk scherp kunnen aanspreken op dingen die ons niet zint."*
- Management:
 - *"En ik denk dat de secretaris daar een hele goede, hele goede man voor is. Een hele aardige kerel..."*

Naast de positieve uitspraken over de houding van collega's, zijn er ook negatieve uitspraken. Het merendeel van deze negatieve uitspraken gaat over de houding van collega's/medewerkers/ambtenaren van andere teams en/of afdeling.

- Eigen team:
 - *"...maar je moet altijd bereikbaar zijn. En daar stoort ik me ontzettend aan."*
- Andere teams:
 - *"In de gang ook er zijn best wat collega's die je voorbij lopen hoor, zonder je te begroeten."*
 - *"Er zijn gewoon mensen die gewoon niks zeggen. Ja, dat vind ik raar. Misschien dat die mensen alleen maar hun eigen afdeling of de mensen begroeten die ze kennen. Dan denk ik: "We zijn toch allemaal collega's"."*
- Verkokering:
 - *"We zijn vooral als afdelingen bezig om onze eigen afdeling op te tuigen."*
 - *"Ik heb moeite met het feit dat mensen vastgeroest zitten in hun stramien en bang zijn voor veranderingen."*
 - *"En je zit hier bij de gratie van die klanten, want die betalen je. En dat je het dus voor die klanten doet. En dat het niet andersom zo is."*

5.1.2 Structuur

De inrichting van de organisatie, organisatiestructuur, omvat de taakverdeling, afdelingsvorm, coördinatiemechanismen, hiërarchie en (de)centraliseren (Mintzberg, 1979). De structuur dient aan te sluiten op de cultuur in de gewenste situatie. Het merendeel van de respondenten is echter niet tevreden over de huidige organisatiestructuur. Achtereenvolgens zal ingegaan worden op de vijf aspecten van structuur.

5.1.2.1 Taakverdeling

In het voortraject van de herindeling is besloten om de uitvoering en het beleid van elkaar te scheiden. Dit is volgens de meeste respondenten geen issue, zij het niet dat de medewerkers van Stichtse Vecht op drie locaties zijn gevestigd. De efficiency zou volgens een respondent hoger zijn als Stichtse Vecht één huisvesting heeft. Het plaatje van de organisatie is immers op één locatie gebaseerd. Een respondent formuleerde het als volgt:

“Wat ook heel lastig is, is dat wij in verschillende plekken zijn neergezet. Er zijn boeken over volgeschreven waarom dat niet zou moeten.”

Elf respondenten hebben aangegeven dat de drie verschillende locaties belemmerend werkt. Opvallend is dat met name de respondenten (negen van de elf) van de locaties Breukelen en Loenen dit als negatief ervaren.

Naast de onvrede over de diverse locaties, is er nog een negatieve klank over de taakverdeling. Alle medewerkers van de toenmalige gemeenten hebben gereflecteerd op een functie in de nieuwe gemeente Stichtse Vecht. Veel medewerkers reflecteerden naar een hogere functie en hebben deze in de meeste gevallen ook toegewezen gekregen. Dit heeft er toe geleid dat het aantal beleidsmensen ten opzicht van het aantal uitvoerende mensen vrij hoog is. Er is dan ook onbalans in de organisatie. De organisatie heeft circa tachtig vacatures en vijftig boventalligen. Deze vacatures betreffen hoofdzakelijk functies op uitvoeringsniveau. Deze onbalans zorgt tevens voor werkdruk. Op het grootste gedeelte van de afdelingen waar de formatie niet op orde is wordt werkdruk ervaren. Eén van de achttien respondenten die onbalans en werkdruk ervaart binnen de organisatie, uit de volgende bezorgdheid:

“Dus we zijn aan het overleven. Maar je haalt je energie natuurlijk juist er ook uit als je perspectief hebt en als je weet dat je naar iets spannends en iets goeds toe gaat en zit te bouwen. Dus ja ik voel me wel bezorgd.”

5.1.2.2 Afdelingsvorming

Stichtse Vecht is verdeeld over vijf afdelingen, te weten Interne Dienstverlening, Ontwikkeling, Publiekszaken, Veiligheid, Vergunning en Handhaving en Wijken en Kernen. Daarnaast zijn er nog een aantal stafafdelingen. Over de afdelingsvorming is nauwelijks een wanklank te horen. Slechts twee teams gaven aan dat de huidige positie van hun team niet de meest tactische positie is. Een belangrijke noot hierbij is dat in dit onderzoek niet alle afdelingen zijn meegenomen.

5.1.2.3 Coördinatiemechanismen

De taakverdeling en afdelingsvorming vragen om afstemming. Bij Stichtse Vecht is dit zeker van belang, aangezien de afdelingen op diverse locaties zijn gevestigd. Er is echter geen sprake van één dominant coördinatiemechanisme. Wederzijdse afstemming is één van de coördinatiemechanismen die zichtbaar is bij Stichtse Vecht, maar nog op weerstand stuit. Zo geeft één respondent het volgende aan dat het moeizaam is om de taken met een medewerker van een ander team af te stemmen en wel om de volgende reden:

“Als het gaat om medewerkers die nu nog een jaar werkzaam zijn vanwege pensioen of dat soort dingen. Zeg maar dat ze nog een jaar moeten zitten en dat ze eind dit jaar weggaan. Van die medewerkers merk je wel dat ze moeite hebben om dingen af te staan van hun voorgaande taken.”

Een andere respondent geeft aan dat er nog onvoldoende wordt samengewerkt met andere afdelingen:

“En die moeten ook af en toe input hebben van andere afdelingen....En dat is nog een beetje aan het botsen, dat moet nog een beetje gezocht worden.”

5.1.2.4 Hiërarchie

De hiërarchie is bij Stichtse Vecht formeel ondergebracht in het organigram. Het organigram laat zien hoe de organisatie is opgebouwd. De leidinggevende heeft hierbij echter de keuze continue de regie te houden of om samen met de ondergeschikten zaken aan te pakken. Dit laatste is een vorm van coachend leiderschap en wordt door een aantal leidinggevendenden toegepast. Dit brengt het volgende bij een ondergeschikte teweeg:

“Mijn leidinggevende is helemaal van de wij. Wij zijn samen een team.... En dat voelt gewoon heel lekker.”

Een andere respondent ervaart echter het tegenovergestelde:

“Dat is een mededeling. Ja, verder niet. “Ja, we kunnen er niets aan doen, zo is het”.

En wat doet dat dan verder met jou?

Ja dat vind ik niet leuk.”

5.1.2.5 (De)centraliseren

Ondanks dat het een platte organisatiestructuur betreft heeft de schaalvergroting gezorgd voor een meer bureaucratische organisatie. Besluiten worden meer centraal genomen. Dit leidt volgens een aantal respondenten tot een tragere besluitvorming. Het plaatsen van vijf handtekeningen op één formulier is hiervan een teken volgens één van de respondenten.

5.1.3 Technologie

Met de middelen die ondersteuning bieden om zo de omgeving te beheersen wordt bedoeld op technologische systemen. Deze middelen van materiële en immateriële aard zijn deels wel geregeld. Zo liet een respondent weten hoe trots zij was dat op het moment van opengaan de loketten opengingen, dat deze ook bemenst en dat de ICT het gewoon deed. Daar tegenover worden ook kritische geluiden getoond ten opzichte van de technologische systemen. Deze geluiden komen vanuit alle doelgroepen.

“Basisdingen zijn gewoon nog slecht geregeld. Ik bedoel waar wij last van hebben is dat gewoon de hele integratie van digitale systeem tussen drie gemeentes niet op een goede manier op orde is, met alle consequenties daarvan.”

“ICT-ondersteuning die niet goed loopt, printers die het niet doen...weet ik veel...kleine praktische dingen, die makkelijke verholpen kunnen worden en een hoop werklol terug kunnen brengen als het gewoon loopt.”

“Ik vind het nog rommelig, het is nog...hè we moeten nog heel veel dingen harmoniseren. En daar maak je, daar merk je gewoon in de dagelijkse werkwijze, het dagelijkse werk, merk je dat dat soms lastig is.”

5.1.4 Medewerkers

Het menselijk kapitaal, de medewerkers, is van belang in deze cultuurverandering, aangezien zij het gewenste gedrag dienen te vertonen. De competenties van de diverse doelgroepen dient dus aan te sluiten bij de gewenste competenties. De belangrijkste competenties voor de ambtenaren van Stichtse Vecht zijn de kernwaarden uit het functieprofiel, te weten betrokken, aanspreekbaar, kwaliteitsgericht en klantgericht. Van de leidinggevendenden wordt daarnaast ook nog verwacht dat zij de randvoorwaarden coachend leidinggeven en lange termijn perspectief beheersen en toepassen.

De teamleiders, afdelingshoofden en gemeentesecretaris zijn op basis van strenge criteria, waaronder het gewenste cultuurprofiel, aangenomen. Voor de overige functies golden deze strenge criteria niet. In dit onderzoek is daarom alleen specifiek ingegaan op de invulling van de rol van de leidinggevende.

In tabel 8 is te zien dat bijna de helft van de respondenten vrij positief is over de rol die zijn of haar leidinggevende inneemt. Onderstaande uitspraak is van een respondent die tevreden is over het de competenties ‘coachend leiderschap’ en ‘betrokken’:

“Omdat zij op het moment dat ik beslissingen neem, zij dat eigenlijk onvoorwaardelijk steunt. En op het moment dat dat mis dreigt te lopen, dan bemoeit ze zich er mee om mij te ondersteunen.”

Tabel 8: Competenties leidinggevende

Rol leidinggevende wordt ervaren als....	Aantal respondenten die één of meerdere uitspraken heeft gedaan over de uitvoering van de competentie ‘coachend leidinggeven’ van hun leidinggevende.
Positief	11
Negatief	1
Neutraal	2
Zowel neutraal als positief	3
Zowel positief als negatief	1
Zowel positief, negatief als neutraal	1
Geen expliciete mening gegeven	6

5.2 Proces

Naast de focus op de inhoud van een veranderproces is ook het proces van belang. In deze paragraaf wordt achtereenvolgens ingegaan op het organisatiecultuurtraject, het voortraject van de herindeling, op de interventies van het organisatiecultuurtraject en op de aansturing van het veranderproces na de herindeling.

5.2.1 Organiseatiecultuurtraject

Om de gewenste cultuur binnen Stichtse Vecht te realiseren is de werkgroep organisatiecultuur het organisatiecultuurtraject gestart. Deze werkgroep is samengesteld uit zes medewerkers van de voormalige gemeenten Breukelen, Loenen en Maarssen. Zij zijn begin 2010 gestart met het organisatiecultuurtraject met als opdracht om per 1 januari de afzonderlijke culturen van de voormalige gemeenten te integreren en te komen tot één gemeenschappelijke identiteit (Samen op weg naar Stichtse Vecht, maart 2010).

Dit traject is onderverdeeld in drie stappen, te weten de bouwfase, leerfase en presteerfase. Deze drie stappen getuigen van een ‘reizen’ benadering. Tijdens de eerste twee fases is echter ook input van medewerkers gebruikt. Zo is in de bouwfase gekomen tot het gewenste cultuurprofiel, mede in kaart gebracht door de cultuurmeting die door bijna alle medewerkers is ingevuld (Cultuurprofiel, augustus 2010). Voor de leerfase is in samenspraak met een externe partner een plan uitgerold voor de diverse doelgroepen. Dit plan bevat verschillende interventies voor de doelgroepen (Leerfase 2011/1, januari 2011). Van dit plan is op sommige punten echter afgeweken op initiatief van de doelgroepen (Samen onderweg in Stichtse Vecht, juli 2011).

5.2.2 Voortraject herindeling

Het voortraject van de herindeling gaat in op alle zaken die voor 1 januari 2011 zijn gebeurd. Niet iedereen heeft dit voortraject meegemaakt, aangezien een aantal mensen van buiten de organisatie zijn aangetrokken om bij Stichtse Vecht te komen werken. Van diegene die het voortraject wel hebben meegemaakt, zijn de ervaringen zeer divers.

De duur om tot een herindeling te komen was zeer kort, te weten acht maanden. In deze acht maanden dienden de voorbereidingen te worden getroffen voor de nieuwe organisatie Stichtse Vecht. Middels een stuurgroep, projectgroep, werkgroepen en diverse subwerkgroepen is getracht om naast de voortrekkersrol van het management ook de medewerkers een rol te geven in het voortraject. De betrokkenen van dit voortraject zijn overwegend positief.

“Was een geweldig leuk proces, want dat was twee, twee, twee. Dus dan twee uit Loenen, twee uit Breukelen, twee uit Maarssen....Dus we hebben heel veel collega’s erbij betrokken, die dan allemaal ook meehielpen. Nou het was zo leuk. Dus ja ik heb daar heel veel mensen leren kennen, in die fusieperiode. En dat vond ik heel leuke voorbereiding op dit hier nu.”

“Je gaat in zo’n werkgroep en dan...ga je dingen gemeenschappelijk krijgen, dan deel je dingen, dus dan ben je samen iets aan het maken...En dan zoek je dus door middel van die werkgroep zoek je verbondenheid met elkaar.”

De negatieve geluiden komen van medewerkers die niet betrokken zijn bij het voortraject, maar wel betrokken hadden willen worden:

“Ik was er niet bij betrokken, ik zat in geen enkele werkgroep. Wel van horen hè, maar ik was er verder totaal niet betrokken...ik heb toen ook geroepen, met werkgroepen moesten ze echt de basis vragen hoe het werkt, dat hebben ze dus niet gedaan. En dat zijn dus de problemen die na de herindeling ontstaan zijn.”

Daarnaast zijn er ook wanklanken over het voortraject van leidinggevend en medewerkers die wel direct zijn betrokken bij het voortraject, maar waarvan hun inbreng onvoldoende is opgevolgd.

“...als je dan eens gaat inzoomen op of alles dan wel helemaal zo is gelopen als ik had gehoopt of verwacht. Ja dat is dan wel een stuk minder geweest.”

5.2.3 Interventies organisatiecultuurtraject

De feitelijke herindeling heeft op 1 januari 2011 plaatsgevonden. Op dat moment zijn de drie voormalige gemeenten Breukelen, Loenen en Maarssen omgevormd tot de nieuwe gemeente Stichtse Vecht. Om een nieuwe eigentijdse cultuur voor Stichtse Vecht te creëren heeft de werkgroep organisatiecultuur in het voortraject een achttal doelgroepen vastgesteld die tijdens de herindeling allemaal een andere bijdrage kunnen leveren aan de cultuurverandering (Plan van Aanpak cultuurtraject Stichtse Vecht, september 2010). In het organisatiecultuurtraject worden dan ook verschillende interventies gepleegd per doelgroep. Een interventie is één of een serie van geplande activiteiten die erop gericht zijn om de effectiviteit van een organisatie te vergroten (De Caluwé & Vermaak, 2006:291). Bij het organisatiecultuurtraject zijn interventies ingezet om het cultuurprofiel te verankeren in de organisatie, met als uiteindelijke doel: het creëren van een prettiger werkklimaat en een goede dienstverlening aan de burgers te waarborgen (Samen op weg naar Stichtse Vecht, maart 2010). Deze interventies zijn zowel door interne partijen als externe partijen ingezet.

Gezien de doelgroepenbenadering zijn de meeste interventies per doelgroep ingestoken. Hieronder volgt dan ook per doelgroep de ondernomen interventie. Indien de respondenten tijdens het onderzoek hun ervaringen hebben gedeeld over de ondernomen interventie, wordt dit tevens weergegeven.

5.2.3.1 Algemeen Directeur & Griffier

De Algemeen Directeur, ofwel gemeentesecretaris, heeft deelgenomen aan trainingen van het MT (zie 5.2.2.4). Daarnaast wordt er vanuit de gemeentesecretaris wekelijks een infobulletin verstuurd naar alle medewerkers. In deze infobulletin staan leuke en serieuze zaken die in meer of mindere mate van belang zijn voor de medewerkers. Op deze manier worden de medewerkers geïnformeerd over de gang van zaken. Het effect van deze infobulletins is wisselend. De één vindt het interessant en maakt eens per week tijd vrij om de zaken vanuit de gemeentesecretaris door te nemen. Dit positieve effect geldt echter niet voor iedereen. Een respondent kreeg op een gegeven moment het volgende gevoel van de nieuwsbulletins:

“Ik voel me belazerd, want dat wat daar in die memo’s in die nieuwsbulletins van de gemeentesecretaris staan, dat is niet het gevoel wat ik en anderen hebben”

Inmiddels zijn de infobulletins realistischer in de ogen van de respondent.

De afdeling Griffie is niet meegenomen in de trainingen die door een externe partij zijn gehouden. Wel is de voorhoedegroep Regiegroep Organisatiecultuur een lid van de Griffie opgenomen. Op deze manier blijft de afdeling Griffie ook betrokken bij het organisatiecultuurtraject.

5.2.3.2 Gemeenteraad

De gemeenteraad is eigenaar van de politieke cultuur. In eerste instantie zou ook de gemeenteraad meegenomen worden in het organisatiecultuurtraject. Hiervoor is uiteindelijk niet gekozen. Wel heeft de coalitie, zijnde de meerderheid van de gemeenteraad, in haar coalitieprogramma expliciet de vier kernwaarden (betrokken, aanspraakbaar, kwaliteitsgericht en klantgericht) benoemd (Coalitieprogramma Stichtse Vecht, 2011:9-10). Door deze expliciete vermelding committeert de coalitie zich aan deze kernwaarden die ook voorop staan in de ambtelijke organisatie.

5.2.3.3 College van b&w

Het college van b&w is eigenaar van de bestuurlijke cultuur. Zij heeft, los van de ambtelijke organisatie, een extern bureau ingeschakeld ter ontwikkeling van een positieve bestuurscultuur. Tevens zijn de ambtelijke en bestuurlijke samenwerking meegenomen in deze tweedaagse training.

De bijdrage van deze externe training was in de ogen van de wethouders echter onvoldoende. De training was te oppervlakkig en ging haar doel voorbij. De sessie was gericht op een team wat al meerdere jaren samenwerkte, terwijl dit college van b&w pas op drie januari 2011 is geïnstalleerd.

Positief aan de training was het samenzijn als collega's onderling, weg van de hectiek van alle dag. Een respondent verwoorde dit als volgt:

“Kijk in de teamgeest heeft het wel heus zijn bijdrage gehad. Want even lekker weg en dus even goed babbelen met elkaar.”

De wethouders zijn gekozen door de meerderheid van de gemeenteraad. Zij voeren het collegeprogramma uit en hierbij dienen de wethouders ook de vier kernwaarden die expliciet in het collegeprogramma zijn vermeld na te streven. Volgens de ambtelijke uitwerking van de vier kernwaarden vertonen de wethouders allen betrokkenheid, aanspreekbaarheid en klantgerichtheid. Een respondent geeft zelfs het volgende over het college van b&w aan:

Omdat zij niet alleen in woord, maar ook in daad afscheid hebben genomen, willen nemen van zeg maar het gevaar die er bij velen wellicht in de kop zat: “Krijgen we nou de oude Maarsseense bestuurscultuur in de Stichtse Vecht of krijgen we toch iets van een eigen bestuurscultuur in Stichtse Vecht?” ...Door zeg maar ook als team samen te werken.

5.2.3.4 MT

Het managementteam is de eigenaar van de ambtelijke cultuur. Zij is door een externe organisatie gefaciliteerd voor diverse managementsessies. Verschillende themasessies hebben handvatten aan de leden van het managementteam gegeven om de nieuwe cultuur vorm en inhoud te geven (Samen onderweg in Stichtse Vecht, juli 2011).

Tijdens de sessies was tijd voor reflectie, teamontwikkeling en werden de kern- en randvoorwaarden verder eigen gemaakt. De eerste sessie vond plaats in 2010, voordat de herindeling gerealiseerd was. Eén van de respondenten was bijzonder positief over het betrekken van de externe organisatie:

“En vanaf dat moment is Nieuwe Dimensies er al bij gehaald. Nou daarvan heb ik zelf echt een mental note gemaakt van: “Dat was héél slim, héél goed”.”

Toch worden niet alle trainingen als even positief ervaren. Dit wordt echter ook besproken met de externe organisatie.

“Het is de wisselwerking tussen elkaar. De ene keer lukt het beter dan de andere keer.”

De respondenten geven ook aan dat de meerwaarde van een externe organisatie daalt en dat het eventueel ook in eigen hand genomen kan worden.

5.2.3.5 Teamleiders

De teamleiders vormen een cruciale schakel tussen het management en de medewerkers om de gewenste cultuur te doen landen bij de medewerkers (Samen onderweg in Stichtse Vecht, juli 2010). De teamleiders zijn dan ook gefaciliteerd door een extern bureau welke trainingen en intervisie verzorgde. De groep is verdeeld in twee groepen. Iedere groep heeft hetzelfde programma, welke gericht is op het leidinggeven aan het nieuwe team en het uitdragen van de gewenste cultuur (Voorstel en offerte Stichtse Vecht; Leerfase 2011/1, januari 2011).

Tijdens de sessies was er tijd om elkaar beter te leren kennen, de stand van zaken te delen, van elkaar te leren en elkaar te helpen middels intervisie. De teamleiders zijn enthousiast over de intervisie.

- *“Dus het delen en het herkennen dat vind ik heel fijn en dat helpt mij dan in mijn werk om zaken ook een beetje te relativieren.”*
- *“de trainingen vind ik heel fijn om ervaringen uit te wisselen met de collega’s.”*
- *“Zie zo’n intervisieverhaal bijvoorbeeld...dat je nadenkt over een oplossing een ander weer kan helpen en dat dat andersom ook zo is. En ik denk dat het goed is als dat op de één of andere manier doorgezet wordt, waarbij je of met een vast clubje om de zoveel tijd afspreekt of dat je zegt van oké: “Ik heb het met die dan, met die dan, met die dan en met die dan”.”*

Naast de groepstrainingen hebben de teamleiders ook nog de mogelijkheid tot individuele coaching met een externe trainer van het betreffende bureau. Van deze mogelijkheid hebben vier, in hoofdzaak, teamleiders gebruik gemaakt (Samen onderweg in Stichtse Vecht, Juli 2010).

Tot slot hebben de teamleiders en het MT een gemeenschappelijke dag gehad onder leiding van een extern bureau. Dit verzoek kwam vanuit de teamleiders en de MT-leden zelf. Deze dag is de onbalans van de personele bezetting en de doorontwikkeling van de organisatie besproken. Uit deze dag zijn tevens acties voortgevloeid voor zowel de korte als de lange termijn (Ibidem).

5.2.3.6 Medewerkers per afdeling

Indien het afdelingshoofd en/of de teamleider behoefte heeft aan begeleiding door het externe bureau, dan kunnen zij dit aangeven bij de externe trainers. Deze teamsessies worden ingevuld naar gelang de behoefte van het team, met als doel de nieuwe gewenste cultuur verder vorm te geven (Voorstel en offerte Stichtse Vecht; Leerfase 2011/1, januari 2011).

Ondertussen zijn er drie verschillende teamsessies georganiseerd. Deze teamsessies hadden als voornaamste doel de onderlinge samenwerking te versterken (Samen onderweg in Stichtse Vecht, juli 2010). Deze teamsessie werd door één team als open en zinvol ervaren:

“het was wel prettig om even zo’n sessie te hebben dat je echt met elkaar afgesproken: “Oké vanmiddag gaan we aan die sessie zitten...”

5.2.3.7 Voorhoedegroepen

Twee voorhoedegroepen die al in 2010 zijn gestart, te weten de BOR en de cultuurambassadeurs, hebben trainingen van een externe organisatie gehad. De BOR heeft in 2010 training gehad en de cultuurambassadeurs hebben in 2011 drie dagdelen training gehad. Deze groep, verdeeld over de hele organisatie, speelt een concrete rol in het uitdragen van de nieuwe cultuur. Om deze rol te vervullen hebben ze training gehad van een externe organisatie. Tijdens deze training kwam het werken aan de eigen proactiviteit, het omgaan met collega's die negativiteit en cynisme tonen en het bouwen aan vertrouwen aan bod (Ibidem).

De cultuurambassadeurs zijn na de trainingen verder gegaan met hun ambassadeursrol. Zij hebben al diverse posters met slogans op de verschillende locaties neergehangen. Daarnaast spreken ze collega's en het management op een positieve manier aan en schrijven ze berichten in het infobulletin. Dit roept bij collega's niet altijd positieve reacties op.

"...ik had ook die biljetten opgehangen, nou dat vonden ze allemaal niets hier, een groot aantal mensen hoor."

Begin 2011 is de regiegroep Organisatiecultuur (ROC) opgezet. In deze groep neemt van alle afdelingen, de griffie en de concernstaf een medewerker of teamleider deel. Deze groep zijn de 'oren en ogen' van de organisatie op het gebied van cultuur. De ROC heeft onder andere de hoge werkdruk op de agenda van het MT en de teamleiders weten te zetten. Zij komen tweewekelijks bij elkaar om te spreken over alle signalen die betrekking hebben op de organisatiecultuur. Daarnaast begeleiden zij het verdere implementatietraject van het organisatiecultuurtraject.

5.2.3.8 Medewerkers totaal

De medewerkers van Stichtse Vecht worden als laatste doelgroep betrokken bij het organisatiecultuurtraject middels de medewerkersbijeenkomsten. Gezien het aantal medewerkers was een plenaire bijeenkomst met alle medewerkers niet zinvol. In totaal zijn er vier medewerkersbijeenkomsten van een dagdeel georganiseerd. Tijdens iedere bijeenkomst zijn de medewerkers meegenomen in de ontwikkelingen van Stichtse Vecht, de gewenste cultuur, de uitdagingen van het moment (ook wel zorgen van het moment) en wat je hier als medewerker zelf aan kunt doen (Samen onderweg in Stichtse Vecht, juli 2011).

Tijdens deze bijeenkomsten hadden de medewerkers de gelegenheid om hun zorgen te uiten en aan te geven wat ze nodig hebben om in hun kracht te blijven en deze zorgen weg te nemen. De volgende punten kwamen tijdens alle bijeenkomsten als zorg naar boven.

- Werkdruk;
- Baanonzekerheid;
- Onduidelijke taakverdeling;
- Achteruitgang van de kwaliteit van het werk;
- Gebrek aan duidelijkheid;
- Wie doet wat en wie is wie?;
- Verlies aan kennis door collega's die met pensioen gaan;
- Meegesleurd worden in negatief denken.

En het tegenovergestelde hebben medewerkers dus nodig om in hun kracht te blijven. In figuur negen zijn een aantal van deze zorgen ook uitgebeeld in posters.

5.2.4 Aansturing veranderproces na herindeling

Na het voortraject van de herindeling is het veranderproces nog niet afgerond. Het ontstaat nu alleen in de nieuwe situatie, te weten gemeente Stichtse Vecht. Hierbij is aansturing van het proces nog steeds van belang. Aansturing heeft alles te maken met communicatie. Het bestuur en het management hebben geen klachten over de communicatie en de informatie die zij ontvangen. De teamleiders en de medewerkers zijn echter minder tevreden over de communicatie van bovenaf.

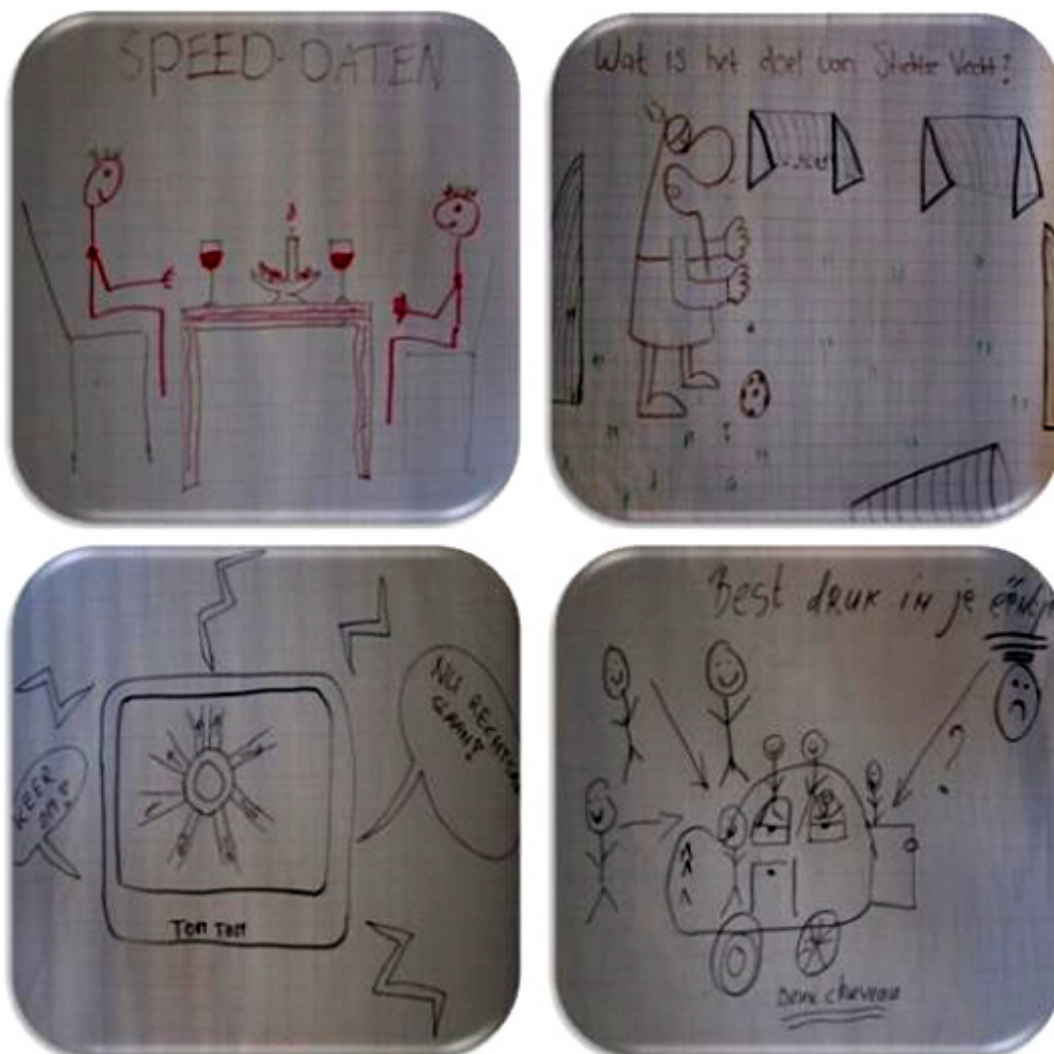
“Nou ik vind dat we bijna niets doorkrijgen of mondjesmaat.”

“...rondom de foto bijvoorbeeld, wat nu heel erg speelt. Een aantal mensen zijn daarover in gesprek met het college. Maar een hele hoop medewerkers zijn nog niet, zeg maar van dat soort ontwikkelingen en van de hele discussie goed op de hoogte.”

Daarnaast wordt de kracht van de medewerkers onvoldoende benut volgens een medewerker. Terwijl eerder is aangegeven dat één van de randvoorwaarden van een succesvolle verandering draagvlak en participatie van medewerkers is.

“...ja, dat je niet meer echt kunt meedenken ook als medewerkers zijnde. Terwijl ik denk van: “Er ligt zoveel potentie bij medewerkers, laat ze het ook gewoon laten zien”.

Figuur 9: zorgen van medewerkers



5.3 DINAMO factoren

Het DINAMO model bevat acht factoren die zowel het proces als de betekenis van medewerkers beïnvloeden. Het gaat om de volgende factoren: 'gevolgen voor het werk', 'gevolgen voor de organisatie', 'emoties', 'houding van collega's', 'ervaring met veranderingen', 'tijd en mankracht', 'aansturing van veranderingsprocessen' en 'complexiteit van de verandering'. Deze factoren komen achtereenvolgens aan bod in het eerste deel van deze subparagraaf. Vervolgens wordt ingegaan op de totale beleving van de respondenten in relatie tot de DINAMO factoren

5.3.1 Uiteenzetting DINAMO factoren

5.3.1.1 Gevolgen voor het werk (willen veranderen)

Alle zaken die op het werkgebied zijn veranderd voor de werknemer gaan in op de factor 'gevolgen voor het werk'. Het gaat hierbij om de vier A's: arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, arbeidsinhoud en arbeidsverhoudingen. In de onderstaande tabel is waar te nemen op welke gebieden voor de werknemers een positieve en/of een negatieve verandering geldt.

Tabel 9: Percentage t.o.v. alle uitspraken over 'gevolgen voor het werk'

Subcode	Normering	Percentage t.o.v. alle uitspraken over 'gevolgen voor het werk'
Arbeidsvoorwaarden	Positief	2,5 %
	Negatief	2,5 %
	Neutraal	1,2 %
Arbeidsomstandigheden	Positief	1,9 %
	Negatief	6,8 %
	Neutraal	0 %
Arbeidsinhoud	Positief	23 %
	Negatief	27,3 %
	Neutraal	1,9 %
Arbeidsverhoudingen	Positief	18 %
	Negatief	4,3 %
	Neutraal	10,6 %

Opvallend is dat het aspect 'arbeidsinhoud' zowel in negatief als in positief verband hoog 'scoort'. De nieuwe uitdaging die medewerkers hebben gekregen zorgt voor een positief gevoel over de gevolgen van het werk. Op alle niveaus ervaren medewerkers van Stichtse Vecht deze uitdaging.

- *"Maar ik vind dit nog een hele uitdaging. Zo van: Je kan weer aan wat nieuws beginnen. Dat heb ik altijd heel erg leuk gevonden."*
- *"Ten eerste vind ik het leuk om bij het einde van mijn loopbaan weer wat nieuws mee te maken."*
- *"...dit is natuurlijk een prachtig proces."*

Momenteel zijn er te weinig medewerkers op uitvoeringsniveau en teveel medewerkers op beleidsniveau. Dit zorgt voor negatievere ervaring met betrekking tot de arbeidsinhoud:

"...ik bedoel ik ga nu naar een beleidsfunctie toe, een zwaardere beleidsfunctie dan voorheen. Dus dan mag je er ook vanuit gaan dat je alleen maar beleid gaat doen, maar we worden nu eigenlijk ook meer betrokken bij het beheer."

Bovenstaande wordt door de onbalans in de organisatie veroorzaakt, welke bij de volgende factor aan bod komt.

Arbeidsverhoudingen gaat in op de wijze waarop werknemer en werkgever met elkaar omgaan (De Witte & Van Ruyseveldt, 1998). Alle doelgroepen vinden de arbeidsverhoudingen positief en/of neutraal. Dit wordt met name veroorzaakt door de werkoverleggen die in verschillende varianten worden gehouden op een constructieve wijze.

“...die teamkoppeling...dat vind ik heel goed trouwens, de terugkoppeling van MT en SO...dat vind ik prima.”

5.3.1.2 Gevolgen voor de organisatie (willen veranderen)

Alle zaken die op organisatiegebied zijn veranderd voor de werknemer gaan in op de factor ‘gevolgen voor de organisatie’. Het gaat hierbij om de aanlooptijd, schaalvergroting, verschillende locaties en onbalans cq. werkdruk. In tabel 10 is te zien welke gevolgen deze verandering op organisatiegebied heeft.

Tabel 10: Percentage t.o.v. alle uitspraken over ‘gevolgen voor de organisatie’

Subcode	Normering	Percentage t.o.v. alle uitspraken over ‘gevolgen voor het werk’
Aanlooptijd	Geen	13,4 %
Schaalvergroting	Positief	10,1 %
	Negatief	10,9 %
	Neutraal	5,9 %
Verskillende locaties	Negatief	10,9 %
Onbalans cq werkdruk	Negatief	48,7 %

Dat de formatie nog niet op orde is bij Stichtse Vecht ervaren alle doelgroepen. Dit heeft namelijk onbalans binnen de teams en afdelingen tot gevolg. Deze onbalans zorgt vervolgens weer voor een verhoogde werkdruk binnen de organisatie.

“Gewoon ontzettend veel mensen lopen rond die het allemaal tot daar zitten, niet rond kunnen krijgen. Ik bedoel dat is gewoon...ja is voor de sfeer ook gewoon lastig.”

“...wat ik dan hoor is dat er bij sommige mensen heel veel druk ligt en bij andere mensen...ja ik heb het gevoel dat er ontzettend veel scheef is in de organisatie. Dat daar heel veel druk ligt bij afdelingshoofden en teamhoofden. Dat die niet meer zien van hoe...hoe mensen bewegen. Maar dat ze zelf die vrijheid...ja, hoe moet ik dat nou zeggen...dat ze die ook niet meer echt hebben.”

Er is enige tijd nodig om Stichtse Vecht tot een goed geoliede machine te maken. Deze tijd wordt ook wel aanlooptijd genoemd. Bij zo’n ingrijpende verandering is enige aanlooptijd volgens alle doelgroepen niet meer dan logisch.

“...niet alles loopt synchroon. De ene zit in een hele andere fase als de ander. De één is nog helemaal aan het ontwikkelen en misschien wel ontwerpen van hoe zijn afdeling eruit moet zien of hoe zijn team eruit moet zien. De volgende is de ontwerpfase al voorbij en die is het al aan het uitvoeren van: “Hé, zo ga ik het inrichten”.”

“En in het begin...nou ja de mensen niet eens precies wisten wat ze moesten doen. Dus maar goed dat is natuurlijk...daar hebben we nu ook nog wel last van. Maar dat is tijdelijk. Als je een jaar verder bent heb je dat soort dingen wel gehad.”

In paragraaf 5.1.2 is de belemmering van drie verschillende locaties al besproken. Deze belemmering wordt met name door de respondenten (negen van de elf) van de locaties Breukelen en Loenen ervaren.

Over de gevolgen van de schaalvergroting is verdeeldheid binnen de doelgroepen. Opvallend hierbij is dat de respondenten die de schaalvergroting als positief ervaren op één na allemaal uit de voormalige gemeente Maarssen komen. En dat de respondenten die de schaalvergroting als negatief ervaren op twee na allemaal uit de voormalige gemeenten Breukelen en Loenen komen.

5.3.1.3 Emotie (willen veranderen)

De laatste factor die ingaat op 'willen veranderen', is de factor 'emotie'. Ofwel het gevoel wat de medewerker bij de nieuwe organisatie heeft. In onderstaande tabel is per doelgroep te zien wat hun emotie is.

Tabel 11: 'Emotie' nader bekeken per doelgroep

Doelgroep	Positief	Negatief	Overig	Geen expliciete vermelding
Medewerkers	8	1	2	1
Teamleiders	6	0	0	0
Management	4	0	0	0
Bestuur	1	0	0	2

Uit bovenstaande tabel is op te maken dat alle doelgroepen positief gevoel hebben over de verandering. De volgende uitspraken geven deze positieve emoties goed weer:

- *"Nou ja ik voel me hier als een vis in het water. Ja dat straal ik ook uit denk ik."*
- *"Ik ga altijd met plezier naar mijn werk en ik kom echt wel een beetje thuis hier."*
- *"Dat vind ik zo leuk. Dus daar ben ik naar op zoek. Daar kan ik vol...dan mag ik me helemaal laten gaan, laat ik het zo zeggen."*
- *"...ik zit precies op het plekje waar ik graag wil zitten. En ja dit is ook wat ik leuk vind..."*

5.3.1.4 Houding van collega's (moeten veranderen)

De houding van collega's heeft invloed op de veranderbereidheid van mensen (Metselaar & Cozijnsen, 1997). Een positieve houding van collega's kan een positieve uitwerking hebben op de bereidheid om te veranderen. Onder houding van collega's vallen de rol leidinggevende, contact leidinggevende, contact en houding collega's/medewerkers/ambtenaren, contact en houding management, contact en houding bestuur en de samenwerking met andere teams. In figuur 8 (subparagraaf 5.1.1) is al op te maken dat bijna alle respondenten de houding van collega's in meer dan de helft van de gevallen als positief ervaren. Tabel twaalf laat ook zien dat bijna driekwart van alle uitspraken over 'houding van collega's' positief is.

Tabel 12: Percentage t.o.v. alle uitspraken over 'houding van collega's'

Hoofdcode	Normering	Percentage t.o.v. alle uitspraken over 'houding van collega's'
Houding collega's	Positief	69,0%
	Negatief	16,7%
	Neutraal	14,3%

De respondenten worden vooral positief beïnvloed door het contact met collega's, medewerkers en ambtenaren. Op alle niveaus wordt het contact met collega's als positief te ervaren, wat de volgende opmerkingen ook weergeven:

- *"...ikzelf merk het altijd dat je volledig jezelf kan zijn als je ergens binnenloopt."*
- *"De teamleiders waar ik nu ook die training mee doe, dat is gewoon een hele leuke groep die ook ongedwongen en vrijuit en vertrouwelijk met elkaar in gesprek gaat waar ze tegen lopen."*
- *"Nee, tot nog toe alleen maar positief. Ik wil niet zeggen dat we nooit een stevige discussie hebben hoor, maar dat beschouw ik niet al negatief."*
- *"We hebben ook een mediatraining gehad. Dit kan alleen als je elkaar vertrouwd, want je dient je heel kwetsbaar op te stellen. Wij waren er allemaal."*

Daarnaast wordt ook de houding van collega's en de rol van de leidinggevende als positief ervaren, wat tevens in paragraaf 5.1 is beschreven.

5.3.1.5 Ervaring met veranderingen (kunnen veranderen)

De factor 'ervaring met veranderingen' gaat in op de veranderingen die een werknemer in het verleden heeft meegemaakt op werkgebied. Een positieve ervaring met een eerder veranderproces vergroot de veranderbereidheid (Metselaar & Cozijnsen, 1997).

Bijna de helft van de respondenten heeft een positieve ervaring met één of meerdere veranderprocessen. Deze positieve ervaringen hebben in de meeste gevallen een vergroting van de veranderbereidheid tot gevolg.

"...iedere verandering heeft me eigenlijk altijd winst opgeleverd..."

Daarentegen hebben ook een aantal respondenten minder positieve ervaringen met eerdere veranderingen, wat echter niet tot gevolg heeft dat zij een lagere veranderbereidheid hebben. Dit komt vooral door de persoonlijke instelling van de respondenten. Het opnieuw ingaan van een dergelijk traject, zonder de ervaringen van voorgaande veranderingen mee te nemen zorgt voor een vergroting van de veranderbereidheid.

5.3.1.6 Tijd en mankracht (kunnen veranderen)

De tijd en mankracht die ter beschikking staan voor de verandering dienen voldoende te zijn om dit ten goede te laten komen aan de veranderbereidheid (Metselaar & Cozijnsen, 1997). Hierbij gaat het dus om de ervaren werkdruk van een werknemer zelf in zijn/haar functie. In tabel 13 is per doelgroep te zien of zij wel of geen werkdruk ervaren in hun functie. Als een respondent geen werkdruk ervaart is dit uitgedrukt in 'positief'. Andersom geldt dat als een respondent wel werkdruk ervaart dit is uitgedrukt in 'negatief'.

Tabel 13: 'Tijd en mankracht' nader bekeken per doelgroep

Doelgroep	Positief	Neutraal	Negatief	Neutraal en negatief	Geen expliciete vermelding
Medewerkers	3	2	4	1	2
Teamleiders	0	1	3	0	2
Management	0	0	3	0	1
Bestuur	0	0	0	0	3

In tabel dertien is op te maken dat de doelgroepen medewerkers, teamleiders en management overwegend last hebben van werkdruk. De werkdruk zorgt voor zowel psychische als fysieke druk bij de respondenten. Daarnaast komt de kwaliteit van werk onder druk te staan.

- *"...ik heb nu soms al niet aan 36 uur in een dag genoeg"*
- *"er komt toch heel veel op me af, dus echt veel werk. En ik kom eigenlijk van alle kanten tijd tekort."*
- *"Dus, ja op een gegeven moment wordt je moe en je maakt fouten natuurlijk"*
- *"Die moet ik echt wel opzoeken en daar heb ik lang niet altijd tijd voor zoals je me ziet rennen"*

5.3.1.7 Aansturing van veranderingsprocessen (kunnen veranderen)

De aansturing van een veranderingsproces gaat in op de rol van de leidinggevende op het gebied van communicatie en eenduidigheid. Daarnaast speelt de bijdrage van de externe training en het voortraject van de herindeling een rol bij de aansturing van een veranderingsproces. . In tabel veertien is te zien hoe de respondenten de aansturing van het veranderproces ervaren.

Tabel 14: Percentage t.o.v. alle uitspraken over ‘aansturing van veranderingsprocessen’

Subcode	Normering	Percentage t.o.v. alle uitspraken over ‘aansturing van veranderingsprocessen’
Voortraject herindeling	Positief	13,9 %
	Negatief	11,1 %
	Neutraal	3,7 %
Bijdrage externe training	Positief	19,4 %
	Negatief	10,2 %
	Neutraal	6,5 %
Eenduidigheid	Negatief	7,4 %
	Neutraal	0,9 %
Communicatie	Positief	0,9 %
	Negatief	21,3 %
	Neutraal	4,6 %

De communicatie wordt als negatief ervaren. De negatieve invloed van het niet of onvoldoende communiceren komt alleen bij medewerkers en teamleiders tot uiting. Eén van de medewerkers gaf aan dat veel binnen de gemeenten nog van toevalligheden aan elkaar hangt. Terwijl een teamleider aangeeft dat de communicatie te formeel is.

De bijdrage van de externe training wordt deels positief en deels negatief ervaren. De positieve geluiden komen vanuit alle doelgroepen. De negatieve geluiden komen echter alleen vanuit het bestuur en het management.

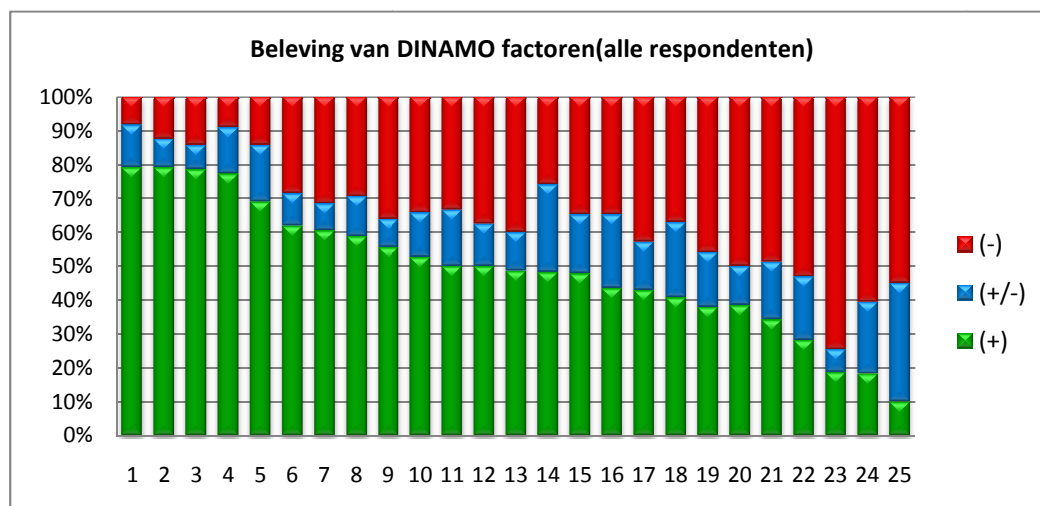
5.3.1.8 Complexiteit van de verandering (kunnen veranderen)

Deze factor kwam niet expliciet naar voren in de interviews en speelt dus ook geen rol in deze analyse, waardoor in de analyse ingegaan wordt op zeven factoren.

5.3.2 Beleving van de DINAMO factoren

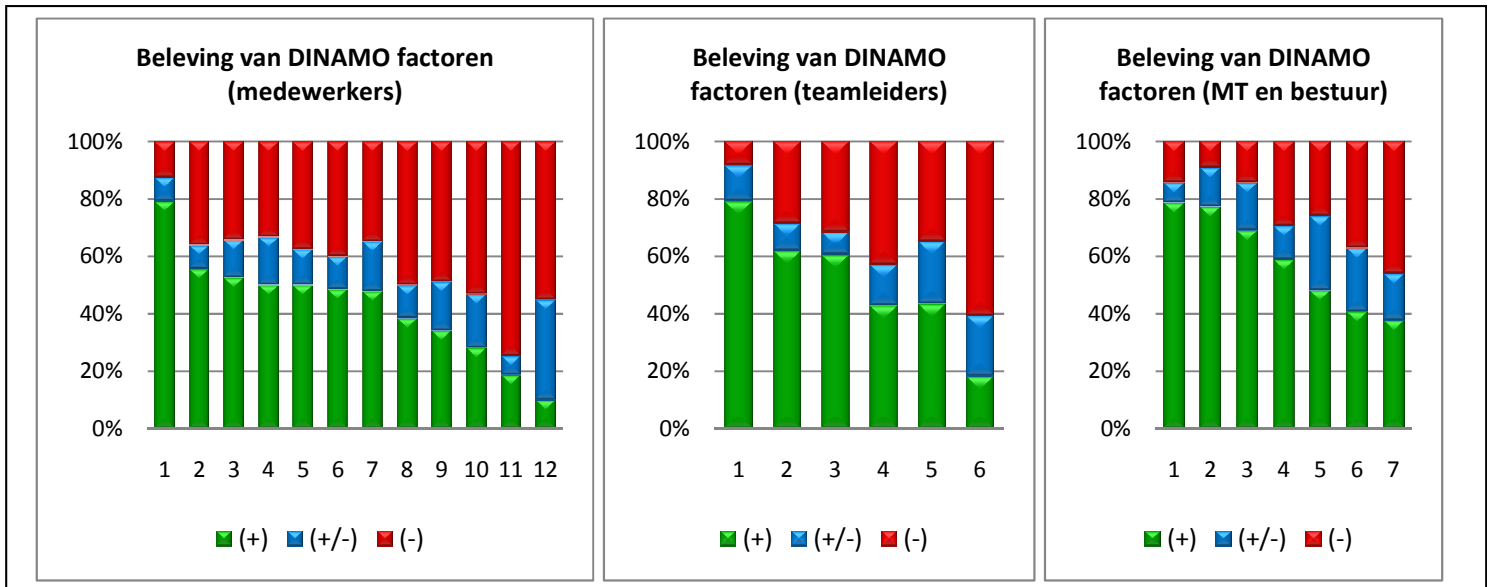
Door alle uitspraken over de factoren per respondent op te tellen en deze procentueel uit te splitsen naar positief, negatief en neutraal, komen we op figuur 10. Deze figuur laat een divers beeld zien van de factoren. Twaalf respondenten ervaren met name een positieve invloed van de factoren (50% of meer is (+)). De overige respondenten zitten onder deze grens, waarvan vijf respondenten met name een negatieve invloed van de factoren ervaren (50% of meer is (-)).

Figuur 10: Beleving van DINAMO factoren (alle respondenten)



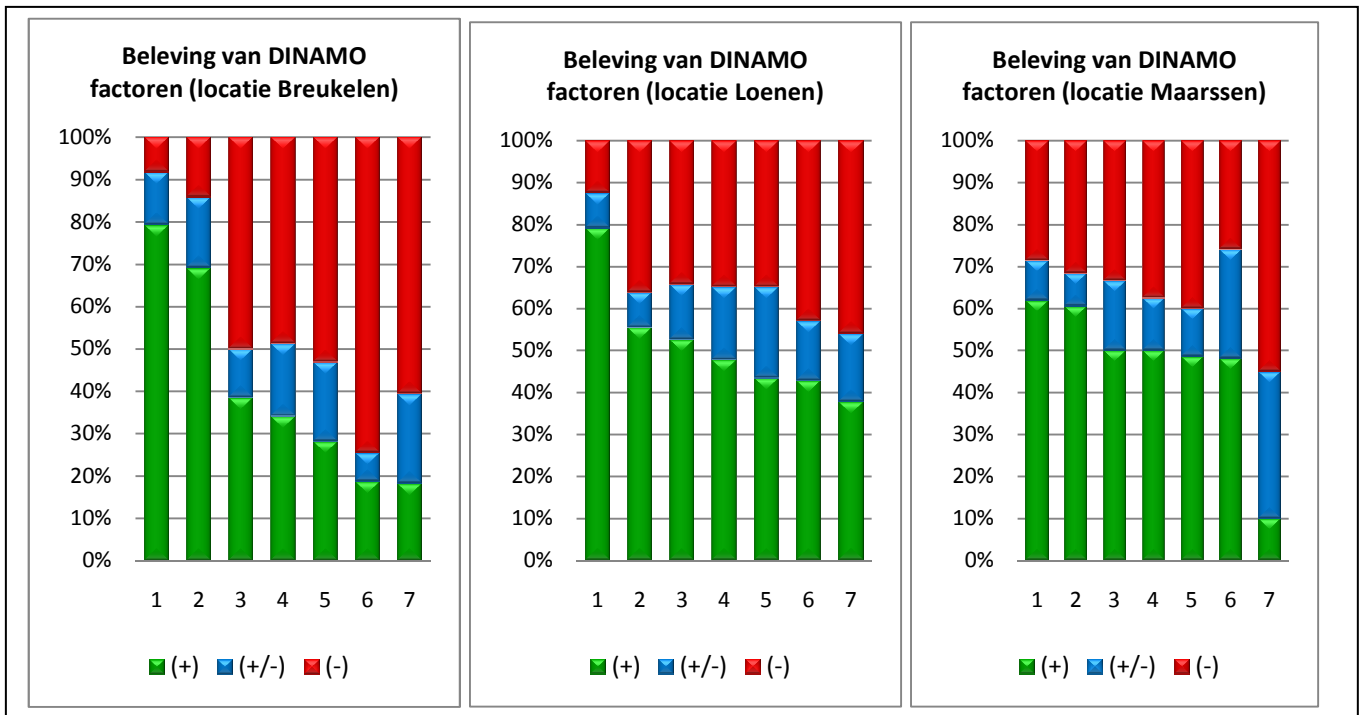
Als figuur tien verder wordt toegespitst naar doelgroep, ontstaat het volgende beeld wat te zien is in figuur 11. Hieruit is op te maken dat teamleiders, MT en Bestuur over het algemeen positiever gestemd zijn over alle DINAMO factoren dan medewerkers.

Figuur 11: Beleving van DINAMO factoren per doelgroep



In figuur 12 staat de doorsnede per locatie. Uit dit figuur is op te maken dat de respondenten op locatie Breukelen over het algemeen minder positief gestemd zijn dan de medewerkers op de andere locaties. Hierbij dient te worden opgemerkt dat de respondenten (medewerkers, teamleiders en afdelingshoofd) per locatie niet in dezelfde volgorde staan.

Figuur 12: Beleving van DINAMO factoren per locatie



5.4 Betekenis

De betekenis van een verandering gaat in op hoe de medewerkers het verandertraject ervaren. Het is namelijk niet de inhoud die medewerkers verleidt om zich in te zetten voor een verandering, maar juist de betekenisverlening die een medewerker aan de verandering geeft (De Witte, Kuipers & Janssen, 2010:10-14). Medewerkers hebben een verschillende invulling van betekenisverlening aan de verandering; de veranderbereidheid van medewerkers om zich in te zetten voor de verandering is dus verschillend. Over de mate van veranderbereidheid bij de respondenten wordt in deze paragraaf dieper ingegaan.

5.4.1 Veranderbereidheid

Veranderbereidheid van werknemers is van belang om de verandering te doen slagen. Zonder hun inzet zal het zeer lastig zijn om de gewenste situatie te bereiken.

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat elf respondenten expliciet hebben aangegeven bereid te zijn om te veranderen.

- *“Ik heb me gewoon zover als ik kon, heb ik mezelf ingezet.”*
- *“...betekent dit dat ik me vol mag inzetten voor die verandering.”*

Van de overige veertien respondenten waren tien respondenten zeer positief gestemd over de verandering, volgens twee respondenten was de herindeling niet noodzakelijk en nog twee respondenten staan negatief tot zeer negatief tegenover de herindeling.

“...bij mij is die grens nu ook bereikt. Ja, ik ga echt niet meer zoveel doen als dat ik heb gedaan. Het is geven en nemen. Nou dat is in elke relatie die je hebt, dus. En als je niet meer veel krijgt, ja dan wordt het...in ieder geval ik ben zo niet.”

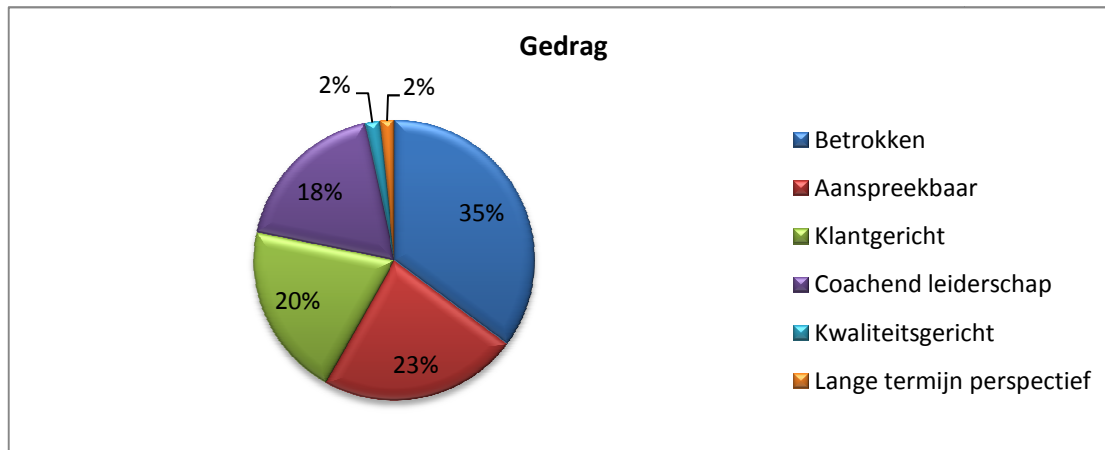
Eerder in paragraaf 5.3 liet figuur tien zien dat een groot aantal uitspraken van de respondenten over de factoren die van invloed zijn op veranderbereidheid negatief waren. Het effect van deze negatieve uitspraken overstijgt de positieve uitspraken echter niet, aangezien de veranderbereidheid overheerst bij de respondenten.

5.5 Gedrag

Indien een werknemer bereid is om te veranderen, heeft dit nog niet direct het gewenste gedrag tot gevolg. Het gewenste gedrag bij Stichtse Vecht bestaat uit vier kernwaarden (Betrokken, Aanspreekbaar, Klantgericht en Kwaliteitsgericht) en twee randvoorwaarden (coachend leiderschap en lange termijn perspectief).

Dit onderzoek biedt onvoldoende basis om te bepalen of het gedrag van de respondenten voldoet aan de gevraagde kern- en randwaarden. De respondenten laten echter wel in de interviews zien dat ze wel of niet het gewenste gedrag toepassen. Dit komt naar voren in de uitspraken van de respondenten. Hierbij betreft het de percepties van de respondenten zelf, welke betrekking hebben op de vier kernwaarden en twee randvoorwaarden. In onderstaande figuur (figuur 13) is het totaaloverzicht te zien van de gedragskenmerken die de respondenten vertonen vanuit hun percepties. Hieruit is op te maken dat de kernwaarde ‘kwaliteitsgericht’ en de randvoorwaarde ‘lange termijn perspectief’, nauwelijks tot uiting worden gebracht door de verschillende doelgroepen.

Figuur 13: Gedrag



Alle respondenten vertonen in meer of mindere mate de kernwaarde 'betrokken' in hun werk. Deze betrokkenheid loopt uiteen van betrokkenheid naar directe en indirecte collega's, interesse naar privé zaken van werknemers, interesse naar het werkgebied van werknemers en betrokkenheid richting de samenleving.

- *"En je moet af en toe ook eens op locaties gaan kijken om contact te houden. Dat vind ik wel belangrijk. Ik ga ook regelmatig even naar Breukelen toe en zeker naar Goudenstein en het GAK."*
- *"Ze komen over het algemeen zelf gemakkelijk naar mij toe, ook met privédingen."*
- *"...ja, bij hen ook te vragen: 'Waar ben je mee bezig? O ja? Wat leuk, laat eens zien'"*
- *"Dus als ik daar loop dan voel ik me gewoon thuis, dat is...ik vind het prettig om op straat te lopen en met mensen gewoon in contact te kunnen treden."*

Daarnaast vertonen ook bijna alle respondenten, op respectievelijk drie en vier medewerkers na, kenmerken van de kernwaarden 'aanspreekbaar' en 'klantgericht'. De werknemers van alle niveaus schuwen niet om hun collega's en/of meerdere op zowel positieve of negatieve zaken aan te spreken. De klantgerichtheid toont zich richting de interne klant, ofwel collega's, leidinggevendenden, bestuur en raad, maar ook naar de externe kant.

Hieronder volgt een typisch voorbeeld van interne klantgerichtheid:

"...Wij denken over de grenzen van ons eigen afdelinkje heen, wij denken over de grenzen van ons eigen gebiedje heen. ...We gaan alleen 'nee' zeggen als wij zeggen we hebben de capaciteit niet, middelen niet of de expertise niet. En dan heb je helder verhaal maar niet van: nou ja dat is van hun, dat zoeken ze maar uit." En als je dat met z'n allen al voorstaat en je gaat dat met z'n allen ook al uitstralen, dan gaat de rest vanzelf mee."

Alle leidinggevendenden geven aan dat zij de randvoorwaarde 'coachend leiderschap' toepassen in hun dagelijkse werkzaamheden. Hieronder volgen drie voorbeelden die leidinggevendenden toepassen:

- *"...in ieder geval proberen om de medewerker het gevoel te geven dat je er naar luistert."*
- *"Ze hebben vooral heel veel er zelf over nagedacht en ik heb ze betrokken gemaakt bij het proces."*
- *"...ik probeer ze volle ruimte te geven dat ze hun werk mogen doen en ook de lead mogen pakken in een onderwerp."*

Het gewenste cultuurprofiel is in de ogen van de respondenten nog niet bereikt, maar Stichtse Vecht is zeker op de goede weg.

6. Onderzoek in bespreking

In dit afsluitende hoofdstuk komt allereerst de conclusie aan bod, waaruit vervolgens de praktische aanbevelingen volgen. Tot slot wordt kritisch het onderzoek onder de loep genomen in de discussie.

6.1 Conclusie

De herindeling van de drie voormalige gemeenten Breukelen, Loenen en Maarssen naar Stichtse Vecht is een grote verandering voor zowel bestuur, management, medewerkers als burgers. Een dergelijk veranderproces vergt verandervermogen van de organisatie. Verandervermogen van een organisatie wordt vergroot als tijdens de verandering aandacht wordt besteed aan de inhoud, het proces en de betekenis van veranderen.

De betekenis is hierbij onmisbaar, omdat de gemeente zonder haar medewerkers, het menselijk kapitaal, niet kan veranderen. Het organisatiecultuurtraject is dan ook een belangrijk thema tijdens dit verandertraject, waarbij de culturen van de drie oude gemeenten om worden gezet naar een nieuwe eigentijdse cultuur voor Stichtse Vecht. Deze eigentijdse cultuur is verwoord in het cultuurprofiel, waarin vier kernwaarden (Betrokken, Aanspreekbaar, Kwaliteitsgericht en Klantgericht) en twee randvoorwaarden (Coachend leidinggeven en lange termijn perspectief) centraal staan.

Het doel van dit organisatiecultuurtraject is tweeledig: een prettiger werkklimaat creëren en de burger op een goede manier bedienen. Dit doel kan alleen gerealiseerd worden door de werknemers zelf. De vraag is in hoeverre ze bereid zijn om mee te veranderen en hoe kan de veranderbereidheid worden vergroot. In dit onderzoek staat de volgende onderzoeksvraag dan ook centraal:

“Door welke factoren wordt de veranderbereidheid van de diverse doelgroepen beïnvloedt bij de gemeente Stichtse Vecht?”

Uit deze onderzoeksvraag vloeien de volgende vier deelvragen voort, die achtereenvolgens in deze subparagraaf aan bod komen.

1. *Hoe denken de doelgroepen over de inhoud van de verandering?*
2. *Wat zijn de kenmerken van het proces van de verandering?*
3. *Hoe wordt de veranderbereidheid van de verschillende doelgroepen beïnvloedt door de geplande interventies?*
4. *Welke factoren hebben invloed op de veranderbereidheid van de doelgroepen?*

6.1.1 Inhoud van de verandering

De gewenste situatie in dit veranderproces betreft het gewenste gedrag wat de diverse doelgroepen zich eigen dienen te maken. Deze cultuurverandering staat echter niet op zichzelf, hierbij zijn tevens de aspecten structuur, technologie en medewerkers van belang. De inhoud van deze verandering betreft dus harde (structuur en technologie) en zachte (cultuur en medewerkers) aspecten (De Witte, Kuipers en Janssen, 2010).

Over de zachte aspecten zijn alle doelgroepen overwegend positief. Het gewenste gedrag in de vorm van de vier kernwaarden en twee randvoorwaarden vertonen de doelgroepen in hun ogen. Alleen de kernwaarde ‘kwaliteitsgericht’ en de randvoorwaarde ‘lange termijn perspectief’ wordt niet tot nauwelijks toegepast. Dat de randvoorwaarde ‘coachend leidinggeven’ wordt toegepast door de leidinggevendenden binnen de organisatie wordt bevestigd door het merendeel van de respondenten. Naast deze gedragskenmerken is het ook van belang dat Stichtse Vecht als één groepsarena, één geheel, optreedt. Hierbij wordt verwezen naar de omgangsvormen van de ambtenaren en bestuurders onderling. Op team- en/of afdelingsniveau worden deze omgangsvormen door alle doelgroepen als positief ervaren, de omgangsvormen met andere teams en/of afdelingen zijn echter nog onvoldoende.

Over de harde aspecten is de gedachtestroom van de doelgroepen daarentegen minder positief. De respondenten vinden dat de structuur en de technologie nog maar deels op orde zijn. De verschillende locaties werken als belemmerend, wederzijdse afstemming tussen de teams is nog onvoldoende, de ICT-faciliteiten functioneren nog niet optimaal en de taken zijn nog lang niet allemaal geharmoniseerd.

Om het gewenste gedrag te bewerkstelligen binnen de gemeente Stichtse Vecht is het van belang dat zowel de harde als zachte aspecten omgevormd worden naar de nieuwe situatie. Momenteel zijn de harde aspecten nog onvoldoende gerealiseerd, wat een belemmering vormt voor de gewenste cultuur.

6.1.2 Kenmerken van het proces

Gedurende het organisatiecultuurtraject voert 'reizen', ofwel de geplande benadering, de boventoon. De doelgroepenbenadering en het organisatiecultuurtraject, welke hoofdzakelijk zijn vormgegeven door de werkgroep organisatiecultuur, zijn twee uitgesproken voorbeelden van een geplande verandering. Zo is onder andere vooraf bepaald welke trainingen er voor welke specifieke doelgroep op de planning staat. Van deze planning is enkele malen afgeweken, wat betekent dat het veranderproces ook kenmerken vertoont van de emergente benadering, ofwel 'trekken'. De trainingsdag van teamleiders en MT-leden gezamenlijk onder leiding van een extern bureau is namelijk opgezet op verzoek van de teamleiders en MT-leden zelf.

6.1.3 De ervaring van het proces en beïnvloeding op de veranderbereidheid

Binnen Stichtse Vecht is de formatie nog niet op orde. De organisatie heeft, afgerond, te maken met tachtig vacatures en vijftig boventalligen. Deze vacatures betreffen met name functies op uitvoeringsniveau. Er is dus sprake van onbalans in de organisatie. Deze onbalans brengt een verhoogde werkdruk met zich mee, welke bij alle doelgroepen zowel een psychische als fysieke druk oplevert. Deze werkdruk gaat ten koste van de kwaliteit van het werk, maar gaat ook ten koste van de tijd en energie die een leidinggevende in zijn of haar werknemers kan besteden. Ondanks dat de respondenten wel mee willen werken, belemmert de werkdruk ze in de uitvoering van hun taken en verantwoordelijkheden.

Participatie van de diverse doelgroepen bij het voortraject en het huidige traject bevordert hun binding met het veranderproces en met elkaar. Hierbij geldt echter wel dat er wat met de inbreng van de doelgroepen gedaan moet worden. Indien de participatie van de respondenten op een goede manier geschiedt, zal dit het draagvlak voor de verandering vergroten.

Het proces gaat onder andere in op het begeleiden van de verandering. Aansturing van het veranderproces is hier dan ook een onderdeel van. Communicatie kan bijdragen aan het verwerven van draagvlak onder de diverse doelgroepen, wat vervolgens weer de veranderbereidheid kan vergroten. Het overhevelen van communicatie en de input van de teamleiders en medewerkers wordt op dit moment onvoldoende gerealiseerd in de ogen van deze twee doelgroepen. Dit wekt ergernis op en zorgt ervoor dat ze verder af komen te staan van de verandering.

De geplande interventies worden zeer wisselend door de doelgroepen ervaren. Wat alle doelgroepen als positief ervaren, ongeacht de vorm van de interventie, is het samenzijn met collega's. Voor het bestuur is dit verder ook het enige waardevolle aan de training. Het management is overwegend positief over de bijdrage van de trainingssessies. De teamleiders zijn met name over de trainingsvorm intervisie enthousiast. Los van elkaar vinden zij allemaal dat de intervisies een waardevolle toevoeging zijn. Elkaar ondersteunen, ervaringen uitwisselen en zaken relativeren helpt de teamleiders om een stap dichterbij het individuele en organisatorische doel te komen. De handvatten die ze uitgereikt krijgen bij deze training werkt positief door in hun veranderbereidheid en gedrag. De doelgroep medewerkers hebben ten opzichte van de andere doelgroepen minder intensieve vormen van training gehad. De respondenten die een teamtraining hebben gehad, hebben deze als zinvol en open ervaren. Tijdens de medewerkersbijeenkomsten zijn met name de zorgen van de medewerkers geuit, maar is ook kort ingegaan op datgene wat ze nodig hebben om in hun kracht te blijven.

6.1.4 Factoren die invloed hebben op veranderbereidheid

Een vijftal factoren hebben invloed op de veranderbereidheid, het betreft arbeidsinhoud, onbalans cq werkdruk, houding van collega's, communicatie en emotie. Deze factoren worden hieronder één voor één behandeld.

De arbeidsinhoud heeft bij de respondenten zowel positieve als negatieve invloed op veranderbereidheid. De nieuwe kansen die worden geboden in de nieuwe gemeente worden door alle doelgroepen als positief ervaren. Daarnaast zorgt de onbalans in de organisatie voor een aantal respondenten voor een negatieve invloed op veranderbereidheid. Door deze onbalans komen ze niet of onvoldoende toe aan hun nieuwe uitdaging op hun werkgebied.

Deze onbalans heeft op vele plaatsen binnen de organisatie werkdruk tot gevolg. Deze verhoogde werkdruk binnen de organisatie staat bij elke doelgroep op het netvlies, maar de doelgroepen medewerkers, teamleiders en management geven aan overwegend last te hebben van werkdruk.

De derde factor welke invloed heeft op veranderbereidheid is de 'houding van collega's'. Een positieve houding van collega's werkt namelijk bevorderend ten opzichte van de veranderbereidheid. Op alle niveaus wordt het contact met collega's als positief ervaren bij Stichtse Vecht. Deze positieve houding onderling, bevordert de sfeer, vergroot de betrokkenheid richting elkaar en verlaagt de drempel in het elkaar aanspreken. Dit alles zorgt voor een prettiger werkklimaat.

Communicatie is de vierde factor die invloed heeft op veranderbereidheid. Het niet of onvoldoende communiceren beïnvloedt de veranderbereidheid van de doelgroepen medewerkers en teamleiders negatief.

Een laatste, maar zeer belangrijke factor is de factor emotie, ofwel het gevoel wat de respondenten bij de nieuwe organisatie hebben. De factor emotie geeft de persoonlijke instelling van de respondent weer en uit het onderzoek blijkt dat de persoonlijke instelling bij de respondenten overwegend positief is. Respondenten die met plezier naar hun werk gaan, zijn ook bereid om zich in te zetten voor de verandering.

Opvallend is dat er weinig tot geen verschillen bestaat tussen de verschillende doelgroepen. Alleen bij de factor 'communicatie' is er verschil tussen het hoger management (bestuur en MT) en de teamleiders en medewerkers.

6.1.5 Factoren die de veranderbereidheid van de diverse doelgroepen beïnvloedt

In de vier voorgaande paragrafen zijn alle factoren behandeld die invloed hebben op de veranderbereidheid van de diverse doelgroepen. Deze factoren hebben betrekking op de inhoud, het proces en de betekenis en beïnvloeden zowel op positieve en negatieve wijze.

Er zijn een zestal factoren die de veranderbereidheid op een negatieve manier beïnvloeden. Het betreft:

- De verschillende locaties;
- Onvoldoende wederzijdse afstemming met andere teams;
- Ontoereikende ICT faciliteiten;
- Taken die nog niet of onvoldoende geharmoniseerd zijn;
- Onbalans binnen de organisatie, wat tevens hoge werkdruk met zich mee brengt;
- Beperkte communicatie richting teamleiders en medewerkers.

Daarnaast zijn er ook nog een zestal factoren die de veranderbereidheid op een positieve manier beïnvloeden. Het betreft:

- Positieve houding van collega's;
- Participatie bij het voortraject en het huidige traject;
- Intervisies bij de doelgroep teamleiders;
- Teamtraining;
- Nieuw geboden kansen op individueel niveau;
- Positieve emotie.

Er zijn zes factoren die een negatieve invloed hebben op de veranderbereidheid en zes factoren die een positieve invloed hebben op veranderbereidheid. Uit het onderzoek komt echter naar voren dat eenentwintig van de vijfentwintig respondenten positief gestemd zijn over de verandering. Het effect van de negatieve uitspraken overstijgt de positieve uitspraken dan ook niet, aangezien de positieve emotie bij de diverse doelgroepen overheerst.

6.2 Aanbevelingen

Uit bovenstaande paragraaf vloeien een aantal praktische aanbevelingen weer om de veranderbereidheid van de diverse doelgroepen te versterken. In deze paragraaf zal achtereenvolgens ingegaan worden op de inhoud, het proces, de betekenis. In deze paragraaf zullen echter geen aanbevelingen gegeven worden op de volgende vier factoren: 'verschillende locaties', 'ontoereikende ICT faciliteiten', 'taken die nog niet of onvoldoende geharmoniseerd zijn', 'onbalans binnen de organisatie'. Deze factoren zijn al in behandeling binnen de gemeente, maar tijd en geld zijn hierin de hoofdzaak de beperkende factoren.

6.2.1 Inhoud

Voor een verbetering van de inhoud van de verandering zijn twee aanbevelingen te geven. De eerste aanbeveling heeft betrekking op de toepassing van het gewenste gedrag (vier kernwaarden en twee randvoorwaarden). De kernwaarde 'kwaliteitsgericht' en de randvoorwaarde 'lange termijn perspectief' worden in de ogen van de respondenten nog nauwelijks toegepast. Om deze kernwaarde en randvoorwaarde meer tot uiting te laten komen bij de diverse doelgroepen geven een aantal respondenten aan dat er keuzes gemaakt moeten worden wat de gemeente qua taak wel dient te doen en wat niet. Deze keuzes dient het bestuur te maken, met advies van het ambtenarenapparaat.

Een tweede aanbeveling betreft het bevorderen van de wederzijdse afstemming tussen teams. Deze afstemming kan bevorderd worden door een smoelenboek via intranet te realiseren. Dit smoelenboek dient up-to-date te zijn en te blijven en hier dient tevens de functie, taken en verantwoordelijkheden van de diverse persoon in vermeld te staan. Hierdoor is de juiste persoon sneller en eenvoudiger te bereiken. Daarnaast gaat veel communicatie per mail, aangezien de afdelingen over verschillende locaties zijn verdeeld. Hierdoor is het belangrijk dat er ook gereageerd wordt op de mails, waarbij 'nee' ook als een reactie telt. De termijn van vijf werkdagen, die het TIC (Telefonisch Informatie Centrum) ook hanteert voor burgers en externe klanten, is hierbij een redelijke termijn.

6.2.2 Proces

Voor een verbetering van het proces van de verandering zijn een tweetal aanbevelingen te geven. De eerste aanbeveling heeft betrekking op het bevorderen van de communicatie en participatie van de doelgroepen teamleiders en medewerkers. Hierbij is het communiceren van informatie allereerst van belang, voordat de doelgroepen kunnen participeren. Het management en bestuur dienen een sfeer van openheid en veiligheid te creëren, door zoveel mogelijk informatie met zoveel mogelijk doelgroepen te delen. De teamleiders en medewerkers kunnen dan zelf beslissen of ze deze informatie ook daadwerkelijk gaan bestuderen. Door het delen van informatie voor er een besluitvorming plaats vindt hebben de teamleiders en/of medewerkers de gelegenheid om hun ideeën neer te leggen bij de desbetreffende persoon. De ideeën van teamleiders/of medewerkers dienen meegenomen te worden in de besluitvorming en er dient een terugkoppeling over de betreffende ideeën plaats te vinden.

Een tweede aanbeveling betreft het investeren in teamleiders. De teamleiders zijn de cruciale schakel tussen het management en de medewerkers. Zij dienen te zorgen voor een goede sfeer binnen het eigen team, maar ook tussen de teams. Ondanks de onbalans in de organisatie en de hoge werkdruk is het van belang dat ze de randvoorwaarde 'coachend leiderschap' blijven toepassen. Hierbij is steun van hun leidinggevende en het hulpmiddel intervisie van belang.

Allereerst hebben de afdelingshoofden een belangrijke taak om de teamleiders te begeleiden en te laten groeien in hun functie als teamleider. Dit kan een afdelingshoofd bereiken door voldoende tijd vrij te maken voor de problemen die een teamleider zakelijk en/of op privégebied ervaart. Hierbij dient de teamleider met ondersteuning van zijn of haar leidinggevende te zoeken naar de juiste oplossing. Dit kost op het moment zelf extra tijd, maar creëert ook extra inzicht bij de teamleider zodat hij/zij het in de toekomst zelf kan oplossen. Daarnaast is vertrouwen van het afdelingshoofd in de teamleider een voorwaarde om groei bij de teamleider te creëren. Dit vertrouwen kan al gecreëerd worden door een schouderklopje of een compliment van het afdelingshoofd. Zonder dit vertrouwen zal de teamleider niet tot weinig initiatief tonen en veelal binnen de geplande, veilige paden willen blijven. Terwijl creativiteit en eigen initiatief juist is vereist in moeilijkere tijden, aangezien er met minder middelen net zoveel of zelfs nog meer bereikt dient te worden.

Ten tweede is intervisie een belangrijk hulpmiddel voor de teamleiders. Met behulp van intervisie helpen de teamleiders elkaar, wisselen ze ervaringen uit en worden zaken gerelativeerd om zo een stap dichterbij het individuele en organisatorische doel te komen. Deze intervisie kan zowel intern als extern geregeld worden. Een externe trainer heeft voordelen en nadelen. Het nadeel zijn met name de hoge kosten die een externe trainer met zich meebrengt. Het voordeel van een externe trainer die de intervisie leidt, is dat 'vreemde ogen dwingen' met als gevolg dat de voorbereiding en de sessie zelf serieuzer worden opgepakt door de teamleiders. Aan de andere kant mag je een dergelijke serieuze houding van teamleiders verwachten, ook als ze niet worden gefaciliteerd door een externe trainer. Indien het intern geregeld wordt dienen de teamleiders die samen in een intervisiegroep zitten, wel een klik te hebben met elkaar en vertrouwen hebben in elkaar. Tijdens intervisie is openheid van zaken namelijk van belang en dit kan alleen in een sfeer van vertrouwen. Een tweede belangrijke voorwaarde is dat de interne begeleider getraind is om de intervisie tot een kwalitatief hoog niveau te brengen. Gezien de hogere kosten van een externe trainer, is het in de huidige economische tijd van bezuinigingen verstandiger om de intervisie intern te regelen, mits de kwaliteit aanwezig is. Om ervoor te zorgen dat de intervisie niet naar de achtergrond verdwijnt vanwege de waan van de dag, zou het secretariaat de initiator kunnen zijn van de verschillende intervisiegroepen. De intervisiegroepen kunnen na een jaar gewisseld worden qua samenstelling, mits de sfeer van vertrouwen behouden blijft.

6.2.3 Betekenis

Ook voor de verbetering van de betekenis van de verandering zijn een tweetal aanbevelingen te geven. De eerste aanbeveling heeft betrekking op het bevorderen van de positieve houding van collega's. De houding van de directe collega's wordt momenteel al als vrij positief ervaren. Door eens in de zoveel tijd als team zijnde een uitje te plannen of met zijn allen te gaan lunchen zal het teamgevoel worden vergroot. Daarnaast werkt het begroeten van al je collega's, ongeacht in welk team ze zitten, bevorderend.

De tweede aanbeveling betreft het bevorderen van de positieve emotie. Indien de medewerker positief gestemd is over de verandering zal hij immers meer bereid zijn om zich in te zetten voor het gewenste resultaat, dan wanneer hij negatief gestemd is over de verandering. Emoties geven dus de gevoelens van de werknemer weer en dit heeft alles met de persoonlijke instelling van de werknemer te maken. Uit het onderzoek blijkt dat de doelgroepen meer positief gestemd dan negatief gestemd zijn. Aangezien de positieve emotie bevorderd dient te worden, is het verstandiger om als leidinggevende de aandacht te richten op de positief gestemden binnen je team. Het vergroten van de aandacht kan middels één op één gesprekken. Tijdens deze één op één gesprekken kunnen verbeterpunten op het gebied van competenties ter sprake worden gebracht. Daarnaast kan een leidinggevende beter zijn of haar focus leggen op de positieve punten binnen het team en deze individueel, maar ook binnen het team, ter sprake brengen. De energie steken in medewerkers die positief ingesteld zijn heeft twee voordelen. Allereerst vergroot het hun veranderbereidheid nog meer. Daarnaast wordt de positieve houding van de medewerker versterkt, wat weer ten goede komt aan het werkklimaat. Het betekent echter niet dat de negatieve instelling van bepaalde personen door de vingers wordt gezien. De betreffende medewerkers dienen aangesproken te worden op hun gedrag, aangezien het anderen beïnvloedt. Het negatieve gedrag wordt niet getolereerd, maar de focus van de leidinggevende ligt bij de medewerkers die een positieve instelling hebben en bereid zijn zich voor 100% in te zetten. Op deze manier beloon je het positieve gedrag.

6.3 Discussie

In deze slotparagraaf worden een aantal onderwerpen extra belicht en komen vervolgens de beperkingen van het onderzoek aan bod. Tot slot wordt deze paragraaf afgesloten met de mogelijkheden tot vervolgonderzoek.

6.3.1 Onderwerpen extra belicht

De onderwerpen die in deze subparagraaf kort worden toegelicht hebben betrekking op de doelgroepenbenadering, de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie.

De werkgroep organisatiecultuur heeft voor het organisatiecultuurtraject gekozen voor een doelgroepenbenadering. Uit dit onderzoek is gebleken dat de doelgroepen over bijna alle punten dezelfde gedachten hebben. Het enige opmerkelijke verschil is dat de doelgroepen teamleiders en medewerkers vinden dat zij onvoldoende worden geïnformeerd. De vraag is dan ook of de doelgroepenbenadering gehandhaafd dient te worden binnen het organisatiecultuurtraject.

Door het samenvoegen van het DINAMO model van Metselaar en Cozijnsen (1997) en het model van verandervermogen van De Witte, Kuipers en Janssen (2010) is een nieuw conceptueel model ontstaan. In dit samengevoegde model zijn beide modellen verder uitgebreid, alleen de term 'veranderbereidheid' uit het DINAMO model is niet opgenomen in het nieuwe conceptuele model. In het DINAMO model hebben de factoren invloed op de veranderbereidheid, terwijl uit dit onderzoek is gebleken dat de factoren uit het DINAMO model allemaal onderdeel zijn van de veranderbereidheid van de diverse doelgroepen. Dit komt tevens overeen met het Three-Component Model van Herscovitch en Meyer (2002).

Een herindeling van meerdere gemeenten tot één nieuwe gemeente komt regelmatig voor in Nederland. Bij iedere herindeling zal er sprake zijn van een cultuurverandering. Het onderwerp van dit onderzoek is dan ook toepasbaar op andere herindelingstrajecten. Zij kunnen hun voordeel doen met dit onderzoek om na te gaan wat het verandertraject wel of niet bevordert.

6.3.2 Beperkingen

Aan elk uitgevoerd onderzoek kleven dan ook beperkingen, zo ook bij dit onderzoek. Deze beperkingen zullen hieronder kort worden besproken.

Allereerst is een algemene beperking van kwalitatief onderzoek dat de relaties tussen zaken niet tot nauwelijks aan elkaar gekoppeld kunnen worden.

De tweede beperking van dit onderzoek is de mogelijke subjectiviteit van de onderzoeker. Aangezien de onderzoeker voor vijf maanden in de organisatie werkzaam is geweest, kan de onderzoeker een verkleurd beeld krijgen. Dit kan gevolgen hebben gehad voor de objectiviteit van het interviewen. In principe is de onderzoeker ieder interview blanco ingegaan, maar met de ene respondent had de onderzoeker wel al contact gehad en met een ander niet.

De volgende beperking betreft de selectie van de doelgroep medewerkers. Bij de selectie van medewerkers is geen rekening gehouden bij welke toenmalige gemeente de medewerker hiervoor werkzaam was geweest of tot welk subteam ze behoorden. In sommige gevallen kwam het dan ook voor dat de respondenten van één team bij dezelfde voormalige gemeente werkzaam waren en/of tot hetzelfde subteam behoorden. Dat hier geen rekening mee is gehouden, kan de betrouwbaarheid van het onderzoek verkleinen.

Een laatste beperking in dit onderzoek is dat niet alle afdelingen zijn meegenomen in het onderzoek. Twee van de drie uitvoerende afdelingen zijn namelijk niet tot nauwelijks betrokken bij het onderzoek, te weten de afdeling Publiekszaken en Veiligheid, Vergunning & Handhaving. Om de omvang van het onderzoek te beperken is gekozen om drie in plaats van vijf afdelingen mee te nemen. De afdelingen zijn vervolgens geselecteerd op locatie en op in- of externe focus. Voor een compleet beeld zouden echter alle afdelingen meegenomen dienen te worden in het onderzoek.

6.3.3 Vervolgonderzoek

In dit onderzoek zijn voor het eerst het DINAMO model (Metselaar en Cozijnsen, 1997) en het model van verandervermogen (De Witte, Kuipers & Janssen, 2010) samengevoegd. Aangezien dit de eerste keer is in de wetenschap, is vervolgonderzoek van belang. Bij vervolgonderzoek dient het conceptueel model van dit onderzoek getoetst te worden op zowel kwantitatief als kwalitatief gebied.

Een tweede punt waarbij het doen van vervolgonderzoek zeer nuttig is heeft betrekking op de factor 'emotie'. Uit dit onderzoek komt naar voren dat de positief gestemde respondenten een hogere mate van veranderbereidheid hebben. Aangezien de veranderbereidheid van het menselijk kapitaal van belang is om een verandering te doen laten slagen is het voor organisaties zinvol om te achterhalen waar die positieve emotie door geprikkeld wordt. In dit onderzoek is niet vast te stellen wat de verschillende doelgroepen prikkelt, vervolgonderzoek hiernaar is dan ook gewenst.

7. Literatuurlijst

Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behaviour. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 50, 179-211.

Barrett, R. (2006). *De waarden van mijn bedrijf; zo verander of creëer ik een organisatiecultuur*. Lannoo

Bekkum, P.W.J. van, & Gouw, A. (2005). *Werkbelasting en stress*. Arbo themacahier 9. Den Haag: Sdu uitgevers

Berenschot (juni 2009). *Perspectief Huis op orde; naar balans tussen ambitie en realisme*.

Boonstra, J.J. (2000). *Lopen over water; Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. Rede. Faculteit der Maatschappij- en Gedragwetenschappen, Amsterdam.

CBS. Aantal gemeenten in 2008 onveranderd op 443. [<http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/dossiers/nederland-regionaal/publicaties/artikelen/archief/2008/2008-2361-wm.htm>]. 2 januari 2008.

Coalitieakkoord tussen de tweedekamerfracties van CDA, PvdA en ChristenUnie. 7 februari 2007

Coalitieprogramma 2011-2014 Gemeente Stichtse Vecht (januari 2011). *Stabiliteit en Vertrouwen*.

Concernwerkplan 2011 Stichtse Vecht; "Samen aan de BAKK". 1 februari 2011

Contourennota (september 2010). *Stichtse Vecht: Twaalf kernen, één gemeente*.

De Caluwé, L. & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen; Een handboek voor de veranderkundige*. Kluwer, Deventer.

Eeuwijk, T. van (juli 2011). *Samen onderweg in Stichtse Vecht; tussentijdse evaluatie van het cultuurtraject*.

Herscovitch, L. & Meyer, J.P. (2002). Commitment to organizational change; Extension of a three-component model. *Journal of applied psychology*, p. 474-487.

Koopmans, C., Leunenbergh, G.J., Oosterloo, G. (2009). *Samenwerken of Samenvoegen; Variantenonderzoek Breukelen, Loenen, Maarssen*.

Metselaar, E.E. (1997). *Assessing the willingness to change; Construction and validation of the Dinamo*. Vrije Universiteit, Amsterdam.

Metselaar, E.E. & Cozijnsen, A.J. (1997). *Van weerstand naar veranderingsbereidheid*. Heemstede: Holland Business Publications.

Ministerie van BZK, *Brief naar aanleiding van vervolgbijeenkomst variantenonderzoek Vecht en Venen*. 14 september 2009

Ministerie van BZK, *Gewijzigd herindelingsvoorstel Vecht en Plassengebied naar aanleiding van het variantenonderzoek Vecht en Venen*. 2 november 2009

Ministerie van BZK, *Ministerraad stemt in met herindeling Abcoude, Breukelen, De Ronde Venen en Loenen*. 12-12-2008

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York.

Nieuwe Dimensies (april 2010), Fase 1; *Cultuurmeting en concept cultuurprofiel*.

Nieuwe Dimensies (Januari 2011), *Voorstel en offerte Stichtse Vecht; Leerfase 2011/1*.

Overheid.nl. Wet algemene regels herindeling

[http://wetten.overheid.nl/BWBR0003718/geldigheidsdatum_01-03-2011], 1 maart 2011

Overheid.nl Samenvoeging van de gemeenten Abcoude, Breukelen, De Ronde Venen en Loenen

[<https://zoek.officielebekendmakingen.nl/dossier/31840/kst-31840-3?resultIndex=26&sorttype=1&sortorder=4>]

Rijksoverheid. Beleidskader Gemeentelijke herindeling. 3 april 2009.

Rijksoverheid. Onderzoek naar de herindelingsvarianten Vecht en Venen. 11 november 2009.

Staatsblad van het Koninkrijk der Nederlanden (Jaargang 2010). 317; Wet van 7 juli 2010 tot samenvoeging van de gemeenten Breukelen, Loenen en Maarssen, en van de gemeenten Abcoude en De Ronde Venen.

Steijn, B. & Groeneveld, S. (2010). Strategisch HRM in de publieke sector. Assen. Koninklijke Van Gorcum

Straathof, A.J.M. (2009). Zoeken naar de kern van cultuurverandering; inzicht, meten, sturen. Erasmus Universiteit Rotterdam, Rotterdam.

Thiel, S. van (2007). Bestuurskundig onderzoek; een methodologische inleiding. Coutinho, Bussum.

Van Dale (2006). Studiewoordenboek Nederlands. Van Dale Lexicografie bv, Utrecht/Antwerpen.

Werkgroep Organisatiecultuur (augustus 2010). "Cultuurprofiel"

Werkgroep Organisatiecultuur (september 2010). "Plan van Aanpak Cultuurtraject gemeente Stichtse Vecht; Zo willen we met plezier samenwerken in de nieuwe organisatie"

Werkgroep Organisatiecultuur (maart 2010). "Samen op weg naar Stichtse Vecht; de kunst en uitdaging van het balanceren".

Witte, M. de, Van Ruysseveldt, J. (1998). Oordelen over "kwaliteit van de arbeid": hedendaagse stromingen. Heerlen: Open Universiteit.

BIJLAGE I

Uitwerking Kernwaarden, Randvoorwaarden en overige waarden

Kernwaarden

De volgende vier kernwaarden zijn leidend in de ontwikkeling naar de nieuwe organisatie:

1. Betrokken
2. Aanspreekbaar
3. Kwaliteitsgericht
4. Klantgericht

Randvoorwaarden voor organisatieontwikkeling

- A. Coachend leiding geven
- B. Lange termijn perspectief

Overige waarden

5. Collegialiteit
6. Vertrouwen
7. Plezier
8. Eerlijk en Open
9. Waardering

Uitwerking naar gedragscomponenten welke zowel intern als extern gericht zijn:

Ad 1. Betrokken

- Wij zijn mondig (opbouwend)
- Wij helpen (gevraagd en ongevraagd)
- We kijken, denken en doen ook buiten ons takenpakket
- We tonen interesse en blijven zodoende goed op de hoogte wat er binnen en buiten de organisatie leeft en speelt
- Wij nemen en krijgen de tijd om op de hoogte te blijven
- Wij tonen trots op de organisatie, ons werk en onze gemeente
- We hebben plezier in het samenwerken met interne en externe partners en tonen hierbij waardering voor elkaar.

Ad 2. Aanspreekbaar

- Ik ben bereid om feedback te geven en te ontvangen (zowel positief als negatief)
- Ik houd mij aan afspraken en sta ervoor open om daaraan herinnerd te worden
- Ik neem verantwoordelijkheid voor de prestaties die ik lever
- Ik ben bereid andere perspectieven en inzichten tot mij te nemen en zo nodig mijn mening bij te stellen

Ad 3. Kwaliteitsgericht

- Wij benoemen heldere criteria over onze te leveren kwaliteiten
- We werken professioneel
- Wij leren met en van elkaar (kennis delen) en gebruiken hierbij actief de bij burgers, maatschappelijke instellingen en bedrijfsleven aanwezige kennis
- Wij stáán voor kwaliteit; en durven ook nee te zeggen als dat nodig is
- Wij zijn nieuwsgierig naar hoe het beter kan en ondernemen zo nodig actie

Ad 4. Klantgericht

- Wij communiceren helder naar klanten en informeren ze over inhoud en proces van onze diensten
- Ik behandel een klant zoals ik zelf behandeld wil worden
- We wijzen onze klanten op hun eigen verantwoordelijkheden
- Ik kom afspraken na en handel zaken af binnen de gestelde termijn
- Wij nemen duidelijk en op consequente wijze besluiten
- Wij zijn goed bereikbaar (maken terugbelnotities, schakelen de telefoon zo nodig door)
- Ik weet wat mijn collega's doen zodat ik weet waar de klanten geholpen kunnen worden

Ad A. Coachend leiderschap

- Managers luisteren en gaan in gesprek met de vraag: 'Wat heb je nodig om...?'
- Managers en medewerkers geven (positieve en negatieve) feedback en laten medewerkers hun eigen mening vormen door vragen te stellen
- Een manager benoemt ook negatieve zaken en spreekt mensen aan
- Managers weten in welke fase van ontwikkeling iemand zit
- Managers tonen interesse/verdiepen zich in mensen/kennen hun medewerkers
- Managers sturen op kwaliteiten/valkuilen
- Managers propageren dat fouten maken mag mits er van geleerd wordt
- Managers stellen zich kwetsbaar op
- Managers sturen op organisatiedoelen
- Managers staan achter de medewerkers en uiten hun waardering
- Wij geven elkaar complimenten en schouderklopjes, ook in het openbaar
- Wij maken resultaten zichtbaar en waarderen en belonen deze openlijk

Ad B. Lange termijn perspectief

De organisatie heeft behoefte aan een lange termijn visie waarin duidelijk richting wordt gegeven. Daarnaast is er behoefte aan structurering van de ad hoc vragen die vanuit het bestuur gesteld worden. Dit vraagt om koers en planmatige (programmatische) vaststelling van prioriteiten en handhaving hiervan. Een belangrijke voorwaarde hierbij is een professioneel samenspel tussen bestuur en management, waarbij het management en de directie de politieke werkdruk en ambitie reguleren.

Ad 5. Collegialiteit

- Ik toon interesse
- Ik ben vriendelijk in de omgang
- Ik luister naar andermans opvatting
- Ik bied mijn hulp aan
- Ik kom afspraken na

Ad 6. Vertrouwen

- Ik vertrouw op kwaliteiten van collega's; ik vraag advies en kan ook taken delegeren
- Ik geef mijn mening vrijuit
- Ik ga correct om met informatie
- Ik kan vrijheid geven en vertrouw in de eigen verantwoordelijkheid van anderen

Ad 7. Plezier

- Wij relativeren waar mogelijk en humor is onze kwaliteit
- Wat 'moet' kan ook leuk zijn of leuk gemaakt worden
- Wij hebben aandacht voor elkaars persoon
- Wij werken-samen
- Een dag niet gelachen...
- Wij zijn verantwoordelijk voor eigen plezier

Ad 8. Eerlijk en open

- Wij komen uit voor onze mening
- Wij staan open voor andermans mening
- Besluiten zijn openlijk toe te lichten en te verklaren
- Wij delen vrijelijk informatie; bottom-up en top-down

Ad 9. Waardering

- Wij geven elkaar complimenten en schouderklopjes, ook in het openbaar
- Wij maken resultaten zichtbaar en waarderen en belonen deze openlijk
- Wij tonen belangstelling voor elkaars welzijn
- Wij geven en ontvangen feedback (ook verbeterpunten)

BIJLAGE II

Format interview

Inleiding

- Welkom
 - Aard gesprek is open/vertrouwelijk
 - De gegevens worden anoniem verwerkt
 - Verwachtingspatroon duidelijk maken.
- Tijdsduur (maximaal 1 uur, eventueel nog na het interview ergens op terugkomen)
- Opname
- Doel: Jouw ervaringen met de nieuwe gemeentelijke organisatie in kaart te brengen.
- Acties na het interview (ontvangen van uitgewerkte interview voor akkoord)

Topics

Startvraag: Hoe ervaar jij momenteel de nieuwe gemeentelijke organisatie?

- **Inhoud**
 - Welke gevolgen heeft de nieuwe gemeentelijke organisatie voor de burger
 - Welke gevolgen heeft de nieuwe gemeentelijke organisatie voor het werkklimaat
- **Proces**
 - Interventies (trainingen, mensen op andere plekken indelen, verhalen vertellen etc.)
 - Willen veranderen (emoties, gevolgen voor team, afdeling, organisatie)
 - Moeten veranderen (Collega's, leidinggevenden)
 - Kunnen veranderen (Ervaring, tijd, mankracht, leidinggevende)
 - Welke rol heb jij in het veranderproces gespeeld
- **Betekenisverlening**
 - Veranderbereidheid
 - Wat betekent deze verandering voor jou?.
 - Identiteit (geborgen voelen, trots op)
- **Gedrag**
 - In hoeverre draag je bij aan de verandering? Kun je hier concrete voorbeelden van geven.

Afsluiting

- Dank
- Hoe vond je het? Heb je nog andere opmerkingen over het verloop van het interview of zijn er nog onderwerpen die je naar voren wilt brengen.