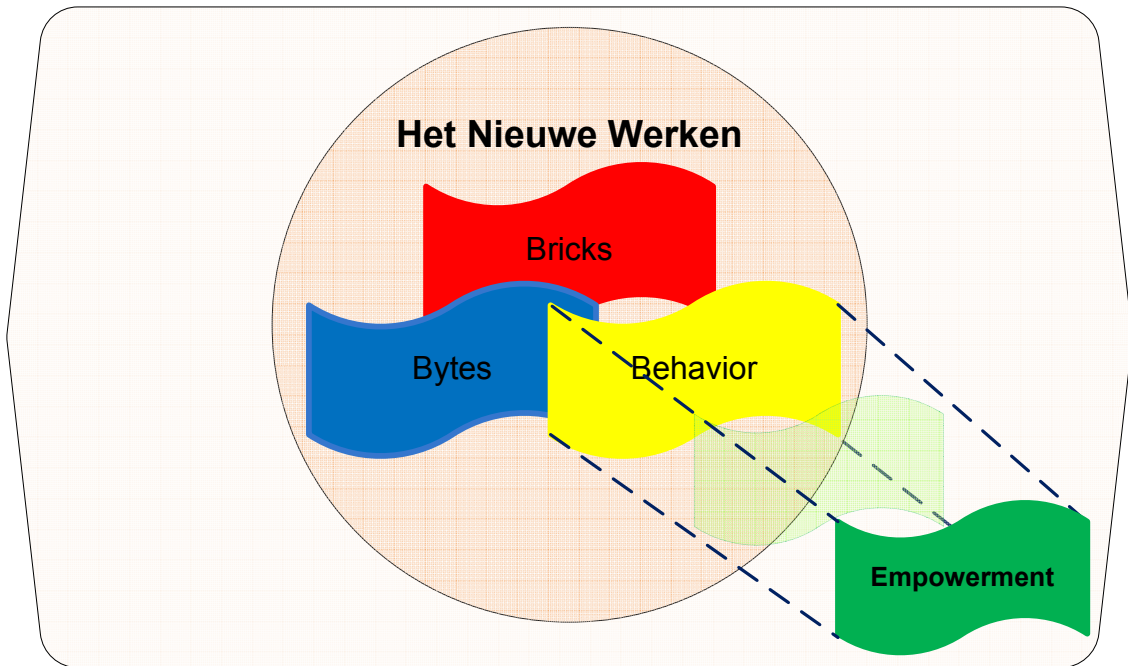


# ***Empowerment***

Een casestudy bij een drinkwaterbedrijf



*Door: Sebastiaan Schuemie*

# *Empowerment*

Een casestudy bij een drinkwaterbedrijf

Door: Sebastiaan Schuemie

Afstudeerscriptie als onderdeel van het doctoraal Bedrijfskunde,  
Major Management van Verandering, september 2011

Afstudeercommissie:  
*Coach: Dr. Juup Essers*  
*Meelezer: Prof. Dr. Hans Borgman*

*“The power and influence of a movie star is curious: I didn’t ask for it or take it; people gave it to me. Simply because you’re a movie star, people empower you with special rights and privileges.” - Marlon Brando (1994)*

## Voorwoord

Al van jongs af aan ben ik een grote filmfan. Eén van mijn favoriete films is Crash (2004). Deze film toont een deel van het leven van verschillende personages uit verschillende culturen in één en dezelfde stad, namelijk Los Angeles. Door een samenloop van omstandigheden zijn al deze personen direct of indirect met elkaar verbonden. Iedere personage heeft zo zijn of haar eigen zorgen en door deze zorgen komen ze elkaar tegen. De verbondenheid en aan één schakeling zie ik ook terug in organisaties.

Ik zie een organisatie dan ook als een stad op zich waarbij iedere medewerker een inwoner is en een hoofdrol speelt. In een organisatie komt het voor dat men elkaar niet direct kent, maar toch direct of indirect met elkaar in aanraking komt en men dus met elkaar is verbonden. Soms zonder dat we het van elkaar weten.

Tijdens het afstuderen wil ik op zoek gaan naar die verbondenheid en het verhaal achter deze hoofdrolspelers. Het eenmalig zien van een film toont mijn inziens dan ook niet het 'ware' verhaal. Pas als een film meerdere malen wordt bekeken, worden continue nieuwe elementen ontdekt en wordt het 'ware' verhaal pas helder en begrepen. Wat zou het mooi zijn om een soortgelijk verhaal, zoals in deze film, te gebruiken als metafoor voor het afstuderen.

Het afstuderen is voor mij een zoektocht naar de variëteit en verschillende werkelijkheden in dezelfde organisatie. Het geeft mij de gelegenheid om de andere kant van een organisatie, waar ik zelf onderdeel van ben, te kunnen ervaren. Ik ken een deel van de organisatie, maar daarmee ken ik nog niet de gehele organisatie.

Dit onderzoek heb ik niet kunnen doen zonder de steun van een aantal mensen. Natuurlijk wil ik de mensen bedanken die het voor mij mogelijk hebben gemaakt om tot dit resultaat te komen. Dat zijn de betrokkenen van Dunea, mijn coach, mijn mee-lezer(s) en natuurlijk de onvoorwaardelijke steun van mijn vriendin en familie.

Den Haag 27-10-2011,  
Sebastiaan Schuemie

## Inhoudsopgave

---

Inhoudsopgave .....	5
Samenvatting.....	7
1. Inleiding.....	9
1.1 Aanleiding van het onderzoek .....	9
1.2 Het Nieuwe Werken.....	9
1.3 Doelstelling en onderzoekskader.....	10
2. Theoretisch kader .....	11
2.1 Organisatie democratie.....	11
2.1.1 Politiek maatschappelijke oorsprong van democratie .....	11
2.1.2 Democratie op de werkplek.....	12
2.2 Empowerment in een organisatie.....	13
2.2.1 Participatieve beslissingsbevoegd .....	14
2.2.2 Intrinsieke waarden .....	15
2.3 Empowerment en samenwerken.....	17
2.4 Kritische noten op managementtrends .....	18
2.5 De veranderingen naar empowerment .....	19
2.5.1 Organizational becoming.....	20
2.5.2 Weerstand bij veranderen .....	21
3. Methodologie.....	23
3.1 Case study en onderzoeksparadigma .....	23
3.2 Onderzoekstrategie & methodieken .....	24
3.2.1 Gesprekken .....	24
3.2.2 Deelnemen aan proces en observaties.....	24
3.2.3 Storytelling.....	24
3.3 Data Analyse.....	25
3.4 Kwaliteit aspecten van het onderzoek.....	25
3.4.1 Geloofwaardigheid en betrouwbaarheid .....	25
3.4.2 Overdraagbaarheid en reconstrueerbaarheid.....	26
3.4.3 Relevantie van het onderzoek .....	26
4. Case: Dunea.....	27
4.1 Duin en water .....	27
4.2 Maatschappelijke betrokkenheid .....	27
4.3 Het karakter van een drinkwaterbedrijf .....	27
4.4 Koers 2015.....	28
4.4.1 Toekomstbestendige producten en diensten.....	28
4.4.2 Maatschappelijk ondernemen .....	28
4.4.3 Vitale organisatie .....	28
5. Resultaten .....	29
5.1 Clusteren van perspectieven.....	29
5.1.1 Perspectieven op het werken bij Dunea.....	29
5.1.2 Perspectieven op de Koers 2015.....	30
5.1.3 Perspectieven op de generatieverschillen.....	32
5.1.4 Perspectieven op leiderschap .....	34
5.1.5 Perspectieven op macht, vertrouwen en verantwoordelijkheid.....	36
5.1.6 Perspectieven op Het Nieuwe Werken.....	40

5.2	Verhalen over samenwerken .....	42
6.	Data analyse .....	46
6.1	Het werken bij Dunea.....	46
6.2	De generatieproblematiek .....	46
6.3	Visie en leiderschap.....	47
6.4	Macht, vertrouwen en verantwoordelijkheid.....	49
6.5	Het Nieuwe Werken .....	50
6.6	Samenwerken.....	51
6.7	Verandering is niet vanzelfsprekend.....	52
7.	Conclusies en discussie .....	54
7.1	Empowerment.....	54
7.2	Empowerment en samenwerken.....	55
7.3	Dunea en Het Nieuwe Werken.....	55
7.4	Discussie .....	56
	Referentielijst .....	57
	Bijlage 1: Uitwerking gesprekken .....	64
	Gesprek 1.....	64
	Gesprek 2.....	69
	Gesprek 3.....	74
	Gesprek 4.....	82
	Gesprek 5.....	87
	Gesprek 6.....	91
	Gesprek 7.....	94
	Gesprek 8.....	100
	Gesprek 9.....	111
	Bijlage 2: Uitwerking verhalen 'Het ideale samenwerken' .....	121
	Verhaal 1 .....	121
	Verhaal 2 .....	121
	Verhaal 3 .....	122
	Verhaal 4 .....	123
	Verhaal 5 .....	126
	Verhaal 6 .....	127
	Bijlage 3: Thick descriptions .....	128
	Observatie 9-3-2011: Dagje Duinbeheer .....	128
	Observatie 5-4-2011: Dagje monteurdienst .....	130
	Bijlage 4: Foto's meelopen dagen .....	132

## Samenvatting

---

Sociale, politieke, economische en demografische trends veranderen het wereldwijde zakelijke landschap continu. Organisaties gebruiken technologie en innovatie om op deze veranderende trends in te spelen. Een nieuwe trend is Het Nieuwe Werken (HNW).

Sommige trends lijken een grote mate van samenhang te hebben. Het gedrag dat wordt gevraagd bij HNW heeft veel overeenkomsten met de trend empowerment. Een andere manier van organiseren, betekent een andere manier waarop sociale processen worden vormgegeven. Dit sociale proces van organiseren staat ook wel bekend als 'samenwerken'. Dit onderzoek verbindt HNW met empowerment en het effect van beide op het samenwerken. De volgende vraagstelling ligt ten grondslag aan dit onderzoek en is als volgt geformuleerd:

### **“Wat houdt empowerment in voor een organisatie en hoe beïnvloedt dit het samenwerken?”**

Dit onderzoek wordt uitgevoerd bij drinkwaterbedrijf Dunea die op termijn HNW en empowerment willen implementeren. Door middel van gesprekken, observaties en deelname aan het dagelijkse proces ben ik als onderzoeker door de organisatie heen gegaan om de ervaringen en de mening van de medewerkers te onderzoeken betreffende elementen van deze trends. Verder zijn medewerkers gevraagd om een verhaal te schrijven over de ideale manier van samenwerken. Aan de hand van de verzamelde data, heb ik als onderzoeker een analyse uitgevoerd met de bijbehorende theorie en kennis op dit gebied.

Empowerment wordt gezien als één van de belangrijkste trends op managementgebied sinds de jaren 70. Het geeft volgens verschillende bronnen antwoord op de vraag hoe er in deze tijd met leiderschap en beslissingsbevoegdheid omgegaan moet worden. Door empowerment krijgt de medewerker meer beslissingsbevoegdheid en verantwoordelijkheid. Medewerkers zijn effectiever en kan empowerment zelfs direct gekoppeld worden aan de prestaties van de medewerker, medewerkertevredenheid, toewijding en het succes van de organisatie. Het andere gebied is de psychologische kant van empowerment. Volgens Thomas en Velthouse (1990) laat psychologisch empowerment zich omschrijven door vier psychologische elementen die de mate van empowerment bepalen, namelijk *zingeving* aan een werkdoel door te *beschikken* over de nodige *competenties* en heeft de medewerker de *zelfbeschikking* om keuzes te maken en is de medewerker ervan *bewust* dat zijn of haar *invloed* er toe doet. Volgens de Cock en Bohm (2007) zijn deze trends ontstaan om het hoofd te bieden aan de logge bureaucratische organisaties die zich bevinden in een omgeving waar efficiëntie en effectiviteit wordt vereist. Willmott (1993) suggereert dat al deze trends mogelijk zijn bedoeld om vrijheid, autonomie en zelfmanagement te creëren om als werknemer vrijer te kunnen bewegen in een organisatie. Fleming en Spicer (2003) suggereren dat dit soort technieken ontwikkeld zijn om werknemers steeds meer naar de hand van de organisatie te zetten. Het zijn manieren om werknemers te 'koloniseren'.

Om de verandering van de traditionele manier van organiseren naar empowerment mogelijk te maken, kan de theorie van *Organizational Becoming* de organisatie daarin bijstaan. Organizational becoming is het herweven van gewoontes in de uitvoering van taken en in omgang met elkaar in een organisatie. Dit onderzoek richt zich op de verandering naar empowerment door aspecten van dit fenomeen te belichten. Onderwerpen zoals macht, vertrouwen en verantwoordelijkheid worden nader onderzocht. Daarnaast worden betrokkenen van dit onderzoek gevraagd om hun perspectieven te geven over HNW, visievorming bij Dunea en samenwerken.

De betrokkenen geven aan dat zij bij Dunea werken vanwege een concreet en maatschappelijk product. Wat tevens sterk naar voren komt in de gesprekken met de betrokkenen over het werken bij Dunea, is dat zij een hoge mate van vrijheid ervaren. Het ervaren van vrijheid wordt niet door iedere betrokkenen gedeeld. Er zijn betrokkenen die geven aan dat het gaat om een schijn van vrijheid. Medewerkers worden aangespoord om een mate van vrijheid te nemen, maar als zij de vrijheid nemen, worden zij terug gefloten.

Betrokkenen is gevraagd wat zij vinden van de Koers 2015. Wat sterk naar voren komt, is dat er een duidelijke scheiding is tussen medewerkers die de koers begrijpen en de medewerkers die de koers niet begrijpen. Betrokkenen zien een groot niveau verschil tussen de bedenkers van de koers en de medewerkers waarvan wordt verwacht dat zij invulling geven aan de koers. De informatievoorziening en interne communicatie rondom de koers wordt als zeer matig ervaren.

Betrokkenen uiten hun zorg over de oudere medewerkers. Betrokkenen geven verschillende redenen, waaronder het verdwijnen van kennis en kunde, het loslaten van oude waarden en het niet meer meekunnen komen met de ontwikkelingen en veranderingen. De huidige manier van werken geeft volgens betrokkenen al de nodige aanpassingsproblemen. Zij geven aan dat de snelheid die zij ervaren niet meer goed bij kunnen houden. Maar bij een organisatie dat in verandering is, kan het niet zo zijn de medewerkers stil blijven staan. Ook zij zullen mee moeten gaan in de verandering. Onderdeel van het kunnen managen van verschillen is situationeel leiderschap.

Betrokkenen geven aan dat over het algemeen de huidige manager zijn plaats in de organisatie heeft door zijn of haar kennis en kunde. De management skills ontbreken volgens betrokkenen. Verder geven betrokkenen aan dat zij de betrokkenheid missen van het management. Een goede leidinggevende investeert in zijn of haar medewerkers en weet daar het beste uit te halen. Het gaat ook om het kunnen vertrouwen van de medewerkers en ze verantwoordelijkheid durven geven. Door de medewerker ruimte en vertrouwen te geven, zullen er volgens betrokkenen mooie initiatieven ontstaan en zal de medewerker meer ondernemen en zich ontwikkelen.

Betrokkenen zien HNW als iets waar de medewerker centraal staat en leidinggevend vertrouwen en vrijheid gunnen aan de medewerkers. Verder wordt duidelijk dat HNW nog een hoop onduidelijkheid geeft over de manier waarop Dunea het moet organiseren en hoe er wordt omgegaan met de verplichtingen versus de vrijheid van medewerkers en leidinggevend en hoe het samenwerken wordt vormgegeven.

Betrokkenen zien het samenwerken als iets wat meerwaarde moet hebben voor beide partijen. Ze zullen elkaar moeten aanvullen met de kennis die medewerkers hebben en die overdragen aan anderen. Zij verwachten tevens dat medewerkers samenwerken om meerwaarde te creëren voor Dunea. Wat betrokkenen ook belangrijk vinden, is betrokkenheid van collega's. De informele manier wordt door de betrokkenen ook zeer gewaardeerd en zal er ruimte voor moeten blijven bestaan. Het is voor Dunea van groot belang om aansluiting te houden met de werkvloer. Uit dit onderzoek blijkt dat die aansluiting wel gezocht wordt, maar nog niet helemaal is gevonden. Toch is Koers 2015 een stap dichterbij en gedurende dit onderzoek is dan ook beweging geconstateerd in alle lagen van de organisatie en dat is een goede ontwikkeling.

Leidinggevend zijn een belangrijke schakel in het empoweren van de medewerker en de organisatie. Het optreden als coach en als voorbeeldfunctie in een empowerede omgeving wordt breed gedragen. Empowerment vraagt van de leidinggevend om duidelijke afspraken te maken met de medewerkers, omdat bij zowel empowerment en HNW meer outputgericht wordt gestuurd. Empowerment bevordert samenwerken. Medewerkers zijn meer van elkaar afhankelijk doordat zij zelf betrokken worden bij de het nemen van beslissingen. Door het creëren van gezamenlijke doelen en om bedreigingen te weerstaan zullen medewerkers meer met elkaar moeten samenwerken.

Trends zoals HNW en empowerment is aantrekkelijk voor de buitenwereld, maar wil een organisatie zoals Dunea wel daadwerkelijk de perceptie van de medewerker veranderen en meer vrijheid en verantwoordelijkheid geven? Hoewel organisaties, waaronder Dunea, suggereren dat ze een minder gesloten hiërarchie nastreven, is een volledig gedemocratiseerde en open organisatie niet mogelijk. Al hebben medewerkers verantwoordelijkheid en wordt de macht gedeeld, de medewerkers zullen te allen tijde handelen in het belang van de organisatie. De medewerker mag de vrijheid nemen, zolang zij er voor zorgen dat het werk gedaan wordt en de resultaten goed zijn in het belang van de organisatie. Daarmee geven de Cock en Bohm (2007) aan dat een volledig open systeem onmogelijk is.

Betrokkenen geven aan dat Dunea HNW en empowerment wil invoeren voor alle medewerkers, maar is dat wel mogelijk? Het schept mogelijk bepaalde verwachtingen die helemaal niet waar gemaakt kunnen worden. De organisatie moet eerst goed begrijpen wat het betekent om volgens een concept als HNW en empowerment te werken. De organisatie zal de taal van leiderschap, vertrouwen en verantwoordelijkheid goed moeten verstaan. Het belang van de medewerker in de organisatie moet te allen tijde centraal staan.



## 1. Inleiding

---

### 1.1 Aanleiding van het onderzoek

Sociale, politieke, economische en demografische trends veranderen het wereldwijde zakelijke landschap continu (van de Haterd, 2010). Organisaties gebruiken technologie en innovatie om op deze veranderende trends in te spelen. Een nieuwe trend is Het Nieuwe Werken (kort: HNW). Deze trend wordt steeds meer toegepast in organisaties met ieder een eigen invulling. Waar het voornamelijk omgaat bij HNW is het tijd- en plaatsafhankelijk werken.

Deze trend is ontstaan doordat de medewerker tegenwoordig andere eisen heeft dan voorheen (Kunreuther, 2003) en doordat we technologisch op een bepaald niveau zijn aangekomen waarin het internet en mobiliteit centrale plaatsen in kunnen nemen in de manier waarop organisaties het werk kunnen organiseren.

Daarnaast zijn organisaties bezig met bezuinigingen en is de verwachting dat we een te kort krijgen aan werkend personeel (van de Haterd, 2010, Hulme, 2011). Organisaties en medewerkers zullen moeten omgaan met deze veranderende context. Sinds de jaren 50 van de vorige eeuw is deze verandering ingezet met diverse management- en organisatietrends die organisatie en medewerker bij moeten staan om daarmee om te gaan.

Sommige trends lijken een grote mate van samenhang te hebben. Het gedrag dat wordt gevraagd bij HNW heeft veel overeenkomsten met de trend empowerment. HNW veronderstelt dat empowerment een onderdeel is. Beide trends vragen flexibiliteit, innovatie en zelfsturendheid van leidinggevend en medewerkers. HNW komt volgens verschillende media ook ten goede aan de democratie op de werkplek (Future Consult, 2011). De werknemer krijgt meer inspraak en doet actief mee in het nemen van beslissingen.

Dit onderzoek is bedoeld om het gedrag van HNW te kunnen herkennen aan de hand van empowerment. Het is voor veel organisaties onduidelijk hoe de medewerkers om zullen gaan met de komende veranderingen en wat de andere manier van organiseren met zich mee zal brengen.

### 1.2 Het Nieuwe Werken

HWN spreekt over de 3 B's. Dat zijn de bricks, bytes en behavior. De bricks staat voor het kantoorpand van de organisatie. Door de introductie van HNW wordt het kantoorpand meer ingericht op basis van de activiteit en als ontmoetingsplek in plaats van de traditionele werkplek. De bytes staat voor de technologische oplossing waarmee een medewerker kan bijvoorbeeld thuis kunnen werken.

Door werknemers de mogelijkheid te geven om thuis te kunnen werken, scheelt dat de organisatie werkplekken en het onderhoud dat zij daaraan kwijt zijn. Zo wordt er in een artikel van Valtmeijer gesuggereerd dat een gemiddelde werkplek 14.000 euro per jaar kost (HR Strategie, 2010). Organisaties spelen hierop in door flexplekken te creëren, waardoor meerdere werknemers gebruik kunnen maken van dezelfde werkplekken.

De laatste B staat voor Behavior. Het staat voor de manier waarop we moeten leren omgaan met het onafhankelijk werken. Het is juist dit laatste punt dat mij intrigeert. Traditioneel werd de medewerker onder andere gewaardeerd aan de hand van zijn of haar aanwezigheid, maar daarmee was het werk nog niet gedaan. HNW vergt een heel andere aanpak en een andere manier van organiseren (van de Haterd, 2010). Er komt meer verantwoordelijkheid te liggen bij de medewerker, doordat hij of zij zelf meer mag bepalen hoe en wanneer het werk wordt gedaan. De medewerker ervaart een toename van flexibiliteit en zelfbeschikking. De medewerker wordt *empowered*.

De functie in combinatie met de relatie met de leidinggevend, collega's en andere stakeholders zorgen samen voor het totaalpakket waarin een medewerker zich prettig wilt voelen. De keuze voor een bepaalde baan of organisatie ligt eigenlijk bij de manier waarop we het leven in willen delen en waar we achter staan (Kelly, 1991). Ook al hebben we dat niet altijd zelf in de hand.

Hoewel HNW een relatief nieuwe trend is, gaat de introductie terug tot in de jaren 50. Eén van de eerste vormen was het Management by Objectives van Peter F. Drucker. De medewerker maakte in die tijd werkafspraken met de leidinggevende en werden er doelen gesteld. Het werd aan de medewerker zelf overgelaten hoe hij of zij dit doel zou bereiken. Waarom introduceren organisaties het eigenlijk opnieuw?

Trends zoals HNW en empowerment is volgens Wilkinson (1997) ontstaan om afscheid te nemen van de traditionele manier van organiseren. Organisaties pretenderen dat als medewerkers empowered zijn, ze daardoor nog effectiever en efficiënter ingezet kunnen worden.

Als we de berichtgeving rondom HNW moeten geloven, dan lijkt het al te zijn bepaald. Organisaties moeten HNW toepassen en medewerkers moeten empowered zijn. Maar we werken en we organiseren ook om onze sociale contacten te onderhouden. Organiseren is niet alleen het fabriceren van een product of het uitvoeren van een taak, maar het is voornamelijk een sociaal proces (Weick, 1979).

Dit sociale proces van organiseren staat ook wel bekend als 'samenwerken'. Om samenwerken te begrijpen in de context van dit onderzoek wordt de definitie van Katzenbach en Smith (1994) gevolgd. Zij stellen dat samenwerken betekent dat een team of een groep zich inzet om een gemeenschappelijk doel of een reeks van specifieke doelstellingen te behalen met personen die elkaar aanvullen op bepaalde of specifieke vaardigheden.

Dit onderzoek verbindt HNW met empowerment en het effect van beide op het samenwerken. Doordat empowerment in dit onderzoek wordt gezien als de verzameling waarden waarmee een medewerker functioneert in een organisatie, ligt de volgende vraagstelling ten grondslag aan dit onderzoek en is als volgt geformuleerd:

*“Wat houdt empowerment in voor een organisatie en hoe beïnvloedt dit het samenwerken?”*

### **1.3 Doelstelling en onderzoekskader**

De doelstelling van dit onderzoek is om de trend empowerment beter te begrijpen in het kader van HNW. Tevens is het doel om te achterhalen wat empowerment betekent voor het samenwerken in een organisatie.

Door een combinatie van theorie, ervaringen en uitkomsten uit de data-analyse zal dit onderzoek bijdragen aan de manier waarop medewerkers onderling het sociale proces van samenwerken ervaren. Het aspect samenwerken is voornamelijk interessant, omdat het veelvuldig terugkomt als verbeterpunt of aandachtspunt bij evaluaties van organisatiestrategieën, projectevaluaties en functioneringsgesprekken.

Dit onderzoek wordt uitgevoerd bij een organisatie die op termijn HNW en empowerment wil toepassen. Door middel van gesprekken, observaties en deelname aan het dagelijkse proces wil ik als onderzoeker door de organisatie heen gaan om de ervaring en de mening van de medewerkers te onderzoeken.

Medewerkers zijn gevraagd om een verhaal te schrijven over de ideale manier van samenwerken. Aan de hand van de verzamelde data, kan ik als onderzoeker een analyse uitvoeren met de bijbehorende theorie en kennis op dit gebied.

Onderzoek dat wordt uitgevoerd in de organisatiewetenschappen heeft te maken met een complexe, veelzijdige en veranderende context van mensen. Gedurende dit onderzoek is het interessant om na te gaan hoe betrokkenen aankijken tegen een verandering van traditioneel naar HNW en naar de verandering zelf. Dit onderzoek richt zich op de betrokkenen van een organisatie. De conclusies die uit dit onderzoek komen, beperken zich tot het beeld van wat de betrokkenen geven met daar aan gekoppeld de bijbehorende theorie.

## 2. Theoretisch kader

---

HNW en empowerment zijn vormen van democratie in de organisatie. In dit hoofdstuk wordt een stuk geschiedenis van organisatie democratie geschetst. Vervolgens wordt geschetst wat empowerment inhoudt en hoe zich dat verhoudt tot samenwerken volgens de theorie. Uiteindelijk beschrijft dit hoofdstuk de verandering naar empowerment.

### 2.1 Organisatie democratie

Democratie is een term dat ver terug gaat in de tijd en heeft een politiek maatschappelijke oorsprong. Door de eeuwen heen is daar ook het één en ander veranderd op het gebied van democratie op de werkplek. De veranderingen van de afgelopen decennia hebben grote invloed gehad op organisaties en de vorm waarin het werk is georganiseerd (Cohen, 1999). Zo suggereren Child en McGrath (2001) dat er een verschuiving is van de traditionele macht van een leidende elite naar eigenaarschap van kennis en informatie. Volgens Sparrow en Cooper (1998) is de verspreiding van macht en daarmee gepaard gaande democratisering van de organisatie noodzakelijk om de betrokkenheid van de medewerker veilig te stellen.

Empowerment is een vorm van democratisering van de werkplek (Dew, 1997). De medewerker krijgt beslissingsbevoegdheid en verantwoordelijkheid. Dew benadrukt wel dat in tegenstelling tot politieke democratie, democratie in organisaties niet is gebaseerd op dat de meerderheid regeert, maar het is een systeem waar met consensus beslissingen worden genomen.

#### 2.1.1 Politiek maatschappelijke oorsprong van democratie

Het woord democratie vindt zijn oorsprong in het oude Griekenland. Het woord is van oorsprong een combinatie van twee woorden, namelijk demos en kratia. Demos staat voor het volk en kratia staat voor macht of regeren (Larsen, 1973; Hansen, 1992). Het oude Athene was dan ook het toneel waar één van de eerste vormen van democratie is ontstaan.

De vorm van democratie zoals we die vandaag de dag herkennen, is niet te vergelijken met de democratie uit de tijd van de oude Grieken. Hoewel het woord democratie suggereert dat het volk regeert, was er in die tijd, 4<sup>e</sup> a 5<sup>e</sup> eeuw voor Christus, alleen stemrecht voor een kleine groep van het totale volk. Het was ook een periode van het ontstaan van gelaagdheid in de maatschappij en het ontstaan van klassen. Het waren voornamelijk mannelijke aristocraten die stemrecht en zeggenschap hadden. De onderliggende klassen, grotendeels slaven en vrouwen, had geen stemrecht of zeggenschap. Volkeren in het naastgelegen gebieden van het oude Griekenland namen soortgelijke vormen van bestuur aan (Hansen, 1992).

De democratie gedurende de Romeinse tijd vertoonde grote overeenkomsten met die van de oude Grieken. Toch waren er al wel verschillen. Slaven werden in staat gesteld om burgerrechten te verdienen, al kwam dat vrij weinig voor. De voornaamste kansen en banen waren toch voor mensen van goede afkomst. De democratie van toen bracht wel stabiliteit in Rome. Hierdoor overheersten de Romeinen eeuwenlang een groot deel van het Europese toneel.

Democratie van die tijd ging nog niet gepaard met de mate van vrijheid en gelijkheid die we nu kennen. Het was pas sinds de Verlichting, rond de tweede helft van de 18<sup>e</sup> eeuw na Christus, dat democratie samen zou gaan met een bepaalde mate van vrijheid en gelijkheid (Hansen, 1992). Het ontstaan van recht van spreken en het initiatiefrecht werden toegevoegd aan de vorm van democratie. Gedurende de Verlichting keerden de Verlichtingdenkers zich tegen aristocratie en monarchie. De mens werd sinds die tijd voor het eerst gezien als autonoom en onafhankelijk (Bourke, 1997). De mens werd ook in staat gesteld om te leren. Door de gelaagdheid en bijkomende belastingverhoging, keerden steeds meer mensen zich tegen de leidende elite, zoals de Franse Koning Lodewijk XVI.

Deze ontwikkelingen zorgden er in Frankrijk voor dat in 1789 de Franse Revolutie uitbrak. Wat begon met een bestorming van de Bastille-gevangenis, het symbool van klassenjustitie, kwam tot een Verklaring van de Rechten van Mens en Burger. Hierdoor kregen ook de onderste klassen van de bevolking rechten toegekend (Abray, 1973).

Tijdens de Industriële Revolutie was er wederom een grote verschuiving merkbaar in de samenleving. Zo ontstond er een scheiding tussen de woon- en werkplek (Mikkelsen, 2005). Mensen trokken naar de steden om te werken. Hierdoor puilden de steden uit en moest er worden uitgebreid. Nieuwe steden werden gebouwd rondom fabrieken, molens en mijnen. Deze ontwikkelingen zorgde ervoor dat duizenden mensen werk hadden. Doordat de Europese bevolking zo hard groeide, was er werk genoeg (Mikkelsen, 2005).

De groei bracht ook een donkere kant met zich mee. Zo verbleven werknemers in kleine hutten en ontstonden er krottenwijken. Werknemers hadden op het werk niet veel te zeggen en werden geacht 12 uur per dag te werken gedurende 6 dagen in de week. Daarnaast moesten kinderen zwaar lichamelijk werk verrichten. De werknemers hadden, ondanks primitieve vormen van arbeidsvoorwaarden en lonen, weinig te zeggen. Het was een periode waarin het menselijke potentieel behoorlijk werd uitgebuit.

Deze omstandigheden waren aanleiding voor een andere manier van denken en nieuwe vormen van sociale filosofie. Adam Smith (1723-1790) beschreef in zijn boek 'An inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations' uit 1776 dat de overheid zich niet moet bemoeien met de markt. Hij vond dat de overheid meer het individuele belang na moest streven en zij harmonie en evenwicht zou brengen in de vrije markt. Hiermee stond Smith aan de basis van het liberalisme (Wagner-Marsh en Lanier, 2011).

Karl Marx (1818-1883) zag de fabriekseigenaren uit de Industriële Revolutie als primitief in een primitieve maatschappijfase en beschreef in 'Das Kapital' (1867) dat door 'woekerwinsten' het marktmechanisme zichzelf zou opblazen. Hij was tevens van mening dat de industriële economie genoeg produceerde om het hele volk te voorzien. Daaruit voortkomende zouden sociale klassen overbodig zijn wat vervolgens zou leiden tot het communisme. Volgens Marx was het zo dat de staat een instrument was om het privé kapitaal van de leidende klasse te ondersteunen waarbij het volk werd onderdrukt (Opp en Roehl, 1990). Verder bracht de industrialisatie enorme ontwikkelingen op politiek, economisch en sociaal gebied met zich mee (Inglehart en Baker, 2000).

### **2.1.2 Democratie op de werkplek**

Aan het eind van de 19<sup>e</sup> en begin 20<sup>e</sup> eeuw kregen groeperingen gevormd op basis van geloof, etnische achtergrond of politieke voorkeur, meer macht. Mikkelsen (2005) suggereert dat deze groepen de werknemers van de laagste klasse nodig hadden om als achterban te fungeren. Daarnaast hadden deze groepen sterke banden met grote organisaties en de politiek (Shenhav, 1995). Deze groeperingen stonden, door repressie, aan de basis van protesten en industriële onrust (Opp en Roehl, 1990).

Frederick W. Taylor (1856 – 1915) beschreef, in "Principles of Scientific Management" (1911), de industriële bureaucratie en zag een organisatie als een systeem. In grote lijnen pleitte hij voor een overgang van productiekennis naar een planmatige vorm van produceren die vastgelegd diende te worden. Hij pleitte er ook voor om werkwijzen toe te passen die wetenschappelijk waren onderbouwd. De werknemer moest in staat worden gesteld bepaalde werkwijzen te leren en verder bracht Taylor de scheiding van het uit te voeren werk tussen management en onderschikten. Managers zouden zich bezig moeten houden met de planning, terwijl onderschikten het werk daadwerkelijke uitvoerden.

Rond 1930 kenmerkten organisaties zich door een hoog aantal werknemers en een complex bureaucratische vorm met professionele managers (Chandler, 1977; Fligstein, 1990). De groei van organisaties in die periode bood perspectief voor ingenieurs. De macht, structuur en de ideologische principes van de organisaties bleven echter bij de elite (Shenhav, 1995).

Rond de jaren 30 van de 20<sup>e</sup> eeuw werd er gesproken over gedrag in organisaties en werd er meer aandacht gegeven aan 'Human Relations'. Dijksterhuis, Van Den Bosch en Volberda (1999) en Barnett (2011) beschrijven verschillende scholen als trends waarmee zij perioden aan geven waarin het organiseren is vormgeven. Zoals de 'Klassieke School', waarin de eerder besproken Frederick W. Taylor een belangrijke rol speelde. Deze school kenmerkt zich door procesvoering, efficiency en bureaucratische principes. De school die de periode na de Tweede Wereld Oorlog kenmerkt, noemen zij de 'Behavioral School'.

Onrust die ontstaat in een periode van een crisis, zoals een oorlog, brengt verandering met zich mee in de manier waarop het werk wordt georganiseerd (Silver, 1995; Mikkelsen, 2005). Management studies richten zich rond 1950 op onderwerpen zoals leiderschap, motivatie, gedrag, werkwaarden, conflicten en communicatie. Problemen die door het management opgelost moesten worden, werden op een wetenschappelijke, veelal kwantitatieve wijze opgelost (Brown en Cochran, 2011). In dezelfde periode werd de Wet op de Ondernemingsraden aanvaard. Elk bedrijf met 50 medewerkers of meer werden verplicht gesteld om een ondernemingsraad (kort: OR) in te richten. Daarmee werd de democratie op de werkplek vergroot. De wet schrijft voor dat de OR een overlegrecht, instemmingsrecht, adviesrecht en initiatiefrecht heeft als het gaat om rechten van de werknemers (Overheid.nl).

Door de erkenning van 'Human Relations' ontstonden er verschillende management trends. Een voorbeeld is de trend Management by Objectives (kort: MOB), in 1954 geïntroduceerd door Peter F. Drucker in zijn boek "The Practice of Management". Het was een manier waarin het management van de organisatie werkdoelen vastlegt met zijn medewerkers dat in een afgebakend tijdsbestek behaald moet worden (Greenwood, 1981). Door het stellen van doelen, zouden medewerkers een hogere mate van commitment moeten ervaren met de organisatiedoelen en gemotiveerd zijn om de gestelde doelen te halen. Aan de andere kant zou de medewerker meer controle moeten krijgen over zijn of haar gestelde doelen (Jamieson, 1973).

Rond de jaren 60 ontstond er de 'Kwantitatieve School' (Barnett, 2011). Beslissingen werden genomen op statistische wijze. Hierdoor werd er steeds meer waarde gehecht aan de kwaliteit van het organiseren. Aan de hand daarvan ontstonden er in der loop der jaren nieuwe managementtrends zoals Quality Circles, Business Process Management (kort: BPM) en Total Quality Management (kort: TQM).

Deze trends richten zich voornamelijk op het voldoen aan de klanteisen met de door de klant gestelde kwaliteit, maar het moet ook voldoen aan de organisatiestrategie (Lincoln et al, 2002). Er wordt van de werknemer verwacht de organisatiedoelen en het productieproces te kennen. Er wordt ook verwacht dat de werknemer verantwoordelijkheid neemt (Wall et al, 2002).

Volgens de Cock en Bohm (2007) zijn deze trends ontstaan om het hoofd te bieden aan de logge bureaucratische organisaties die zich bevinden in een omgeving waar efficiëntie en effectiviteit wordt vereist. Organisaties moeten platter worden ingericht, ondernemerschap bevorderen, innovatief zijn, kennis delen en een open en flexibele manier van organiseren hebben (Drucker, 1998; Agrygis, 1998). Dimaggio (2001) spreekt over een verandering van de traditionele hiërarchie naar een flexibele organisatie, maar hij spreekt ook over een verandering op individueel niveau. Hackman en Oldman (2010) voegen daar nog aan toen dat het juist de interactie is tussen medewerkers die de manier van organiseren bepaalt.

Willmott (1993) suggereert dat al deze trends mogelijk zijn bedoeld om vrijheid, autonomie en zelfmanagement te creëren om als werknemer vrijer te kunnen bewegen in een organisatie. Door deze liberalisering zijn het echter de managers die daarop anticiperen door andere manieren te creëren om toch te kunnen controleren en domineren. Fleming en Spicer (2003) gaan nog een stap verder door te suggereren dat dit soort technieken ontwikkeld zijn om werknemers steeds meer naar de hand van de organisatie te zetten. Het zijn manieren om werknemers te 'koloniseren'.

Al deze trends zijn alleen mogelijk als leidinggevend en werknemers erin mee gaan. De werknemer, inclusief leidinggevend, moeten empowered worden. Om dat mogelijk te maken, ontstond daar de 'Lerende Organisatie' (Burnett, 2011). De hele organisatie werd geacht om mee te denken in het oplossen van organisatieproblemen. Drie sleutelfactoren van een lerende organisatie zijn teams, een open informatiestructuur en werknemers die empowered zijn (Senge, 1990).

## **2.2 Empowerment in een organisatie**

Empowerment wordt gezien als één van de belangrijkste trends op managementgebied sinds de jaren 70 (Conger en Kanungo, 1988; Spreitzer, 1996). Het geeft volgens verschillende bronnen antwoord op de vraag hoe er in deze tijd met leiderschap en beslissingsbevoegdheid omgegaan moet worden (Conger en Kanungo, 1988; Thomas en Velthouse, 1990; Seibert et al, 2004).

Volgens Kanter (1979) zijn empowerde medewerkers effectiever in tegenstelling tot de medewerkers die niet empowered zijn. Medewerkers die niet empowered zijn, zijn volgens Kanter rigide, regels georiënteerd en minder toegewijd. Volgens Quinn en Spreitzer (1997) is het zelfs zo dat empowerment direct gekoppeld kan worden aan de prestaties van de medewerker, medewerkertevredenheid, toewijding en het succes van de organisatie (Baird & Wang, 2010).

De theoretische zoektocht vertoont dat empowerment voornamelijk wordt beschreven op twee gebieden. Het eerste gebied gaat voornamelijk over de relationele structuur waarin beslissingen worden genomen in organisaties en het delen van macht van leidinggevend en onderschikten (Burke, 1986; Conger en Kanungo, 1988) ten behoeve van participatieve beslissingsbevoegdheid.

Het andere gebied is de psychologische kant van empowerment (Thomas en Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995, 1996). Volgens Thomas en Velthouse (1990) laat empowerment zich psychologisch omschrijven door vier elementen die de mate van empowerment bepalen.

- *Zingeving* wordt in dit concept opgevat als de waarde die de medewerker geeft aan het werkdoel in relatie tot zijn of haar idealen, normen en waarden.
- De medewerker bezit de nodige *competenties* en heeft vertrouwen in zijn of haar eigen kunnen om het werk uit te voeren.
- De medewerker bezit *zelfbeschikking* om een eigen keuze te maken hoe het werk gedaan moet worden.
- De medewerker is *bewust van de invloed* die hij of zij heeft op de uitkomsten van het werk.

Indien een organisatie als empowered beschouwd kan worden, stelt Dew (1997) dat medewerkers betrokken en beslissingsbevoegd zijn, medewerkers voelen zich eigenaar van bepaalde taken en voelen daar ook de verantwoordelijkheid voor. Tevens zouden medewerkers trots zijn op de organisatie en het werk dat ze doen.

Het bestaan van empowerment als trend heeft verschillende redenen, zo blijkt uit de theorie. Als een organisatie empowered is, levert het hogere prestaties van zowel de organisatie als geheel en op individueel gebied (Conger en Kanungo, 1988; Baird en Wang, 2010). Het geeft meer flexibiliteit en een organisatie kan beter inspelen op de veranderende omgeving (Mathieu et al, 2006).

De prestaties en flexibiliteit van organisaties komt, volgens Dew (1997) doordat de medewerker vandaag de dag goed is opgeleid. Tevens stelt hij dat het computergebruik, dat leidt tot meer communicatie mogelijkheden, ook een bijdrage levert. Met het gebruik van bijvoorbeeld e-mail is de mogelijkheid om sneller beslissingen te nemen mogelijk. De kwaliteit van de medewerker zou van een niveau zijn waardoor hij of zij ook meer verantwoordelijkheid aan kan.

### **2.2.1 Participatieve beslissingsbevoegd**

Als de medewerker onderdeel is van het nemen van beslissingen, wil dat nog niet zeggen dat de medewerker ook invloed heeft. Val en Lloyd (2003) pretenderen dat het onderdeel zijn van het proces van beslissingen nemen verschillende aspecten heeft, want een medewerker hoeft niet betrokken te worden bij het nemen van beslissingen. Daarnaast geven Val en Lloyd aan dat de waarde die wordt gehecht aan de genomen beslissingen van een medewerker discutabel kunnen zijn.

Het is aan de omgeving in hoeverre wordt toe gelaten dat medewerkers inderdaad beslissingsbevoegd zijn. Ugboro en Obeng (2000) suggereren dat het aan de omgeving is om te bepalen hoe empowered een organisatie wil zijn. Zoals eerder genoemd, zou empowerment flexibiliteit brengen in de organisatie. Het concept zelf wordt als net zo flexibel beschouwd. Rosenthal et al (1997) benadrukt dit ook door aan te geven dat organisaties een lage mate van empowerment kunnen hebben, waar medewerkers participeren in het nemen van beslissingen tot een hoge mate van empowerment waarin medewerkers zelf de beslissingen nemen en de volledige verantwoordelijkheid voelen en dragen.

De verschuiving van macht en invloed brengt de nodige veranderingen. Volgens Quinn en Spreitzer (1997) en Randolph (2000) ligt de grootste verandering bij de leidinggevend. Een organisatie die een bepaalde mate van empowerment wil, vergt van de leidinggevend dat hij of zij een deel van de invloed afstaat aan onderschikten. Daarnaast vergt het vertrouwen van de leidinggevend in ondergeschikten.

Argyris (1998) bestempelt empowerment als oppervlakkig en bestempelt het als een warmhouder voor de medewerkers. Empowerment is ook niet de eerste trend die participatie van de medewerker wil bevorderen. Hancock et al (1991) suggereert dat het onderdeel zijn van medewerkers in de beslissingsbevoegdheid al wordt besproken in de tijd van het Taylorisme rond 1900.

Claydon en Doyle (1996) merken op dat het verschuiven van macht en invloed, kan leiden tot een beschadiging van vertrouwen dat vervolgens kan leiden tot conflicten. Medewerkers weten niet altijd goed om te gaan met de vrijheid die wordt verkregen door macht en invloed (Clegg, 1989). Claydon en Doyle geven hiervoor twee ethische aspecten, namelijk die van deontologie en egoïsme. Deontologen kunnen gemaakte beslissingen als slecht bestempelen als het niet voldoet aan wat voor de maatschappij een correcte context betekent. Ook al is het de enige juiste beslissing. Het andere ethische aspect komt voor als er zelfzuchtig wordt omgegaan met de extra beslissingsbevoegdheid. Het niet goed omgaan met beslissingsbevoegdheid kan zich uiten door beslissingen te nemen die altijd ten gunste zijn van de persoon die de beslissing neemt.

### 2.2.2 *Intrinsieke waarden*

De organisatie zou van zijn medewerkers moeten verlangen dat zij zichzelf committeren aan anderen en met respect, bekwaamheid en integriteit handelen (Mayer et al, 1995). Wilkinson (1998) benadrukt dan ook dat leidinggevendenden zich in een tweestrijd bevinden tussen wat empowerment pretendeert te zijn, maar leidinggevendenden empowerment ook kunnen zien als een bedreiging.

Butler en Cantrell (1984) suggereren dat bekwaamheid en integriteit de twee belangrijkste aspecten zijn van vertrouwen. Zowel leidinggevendenden als onderschikten zullen zich kwetsbaar tegen over elkaar op moeten stellen. Quinn en Spreitzer (1997) stellen dan ook dat openheid en communiceren tussen medewerkers en leidinggevendenden essentieel is.

Vertrouwen krijgen, betekent ook dat risico's genomen moeten worden (Coleman, 1990). Als er vertrouwen is, leidt dat volgens Mishra en Spreitzer (1998) tot meer samenwerking en werken in teams. Zowel de medewerkers als de organisatie moeten beide blijven werken aan het vertrouwen.

Volgens Thomas en Velthouse (1990) en Spreitzer et al (1999) worden medewerkers die empowered zijn voornamelijk gemotiveerd door de intrinsieke waarden. Het volgende overzicht geeft de intrinsiek en extrinsieke waarden aan (George en Jones, 2008).

Intrinsiek	Extrinsiek
Interessant werk	Hoog salaris
Uitdagend werk	Werkzekerheid
Nieuwe dingen leren	Extra voordelen
Belangrijke bijdrage leveren	Status
Vol vermogen	Sociale contacten
Verantwoordelijkheid en autonomie	Tijd voor familie
Creatief	Tijd voor hobby's

Medewerkers verliezen, los van persoonlijke redenen, veelal de motivatie door de manier waarop het werk is georganiseerd. Om het werk onder andere interessant te houden, bestempelen Hackman en Oldham (1976) taakverrijking en verbreding als een aspect dat motiveert. Conger en Kanungo (1988) en Spreitzer (1995, 1996) benoemen taakverrijking ook als één van de bijkomende aspecten van empowerment.

Kleiman en Droege (2011) beschouwen taakverrijking als de variëteit in de verschillende taken en betekenis die een taak heeft in het grotere geheel. Daar voegen zij aan toe dat een mate van autonomie en het krijgen van feedback op de uitgevoerde taken positief bijdraagt aan motivatie.

Empowerede medewerkers die macht en invloed gebruiken en daarmee leidinggevendenden kunnen overtuigen, waardoor de medewerker ziet dat er met zijn of haar invloed wat gedaan wordt, zal dat ook bijdragen aan de motivatie (Porter et al, 1981). Zeker als zijn of haar invloed heeft geleid tot een positieve uitwerking (Mowday, 1978).

Volgens Mowday (1978) komt dit ten goede van de zelfbeschikking, één van de psychologische aspecten van empowerment. Mowday suggereert dat dit ook ten goede komt aan het zelfvertrouwen van de medewerker. Indien een medewerker een hoge mate van zelfvertrouwen ervaart, beargumenteren Hunt (1991) en Spreitzer et al (1999) dat de medewerker meer risico durft te nemen.

Empowerment vraagt vertrouwen van de leidinggevenden naar onderschikken en nemen leidinggevenden afstand van het 'command-and-control' principe (Malone, 2004). De leidinggevenden krijgen een meer coachende en inspirerende rol (Quinn en Spreitzer, 1997). Malone (2004) benoemt dit het 'coordinate-and-cultivate' principe.

Los van dat empowerment een complex sociaal proces is, is het niet voor iedere medewerker weggelegd. Er zijn medewerkers die beter gedijen bij een 'command-and-control' principe, omdat zij daar beter tot hun recht komen of omdat zij de ideologie van empowerment niet eigen kunnen maken. Dit heeft te maken met een veranderende omgeving die de mate van onze intrinsieke en extrinsieke waarden doen veranderen (George en Jones, 2008). Met de veranderende omgeving wordt de omgeving bedoeld waarin we zijn opgegroeid. Deze veranderingen in de omgeving komen het beste naar voren door de verschillen in generaties.

Zo zijn de babyboomers gevormd door de stijgende naoorlogse welvaart. Terwijl generatie X voor een groot deel is opgegroeid in een omgeving waar het economisch moeilijk was. Generatie Y daarin tegen is opgegroeid in een omgeving waarin wel economische welvaart heerste (Maas et al, 2011).

Elke organisatie heeft te maken met deze verschillen, omdat het huidige werkveld wordt vertegenwoordigd door deze generaties. De verwachting is dat de komende 10 a 15 jaar de grote uitstroom van 'babyboomers' plaats gaat vinden. De generatieverschillen zijn het best weer te geven in een overzicht.

<b>Generatie</b>	<b>Geboortejaar</b>	<b>Leeftijd</b>
Babyboomers	Ca. 1946 – 1960	65 – 51
Generatie X	Ca. 1961 – 1981	50 – 30
Generatie Y	Ca. 1982 – 2000	29 – 11

De verschillende generaties en de ontwikkeling van tijd zorgen ervoor dat werkwwaarden veranderen. Uit een studie van Kunreuther (2003) blijkt dat generatie X meer waarde hecht aan een snelle doorgroei in een organisatie. Zij hebben ook vastgesteld dat babyboomers werk veel belangrijker achten dan de generatie X. Het leven om te werken bij de babyboomers, is veranderd in werken om te leven bij de generatie X en Y. Deze verschillen tonen aan dat we zijn veranderd in de wijze waarop we in het leven staan en met werk omgaan. Dit wordt onderkend door Parry en Urwin (2011). Tevens hebben zij in een studie aangetoond dat generatie X meer openstaat voor veranderingen en minder conservatief is dan de babyboomers. Dit is een belangrijk gegeven voor organisatieveranderingen. Hulme (2011) stelt dat generatie Y over het algemeen niet graag werkt in een hiërarchische organisatievorm. Tevens stelt hij dat deze generatie al is opgegroeid met de wereld aan hun voeten. Hij impliceert daarmee dat generatie Y minder moeite heeft met het tijd- een plaatsonafhankelijk aspect. In tegenstelling tot generatie Y stellen oudere werknemers meer prijs op 'face-to-face' communicatie.

Castenmiller en Manuel (2010) hebben de drie generaties uiteen gezet in stereotypen die uitersten weergeven. Daarbij moet natuurlijk worden vermeld dat deze stereotypen niet altijd zo zwart-wit voorkomen.

	<b>Babyboomers</b>	<b>Generatie X</b>	<b>Generatie Y</b>
Je werkt omdat...	Het je plicht is.	Je daarmee je geld verdient om te kunnen leven.	Het je inspireert, je laat groeien en je toegevoegde waarde kunt bieden.
Kennis...	Is macht.	Is nodig om je werk te kunnen doen.	Is er om te delen en te vermenigvuldigen.



Vertrouwen...	Moet je verdienen.	Is goed. Controle is beter.	Krijg je bij voorbaat en is noodzakelijk voor persoonlijke groei en resultaat.
Samenwerken...	Liever niet.	Als het nodig is om mijn doel te bereiken.	Is vanzelfsprekend.
Mijn netwerk...	Bestaat uit interessante mensen.	Helpt me aan een nieuwe baan.	Helpt me bij het uitvoeren van mijn werk.
Kantoor is...	Waar ik moet zijn tussen 9 en 5.	Waar mijn computer staat en mijn dossiers liggen.	Waar ik mensen ontmoet en waar we kennis delen en samen creëren.
Het Nieuwe Werken omdat...	Het een flinke kostenbesparing oplevert door minder werkplekken.	Ik dan niet continu in de file hoeft te staan, minder last heb van rumoerige collega's en bijdraag aan een betere afstemming van werk en privé.	Veel gewoonten, werkwijzen, manieren van werken en omgaan met elkaar nog uit het stenen tijdperk komen.
Het Nieuwe Werken is...	Efficiënter gebruikmaken van die dure m <sup>2</sup> .	Thuiswerken.	Álles rondom werk zo ingericht dat het maximaal ondersteunend is aan ons werk.
En dus gaat het over...	Kosten besparen en files verminderen.	ICT en flexibiliteit.	Techniek, mens en organisatie.

Naast de generatieverschillen zijn er beroepsgroepen die een mindere mate van empowerment ervaren, doordat het niet anders kan. Zoals eerder genoemd, zijn de soldaten in het slagveld gebonden aan een 'command-and-control' principe. Soortgelijke situaties doen zich voor in bijvoorbeeld de cockpit van een vliegtuig waar de gezagvoerder autonoom moet kunnen instrueren.

### 2.3 Empowerment en samenwerken

Het volgen van trends zoals empowerment heeft het doel om de omgeving en de eigenschappen van de medewerker, zoals samenwerken, te veranderen (Cooney, 2003). Baird en Wang (2010) noemen samenwerking als één van de hoofdelementen van empowerment. Zij stellen ook dat een organisatie waar een team georiënteerde cultuur heerst, bevorderlijk is voor de hantering van het concept. Quinn en Spreitzer (1997) noemen samenwerken als één van de belangrijkste aspecten om een organisatie en zijn medewerkers empowered te laten zijn. Medewerkers empoweren niet alleen zichzelf, maar zij empoweren ook anderen.

Tot nu toe weten we dat empowerment, mits goed toegepast, onder andere meer verantwoordelijkheid, vrijheid en beslissingsbevoegdheid met zich mee brengt. Dit kan autonoom en individualistisch worden uitgevoerd, maar in een organisatie waar het tot stand komen van een product of dienst afhankelijk is van een aan één schakeling van mensen, is het interessant om te zien hoe al deze aspecten van empowerment het samenwerken binnen een organisatie kunnen beïnvloeden.

Empowerment is niet een kant en klare jas die kan worden aangetrokken. Het vergt een ware gedragsverandering. Zoals eerder is aangegeven, is empowerment ook niet iets zwart-wit. De mate van empowerment kan belangrijk zijn voor een organisatie, maar het zijn ook de medewerkers die zich er prettig bij moeten voelen. Ook al zeggen directies en managers dat de organisatie empowered is, wil dat nog niet zeggen dat het daadwerkelijk zo is (Conger & Kanungo, 1988).

Als samenwerking wordt toegejuicht ten behoeve van empowerment is het een tekortkoming in de uitleg die Thomas en Velthouse (1990) geven aan het psychologische aspecten van zingeving, zelfbeschikking, competenties en invloed op het resultaat die empowerment met zich mee brengt.

Ik als onderzoeker ben van mening dat de vier elementen zijn beschreven vanuit het individu, terwijl het samenwerken en werken in teams belangrijke elementen zijn om empowered te zijn. Empowerment is niet alleen een verzameling van waarden en attitudes van het individu, maar juist van de verzameling van individuen en het verband daar tussen. Eén medewerker op zich is niet empowered. Het is de omgeving die bepaalt of medewerkers empowered zijn.

Het werken in teams en groepen is de laatste jaren essentieel gebleken (Langfred, 2000). Het komt volgens Dunphy en Bryant (1994) ten goede van de effectiviteit van de organisatie. Barker (1993) stelt dat zelfsturende teams de teamleden effectiever aanstuurt dan de traditionele management stijlen.

George en Jones (2008) stellen dat er twee verschillende werkgroepen zijn, namelijk de informele en formele werkgroepen. Een informele werkgroep is een groep collega's die samen een doel nastreven of een groep vormen ten behoeve van het werkplezier, zoals een teambuilding evenement of afdelingsuitjes. George en Jones stellen dat de formele werkgroepen onder zijn te verdelen in vier vormen. De eerste vorm is de groep die verantwoording aflegt en rapporteert aan dezelfde leidinggevende, omdat het hiërarchisch zo is ingericht. De indeling daarvan is terug te lezen in bijvoorbeeld een organisatieschema. Verder onderscheiden George en Jones taskforce en team. Waarbij een taskforce een groep medewerkers is die bijeen is om één doel te bereiken.

Een team is een groep medewerkers die in een bepaalde periode intensief met elkaar werken om een groepsdoel te behalen. Teams die werken met een hoge mate van autonomie, hebben een hoge mate van zelfsturendheid (Langfred, 2000). Wellins et al (1991) stelt dat als een zelfsturend team een lage mate van individuele autonomie heeft en een hoge mate van motivatie heeft, zij meer proactief initiatieven hebben. De samenstelling van een team is van groot belang. Door de juiste mensen bij elkaar te zetten, ontstaat er een chemie waarin een team niet opereert uit individuele personen, maar als groep. Weick en Roberts (1993) noemen dit de collectieve geest. Het is de collectieve geest die handelt in een context die wordt bepaald door de organisatie (de Leede, Nijhof en Fisscher, 1999). Daarmee impliceren zij dat een zelfsturend team te allen tijde handelt naar wat de organisatie wil.

Naast dat zelfsturende teams zorgen voor het behalen van een doel, managen ze tevens zichzelf. Het loslaten van de sturende factoren kan onwennig zijn voor de betreffende manager. De teams moeten hetzelfde doel voor ogen hebben als de organisatie dat heeft. De Leede, Nijhof en Fisscher menen dat zelfsturende teams juist acteren met verantwoordelijkheid en in het belang van de organisatie. Zij stellen tevens dat de mate van zelfsturendheid wordt bepaald door de kaders die de organisatie geeft waarin een team kan opereren.

## **2.4 Kritische noten op managementtrends**

Willmott (1993) stelt dat indien een nieuwe managementtheorie of trend zich aandient, het lastig is om vast te stellen wat de politieke, theoretische en praktische relevantie is. Dit zelfde geldt voor empowerment en HNW. Een rondgang door andere managementconcepten toont dat de ideeën achter empowerment niet nieuw zijn.

Jablonski (1992) stelt dat TQM alleen succesvol kan zijn als een organisatie participatief management toepast en het werken in teams ondersteunt. Deze twee aspecten komen terug bij de trend empowerment. Medewerkers worden aangespoord om mee te denken in het management proces. Hij stelt zelfs dat medewerkers empowered moeten zijn om TQM toe te passen. Volgens Fleming en Spicer (2003) zijn deze managementtechnieken gecreëerd om de medewerker te koloniseren. Het zijn technieken om de medewerker er toe te bewegen om steeds meer in het belang van de organisatie te handelen. Kunda (1992) stelt dat deze technieken op een manier worden toegepast, zodat de medewerkers er niet onderuit komen. Hij stelt dat als empowerment de medewerker meer zelfsturing geeft, dat nou juist is wat de organisatie wil.

Willmott (1993) concludeert dat medewerkers meegaan in deze managementpraktijken, doordat organisaties haar medewerkers een mate van veiligheid bieden, zelfbeschikking en een identiteit geven. Dit geldt ook voor de trend empowerment.

Pro-empowerment literatuur van onder andere Spreitzer (1995, 1996) en Wilkinson (1998) behandelen empowerment als een concept dat overal en altijd toegepast kan worden en het altijd een win-win situatie oplevert voor zowel management als ondergeschikten.

Dit blijkt niet altijd zo te zijn. Collins (1999) benadrukt dat het toepassen van empowerment een stuk lastiger is, vanwege zijn sociale complexiteit. Het is hoogst ondenkbaar dat een soldaat midden in het vuurgevecht de bevelen van zijn superieur in twijfel trekt en dat bediscussieert, omdat de soldaat empowered zou zijn.

Om een sociaal complex concept, zoals empowerment, te laten slagen stelt Randolph (2000) dat goed leiderschap moet worden getoond en er tot actie over gegaan moet worden. Hij benadrukt daarbij dat als een organisatie afstand wil nemen van de bureaucratische organiseerwijze naar een empowered organiseerwijze, zij een heldere en eenduidige visie moet hebben, kennis nog meer gedeeld zou moeten worden en is het werken in autonome teams een vaste voorwaarde.

Wilkinson (1998) stelt dat empowerment een hoge mate van autonomie met zich mee brengt. Daarnaast stelt Randolph dat er een mate van autonomie ontwikkeld moet worden door de creatie van een heldere en eenduidige visie, organisatiedoelen vast zijn gesteld, nieuwe beslissingsbevoegdheden ontwikkeld moeten worden en medewerkers zich continu moeten blijven ontwikkelen. Fleming en Spicer (2003) beargumenteren dit door te aan te geven dat de autonome medewerker niet echt autonoom is. De medewerker hanteert nog steeds de rituelen van de organisatie.

Indien er zelfsturendheid wordt verwacht beargumenteert Randolph (2000) de medewerkers voorzien moeten worden van informatie. Het gaan delen van informatie is volgens Randolph dan ook één van de eerste stappen naar empowerment. Dit lijkt voor de hand liggend, maar bijkomende aspecten van het delen van informatie is een toename van commitment en vertrouwen van de medewerker.

Randolph stelt dat door het delen van hoog gevoelige informatie, zoals de financiële en strategische ontwikkelingen, de medewerker meer commitment toont. De medewerker zou hierdoor de organisatie en zijn beweegredenen beter begrijpen. Wilkinson (1998) benadrukt dat er top-down, bottom-up en horizontale informatiedeling mogelijk zijn. Voor empowerment dient er, naast de al veel toegepaste top-down wijze, ook ruimte te zijn voor medewerkers om bottom-up te kunnen reageren. Organisaties worden bij empowerment geacht om genomen beslissingen te kunnen onderbouwen en te delen met de medewerkers. Daarnaast moeten medewerkers in staat worden gesteld om mee te denken met organisatiebrede vraagstukken.

## **2.5 De veranderingen naar empowerment**

De literatuur over empowerment wordt in sommige onderzoeken aangevuld met een manier waarop een organisatie behoort te veranderen van een traditionele manier naar empowerede manier van organiseren. Veelal gaat de literatuur niet verder dan een stapsgewijze manier van veranderen zonder daarbij te benadrukken dat een verandering naar empowerment meer is dan het volgen van de stappen.

Quinn en Spreitzer (1997) stellen wel dat in de meeste gevallen de verandering verder gaat dan alleen maar stapsgewijs een veranderprogramma doorlopen. Zij stellen dat er eigenlijk altijd een verandering is van de tweede orde. Een verandering in de tweede orde is een werkproces opnieuw opstellen en is dusdanig anders dan voor de verandering, maar nog steeds herkenbaar. Het is een gedaanteverwisseling (van Dongen, de Laat en Maas, 1996).

Een organisatieverandering van traditioneel naar een omgeving dat empowered is, vraagt niet een andere manier van het uitvoeren van werk. Empowerment gaat veel dieper dan dat. Er bestaan vele theorieën over de veranderende organisatie. Een voorbeeld van veranderen is 'organisch veranderen'. Bij het organisch veranderen, wordt de organisatie gezien als een organisme (Brenters, 1999). Een organisme kan autonoom bestaan, maar maakt meestal onderdeel uit van een groter geheel. Als een medewerker anders handelt en acteert dan normaal, zal de omgeving daarop inspelen.

Naarmate meerdere handelingen anders worden uitgevoerd, brengt dit een verandering mee in het geheel. Dit lijkt mogelijk alsof het 'vanzelf' gaat. Door dit ecosysteem ontstaat er verandering door een andere manier van interacteren. Organisch veranderen impliceert naast interactie en samenwerking ook de ontwikkeling en groei, aanpassingsvermogen en het evoluerende vermogen van het individu. Hierdoor wordt er van de medewerker vereist dat hij of zij meer initiatief toont en innovatief omgaat met deze veranderingen (Drucker, 1988).

De Bruijn (2003) suggereert dat organisch veranderen alleen mogelijk is als de omgeving daartoe bereidt is. Hij stelt dat de 'gewone' bedrijfsvoering op orde moet zijn en initiatieven moeten worden gehoord. Een organisatie bouwt aan zijn eigen manier van doen en laten, richt procedures in en stelt kaders en regels op met alle goede bedoelingen. Het kan voorkomen dat deze procedures, kaders en regels parten gaat spelen op het moment dat het aangetast wordt door het veranderen. Een organisatie in verandering kan zichzelf dus in de weg komen te zitten door het toe doen van het regeltjesgedrag of door het toe doen van bepaalde culturele waarden. De organisatie zal dus eerst klaar moeten zijn om een dergelijke verandering wel toe te kunnen passen. De theorie van *Organizational Becoming* kan de organisatie daarin bijstaan.

### **2.5.1 Organizational becoming**

Popper (1986) stelt dat de mens in staat is om zijn eigen gedrag ter discussie te stellen. De mens is in staat om de manier van handelen dusdanig aan te passen door ervaringen en dus zichzelf kan veranderen. Daarmee zijn onze werkelijkheden in constante verandering. Doordat de verschillende werkelijkheden in constante verandering zijn, zijn veranderingen in organisaties dus evident en continu aanwezig. Niet iedere verandering wordt opgemerkt, maar het gebeurt wel. De onderzoeker is van mening dat de evolutie van de natuur beeldend is voor de evolutie in organisaties. We veranderen gestaag, maar we veranderen wel.

Het zijn de veranderingen die meer op de oppervlakte liggen en dus zichtbaar zijn, die weerstand op kunnen roepen. Verandering wordt door ieder individu anders beleefd. Dit komt niet alleen door onze interpretatie, maar ook door de vele standpunten en belangen in een organisatie. Er is dan ook niet één werkelijkheid te benoemen. Er zijn meerdere werkelijkheden en dat kan botsen bij het veranderen. Een werkelijkheid wordt gezien als een persoonlijke interpretatie in de context waarin iemand leeft (Lincoln & Guba, 1985; Weick & Quinn, 1999). Maas (2007) voegt daaraan toe dat al deze werkelijkheden in een organisatie leidt tot een organisatie werkelijkheid die door middel van een sociaal proces wordt uitgewisseld. Verandering vraagt om onze routine, waar we ons veilig en vertrouwt voelen, aan te passen en dat knaagt.

Een verandering is een sociaal proces, omdat onze werkelijkheid verandert. De mens is in staat om bij een voortdurende verandering, gebruik te maken van het evoluerende vermogen. Dit is wellicht lastig te controleren, maar door het creëren van de juiste mindset bij de betrokkenen, zal een verandering een grotere kans van slagen hebben.

Weick en Quinn (1999) beschrijven twee vormen van veranderen, namelijk de episodische verandering en de voortdurende verandering. In beide gevallen is veranderen een fenomeen van tijd. Bij de episodische veranderingen zijn er volgens Weick en Quinn drie staten, 'freeze', 'rebalance', 'unfreeze'. De onderzoeker is van mening dat dit onderzoek zich richt op een verandering van sociale aspecten door een andere manier van organiseren in een context die continu in beweging is.

Tsoukas en Chia (2002) vinden dat verandering niet een eigenschap is van een organisatie. Volgens Tsoukas en Chia is een organisatie emergent en een voortdurende eigenschap van de verandering zelf. Zij spreken dan ook liever over 'veranderen' in plaats van 'verandering'. Hiermee geven zij het dynamische karakter van veranderen aan. Het was Weick (1979) die dit inzicht gaf, door niet te spreken over een organisatie, maar over organiseren. Dit onderzoek past meer in de door Tsoukas en Chia geopperde '*organizational becoming*'.

Organizational becoming is het herweven van gewoontes in de uitvoering van taken en in omgang met elkaar in een organisatie. Het belangrijkste van organizational becoming is dat de sociale aspecten van het veranderen voor op wordt geplaatst. De 'harde' organisatieverandering volgt daarna. Door te beginnen met aandacht geven aan de sociale aspecten van veranderen zal de daadwerkelijke 'harde' verandering veel makkelijker worden geïmplementeerd.

Bij veranderingen is men al snel geneigd zich te beperken tot de bovenstroom van een verandering. Ook wel de 'harde' rationeel beheersbare kant van een verandering genoemd. Hiermee wordt bedoeld dat het veranderen niet alleen een aanpassing is in een procedure of werkwijze, maar dat er bij een verandering ook rekening gehouden moet worden met mensen. Ofwel, de onderstroom waarin al het menselijke (emoties) dat zich niet rationeel laat beheersen of controleren (van Es, 2004).

### **2.5.2 Weerstand bij veranderen**

Veranderen naar empowerment, vraagt een verandering in de manier van hoe we ons werk doen. Onze vertrouwde en veilige manier van werken wordt aangetast. Mensen worden aangezet tot verandering en dat levert weerstand op. Zeker als het concept helemaal niet wordt geaccepteerd.

Weerstand is een natuurlijke manier waarop we proberen te overleven in een organisatie die ons voorschrijft hoe we ons werk moeten doen. Zeker als we door een verandering onze gedragspatronen aan moeten passen. Gedragspatronen die het doen en laten van een medewerker beschrijven en die deels door de bestaande organisatiecultuur zijn gevormd (Schein, 1990).

Kelly (1991) beschrijft randvoorwaardelijke samenstelling en kernsamenstelling. Het zijn de manieren waarin we onze gedragspatronen hebben opgebouwd. Kelly beschrijft veranderingen die een beroep doen op onze randvoorwaardelijke over het algemeen die nauwelijks weerstand opleveren. We gaan mee in de verandering en maken ons de nieuwe situatie eigen. Het zijn echter de veranderingen in de kern die onze gedragspatronen dusdanig aantasten die weerstand opleveren.

Een vorm van weerstand is het cynisme (Fleming en Spicer, 2003; Fleming, 2005; Johnsen et al, 2009). Cynisme is een kenmerk van een mentale beveiliging van het individu, de medewerker, die door het ideaal van de organisatie op de proef wordt gesteld (Johnson, 2009). Als daar te weinig aandacht aan wordt geschonken, dan laat de organisatie de medewerker vertwijfelt achter en neemt sceptisch gedrag de overhand (Willmott, 1993).

Medewerkers die zich niet meer kunnen confirmeren met de veranderende context, zijn in staat zichzelf uit te sluiten en nemen als het ware afstand door cynisme, gemopper of het belachelijk blijven maken van de nieuwe context (Fleming, 2005). De nieuwe context zal dus niet serieus worden genomen (Zizek, 1989).

Betrokkenen vinden dat hierin een belangrijke taak is weggelegd voor leidinggevend. Leidinggevenden zullen in gedurende en na de een verandering zelf het voorbeeld moeten geven. Dit wordt onderkend door Quinn en Spreitzer (1997) en Weick en Quinn (1999).

Vele medewerkers zullen wel meegaan in een verandering, maar daar waar de verandering onze kern raakt, zullen er altijd wel een aantal medewerkers zijn die afvallen. Zij kunnen zich niet meer identificeren met het werk wat ze doen of zien zichzelf niet meer passen bij de organisatie.

Om weerstanden te overwinnen zijn er een aantal belangrijke technieken. Weerstand kan ontstaan doordat de medewerker zich niet meer veilig voelt en het onduidelijk is wat er staat te gebeuren. Blijvend communiceren over de verandering is, in zo een situatie een mogelijk voor de handliggende, maar belangrijke techniek. Wat voor de één duidelijk is, hoeft voor een ander helemaal niet duidelijk te zijn. Onduidelikheden kunnen leiden tot dubbelzinnigheid. Betekenisgeving en zingeving spelen hierbij een grote rol (de Laat en Maas, 2003). Een andere techniek is het laten deelnemen van de medewerkers in het veranderproces die weerstand hebben tegen een verandering. Maak de medewerker deelgenoot van de verandering en laat die personen meedenken. Het laten deelnemen en het mee mogen beslissen in een verandering, stimuleert empowerment bij de medewerkers.

Als de organisatie de stappen heeft gezet naar empowerment, zal de organisatie en zijn medewerkers vol moeten houden en zich bewust moeten zijn dat risico's samen worden aangegaan en verantwoordelijkheid gedragen moet worden (Randolph, 2000). Dat is namelijk wat er komt kijken bij meer vrijheid en autonomie.

Empowerment vraagt dat we naar ons zelf kijken en bijvoorbeeld afstand nemen van de geijkte functie omschrijvingen. Medewerkers en management stellen gezamenlijk de doelen voor de organisatie. Verder veranderen functiebeschrijvingen in rollen. De rollen worden gevormd op basis van de gestelde kaders die voortkomen uit de doelen van de organisatie (Randolph, 2000). De medewerker is kennisdeskundige en professioneel. Hij of zij weet het beste wat benodigd is voor een specifieke rol die hij of zij bekleedt. Deze manier van organiseren vergt dat er een gezamenlijke verandering optreedt in de zingeving van de organisatie (Labianca, Gray en Brass, 2000). Met een andere manier van organiseren, komt er in het geval van empowerment ook een andere taal. Enkele voorbeelden worden aangedragen door Randolph (2000).

<b>Empowerment</b>	<b>Hiërarchisch</b>
Visie	Planning
Partners in prestaties	Bestuur en controle
Zelfsturend	Controle over medewerkers
Team verantwoording	Individualistische verantwoording
Structuur op basis van rollen	Piramide structuur
Coach/teamleider	Managers
Teamleden	Medewerkers
Zelfsturende teams	Participatief management
Zelfbeschikking	Doen wat je verteld wordt
Kritisch vermogen	Naleven

Om te veranderen naar een omgeving van empowerment is het aan de organisatie om de volgende aspecten goed vorm te geven:

- Er is één visie die eenduidig is en voor iedereen begrijpbaar;
- Alle informatie wordt gedeeld, tenzij de privacywet in het geding is (oa. Personeelsdossiers);
- Het stimuleren van (zelfsturende) teams.

De organisatie zal bij empowerment een beroep doen op de intrinsieke waarden van de medewerkers die door de jaren heen in mate zijn verandert. De organisatie zal zich hierop moet voorbereiden voordat de daadwerkelijke verandering plaatsvindt. Leidinggevend en zullen hierin een zeer belangrijke rol spelen door zich als coach dan wel inspirator op te stellen. Om de medewerker gemotiveerd te houden, zal de organisatie de medewerkers een stem moeten geven en mee laten doen in het nemen van beslissingen.

Dit onderzoek richt zich op de verandering naar empowerment door aspecten van dit fenomeen te belichten. Onderwerpen zoals macht, vertrouwen en verantwoordelijkheid worden nader onderzocht. Daarnaast worden betrokkenen van dit onderzoek gevraagd om de perspectieven te geven over HNW, visievorming, veranderen en samenwerken.

Jonker (1995) beschrijft in zijn toolbox vijf stappen om een komende verandering voor te bereiden. Met dit onderzoek wil ik als onderzoeker bijdragen aan de eerste 3 stappen Hij zet de stappen uit als volgt:

1. Jezelf voorbereiden;
2. Creëer een basis met directe betrokkenen;
3. Bereid het management voor;
4. Volwaardige voorbereiding om te veranderen;
5. Kick-off en doorgaan.

De manier waarop dit onderzoek wordt uitgevoerd, wordt in het volgende hoofdstuk toegelicht.

### 3. Methodologie

---

Dit hoofdstuk beschrijft de methode waarmee dit onderzoek is uitgevoerd. Het beschrijft de verschillende technieken en manieren van onderzoeken en hoe dit onderzoek voldoet aan de gestelde betrouwbaarheids-eisen.

#### 3.1 Case study en onderzoeksparadigma

Dit onderzoek wordt uitgevoerd middels een case study. Een case study geeft de onderzoeker de mogelijkheid om niet alleen het onderzoek te doen om te komen tot resultaten, maar voornamelijk om deze resultaten te begrijpen en te kunnen verklaren in de context waarin deze resultaten zijn gevonden (Flyvbjerg, 2011).

Het uitvoeren van deze case study ligt het dichtst bij het interpretivistische paradigma. Dit houdt in dat de context waarin de onderzoeksresultaten zijn verkregen intact wordt gelaten. De “waarheid” is de werkelijkheid van de betrokkenen en de realiteit van de betrokkenen kan niet worden gescheiden van zijn of haar aanwezige kennis. Dit onderzoek gaat over de sociale verschijnselen van empowerment. Door het intact laten van de werkelijkheid van de betrokkenen, wordt recht gedaan aan bewustzijn en intenties van de betrokkenen.

De onderzoeker is van mening dat de keuze voor één vast paradigma het onderzoek tekort doet. Ook al zal dit onderzoek voornamelijk interpretivistisch zijn, omdat dit onderzoek leidt tot het kunnen achterhalen van een diepere betekenis van de werkelijkheid waarin de betrokkenen bewegen in een organisatie (Essers, 1999). Onderzoekers kunnen op verschillende manieren omgaan met de keuze voor een onderzoeksparadigma. De onderzoeker voelt het meest voor de pluralistische zienswijze. Dat houdt in dat het ene paradigma het andere niet uitsluit, maar juist erkent dat een onderzoek uitgevoerd kan worden door gebruik te maken van verschillende paradigma's.

Een eenduidige werkelijkheid bestaat niet. De werkelijkheid is een sociale persoonlijke interpretatie van de context waarin iemand leeft (Lincoln & Guba, 1985; Weick & Quinn, 1999). Interpretaties bestaan uit vermoedens, veronderstellingen en uitgangspunten van betrokkenen. Als onderzoeker ontkomt men in dit onderzoek er niet aan dat betrokkenen interpreteren vanuit de persoonlijke sociale context. Dit wordt ook wel de hermeneutiek genoemd. Dat is de leer van het interpreteren en tevens de activiteit van het interpreteren.

De interpretaties van de betrokkenen dragen wel degelijk bij aan dit onderzoek. Naast dat de betrokkenen interpreteren, heb ik als de onderzoeker ook een referentiekader van waaruit wordt geïnterpreteerd. Dit wordt de dubbele hermeneutiek genoemd. Tussen die interpretaties kunnen verschillen voorkomen. Organisaties zijn dynamische systemen. Dat houdt in dat interpretaties niet alleen contextgebonden zijn, maar ook tijd- en plaatsgebonden.

De waarheid in dit onderzoek is de waarheid van de betrokkenen en van de onderzoeker. Of de ‘echte’ waarheid wordt benoemd, is lastig vast te stellen. Er wordt uitgegaan van de waarschijnlijke waarheid. De meest waarschijnlijke conclusie wordt in dit onderzoek aangenomen als de conclusie van het onderzoek. Dit is een abductieve manier van onderzoeken.

Bij abductief onderzoek worden verbanden gelegd van inzichten tussen de empirie en de theorie (Almeida, 2002). De empirie en theorie worden naast elkaar onderzocht en worden op deze wijze met elkaar vergeleken. De empirie wordt geïnterpreteerd op basis van de theoretische kennis om vervolgens van daaruit de conclusies te kunnen trekken.

Om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen, zal dit onderzoek rekening moeten houden met voldoende variëteit. Dat houdt in dat de conclusies en resultaten van dit onderzoek worden gebaseerd op basis van al die verzamelde werkelijkheden uit de verschillende lagen, afdelingen of onderdelen van de organisatie.

Dit onderzoek is ontstaan uit een zekere interesse naar organisatiecultuur vanuit de onderzoeker zelf. Gezien het feit dat het onderzoek plaats vindt in een organisatie waarin de onderzoeker werkzaam is, is de onderzoeker ook onderdeel van de omgeving en van de organisatie. Deze omstandigheid maakt dat de onderzoeker ook is betrokken.

De centrale onderzoeksvraag is gedurende het onderzoek niet vastgesteld, omdat het onderzoek emergent is uitgevoerd. De vraagstelling kan hierdoor veranderen naar gelang de inzichten veranderen.

## **3.2 Onderzoekstrategie & methodieken**

Een case study vergt dat de manier van onderzoeken wordt gedaan met verschillende onderzoeksmethodieken (Yin, 2003). Dit onderzoek maakt gebruik van observaties, gesprekken (semi-gestructureerde interviews), deelname aan het proces en storytelling.

### **3.2.1 Gesprekken**

Het doel van de gesprekken is om een beeld te krijgen hoe de betrokkenen in de huidige situatie aankijken tegen macht, vertrouwen en verantwoordelijkheid. Tijdens de gesprekken wordt er tevens gevraagd hoe de betrokkenen tegen HNW aankijken en hoe zij samenwerken ervaren. Het gaat er vooral om hoe de betrokkenen zien dat het samenwerken kan worden geoptimaliseerd en hoe zij omgaan met organisatieveranderingen.

De nadruk van deze gesprekken ligt bij het aangaan van een dialoog. De onderzoeker zal door middel van breedtevragen het gesprek op gang weten te houden, waarna wordt ingegaan op wat de betrokkenen zeggen (Collis & Hussey, 2003; Rubin & Rubin, 2005).

Bij aanvang van een gesprek wordt de ondervraagde gevraagd of er bezwaar is tegen het opnemen van gesprekken. Deze opnamen zijn uiteraard strikt persoonlijk en er wordt discreet mee omgegaan.

### **3.2.2 Deelnemen aan proces en observaties**

Doordat de onderzoeker werkzaam is bij de organisatie, is het deelnemen aan het proces gewaarborgd. Gedurende de eigen werkzaamheden, wordt er geobserveerd en vinden er gesprekken plaats die over dit onderzoeksonderwerp gaan. Het is dan ook bij veel medewerkers bekend dat dit onderzoek plaatsvindt.

De observaties worden uitgevoerd om situaties te herkennen die het onderwerp van dit onderzoek raken. De observaties helpen de onderzoeker te begrijpen hoe betrokkenen deze zelfde situatie interpreteren. De onderzoeker ziet (observeert) wat er gebeurt, maar de betrokkenen doen dat ook. De onderzoeker zal de betrokkenen vragen of zij 'hetzelfde' hebben geobserveerd en geïnterpreteerd om elkaar te begrijpen (Hebenkamp *et al*, 2001).

Erlanson (1993) wijst erop dat veel data kan worden verzameld door te kijken, luisteren, voelen en doen. Door het deelnemen aan de dagelijkse werkzaamheden van betrokkenen van de buitendienst krijgt de onderzoeker een beeld van hoe betrokkenen van de buitendienst het werk uitvoeren en waar zij mee te maken krijgen.

Daarnaast voert de onderzoeker enkele werkzaamheden uit door ervaring te krijgen in wat de betrokkenen van de buitendienst doen. Er is vooraf een selectie gemaakt van buitendienstactiviteiten waaraan de onderzoeker deelneemt.

### **3.2.3 Storytelling**

De laatste methode is storytelling. Door verschillende betrokkenen te vragen om een verhaal te schrijven, komen er verschillende personen binnen dezelfde organisatie als het ware tot leven. De betrokken personen is gevraagd om een ideaal beeld te schetsen waarin, volgens deze personen, samenwerken ideaal is geregeld. Daarbij zijn de auteurs vrij gelaten in de omvang en de vormgeving van het verhaal. Het verhaal dient wel in de 'ik'-vorm te worden geschreven. Daarnaast wordt benadrukt dat het verhaal dat zij schrijven ook het verhaal is van de auteur en niet zal worden bijgesteld. Als kader wordt meegegeven dat zij mogelijk een dag uit het werkende leven kunnen beschrijven. Zij kunnen daarbij aangeven of ze de huidige organisatie nemen of dat zij een metafoor kiezen.



### 3.3 Data Analyse

Het verzamelen van de data is begonnen op het moment dat het onderzoek is gestart. De manier waarop data is verzameld, heeft in dit onderzoek niet op een volgordelijke manier plaatsgevonden. Doordat theorie en datacollectie door elkaar heen aan bod zijn gekomen, is er sprake van wederzijdse beïnvloeding. Dit geeft het onderzoek een emergent karakter (Erlandson, 1993).

Het analyseren van de dataverzameling is uitgevoerd door middel van contentanalyse (Collis & Hussey, 2003). Door op zoek te gaan naar de overeenkomsten en de verschillen in uitspraken die zijn gedaan, kan één beeld wordt geconstrueerd. Dit wordt gedaan door middel van het toepassen van *coding unit* door zinnen te ontleden. Stukken tekst uit de interviews worden gebruikt om onderzoeksresultaten te onderbouwen.

Volgens Berelson (1952) is deze manier van analyseren objectief en systematisch. De objectiviteit van deze analysetechniek zou ter discussie kunnen staan, doordat ik als onderzoeker van mening ben dat de objectiviteit maar relatief is. De datacollectie bestaat grotendeels uit de subjectieve interpretaties van de betrokkenen. Dit staat de onderzoeker niet in de weg om deze manier van analyseren toch toe te passen, omdat de betrouwbaarheid van de analysemethode kan worden bewerkstelligd door de wederzijdse beïnvloeding van theorie en empirie te gebruiken als onderbouwing (Krippendorff, 1980).

Door middel van datadisplay wordt de analyse weergegeven en onderbouwd. De data display wordt door middel van quotes uit verhalen, thick descriptions en gesprekken gebruikt. Tevens worden modellen en diagrammen gebruikt om bevindingen weer te geven.

### 3.4 Kwaliteit aspecten van het onderzoek

Waarheid, bewijs en validiteit is net zo belangrijk voor het onderzoek als de inhoud van het onderzoek (van Maanen, 1995). Om dat aan te tonen, dient dit onderzoek te voldoen aan betrouwbaarheidseisen zoals geloofwaardigheid, overdraagbaarheid, reconstrueerbaarheid en bevestigbaarheid (Lincoln & Guba, 1985).

Als onderzoeker ben ik zelf het belangrijkste onderzoeksinstrument. De intuïtie, bias en vooroordelen van de onderzoeker kunnen een risico vormen voor dit onderzoek en invloed uitoefenen op de objectiviteit.

#### 3.4.1 Geloofwaardigheid en betrouwbaarheid

De geloofwaardigheid van het onderzoek wil de onderzoeker waarborgen door het langdurige observeren op verschillende locaties. Tevens wordt de betrouwbaarheid gewaarborgd, doordat er zorgvuldig wordt omgegaan met de datacollectie (foto's, gespreknotities en documenten) en data analyses. Via peer debriefing zal de onderzoeker de resultaten tussentijds en na het onderzoek voorleggen aan experts: de initiatiefgroepen, medewerkers, begeleidende docenten en andere afstudeerders.

De gegeven interpretaties en de context waarin dit wordt gedaan, worden gecheckt met de betrokkenen door een korte samenvatting van het gesprek vast te leggen of bij de betrokkenen te controleren of de observatie correct is geïnterpreteerd. Dit wordt *member checking* genoemd. Member checking wordt ook uitgevoerd na de datacollectie. Er dient te worden gecheckt of de resultaten overeenstemmen met de beleving van de betrokkenen.

Een onderzoek wordt betrouwbaar geacht als de doelgroep zichzelf in het onderzoek herkent. Dat zegt niet dat de doelgroep het eens moet zijn met de resultaten van dit onderzoek. Om de herkenbaarheid van de doelgroep te kunnen waarborgen, wordt er zoveel mogelijk de 'taal' van de organisatie gevolgd.

Dit onderzoek maakt tevens gebruik van documenten, presentaties, nieuwsmeldingen of andersoortige *units of analyses* die dit onderzoek raken. Het zijn fysieke bewijsstukken die wat zeggen over de sociale interactie en de omgeving van de organisatie (Erlandson, 1993).

Zowel Lincoln & Guba (1995) als Collis & Hussey (2003) geven aan dat triangulatie wordt bevorderd doordat de onderzoeker zo veel mogelijk bronnen gebruikt om data te verzamelen en dat de onderzoeker verschillende manieren van methoden toepast.

Omdat een juiste afspiegeling van de organisatie nodig is, zullen er verschillende personen uit alle lagen van de organisatie worden geselecteerd op verschillende locaties en van verschillende afdelingen. Zo komt de onderzoeker tot meerdere werkelijkheden en werelden. Hierbij wilt de onderzoeker op zoek gaan naar een variëteit aan belevingen. Triangulatie bevordert tevens dat sommige veronderstellingen bevestigd worden en dat data kan worden vergeleken. Het stimuleert ook om de thick description te voorzien van relevante informatie en de verdieping van de interpretaties. Het vergelijken en vinden van verbanden van data die is verkregen middels de verschillende onderzoeksmethoden in combinatie met thick descriptions en de triangulatie zorgen voor de betrouwbaarheid van het onderzoek.

### **3.4.2 Overdraagbaarheid en reconstrueerbaarheid**

Zoals eerder is aangegeven, is dit onderzoek plaats-, tijd- en contextgebonden. Aangezien dit onderzoek plaatsvindt in de huidige context van deze organisatie, zal het lastig zijn om dit onderzoek over te dragen om vervolgens wederom in dezelfde organisatie uit te voeren vanwege het interveniërende karakter.

Dit onderzoek zou mogelijk wel toegepast kunnen worden in een andere context. Het is aan de onderzoeker om die andere context dan zo volledig mogelijk te beschrijven.

De reconstrueerbaarheid van dit onderzoek is afhankelijk van hoe volledig de onderzoeker de genomen stappen en beslissingen heeft gedocumenteerd. De onderzoeker zal dus aan moeten geven welke keuzes zijn gemaakt en waarom.

### **3.4.3 Relevantie van het onderzoek**

Dit onderzoek heeft een wetenschappelijke relevantie die wordt bepaald door “de mate waarin de te verwerven kennis zal bijdragen aan de bestaande kennis over een bepaald onderwerp” (van Thiel, 2007). Empowerment wordt beschouwd als het totaal van maatregelen om medewerkers te stimuleren om een bepaalde verantwoordelijkheid te dragen voor de uit te voeren taken. Dit zijn taken die zowel individueel als in samenwerkingsverband worden uitgevoerd.

Bij een eerste literatuurverkenning naar onderzoeken op het gebied van empowerment en aanverwante onderwerpen, is gebleken dat dit veelal op een deductieve wijze is uitgevoerd. Dit onderwerp leent zich echter ook goed om op een andere manier te worden uitgevoerd. Empowerment en samenwerken bestaan uit sociale processen die niet uit te drukken zijn op de kwantitatieve manier. Dit onderzoek richt zich dan ook vooral op de ervaringen van betrokkenen.

Dit onderzoek is relevant voor betrokkenen die acteren op de verschillende niveaus binnen de organisatie. Een organisatie vraagt dat de medewerkers meer en beter samenwerken, maar er wordt ook gevraagd om zelfstandig te opereren en steeds vaker zelf beslissingen te nemen.

Het onderzoek moet inzicht geven hoe de betrokkenen de huidige samenwerking ervaren en wat voor invloed dit heeft op het uitvoeren van taken in samenwerkingsverband. De theorie wordt daarbij als ondersteunend gebruikt om ervaringen te concretiseren.

Omdat de academische relevantie voorop staat en we niet afhankelijk willen zijn van en beïnvloed willen worden, vindt het onderzoek plaats binnen een zogenaamd egocontract. Hiervan is sprake als een onderzoeker een situatie wil onderzoeken vanuit eigen interesse, zonder directe verantwoordelijkheid voor de oplossingen en implementatie (De Leede en Van Engeldorp Gasterlaars, 1999).

Dit onderzoek levert een schat aan resultaten op basis van ervaringen van de betrokkenen. Hier kan een organisatie haar voordeel mee doen, om haar medewerkers en de context waarin dit onderzoek plaatsvindt, beter te begrijpen.

Het onderzoek wordt afgesloten met conclusies op het gebied van empowerment en de relatie met samenwerken. Het streven is om aan te kunnen tonen wat empowerment betekent voor de organisatie en wat het voor waarde het heeft ten opzichte van samenwerken. Er wordt tevens gestreefd naar het geven van inzichten en optimalisatie van samenwerking.

## 4. Case: Dunea

---

Om dit onderzoek uit te kunnen voeren, is er gekozen voor de organisatie waarin de onderzoeker zelf werkzaam is. De organisatie heet Dunea (voorheen Duinwaterbedrijf Zuid- Holland).

### 4.1 Duin en water

Dunea levert sinds 1874 drinkwater in het westen van de provincie Zuid-Holland. Tevens beheert Dunea delen van het Nederlandse duingebied tussen Monster, Den Haag, Wassenaar en Katwijk. In de duingebieden verzorgen zij tevens duinwandelingen. Op jaarbasis ontvangt Dunea ongeveer één miljoen recreanten.

Ongeveer 1,2 miljoen mensen, verspreid over 19 gemeenten, gebruiken dagelijks water van Dunea. Deze 19 gemeenten zijn ook allen aandeelhouders. Tevens is er een Raad van Commissarissen en een Verbruikersraad. De organisatie bestaat uit drie sectoren en drie stafafdelingen:

- Natuur en Ondersteuning: Duinbeheer, onderhoud en facilitaire dienstverlening;
- Productie: Transporteren van ongezuiverd oppervlaktewater (Afgedamde Maas nabij Brakel) naar de zuiveringsinstallaties en afleveren van gezuiverd en betrouwbaar drinkwater aan de sector Verkoop;
- Verkoop: Transporteren en leveren van gezuiverd betrouwbaar drinkwater aan de verbruikers in het verzorgingsgebied;
- Stafafdelingen Personeel en Organisatie, Communicatie en Financiën.

### 4.2 Maatschappelijke betrokkenheid

Door het product en het duinbeheer is de maatschappelijke betrokkenheid groot. Dunea werkt hierdoor nauw samen met waterschappen, Staatsbosbeheer en gemeentelijke instanties. Dat geldt ook voor de organisaties binnen de drinkwaterwereld. Drinkwaterbedrijven zijn niet elkaars concurrenten en trekken regelmatig samen op.

Zo zijn onlangs vijf waterbedrijven de samenwerking aangegaan onder de naam Futuro. Hierbij worden deze waterbedrijven voorzien van een nieuw klanten- en facturatiesysteem SAP. Door deze samenwerking aan te gaan, staan ze sterker tegenover de wereldspeler SAP en de bijbehorende IT partners en delen ze samen de kosten.

Dunea werkt ook samen met ontwikkelingsorganisatie Simavi en andere waterbedrijven om collega waterbedrijven in andere landen bij te staan in de ontwikkeling van waterproductie, IT en organisatiegebied. Medewerkers van Dunea zijn regelmatig te vinden in Indonesië en heeft Dunea projecten uitgevoerd in Malawi en Roemenie onder de naam Wereld Water.

Ook met kleinere projecten laat Dunea van haar maatschappelijke kant zien. Zoals de restauratie van de watertoren in Katwijk dat het uitzicht van de “Kattikers” bepaalt sinds 1878, maar ook het onderhoud van de duingebieden zoals Meijendel. Een ander project is Mooi Meijendel. Dunea werkt samen met de belangenorganisatie van Meijendel ten behoeve van het onderhoud van dit natuurgebied.

### 4.3 Het karakter van een drinkwaterbedrijf

Dunea is in de jaren 90 ontstaan uit kleine waterbedrijven uit de regio en was ooit onderdeel van het gemeentelijke apparaat. Dunea ging toen nog onder de naam van Duinwaterbedrijf Zuid-Holland (kort: DZH). Ondanks de fusies ruim 14 jaar geleden, wordt er in de organisatie nog regelmatig gesproken over de drie regio's (Rijnregio, Vlietregio en Haagregio) waar voorheen de kleinere waterbedrijven geheel autonoom werkzaam zijn geweest.

De gemiddelde leeftijd van Dunea ligt boven de 44 jaar. Vele medewerkers werken er al tientallen jaren. Het bedrijf kent ook een laag verloop. Het komt nog regelmatig voor dat een collega al 30 of 40 jaar bij de organisatie werkzaam is. Er wordt dan ook met enige argwaan naar de toekomst gekeken waar de vergrijzing op de loer ligt. Het is dan ook van belang om jonge medewerkers aan te trekken. Dunea doet dit door aantrekkelijker te willen worden voor de jongere generaties door op scholen al kennis te laten maken met het bedrijf en het product.

Scholen worden bezocht, maar ook uitgenodigd om langs te komen op de verschillende locaties van Dunea en er wordt regelmatig gezocht naar stagiaires. Verder wil Dunea voldoen aan marktconforme regelingen, zoals flexibele arbeidsvoorwaarden, thuiswerken en een actief loopbaanbeleid om aantrekkelijk te worden en te blijven.

#### **4.4 Koers 2015**

Iedere vijf jaar werkt Dunea aan een te voeren strategie. Dit wordt bij Dunea de koers genoemd met daarbij het doeljaar. De kritiek van de medewerkers op de Koers 2010 was dat deze werd opgelegd (top-down) zonder medezeggenschap van de medewerkers.

Bij de Koers 2015 zijn alle medewerkers gevraagd om betrokken te zijn bij het vormen van de nieuwe koers. Bij het opstellen van de strategie tot en met 2015 is een koers bepaald die in het teken staat van het koersbord. Op dit koersbord staan de ambities en doelen waaraan Dunea de komende jaren wil werken. Verder kenmerkt dit doel zich door kompaswaarden vooruitgang, verbinden en begrepen voordeel (Dunea, 2010a). Dunea heeft drie koersdoelen benoemd:

- Toekomstbestendige producten en diensten;
- Maatschappelijk ondernemen;
- Vitale organisatie.

Elk koersdoel heeft speerpunten. Vanuit de speerpunten zijn initiatiefgroepen gevormd die ieder een speerpunt vertegenwoordigen. Het doel van een dergelijke initiatiefgroep is om te verkennen wat de mogelijkheden zijn op de gebieden waarover zij gaan. Na een verkenningsfase komen de initiatiefgroepen met aanbevelingen of zetten zij al het nodige in gang om aan het speerpunt te voldoen (Dunea, 2010b).

##### **4.4.1 Toekomstbestendige producten en diensten**

Bij dit koersdoel stelt Dunea dat het drinkwater wil leveren dat goed en betrouwbaar is en in harmonie met de natuur. Om dit doel te behalen stelt Dunea dat het haar bedrijfsprocessen zodanig heeft ingericht dat ze optimaal kan presteren.

Dunea wil inspelen op de wens van de klant behoefte. Aan de hand hiervan zijn drie speerpunten benoemd die allen in het teken staan van de klant. Het betreft de ontzorgde klant, geruste klant en gezonde klant. Dit wil Dunea bereiken door excellente dienstverlening, leveringsbetrouwbaarheid en natuur-, recreatie- en waterkwaliteit.

##### **4.4.2 Maatschappelijk ondernemen**

Dunea is een maatschappelijke onderneming doordat het behoort tot de vitale organisaties die voorzien in de eerste levensbehoefte van de mens. Hiermee wil Dunea zich nog meer gaan profileren.

De speerpunten die zijn benoemd, zijn samenwerken (extern), inzet kennis en kunde en maatschappelijk draagvlak. De samenwerking is extern en gericht op de waterketen (drinkwater, riolering en afvalwater). Dunea zoekt bij deze externe samenwerking de gemeente, waterschappen en andere drinkwaterbedrijven. Daarnaast wil Dunea zich ook inzetten voor maatschappelijke projecten in binnen- en buitenland door het toepassen van kennis en kunde.

##### **4.4.3 Vitale organisatie**

Het laatste koersdoel is voor dit onderzoek de meest interessante, omdat dit koersdoel het dichtst bij het functioneren van de medewerker komt. Met dit koersdoel stelt Dunea namelijk dat de medewerker vakmanschap en passie voor het werk uitstraalt en ontplooit.

Het speerpunt kennis stelt dat bestaande kennis en kunde wordt geborgd en nieuwe kennis wordt opgedaan. Daarbij hoort ook kennisuitwisseling van bestaande en nieuwe kennis. Met vooral het opdoen van kennis, wil Dunea zich gaan profileren op de arbeidsmarkt. Er zijn zelfs plannen voor een Dunea academie. Het speerpunt vitale medewerker stelt dat Dunea overgaat naar een flexibele inrichting van de werkplek en de werkvormen. Hiermee wil Dunea gaan werken volgens het Nieuwe Werken. Daarbij moeten duidelijke afspraken worden gemaakt waarbij de balans wordt gezocht tussen vrijheid en verplichting. Het laatste doel van dit speerpunt is dat medewerkers blijvend worden uitgedaagd door een actief loopbaanbeleid.

## 5. Resultaten

---

Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten die voort zijn gekomen uit de gesprekken, observaties, deelname aan de werkzaamheden en de verhalen. De betrokkenen bestaan uit 8 leidinggevenden en 11 niet-leidinggevenden. Van de leidinggevenden zijn er 1 sectorhoofd, 2 afdelingshoofden en 5 groepshoofden betrokken. Van de niet-leidinggevenden zijn er 4 met een adviseursfunctie en de overige betrokkenen met een uitvoerende functie. Van de betrokkenen zijn er 9 babyboomers, 9 uit de X generatie en 1 uit de Y generatie.

### 5.1 Clusteren van perspectieven

Het verwerken van gesprekken heeft geleid tot complete gesprekverslagen die alleen in de bijlage te vinden zijn in de volledige versie. Om deze gesprekken zo vorm te geven zodat het kwalitatief bruikbare data is, zijn de uitspraken van betrokkenen gerelateerd aan clusters. Deze clusters vormen de basis voor de discussie en de conclusies. Daar waar onderwerpen en thema's overeen zijn gekomen, is er vanuit de onderlinge samenhang geredeneerd.

#### 5.1.1 Perspectieven op het werken bij Dunea

Tijdens de gesprekken en deelname aan de werkzaamheden, zijn de betrokkenen gevraagd waarom zij voor Dunea zijn gaan werken. Daar is het volgende naar voren gekomen.

Quotes - Waarom Dunea?
De natuur, de mensen, het maken van water. Het is niet zo vanzelf sprekend dat je water hebt. Ja, dat trekt mij aan bij Dunea.
Ik ben in der loop der jaren steeds meer gaan waarderen dat je iets bijdraagt aan de maatschappij en het geeft mezelf ook een stukje veiligheid. Zo simpel is het.
Wat ik heel bijzonder vind en blijft vinden is dat je met zulke concrete producten werkt. Natuur daar kan je in rondwandelen en drinkwater dat heeft iedereen nodig. En dan nog natuur in de Randstad, want dat is toch hier een zeldzaam goed. En ook nog relatief wilde natuur mag beheren. Dat vind ik wel een voorrecht.
Het is een onwijs mooi bedrijf, denk ik. Het is een stabiel bedrijf waar nooit gekke dingen gebeuren.
De mensen kennen elkaar. Het is een klein bedrijf. Mijn diensttijd zit ook bij mijn werkjaren. Ik werd door betaald en mijn soldij werd aangevuld door de gemeente.
Nou wat fascinerend is, dat het voor een middel groot bedrijf, het nog best een familiebedrijf is.
Ik ging niet voor de passie voor water. Ik wou dat ik het wel kon zeggen, maar het waren de omstandigheden.
Toen ben ik dus gaan kijken en Dunea vond ik dus qua water en natuur erg leuk. Toen heb ik gesolliciteerd en ben aangenomen.

De betrokkenen geven aan dat zij bij Dunea werken vanwege een concreet en maatschappelijk product. Daarnaast geven zij aan dat het onderdeel zijn in het leveren van een bijdrage aan de maatschappij, een intrinsieke waarde, ook een reden is voor betrokkenen om bij Dunea te werken. Wat tevens sterk naar voren komt in de gesprekken met de betrokkenen over het werken bij Dunea, is dat zij een hoge mate van vrijheid ervaren in de uitvoering van het werk.

#### Quotes - Vrijheid

Oh, de sfeer. De natuur. De vrijheid die ik heb hier en in het bedrijf. Ik kan echt gaan en staan waar ik wil.

Ja, je kunt zelf je tijd indelen. We hebben aan het begin dingen afgesproken en vastgelegd. En als je dat haalt dan is dat toch gewoon goed.

Vrij open. Je kunt gemakkelijk naar leidinggevendenden stappen. De meesten gaan wel redelijk met elkaar om. Bepaald respect toch nog wel.

Ja, wij hebben hier zeker heel veel ruimte. Heel veel invloed. Tuurlijk hebben wij kaders die wij zelf moeten bewaken en die stemmen we ook af.

Toch wordt het ervaren van vrijheid niet door iedere betrokkenen gedeeld. Er zijn betrokkenen die geven aan dat het gaat om een schijn van vrijheid. De volgende quotes onderschrijven dat.

#### Quotes - Vrijheid

Nou, het gekke is dat mensen wel die vrijheid hebben, maar niet zo ervaren. Het wonderlijke is dat er heel veel vrijheid is bij Dunea om over zaken wat te vinden of om de dingen anders te doen.

Te weinig, je kunt en mag er te weinig mee. Je mag van alles roepen, maar als puntje bij paaltje komt, mag je heel weinig.

Ze mogen heel weinig, Het is ook wel afhankelijk van de leidinggevendenden. Ik probeer ze alle vrijheid te geven die ik kan geven. Maar dan worden ze direct belemmerd door Dunea.

Medewerkers worden aangespoord om een mate van vrijheid te nemen, maar als zij de vrijheid nemen, worden zij terug gefloten. Gedurende het onderzoek hebben betrokkenen aangegeven dat de mate van vrijheid sterk afhankelijk is van de plaats in de organisatie. Daarnaast is geconstateerd dat daar waar medewerkers een hoge mate van vrijheid hebben, maar zij die niet benutten. Een goed voorbeeld is het meedenken met Koers 2015.

#### 5.1.2 Perspectieven op de Koers 2015

Dunea werkt de strategie uit in de vorm van een koers. De laatste is Koers 2015. Betrokkenen is gevraagd wat zij vinden van de Koers 2015. Wat sterk naar voren komt, is dat er een duidelijke scheiding is tussen medewerkers die de koers begrijpen en de medewerkers die de koers niet begrijpen.

#### Quotes - Koers 2015

Ik vind het wel goed dat er daar een beetje meer mee aan de gang wordt gegaan, met de koers 2015. Samenwerken, gelijkwaardigheid etc. Ja, daar ben ik een grote voorstander van.

Ik kijk met veel respect naar de koers, omdat ik vind dat deze verdomde clever in elkaar zit. Vertel niet alles en je geeft ruimte. Begrepen voordeel is bijna het zelfde als trots. Geef mensen de ruimte om invulling te geven aan iets en de verandering zet zich gemakkelijker in gang.

We geven de koers vanuit de kern vorm. Dat moeten we beseffen. Het MT, de leidinggevende, mensen op de afdelingen die betrokken zijn. De monteurs zitten vaak in de staart van het vormgeven van de koers. Het is de vraag of de staart al zwieperd.

Ja, ik vind wel dat die koers best wel veel gebracht heeft

Ik zou willen dat die meer bij de medewerker ligt. En de koers die geeft dat ook wel aan.

Betrokken hebben de volgende kritieken gegeven op de koers en de manier waarop het tot stand is gekomen.

Quotes - Koers 2015
En als we dat even naar de koers brengen. Daar moet je wat mee doen, want die koers is wel leuk allemaal. Maar toen die koers werd gelanceerd op de leidinggevendendag, dacht ik van: "Hoe ga ik dat aan die gasten brengen, ik snap het zelf niet eens."
Het werd van bovenaf gebracht. Iedereen mocht wel meedenken en ideeën geven, maar het is bedacht door Hbo'ers, gelanceerd door Hbo'ers, maar MBO'ers en LBO'ers moeten dat oppakken. En daar zit zo een groot gat tussen. Dat gaat niet werken.
Ik houd me er niet zo mee bezig. Leidinggevendenden houden zich er meer mee bezig. Je merkt natuurlijk wel dat er dingen veranderen.
Jawel, maar ik heb zoiets van ja dat is weer zo een project. Dingen komen en dingen gaan weer. Tuurlijk er verandert wel wat in der loop der tijd, maar je denkt dat ze dan toch iets ambitieus gaan aanpakken en dan zie je het toch weer een beetje wegebber.
In geen enkele werkoverleg wordt er gesproken over de koers. Het is ook geen agendapunt. Ze moeten het meer uitdragen. En dan krijg je een nieuwsbrief en ja doordat het niet direct met je werk te maken heb, leeft het niet.
Misschien dat het in het werkoverleg een vast item kan zijn. Ga je mensen er meer bij betrekken. Het is ook een ongrijpbaar iets. Sommige zeggen, dan ben ik al weg in 2015.
Ja, verschillende dingen. Zoals de koers daar zit toch wel het een en ander in. Alleen wordt er vervolgens weinig ruchtbaarheid aan gegeven. Je ziet niets van de koersgroepen. De vlaggendragers zijn geheel onbekend bij de medewerkers. Niet bij de leidinggevendenden.
De meeste konden geen concreet voorbeeld geven. Ze zeggen dan, het gaat toch goed. Of het is zo, we horen het wel van jou. Dat is hetzelfde als die poster met die eilanden. Het leeft helemaal niet bij die mensen. Die hebben daar helemaal geen boodschap aan.
Het is niet alleen maar vertellen aan leidinggevendenden en laat die het maar doorvertalen. Zo blijft het altijd iets van boven. Het komt bij de medewerkers over als het MT daar in het ivoren torentje. Durf gewoon is onder je mensen te vinden, ze bijten niet, ze slaan niet. Dat mis ik gewoon heel erg.
Ik heb de koers mogen uitleggen aan groepen met een presentatie, omdat de koers erg abstract is. Dan moet je dat uitleggen in zijn of haar referentiekader zodat zij het snapt. Dat wordt dus vergeten.
Hart op de tong zei ik net. Ik kan me zo maar voorstellen dat woorden van monteurs zouden kunnen zijn, wat een academisch gewauwel. Want een leiding moet nog steeds gemaakt worden. What's in it for me?

De grootste kritiek is de manier waarop de koers is vormgegeven. Betrokkenen zien een groot niveau verschil tussen wat de grondleggers van de koers hebben bedacht en de medewerkers waar van wordt verwacht dat zij invulling geven aan de koers. Betrokkenen missen de vertaling van strategische begrippen, die als te vaag worden ervaren, naar een concrete invulling. Betrokkenen hebben tevens aangegeven dat de koers niet leeft in het deel van de organisatie waar zij werkzaam zijn. Daar wordt te weinig aandacht aan gegeven.

Het geeft aan dat de informatievoorziening en interne communicatie rondom de koers als zeer matig wordt ervaren. Het is in de organisatie niet duidelijk waar Dunea op het moment staat en wie zich bezighoudt met de koers en de verschillende initiatiefgroepen. Verder geven betrokkenen aan dat medewerkers niet de kans krijgen om mee te denken, omdat er vanuit het management wordt gestuurd op 'business as usual'.

Doordat ik persoonlijk deelneem aan een initiatiefgroep, heb ik kunnen observeren dat Dunea worstelt met de koers. Ook op strategisch niveau. Door mijn betrokkenheid bij verschillende initiatiefgroepen, zie ik als onderzoeker wel dat betrokkenen van de initiatiefgroepen zich intensief bezig houden met de koers en creëren op deze manier een visie.

### 5.1.3 Perspectieven op de generatieverschillen

Verschillende betrokkenen hebben tijdens de gesprekken de verschillen in generaties naar voren gebracht. De perspectieven die de betrokkenen hebben benoemd, zijn als volgt omschreven.

Quotes - Generatie verschillen
We moeten het met minder mensen doen, maar we moeten de kennis en kunde behouden en dat is het probleem. De vergrijzing hè.
Ons bedrijf is ontzettend vergrijsd.
Als je dat vraagt aan iemand die over 7 jaar met pensioen gaat en al 20 jaar dit werk doet, wat zou jij over 1 jaar, over 3 jaar en over 5 jaar willen bereiken. Dan zitten ze je aan te kijken van, joh laat mij nou maar gewoon me werkt doen en laat mij maar verder met rust.
Nu wordt ze het gevraagd, nee het wordt van ze verwacht dat ze dingen leren, kijken bij een andere afdeling. En dan krijg je te horen, ja ik moet nu in ene veel meer. Ik snap die frustratie, want voorheen is het ze nooit gevraagd.
Maar dan moet de knop om en als jij al 30 jaar op dezelfde manier werkt, dan gaat die knop niet meer om. Dat kan gewoon niet meer. Dat kan alleen met nieuwe instroom zoals jij en ik.
Over 10 jaar zijn we waar we willen zijn. Dat gaat niet in 5 jaar. Want al die mensen die hier 20, 30 of 40 jaar werken, doen dit al 20, 30 of 40 jaar op dezelfde manier en dat gaat toch goed. Dus beoordelingen zijn goed en het werk wordt gedaan. Maar dat het beter kan. Tuurlijk!
De ouderen kunnen niet meer goed meekomen. Die houden vast aan oude waardes.
Ja heb, ik ook last van. Het niveau is laag en zij willen geen opleiding meer doen. Hebben nog maar 10 jaar te gaan.
Alle voorrechten die in het verleden nog mooier waren. Functiewisselingen waar ze achteraf niet zo blij mee waren. De rugzak die mensen met zich meesjouwen als ze lang bij een bedrijf werken.
Ik zie het wel veranderen, maar die cultuur zit er bij de mensen behoorlijk in natuurlijk. Dat is niet zomaar weg. We zijn nog steeds behoorlijk gedienschtig.
En Dunea is altijd een bedrijf geweest waar mensen lang werken. De gemiddelde leeftijd is behoorlijk hoog. Kijk maar om je heen wat hier rond loopt. Heel veel mensen werken hier al lang.

Betrokkenen uiten hun zorg over de gemiddelde leeftijd van medewerkers bij Dunea. Betrokkenen geven verschillende redenen, waaronder het verdwijnen van kennis en kunde als gevolg van de vergrijzing, het niet los kunnen laten van oude waarden en gewoonten en het niet meer meekunnen komen met de ontwikkelingen en veranderingen.

Betrokkenen geven aan dat medewerkers die al zo lang op een bepaalde functie zitten en al zo lang op een manier werken, niet meer te veranderen zijn. Het lijkt alsof betrokkenen zeggen dat de oudere medewerkers ontzien moeten worden bij organisatieveranderingen, omdat ze toch niet meegaan in een verandering. De huidige manier van werken geeft volgens betrokkenen al de nodige aanpassingsproblemen. Zij geven met onderstaande quotes aan dat ze de snelheid die zij ervaren niet meer goed bij kunnen houden.



**Quotes - Generatie verschillen**

Toen ging er wat veranderen. De organisatie werd moderner. En gegeven moment ga je dan ook zelf mee doen. Je wordt mondiger.

Nu loopt alles in projecten. Daar heb ik wel wat moeite mee. Alles loopt door elkaar heen. Het ene is nog niet af of het andere is er al weer. Maar misschien ligt dat ook aan mezelf en hoe je ook getraind ben.

Nou ja als je nu kijkt, dan snap ik het niet helemaal. Ik heb zo de indruk dat het een rollercoaster is van dingen en lijkt niet of het af is. Het gaat te snel. Maak eerst dingen af en begin dan aan iets nieuws.

Betrokkenen zien de jonge garde als medewerkers die wel meekunnen. Zij zijn volgens de betrokkenen hoger opgeleid en kunnen veel beter omgaan met de werkvormen die Dunea graag wil.

**Quotes - Generatie verschillen**

Ik zie daar een heel grote allergie met die mensen die de Y generatie worden genoemd. De Y generatie wil alles in 1 minuut weten en zoekt alles op Internet. Zit lekker te Googlen.

We hebben echt heel oude mensen werken hier, maar gemiddeld gezien zijn we 47 jaar. We zijn zeker geen Y generatie bedrijf, misschien hebben we er 1 echte Y generatie werknemer, misschien 3 misschien 10. Maar we zijn het niet.

De jonge nieuwe mensen die niet al besmet zijn met het oude en vinden het prima

Bij de jonge garde ja, bij de oude garde nee.

Ik denk dat het afhankelijk is van afdelingen. Als je een club hebt met veel jongeren zal het meevallen. Ze zijn mondiger, komen uit een andere manier van opleiden. Ze zijn ook vaak HBO of hoger en zijn meer strategisch ingesteld. De andere afdelingen zijn over het algemeen hooguit MBO geschoold

En het is gevaarlijk je organisatie in te richten op een Y generatie, terwijl je nog eigenlijk een delta organisatie ben. Eén van mijn slogans is, follow the future, but don't forget the past.

Dat hangt van welke generatie je hebt. Je ziet dus dat er hele generaties boven de 40 jaar zeggen dat ze van 9 tot 5 willen werken en geef me voldoende vrije tijd dan ben ik gelukkig.

Maar bij de nieuwe generatie medewerkers, de social media speelt daar een grote rol in. Die willen gewoon niet meer uren in de file staan en die willen in de avond nog een paar uurtjes werken. Zodat ze de volgende dag bewijze van spreke op het strand kunnen liggen.

Bij een organisatie in verandering, kan het niet zo zijn de medewerkers stil blijven staan door niet mee te gaan in een verandering. Ook zij zullen mee moeten gaan in de verandering. Dunea zal goed moeten nadenken hoe zij met deze verschillen omgaan. De waarschuwing die zit in de quote waarin wordt verwezen naar een Y generatie organisatie met babyboomers, zal goed overwogen moeten worden door het management. Een onderdeel van het creëren van een hybride organisatie is het kunnen managen van verschillen. Er zal volgens betrokkenen een beroep worden gedaan op situationeel leiderschap.

**Quotes - Generatie verschillen**

Zeg maar situationeel leiderschap. De ene groep is de andere niet.

Nou wat moet je doen met de delta generatie, nou eigenlijk dat er een leidinggevende zit die kaders geeft en opdrachten.

Ik denk dat je daar situationeel leiderschap gewoon nog voor nodig hebt.  
We gaan van die mensen verwachten dat ze met het tempo van de Y generatie kunnen veranderen. Ruimte geven voor de Y generatie, oog houden voor de delta generatie. En dat is situationeel leiderschap.

Er wordt een concept over alle Duneanen heen gelegd wat aan sluit bij een bepaalde groep Duneanen. Situationeel leidinggeven gaat uit van de ongelijkheid van mensen en het feit dat je daar situationeel mee om moet gaan

#### **5.1.4 Perspectieven op leiderschap**

De betrokkenen zijn gevraagd hoe zij kijken naar leiderschap bij Dunea. Betrokkenen omschrijven leiderschap in de huidige situatie als volgt.

##### **Quotes - Leiderschap**

Hier bij Productie, vind ik dat een groepshoofd inhoudelijke kennis heeft wat hij aanstuurt.

Ja, de stijl van leidinggeven past nog niet bij empowerment. Ze zijn nog niet allemaal bij machte. De meeste leidinggevendenden zitten daar op kennis en kunde en niet door managementvaardigheden.

Als manager moet je niet inhoudelijk alles willen weten. Dat weten de medewerkers zelf als de beste. Ja, op grote lijnen moet je het natuurlijk wel weten op procesniveau en verder alleen als er iets niet goed gaat.

Ze hebben min of meer door schade en schande het geleerd, maar het zijn geen managers. Het zijn mensen die weten hoe ze moeten rapporten en hoe ze verantwoording moeten afleggen. Maar dat is een valkuil die ieder oud bedrijf heeft.

Ik probeer ze op alle mogelijke manieren te ondersteunen, door betere hulpmiddelen aan te schaffen. Door betere opslagmiddelen aan te schaffen. Door uitjes te regelen en het groepsgevoel hoog te houden.

Ik probeer dat besef door iedereen met elkaar te praten, door veel op de werkvloer te zijn door veel te luisteren.

Vaak worden dingen niet helemaal helder verteld, dan begrijpen een aantal mensen binnen Dunea het niet. Daar moet je wel rekening mee houden. Het moet in begrijpelijke taal verteld worden.

We zijn ooit begonnen met een richting waar is gezegd dat je de taak moet doen en dat moet je goed doen. Er moet geen leidinggevende meer zijn die jou vertelt wat je moet doen. En terecht.

Daar kan ik misschien net zoveel over zeggen als jij. Verleden week, kwam er een leidinggevendendag en werd het een en ander uiteengezet. Het wordt bedacht in groepjes en dingetjes en dan komt het op een gegeven moment op de mail komt het samen. Dan vind ik het de taak van de leidinggevende om het goed bij je groep neer te leggen.

Als er dan iets verkeerd gaat, dan heb je heel snel de neiging om een schuldige aan te wijzen. Maar wat we dan moeten doen, is onderzoeken. Wat is er nou eigenlijk fout gegaan? Wat zijn dan de leerpunten.

En dat wordt dan maar doorgedrukt. Er wordt dan te weinig geluisterd naar het personeel.

Nog iets is dat de beslissers in het bedrijf zich niet genoeg mengen op de werkvloer. Dit heb ik ook gezegd tegen de toppers van dit bedrijf.

Vroeger kwam de baas wel langs. Als er wat mis was gegaan, was de baas er. We hebben vorstperiodes meegemaakt. De hele directie ze waren er. Als er buiten wat was, ze waren er. Als we moesten overwerken, kwamen ze met gebak en werd de kantine opengesteld. Ze zijn nu veel meer met zichzelf bezig dan toen. Daarmee creëer je een afstand.

Betrokkenen geven aan dat over het algemeen de huidige leiders de plaats in de organisatie heeft door zijn of haar kennis en kunde. Het werken volgens empowerment vraagt echter een meer coachende en inspirerende leidinggevende dan iemand die inhoudelijk alles weet van zijn of haar afdeling. De management skills ontbreekt volgens betrokkenen.

Verder geven betrokkenen aan dat zij de betrokkenheid missen van het management. De informele contacten worden als waardevol ervaren, maar daar zou steeds minder aandacht voor zijn waardoor het gat tussen management en uitvoerende groter wordt.

Betrokkenen hebben wel hun beeld gegeven wat zij zien als goed leiderschap. De volgende quotes liggen daaraan ten grondslag.

#### Quotes - Leiderschap

Leidinggevende is niet het middelpunt van die cirkel. Nee, dat is de medewerker.

Als leidinggevende moet je de kunst verstaan, hoe groot is nou die cirkel. Laat die medewerker dan bepalen. Je kunt wel afvragen of je de medewerker kan beïnvloeden of je geeft richting.

Je moet roeien met de riemen die je hebt. Je moet de beste uit een ander halen en niet het bij jezelf.

Je moet investeren in mensen.

Fouten maken mag, als je er maar van leert. Mensen krijgen daar energie van als je er van heb geleerd. Ik ben ook van al doende leer je. Dus niet zwarte piet.

Ik noem het leiderschap met lef en daar is wel gebrek aan. Leiderschap met lef is niet met oogkleppen op als je eigen zaken goed geregeld is, maar je kijkt naar het belang van Dunea.

Dat begint al heel vroeg. Als je ouders je zeggen dat je iets niet mag en ze doen het zelf wel, ja wat moet je dan. Voorbeeldfunctie

Is er een leuk succesje geboekt, vier het dan even. Het zijn heel simpele dingen, maar je kweekt er goodwill mee. Dus ja, laat je gezicht zien en ga niet alleen voor je eigen toko.

Dat mis ik bij heel veel leidinggevend. Dat ze de medewerkers de ruimte durven te geven en dat ze de verantwoordelijkheid durven te geven. Als een medewerker ergens mee komt, dan wordt het snel weggemaaid, want het kost te veel tijd en energie. En dat mis ik heel erg. Durf die mensen wat te geven. En dan gaat het maar een keer mis en dat kost tijd.

Meer tijd genereren voor empowerment. We hebben maar 1 leidinggevendendag. Heel goed, maar je breekt er geen potten mee. Het is veel te weinig, daar moet veel meer tijd voor vrijgemaakt worden. Leidinggevend krijgen een boodschap mee en kijk maar hoe je het er in krijgt.

Nou ja, verzelfstandiging vind ik eigenlijk een heel verkeerd woord. Het betekent ook te veel hokjes naast elkaar. Als je het hebt over verantwoordelijkheid. Ja, Dunea heeft heel veel goede leidinggevende en zie ik mooie dingen gebeuren, maar ik zie ook nog steeds dat bij sommigen de ankers in de grond liggen.

Kijk, een goede leidinggevendende legt altijd zijn oor te luister bij zijn medewerkers toch. En dan heb je heel veel invloed.

Goede leidinggevendende zijn managers die gaan altijd polsen en wat er leeft in de groep en op basis daarvan een besluit nemen.

We zoeken nog wel meer managers die hun medewerkers coachen, ondersteunen, stimuleren, prikkelen, en niet meer het directieve leidinggeven. Dat is wel een beetje passé.

Een goede leidinggevendende investeert in zijn of haar medewerkers en weet daar het beste uit te halen. Het investeren in medewerkers betekent niet alleen het ondersteunen bij het werk of een de medewerker op cursus zetten. Het gaat ook om het kunnen vertrouwen van de medewerkers en ze verantwoordelijkheid durven geven. Betrokkenen zien leiderschap als het toestaan dat medewerkers fouten maken en daar op een goede manier mee omgaan, zodat medewerkers in staat worden gesteld dat zij leren van de gemaakte fouten.

Een goede leidinggevendende weet wat er speelt op de afdeling, omdat de leidinggevendende zich betrokken voelt en betrokkenheid toont bij de medewerkers. Door te communiceren en te sparren, komen zowel de leidinggevendende als de medewerker dicht bij elkaar. Daarnaast zullen leidinggevendende een voorbeeldfunctie blijven houden.

### **5.1.5 Perspectieven op macht, vertrouwen en verantwoordelijkheid**

De betrokkenen zijn gevraagd hoe zijn kijken naar macht, vertrouwen en verantwoordelijkheid bij Dunea. Onderstaande quotes toont aan hoe betrokkenen denken over de onderwerpen. Allereerst zien betrokkenen de drie onderwerpen als volgt.

#### **Quotes - Macht**

Ik weet iets en dat weet jij niet dus dan heb jij mij nodig. Dat was de kracht van vroeger. De kracht van nu moet zijn dat je het kan delen. ken jij je ook vrijer ontwikkelen

Het heeft te maken met vrijheid, vrij spel hebben. Het heeft te maken met de cirkel waar in je invloed hebt en daar moet je binnen blijven anders gaat het mis. Als je er buiten zit, ben je verkeerd bezig

Dan heb je het weer over die cirkel. Als een medewerker zich prettig voelt in die cirkel, moet je maar niet altijd willen als leidinggevendende dat die cirkel groter wordt.

Je moet je ook niet meer voordoen dan dat je cirkeltje is, want dat zie ik ook weleens gebeuren en als je denkt dat je academisch bent gevormd voor groepshoofd onderhoud. Dan zit je niet op je plek. Dan moet je goed nadenken over die cirkel. Ik weet mijn plafond wel.

Macht heeft vele gezichten

In wezen moet je bij de leidinggevendende een knop zien te vinden waarbij ze zien dat de macht zit in het goed draaien van mijn team. In plaats van dat ze zelf veel te zeggen hebben.

#### **Quotes - Vertrouwen**

Dingen moeten groeien. Vertrouwen of een bepaalde manier van werken die moet je op een gegeven moment ook verdienen.

Ik ben er van overtuigd dat als je wil dat mensen zich ontwikkelen en dat uitbouwen en ondernemend durven te zijn, initiatief durven nemen. Dan moet je als leidinggevendende de mensen de ruimte geven en vertrouwen.

Nou, dat je respect voor elkaar hebt. Dat je normaal om kan gaan en dat je dingen kan vertellen in vertrouwen op een gegeven moment.

Nou je moet ze vertrouwen geven. Laat ze maar hun eigen beslissingen nemen. Fouten maken mag als je er maar van leert.

Het mooie is dat je door het vertrouwen heel mooie initiatieven ontstaan. En dat geeft ze een kick. Zeker als ze zien dat ze in de goede richting zitten.

#### **Quotes - Verantwoordelijkheid**

We kunnen ondernemen, maar we mogen niet een onderneming hebben in een onderneming

Dat kan je gestresst raken of je bent met de verkeerde dingen bezig. Dus als je buiten je verantwoordelijkheidsfeer zit, daar heb je geen invloed op.

Het zit niet zo in de vrijheid, maar eerder in zelfvertrouwen en ondernemerschap. En ja, fouten maken mag. De verantwoordelijk echt ergens neerleggen en niet terugfluiten. Dat hoeft maar 2x te gebeuren en dan benut je die vrijheid niet meer.

En tuurlijk zijn er een groep mensen die beter gedijt in een situatie waar in ze meer instructies krijgen. Dat zijn mensen die niet persé die verantwoordelijkheid willen. Daar moet je rekening mee houden

Medewerkers krijgen grote mate van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid

Vrijheid moet je nemen, verantwoordelijkheid moet je verdienen.

Of verantwoordelijkheid nemen. Je kunt alles wel bij een ander neerleggen. Geef mensen zelf die verantwoordelijkheid.

En empowerment wil voor mij vooral zeggen dat de medewerker verantwoordelijkheid voor zijn werkzaamheden durft te nemen en binnen de kaders die er zijn, zijn werk pakken.

Eigenaarschap en verantwoordelijkheid. Je past ook op je huis en als je in een vakantiehuisje zit, dan denk je wel, nou het is allemaal best

Maar goed, wat je wel ziet is daar waar mensen meer verantwoordelijkheid krijgt, moet iemand anders daar afscheid van nemen.

Betrokkenen geven aan dat medewerkers goed moeten begrijpen waar zij wel en geen macht hebben. Dit geldt voornamelijk voor leidinggevend, omdat zij bij Dunea traditioneel worden gezien als managers met macht. Door de medewerker ruimte en vertrouwen te geven, zullen er volgens betrokkenen mooie initiatieven ontstaan en zal de medewerker meer ondernemen en zich ontwikkelen.

Het nemen van verantwoordelijkheid zal volgens betrokkenen gegeven of verdiend moeten worden. Echter zullen er wel kaders gesteld blijven worden door leidinggevend. Daar waar verantwoordelijkheid wordt verkregen, zal door een ander afgestaan moeten worden.

Betrokkenen geven in onderstaande quotes aan hoe macht is vormgegeven in de huidige situatie bij Dunea.

#### **Quotes - Macht**

Je moet je ook niet meer voordoen dan dat je cirkeltje is, want dat zie ik ook weleens gebeuren en als je denkt dat je academisch bent gevormd voor groepshoofd onderhoud. Dan zit je niet op je plek. Dan moet je goed nadenken over die cirkel. Ik weet mijn plafond wel.

Nog toch best wel hiërarchisch dus wel bij directie en bij leidinggevenden.

Waar zit de macht. Daar kan je binnen Dunea geen eenduidig antwoord op geven.

Soms zit de macht in kennis, soms in het collectief, soms in angst.

Er zijn nog steeds leidinggevenden die zeggen. Dit is mijn club en ik heb zoveel mensen onder mij. En dat wil ik graag zo houden. Anders dan verlies ik macht, aanzien, noem maar op.

Ik weet niet of zij nou zoveel macht hebben om te sturen zoals zij het zien dat het ook zo gebeurt. Ik heb toch het idee dat we meer met zijn allen doen de laatste jaren. Er is niet iemand die op zijn strepen staat. Je komt samen tot iets. We groeien naar iets toe.

Als je het alleen al hebt over het informele roddelcircuit binnen Verkoop dan weet je wel hoeveel macht die heeft. Die kunnen een leidinggevende maken en breken.

Medewerkers hebben wel veel informele macht.

De machthebbers zijn volgens betrokkenen niet eenduidig aantoonbaar. Hoewel duidelijk wordt dat dit per sector verschilt. Leidinggevenden worden gezien als personen met macht, vanwege de positie in de organisatie. Daarnaast geven betrokkenen aan dat medewerkers een dusdanig informele macht hebben.

Onderstaande quotes omschrijven hoe betrokkenen vertrouwen ervaren in de huidige situatie bij Dunea.

#### Quotes - Vertrouwen

Je moet hem een mogelijk geven om de fout te mogen maken. Er wordt al heel gauw naar elkaar gewezen. Niet naar elkaar wijzen, maar eerst bij jezelf nagaan.

Mensen maken allemaal eigen archiefjes.

Ik vind wel dat we wat meer zelfvertrouwen mogen hebben in de organisatie op een wat hoog niveau, maar ook individueel. We hebben heel veel vakmensen werken bij Dunea. Ik vind dat als we dat onszelf toe mogen staan en ons realiseren dat het zo is dan zouden we volgens mij veel minder krampachtig met elkaar omgaan.

Ja, 'je controleert waar ik rij' zegt de monteur. Ja, het is mijn auto zegt de leidinggevende. Je hebt hem in bruikleen van mij. Als je dan in Amsterdam rijdt, volgens mij heb jij daar niets te zoeken. Ik mag je er ook op controleren.

Er zit een bepaald percentage, zij denken dat er altijd wat achtersteekt.

Vertrouwen in het groepshoofd op zich en de kennis.

We hebben nu iets te veel een cultuur van, ik leg het wel voor aan mijn leidinggevende en als die dan ja zegt, dan ben ik gedekt.

Met mijn leidinggevende heb ik een bepaalde band. Ik heb daar wel een goed gevoel bij. Ik heb weinig met andere leidinggevenden te maken. Het is in mijn geval niet geschaad in ieder geval.

Nou, denk van de werkende groep naar de grote jongens. Nee. Tenminste zoals ik ze beleefd hebt. Gewoon je wordt niet benaderd, je hoort helemaal niets. Ik weet niet of ze het vertrouwen willen.

Er was een keer een medewerkertevredenheid onderzoek. Die zou anoniem zijn, maar wat gebeurd er. Tijdens werkoverleg werden er dingen gezegd die wij in vertrouwen er op hadden gezet.

Ja, ze zijn nog wel heel sceptisch. Ze roepen dan dat het komt, omdat leidinggevenden er zeker nu wat aan doen. Je merkt dat er nog weinig vertrouwen is.

Nou je moet ze vertrouwen geven. Laat ze maar hun eigen beslissingen nemen. Fouten maken mag als je er maar van leert.

Het mooie is dat je door het vertrouwen heel mooie initiatieven ontstaan. En dat geeft ze een kick. Zeker als ze zien dat ze in de goede richting zitten.

Dat is het vertrouwen wat Dunea nog te weinig heeft. Medewerkers denken echt wel mee met het bedrijf .

Betrokkenen zien bij Dunea een gemis aan zelfvertrouwen. Zij geven aan dat de medewerker zich in wil dekken door leidinggevenden te betrekken bij het nemen van een beslissing. Tevens hebben in de afgelopen jaren medewerkers eigen archieven gecreëerd, omdat zij niet goed genoeg werden ondersteund door systemen, maar ook om het werk en de genomen beslissingen te kunnen verantwoorden.

Verder blijkt dat er een zekere mate van scepsis heerst naar het management. Dit heeft onder andere te maken met het verleden waarin cultuurveranderingen, zoals ten tijde van de fusies, niet goed genoeg zijn aangepakt. Zo wordt er nog steeds onderscheidt gemaakt tussen medewerkers die voor de fusie ook al samenwerkten bij een toenmalig waterleidingbedrijf en medewerkers die van een ander waterleidingbedrijf zijn gekomen, maar na de fusie samen zijn gaan werken.

#### **Quotes - Verantwoordelijkheid**

Ja, nou aan het begin van de week maken we een planning. En we weten hoelang iets duurt en ik vind het dan wel best. De verantwoording leg ik bij hun. Ik zorg voor de middelen en de mogelijkheden. Zij regelen de rest.

En tuurlijk zijn er een groep mensen die beter gedijt in een situatie waar in ze meer instructies krijgen. Dat zijn mensen die niet persé die verantwoordelijkheid willen. Daar moet je rekening mee houden

Medewerkers krijgen grote mate van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid

Of verantwoordelijkheid nemen. Je kunt alles wel bij een ander neerleggen. Geef mensen zelf die verantwoordelijkheid.

Dat zeg ik ook tegen mijn groepshoofden, heb het gevoel dat het jouw toko is. Voel de verantwoordelijkheid, voel de passie om het vorm te geven en voel ook de ruimte om dat vorm te geven. Het is jouw toko

Er is nu veel meer eenheid tussen de vakgroepen en we hebben ook gezegd: "Monteurs worden zelfstandig. Vind je zelfstandigheid en wordt daar trots op." Je krijgt niet aan de rand van je sleuf aanwijzingen over hoe je het werk moet doen. Je bent bijna MBO niveau, dat kun je gewoon zelf.

Ik zie dat de monteurdienst langzaam haar verantwoordelijkheid steeds meer neemt. Wat je wel te horen krijgt naarmate ze meer verantwoordelijkheid nemen, wat doen die rayonbeheerders eigenlijk nog? Wat hebben zij eigenlijk te doen. Waarom staan zij aan de zijkant van mijn werk.

We gaan de verantwoording heel erg bij de medewerkers leggen. Bij de monteurs is dat eigenlijk al gebeurd. Zij moeten zelf de administratie afhandelen, maar die ontwikkelingen gaan nog wel verder.

Ze zullen nog meer om zich heen moeten kijken wat er gebeurt in de straat. Wat betekent dat voor Dunea en hoe kan ik er voor zorgen voor de klant dat het opgelost wordt. Dat soort inzichten en verantwoordelijkheid zal nog meer van ze gevraagd worden.

Dus de grote hoeveelheid regels en richtlijnen die in de bedrijfs-cao en richtlijnen, die nemen af denk ik. Om meer vrijheid en ondernemerschap ruimte te geven. De eigen verantwoordelijkheid, betrokkenheid wordt groter.

De medewerkers krijgen een steeds grote mate van verantwoordelijkheid. Zowel in de binnen- als in de buitendienst. Eén van de doelen uit de koers is dat verantwoordelijkheid breed gedragen moet worden en dat niet alleen maar meer bij leidinggevendenden liggen.

Gedurende de meeloopdagen met de monteurs en duinbeheer heb ik gezien dat deze medewerkers een grote mate van verantwoordelijkheid hebben en ook dragen. Dit heeft ook te maken met de mate van vrijheid die ze ervaren, maar het gaat ook om vakmanschap. Door vakmanschap is de buitendienst ook in staat om verantwoordelijkheid te kunnen dragen. Dit in tegenstelling tot de binnendienst waarbij niet iedereen gebaat is bij extra verantwoordelijkheid.

### **5.1.6 Perspectieven op Het Nieuwe Werken**

Gedurende de gesprekken zijn de betrokkenen gevraagd hoe zij tegen de trend Het Nieuwe Werken aankijken.

#### **Quotes - Het Nieuwe Werken**

Dat je vrijheid krijgt in je eigen besluiten en in plaats van taakgerichte, resultaatgerichte opdrachten krijgt.

Ja, dat is het Nieuwe Werken. Leidinggevendenden moeten het meeste veranderen. Gunt hij die, vertrouwt hij die. Kan die het ook? Kan het ook de andere kant? Kan hij ook vertrouwen verdienen om die vrijheid te hebben.

Wat volgens mij fout is aan het Nieuwe Werken, wat ik had verwacht, als je een nieuwe grill gaat maken, want dat zijn het allemaal. Dat je werken ertussen haalt. Want als je het naar je zin hebt, hoef je niet te werken

Die hele taakgerichtheid zijn we vergeten. En dan komt er een bal gehakt met het Nieuwe Werken die zegt dat jij een taak uit gaat voeren en wanneer je dat doet, dat interesseert me niet.

De IT is in zoverre al ontwikkeld dat het niet meer uitmaakt waar je werk doet. We houden ons ook aan de 3 B's. Bricks, Bytes en Behavior. De bricks daar wordt aan gewerkt. De bytes daar wordt ook heel hard aan gewerkt, en wat blijft er dan nog over, behavior.

Bij de jongere generatie gaat dat veel meer spelen. Je krijgt dadelijk toch een personeelstekort. Dan moeten ze zich toch gaan aanpassen. Dus ik vind dat een goede zet. Je gaat dat steeds meer krijgen, flexibiliteit.

Contact met je collega's verdwijnt. Toevallig kom je elkaar een keer tegen.

Je ziet ook dat het werken verandert naar resultaatgericht.

Het Nieuwe Werken zegt, je moet de medewerker centraal zetten. De medewerker bepaalt hoe waar en wanneer die wil werken. En als leidinggevende moet je kijken wat haalbaar is.

Dus HNW heeft behoorlijk wat zorgpunten ook. Het is niet een tovermiddel wat we zo even strooien over de medewerkers en zo van dat doen we even.

En het Nieuwe Werken is ook wel een voorbeeld dat de medewerker op de voorgrond moet treden.

Maar wij als HRM zouden natuurlijk nog wel veel meer die empowerment willen.



Betrokkenen zien HNW als iets waar de medewerker centraal staat en leidinggevenden vertrouwen en vrijheid gunt. Waar betrokkenen het niet helemaal over eens zijn, is dat HNW zowel taak- als resultaatgericht is. Betrokkenen geven wel aan empowerment nodig is bij HNW. Hieronder staan quotes hoe betrokkenen zien dat HNW past bij Dunea.

<b>Quotes - Het Nieuwe Werken</b>
Dat zie je ook met dat Nieuwe Werken zeg maar. Dat kan, maar niet voor een monteur. Men gooit het zo breed uit. Dat een monteur denkt dat hij het Nieuwe Werken kent. Het enige Nieuwe Werken van hem is, dat hij wellicht vanuit huis naar een bepaalde locatie kan gaan waar hij zijn dag begint.
De monteurs lopen misschien al voor, maar ze gaan ook wel de effecten voelen van het Nieuwe Werken.
Maar ik heb een kreet bedacht. Het Nieuwe Werken en het oude denken. We gaan met zijn allen het Nieuwe Werken doen, maar er zijn ook mensen met het oude denken. En dat oude denken dat moet eruit. En dat gaat er vanzelf uit naarmate iedereen ouder wordt. Dus dat is een natuurlijk proces. Dat kan alleen nog maar bij mensen die dat willen.
Het Nieuwe Werken, en weet ik waar ze het allemaal over hebben. Dat begint nu pas handen en voeten te krijgen. Er is nu hier de tendens, je werkt hier van 7.30 tot 16 uur. De aanwezigheid telt.
Bij de jongere generatie gaat dat veel meer spelen. Je krijgt dadelijk toch een personeelstekort. Dan moeten ze zich toch gaan aanpassen. Dus ik vind dat een goede zet. Je gaat dat steeds meer krijgen, flexibiliteit.
Een bedrijf moet wel mee gaan met zijn tijd, maar ik heb altijd het idee dat we er maar achteraan hobbelen met Dunea. Je hebt bijvoorbeeld het Nieuwe Werken. Jaren geleden werd het al geïntroduceerd. Je hebt veel bedrijven die hebben het geprobeerd en vinden het niets. En wij gaan dan met volle kracht het Nieuwe Werken doen.
In details weet ik dat niet, maar ik lees ook kranten. De meeste medewerkers willen niet eens thuis werken of op andere tijden werken. Ik heb een kennis bij een verzekeringsmaatschappij. Die ging expres vroeg beginnen om op een bepaald plekje te zitten. Nou waar ben je dan mee bezig?
Ja, dat denk ik wel, maar met de functie die wij hebben. Denk ik dat het niet werkt. We zitten nog te veel met contact. Misschien met alleen leeswerk. Ik vind het zelf moeilijk, want ik zou niet de discipline op kunnen brengen.
Het is allemaal belangrijk, begrijp me niet verkeerd. Maar Dunea wil zo veel. Nieuwe Werken, flexwerken, thuiswerken en noem allemaal maar op. En dat is een cultuuromslag en als je daar geen tijd voor krijgt. Ja, dan heb je dadelijk het Nieuwe Werken, maar dan blijft de helft achterhangen. Tenminste zo ervaar ik dat en zo wordt dat beleefd
En op sommige plaatsen zie ik het vormgegeven in een totaal nieuwe stijl, maar wel in een organisatie die er nog niet klaar voor is. Is dat erg? Nee, want ik ben er ook nog niet.
In de vitale organisatie die Dunea wil zijn, zullen er dus grote verschillen zijn. Individueel tussen werknemers. Als het nu gaat om thuiswerken, telewerken, aansturing. Hoe groter de verschillen tussen afdelingen, tussen individuele, ook op de zelfde afdeling. Hoe meer je Het Nieuwe Werken te pakken hebt.
Maar of de koers en het Nieuwe Werken elkaar nou gevonden hebben, ik denk dat het toevallig is.
Ja, het Nieuwe Werken gaat naar een outputgerichte organisatie. En in hoeverre sturen wij daadwerkelijk outputgericht? In hoeverre kun je output meten? Hoe meten wij?

Je moet je realiseren dat toen ik hier kwam, werd er iemand op gesprek gevraagd. Ga jij maar daar zitten, jij bent groepshoofd, jij bent afdelingshoofd. Wegens wangedrag. Tijdens diensttijd naar de sportschool gaan. Nog 1x en je ligt eruit. Vijf jaar later. Het Nieuwe Werken. Het moet allemaal kunnen. Zo zijn we veranderd.

Hoe zorg je dat je contacten onderhoudt hoe kan het werk worden ingedeeld. En op grote lijnen bedenken wat zijn de bevoegdheden, verantwoordelijkheden van een leidinggevende. Want als de ene leidinggevende het allemaal goed vindt en de andere zegt dat we allemaal op kantoor moeten zijn, ja dan hebben we toch wel een frictie denk ik.

Het is echt een enorm traject, een enorme cultuuromslag en zeker voor Dunea hebben we nog een heel lange weg te gaan. Is mijn mening.

Maar dat is ook nog een discussie die nog gevoerd moet worden. Geldt het Nieuwe Werken alleen in de dag venstertijden? Of geldt dat inderdaad tot en met het weekend?

Ik vraag me wel af of het Nieuwe Werken wat oplevert de eerste jaren voor Dunea. Ik denk dat de medewerker hier in het begin het meeste plezier van gaat hebben.

Betrokkenen zien HNW als een enorme cultuuromslag waar heel Dunea mee te maken krijgt. Ook al zijn betrokkenen het er niet over eens dat de buitendienst, zoals de monteurs, al volgens HNW functioneren. Ze hebben al een flexplek en dragen steeds meer verantwoordelijkheid.

Er wordt ook gezegd dat niet iedereen volgens HNW kan werken, omdat zij dan het contact missen en contact met collega's als noodzakelijk wordt gezien. Hoewel dit niet hoeft te verdwijnen, zien betrokkenen het toch als een minpunt. Verder wordt duidelijk dat HNW nog een hoop onduidelijkheid geeft over de manier waarop men het moet organiseren en hoe er wordt omgegaan met de verplichtingen versus de vrijheid van medewerkers en leidinggevendenden.

## 5.2 Verhalen over samenwerken

Gedurende het onderzoek is betrokkenen gevraagd om een verhaal te schrijven. Dit verhaal beschrijft de ideale wereld waarin het samenwerken volgens de betrokkenen perfect is. Zes betrokkenen zijn bereid gevonden om een verhaal te schrijven. Hierin is getracht om zoveel mogelijk diversiteit in de verhalen te krijgen door de variëteit op te zoeken. Betrokkenen van verschillende organisatie onderdelen zijn hierdoor bereid gevonden.

Het verhaal vormt het verloop en de betekenis van de menselijke organisatie (Boje, 1991). Voor de betrokkenen is het schrijven van verhalen de manier waarop zij hun wereld willen vormgeven. Deze verhalen hebben vele overeenkomsten, maar vullen elkaar ook aan. Veel benoemde aspecten over het waarom van samenwerken zijn:

- Constructief / Meerwaarde;
- Kritiek / feedback durven geven;
- Betrokkenheid;
- Deskundigheid.

### **Constructief / Meerwaarde zijn**

Overtuigen en bewijzen heeft geen zin. Daarmee geef je alleen onzekerheden aan. Door de anderen mee te nemen en uit te leggen wat je doel is en waarom je dit gaat doen, met zowel plus als minpunten geef je de ander de ruimte om te bepalen of je op het juiste pad zit

Samen moeten we er uitkomen. Ieder brengt het zijne of hare in. En daar is ook ruimte voor. We waarderen elkaars inbreng en beschouwen iedere opmerking als bouwsteen voor nog beter resultaat.

Wat ik persoonlijk erg fijn en belangrijk vind is dat ik bij tijd en wijle een welgemeend compliment krijg voor mijn inspanningen en dat er niet neerbuigend wordt gedaan, naar mij of naar wie dan ook.

Ik vraag mijn collega of ze mij kan helpen met een bepaalde bewerking in Excel. Ze kijkt even mee, maar weet de oplossing ook niet. We gaan weer aan de slag en een andere collega kijkt op navragen van mijn kamercollega mee naar een Excel sheet waarmee ik aan het stoeien ben. Hij weet de oplossing voor mijn probleem. Fijn om van die coöperatieve collega's te hebben denk ik.

Ze zoeken naar werkbare en praktische oplossingen, dragen kennis en kunde over en maken gebruik van elkaars sterke punten op alle voorkomende gebieden.

Collega's die het leuk vinden een ander te helpen, zonder dat daar wat tegenover staat

Collega's die denken vanuit de meerwaarde van de organisatie, relaties zien, en niet vanuit zichzelf

### **Deskundigheid**

Dan kan je mogelijk weer gebruik maken van de ander zijn deskundigheid of invloed op dat proces. Dat geldt dus ook voor de ander. Zij kunnen ook gebruik maken van jouw invloed en kennis.

Door de eigen kennis, kunde, ervaring en middelen te combineren met het beste van de andere partij, komen beide afdelingen sneller tot het behalen van de strategische doelstellingen.

Betrokkenen zien het samenwerken als iets wat meerwaarde moet hebben voor beide partijen. Ze zullen elkaar moeten aanvullen met de kennis die medewerkers hebben en die overdragen aan anderen. Zij verwachten tevens dat medewerkers samenwerken om meerwaarde te creëren voor Dunea.

Met meerwaarde wordt ook bedoeld dat men elkaar voorziet van feedback, zowel positief als negatief. Zolang het maar constructief is.

### **Kritiek / feedback durven geven**

Collega's die je bedanken als je (stevig) commentaar hebt geleverd op een notitie (uiteraard met de bedoeling de notitie beter te maken)

Collega's die af en toe hulp vragen en open staan voor feedback, en omgekeerd niet te beroerd zijn mij feedback te geven

Door open te staan krijg je feedback van de ander, waardoor je weer een stukje kan groeien in dat proces. Samenwerken is eigenlijk een proces van wat je geeft krijg je terug.

In het overleg wordt goed en zorgvuldig geluisterd naar degene die op dat moment aan het woord is en er wordt constructief gewerkt. Men laat elkaar uitspreken, er wordt eens een grapje gemaakt en bij verschillende meningen mag een ieder die uiten en worden de meningen serieus genomen en er wordt met respect naar geluisterd en op gereageerd.

Wat betrokkenen ook belangrijk vinden, is betrokkenheid van collega's. De informele manier wordt door de betrokkenen ook zeer gewaardeerd en zal er ruimte voor moeten blijven bestaan.

### **Betrokkenheid**

Verder moet er mogelijkheid zijn even te kletsen/vakantie verhalen te vertellen/foto's te bekijken.

We drinken samen gezellig een kopje koffie en praten over elkaars belevenissen van het afgelopen weekend.

Een paar collega's praten nog even na en informeren naar het welzijn van het gezin of naar hobby's.

De data uit de verhalen wordt verder aan te vullen met data uit de gesprekken.

<b>Quotes - Samenwerken</b>
Samenwerking is ook met elkaar motorrijden en zeilen. Dan heb je ook die samenwerking. Elkaar gewoon een beetje leren kennen.
Het zal meer informeel gaan.
Samenwerken is ook voor mij je leeft niet om te werken, maar je werkt om te leven. Als je dat kan zeggen, heb je een goede samenwerking. Je bent niet alleen verantwoordelijk voor een installatie. Je doet het met zijn alle.
Inzicht krijgen in elkaars proces.
En als ik dan denk aan jouw onderwerp samenwerking. Voornamelijk het reilen en zeilen binnen Dunea vind ik samenwerking wel een heel belangrijk aandachtsveld. Omdat we in het verleden, logisch dat het zo gegaan is, we wat verzuild zijn.
Dat mensen elkaar ook veel meer opzoeken. En dat die virtuele grenzen die er zijn, dat zit gewoon tussen de oren. Dat we dat toch wel in hoge mate geslecht hebben en dat we vooral redeneren vanuit, wat is goed voor Dunea en dat we daar naar handelen.
Ja, ik denk beide. Het gaat ook om belangen. Als jij iemand nodig hebt, zoek je daar ook contact mee. Zo werkt dat. Dat is de natuurlijke gang. Sommigen moeten het leren zien en hebben een duwtje nodig
Als je ergens wilt blijven werken of je wilt het naar je zin hebben op je werk, moet je ook wel interesse tonen. Je moet er zelf wel moeite voor doen. Als je de moeite neemt om iemand te leren kennen, dat maakt je werk ook makkelijker.
Ja, natuurlijk wil Dunea samenwerken. Je staat samen voor een product, een bedrijf. Als het niet lekker loopt dat samenwerken, moet dan natuurlijk wel wat aan gebeuren.
Je bent steeds meer van elkaar afhankelijk. Er was vroeger, nou een strijd wil ik het niet noemen.
Nou vroeger was er een afdeling die elders zat met een eigen structuur. En nu zitten ze bij ons en moeten ze dingen delen. Het ego speelt een grote rol. Je werkt met verschillende systemen, verschillende belangen.
Veel meer open contact en zoeken we elkaar steeds meer op om tot een oplossing te komen.
Wat ze wel kunnen zien, als je terug kijkt, de samenwerking tussen verschillende afdelingen is toch in ander vaar water terecht gekomen. De afdelingshoofden praten met elkaar.
De samenwerking is niet een doel op zich, want je moet kijken naar de processen die door je organisatie heen lopen. Soms hebben afdelingen een eigen identiteit nodig.
Dus als je samenwerking wil veranderen, creëer gezamenlijke doelen, creëer eenheid zodat er alleen maar gezamenlijke trots kan ontstaan.
Geef gemeenschappelijke doelen, gemeenschappelijke bedreigingen. We hebben soms te weinig gemeenschappelijke dreiging. Of te weinig vijanden. Soms heb je gewoon vijanden nodig
Maar goed samenwerken is niet het heilige doel hoor. Want een outputgerichte organisatie zegt niets over hoe je het doet. Samenwerking is goed, maar identiteit en trotsheid binnen een groep is ook goed. Dus het is geen heilig doel.

Het gevaar van al te grote BOC en RAB doelstellingen, is gaming en gaming is dat mensen voor zich zelf gaan. En dat heb ik ook wel zien gebeuren bij sommige mensen. Ten koste van hun omgeving, lees samenwerking.

Wat ik wel intrigerend vind na dit gesprek is. We hebben geen dirigent die het onderwerp samenwerking dirigeert binnen Dunea. We hebben wel iemand die wat zegt over het Nieuwe Werken.

HNW is op zich niet negatief voor samenwerken, maar je moet wel nadenken over hoe je het samenwerken vorm gaat geven

Jij weet net zo goed als ik hoe er in hokjesgeest wordt gedacht, eilandjes cultuur. Dus in die zin zou ik moeten zeggen dat wij er nooit heel goed in zijn geweest. Maar ik zie wel vooruitgang door allerlei initiatieven.

De grote lijn, ik vind dat je moet kijken naar wat is het belang voor Dunea en daarvoor moet je samenwerken.

Wat ik zelf heel prettig vind, is dat ik met mensen samen kan werken die me energie geven. Die positief kijken, die je nieuwe inzichten geven waarbij je samen dus wat kunt bereiken.

Betrokkenen hebben ook aangegeven dat zij waarde hechten aan de informele manier van samenwerken. Betrokkenen zien informele activiteiten ook als een manier waarop samenwerken wordt bevorderd. Wat zij verder nog aangeven is dat er bij samenwerken niet alleen gebruik gemaakt kan worden van de kennis en kunde van een ander, maar men verwacht dat het proces gekend wordt door de samenwerkende partijen.

De aandacht voor het samenwerken is ontstaan door het verleden waarin sectoren en afdelingen verzuild zijn geraakt. De laatste jaren zijn daar ontwikkelingen in te zien doordat men elkaar steeds meer opzoekt. Betrokkenen geven aan dat het samenwerken geen doel op zich moet zijn. Waar Dunea goed over na moet denken is de vorm waarop medewerkers worden beoordeeld. De huidige methoden van resultaat afhankelijk belonen en de BOC cyclus kunnen volgens betrokkenen negatief werken voor het samenwerken indien medewerkers worden aangespoord om voor zich zelf te kiezen in plaats dan voor elkaar en de organisatie.

## 6. Data analyse

---

In dit hoofdstuk worden de resultaten besproken. Door middel van data display wordt aangegeven wat betrokkenen ervaren als de belangrijke positieve (+) en negatieve (-) elementen per onderwerp.

### 6.1 Het werken bij Dunea

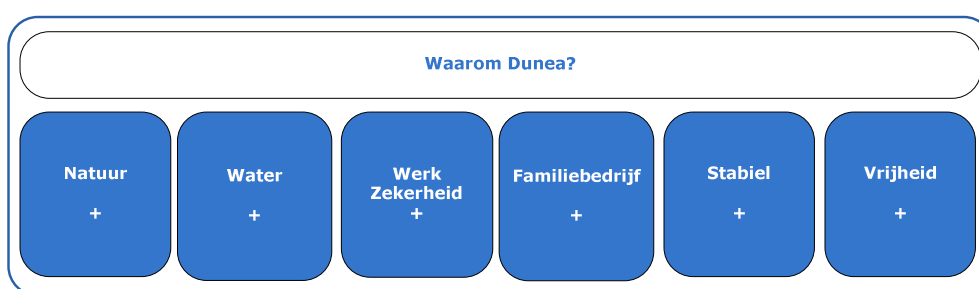
Over het algemeen hebben de medewerkers van Dunea gekozen om voor deze organisatie te werken op basis van de intrinsieke waarde. Het besef van water- en natuurbeheer overheersen de keuze om te werken voor Dunea. Bij Dunea wordt ook veel gesproken over de vakgekken die met passie het werk uitvoeren. Gedurende dit onderzoek is dat ook wel gebleken. Betrokkenen van bijvoorbeeld de monteurdienst en duinbeheer vertelden met veel gevoel en emotie over hun vak. Ze zijn erg ijdel gebleken als het gaat om het laten zien wat er zoal in het veld gebeurt.

In paragraaf 2.2.2 staat een overzicht van intrinsieke- en extrinsieke waarden. Signalen zoals betrokkenen aangeven, zijn te herleiden naar de intrinsieke waarde 'interessant werk', 'belangrijke bedrage leveren' en 'verantwoordelijkheid'. Maar de extrinsieke waarde van 'werkzekerheid' en 'extra voordelen' komen ook naar voren. Als daar het aantal werkjaren van de gemiddelde Dunea medewerker naast zou liggen, speelt werkzekerheid een grote rol.

Dunea opereert autonoom en heeft geen directe concurrenten. Het product water is een eerste levensbehoefte van mens en dier. Dunea heeft daarom niet veel last van economische schommelingen, omdat de vraag naar drinkwater vanzelfsprekend is.

Betrokkenen hebben het daarnaast veelvuldig over een hoge mate van vrijheid die zij ervaren. Zeker bij de buitendienst. Initiatieven van HRM en IT hebben geleid dat de medewerker meer beschikking en zeggenschap heeft over zijn of haar eigen salarispakket. De medewerker is in staat gesteld om zelf te bepalen of de medewerker bijvoorbeeld vakantiegeld wil ontvangen in mei of dat het salaris maandelijks wordt aangevuld. Daarnaast zijn de mogelijkheden om thuis te werken verder ontwikkeld. De medewerker kan, na ontvangst van een dongle, achter iedere computer met Internet zichzelf toegang verlenen tot de virtuele werkomgeving. Dit is ontwikkeld als onderdeel van HNW.

Om de resultaten met betrekking tot de vraag waarom de medewerker voor Dunea werkt overzichtelijk te maken, is het volgende schema opgesteld aan de hand van wat betrokkenen hebben aangegeven.



Dunea is een stabiel bedrijf dat werkt met natuur en water. Door de stabiliteit en de vanzelfsprekendheid van drinkwater is er werkzekerheid. De sfeer bij Dunea wordt ervaren als dat van een familiebedrijf. Dunea heeft hierdoor medewerkers lang aan zich weten te binden en zijn er medewerkers die er al tientallen jaren werkzaam zijn.

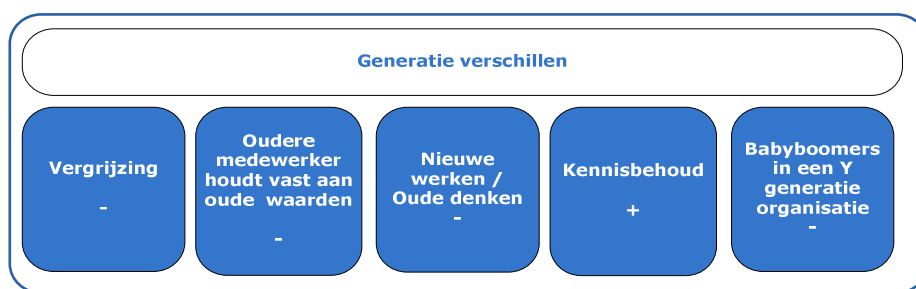
### 6.2 De generatieproblematiek

Dunea is op zoek naar de manier van organiseren waarin de oudere werknemer zich nog steeds voldoende vertegenwoordigd voelt. Gezien de hoge gemiddelde leeftijd is dat ook wel een terechte vraag. De ontwikkelingen in het arbeidsproces nemen steeds sneller andere vormen aan, terwijl de huidige oudere werknemer graag hecht aan oude gewoonten.

Zo wijst dit onderzoek uit dat de manier waarop wordt gewerkt, bijvoorbeeld in projecten of andere werkgroepen, zo snel gaan en door elkaar heen lopen. Dat het niet meer voor iedere werknemer te volgen is.

Een ander probleem waar Dunea mee worstelt, is kennisbehoud. Oudere werknemers hebben zoveel kennis in huis. Veelal specialistische kennis. Dunea zoekt nieuwe jonge aanwinsten, maar zij missen nog de ervaring. Uiteraard is de huidige oudere generatie ook ooit een keer jong begonnen en hebben ook zij het vak moeten leren.

De huidige jonge generatie heeft wel andere normen en staan anders in het leven. De generatieverschillen tonen dat ook aan. De huidige jongere generatie is opgegroeid met de computer, terwijl de oude generatie nog soms worstelt met het gebruik van computers. Nieuwe componenten zoals het werken in de 'cloud', geografische informatiesystemen en een document managementsysteem krijgen steeds meer vorm bij Dunea. Het niet meer gebruiken van de 'vertrouwde' werkmap in Windows Verkenner, maar werken vanuit een virtuele omgeving is een manier van denken die men nog wel 'eng' vindt. Om de resultaten met betrekking tot generatie in beeld te brengen is het volgende schema opgesteld aan de hand van wat betrokkenen hebben aangegeven.



De vergrijzing wordt gezien als een probleem die Dunea parten gaat spelen. Hoewel kennisbehoud als positief wordt ervaren, zal Dunea zich moeten profileren om nieuwe jongere medewerkers binnen te halen. Dit doet Dunea door steeds meer stageplaatsen aan te bieden en leerlingen kennis te laten maken met de waterwereld.

Organisatieontwikkelingen gaan wel gewoon door waardoor het reëel is dat een organisatie zich richt op de Y generatie, terwijl er nog steeds veel babyboomers werkzaam zijn. Dunea zal dus een goede balans moeten zien te vinden waarin alle generaties een plaats hebben in de organisatie.

Dit geldt ook bij organisatieveranderingen. De medewerker die graag vasthoudt aan oude gewoonten, zal ook mee moeten gaan in een verandering. De manier waarop daar invulling aan wordt gegeven, zal Dunea vooraf goed moeten overdenken voordat er daadwerkelijk stappen worden ondernomen. De aandacht naar het menselijk aspect zal leidend moeten zijn boven de 'harde' verandering.

### 6.3 Visie en leiderschap

Randolph (1995) en Quinn en Spreitzer (1997) hebben het creëren en ondersteunen van een visie als één van de belangrijke elementen van empowerment bestempeld. Draagvlak en ondersteuning van de strategie, de visie, moet door alle medewerkers worden gedragen. Een organisatie kan de beste strategie hebben, maar wat heeft de beste strategie voor zin als niemand er iets om geeft (Dixon, 2006).

Dit onderzoek geeft een duidelijk beeld van twee kampen. Het ene kamp ondersteunt de koers en is er actief mee bezig. Het andere kamp houdt zich er niet mee bezig en vindt de koers iets ongrijpbaars. Het is ook niet te verwachten dat iedere medewerker zich bezig houdt met de koers. Als het geen vaste onderdeel vormt van de agenda, is de kans dat het verwatert groot. Uitspraken als 'het gaat toch goed zo' of 'als jij het zegt, zal het wel goed zijn' beheersen de werkvloer bij een aantal organisatieonderdelen.

Dit gedrag kan op verschillende manieren worden bekeken. De medewerker kan de spreekwoordelijke kop in het zand te steken of de medewerker krijgt de kans niet om zich te mengen in het gesprek vanwege 'business as usual'. De dagelijkse gang van zaken gaan voor waardoor de medewerker in de waan van de dag wordt gehouden zonder de mogelijkheid te krijgen om daar uit te komen. Het laten leiden door de waan van de dag is ook niet bevorderlijk voor de creativiteit en innovatie van de medewerker (Management Team, 2011).

De medewerkers die zich wel bezig houden met de koers, nemen deel aan verschillende initiatiefgroepen en komen regelmatig bij elkaar om te werken aan een invulling van één van de speerpunten. Volgens betrokkenen en tevens deelnemers van de initiatiefgroepen suggereren dat in vergelijking met de vorige koers, het huidige proces rondom het mogen participeren een enorme stap voorwaarts is naar een organisatie waar medewerkers zelf onderdeel zijn van de te vormen visie. De vorige koers, Koers 2010, werd volledig bedacht door het managementteam en adviseurs en werd aan de organisatie opgelegd.

Ondanks dat deze initiatiefgroepen bezig zijn, zijn ze niet zichtbaar genoeg gebleken. Een nieuwsbrief wordt opzij gelegd en berichten op intranet worden niet goed genoeg gelezen. Om een overzicht te tonen wat betrekking heeft op de koers is het volgende schema opgesteld aan de hand van wat betrokkenen hebben aangegeven.



Het positieve aan de koers is dat er meer participatie en eigen initiatief mogelijk is. Medewerkers worden in staat gesteld om mee te denken. Echter worden deze mogelijkheden niet actief aangespoord. Medewerkers weten niet wat de stand van zaken is, omdat zij daar niet over worden geïnformeerd.

Communicatie rondom de koers wordt over het algemeen gedaan via kanalen waardoor medewerkers niet worden aangespoord om dat te lezen. Medewerkers worden te weinig geconfronteerd met de koers. Daardoor ebt het weg. Dat gaat ten koste van de betrokkenheid van de medewerker en van het vertrouwen in de koers en het management.

Daarnaast wordt er te weinig gedaan om het niveau verschil, de vertaalslag van strategisch naar uitvoerend, uit te leggen bij de medewerkers. Leidinggevendenden hebben zelf aangegeven moeite te hebben met de koers door de gebruikte containerbegrippen. Het stellen van kaders is daarbij belangrijk, maar kaders die als te vaag worden ervaren, sporen medewerkers niet aan om tot invulling van koersdoelen over te gaan.

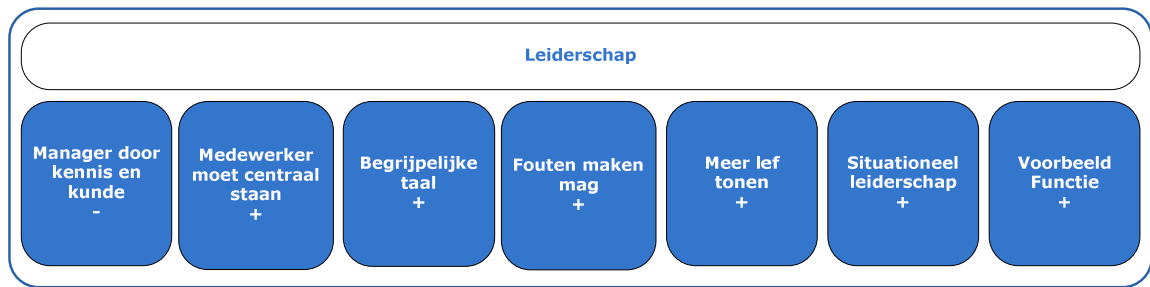
Dit zijn signalen dat de informatiedeling en interne communicatie niet goed genoeg worden ontsloten in de organisatie en lang niet iedereen bereikt. Om de medewerkers op dezelfde lijn te krijgen is het volledig delen van informatie van groot belang (Anderson, 2010). Dit is ook één van de elementen die door Randolph (1995) wordt aangedragen als het gaat om empowerment.

Het delen van informatie als het gaat om visie of organisatieveranderingen is van belang om iedereen van dezelfde volledige informatie te voorzien. Het voorkomt aannames, dubbelzinnigheid en verhalen die niet waar zijn. Door informatie te delen komt dit ten goede van het vertrouwen en wordt de medewerker in staat gesteld om bepaalde keuzes beter te begrijpen (Randolph, 1995; Quinn en Spreitzer, 1997).

Om de medewerkers mee te krijgen bij een organisatieverandering is het meekrijgen van leiders van groot belang om draagvlak te creëren bij de achterban. Het empoweren van de organisatie gaat gemakkelijker als men de natuurlijke leiders mee heeft. Leiders, in veel gevallen de manager, zullen het goede voorbeeld moeten geven (Quinn en Spreitzer, 1997; Weick en Quinn, 1999).

Volgens dit onderzoek hebben sommige managers in de huidige situatie veelal de functie op basis van inhoudelijke kennis en kunde en niet om managementkwaliteiten. Het onderzoek laat ook zien dat er ook goede managers zijn die wel de managementvaardigheden hebben en deze toepassen. Dit komt mede doordat leidinggevendenden zijn vervangen door jongere medewerkers die daarmee ook een andere manier van managen hebben. Om een overzicht te hebben betreffende leiderschap is aan de hand van wat betrokkenen hebben aangegeven het volgende schema opgesteld.





Het onderzoek toont verder aan dat de medewerker, Dunea ziet als een bescheiden organisatie. Dunea is te sociaal als het gaat om behoud van medewerkers en stelt zich te bescheiden op naar andere stakeholders. De betrokkenen bestempelen het als een gemis aan voldoende zelfvertrouwen. Betrokkenen stellen dat Dunea meer lef mag tonen en meer op de voorgrond mag treden.

Een goede leider is dan ook iemand die niet zichzelf, maar de medewerker centraal zet, begrijpelijke taal spreekt en het vertrouwen heeft in zijn of haar medewerkers. Door het verschuiven van verantwoordelijkheid en eigenaarschap, kan de leider zich ook meer richten op zijn of haar coachende en inspirerende rol.

Gezien de verschillen groot zijn bij de medewerkers, is situationeel leiderschap wel noodzakelijk. Dit is geen resultaat van empowerment of HNW, want diversiteit is van alle tijden. Het geeft alleen wel aan dat niet iedereen op de zelfde manier aangestuurd kan worden. Empowerment draagt wel bij aan het scheppen van de mogelijkheden om als leider meer aandacht te hebben voor de medewerkers in plaats van de inhoud.

#### **6.4 Macht, vertrouwen en verantwoordelijkheid**

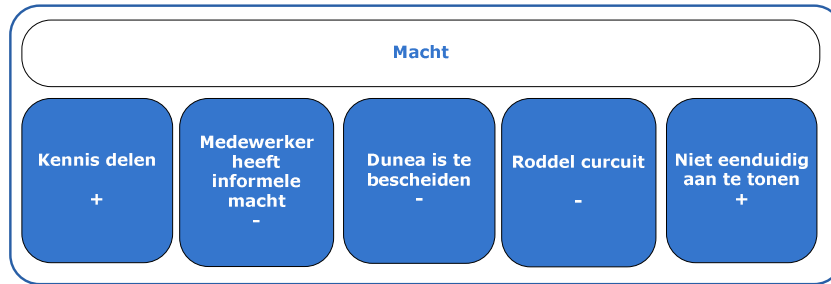
Een gebrek aan zelfvertrouwen in de organisatie, maar ook op individueel niveau speelt een rol bij Dunea. Een voorbeeld dat de mate van zelfvertrouwen tekent, zijn de vele persoonlijke archieven en lijstjes. Mensen zoeken naar betekenissen en vormen dat vanuit het eigen referentiekader (Weick, Sutcliffe en Obstfeld, 2005). Iedere medewerker die zo een eigen archief creëert, ontwerp zijn of haar eigen werkelijkheid. Hierdoor ontstaan er meerdere werkelijkheden wat dubbelzinnigheid, ofwel ambiguïteit, in de hand werkt. Dubbelzinnigheid kan leiden tot wantrouwen (Collins, 1999) en miscommunicatie. Het kan er ook toe leiden dat iemand bepaalde kennis voor zichzelf houdt en moeilijk deelt met collega's, terwijl empowerment juist gebaat is bij informatiedeling.

Een andere constatering wat mogelijk door een gebrek aan zelfvertrouwen is opgemerkt, is het betrekken van leidinggevendenden of een ander sleutelpersoon bij een te nemen beslissing. Dit hoeft niet altijd verkeerd te zijn. Het kan te maken hebben met de mate van vertrouwen in leidinggevendenden en collega's, maar het kan ook te maken hebben dat een medewerker zich op deze wijze in wil dekken.

Ook al wordt er geroepen dat fouten maken mag, heerst er een bescheidenheid die er voor zorgt dat de fout niet gemaakt kan worden. Uit het onderzoek blijkt namelijk dat leidinggevendenden veelal alsnog zelf beslissingen nemen, terwijl dit prima op de werkvloer gedaan kan worden. Inhoudelijke vraagstukken worden regelmatig op een te hoog niveau behandeld. Door het beleggen van bepaalde verantwoordelijkheden op de werkvloer, toont de leidinggevende dat er vertrouwen is. De medewerkers zijn ten slotte de deskundigen.

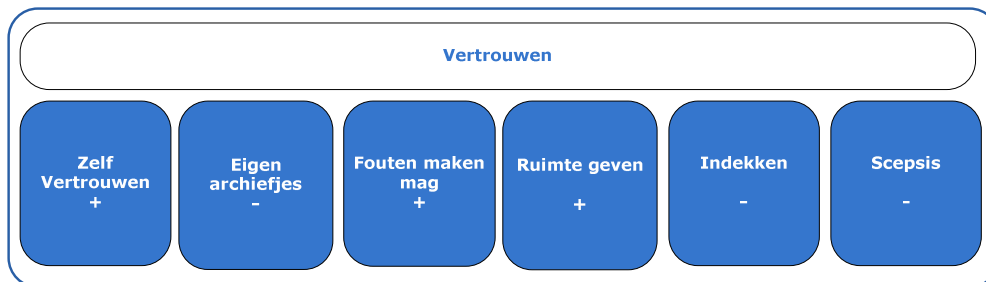
Goed leiderschap tonen, is ook het kunnen loslaten van verantwoordelijkheid. Dit geeft de leidinggevendenden de mogelijkheid om zich minder in te spannen op inhoudelijk vlak en meer te richten op het coachen van de medewerkers. Een medewerker zal een beslissing te allen tijde nemen in het belang van Dunea. Ook al is het niet de beste beslissing. Als de medewerker ziet dat er wat met zijn of haar beslissing wordt gedaan, zal dit ten goede komen van het zelfvertrouwen en zal de medewerker meer risico durven en kunnen nemen (Mowday, 1978, Porter et al. 1981).

Het afstaan van verantwoordelijkheid, gaat gepaard met afstaan van invloed en macht. Dit is volgens de theorie iets wat niet gemakkelijk wordt afgestaan. Uit het onderzoek blijkt dat de macht eigenlijk niet echt op een bepaalde plek in de organisatie aanwezig is. Aan de hand van de resultaten zijn de volgende schema's gemaakt betreffende macht, vertrouwen en verantwoordelijkheid.

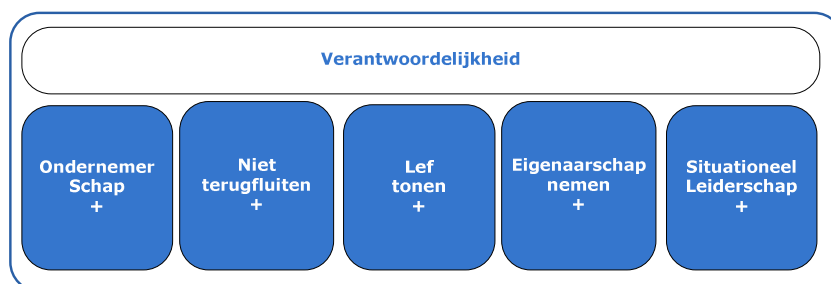


Volgens betrokkenen heeft het niet kunnen lokaliseren van machthebbers een positief effect op de organisatie, doordat er met zijn allen aan het eindproduct wordt gewerkt. Een aantal betrokkenen geven aan dat de macht ligt bij leidinggevenden, maar onderkennen dat medewerkers een mate van informele macht hebben. Dit werkt niet altijd organisatieveranderingen in de hand, aangezien medewerkers bij machte zijn om het succes van een project enigszins te kunnen bepalen.

In een empowerde omgeving zal de leidinggevenden macht en invloed af moeten staan aan medewerkers. Dit vraagt vertrouwen van de leidinggevenden. Betrokkenen geven aan dat de medewerker meer ruimte gegeven mag worden. Ruimte geven betekent voor betrokkenen dat de medewerker zelf meer mag en kan beslissen, zonder dat de medewerker wordt terug gefloten.



Verantwoordelijkheid krijgen betekent volgens betrokkenen dat er meer vrijheid komt, maar dat schept ook meer verplichtingen. Er wordt eigenaarschap en ondernemerschap verwacht van de medewerkers. Betrokkenen geven daarnaast aan dat niet iedere medewerker om kan gaan met een hogere mate van verantwoordelijkheid. Daarvoor is situationeel leiderschap vereist. De leidinggevenden zullen meer op individueel niveau moeten coachen.



Het geven van meer verantwoordelijkheid aan de medewerker, betekent ook dat er een hoog niveau van informatiedeling moet zijn. Door het delen van informatie, wordt de medewerker in staat gesteld om beslissingen te nemen.

## 6.5 Het Nieuwe Werken

Een aantal betrokkenen hebben aangegeven dat zij niet volgens HNW kunnen werken. Betrokkenen benoemen dat de organisatie er helemaal niet klaar voor is. Dit zou te maken hebben met de generatieverschillen en het aantal babyboomers dat nog in dienst zijn.

Dunea worstelt tevens met het idee of de buitendienst kan werken volgens HNW. Een deel geeft aan dat de buitendienst al volgens HNW werken, maar een ander deel ziet HNW helemaal niet voor de buitendienst. HNW zal ook het meeste effect hebben op de kenniswerkers (Taylor, 2001; Sociaal Cultureel Planbureau, 2004), maar betrokkenen geven wel aan dat de buitendienst hier zeker iets van gaan merken.

Betrokkenen hebben allemaal wel een relatief goed beeld van wat HNW inhoudt. Daarbij wordt het 'behavior' vraagstuk niet onderschat. Er is een Initiatiefgroep die zich richt op dit onderdeel en zij willen dit onderwerp dan ook veel aandacht geven.

Er zijn wel enkele zorgpunten geuit door betrokkenen. Medewerkers kunnen volgens betrokkenen niet altijd goed omgaan met vrijheid. De oudere werknemers willen niet aan HNW deelnemen en doen uitspraken zoals 'laat mij gewoon me werk doen' en de angst dat het contact met collega's verdwijnt. Aan de hand van wat betrokkenen hebben aangegeven, is er een schema opgesteld die HNW in beeld brengt.



Betrokkenen onderkennen dat HNW een enorme cultuuromslag met zich meebrengt. Maar zij zien dat niet als een belemmering. Toch geven een aantal betrokkenen aan dat zij denken dat HNW niet voor hun functie werkbaar is, omdat zij afhankelijk zijn van de contacten met collega's. Betrokkenen geven net als de theorie aan dat leidinggevendens het meest moeten veranderen. Er wordt een andere manier van leidinggeven verwacht en de leidinggevendens zullen een voorbeeldfunctie moeten hebben. Medewerkers worden niet meer beoordeeld op aanwezigheid of taken, maar op het resultaat.

## 6.6 Samenwerken

Empowerment zou volgens de theorie het samenwerken moeten bevorderen. Andersom geldt dat een organisatie waar veel samengewerkt wordt in teams of groepen empowerment bevordert. Het samenwerken krijgt steeds meer de aandacht bij Dunea. Afdelingen zoeken elkaar steeds meer op en staan steeds meer open voor elkaar. Dit geldt ook voor afdelingen van andere sectoren. Bij Dunea wordt veel gewerkt volgens projecten en zijn er verschillende werkgroepen. In zowel ICT projecten als civiele projecten zijn meerdere functionarissen betrokkenen.

Er is wel verschil in hoe projecten worden aangestuurd. Verschillende projectorganisaties binnen Dunea vertonen een lage mate empowered gedrag. Zo worden beslissingen niet altijd overgelaten aan de projectorganisatie, maar aan een groep leidinggevendens. Verder worden beslissingen voorgelegd aan een te grote groep medewerkers, omdat zij er ook wat van moeten vinden.

Veelal civiele projecten worden met een grote mate van autonomie uitgevoerd. Dit is dan ook wel specialistisch werk, maar leidinggevendens worden doorgaans niet inhoudelijk betrokken en werkafspraken worden op de werkvloer genomen. Deze vorm vertoont daarmee een hogere mate van empowerment.

Verschillende werkgroepen, zoals de initiatiefgroepen die voort zijn gekomen uit de koers, worden onzichtbaarheid verweten zoals is aangegeven hoe betrokkenen denken over de koers. Daarnaast merken betrokkenen op dat dit soort werkgroepen praten over onderwerpen, maar niet direct actie ondernemen.

Hoewel de koers het samenwerken wil bevorderen, merken betrokkenen op dat er wel ambassadeurs zijn voor andere belangrijke onderwerpen, zoals HNW, maar niet voor het samenwerken. Dit onderzoek heeft betrokkenen gevraagd om een visie te geven, middels een verhaal, over hoe zij vinden dat de ideale vorm van samenwerken eruit ziet.

Volgens betrokkenen moet het samenwerken een doel hebben, terwijl een enkeling informele contacten met collega's ook ziet als samenwerken. Met HNW zal het hebben van een doel niet veranderen, maar de manier waarop wordt samengewerkt mogelijk wel. Volgens de onderzoeksresultaten blijkt dat de betrokkenen waarde hechten aan het kennen van de processen van een ander. Daarnaast is het hebben van gezamenlijke bedreigingen net zo belangrijk als het hebben van een gezamenlijk doel. Als deze niet aanwezig zijn, zal dat volgens betrokkenen niet bevorderlijk zijn voor het in stand houden van samenwerkingsverbanden.

De laatste jaren zijn nieuwe samenwerkingsverbanden binnen Dunea ontstaan en door een wisseling van een aantal leidinggevenden heeft dit deuren doen openen die voorheen op slot zaten. Het lijkt dan ook niet verwonderlijk dat er in juli 2011 een reorganisatie werd aangekondigd dat meer is gericht op het aansluiten van processen die nu nog sectoroverstijgend zijn.

Waar betrokkenen ook veel waarde aan hechten bij het samenwerken is eerlijke en verantwoorde feedback. Het tonen van initiatief wordt zeer gewaardeerd. Zeker als dat betekent dat de medewerker een beroep mag doen op de expertise van een andere collega. Het tonen van de kwetsbare kanten wordt gezien als het tonen van vertrouwen in een ander. Aan de hand van wat betrokkenen hebben benoemd, is het volgende schema opgesteld betreffende samenwerken.



## 6.7 Verandering is niet vanzelfsprekend

Empowerment zou volgens de theorie de organisatie meer democratisch moeten maken, maar betrokkenen geven aan dat de oudere medewerker graag vast houdt aan gewoontes. Met het willen invoeren van HNW, empowerment en de bijkomende cultuurverandering spreken betrokkenen over "daar heb je weer zo een project" en geven aan dat Dunea graag verandering wil, maar er vervolgens weinig ruchtbaarheid aan geeft. Dit speelt scepsis en cynisme bij organisatieveranderingen in de hand. Het besef zal aanwezig moeten zijn dat empowerment de manier van organiseren verandert dan we traditioneel gewend zijn, maar wil Dunea wel echt empowerment en de bijkomende cultuurverandering? En wil een organisatie zoals Dunea wel daadwerkelijk de perceptie van de medewerker veranderen en meer vrijheid en verantwoordelijkheid geven?

Het is aantrekkelijk voor de buitenwereld en spoort het thuiswerken aan om ook in de vrije uren werk te verzetten. Steeds meer medewerkers worden voorzien van een smartphone waardoor zij continu in verbinding staan met collega's en werkmail. Betrokkenen geven ook eerlijk toe dat zij buiten werktijd mail lezen en beantwoorden. De intrede van deze mogelijkheden is alleen maar ten gunste van de organisatie. Een ander belangrijk aspect is het besef dat medewerkers, voornamelijk leidinggevenden, mogelijk niet zit te wachten op empowerment. Verschillende studies hebben aangetoond dat empowerment niet slaagt in organisaties, omdat men geen macht af wil staan of dat medewerkers niet zitten te wachten op extra verantwoordelijkheid. Verantwoordelijkheid hebben vraagt namelijk ook bepaalde verplichtingen die mogelijk niet gewenst zijn.

Zoals aangegeven heerst er bij Dunea een mate van cynisme bij organisatieveranderingen. Cynisme is door Johnson (2009), Fleming en Spicer (2003) benoemt als de mentale beveiliging van het individu. Als Dunea empowerment wil bewerkstelligen zullen leidinggevenden het juiste voorbeeld moeten geven en medewerkers moeten coachen. Maar aangezien leidinggevenden bij Dunea voornamelijk ook onderdeel zijn van de babybooms en generatie X, zal er ook de nodige aandacht gegeven moeten worden aan de leidinggevenden die het juiste voorbeeld moeten geven.

Een goed voorbeeld is de aanpak van de koers. Betrokkenen geven aan dat Dunea de koers graag breed gedragen wil hebben, maar wordt er geen tijd voor gegeven aan medewerkers om daadwerkelijk deel te nemen of sporen ze niet genoeg aan. Het weigeren van leidinggevenden om medewerkers uit de waan van de dag te halen, zodat zij mee kunnen denken met de koers, kan betekenen dat het meedenken van medewerkers misschien helemaal niet wordt verwacht. Zonder dat daar expliciet wat aan wordt gedaan, speelt het scepsis in de hand. Leidinggevenden zouden medewerkers dus actief aan moeten sporen om mee te denken en ze ook te laten participeren.

De kritiek van medewerkers en een aantal leidinggevenden dat de koers nog te vrijblijvend is, vraagt van de hoogste lagen van de organisatie om verdere verdieping te geven aan de koers. Er zullen leidinggevenden nodig zijn om bepaalde lijnen uit te blijven zetten en kaders te stellen. Dat opent de deur naar de onmogelijkheid van een volledig democratische organisatie.

Hoewel organisaties, waaronder Dunea, suggereren dat ze een minder gesloten hiërarchie nastreven, is een volledig gedemocratiseerde en open organisatie eigenlijk niet mogelijk. Al hebben medewerkers verantwoordelijkheid en wordt de macht gedeeld, de medewerkers zullen te allen tijde handelen in het belang van de organisatie.

De vrijheid die onder andere HNW en empowerment pretendeert te hebben, zou daarmee geïnterpreteerd kunnen worden als schijnvrijheid. De medewerker mag de vrijheid nemen, zolang zij er voor zorgen dat het werk gedaan wordt en de resultaten goed zijn in het belang van de organisatie. Daarmee geven de Cock en Bohm (2007) aan dat een volledig open systeem onmogelijk is. Empowerment zal daarmee niet tot het uiterste doorgevoerd kunnen worden. Betrokkenen geven het ook aan: "we mogen geen onderneming in een onderneming krijgen." Daarmee zullen medewerkers ondernemerschap mogen vertonen, maar altijd nog wel in het belang van Dunea.

Dat klinkt logisch, omdat de medewerker van Dunea wordt betaald door Dunea om het werk te verrichten. Betrokkenen geven aan dat Dunea HNW en empowerment wil invoeren voor alle medewerkers, maar is dat wel mogelijk? Het schept mogelijk bepaalde verwachtingen die helemaal niet waar gemaakt kunnen worden. De medewerker wordt weggezet als een 'autonoom participant' met een eigen mening en een eigen identiteit die er volgens de organisatie toe doet. Toch verwacht de organisatie dat de medewerker handelt naar het belang van organisatie (Willmott, 1993). Dit kan er toe leiden dat het belang van de organisatie voor de mening van de medewerker gaat en is de medewerker helemaal niet zo autonoom als dat hij of zij lijkt te zijn.

## 7. Conclusies en discussie

---

Dit onderzoek heeft geleid tot een antwoord op de vraag wat empowerment is en wat het betekent voor een organisatie. Daarnaast toont dit onderzoek wat voor invloed empowerment heeft op het samenwerken. Dit hoofdstuk beschrijft de conclusies van het onderzoek.

### 7.1 Empowerment

Dit onderzoek heeft inzicht gegeven dat empowerment eigenlijk niet een vernieuwende trend is, maar een verzamelnaam voor al dat waar we eigenlijk altijd al mee te maken hebben. Daar waar mensen samen werken, functioneren en communiceren is vertrouwen, vrijheid en verantwoordelijkheid 'common sense'. We mogen verwachten dat ook zonder empowerment vertrouwen niet geschaad mag worden, vrijheid goed genoeg benut wordt en verantwoordelijkheid gedragen wordt.

Tijden veranderen en empowerment zal ook zeker niet de laatste trend in organisatieland zijn. Toch ziet de onderzoeker dat empowerment niet helemaal lood om oud ijzer is. Het brengt weldegelijk wat voor een organisatie zoals Dunea. Organisaties moeten af en toe even worden wakker geschud.

Zo is bij Dunea het contact vanuit het management met de werkvloer van groot belang om de aansluiting te blijven houden. Uit dit onderzoek blijkt dat die aansluiting wel gezocht wordt, maar nog niet helemaal is gevonden. Koers 2015 is een stap dichterbij en gedurende dit onderzoek is beweging geconstateerd in alle lagen van de organisatie en dat is een goede ontwikkeling.

Leidinggevend zijn een belangrijke schakel in het empoweren van de medewerker en de organisatie. Het optreden als coach in een empowerede omgeving wordt breed aangedragen door Spreitzer (1995), Quinn en Spreitzer (1997) en Randolph (2000), maar ook door de betrokkenen van dit onderzoek. Leidinggevend behouden een voorbeeldfunctie. In tijden van verandering, moeten leidinggevend zich dit realiseren. Indien leidinggevend de verandering niet eigen maken, kunnen zij niet van medewerkers verlangen wel mee te gaan in de verandering.

Empowerment vraagt van de leidinggevend om duidelijke afspraken te maken met de medewerkers, omdat bij zowel empowerment en HNW meer outputgericht wordt gestuurd. Daarnaast is het geven en ontvangen van vertrouwen van de medewerkers van zeer groot belang. De leidinggevend zal het 'command-and-control' principe los moeten laten en overgaan naar het 'coordinate-and-cultivate' principe (Malone, 2004). Het blijven communiceren met de medewerker draagt ook bij aan vertrouwen en geeft het leidinggevend houvast.

Het durven geven van vertrouwen aan de medewerker helpt om aan zelfvertrouwen te winnen. Uiteindelijk staan gedragingen, sociale beïnvloeding door collega's, werksituatie en persoonlijkheid van de medewerker met elkaar in verband en levert dat een bijdrage aan de voldoening en zingeving in het werk (George en Jones, 2008; Hackman en Oldham, 2010).

Het lijkt wel alsof er een soort van onzekerheid heerst als de medewerker wordt gevraagd om een beslissing te nemen. Het is nog maar de vraag of men niet durft of zich in wil dekken. Het zich realiseren dat daar waar gewerkt wordt, fouten gemaakt mogen worden. Als men er maar van leert. Dat blijkt ook uit de gesprekken met de betrokkenen.

Om medewerkers empowered te laten zijn, zullen zij naast coaching ook voorzien moeten worden van de juiste informatie. Weerstand op dit gebied kunnen worden voorkomen door heldere communicatie. Heldere communicatie in een organisatie helpt bij de ontwikkeling van de medewerkers. Het geeft de medewerker de kennis, motivatie en de kans om begrip te creëren voor een bepaalde keuze en om meer actief deel te nemen in organisatiebrede ontwikkelingen.

## 7.2 Empowerment en samenwerken

Empowerment bevordert samenwerken en is bedoeld om de organisatie meer democratisch te maken. Medewerkers zijn meer van elkaar afhankelijk doordat zij zelf betrokken worden bij de het nemen van beslissingen. Door het creëren van gezamenlijke doelen en bedreigingen zullen medewerkers meer met elkaar moeten samenwerken. De medewerkers en de organisatie zullen flexibeler moeten worden. De medewerker krijgt meer zeggenschap. Betrokkenen geven aan dat samenwerken ook inhoudt dat er feedback en kritiek gegeven kan worden. Door empowerment zou de medewerker, leidinggevendenden kunnen bekritisieren. Daar zullen leidinggevendenden ook goed mee om moeten gaan.

Zolang dat niet gebeurt om de machtsverhoudingen te verstoren, maar leidinggevendenden kritiek aanneemt en er wat mee doet, zien de ondergeschikten dat het er weldegelijk toe doet wat ondergeschikten zeggen. Leidinggevendenden hebben traditioneel gezien een ander aanzien dan ondergeschikten.

Sprekend vanuit de oriëntatie van Van Dinten en Schouten (2008) vertoont een organisatie als Dunea in de huidige situatie een rationele- en sociale oriëntatie. Deze mix beschrijft dat men het beste wil voor elkaar. Er wordt minder gekeken naar tijd of geld en meer naar het werken voor het grotere goed. Er is een gezonde manier van overtuiging en men gaat respectvol met elkaar om. Aspecten van vrijheid, gelijkheid en rechtvaardigheid is een gemeen goed bij Dunea. Ondanks de vele regels en procedure zijn regels en individualisme toch de allergieën, maar wordt een compliment krijgen zeer gewaardeerd.

Bij empowerment zal Dunea meer beroep moeten doen op een andere oriëntatie, namelijk de open oriëntatie. Een open oriëntatie betekent dat verandering constant aanwezig is en de organisatie daar mee om moet en kan gaan. De organisatie wordt flexibeler en er zal meer wisselwerking zijn tussen collega's, maar ook tussen leidinggevendenden en ondergeschikten. Er wordt gewerkt met wederzijdse beïnvloeding. De organisatie weet om te gaan met de verschillende werkelijkheden van de medewerkers. Werkelijkheden die continu veranderen door interactie (Weick, 2005). Men functioneert in de organisatie op basis van gestelde doelen. Samenwerken hoeft niet altijd te ontstaan door gedeelde belangen of winst, maar eerder om de belangen en doelen van de organisatie te behalen.

Kelly (1999) omschrijft de open oriëntatie als een naar buiten gerichte manier van organiseren met en hoge mate van cocreatie en indirecte winst. Agrygis (1998) voegt daar nog aan toe dat extern georiënteerd betekent dat doelen worden gesteld door directie en management, maar dat de medewerkers invulling geven en bepalen wat het belangrijkste is. Aangezien de manier van organiseren in een omgeving waarin verandering voortdurend is, betekent dat organogrammen, functie omschrijvingen, regels, procedures en processen elementen zijn van de organisatie dat stil staat.

De onderzoeker is wel van mening dat een volledig open oriëntatie een gevaar herbergt van chaos of zoals Quinn en Spreitzer (1997) dat verwoorden als 'loose cannons'. Het stellen van kaders blijft een belangrijk aspect van de manier van organiseren. Door deze constatering, zal Dunea goed na moeten denken over hoe zij plannen van organisatieveranderingen communiceren en er ruchtbaarheid aan geven. Het besef dat een organisatie niet volledig democratisch kan zijn, zal Dunea mee moeten nemen in de presentatie van de plannen.

## 7.3 Dunea en Het Nieuwe Werken

Het vormgeven van HNW zal net zo flexibel moeten zijn als het concept zelf. De grens van werk en privé vervaagd steeds meer, omdat we de mogelijkheid hebben gecreëerd om in onze privésfeer ons werk toe te laten. HNW geeft flexibiliteit, maar de organisatie moet ook flexibiliteit tonen door de medewerker zijn of haar privé tijd te respecteren.

Voorname medewerkers uit de babyboom-generatie en medewerkers die al een langere tijd werkzaam zijn bij Dunea houden graag vast aan oude gewoonten. Om dat zij zich prettig moeten blijven voelen, zal het lastig worden om van deze groep te verwachten dat zij met HNW om kunnen gaan. Maar een organisatie in verandering zal ook deze groep medewerkers mee moeten nemen. Dit vergt situationeel leiderschap en zal de organisatie en leidinggevendenden contact moeten blijven houden met haar medewerkers.

Afspraken rondom vaste kantoordagen, organisatie- of afdelingsuitjes dragen bij aan de sociale contacten tussen de medewerkers. Tevens zal de organisatie plaats moeten bieden aan die medewerkers die toch niet goed met de zelfstandigheid en autonomie om kunnen gaan. Het thuiswerken moet ook niet een doel op zich zijn, maar eerder een mogelijkheid die door de organisatie wordt aangeboden. Het efficiënt en effectief inzetten van de medewerker, vergt voornamelijk een individuele aanpak. De ene medewerker functioneert beter bij het werken op kantoor, de ander werkt efficiënter en effectiever thuis. Het behouden van een mate van structuur kan bijdragen bij de inzetbaarheid van de medewerker. Zo kunnen werkbesprekingen en het stellen van deadlines bijdragen aan het werkritme.

HNW zal de medewerker nog steeds in staat moeten stellen om contacten met collega's te onderhouden. Het kan voorkomen dat een betreffende collega afwezig is. Om dit te faciliteren, is het gebruik van fora of andere digitale contactmogelijkheden, zoals social media een belangrijk hulpmiddel. Dit wordt ook wel business social networks genoemd. Zo een business social network vormt onderdeel van de zogenoemde Enterprise 2.0 (Turban en Volonino, 2010). Medewerkers kunnen samenwerking bevorderen door kennis te delen middels blogs en wiki's (Hoover, 2007).

HNW vergt een andere aanpak voor zowel medewerker als leidinggevend. Organisaties, zoals Dunea, zullen moeten waken voor het te snel willen invoeren van dit concept. De organisatie moet eerst goed begrijpen wat het betekent om volgens een concept als HNW, als ook empowerment, te werken. Het belang van de medewerker en de organisatie moet te allen tijde centraal staan.

## **7.4 Discussie**

Het doel van dit onderzoek is om empowerment beter te begrijpen. Het was ook het doel om het verband te kunnen leggen tussen empowerment en samenwerken. Empowerment is in dit onderzoek gezien als een onderdeel van HNW.

Dit onderzoek geeft antwoord op de vraag wat empowerment is. Het plaatst empowerment en HNW in de lijn van alle organisatietrends. Tijdens dit onderzoek heb ik de betrokkenen van Dunea en aan de tand kunnen voelen over hoe zij denken dat macht, vertrouwen en verantwoordelijkheid is vormgegeven. Daarnaast heb ik betrokkenen de mogelijkheid gegeven om hun verhaal te laten vertellen. Verder heb ik veel geleerd over de buitendienst. Dat zijn natuurlijk allemaal winstpunten.

Gedurende het onderzoek heb ik elementen zoals macht, vertrouwen en verantwoordelijkheid tot op een bepaald niveau kunnen onderzoeken, terwijl deze elementen zich goed lenen voor een verdere verdieping. Ik als onderzoeker zou het Dunea aan willen bevelen om een diepergaand onderzoek uit te voeren naar vrijheid en vertrouwen. De mate van vertrouwen en het zich realiseren van bepaalde vrijheden verschillen aanzienlijk in verschillende organisatie onderdelen.

In paragraaf 2.2 maak ik een verwijzing naar het positieve verband tussen empowerment en medewerkertevredenheid. Dit verband is zeker het onderzoeken waard. Onlangs is er bij Dunea een medewerker tevredenheidonderzoek gestart dat na enkele jaren wordt herhaald. Aangezien betrokkenen in dit onderzoek belangrijke aanknopingspunten hebben aangedragen rondom de tevredenheid, kan dit onderzoek een beginpunt zijn van waaruit verder onderzoek uitgevoerd kan worden.

Tijdens dit onderzoek heb ik het samenwerken onderzocht als sociaal proces. Naast dat dit onderzoek een goede basis vormt, zijn er zeer veel bronnen te vinden betreffende het werken in teams en zelfsturende teams. Hoewel teams verder niet meer apart naar voren komt in het onderzoek, vormen de resultaten van dit onderzoek wel een basis voor een nadere verdieping.

Voor dit onderzoek ben ik bij vrijwel alle sectoren en stafdiensten geweest. Dit heb ik gedaan om de variëteit te waarborgen. Dit heb ik als zeer positief ervaren. De betrokkenen die ik had benaderd voor een gesprek, waren welwillend en openhartig. Om een vervolg te kunnen geven aan dit onderzoek, zou het van belang zijn dieper in te gaan op de manier waarop een organisatie zoals Dunea om moet gaan met veranderingen van de traditionele manier van organiseren naar een manier van empowerment ten goede van HNW. Zoals ik in paragraaf 7.1 al aangeef, zal de medewerker en de organisatie centraal moeten staan. Dunea zal verder onderzoek nodig hebben, wil het een degelijke overgangsfase creëren naar HNW en empowerment.



## Referentielijst

---

- Abray, J., (1975), Feminism in the French Revolution, *The American Historical Review*, Vol. 80. No. 1 pp. 43-62.
- Agrygis, C., (1998), Empowerment: The emperor's new clothes, *Harvard Business Review*, 76(3): 98-105.
- Almeida, I., (2002), *Semiotica*, 140-1/4, pp. 13-31
- Anderson, C., (2010), Is document control really that important?, *Bizmanualz*, [medium Online], <http://www.onpolicy.com/2010-12/is-document-control-really-that-important.html>, [03-07-2011].
- Baird, K., Wang, H., (2010), Employee empowerment: extent of adoption and influential factors, *Personnel review*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 39 No.5, pp. 574-599.
- Barker, J. R., (1993), Tighting the iron cage: concertive control in self-managing teams, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38 No. 3 pp. 408 – 437.
- Berelson, B., (1952), *Content Analysis in Communications Research*, Glencoe, Ill.: The Free Press.
- Brenters, M., (1999), *De organisatie als netwerk*, pp. 16 - 18, Kluwer.
- De Bruijn, DJ., (2003), *De kunst van het implementeren*, pp. 42 - 44, Gorcum.
- Boje, D.M. (1991), *The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office- Supply Firm*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36 No. 1, pp. 106-126
- Bourke, R., (1997), *Enlightment, Revolution and Democracy*, *Constellations*, Vol. 15 No.1, Oxford, Blackwell Publishing Ltd.
- Brando, M., (1994), *Songs my mother taught me*.
- Brown, G., Cochran, J. J., (2011), *Management Science in: Reference for Business*, *Encyclopedia of Business* 2<sup>nd</sup> ed [online] <http://www.referenceforbusiness.com/management/Log-Mar/Management-Science.html> [accessed: 23-8-2011].
- Burke, W., (1986), *Leadership as empowering others*, In S. Srivastra (ed.) *Executive power*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Burnett, T., (2011), *Management Thought in: Reference for Business*, *Encyclopedia of Business* 2<sup>nd</sup> ed [online] <http://www.referenceforbusiness.com/management/Log-Mar/Management-Thought.html> [accessed: 23-8-2011].
- Butler, J. K., Cantrell, R. S., (1984), *A behavioural decision theory approach to modelling dyadic trust in superiors and subordinates*, *Psychological reports*, 54 pp. 19 - 28.
- Castenmiller, K., Manuel, P., (2010), *De waarde van het Nieuwe Werken zit 'm in het samenwerken* [Online] [www.frankwatching.nl](http://www.frankwatching.nl) [25-08-2011].
- Chandler, A. D., (1977) *The visible hand: the managerial revolution in American Business*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Child, J., McGrath, R., (2001), *Organizations Unfettered: Organizational Form in an information-intensive Economy*, *Academy of Management Journal*, Vol. 44, no. 6, pp. 1135-48.

- Claydon, T., Doyle, M., (1996), Trusting me, trusting you? The ethics of employee empowerment, *Personnel Review*, Vol. 25, No. 6, pp 13-25.
- Clegg, S., (1989), *Frameworks of power*, Sage, London
- Cock de, C., Bohm, S., (2007), Liberalist fantasies: Zizek and the impossibility of the open society, *Organization*, 14(6) pp. 815-336.
- Cohen, M., (1999), Commentary on the Organization Science Special issue on Complexity, *Organization Science*, 10(3), 373-7.
- Collins, D., (1999), Born to fail? Empowerment, ambiguity and set overlap, *Personnel Review*, Vol. 28 No. 3, pp. 208-221, MCB University Press.
- Collis, J., Hussey, R. (2003), *Business Research Methods*, Palgrave Macmillan: New York.
- Coleman, J., (1980), *Foundation of social theory*, Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.
- Conger, J.A., Kanungo, R.N. (1988), The empowerment process: Integrating theory and practice, *Academy of Management Review*, Vol. 13, 471–482.
- Cooney, R., (2003), Empowered self-management and the design of work teams, *Personnel Review*, Vol. 33, pp. 677-692, Emerald Group Publishing Limited.
- Dew, J.R., (1997), *Empowerment and Democracy in the workplace*, Greenwood Publishing Group: Westport.
- Dijksterhuis, M. S., Van Den Bosch, F. A. J., Volberda, H. W., (1999), Where do new organizational forms come from? Management Logics as a Source of Coevolution, *Organizational Science*, Vol. 10 No. 5 pp. 569-582.
- Dimaggio, P., (2001), *The twenty-first century firm: Changing economic organization in international perspective*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Dinten, W. L. van, Schouten, I. F. M., (2008), *Zijn zij gek of ben ik het?*, Delft, Eburon.
- Dixon, P., (2006), *Building a better business*, UK, Profile Books.
- Dongen, H.M. van, Laat, W.A.M, de, Maas, A.J.J.A, (1996), *Een kwestie van verschil*, Delft, Eburon.
- Drucker, P. (1988), The coming of the new organisation, *Harvard Business Review*, Januari-Februari, pp. 45-53.
- Dunea, (2010a), 101003 DUNBeleidsdocument Koers 2015 versie 22 september 2010.
- Dunea, (2010b), Koersdocument\_2015.
- Dunea, (2011a), Vitale organisatie, [Powerpoint dia].
- Dunea (2011b), Visie 'Verkoop en N&O samen in civiele werken 2015' is een feit!, (updated: 01-04-2011, accessed: 01-04-2011).
- Erlanson, D. A., Harris, E. L., Skipper, B. L., & Allen, S. D. 1993. *Doing naturalistic inquiry*. New Burypark: Sage Publications Inc.
- Es, R. van, (2009), *Veranderdiagnose, de onderstroom van organiseren*, Deventer, Kluwer
- Essers, J., (1999) Incommensurabiliteit en organisatie, Over het management van verschil in organisaties In: Riemsdijk, M. van (red.) *Dilemma's in de bedrijfskundige wetenschap*. Assen: Van Gorkum. p. 206-234.

Fleming, P., Spicer, A., (2003), Working at a cynical distance: Implications for power, subjectivity and resistance, *Organization* 10: 157.

Fleming, P., (2005), Metaphors of resistance, *Management Communication Quarterly*, Sage Publications, Vol. 19 No. 1, pp. 45-66.

Fligstein, N., (1990), *The transformation of Corporate control*, Cambridge MA: Harvard University Press.

Flyvberg, B., (2011), "Case Study," in N. K. Denzin and Y. S. Lincoln, eds., *The Sage Handbook of Qualitative Research*, 4<sup>th</sup> Edition, Thousand Oaks, California, Chapter 17, pp. 301-316.

Future Consult (2011), 2020, de toekomst van democratie, media en energie [online] <http://www.1001ondernemersideeen.nl/inspiratie/trends-en-ontwikkelingen/gratis-whitepaper-2020-de-toekomst-van-democratie-media-en-energie/> [accessed: 24-08-2011].

George, J. M., Jones, G. R., (2008), *Understanding and Managing Organizational Behavior*, 5<sup>th</sup> ed., New Jersey, Pearson Prentice Hall.

Greenwood, R. G., (1981), Management by Objectives: As developed by Peter Drucker, Assisted by Harold Smiddy, *Academy of Management Review*, Vol. 6 No. 2 pp. 225-230.

Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1976), Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2): 250-279.

Hackman, J. R., Oldham, G. R. (2010), Not what is and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31: 463-479.

Hancock, M. D., Logue, J. en Schiller, B., (1991), *Managing modern capitalism: Industrial renewal and workplace democracy in the United States and Western Europe*, New York: Praeger.

Hansen, M. H., (1992), The tradition of the Athenian Democracy A. D. 1750-1990, Greece & Rome, Second series, Vol. 39 No. 1 pp. 14-30.

Haterd van de, B., (2010), *Werken nieuwe stijl*, Bruna Uitgevers B.V.

Hebenkamp, E., Jansen, E. H., Pol, S., & Reitsma, E., (2001), Control en carnaval: Naturalistische onderzoek in een niet alledaagse omgeving, *M&O*, 5, pp. 52-66.

Hoover, J. N., (2007), *Enterprise 2.0*, Information week.

Hulme, M., (2011), Back to the Future, the hybrid organization: People [Online] <http://www.ithound.com/abstract/future-hybrid-organisation-people-6394> [accessed: 21-7-2011]

Inglehart, R., Baker, W. E., (2000), Modernization, Culture Change and the persistence of Traditional values, *American Sociological Review*, Vol. 65 No. 1 pp. 19-51.

Jablonski, J. R., (1992), *Implementing TQM*, 2<sup>nd</sup> ed. Albuquerque: Technical Mangement Consortium.

Jamieson, B. D., (1973), Behavioral Problems with Management By Objectives, *The Academy of Management Journal*, Vol. 16 No. 3 pp. 496-505.

Johnson, R., Muhr, S. L., Pedersen, M.,(2009), The frantic gesture of interpassivity, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 22 No. 2, Emerald Group Publishing Limited.

Jonker, J., (1995), *Toolbox for Organizational Change: a practical approach for managers*, pp. 11-25, 36-43, Assen: Van Gorcum.

- Kanter, R. M., (1979), Power failure in Management circuits, Harvard Business Review, July-August, 65-75.
- Katzenbach, J., Smith, D., (1994), The wisdom of teams. Creating the high-performance organization, Harper Business, New York, NY.
- Kelly, G. A., (1991), The Psychology of Personal Constructs Vol.1: A Theory of Personality, Routledge, London.
- Kelly, G. A., (1991), The Psychology of Personal Constructs Vol.2: Clinical Diagnosis and Psychotherapy, Routledge, London.
- Kelly, K. (1999), New rules for the new economy, Penguin Books: New York.
- Kleiman, S., Droegge, S. B., (2011), Empowerment in: Reference for Business, Encyclopedia of Business 2<sup>nd</sup> ed [online] <http://www.referenceforbusiness.com/management/Em-Exp/Empowerment.html> [accessed: 21-8-2011].
- Krippendorff, K., (1980), Content Analysis. An introduction to its methodology, Sage CommText Series, Beverly Hills, California.
- Kunda, G., (1992), Engineering Culture: Control and Commitment in a High-tech Corporation, Temple University Press, Philadelphia, PA.
- Kunreuther., F., (2003), The Changing of the Guard: What generational differences tell us about Social-Change Organizations, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 32, pp. 450 – 457.
- Laat, W. de & Maas, A., (1993), Syllabus configuratieve integratietheorie, Eburon: Delft.
- Labianca, G., Gray, B., Brass, D. J., (2000), A grounded model of Organizational Schema Change during Empowerment, Organization Science, Vol. 11 No. 2, pp. 235-257.
- Langfred, C. W., (2000), The paradox of self-management: individual and group autonomy in work groups, Journal of Organizational behavior, 21, 563-585.
- Larsen, J. A.O, (1973), Demokratia, Classical Philology, Vol. 68 No. 1 pp. 45-46.
- Leede, E. de, Van Engeldorp Gasterlaars, Ph., (1999), Naar een methodologie van de kunde, in: Riemsdijk, M. Dilemma's in de Bedrijfskundige Wetenschap. Assen: Van Gorkum,. 141-163.
- Leede, J. de, Nijhof, A. H. J., Fisscher, O. A. M., (1999), The myth of Self-managing teams: A reflection on the allocation of responsibilities between individuals, teams and the organization, Journal of Business Ethics, Vol. 21. pp. 203-215.
- Lincoln, N. D., Travers, C., Ackers, P., and Wilkinson, A., (2002), The meaning of Empowerment: the interdisciplinary etymology of a new management concept, Oxford, Blackwell Publishers Ltd.
- Lincoln, Y. & Guba, E. (1985), Naturalistic inquiry, Sage: London.
- Maas, A. J. J. A., (2007), Reflecting OS? On a methodology of different changing worlds, Paper, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Maas, G., Meer, J., Capelleveen, E. en Kor, R., (2011), Het Nieuwe Werken, Twynstra Gudde.
- Malone, T. (2004), The future of work: How the new order of business will shape your organization, your management style, and your life, Harvard Business Press.
- Management Team, (2011), 10 redenen waarom Het Nieuwe Werken niet werkt (en 1 waarom u er toch aan moet).

- Mathieu, J. M., Gilson, L. L. en Ruddy, T. M., (2006), Empowerment and team effectiveness: an empirical test of an integrated model, *Journal of applied Psychology*, Vol. 91 No. 1 pp.97 - 108.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. en Schoorman, F. D., (1995), An integration model of organizational trust, *Academy of Management Review*, 20 pp. 709 – 734.
- Mikkelsen, F., (2005), Working-class formation in Europe and forms of integration: history and theory, *Labor history*, Vol. 46 No. 3 pp. 277-306.
- Mishra, A. K., Spreitzer, G. M., (1998), Explaining how survivors respond to downsizing: the roles of trust, empowerment, justice and work redesign, *Academy of Management Review*, 23 pp. 567 – 588.
- Mowday, R. T., (1978), The exercise of upward influence in organizations, *Administrative Science Quarterly*, 23 pp. 137 – 156.
- Opp, K. D., Roehl, W., (1990), Repression, Micromobilization and Political Protest, *Social Forces* 69(2) pp. 521-547.
- Parry, E., Urwin, P., (2010), Generational differences in Work values: A review of Theory and Evidence, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 13, pp. 79-96.
- Popper, K., (1986), *Unended Quest*, Flamingo, London, U.K.
- Porter, L. W., Allen, R. en Angle, H. L., (1981), The politics of upward influence in organizations, *Research in Organizational Behavior*, 3 pp. 109 – 149.
- Quinn, R. E., Spreitzer, G.M., (1997), The road to empowerment: Seven Questions every leader should consider, *Organizational dynamics*, Vol. 26 No. 2, pp. 37-49.
- Randolph, W.A., (1995), Navigating the journey to empowerment, *Organizational Dynamics*, Spring, Vol. 23 No. 4, pp. 19-50.
- Randolph, W.A., (2000), Re-thinking Empowerment: Why is it so hard to achieve?, *Organizational Dynamics*, Vol. 29 No. 2, pp. 94-107, Elsevier Science Inc.
- Rosenthal, P., Hill, S. en Peccei, R., (1997), Checking out Service: evaluating excellence, *HRM and TQM in retailing, Work, Employment and Society*, Vol. 11, No. 3 pp. 481 – 503.
- Rubin, H., Rubin, I. (2005), *Qualitative interviewing: The art of hearing data*, Sage Publications, Inc: London.
- Schein, E.H., (1990), Organizational culture, *American Psychologist*, Vol. 45 No. 2, pp. 109-19.
- Seibert, S., Silver, S. & Randolph, W. (2004), Taking Empowerment to the next level: a multiple-level model of empowerment, performance and satisfaction, *Academy of Management Journal*, Vol. 47 No. 3, pp. 332-350.
- Senge, P., (1990), *The fifth discipline: The art and practice of Learning Organization*, New York: Doubleday/Currency.
- Shenhav, Y., (1995), From Chaos to Systems: The engineering foundations of Organization Theory, 1879-1932, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40 No. 4 pp. 557-585.
- Silver, B., World-scale Patterns of Labor-Capital conflict, *Review* 18, No.1 pp. 155-92.
- Sociaal Cultureel planbureau, (2004), *In het zicht van de toekomst*.
- Spreitzer, G. M., (1995), Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, Measurements and validation, *The Academy of Management Journal*, Vol. 38 No. 5, pp. 1442-1465.

- Spreitzer, G. M., (1996), Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment, *The Academy of Management Journal*, Vol. 39 No. 2, pp. 483-504.
- Spreitzer, G. M., Janasz, S. C. en Quinn R. E., (1999), Empowered to lead: The role of Psychological Empowerment in leadership, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20 No. 4 pp. 511 – 526.
- Stanford Encyclopedia of Philosophy, (2009) Scottish Philosophy in the 18th Century, [Online], <http://plato.stanford.edu/entries/scottish-18th/> [Accessed 22-08-2011].
- Stanford Encyclopedia of Philosophy, (2009) Karl Marx, [Online], <http://plato.stanford.edu/entries/marx/#3> [Accessed 22-08-2011].
- Taylor, R., (2001), The future of work-life balance, An ESRC Future of work programme seminar series, pp. 6-19.
- Thiel, S. van, (2007), *Bestuurskundig onderzoek – een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Thomas, K.W., Velthouse, B.A., (1990), Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation, *Academy of Management Review*, Vol. 15, 666–681.
- Tsoukas, H., Chia, R., (2002), On organizational becoming: Rethinking organizational change, *Organization Science*, Vol. 13 No. 5, pp. 567-582.
- Turban, E., Volonino, L., (2010) *Information technology for management*, Hoboken, John Wiley & Sons Inc.
- Ugboro, I.O., Obeng, K., (2000), Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study, *Journal of Quality Management*, Vol. 5 No. 2, pp. 247-472.
- Valtmeijer, H., (2010), *Huisvesting maakt nieuwe werken concreet*, HR Strategie
- Van Maanen, J., (1995), Style as theory. *Organizational Science*. 6, 132-44.
- Wall, T. D., Cordery, J.L., & Clegg, C.W., (2002), Empowerment, Performance, and Operational uncertainty: A theoretical integration, *Applied Psychology: An International review*, Vol 51 No.1, pp. 146-169.
- Wagner-Marsh, F., Lanier, P. A., (2011), *Pioneers of Management in: Reference for Business*, Encyclopedia of Business 2<sup>nd</sup> ed [online] <http://www.referenceforbusiness.com/management/Or-Pr/Pioneers-of-Management.html> [accessed: 23-8-2011].
- Weick, K. E., (1979), *The social psychology of organizing*, Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Weick, K. E., Roberts, K. H. (1993), Collective mind in organization; Headful Interrelating on Flight decks, *Administrative Science Quarterly*, Vol 38. pp. 357-381.
- Weick, K. E., Quinn, R.E., (1999), Organizational change and development, *Annual Reviews Psychology*, Vol. 50, pp 361-386.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., Obstfeld, D. (2005), Organizing and the Process of Sensemaking, *Organization Science*, Vol. 16 No. 4, *Frontiers of Organization Science Part 1 of 2*.
- Wellins, R. S., Wilson, R. Katz, A. J., Laughlin, P., Day, C. R. en Price, D., (1990), *Self-Directed Teams: A study of current practice*, DDI, Pittsburgh, PA.
- Wilkinson, A., (1998), Empowerment: theory and practice, *Personnel Review*, Vol. 27 No. 1, pp. 40-56.

Willmott., H., (1993), Strength is ignorance; slavery is freedom: Managing culture in modern organizations, *Journal of Management Studies*, Vol. 30 No. 4.

Yin, R. K., (2003), *Case Study research, Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series, Vol. 5, London, Sage Publications.

Zizek, S., (1989), *Sublime Object of Ideology*, London: Verso

## Bijlage 1: Uitwerking gesprekken

---

*De uitwerking van de gesprekken zijn enigszins aangepast in verband anonimiteit. De gesprekken zijn zo veel mogelijk in de spreektaal van de betrokkenen gelaten.*

### Gesprek 1

**Dunea wil beter en meer samenwerken en bestaat al 135 jaar. Kunnen we in de huidige structuur en huidige manier van werken niet meer samenwerken?**

Er heeft een verzuiling plaats gevonden en dat zijn natuurlijke momenten geweest. Van 19 bedrijfjes naar 1 bedrijf blablalbla... en als je dan kijkt naar het samenwerken en dan heb ik het even over onderhoud. Dan hebben we het eerst over het samenwerken bij onderhoud. Hebben we eigenlijk 1,5 jaar geleden het initiatief opgepakt om eerst de samenwerking te zoeken daar waar bij ons even de knijp zat om het. Dat is momenteel een organische organisatie. Met de botte bijl en weet ik het allemaal niet. De 1 had een groepshoofd nodig en de ander had een groepshoofd, daar werkte we al heel veel samen mee. Meetinstrumenten vielen onder hem en ook Productie. Samenkoppelen, en dat loopt nou al 1,5 jaar en dat loopt prima.

Nou zijn we bezig met, en daar heb ik bilaatjes mee. Zij doen ook wel wat voor het Verkoopbedrijf, maar ze doen ook nog wel wat voor het Natuurbedrijf en waar ik die toekomst wel ziet zitten is qua techniek dat je dat op 1 hoop schuift. Maak 1 groep die dat aanstuurt en elk ander onderdeel van Dunea kan daar gebruik van maken. Maar daar zitten de techneuten. Alleen zie ik nu niet hoe je dit kan koppelen naar het Verkoop bedrijf, omdat het onderhoud waar ik me mee bezig houdt anders is dan bij Verkoop. Dan heb ik het niet over de balleiding enzo, want die kennis en kunde zit heel veel bij het Verkoopbedrijf.

Het Verkoop bedrijf moet zich wel realiseren ten aanzien van beschikbaarheid het wel weer wat anders is dan een leiding in het net. Natuurlijk heb ook wel wat klein leiding werk, maar dat kan de civiele groep van Renate prima oplossen en laat Verkoop daar dan niet bezig zijn. En als af en toe voor het Verkoopbedrijf uit moeten rukken voor een grote transportleiding, nou prima. Goede kennis en kunde binnen de toko blablalbla... Dan heb je het meer over het borgen van kennis en kunde.

**Verkoop heeft wel deskundige voor Transportleidingen.**

Ja, maar op tactisch niveau. Op uitvoerend niveau hebben wij weer. Onderling uitbesteden, want we hebben het over behouden van kennis en kunde.

**Je hebt meegemaakt dat waterleidingbedrijven werden samengevoegd. Hoe kijk je daar tegen aan?**

Nou met productie zijn we met de helft geslonken. Voorheen zaten we afdelingshoofden in Brakel, Bergambacht en Katwijk met onderhoudsmonteurs. Met 2 groepshoofden en een aantal techneuten. Nu is er 1 afdelingshoofd met regiovoerders. Je ziet wel dat mensen nog wel beetje zoekende zijn. Voorheen hadden we een bataljon aan van alles en nu nog maar 6 man. Zij moeten nu zelfs de leidingen sluiten. Voorheen wat het verversingsdebiet een aantal keer de wc doorspoelen. Nu met 6 man, dat gaat nou mis en moeten we anders doen. Neem nou Monster. Dat is verbouwd en dat draait meer kubs dan voorheen en met maar 1,5 man. Voorheen zat daar zelfs een directeur.

Ik heb dat allemaal zien veranderen. Op Katwijk heb je nog een magazijn en een werkplaats, maar dat is allemaal organisch. Als je dat nu weghaalt, raken ze in paniek. Maar vervolgens wordt er nooit meer wat mee gedaan.

Het laatste akkefietje wat we hadden was met slagbomen weghalen. Dan roepen ze dat ze niet kunnen zien wie er op rijdt. Maar doet hoeft helemaal niet meer, want dat is helemaal niet jou taak. Iemand die het voorste poortje door kan, mag de rest ook door. En dan heb je het over een paar slagboompies weg.



Je ziet het ook in regiovoerders. We hebben er nu 8. Voorheen hadden we een aantal op Monster, Brakel een aantal op Katwijk. Nu wordt alles centraal geregeld. Als je kijkt naar de jongens die daar zitten. Een enkeling zijn doorgegroeid naar regiovoerders, een ander niveau. En andere heel veel zitten nu nog gewoon in onderhoud. Wat ze echt achter hebben gelaten, sinds 2000 al wetende. Kop in het zand, zal wel niet gebeuren. Duurt een jaartje langer en het gebeurt. We hebben nog steeds geen gedwongen ontslagen, maar je moet je omvormen. Je baan staat niet op de tocht, maar je baan bij Dunea wel en zal je iets anders moeten gaan doen. Misschien bij Verkoop, misschien bij het Natuurbedrijf, misschien nog wel ook binnen Productie, maar je zult het anders moeten doen.

### **Zijn ze daar zich van bewust gemaakt?**

Te laat, van weerskant. Veel wisseling van de wacht, andere kijk er op door andere leidinggevenden. En nu heeft Dunea, zo lief eigenlijk als je kijkt naar de buitenwereld. Krijg je 2 jaar de tijd om te groeien in bijvoorbeeld onderhoud.

Dus voor voorheen heel erg correctief ingesteld en nu preventief, omdat we veel meer doen met de automatisering. Vroeger werd je met de dag geleefd. Nu werk je al vooruit en dat vraagt ook wat van de medewerker hoe hij reageert en functioneert. Terugkoppelen van de medewerker, van dat hij nog niet klaar is waar hij mee bezig is. Ik zie op de planning, maar de mentaliteit moet veranderen. Daar heb je het meeste werk mee in. Mensen vinden het lastig om te veranderen. Het is ook het lastigste probleem. Het is ook een cultuurverandering en cultuurverandering kan je niet omdraaien met een knopje. Het is niet aan uit. Het is blijven jagen, blijven douwen, blijven trekken. En daar heb ik met leidinggevende binnen onderhoud best wel last mee. Die moeten ook veranderen.

### **Last in welke zin?**

Nou ook veranderingsproces in. Het is niet meer van mij, maar van hem. Je moet hem een mogelijk geven om de fout te mogen maken. Er wordt al heel grouw naar elkaar gerwezen. Niet naar elkaar wijzen, maar eerst bij jezelf nagaan.

Als je mensen weer eenmaal enthousiast heb. Als ik nou kijk vroeger als iemand van de werkplaats de procesinstallatie inging, kreeg die een ent hout in zijn nek. En nou is dat al niet meer zo. Hij is ook een Duneaan. We hoeven ze alleen maar te beschermen voor de buitenwereld. Voor die ene aannemer die het niet weet. Nu mensen onderling van de werkplaats, mogen best wel bij de nafilters werken. Ze weten ook wel dat het water besmet wordt en hoe ze hygiënische moeten werken. Ze zijn samen de training ingegaan van onderhoud, maar ook met de werkplaats. We zijn er gezamenlijk ingestapt.

### **Wat ervaar je als een belemmering bij zo een verandering?**

Haantjesgedrag. Op afdelingshoofden niveau en groepshoofden niveau. Wat eronder zit hebben we echt nodig, maar wat er tussen zit. Groepshoofd en managen, nee. Bij Verkoop bedrijf is het weer anders. Daar heb je grotere groepen. In die groepjes zie je ook weer onderverdeling naar beneden. Groepshoofd doet niet alles. Hier bij Productie, vind ik dat een groepshoofd inhoudelijke kennis heeft wat hij aanstuurt. Als hij werktuigbouwkundige aanstuurt, moet een goede werktuigbouwkundige zijn. Als hij elektriciens aanstuurt, moet het een goede elektroman zijn. Hij kan dan wel weer secondanten hebben.

### **Je zegt dus bij groepshoofden en afdelingshoofden, maar je bent zelf groepshoofd. Zie je daar voor jezelf dan niet iets negatiefs in?**

Nee, ziet niets negatiefs in. Het is ook maar hoe je in het leven staat. Als ik morgen productiedeskundige wordt, ben ik dat. Wat je wel altijd moet aanvragen, is of je het werk leuk vind. Als ik kijk naar de mensen die van werk verandert zijn, heb ik nog geen negatieve weerklank gehoord.

De mens doet dat niet zomaar, dus je moet een veilige omgeving creëren. Je houdt gewoon werk, maar je zult naar een ander werk gaan. Je moet hem gewoon goed coachen en dat ontbreekt er nog wel eens aan.

We moeten het met minder mensen doen, maar we moeten wel de kennis en kunde behouden en dat is het probleem. De vergrijzing hè.

**Je hebt het zelf aantal keer aangegeven. Mensen vinden het lastig om iets los te laten. Waar denk je dat het aan ligt?**

Vertrouwen, vertrouwen in het groepshoofd op zich en de kennis. Dit weet ik, dit is van mij. Mensen maken allemaal eigen archiefjes. Ik weet iets en dat weet jij niet dus dan heb jij mij nodig. Dat was de kracht van vroeger. De kracht van nu moet zijn dat je het kan delen. Zet het nou maar neer gewoon en klaar. Dan ken jij je ook vrijer ontwikkelen en dan hoef je geen zorgen te maken dat je alleen maar dit doet.

**Is het alleen maar vertrouwen of denk je dat er nog meer speelt?**

Nou ja kennis en kunde. Dit weet ik, dit kan ik, dat is vertrouwd. Als ik om me heen kijk. Mensen werken heel lang voor een waterleiding bedrijf. Dat zie je over al. Lange dienstverbanden.

Dat zie je ook met dat Nieuwe Werken zeg maar. Dat kan, maar niet voor een monteur. Men gooit het zo breed uit. Dat een monteur denkt dat hij het Nieuwe Werken ken. Het enige nieuwe werken van hem is, dat hij wellicht vanuit huis naar een bepaalde locatie kan gaan waar hij zijn dag begint.

**Hoe denk je dat het Nieuwe Werken zich verhoudt tot samenwerken?**

Heeft dat wat met elkaar te maken dan? We werken hier met ploegen en daar moeten we goede afspraken over maken. Maar het Nieuwe Werken voor mij bij de afdeling onderhoud is niet zo groot. Wat houdt het dan in? Dat je vrijheid krijgt in je eigen besluiten en in plaats van taakgerichte, resultaatgerichte opdrachten krijgt.

Samenwerking is ook met elkaar motorrijden. De directeur heeft ook een motor. En zeilen. Dan heb je ook die samenwerking. Elkaar gewoon een beetje leren kennen. Meer in de sfeer van wat kan ik voor je doen? Dat is het belangrijkste. Dan vind ik ook meer ruimte, daar mag best wel wat meer ruimte in zitten. Wat meer ondersteuning inzit. Wat meer ruimte van de managementlaag, van bovenaf.

Je merkt ook wel... je hoeft niet alles op te schrijven. We weten dondersgoed dat we met elkaar samen moeten werken. Alleen, sommige mensen mogen elkaar en sommige mensen mogen elkaar niet. Wat je moet doen, is gewoon beetje harder op de zaak. Het heeft ook zijn spelregeltjes en dan krijg je het wel weer voor elkaar.

Wij van Productie organiseren ook wel eens een zeildagje. Een middagje. De gasten van de werkplaats gaan dan ook mee.

**Bedoel je met meer ruimte ook meer vrijheid?**

Vrijheid financieel of gewoon zeggen, nee dat kunnen we met elkaar wel doen. Niet meer zo krampachtig organiseren. Laat maar even een beetje lopen, laat maar even gaan. Ze weten het wel.

Ik denk dat je in 2015 dan heb je Productie en je hebt Ondersteuning. Gaan we naar een 2 koppig management of naar een 5 koppig? We hebben er al 1 minder. Ik zie Ondersteuning eerder bij Productie dan bij Natuur. Hier die hele gang, dat is gewoon 1. Met een bedrijfsbureau er boven die het aanstuurt en klaar. En de locatie wordt dan ook gewoon Scheveningen.

Dan gaat Katwijk gewoon dicht en dan gaat Monster gewoon dicht, Brakel en Bergambacht dicht. Dan ga je er gewoon naar toe als het noodzakelijk is. Dan heb ik het over 2015.

**Je gaf daarnet aan dat je mensen meer vrijheid, meer ruimte wil geven.**

Ja, dat is het Nieuwe Werken. Leidinggevend en moeten het meeste veranderen. Gunt hij die, vertrouwt hij die. Kan die het ook? Kan het ook de andere kant? Kan hij ook vertrouwen verdienen om die vrijheid te hebben.

### **Hoe ervaar jij dat zelf?**

Ja, ik doe toch wat ik wil. Er is nog geen baas geboren, nee die moet nog geboren worden. Dat is meneer W., zo kent iedereen mij wel. Vervolgens gewoon klein hartje. Ik werk niet, ik heb het naar mijn zin.

Mensen die het naar hun zin hebben, hoeven niet te werken. Dat is gewoon vrijheid hebben, klaar.

### **Je zegt dat je gewoon doet wat je wilt, denk je dat je bij een bedrijf zit waar dat kan?**

Nou ja kijk, ik doe wat ik wil, ik heb een opdracht. Nee, ik doe wat ik wil dan ga ik lekker naar huis en pak mijn motorfiets en ga kilometers rijden. Een lekkere meid achterop. Nou klaar. Dat is doen wat je wilt.

Nee, ik werk om te leven. Ik leef niet om te werken. Dat is een kader waarbinnen, en vervolgens werk ik bij Dunea. Ik heb wel zo iets van, als ik het niet meer naar mijn zin heb, kijk ik wel naar iets anders. Nu past de taak bij mij en voel ik me lekker daarbij.

### **Voel jij een bepaalde verbondenheid met Dunea of is het meer van dat je hier je functie hebt?**

Ja, ik voel die verbondenheid, maar dat gaat automatisch, omdat wat ik daarnet al zei. Als je het naar je zin hebt, dan hoef je nooit te werken. Daar zit een verbondenheid in.

### **Wat trekt jou aan bij Dunea?**

Oh, de sfeer. De natuur. De vrijheid die ik heb hier en in het bedrijf. Ik kan echt gaan en staan waar ik wil. Dat heb je verdiend, tenminste daar heb je punten voor gehaald zeg maar. Dingen die je mag doen met reorganisaties en met de OR. Ik werd ook door het management gevraagd, ga jij er lekker in zitten. Denk je misschien, dan span je voor het karretje, maar dat gevoel heb ik niet. Contacten die ik binnen elke laag van de organisatie heb. Dat vind ik leuk.

Je ken overal werken, maar je moet het naar je zin maken. Andere doen dat niet voor je. Misschien moet je daar ook wel veranderen in sommige punten. Maar je moet je eigen gewoon lekker voelen. Zodra je niet lekker voelt, moet je wat anders gaan doen. Ik maak van me hart ook geen moordkuil.

De natuur, de mensen, het maken van water. Het is niet zo vanzelf sprekend dat je water hebt. Ja, dat trekt mij aan bij Dunea.

### **Wat vind je van de functioneringsgesprekken?**

Het ambtenaarachtige is er vanaf gesleten, we zijn nu meer resultaatgericht, meer professionalisering. En dat vind ik weer leuk. Daarom dat ik ook op deze plek zit.

Binnen Productie en sturing vanuit P&O, wordt er meer dan 90% gedaan. Dat vind ik een behoorlijk winstpunt. Daar begint het wel mee. Wat spreken we met elkaar af?

De jonge nieuwe mensen die niet al besmet zijn met het oude en vinden het prima. Hij geeft mij werk en klaar. Alleen we hebben vrij hoge leeftijdsopbouw en dan is het meer op de mens zelf. Het karaktertrekje.

Je hebt hier de vrijheid om je werk te bepalen, we zitten nog steeds niet met een zweep achter aan. Maar die tijd komt! We willen ook normtijden hebben, maar sommige dingen hebben geen normtijden.

### **Hoe kijk je tegen verantwoordelijkheid aan bij Dunea?**

We kunnen ondernemen, maar we mogen niet een onderneming hebben in een onderneming. Het heeft te maken met vrijheid, vrij spel hebben. Het heeft te maken met de cirkel waar in je invloed hebt en daar moet je binnen blijven anders gaat het mis.

Als je er buiten zit, ben je verkeerd bezig. Dat kan je gestresst raken of je bent met de verkeerde dingen bezig. Dus als je buiten verantwoordelijkheidsfeer zit, daar heb je geen invloed op.

Ik zie je enthousiasme, je drive, maar zo werkt het niet. Je kunt geen beslissing nemen voor een ander. Dat is ook met nieuwe medewerkers. Laat ze maar fouten maken en neem niet de beslissing voor hem, want dan leert hij het nooit.

Als je als leermeester wil gedragen dan moet je accepteren dat je leerling fouten kan en mag maken. Je mag tegen je leerling ook zeggen dat hij een ezel is als hij zit 2 keer aan dezelfde steen stoot. Bij 3 of 4 keer. Je blijft steeds een ezel hè. Dan moet je niet de ezel de schuld geven, maar eerst is kijken of je het leerprogramma moet aanpassen. Leer de ezel om de steen heen te lopen.

Als die ezel het dan nog niet leert, dan moet die begrijpen dat het zijn plafond is. Maar dat geldt voor iedereen in elke laag.

### **Kan je in een paar zinnen omschrijven hoe jouw ideale wereld er uit ziet van samenwerken?**

De ideale wereld heb je niet. De ideale organisatie bestaat ook niet, maar het bestaat allemaal uit compromissen. Als je dat weet, is er ook niets aan de hand. Om dat in een paar zinnen te zeggen is best lastig. Ik denk dat als we aan het einde van de dag kunnen zeggen: "ja, ik ben lekker aan de gang geweest. Ik heb sommige dingen niet helemaal gehaald. Nog wat fouten gemaakt. Maar ik ben met plezier aan de gang geweest." In dat plezier moet dan wel zitten, de verantwoordelijkheid die je moet hebben.

Samenwerken is ook voor mij: "je leeft niet om te werken, maar je werkt om te leven." Als je dat kan zeggen, heb je een goede samenwerking. Je bent niet alleen verantwoordelijk voor een installatie. Je doet het met zijn alle.

### **Hoe kijk je tegen de BOC cyclus aan als je kijkt naar samenwerken?**

Dan heb je het weer over die cirkel. Als een medewerker zich prettig voelt in die cirkel, moet je maar niet altijd willen als leidinggevende dat die cirkel groter wordt. Leidinggevende is niet het middelpunt van die cirkel. Nee, dat is die medewerker.

Als leidinggevende moet je de kunst verstaan, hoe groot is nou die cirkel. Laat die medewerker dan bepalen. Je kunt wel afvragen of je de medewerker kan beïnvloeden of je geeft richting.

Wat er mist in BOC cyclus is de cohesie tussen als die BOC cycli. De verbanden onderling.

### **Denk je dat tijdschrijven bijdraagt aan vertrouwen en samenwerken?**

Dat is het Nieuwe Werken. Wat volgens mij fout is aan het Nieuwe Werken, wat ik had verwacht, als je een nieuwe grill gaat maken, want dat zijn het allemaal. Dat je werken ertussen haalt. Want als je het naar je zin hebt, hoef je niet te werken. Dat zei Gandhi al, hoe lang is die vent al dood?

Het is al 200 jaar zo, sinds de Industriële Revolutie dat jij taken hebt en die je gewoon moet doen. En dat wij er allerlei hulpmiddelen bij hebben bedacht, prikklok. Doe jij daar dan die taak mee?

We hebben een discussie met de directie om die prikklok er tussen uit te halen. Dat hebben we in 2003 al besloten. Ze moeten er in 2010 nog een keer op gewezen worden door een achterlijk gebakkie, want we zitten dan in een bilatje over resultaatgericht ondernemen.

Dan hebben we het over het tijdschrijven. Dan gaat het erom of iemand er is. Sturen we daar op? We zijn het beeld verloren waar de Industriële Revolutie mee is begonnen. Je moet taken doen. En dan gaan we op de bijverschijnselen controleren.

Die hele taakgerichtheid zijn we vergeten. En dan komt er een bal gehakt met het Nieuwe Werken die zegt dat jij een taak uit gaat voeren en wanneer je dat doet, dat interesseert me niet. Nou als ik dan die taak moet doen, dan moet ik hier om half 8 zitten. En ik heb hem nodig en ik heb hem nodig. Die zie ik niet als ik hier om 10 uur s'avonds kom. Dan is het licht uit.

Vrijheid moet je nemen, verantwoordelijkheid moet je verdienen. Al ga je in de middag een boodschapje doen of je brengt om 8 uur je kind naar huis en je gaat om half 4 naar huis. Nee, ik zeg het nog mooier. Je hebt je taak af.

Maar als leidinggevende wil ik wel weten waar mijn mensen mee bezig zijn. Want die taak waar ze mee bezig zijn wil ik zien dat die wordt afgerond. Of dat ik teruggemeld krijg dat het nog niet zo ver is. En is dat dan controlefreak-achtig? Zeg het me maar, want dan heb ik nog een hoop te leren.

Ja, 'je controleert waar ik rij' zegt de monteur. 'Ja, het is mijn auto': zegt de leidinggevende. Je hebt hem in bruikleen van mij. Als je dan in Amsterdam rijdt, volgens mij heb jij daar niets te zoeken. Ik mag je er ook op controleren.

**Mijn dank voor dit gesprek. Volgens mij hebben we alles voor besproken.**

Leuk! Gezellig om te doen en jou vragen heeft mij ook wel weer tot denken gezet. Soms heb ik me misschien laten gaan, maar t komt wel uit het hart. Je moet je zelf niet verloochenen. Je moet je ook niet meer voordoen dan dat je cirkeltje is, want dat zie ik ook wel eens gebeuren en als je denkt dat je academisch bent gevormd voor groepshoofd onderhoud. Dan zit je niet op je plek. Dan moet je goed nadenken over die cirkel. Ik weet mijn plafond wel.

## **Gesprek 2**

**Wat sprak jou aan om bij de Dunea te komen werken?**

Ik kwam van een voormalig staatsbedrijf. De processen die ik in de vacature zag en de competenties spraken mij aan. Zo van hé, dat ben ik. Procedures die bij mijn vorige baan al gemeengoed waren, zoals veiligheid is heel belangrijk. Hier hebben we ook een soort van veiligheid. Althans dat proberen we te creëren. Ook al staat dat niet in verhouding met de veiligheid die ik bij mijn vorige baan had.

Dat waren procedures en die moest je oefenen, oefenen, oefenen. Een ander laten doen, om maar te zorgen dat je geen overval komt. Want daar gaan al die procedures over.

En als ik het hier kan, kan ik het bij Dunea ook.

**Wat sprak jou zo aan de competenties dan?**

Dan moet ik even de vacature erbij halen, maar samenwerking, resultaatgericht en doelgericht. Dat zijn de competenties van heel Dunea. En daar ben ik altijd mee bezig, daar ben ik zelfs thuis mee bezig.

Ja, die Blackberry van mij is mijn kind. Nee, het is niet mijn kind, maar het is mijn vrouw. Daar ga ik mee naar bed en daar sta ik mee op.

En als ik droom of ik denk na dan ligt dat ding naast me en daar zit een memo functie op en alles wat ik bedenk, zet ik in die memo functie. En die is gekoppeld aan mijn desktop. Dus als ik hem maandagochtend aanzet, staan al die bedenkingen, die staan in mijn mailbox allemaal onder elkaar.

Dingen waar ik aan moet denken en ja dan begint mijn dag en neem ik mee naar andere mensen.

### **Vind je vrouw dat dan wel goed?**

Nee, natuurlijk niet. Maar ik kom thuis, maar ik ben eigenlijk niet thuis. Ik zit de mails weer na te lezen die gedurende mijn reistijd binnen zijn gekomen. Ik zit een half uur nadat ik thuis ben gekomen die te beantwoorden. En daarna doe ik de Blackberry weg en zet ik het geluid uit, maar dan leg ik hem weg en dan ben ik thuis.

En dan sta ik zaterdagochtend op en het eerste wat ik doe is naar de telefoon lopen om te kijken hoeveel nieuwe mails er al in zijn en of daar leuke interessante bij zijn die ik even wil openen en beantwoorden.

Dus enigszins gestoord ben ik wel, maar het is een bepaalde gedrevenheid die ik heb. Ik wil niets missen. Ik vind voldoende ook niet goed. Ik wil goed scoren. Als ik voldoende heb, dan ben ik teleurgesteld.

### **Hoe vertaal je de competenties zoals samenwerken en resultaatgerichtheid, naar jou omgeving waar in je werkt?**

Je moet roeien met de riemen die je hebt. Je moet de beste uit een ander halen en niet het bij jezelf. Want ik weet wel hoe ik het beste uit mezelf moet halen. Mijn tekortkomingen ken ik ook en die kan ik heel goed verbloemen. Je moet investeren in mensen. Het niveau is hier zeer laag tot midden, dus van LBO tot MBO 2 of 3. Ik zit zelfs op MBO 4, maar je wordt steeds slimmer hier en ik ga met veel Hbo'ers om. En de taal is HBO taal die toch wordt gebezigd. Daar word ik ook slimmer van en ik kruip ook omhoog. In het begin had ik er heel veel last van. Ik snapte de ballen niet van. Af en toe heb ik dat nog wel en dan ga ik naar mijn collega leidinggevend en die vertaald dat voor mij van moeilijke taal naar makkelijke taal.

En als we dat even naar de koers brengen. Daar moet je wat mee doen, want die koers is wel leuk allemaal. Maar toen die koers werd gelanceerd op de leidinggevendendag, dacht ik van: "Hoe ga ik dat aan die gasten brengen, ik snap het zelf niet eens. "

Het werd van bovenaf gebracht. Iedereen mocht wel meedenken en ideeën geven, maar het is bedacht door Hbo'ers, gelanceerd door Hbo'ers, maar MBO'ers en LBO'ers moeten dat oppakken. En daar zit zo een groot gat tussen. Dat gaat niet werken.

Mijn collega leidinggevende heeft het vertaald voor haar mensen. Ik heb die vertaling gebruikt en nogmaals vertaald naar het niveau van mijn mensen. Om de mensen duidelijk te maken waar het over gaat. Als je nu met het koersbord naar binnen gaat, dan weten ze het niet en het interesseert ze geen reet.

Zij zeggen: "laat mij nou maar gewoon werken. Dat doe ik de afgelopen 30 jaar al. Het gaat wel goed zo."

### **Kan je een voorbeeld noemen van wat er op het koersbord staat en heb vertaald?**

Neem bijvoorbeeld 'begrepen voordeel'. Dat is al op zich een heel lastige term. Om dit dan te gaan uitleggen, neem ik het voorbeeld van een boom. Daar hebben ze ene leertje omheen gedaan. Die boom kan dan niet groeien en die sterft af.

Mensen die in de duinen lopen en zeggen: Oh moet je kijken, die boom die hebben ze zo vastgezet. Die kan niet meer groeien. Wat een klootzakken van Dunea". Maar die mensen weten niet dat als je een boom gaat omzagen dat herrie maakt. De mensen weten dan niet dat het vogels afschrikt en verstoort je de natuur. Maar als je zo een leertje om die boom heen maakt, dan sterft die boom vanzelf af en dan heb je hetzelfde doel bereikt zonder het verstoren van de natuur.

Maar zelfs die uitleg is te moeilijk voor sommige mensen. Dus ja, hoe moet ik dat dan overbrengen? Dus ik moet het heel erg simpel houden.

We hebben 3 sectoren en daar willen ze eigenlijk 1 grote sector van maken waar iedereen bij elkaar zit en iedereen communiceert en niet de aparte eilandjes en ieder voor zich. En een nieuwe huisvesting helpt daarbij en blablabla. Maar met dit, kan ik helemaal niets mee.

Het nieuwe groepshoofd Watermeterbeheer, die is er nog niet zolang. Als hij wat doet, moet hij dat aan mij vertellen. Want doet hij dat niet, dan kan ik niet aan de vraag voldoen.

Als hij 2 mannen bijzet. 1 man doet 25 watermeters meer per dag, 2 dus 50, maal 5 werkdagen. Dan worden er 250 watermeters meer geplaatst. Als hij dat mij niet verteld, dan heb ik geen watermeters meer. Ik kreeg altijd een maandschema binnen, maar die hem moet ik nog binnen krijgen en we zitten in maart.

Dan kan ik een hele jaarplanning maken en daar hoef ik dan niet meer naar om te kijken. En nu ben ik elke week aan het passen en meten. "O jee, komen we er wel uit?" Beste groepshoofd, hoeveel watermeters doe je over 4 weken? Op dit moment doe ik er 1500. Hoeveel doe je over 6 weken? Dat weet ik niet.

Om een watermeter te maken, moet je 6 weken wachten. Dus wat je nu doet, vind ik helemaal niet interessant. En als je zegt doe er maar 1000 meer. Die machines gaan niet sneller. En we moeten wel die opslag capaciteit hebben. En in die fabriek moeten ze een mannetje bij zetten. Maar dan moet er wel een mannetje zijn. En er moet een extra vrachtwagen geregeld worden. Dat is een heel proces en als je niet in de logistiek zit, is dat vrij lastig.

Je wilt zo een klein mogelijke voorraad en precies voldoen aan de vraag. Dat heb ik hem verteld en ook wel alle begrip voor, maar ik heb wel informatie nodig. Zonder informatie kan ik niet voldoen aan de vraag of de service bieden.

Voor sommige groepen lever ik maatwerk. En ik laat dan ook dat mannetje van het magazijn praten met de watermeter verwisselaar, want die verstaan elkaar het beste. De watermeter verwisselaar weet hoeveel hij nog heeft. Ik ga daar niet mee communiceren, dat laat ik mijn mannetje wel doen. Want ik versta die verwisselaar niet. Ik denk veel te moeilijk voor hem, en hij denkt veel te simpel voor mij. Dus laat ik dat onderling regelen. En dat gaat zo goed, daar ga ik niet tussen zitten.

Alleen als het mis gaat, maar dan escaleer ik met mijn leidinggevende natuurlijk. Ik probeer zo veel mogelijk tot op het laagste niveau te regelen. Daar wil ik niet tussen zitten. Ik heb wel ideeën en een visie en die geef ik door en dan hoop ik dat hij daar wat mee doet, maar het regelen laat ik helemaal door hem doen.

En zo zie je maar dat we allemaal belangrijke schakels zijn. Als er 1 tussenuit valt, dan loopt het proces niet meer. De ene is niet belangrijker dan de ander. Dat denk je, omdat je eigen stukje het belangrijkste vindt, maar als je begrijpt dat we allemaal belangrijk zijn dan krijg je pas een mooie groot en goed bedrijf. En die aansluiting is er nu niet.

En 1 gebouw gaat zeker helpen bij aansluiten bij elkaar. Ik kom nooit op Scheveningen. Alleen als het echt nodig is. Alles gaat via email. Van gedachte verwisselen is er dan niet bij.

### **Als je kijkt naar andere gebieden van samenwerken wat komt er dan in je op?**

Inzicht krijgen in elkaars proces. Zoals ik het jou hier laat zien en de loods in Pijnacker, krijg jij zicht in mijn proces. Daar ben ik mee verder gegaan. Ik heb al Registratie gehad, Financiën en binnen kort afdeling Communicatie.

Want het is heel bizar dat als er een calamiteit is en Communicatie staat bij de burgemeester ergens in het verzorgingsgebied te wachten op een nooddrinkwater tankwagen en staat te schelden in de regen dat het zo lang duurt.

Dan is het bizar dat Communicatie niet weet dat wij nooddrinkwater spullen hebben staan. Als je een oefening houdt en je mij niet inlicht dan komt het dus 'out of the blue'. Dan duurt het gewoon 3 uur voordat die tankwagen gevuld en wel bij een school met kindertjes staat.

Waar ben je dan mee bezig? Als je mij vertelt dat er een showtje komt met een nood drinkwateroefening, zorg dan dat jij 2 tankwagens gevuld en wel klaar heb staan. Als wij bellen, mogen ze rijden dan zijn ze over 40 minuten in Katwijk en daar staan kindertjes, de burgemeester, de pers en communicatie dan regel ik dat voor je.

Maar dat Communicatie niet weet dat het 3 uur duurt, is raar. Als je dat wel weet, kan je het uitleggen wat er allemaal bij komt kijken.

Als het moet, gaat de samenwerking heel goed. Maar dat kan alleen maar goed zijn, als je inzicht hebt in elkaars proces. Omdat ik weet dat de monteurs die tankauto opvangt dan kan je ook afspraken maken met de tankwagen chauffeur.

Nog een voorbeeld. De werktuigwerkplaats. Ik kon die man wel schieten, omdat het altijd minimaal 6 weken kon duren voordat hij wat kon leveren. Het was altijd moeilijk en gezeik over de prijs. Als je er dan 100 had besteld, hoorde ik soms gewoon 2 weken niks. En dan later had hij er 10 klaar. Maar ik had er 100 besteld. Tot dat ik een keer naar hem ben toegegaan. Hij heeft mij uitgelegd hoe dat proces werkt. Daar is het mij duidelijk geworden dat hij geen leverancier is, maar een werkplaats.

Hij zei toen ook dat hij geen productieproces heeft. We kregen meer begrip voor elkaar. Dus nu hebben we afgesproken dat ik een prognose maak met afname voor een heel jaar. Dus we hebben nu uitgerekend hoeveel we voor ieder stuk nodig hebben per jaar. Dat is goedkoper en we nemen iedere keer wat af als het klaar is. Dus we hebben nu een lopend proces. Maar dit soort dingen kan alleen maar als je 1 op 1 gaat praten. Niet per telefoon en ook niet per email.

### **Als je nu kijkt naar heel Dunea, wat denk je dan?**

Over 10 jaar zijn we waar we willen zijn. Dat gaat niet in 5 jaar. Want al die mensen die hier 20, 30 of 40 jaar werken, doen dit al 20, 30 of 40 jaar op dezelfde manier en dat gaat toch goed. Dus beoordelingen zijn goed en het werk wordt gedaan. Maar dat het beter kan. Tuurlijk! Maar dan moet de knop om en als jij al 30 jaar op dezelfde manier werkt, dan gaat die knop niet meer om. Dat kan gewoon niet meer. Dat kan alleen met nieuwe instroom zoals jij en ik.

Ons bedrijf is ontzettend vergrijsd. Dat gaat met de huidige oudere mensen niet meer lukken. Met de nieuwe instroom wel. Dat duurt jaren voordat je een nieuwe basis hebt. Die oudere mensen zeggen wel ja, maar die zeggen altijd ja, maar het gebeurt toch niet of voor de helft. Of waar ze zin in hebben.

### **Waar merk ik dat aan?**

Dat merk ik gewoon. De ouderen kunnen niet meer goed meekomen. Die houden vast aan oude waardes.

### **Merk ja dat ook in je eigen club?**

Ja heb, ik ook last van. Het niveau is laag en zij willen geen opleiding meer doen. Hebben nog maar 10 jaar te gaan. Dus ik moet roeien met de riemen die ik heb. Ik moet rekening houden met het niveau. Ik probeer als een people manager een leuke groep te creëren waarin het leuk is om te werken.

Ik probeer ze op alle mogelijke manieren te ondersteunen, door betere hulpmiddelen aan te schaffen. Door betere opslagmiddelen aan te schaffen. Door uitjes te regelen en het groepsgevoel hoog te houden. Dat op het moment als iemand zich ziek meld, omdat hij pijn in zijn vinger heeft zijn collega 5 stappen harder moet lopen en dat als die collega zich ziek meldt jij 5 stappen harder moet lopen.

Ik probeer dat besef door iedereen met elkaar te praten, door veel op de werkvloer te zijn door veel te luisteren. Dat lukt. Dat weet ik door mijn medewerker tevredenheid onderzoek. Als ik voor alles gemiddeld een 8,5 score dan weet ik dat.

En de salarissen zijn allemaal belachelijk hoog door de oude loonlijn. Dus men mag blij zijn en moet tevreden zijn dat men bij Dunea werkt, maar daar hoort arbeid tegen over. En als je ziek bent, moet je naar een dokter. Je kunt niet zomaar zeggen dat je ziek bent. Daar ga jij niet over, daar gaat de dokter over.



En 9 van de 10x voelen mensen zich ziek, maar ze zijn helemaal niet ziek. Dat zeg ik tegen jou zo, maar tegen hen zeg ik dat anders, maar het komt wel op hetzelfde neer. Als je 3x per jaar ziek bent, hoor ik als leidinggevende een verzuimgesprek met je aan te gaan. Dan gaan we het hebben waarom je zo vaak ziek bent en wat we er aan kunnen doen. Dat gaat op papier naar P&O. Daardoor zorg je dat ik mensen die zich 2x ziekmelden zich geen 3e keer meer ziek melden.

**Je hebt het over het medewerkertevredenheid onderzoek, maar je zegt ook dat ze nog 10 jaar te gaan hebben. Denk je dan niet dat ze het onderzoek hogere scores geven omdat ze het toch wel allemaal best vinden?**

Het kan zijn dat ze de vragen niet goed hebben begrepen, maar ik weet ook dat het nu 8,5 is en het kan ook zo maar 7,5 zijn. Het is een moment opname. Er hoeft er maar 1 bij te zitten die een standje heeft gekregen en me cijfer dondert naar beneden.

Maar voor een groep waar nooit naar om is gekeken, want ze bungelde er maar een beetje bij. Ze hebben het er zelfs over gehad om logistiek uit te besteden bij een aannemer. Daar is sinds mijn komst heel veel verandert. In techniek, opslagmogelijkheden en werkzaamheden is er veel verandert. Ik heb geprobeerd veel efficiënter te maken en Arbotechnisch veel beter te maken. En men zit het. Ze zien ook dat het voor hen is gedaan.

Steeds kom je met een goed idee en ik kan het betalen. Dan voeren we het gewoon uit.

**Heeft dat deuren doen openen voor andere mensen?**

Ik vind het belangrijk dat je werk doet en eigenlijk een beetje meer dan je werk en dat je opleidingen doet, want je moet nog 10 jaar. Degene die een goed idee had en wij dat hebben uitgevoerd is toch één van mijn mindere medewerkers. Als hij een kwartier langer op de wc kan zitten, dan doet hij dat.

Dan geef ik hem iets, maar aan de andere kant verwacht ik wat van hem terug. Maar om de te doorbreken is heel moeilijk. Dat gaat mij niet lukken omdat hij daar niet mee bezig is. Hij is er mee bezig over 10 jaar als hij mag gaan stoppen. Daar is hij mee bezig.

En hoe dat komt is doordat Dunea heel sociaal is geweest. Dat hadden ze beter niet kunnen doen. Wat men heeft gedaan is mensen die niet meer functioneerde een ander plekje gegeven. En ze hebben niet aan die medewerker gevraagd of hij dat wel wilde: "Is dit eigenlijk wel jou werk? Vind jij dit wel leuk?". Nee, ze hebben gezegd: "Joh, jij wilt toch je salaris behouden? Nou dan hebben we wel een plekje voor je". Dus die medewerker: "Oh nou doe maar dan behoud ik in ieder geval nog me salaris".

Dus ik heb hier 4 medewerkers die op deze manier hier binnen zijn gekomen. Die hebben eigenlijk niet voor dit werk gekozen. Die hebben voor hen maandelijks salaris gekozen. En dat daar werk bij hoort, het zij zo.

Dat zijn dus je slechtst gemotiveerde mensen die verdienen nog het meeste ook. Die zijn niet vooruit te branden. Daar moet dit bedrijf mee stoppen. Slecht is dat voor een bedrijf.

**Hoe denk je dat je gedrag van de Dunea medewerker kan veranderen?**

Dat lukt niet met opleidingen of cursussen. Mensen moeten open staan voor iets. Voor mensen die er niet voor open staan, daar moet je geen energie in stoppen. Mensen die bij mij niet willen, daar stop ik geen energie in. Dat merken die mensen. En dat vinden ze helemaal niet leuk. Dan gaan ze toch een beetje meer hun best doen.

Maar ik heb een kreet bedacht. Het Nieuwe Werken en het oude denken. We gaan met zijn allen het Nieuwe Werken doen, maar er zijn ook mensen met het oude denken. En dat oude denken dat moet eruit. En dat gaat er vanzelf uit naarmate iedereen ouder wordt. Dus dat is een natuurlijk proces. Dat kan alleen nog maar bij mensen die dat willen.

Mensen die dat niet meer willen, moet je laten. Je moet wel de kennis er uithalen die zij hebben en meenemen. De jonge mensen en de nieuwe instroom die moet je pakken, want die hebben nog gevoel voor het nieuwe.

### **En de groep die er tussen in zit?**

Ja, die is te bereiken door de jonge groep. Je hebt ongeveer 70% oude denken en 30% die het Nieuwe Werken wel willen doen. Ieder jaar later verschuift dat en krijg je een steeds grotere groep andersdenkende.

### **Is dat ook zo onder de leidinggevende?**

Nee, dat is anders. Het ziekte verzuim onder leidinggevendenden is ook nihil. Als je kijkt naar staf of leiding is 1 a 2 %. Op groepsniveau is dat wat hoger.

Ik vind het wel dat bij Dunea de balans werk en privé goed is geregeld. Ik vind ook dat mensen daar niets over mogen zeggen. Als ik mijn IB erbij neemt, heb ik 56 vakantiedagen.

### **Denk je dat de BOC gesprekken bijdragen aan samenwerken?**

Nee, maar het bedrijf heeft een middel nodig om een dossier op te bouwen. En op het moment dat mensen niet functioneren. Op termijn zou je er wat mee kunnen.

Al zou mijn leidinggevende mij een lege BOC geven. Onderaan staat nog steeds goed. Omdat ik zo ben. Ik ben ook nooit ziek. Al voel ik mij beroert, is ga toch werken. Mensen die dat niet doen, ja ik kan ook andere dingen op papier zetten. Dan kan je ook dossier op bouwen. Echte sancties hebben we helemaal niet.

Als iemand middelmatig scoort, ja nou en. Dat spreek je af dat je volgende jaar dingen gaat verbeteren. Je moet wel dingen opbouwen en dossier opbouwen. Voor de vastgeroeste mensen, maakt het niet uit. Ik kan die mensen niet meer motiveren. Dan moet ik ook nog allerlei jaar plannen gaan maken met mensen die nog maar korte tijd te werken hebben.

## **Gesprek 3**

### **Wat kan je vertellen over je geschiedenis bij Dunea?**

Ik ben begonnen in 1995 toen het nog Duinwaterbedrijf Zuid-Holland heette, bij de afdeling Infiltratie en Winning. Daar had ik een voorloper die was daar ploegleider of ploeghoofd. Die had 1 mannetje bij zich lopen. Ik kwam van de sigarettenfabriek waar ik leiding gaf aan heel veel mensen. Bij Dunea heerste een ambtelijke of gemeentelijke cultuur, misschien nog wel. Ik kwam uit een bedrijf waar heel snel van een ombouw of een ding in het weekend sigaretten bijgevoerd moesten worden. Er moest productie gemaakt worden. Het ging er heel anders aan toe. Wat dat betreft ging er een wereld voor mij open. Ik dacht van Jezus, hoe gaat dat. Bij andere mensen ging er ook een wereld voor open. Die dachten van: "oeh die regelt dat makkelijk". Toen ik hier kwam, had ik alleen verantwoording over Scheveningen, over de winmiddelen (Infiltratie en Winning).

Ik moest het onderhoud doen. Dat ging als je eenmaal het spelletje door hebt, en je weet hoe het in zijn werk gaat, ging me dat vrij gemakkelijk af. Toen zaten daar nog waarnemers, dat zijn de mensen die grondwaterstanden inpeilen en de chloryne monsters benemen om ons model van hydrologen te vullen.

Binnen Dunea heet dat nu 'Dewaco', toen heette dat 'Prims'. Daar zat ook iemand boven. Toen zei ik tegen mijn afdelingshoofd: wat houdt dat werk in, kan ik die mensen er niet bijnemen? Toen kwam die groep erbij. Toen kwam op een gegeven moment Monster erbij (Waterleidingmaatschappij Westland), dat was ergens in 1996. Toen kreeg ik daar nog een aantal mensen bij. Op een gegeven moment kwam dat wingebed er ook bij. We gingen hier mee samenwerken. Toen kregen we een eigen afdeling TIW (Transport Informatie en Winning) met een ander afdelingshoofd. Toen kregen we op een gegeven moment de fusie met Katwijk. Toen kregen we Katwijk ook erbij.

Je had hier een groepshoofd en daar een groepshoofd. Er zijn toen gesprekken gevoerd. Ook het administratieve werk, vergunning en Klik meldingen erachteraan. Daar ligt mijn hart niet. Dus voor mij stond vast of gewoon groepshoofd worden of wat anders zoeken. Toen hebben ze ervoor gekozen dat ik die functie kreeg en allerlei veranderingen meegemaakt. Die afdeling is toen weer opgeheven en toen gingen we de afdeling Onderhoud doen. Daar zitten we nu in .

### **En onderhoud van?**

Civiel, Infra. Heel veel schokkend, is er in die zin niets veranderd. Al het onderhoud en beheer van de winmiddelen, dat heb ik onder mijn beheer. Ik ben nu ook nog alleen OCE en budgethouder van een gedeelte geworden. Toen kregen we gewoon een budget toegeschoven van de drinkwaterproductie Noord en drinkwaterproductie Zuid, daar had je afdelingshoofden voor. Je sprak erover, we gaan dat en dat en dat doet, daar kregen we budget voor en mensen. Nu krijg je ook budget, maar dat zit gewoon in heel onderhoud.

### **Toen jij begon bij DZH, wat trok jou aan in deze baan?**

Ik werkte bij een sigarettenfabriek en die gingen fuseren. Daar was een heel andere mentaliteit. Toen we bezig waren, moesten we naar de kantine komen en daar hoorde we in juni dat de fabriek in januari zou gaan sluiten. De productie zou overgebracht worden naar Zevenaar. Zevenaar ligt tegen de Duitse grens aan bij Arnhem en dat zag ik niet zo zitten. Dat was 15-16 jaar geleden en toen had ik ook geen kinderen. Ik zat in een heel andere situatie. We hadden allebei een leuke baan, maar goed het stond voor mij buiten kijf dat ik niet mee zou gaan. Toen ging ik een beetje kijken en doen. Bij het Ministerie van VROM zochten ze een gebouwenbeheerder. Toen was ik 1 van de laatste 2 kandidaten. Dat liep stuk op bepaalde onderhandelingsseisen, die ik had. Daar konden ze niet aan voldoen.

Toen had ik deze baan, kort daarna lopen. Ik was 1 van de laatste kandidaten en toen heb ik een gesprek gehad en het klikte schijnbaar wederzijds. We hadden het gesprek in de middag om 14 uur en om half 6 werd ik gebeld, dat ik het was geworden.

Wat trekt je dan aan? Ja, je komt van een vervuilende industrietak waar de mensen ongezond aten in een ongezonde tak. Ja, ik weet het niet. Ik ben in der loop der jaren steeds meer gaan waarderen dat je iets bijdraagt aan de maatschappij en het geeft me ook een stukje veiligheid. Zo simpel is het. Het water dat stroomt en dat geld komt hier wel binnen. Als je jezelf inzet en gewoon enthousiast blijft, is Dunea een goede werkgever. Er zal niet zo snel iets gebeuren. Als je denkt aan crisis, daar hoeven wij het niet over te hebben. Hoezo, crisis? Ik snap ook wel dat het management zegt dat er bezuinigd moet worden en benchmarkt etc.

### **Los van het maatschappelijke stuk van Dunea, wat trekt jou vandaag de dag aan bij Dunea?**

Er zijn toch wat ontwikkelingen gaande, betreft onderhoud. Op een gegeven moment doe je zaken op de automatische piloot, dat geldt voor jou en dat geldt voor mij. En dan denk je, en nu dan. Op dat punt ben ik ook wel eens beland. Een project zoals 'PIM' een meerjaren investeringsplan van 4 miljoen. Daar speel ik ook een rol in. Dit bedrijf staat ook niet stil. Je krijgt een andere huisvesting, een andere opzet binnen onderhoud. Doordat die veranderingen er zijn, houdt dit het levendig.

### **Gaan jullie ook naar het nieuwe hoofdkantoor in Zoetermeer?**

Ze hebben in principe richtlijnen opgesteld. Vanaf bepaalde functies, ook alle leidinggevende functies, krijgen standplaats Zoetermeer. Er is wel discussie gaande, maar dit is vastgelegd door het MT. Als het zo is dat mijn aanwezigheid hier meer gewenst is, dat het in overleg met andere afdelingen of Zoetermeer is. Dat zal de tijd leren. De tijdsindeling, je moet daar zijn, waar het werk is.

In Katwijk ben ik altijd op donderdag. Daar moet je toch gewoon je gezicht laten zien. Het idee is wel dat het ombemande pompstations worden. Maar dat is in Monster niet het geval geweest. We maken in Katwijk 25 miljoen. Dat is ook niet een kleine plant.

De ontwikkelingen die er zijn, dat zie ik wel gebeuren, dat we vanuit Katwijk de dingen operationeel gaan aanroeren. En misschien kan het zo zijn, dat we van inname tot tap en onderhoudsafdeling krijgen. Ik zie niet in, waarom dat misschien niet kan. Het wordt 1 grote club, met die gasten van Leidingnetbeheer erbij. Als je daar ook nog voordeel uit kan halen. Wat je hier heel erg ziet, het zijn natuurlijk specialismen.

Er zijn mensen bij civiel, die zitten op de pomp en die weten precies hoe alles werkt. Het is een utopie te denken dat je door schaalvergroting storingsmensen van elke plant alle ins en outs weten. Als je bij een vakgarage komt, weten zij alles van je auto. Ga je bij een buurtgarage, die weet er wel wat van, maar niet de hightech storing. Dat zal hij de auto toch brengen of bellen naar de vakgarage, regel jij dat even.

Dat is hier natuurlijk ook een beetje het verhaal. Wij hebben hier ook de specialismen: werktuigbouwgroep en elektrogroep. We hebben een automatiseringsgroep en een civiele groep.

### **Dat is wel een leuke combinatie?**

Ja, ik kom wel regelmatig bij de waterleidingen. Ik kom wel regelmatig bij PWN en Waternet. Er zijn maar een paar die het zo als ons doen. Wij hebben een vrij duur proces van waterinname tot het verdrinken in de duinen. Er zijn nog een paar bedrijven. Als ik dan gewoon kijk, hoe wij het organiseren en hoe wij het onderhouden hebben wat betreft schoonmakers, dan doen wij het echt heel goed. Bij andere bedrijven, zoals PWN, maken ze de winmiddelen om de 2 jaar schoon. Hoezo, doen jullie dat om de 2 jaar, wij doen dat gemiddeld om de 4 jaar. PWN zegt, wij nemen gewoon alle zekerheid voor alles. Ja dat gebruik ik natuurlijk ook. Benchmark betekent bezuiniging. Bij het dezelfde benchmarkonderzoek maken ze alles om de 2 jaar schoon en wij doen het gewoon een factor minder, wij doen het gewoon eens in de 4 jaar. Wat kan ik daar nou op besparen? Gaan we dat dan om de 5 a 6 jaar doen? Ergens heb je dan een grens bereikt. Ik ben hier ook niet opgevoed en groot geworden. Zoals sommige mensen die hier 30 a 40 jaar werken. Ik kom uit een cultuur waar ik, toen ik ben begonnen met werken, daar heb ik me ontwikkeld. Je krijgt daar een bepaald stempel mee. Helemaal risicoloos werk ik ook niet. Als je hier gepokt, gemazeld en geboren bent, heb je geen enkel risico. Dat is wat je ziet in het cultuurverschil tussen mensen die hier langer mensen en mensen die hier net binnenkomen. Als je zeker van je zaak bent en je hebt een goed team achter je staan, dan werkt het gewoon goed.

### **Wordt er naar geluisterd, als je zoiets zegt?**

Dingen moeten groeien. Vertrouwen op een bepaalde manier van werken die moet je op een gegeven moment ook verdienen. Als ik heel lang met je werk en jij vraagt iets aan mij, en ik beschaam dat vertrouwen nooit van de groep en het is altijd of klaar of nog eerder klaar. Dan ga je er ook makkelijker over denken. Als er dan wat is, dan bel ik S op, of stuur een mailtje, en dan komt het wel in orde. Of dat je steeds bij me komt en je probleem wordt niet opgelost en ik draag jou nog 3 problemen aan. Ik kan het ook moeilijk over mezelf zeggen, je zou het eigenlijk andere mensen moeten vragen. Er zijn zat mensen die weten hoe ik werk en hoe deze afdeling werkt. Dan zal je toch verschillende verhalen horen. Dat weet ik wel zeker.

### **Als je de algemene tendens binnen Dunea moet omschrijven? Je noemde net als iets over de cultuur van Dunea, zekerheid hoor ik daar een beetje uit, als ik het goed heb begrepen?**

Zekerheid, onbezonnen is niet het juiste woord. Gemakzuchtig en ik kan ook de andere kant op kijken, het komt wel goed. Bij de meeste mensen binnen heel veel afdelingen, dan wordt er gezegd dat er bezuinigd wordt. Dat dringt niet door bij de meeste mensen. Kan ik thuis zonder mijn drinkwater? Ze worden allemaal op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen die er zijn, of het nu per wet is of dat Dunea het zelf graag wilt (het beste jongetje van de klas zijn). Als we dan de medicijnresten eruit halen en we gaan bij Bergambacht een heel ding maken, dan zijn de mensen ook niet gek.

Dat kost ook 25 miljoen wat daar neergezet wordt. En als jij dan komt, we moeten een beetje kritisch kijken. Kan het daar en daar niet een beetje minder, dan komt de boodschap niet aan. Dat heb ik ook wel eens tegen de sectorhoofden gezegd, maar die lachen erom en lopen dan gewoon weg. Die denken, het zal wel. Het kost straks 6 cent per kuub extra als dat ding erbij gezet wordt. Daar hoor je toch ook niemand over. Bij het publiek staat de waterleiding er goed op. Vanuit Communicatie vragen ze me wel eens om een voordracht te geven op scholen of ergens anders. Of ik nu op scholen ben, lager, middelbaar of hoger onderwijs ben. Als ik aan de mensen vraag, wat kost tot 5 jaar geleden 1000 liter water of wat kost 1 kuub water. Niemand komt met 1 euro 26. Allemaal zeggen ze 5 euro +. Dan denk ik, dan heb ik nog een weg te gaan. En als je dan vertelt, dat het water beter is van kwaliteit dan het water wat je in de flesjes koopt.

Dat weten wij en dat weten de mensen die hier werken. Als ik dat op verjaardagen vertel, dan is de publieke opinie dat wij geen oliemaatschappij zijn, die heel veel winst maakt en miljarden spendeert. Zo staan wij er niet op. Daarom komen sommige boodschappen van het management lastig over. Er wordt altijd gezegd, de soep wordt niet zo heet gegeten. We zijn een lieve organisatie.

Waar ik ooit gewerkt heb, ging het er gewoon heel anders aan toe, andere regeltjes. Voor ontslaan heb je allerlei gegronde regels nodig. Het ging er bij mijn vorige bedrijf heel anders aan toe. Ze zeiden tegen mij over 2 weken moet dat klaar zijn. Als je het hier over 2 weken niet klaar hebt, dan is dat goed. Bij mijn vorige bedrijf niet. Daar zorgde je ervoor dat het binnen 2 weken klaar was. Die drive heb ik nog steeds in mij zitten. Dat gaat er nooit meer uit. Je werkt daardoor veel efficiënter. Ik weet ook altijd vrij goed, hoe ver staan we. Hoeveel kan er? Dat is een groot pluspunt.

Ook met bepaalde zaken die we hier aan het ontwikkelen zijn. Je loopt gewoon een paar stappen vooruit. Daardoor krijg je wel wat frictie tussen bepaalde groepen. Wij werken al over locaties heen, en wat flexibeler. Neem die auto maar mee, maar ik verwacht wel je dat je dan morgenochtend daar in Monster begint. Die tendens zie je nu pas met koers 2015. Het Nieuwe Werken, en weet ik waar ze het allemaal over hebben. Dat begint nu pas handen en voeten te krijgen. Er is nu hier de tendens, je werkt hier van 7.30 tot 16 uur. De aanwezigheid telt. Ik kan hier ook niet zeggen, jongens ga maar om 15 uur weg of klaar naar huis. Dat werkt ook niet. Ze krijgen wel soms een extraatje of een dingetje daar. Je moet het leuk houden, je bent er zelf bij. Als je alles volgens letter de wet doet, dan kan er niks.

### **Denk je dat er over het algemeen vertrouwen is binnen Dunea?**

Ja, dat wel. Er is wel heel veel achterklap en achterdocht, vind ik. Maar uiteindelijk, als ik dat merk, het hangt wel af van het niveau. Ik ben heel open en direct en als er dingen komen, dan vertel ik dat s'ochtends bij de koffie. Je moet geen politieke praatjes vertellen aan de mannen. Gewoon zeggen, dit is het en dan gaan we gewoon verder tot aan de orde van de dag. Of dat nou leuk is of minder leuk. Als het minder leuk is, dan zal het als ik weg ben nog over nagekletst worden, maar dan is de boodschap duidelijk. Vaak worden dingen niet helemaal helder verteld, dan begrijpen een aantal mensen binnen Dunea het niet. Daar moet je wel rekening mee houden. Het moet in begrijpelijke taal verteld worden.

### **Hoe bedoel je achterdocht?**

Er zit een bepaald percentage, zij denken dat er altijd wat achtersteekt. Een voorbeeld is het nieuwe hoofdkantoor. Er zijn er heel wat die er niet blij mij zijn. Dan ben jij er niet, als we dit of dat nodig hebben, zeggen ze dan. Aan de ene kant, willen we proberen de mensen heel erg vrij te houden. Ik heb natuurlijk heel veel papieren rompslomp eromheen. We hebben Sagitta, Coda en zus en zo. Mensen moeten een handtekening hebben op 161 bonnen.

Tuurlijk, ik zeg op een gegeven moment ook, ik ben er 2 weken niet en er liggen daar een aantal bonnen met een krabbel erop. Zorg dat die administratie goed geregeld wordt, maar in principe mag het niet, snap je. Je moet zorgen dat de bon naar mijn collega-groepshoofd gaat. Die is er zo weinig dat de gasten zoiets hebben van, dat werkt niet. Dan gaan ze zelf met die bonnen aan de gang, zonder een handtekening of ding erop. Dan krijg je de dingen van registratie terug. Bij ene veel meer als bij de andere. Ik heb het van tevoren al een beetje besproken. Dat is wel binnen dit bedrijf en misschien is dat ook wel goed, er zijn allerlei regeltjes. De een houdt zich eraan en de ander die kan er zo doorheen laveren en dat werkt allemaal soepeler op de een of andere manier.

Dat is hetzelfde als er iets met je telefoon is. Je moet dat hier laten en dan moet jij daarna toe om je telefoon op te halen. Dat zal toch wel even niet, dat werkt gewoon niet. Als ik daar dan ben, dan neem ik de telefoontjes wel mee. Sommige jongens staan daar aan het bureau en als ze dan de telefoon van een collega willen meenemen, worden ze gewoon als kleine jongens weggestuurd. Ik sta daar dan aan het bureau en ik heb er misschien 3 bij me en dan zeg ik die is niet goed en ik heb er nog 3 bij me die niet goed zijn. Wil je dat even regelen? Dan neem ik ze dadelijk mee en ik teken wel voor die dingen. Ik krijg gewoon alles mee. Ik maak een praatje met die Frans en ik maak een praatje met die ander. Een beetje lachen, en dan denken die gasten laten we het maar in orde maken. Aan de ene kant pretenderen we een organisatie te zijn die dat wil. Ik bedoel, ik heb het beste ermee voor.

Ik kan me natuurlijk ook gewoon aan de regeltjes houden. Dan gaan de mensen vanaf Katwijk rijden. Die zijn gewoon een hele middag bezig. Die gaan om 13 uur weg en mogen blij zijn dat ze om 16 uur terug zijn. In die tijd hebben ze hun telefoon omgeruild! Kom op nou. En ik moet daar misschien voor een overleg zijn. Dan zeg ik, geef mij die handel maar mee. Dat bijt.

Mensen met een gezond verstand weten allemaal dat het slimmer is om het zo te regelen. Maar het is nu eenmaal zo vastgelegd. Dan is het maar net, waar je staat in de hiërarchie, dat eigenlijk wel in dit bedrijf leeft. Je krijgt echt die telefoon niet mee voor je collega, zonder dat je collega hierna toe komt. Als je met het argument komt, dat hij vanuit Zoetermeer of Brakel helemaal hierna moet komen, dat is toch waanzin. Dan zeggen ze dat dit de procedures zijn binnen Dunea, hij gaat dan maar rijden. Bij een ander bedrijf buiten de poort zeggen ze, je moet marktconform werken. Werk daar dan aan. Als je uurtje factuurtje moet gaan doen en je gaat dat bij een bedrijf doen. Dat kan natuurlijk niet. Dat levert niets op. Ja, een telefoon die het weer doet. Je stuurt dan mensen vanuit Brakel helemaal naar het hoofdkantoor, en dat gebeurt. Ik heb ook collega's die daar zitten. Nou wil je het zo hebben, dan doe we het toch zo. Daardoor geef je ook een boodschap af aan de rest van je collega's. Dat vind ik wel eens jammer.

Jij probeert het zo efficiënt mogelijk te doen en anderen hebben er niks van. Nou goed, dat is toch ook werk, zeggen ze dan. Die stappen gewoon in de auto, benzine heen en weer, zo denk ik dan. Kom op nou man, geef dat mee aan je groepshoofd. De wereld stort niet in, als je ff dat ding niet doet.

Ik zou dan zeggen, ik wil 4 nieuwen, want nou is het dit toestel en volgende week is het de volgende die er mee stopt. Ik wil gewoon 4 nieuwen. Dat kost allemaal niets tegenwoordig, ja toch.

**Denk je dat dit de tendens is binnen Dunea, ook als je kijkt hier onderling. Dat je zegt, er zit geen eenduidigheid in?**

Tja, eenduidigheid. Het hangt ervan af wie geeft er daar leiding. Wat is de cultuur in zo'n groep of zo'n afdeling. Daar valt of staat het mee. Jij komt hier werken en jij wordt gewoon in die groep opgenomen. Als jij hier zou komen, dan zou je denken. Ooh, hier werkt het dus zo. Terwijl het daar zo werkt. Dat is gewoon zo. Ik heb hier mensen die hebben aan de overkant gewerkt, die zitten nu hier. Zulke jongens zou je moeten interviewen. Die zeggen tegen mij, ik ben van de hel in de hemel terechtgekomen. Daar heerst een heel andere cultuur. Je ziet nu wel dat het aan het omslaan is. Maar toen C daar bij het facilitair bedrijf het sectorhoofd was, was het allemaal uurtje factuurtje. Voordat we wat moesten doen, moest ik een nummertje geven. Mensen moesten werken met een tag of laserpen. Ze waren in principe budgettechnisch afhankelijk van het verkoopbedrijf of productiebedrijf. Dan ben je ook in principe niet zelfstandig. Daar had ik ook altijd moeite mee.

Tja, wat ben jij nou meer als ik. Ik heb aan het einde van de rit elke maand Dunea erop staan en jij ook. En dan moet het zo gaan. Dan zat ik met mensen en dan zeggen, je bent een goede klant van mij. Alleen dat woord al. Klant, hoezo dan? Je bent een collega van mij. Je bent een van mijn beste klanten. Je neemt zoveel bussen af. Wat is dat voor kronkel dat ontspruit uit jouw brein, dat dit er zo in zit? Dat ik een goede klant ben? Helemaal niet, jij regelt dit. Jij regelt het vervoer voor Dunea. Ik regel dat het water in de duin gemaakt wordt. Ik vind het wel goed dat er daar een beetje meer mee aan de gang wordt gegaan, met de koers 2015. Samenwerken, gelijkwaardigheid etc. Ja, daar ben ik een grote voorstander van.

**Je ziet het dus wel veranderen?**

Ik zie het wel veranderen, maar die cultuur zit er bij de mensen behoorlijk in natuurlijk. Dat is niet zomaar weg. We zijn nog steeds behoorlijk gediensig. Ik ga niet zeggen, dat ik het niet verkeerd vind. Ik heb er gewoon moeite mee. Zo als jij tegen mij gaat zeggen, wie is mij baas? Ja niemand, wie dan? Ikzelf. Het is maar net hoe jij je opstelt.

**Maar als ik zou vragen, wie is je afdelingshoofd?**

Dan zou je van mij antwoord krijgen, maar niet wie is je baas. Zo'n bedrijf is het hier ook helemaal niet. Bij de ene wordt het wel zo neergelegd. Als je met de groep van M zou spreken, hoor je ook een heel ander verhaal, hoe hun dat ervaren.

### **Wat vind je verder nog van koers 2015? Hoe vind je bijvoorbeeld de aanpak of de manier waarop het nu wordt ingevuld?**

Daar kan ik misschien net zoveel over zeggen als jij. Verleden week, kwam er een leidinggevendendag en werd het een en ander uiteengezet. Het wordt bedacht in groepjes en dingetjes en dan komt het op een gegeven moment op de mail komt het samen. Dan vind ik het de taak van de leidinggevende om het goed bij je groep neer te leggen. Ik had verleden week een werkoverleg en toen heb ik ook koers 2015 besproken. Toen heb ik een rondje gedaan, wat houdt dat dan voor jou in? De meeste konden geen concreet voorbeeld geven. Ze zeggen dan, het gaat toch goed. Of het is zo, we horen het wel van jou. Dat is hetzelfde als die poster met die eilanden. Het leeft helemaal niet bij die mensen. Die hebben daar helemaal geen boodschap aan. Als ik dan met voorbeelden kom, dan zeg ik jongens, we werken toch ook samen met de BCU, dan doen we dit of dit of dat. De groep van M is geïntegreerd. Dan zeggen: "Zeg, ooh bedoel je dat". Als je dan met voorbeelden komt. Bijvoorbeeld dat deden we vroeger toch ook anders, dan zeggen ze: "Ja, dat vind ik wel een goede zaak. Bijvoorbeeld hoe het voorheen ging met het Facilitair Bedrijf. Ja collegiaal."

Als je met hapklare dingetjes komt, dan zien ze het wel. Dat is het zelfde als dat ik jou vraag dat Balkenende geen ministerpresident is, maar Rutte? Ik haal nog steeds iedere avond een toetje of een dingetje. Het zal wel. Dat heb ik altijd met politiek.

### **Merk je verschil met je huidige functie en je functie in de Personeelsvereniging?**

Ja, daar merk ik wel verschil tussen. Als iemand van Verkoop hier is en ziet hoe het hier werkt. Het hier wat meer losjes. Het is daar schijnbaar anders. Ik kom ook wel is daar in Zoetermeer. En het is dan toch anders als je mensen kent. Ik ken daar een hoop mensen. Het zijn die mensen die gepokt en gemaald zijn bij het Verkoopbedrijf en dan hier komen vergaderen. Dan zien ze die tafels met foto's en dingen. Het lijkt hier wel een beetje een huiskamer. Je moet wel een huisgevoel hebben hier. Dat is belangrijk.

### **Hoe typeer je dat bij Verkoop dan?**

Toch meer zakelijk. Daar heerst toch een andere cultuur. Misschien door meer wisselingen, maar verder weet ik dat niet.

### **Zie je ook verschil tussen Productie en Natuur?**

Dat is een groep die het dichtst tegen ons aan ligt.

### **En als we naar 1 gebouw gaan?**

Je zult daar wel meer contactmomenten hebben. Ik ga hier ook niet naar de kantine. Zal ik dat daar wel doen dan? Je kunt tegenwoordig ook telewerken en daar zal je ook je personeelsdingen doen.

Maar als iedereen maar overal gaat buurten, kom je niet meer aan werk toe. Tegenwoordig krijg je ook al die enquêtes en dingen. Ik kijk bijna nooit op Intranet. Alleen als ik wat nodig heb, maar soms heb ik wel het idee of iets niet goed doet of moet ik daar tijd voor nemen? Ik gun mezelf daar schijnbaar ook geen tijd voor.

Met projecten ook. Handboek dit en handboek dat en ja nog een bestek erbij. De aannemer zegt toch wel ja en amen. En die opzichter roept de aannemer nog eens bij zich en roep dat hij rekening moeten houden met dit dat en dat. Als er dan iets niet goed gaat, dan ken ik wel zeggen, joh heb je dat handboek erbij genomen. Dat doe je ook niet. Ja, als het juridisch uitkomt dan sta je gedekt. En dat zijn zulke pakken papier.

### **Heb je dan de macht om daar wat tegen te doen?**

Ja, ik vind van wel. Maar dat is wel heel erg geboren vanuit hoe je zelf in de organisatie staat en dat je ervaring hebt. Het kan soms een beetje rottig uit me strot komen, maar dan zien ze toch dat het wel hout snijdt. Maar het moet wel dicht bij je zelf liggen.

### **Waar denk je dat de macht zit binnen Dunea?**

Ik heb bij marine ook gezeten en daar heb je gezegd. Dat is geboren uit als je in oorlog zit, dan moet je niet gaan lopen mekkeren. Maar dan moet je gewoon uitvoeren. Hier probeert men altijd maar alles in compromis te doen. Hele grote werkgroepen en een groep dit en een groep dat. Dan heb ik wel eens het idee waar het voor gedaan wordt, ja hebben we in ieder geval draagvlak gecreëerd. Dan hebben we iedereen erbij betrokken en kunnen ze niet later zeggen dat je er niet bij ben geweest.

Maar als je het aan mij vraagt, dan kan je het met een paar man af. Ik ben niet groot geworden in deze cultuur. Ik zal daar wel mee om kunnen gaan. Dat is jou rol en dat is onze rol. Zo ga jij het uitvoeren. Dat hebben wij bepaald. Daar heb ik geen enkel problemen mee. Geef mij dat maar. Daar zal wel over nagedacht zijn en dat geeft mij een heerlijk gevoel.

Nu heb je grote groep en iedereen stopt er veel tijd in en uiteindelijk wordt er weer door 3 man een beslissing genomen. Dus wat is er nou eigenlijk anders aan. Maar daar wordt heel veel tijd ingestopt en je kweek heel veel tegenstand, want zijn ding is er niet in gekomen of haar ding is er niet in gekomen. Het nadeel is wel van als iets mis gaat, dan je vinger kan wijzen.

Dat is het zelfde dat als je hier werkt en over een paar je ergens anders in de bedrijf kan gaan werken. Ja, voor sommige functies zou het kunnen, maar dit bedrijf levert over 50 jaar, 100 jaar nog steeds water. Dus het is wel van cruciaal belang dat er mensen voor een lange tijd op bepaalde functie zitten.

### **Je doet ook BOC gesprekken. Wat vindt je van die gesprekken?**

Ja, dat is natuurlijk een persoonlijke vraag. Ja kijk, die gesprekken zijn gekomen omdat veel leidinggevenden die spraken de mensen gewoon niet. Dus ja, hoe kan je dan weten dat iemand presteert? Daar is dat uit geboren.

Hiervoor had ik een grote groep van 28 en dat is nu 12. Bij de sigarettenfabriek hadden we dat al. Dat heette toen gewoon functioneringsgesprekken. Dus dat ze dat hebben ingesteld, kreeg ik ook opleidingen en dingen en daar is Dunea heel goed in.

Jij doet bedrijfskunde. Ik heb een keer ook op een blauwe maandag HBO bedrijfskunde gedaan ook op het Erasmus en daar komt dit ook natuurlijk in voor. Maar ik denk dat Dunea daar nog niet rijp voor is. Maar dat is mijn interpretatie.

### **Hoezo niet rijp?**

Nou ja kijk, dat is ook bij P&O bekend hè. Kijk, ze zijn toen met die functioneringsgesprekken begonnen. We hebben allemaal op school gezeten. Mooi voorbeeld. Daar had je jongens die voor een 5je presteerde en jongens die voor een 9 presteerde. En met een 9 ging je naar het gymnasium of atheneum. Dan heb je mensen die daar zitten en die gaan met de hakken over de sloot en je hebt mensen die slagen cum laude. Dat zijn gewoon die bolle bozen. Je hebt gradaties. En als je die beoordelingen ernaast ligt, is dat ook zo.

Dan heb ik ook wel eens gevraagd aan zo een P&O consultant hoe dat daar zit. Ze zegt dan dat je afdelingen hebt en dat zijn allemaal 7tjes. Daar zit geen ene slechte tussen geen ene goede tussen. Dan weet je toch hoe laat het is?

Je hebt allemaal goede dingen en slechte dingen en dat moet dan op tafel komen, maar dat komt niet op tafel. Zo zit de cultuur hier niet in elkaar. Bij nieuwe jongens die hier komen. Die stoten een paar keer de neus en dan is het ook over. Dan leer je dat spelletje wel hoor.

### **Hoe zou je het kunnen veranderen die wel BOC wel zijn doel dient?**

Nou ja kijk dat is bij het resultaat afhankelijk belonen. Als ik me eigen inzet en als we allebei dezelfde functie doen. Nee ander voorbeeld. Als jij je altijd maar 100% inzet en je krijgt de beste klussen enzo. Of het zit in je karakter. Dan vind ik dat je beloond mag worden met 200 euro. Als die andere dat dan zien. Kijk financieel is toch een prikkel. Hoe je het wendt of keert.



Het is toch persoonlijk. De ene keer moet je lief zijn en bij andere keren ja is het toch minder gegaan. En daardoor heb je nou niet. Sommige zitten ook op hun eindschaal. Dus so what? Die liggen nergens wakker van.

### **Denk je dan dat RAB en BOC bijdragen aan samenwerken?**

Moeilijke vraag zeg. Het zal best wel, nee ja ik weet het niet. Kijk dat RAB. Ik had een gesprek met de directeur. Dit wordt opgenomen? Dat weet hij ook. Wij moesten hier gegeven moment allemaal die pasjes gaan dragen. En dan ben ik daar heel simpel in, dan zeg ik jongens luister. We gaan gewoon allemaal dat pasje zichtbaar dragen. En je zorgt dat je hem bij je hebt. Doe je dat niet dan roep ik je bij me en dan houden we een gesprekkie en nog een keer en dan gaan we gelijk andere maatregelen nemen. En dan zeggen zij, ja hoezo dan? Dan zeg ik. Die RAB, dat is heel simpel. Die 1% wil ik ook hebben. Dus dan gaan wij er voor zorgen dat wij dat met zijn alle halen.

Nou ik weet gewoon hoe dat allemaal gegaan is, ik ken me er nog steeds over opwinden. Maar goed, ze hebben het allemaal gekregen in Zoetermeer. Daar liepen ook van die klaplopers die niet wilden of deden. Daar hebben ze die RAB wel gehad. Hier heb je ook een paar mensen gehad die het niet deden. En wij kregen hier dan de helft. Ik was in staat om, gewoon dan helemaal niet. Daar heb je kwaad bloed bij gezet. Als je daar geen invloed op kan uitoefenen.

Dat is het zelfde als met ziekte verzuim. Ook zo iets leuks. Je zult er maar 2 mensen opspannen hebben. En je zult die RAB daardoor niet halen. Wat denken die mensen dan? Dus het moet wel beïnvloedbaar zijn. Dan denk ik dat het bijdraagt. Maar nu gaat het over het hele collectief.

Ik denk dat het meer stuk maakt, dan dat je er mee verdient hebt. Al die mensen op Scheveningen hebben het toen niet gehad die RAB. Als je een vent bent, dan pak je het op persoonlijke titel aan. Dan voelen de mensen het. Als je pasje niet bij je hebt, okay wat is je naam? Dan krijg je die RAB niet.

Dan zitten mensen, van ja hoeveel is dat dan die RAB? Ja, dat hangt van je salaris af, maar zal misschien 500 euro zijn. Hoeveel vrije dagen zal het zijn? Het zal misschien 3 dagen zijn. Dan moeten we maar is een keer 3 dagen extra ziek zijn. Dat soort fratsen krijg je dan in 1x te horen.

Ze pakken het linksom, rechtsom een keer terug. Zo een cultuur zit er ook in. Dat is jammer. Vind ik echt jammer. Die mensen op de werkvloer zijn er gevoelig voor als ze het kennen beïnvloeden.

### **Ervaar jij voldoende vrijheid in je werk?**

Ja, ja.

### **Hoe uit dat zich?**

Ja, je kunt zelf je tijd indelen. We hebben aan het begin dingen afgesproken en vastgelegd. En als je dat haalt dan is dat toch gewoon goed.

We hebben allemaal sinds kort ook die Blackberry. En als je dan zo een enveloppe ziet, dan ga je hem toch beantwoorden. In het begin dacht ik ook, oh kijk uitslovers die gaan elkaar om half 7 in de avond nog zitten mailen. Maar die dingen leveren echt geld op. Je bent niet aan het mailen naar een vriend van mij of zo. Dat is toch zakelijk. Dus je bent toch, je van half 8 tot 4 en 5 dagen per week. Die dingen gaan verschuiven. Je hoort links en rechts die verschuiving. Bij de jongeren generatie gaat dat veel meer spelen. Je krijgt dadelijk toch een personeelstekort. Dan moeten ze zich toch gaan aanpassen. Dus ik vind dat een goede zet. Je gaat dat steeds meer krijgen, flexibiliteit.

Kijk dan hebben die servicemonteurs niet en dat steekt wel een beetje. Je hebt ook mensen die 4x9 werken, maar daar heb ik een broertje dood aan. Dat zie je op kantoor ook. Wil je dat ook? Dan kan wel, maar dan moet je zorgen dat daar waar VMBO staat toch MBO wordt en dan kan je opzichter worden.

### **Hebben de mensen in het veld ook die vrijheid die jij ervaart?**

Ja, nou aan het begin van de week maken we een planning. En we weten hoelang iets duurt en ik vind het dan wel best. De verantwoording leg ik bij hun. Ik zorg voor de middelen en de mogelijkheden. Zij regelen de rest.

### **Nemen ze ook die verantwoordelijkheid?**

Ja, ja. Het ligt ook in het karakter. Ik heb gelukkig allemaal doeners. Ik heb ook mensen die uit proces komen. Die hebben er toch meer een broertje dood aan dus die moet ik meer achter de broek aan lopen. Die moeten gewoon heropgevoed worden.

## **Gesprek 4**

### **Hoelang werk je al bij Dunea in je huidige functie?**

Ik ben sinds 2004 hoofd Natuurbedrijf en sinds 2008 hoofd van de sector. Toen zijn we ook nog van 4 sectoren naar 3. Ik ben ook nog tijdelijk interim hoofd P&O geweest. En dat is wel aan te bevelen. Om eens even in een andere positie te zitten en het is vanuit een ander perspectief te zien. Dat vind ik wel belangrijk voor mensen om te doen.

### **Wat vind je aantrekkelijk om te werken bij Dunea?**

Wat ik heel bijzonder vind en blijft vinden is dat je met zulke concrete producten werkt. Natuur daar kan je in rondwandelen en drinkwater dat heeft iedereen nodig. En dan nog natuur in de Randstad, want dat is toch hier een zeldzaam goed. En ook nog relatief wilde natuur mag beheren. Dat vind ik wel een voorrecht.

Ik merk ook als je mensen rondleid dan zijn mensen toch onder de indruk van ons bedrijf. De meeste mensen staan er nooit bij stil hoe bijzonder dat eigenlijk is en wat er nog allemaal voor moet gebeuren.

### **Waar zie je de pijn punten als je kijkt naar samenwerking binnen Dunea?**

Ik vind wel als je kijkt naar de zelfredzaamheid, ik vind wel dat we wat meer zelfvertrouwen mogen hebben in de organisatie op een wat hoog niveau, maar ook individueel. We hebben heel veel vakmensen werken bij Dunea. Ik vind dat als we dat onszelf toe mogen staan en ons realiseren dat het zo is dan zouden we volgens mij veel minder krampachtig met elkaar om gaan.

Als iemand een idee heeft, dan gaat dat naar de leidinggevenden en die moet er dan wat van vinden en misschien weet hij er niet genoeg van en dan gebeurt er niets mee. Terwijl ik denk dat als die persoon zekerder van zijn zaak zou voelen dat het een goed idee is en dat het goed voor Dunea is en dat hij daar de juiste personen bij gaat zoeken, dan denk ik dat het werk veel makkelijker wordt. Ik merk zelf dat we in het MT besluiten nemen, terwijl ik vind dat we daar als MT niet eens over mee hoeven te praten. Dat kan heel goed binnen een afdeling een tussen afdelingen worden besloten. Dat is gewoon werk wat vakmensen doen.

### **En leggen jullie een bepaalde beslissing dan ook weer terug?**

Nou ik vind zelf dat we dat ook nog te vaak bij het MT bespreken. Ik ben er meer van om dat juist, als je het hebt over pijnpunt of verbeterpunt hebt. Ik denk 2 dingen, ik denk dat daar de kracht zit, omdat we de kennis hebben. Ik vind vakmanschap altijd wel een hele mooie, want dat breng je dan allemaal bij elkaar. Dat wij veel meer gebruik moeten maken van het vakmanschap wat er is bij de organisatie. En dat vraagt wel dat fouten maken mag, als je er maar van leert.

We hebben nu iets te veel een cultuur van, ik leg het wel voor aan mijn leidinggevende en als die dan ja zegt, dan ben ik gedekt.

### **Heb je zelf ervaringen met die soort punten?**

Ja, nou ik heb uit eigen ervaring. Ik was net hoofd Natuur en ik had een idee en dat ging ik uitwerken, maar het vorige hoofd Communicatie vond dat geen goed plan. Toen ben ik uiteindelijk via de directeur terug gefloten. Dat ik dat toch niet mocht gaan doen. En ik heb er nog steeds spijt van dat ik daar naar geluisterd heb. Ik had toen moeten zeggen, van ja we gaan dit gewoon wel doen. Want dit is een goed idee.

Mensen schikken er toch heel erg van terug als je tot op het hoogste niveau wordt terug gefloten. Nou heb ik dat ook vaak niet gedaan. Maar ik weet hoe je dan voelt als je met iets goeds bezig ben en je wordt terug gefloten. Ik weet dan wat het met je doet. Je wordt dan terug geslagen. Dat je echt denk van: "Nou pff. Zoek het ook allemaal maar uit. Zeg dan maar vervolgens wat ik moet doen."

En ik kan natuurlijk wel denken dat ik een goed idee heb en als andere mensen vinden dat het geen goed idee is, maar dan moet je daar met elkaar over praten. Als het daardoor een nog beter idee wordt, dan is dat natuurlijk prima.

Maar als je dan wordt terug gefloten. Ik weet zeker dat ik het zelf ook wel eens gedaan heb. Dat ik dacht van, wat gebeurt hier nou? Dit kan helemaal niet zo. En dat ik dan toch misschien niet altijd even handig heb gezegd wat ik er van vond. Dat zal vast wel gebeurd zijn.

Ik ben er van overtuigd dat als je wilt dat mensen zich ontwikkelen en dat uitbouwen en ondernemend durven te zijn, initiatief durven nemen. Dan moet je als leidinggevende de mensen de ruimte geven en vertrouwen.

Als er dan iets verkeerd gaat, dan heb je heel snel de neiging om een schuldige aan te wijzen. Maar wat we dan moet doen, is onderzoeken. Wat is er nou eigenlijk fout gegaan? Wat zijn dan de leerpunten. Dan moet je dat ook afronden in een gesprek met alle betrokkenen. Fouten maken mag, als je er maar van leert. Mensen krijgen daar energie van als je er van heb geleerd. Ik ben ook van al doende leer je. Dus niet zwarte pietten.

### **Heeft een sectorhoofd ook een BOC gesprek?**

Ja ja. Met de directeur.

### **Denk je dat een BOC cyclus toegevoegde waarde heeft voor samenwerken?**

Ik denk dat elke vorm van het maken van werkafspraken of resultaatafspraken. Dat kan je goed of verkeerd doen. Daar moet je eerst goede afspraken over maken. Als je het hebt over samenwerken. Kan je daar concrete afspraken over maken. Dan gaat er iets stimulerend van uit.

### **En zou het bedragen aan zelfredzaamheid?**

Voornamelijk het deel dat gaat over competenties. Als het besprekbaar maakt. Dan denk ik zeker dat het van toegevoegde waarde kan hebben. Ik denk dat het van geen waarde zal hebben als je heel taakgerichte afspraken gaat maken. Ik denk dat het heel belangrijk is dat je het hebt over resultaten die je verwacht van iemand.

Ik vind het belangrijk dat een medewerker dan zelf bepaald hoe die het dan doet. Als je gaat vastleggen hoe iemand een taak moet doen, ja dan poets je de zelfredzaamheid natuurlijk weg.

### **Wordt het door het systeem achter de BOC dan niet te veel in een sjabloon gezet waardoor je juist vrijheden afneemt?**

Dan hangt er heel erg vanaf hoe je de afspraken maakt, denk ik. Ik verwacht ook dat als ik iemand dicteer wat hij of zij moet doen, dat dan degene ook aan de belt trekt. Dat degene dan zegt dat ik te veel op zijn of haar stoel gaat zitten.

Waar ik wel mee worstel is dat als je die afspraken maakt, dan 2 maanden later is de wereld toch weer anders. En ik zie het zelf niet als zo iets wat in beton gegoten is, maar meer van dat we op dat moment die afspraken maken. Als over 3 maanden blijkt dat we het niet gaan halen, dan stellen we dat bij. In dat opzicht is het een handig middel om te proberen om over een aantal zaken heel concreet afspraken te maken. Maar je moet ook niet je kop erdoor gek laten maken.

Het is nooit bedoeld om je te belemmeren in je werk. Als je dat zo ervaart dan moet jij iets doen of dan moet er iets in die afspraken veranderen. Zo is het natuurlijk nooit bedoeld.

### **Hoe kijk je tegen de RAB aan als je kijkt naar de zelfredzaamheid en samenwerken?**

Nou ik denk 0. Het wordt zo generiek gemaakt dat ik denk, wat moeten we hiermee? Ik houd veel meer van het lik op stukbeleid in de positieve zin. Dus als iemand iets goed gedaan heeft, dan belonen. Dat kan geld zijn, dat kan een groot compliment zijn. Ik denk dat het veel effectiever is, dan zoiets geïnstitutionaliseerd. Wat dan ben ik ook nog afhankelijk van andere dat die zich ook gedragen, om het zo maar te zeggen. Ik denk niet dat zoiets mensen uitdaagt. Daar ben ik eigenlijk zeker van.

### **Je neemt deel aan een initiatiefgroep Het Nieuwe Werken, ontstaan vanuit de koers. Wat is daar tot nu toe uitgekomen?**

We hebben vooral veel gepraat. Ik zie dat we een ontwikkeling hebben doorgemaakt, waarin de groep ook nog enigszins van samenstelling is veranderd. We zijn ook van de term Het Nieuwe Werken afgestapt en hanteren nu Vitale Organisatie. Dus hoe word je, maar ook vooral hoe blijf je een vitale organisatie.

En dan gaan we er vanuit het organisatieconcept van het fabrieksmatige. Iemand is een stukje uit het proces en de baas weet altijd wat er gebeurt en bepaald ook wat er gebeurt, naar het concept dat de mens centraal komt te staan. En dat de mensen veel meer bepaald hoe de dingen gebeuren.

Dus dan ga je niet meer uit van het werkproces en de regeltjes erom heen, die heel functioneel waren in het industriële proces, maar die anno nu zijn gaan knellen. En jou leidinggevende weet ook niet meer precies wat jullie allemaal inhoudelijk doen. Die heeft die kennis allang niet meer.

Ik weet echt niet wat er allemaal precies gebeurt. Ik zit nog wel steeds in de situatie dat ik kan bepalen wat er gebeurt en dat past niet meer goed op elkaar. Er zijn steeds meer mensen die heel goed zelf weten wanneer ze een beslissing moeten nemen. Maar hoe ga je van de ene organisatie vorm naar de andere. Met nog steeds in het achterhoofd de bedrijfsresultaten. Want we zijn nog steeds verantwoordelijk voor een aantal zaken.

### **Zit je dan niet heel dicht tegen een andere initiatiefgroep aan die gaat over gedragsverandering?**

Nou ja, wij zien ons zelf als een coördinerende rol tussen de processen. De IT is in zoverre al ontwikkeld dat het niet meer uitmaakt waar je werk doet. We houden ons ook aan de 3 B's. Bricks, Bytes en Behavior. De bricks daar wordt aan gewerkt. De bytes daar wordt ook heel hard aan gewerkt, en wat blijft er dan nog over, behavior.

Wat wij dan zien als initiatiefgroep Vitale Organisatie en niet dat wij die drie dingen doen, maar juist dat die dingen samen met elkaar de juiste kant opgaan. Dus als de andere initiatiefgroep uitzoekt wat voor opleidingen of trainingen een medewerker moet hebben. Dat moet vooral gebeuren. Maar wij zorgen er wel voor dat het bijdraagt aan de vitale organisatie.

En als je dat vraagt wat er is gebeurd in mijn initiatiefgroep dan zaten we soms met zijn 4en rond om en tafel en dan merk je dat je toch allemaal andere een verschillend beeld hadden van de nieuwe situatie.

### **Kan je jou beeld omschrijven hoe jij de nieuwe situatie er uit gaat zien?**

Wat ik me dan voorstel, als ik door de organisatie heen kijk. Dat leidinggevende zich vooral bezighouden met welke resultaten er behaald moeten worden en wat is daar voor nodig. Dat er dan afspraken worden gemaakt met de medewerkers en wat heb je van mij nodig. Hoe kan ik je daarin faciliteren. Medewerkers krijgen grote

mate van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid. Dat mensen onderling elkaar helpen en elkaar corrigeren. Het aanspreken van elkaar. Dat gaat wat mij betreft door de organisatie heen. Dat de leidinggevende dat niet altijd hoeft te zijn.

Dat mensen elkaar ook veel meer opzoeken. En dat die virtuele grenzen die er zijn, dat zit gewoon tussen de oren. Dat we dat toch wel in hoge mate geslecht hebben en dat we vooral redeneren vanuit, wat is goed voor Dunea en dat we daar naar handelen.

Er zijn nog steeds mensen die zeggen, wij van Verkoop. Dan denk ik hoezo wij van Verkoop? Dat vind ik vreemd. Nee, je kunt hooguit zeggen, wij van Dunea. Daar kan ik nog mee leven.

Ik zie veel meer in het flexibele kantoor. Dat het kantoor veel meer een ontmoetingsplek is. We zitten nu eigenlijk ook wel heel geïsoleerd. Je kunt hier heel veilig zitten, maar je bent ook wel verstopt hier.

Ik hoop ook wel dat we als vitale organisatie, ik denk wel dat we een aantrekkelijke organisatie zijn. Maar we moeten wel aangehaakt blijven aan die dingen die nu in de samenleving spelen. Want we willen in de toekomst natuurlijk ook nieuwe mensen binnen blijven komen. We moeten ook wel gaan over de sfeer, mogelijkheden en niet alleen doorgroeien in hiërarchische zin, maar ook in ontwikkelen en niet alleen maar werkinhoudelijk. Dat we daar ook flexibeler mee om kunnen gaan met de talenten die we in huis hebben.

### **Maar als we anders moeten gaan denken en werken, waar verwacht jij dan de weerstand?**

Nou, ik denk dan aan die standaard uitspraken. Zoals: "mensen vinden verandering niet erg, maar ze vinden het wel erg om verandert te worden."

### **Ervaar je dat ook in deze organisatie?**

Nou de vorige koers is helemaal door het MT opgesteld. Ik zat er toen net in, maar die koers is ergens in een hotel opgesteld. Dan moet je heel lang praten om dat in de organisatie uitgelegd te krijgen. En wat is nou de bedoeling.

De oude koers is in mijn beleving ook niet helemaal gaan leven. In de huidige koers is het misschien ook nog niet helemaal zo dat deze heel breed in de organisatie leeft. Maar doordat alle leidinggevende en adviseurs er met elkaar over praten, wordt het wel veel gemakkelijker geadopteerd. En hebben mensen er een beeld bij. En op het moment de mensen ook het voordeel ergens van inzien en als er ook geluisterd wordt naar hun zorgen, dan denk ik dat er. Nou ja dat is altijd natuurlijk. Je hebt een normaalverdeling en je hebt daarin de koplopers die echt in de weerstand zijn en je hebt daar tussenin heb je groep die eigenlijk indifferent is. En op het moment dat je die weet aan te spreken, dan kun je in mijn optiek, dan is het helemaal niet zo lastig om te veranderen.

Als je het heel erg gaat werken aan de weerstand, nou ja ik heb geleerd als je iets te aandacht geeft dan groeit dat. En als je dat puur focust op een groep die per definitie dwars is en niet wil, dan groeit dat alleen maar.

We hebben het wel een aantal keer in het MT er over gehad. Mensen zijn eigenlijk bang voor dat ze de organisatie niet mee krijgen. Maar door juist die mensen het verhaal te laten vertellen die wel meegaan in een verandering en ze te laten vertellen wat het ze oplevert. Als je het op die manier benadert, dan voel je dat er gelijk energie in komt.

Dus omgaan met weerstand, ja je moet eerst kijken naar wat je eigen weerstand is. Ben je zelf bereid om die stap te zetten. Als ik vind dat ik recht heb op een eigen kamer, dan ik dat niet andere vragen om dat op te geven. Dat kan gewoon niet. Dus als MT hebben we daar gewoon een belangrijke voorbeeldrol in. Dus als het ergens stroef gaat, moeten wij toch als MT naar ons zelf kijken. Wat doen wij dan om na te gaan of het niet uitnodigend is of dat het eng is waarom mensen niet durven te bewegen.

### **Als je als MT het goede voorbeeld geeft, verwacht je dan dat mensen uit zich zelf gaan meebewegen?**

Mensen gaan pas bewegen als ze ergens het voordeel van in zien. En als ze dat niet zien, waarom zou je dan? Dan is het toch goed nu?

En je moet serieus omgaan met de bezwaren en de zorgen. Als je die negeert, dan versterk je ze alleen maar. Je kunt niet iedereen tegemoet komen. Dat gaat gewoon niet, maar je moet er wel serieus kijken wat er wel aan te doen is.

### **Hoe zelfredzaam denk je dat mensen zijn binnen de organisatie?**

Ik denk dat mensen heel erg zelfredzaam zijn. Wij hebben mensen met hypotheek, gezinnen of in het bestuur zitten van een sportvereniging. In mijn optiek zijn de meeste volwassenen zelfredzaam. En tuurlijk is er een groep mensen die beter gedijt in een situatie waar in ze meer instructies krijgen. Dat zie ik ook. Dat zijn mensen die niet persé die verantwoordelijk willen. Daar moet je rekening mee houden. Dan kan je niet negeren.

Als je mensen aanspreekt in hun eigen vakmanschap en je dat waardeert, dan weten ze heel goed waarom en wat ze moeten doen.

Vind je dat mensen de vrijheid hebben bij Dunea om dit te vinden?

Nou, het gekke is dat mensen wel die vrijheid hebben, maar niet zo ervaren. Het wonderlijke is dat er heel veel vrijheid is bij Dunea om over zaken wat te vinden of om de dingen anders te doen.

### **Ervaar je dat leidinggevende ook die vrijheid hebben?**

Ik overzie niet heel Dunea, maar ik denk wel dat die vrijheid er wel is, maar niet zo ervaren. Zoals alle medewerkers.

Het zit niet zo in de vrijheid, maar eerder in zelfvertrouwen en ondernemerschap. En ja, fouten maken mag. De verantwoordelijk echt ergens neerleggen en niet terugfluiten. Dat hoeft maar 2x te gebeuren en dan benut je die vrijheid niet meer.

Ik noem het leiderschap met lef en daar is wel gebrek aan. Leiderschap met lef is niet met oogkleppen op als je eigen zaken goed geregeld is, maar je kijkt naar het belang van Dunea.

Het is echt zo dat het hier eerst voorgedaan moet worden. Als je als MT iets vindt en je handelt er niet naar. Dan gaat het gewoon niet werken. Want je wordt hier zo afgerekend op hoe je iets doet. En terecht.

Denk maar aan die kamer. Als ik een kamer opeis, kan ik niet verwachten van een afdelingshoofd dat hij zijn kamer opzegt. Dat is niet geloofwaardig. Dat wordt er toch gekeken naar je gedrag en niet naar wat je zegt.

Dat begint al heel vroeg. Als je ouders je zeggen dat je iets niet mag en ze doen het zelf wel, ja wat moet je dan. Voorbeeldfunctie.

### **Is er nog iets wat je wilt toevoegen?**

Wat ik wel soms merk is dat dit soort concepten wordt ontwikkeld door kennis werkers. Maar die mensen die juist buiten werken zoals monteurs, duinwerkers. Dat blijft wel iets waar we serieus naar moeten blijven kijken. Daar wordt soms een beetje makkelijk over gedaan. Als of iedereen altijd maar met pc's werken. Ik denk dat 1/3 van Dunea niet met pc's werken.

Mijn ervaring is: "practice what you preach." Dat heb ik net ook al gezegd. Ik heb heel erg gemerkt dat het werkt en dat het belangrijk is om bij veranderingen juist de aandacht te geven aan de kleine dingen. Dus niet denken dat je gelijk een hele organisatie in beweging krijgt, maar zie dat er al dingen gebeuren. En probeer die in het juiste licht te krijgen. En veroorzaak ze ook. Voer soms eens een ongebruikelijke oplossing door.

Wij hadden het onlangs bij Productie dat een groepshoofd wegging. Samen met het sectorhoofd Productie dachten wij, moeten we nu een ander groepshoofd nemen of laten we 2 groepen samen gaan, omdat deze toch al veel samenwerken. Dat noem ik leiderschap met lef. Durf ongebruikelijke oplossingen uit te voeren. Deze 2 groepen vallen onder 1 groepshoofd en je ziet dat het samenwerken heel erg goed is geworden. En blijf heel erg naar je zelf kijken en kom soms uit je comfort zone.

## **Gesprek 5**

### **Hoe ben je ooit bij Dunea terecht gekomen?**

Ja op precies te zijn 1 september 1981 bij toenmalig DWL. Soms spreek ik nog klanten die vragen of ze met DWL spreken. Dat zijn vaak de wat oudere klanten, maar ook de oudere Gemeentelijke ambtenaren.

Maar dat solliciteren was zo makkelijk toen. Je had in de krant advertenties van gemeente of ambtelijke banen. Als je dan belde, was je eigenlijk al bijna aangenomen. Ik had toen HAVO gedaan en dan ging je meestal de administratieve kant op. Toen was dat zo. Na je HAVO ging je werken.

Het was wel een heel ambtelijk bedrijf toen bij DWL. Daar moest ik echt even aan wennen, maar we hadden echt een leuke groep. Echt heel veel lol gehad, maar er werd ook hard gewerkt. Soms bleef je tot 18.00 uur doorwerken.

Je had meer saamhorigheid toen. Je was meer een groep. Zo heb ik dat in ieder geval ervaren.

### **Ging je ook zo met leidinggevenden om?**

Nee, je zat echt op eilandjes toen. Je had echt een chef. Star en autoritair. Iedereen keek er tegen op. Hij beschouwde zijn personeel niet echt als medewerker. Meer als onderdanen. Zo was het nou eenmaal in die wereld. Het was een ambtelijk bedrijf.

### **Wanneer zag je dat veranderen?**

Het is in de geest van de tijd. In de jaren 80 ging je privatiseren. Het ambtelijke ging er van af. Alles ging eerst echt via schijven. Een parafencultuur. Dat is allemaal minder geworden.

Dit bedrijf is denk ik behoorlijk met zijn tijd meegegaan.

### **Als je kijkt naar toen en als je kijkt naar nu. Hoe ervaar je dan het contact met je leidinggevende nu?**

Mijn huidige leidinggevende heeft die periode ook meegemaakt. Hij is op een gegeven moment leidinggevende geworden. Dus wij kennen de klappen van zweep wel. Je gaat heel anders met elkaar om dan vroeger met je chef. Je had toen ook een souschef en een directeur en een adjunct directeur. Je gaat nu veel vrijer met elkaar om.

### **Merk je dat ook in werk nu met andere afdelingen?**

Vroeger had je allemaal verschillende nummers. Nu hebben we 1 Dunea nummer. Dus je wordt gebeld voor allerlei zaken. Het wordt ons wel geacht om 90 % van de gesprekken zelf af te handelen. Vroeger verbonden we ze meteen door.

Maar ja, het telefoonverkeer was vroeger niet interessant, maar je had voornamelijk muteerwerk. Administratief medewerker A, B en C. Dus was de hele tijd met cijfers bezig toen de tijd. Niet met klantencontacten.

We hadden toen 6 bureaus en 3 telefoons. En af en toe ging de telefoon en dan had je zo een situatie van, wie neemt hem? Weet je wel. Neem jij hem, okay dan neem ik hem straks wel. Zo ging dat gewoon.

Maar nu wordt je van alle locaties gebeld. Mensen die op de wc zitten. Ja, het is toch te gek voor woorden. Staan langs de snelweg, in de auto, in de tram. Vroeger ging alles ook meer schriftelijk.

### **Wat was er vroeger beter dan nu?**

Men wordt oppervlakkig. Vroeger had je veel meer te maken met vaste krachten. Nu hebben we meer tijdelijke of vaste krachten die part timer worden. Ik heb het idee dat men vroeger meer betrokken was bij het werk, bij het bedrijf bij hun omgeving waar ze de hele dag in zaten.

### **Omdat ze fulltime werken?**

Ja, dat denk ik ook wel. En Dunea is altijd een bedrijf geweest waar mensen lang werken. De gemiddelde leeftijd is behoorlijk hoog. Kijk maar om je heen wat hier rond loopt. Heel veel mensen werken hier al lang.

Er zijn een aantal mensen die lopen behoorlijk te kankeren op de hele boel. Dat is vaak in relaties zo hè. Hoe harder je gaat kankeren, hoe meer betrokken je bent bij het geheel. Dat is gewoon zo. Bij mensen in je directe omgeving, ga je ook veel vrijer tegen praten. Je wordt sneller kwaad misschien.

Dat merk ik gewoon dat de betrokkenheid minder wordt voor mijn gevoel. Ik heb die betrokkenheid nog wel steeds voor mijn gevoel. Soms gaan dingen best wel aan je hart. Dan zie ik mensen op projectbasis binnenkomen. Dan praat je met ze en dan denk je, ja maar jij bent zo weg hier. Weet je wel.

Kijk nou ook bijvoorbeeld naar recepties. Die zijn heel anders dan een aantal jaar geleden. Vroeger bleef je gewoon nog even hangen en met elkaar praten. Dat is tegenwoordig veel minder geworden. Als je werkt tot 16.00 uur dan kwam je op de receptie om 15.30 en dan gaan ze om 16.00 uur weg. Dat was vroeger niet zo. Als ik op een nieuwjaarsreceptie komt ook. Drie kwart ken ik niet eens.

Als je meer betrokkenheid hebt, krijg je ook veel meer voor elkaar. Mensen kennen je en jij weet sneller je weg te vinden. Ik heb het idee dat mensen niet veel minder moeite doen om contacten op te bouwen.

### **Denk je dat het aan initiatief ligt of hebben ze dan een duwtje in de rug nodig?**

Ja, ik denk beide. Het gaat ook om belangen. Als jij iemand nodig hebt, zoek je daar ook contact mee. Zo werkt dat. Dat is de natuurlijke gang. Sommige moeten het leren zien en hebben een duwtje nodig.

Als je ergens wilt blijven werken of je wilt het naar je zin hebben op je werk, moet je ook wel interesse tonen. Je moet er zelf wel moeite voor doen. Als je de moeite neemt om iemand te leren kennen, dan maakt dat je werk ook makkelijker. Als iemand weet wie je bent, doet hij vaak ook wat meer moeite voor jou. Zo werkt dat nou eenmaal. Dat zijn de contacten die je hebt en dat is natuurlijk heel belangrijk in je werk.

### **Wat verbindt jou op dit moment met Dunea?**

Het is een onwijs mooi bedrijf, denk ik. Het is een stabiel bedrijf waar nooit gekke dingen gebeuren. Ik vind het een prettige werkgever. Er is mogelijkheden om veel doen. Je kunt studie doen en zo. Het is wel een aparte cultuur. Je verkoopt natuurlijk een mooi product, water.

### **Hoe typeer je die cultuur van Dunea vandaag de dag?**

Vrij open. Je kunt makkelijk naar je leidinggevende stappen. De meesten gaan wel redelijk met elkaar om. Bepaald respect toch nog wel. Ik heb nog niet veel mee gemaakt dat men hier ruzie heeft gehad.

Ik heb altijd wel een goed gevoel gehad over dit bedrijf.

### **Denk je dat andere daar ook zo over denken?**

Ik denk het wel. Waarom blijf je anders zo lang zitten. Dat is toch een teken. Ik zie me vrouw minder dan mijn collega's. Je kunt het wel tijdelijk niet naar je zin hebben, maar dat houdt je niet vol anders ga je er aan onderdoor.



### **Wat vind je van de koers 2015?**

Ik houd me er niet zo mee bezig. Leidinggevendenden houden zich er meer mee bezig. Je merkt natuurlijk wel dat er dingen veranderen. Maar hoe bedoel je het eigenlijk?

### **Nou er werd toch gevraagd aan iedereen om mee te denken?**

Jawel, maar ik heb zoiets van ja dat is weer zo een project. Dingen komen en dingen gaan weer. Tuurlijk er verandert wel wat in der loop der tijd, maar je denkt dat ze dan toch iets ambitieus gaan aanpakken en dan zie je het toch weer een beetje wegebben. Er zijn zoveel andere dingen om mee bezig te zijn in het bedrijf. Dat gevoel heb ik wel.

Een bedrijf moet wel mee gaan met zijn tijd, maar ik heb altijd het idee dat we er maar achteraan hobbelen met Dunea. Je hebt bijvoorbeeld het Nieuwe Werken. Jaren geleden werd het al geïntroduceerd. Je hebt veel bedrijven die hebben het geprobeerd en vinden het niets. En wij gaan dan met volle kracht het Nieuwe Werken doen. Dan denk ik ook van nou, missen ze nou niet wat met die ontwikkelingen.

### **Ben je al op Voorburg geweest met het Nieuwe Werken?**

Ja, daar ben ik geweest.

Nou, ik zou daar niet willen zitten zoals ze daar nu zitten. Wij kwamen daar voor een cursus. Liepen allemaal mensen te stampen en naar de wc's toe en naar de koffieautomaat. Nou dat leidt toch allemaal af? Denk ik.

Bij ons is dat helemaal niet haalbaar zo een open afdeling. Jan en alleman kan niet over onze afdeling lopen zomaar. Dus dat gaat bij ons nooit werken. Natuurlijk zijn er afdelingen waar dat wel gaat werken. Maar ik heb het idee dat wij te laat die richting opgaan.

### **Wat mist Dunea dan volgens jou nu?**

In details weet ik dat niet, maar ik lees ook kranten. De meeste medewerkers willen niet eens thuis werken of op andere tijden werken. Ik heb een kennis bij een verzekeringsmaatschappij. Die ging expres vroeg beginnen om op een bepaald plekje te zitten. Nou waar ben je dan mee bezig? En dat wordt dan maar doorgedrukt. Er wordt dan te weinig geluisterd naar het personeel.

### **Denk je dat het bij Dunea ook zo is?**

Er worden natuurlijk wel onderzoeken en enquêtes gehouden en zo. Maar ik ben benieuwd hoe dat hier gaat werken met het Nieuwe Werken.

### **Denk je dat er vertrouwen is binnen Dunea?**

Op zich wel. Met mijn leidinggevende heb ik een bepaalde band. Ik heb daar wel een goed gevoel bij. Ik heb weinig met andere leidinggevendenden te maken. Het is in mijn geval niet geschaad in ieder geval.

### **Hoe ervaar jij de BOC?**

Nou ja dat is ook zo een project geweest. Ze zullen er bij bepaalde afdelingen meer bovenop zitten. Dat had je vroeger ook met de functioneringsgesprekken. Op een gegeven moment ebt dat weg.

Zo een BOC cyclus bestaat uit jaarplangesprek, voortgangsgesprek en beoordelingsgesprek. Ik heb wel eens jaarplan en voortgang in 1x gehad. Dan was er gewoon geen tijd voor. Mijn leidinggevende heeft 15 tot 20 man. Nou daar gaat een tijd in zitten. Dus ja ik kan me wel voorstellen. We moeten ook eigenlijk werk overleg hebben. Het komt wel eens voor dat we maanden geen werkoverleg hebben. Maar dat wilt niet zeggen dat we geen contact hebben. Soms komen we wel onderling even bij elkaar zitten of met een groepje.

Maar ja, er wordt tegenwoordig zo veel gecommuniceerd. E-mails vliegen je om de oren. Je hebt er al bijna een dagtaak aan. Dat wat dat betreft is dat ook helemaal verandert.

### **Denk je dat je nu meer zelf je eigen weg moet vinden in bedrijf of word je aan de hand meegenomen?**

Dat ligt aan de persoon zelf. Je kunt wel heel veel zelf zoeken nu. Vroeger ging het meer aan overlevering. Nu ligt meer in processen en procedures vast. Ik ben altijd meer van kwaliteit geweest. Ik had daar wel moeite mee dat het meer naar kwantiteit ging. Je moest een bepaalde productie halen, die service levels die je moest halen. Dat was een aardige omslag. Je voelt de druk dan hè.

Je merkt dat het ten kosten ging van kwaliteit. Nu ook. Alles moet gelogd worden. Maar je geeft nu ook minder informatie aan de klant. Mensen bellen 2 of 3 keer terug daardoor. Maar ja, uiteindelijk wint kwaliteit toch altijd van kwantiteit. Kijk maar naar nu het streven. Klanten moeten eigenlijk maar 1 x of liever helemaal niet meer terug bellen.

Wij zijn vroeger hier zo opgeleid dat je voor kwaliteit ging. Altijd jezelf controleren. Weet je wel. Niet altijd gelijk aannemen dat het zo is, maar even checken. Je merkt dat mensen altijd gelijk van je aannemen als je iets verteld en die denk dan niet van, bedoelt die dat zo of bedoelt die dat zo. En niet zo kritisch zijn van zichzelf.

Net zo als van de week. Ben ik bezig met iemand in te werken. En op een dag dan komt die gewoon niet meer opdagen. Dan heb ik er zwaar de ziekte in. Want ik stop er energie in. En die komt dan gewoon niet meer terug. Ik heb het er met mij leidinggevende over gehad. We hebben al weinig tijd. Nu moeten we nog sneller mensen klaarstomen om achter de telefoon plaats te nemen.

### **Wat vindt je belangrijk bij het samenwerken met je collega's?**

Nou, dat je respect voor elkaar hebt. Dat je normaal om kan gaan en dat je dingen kan vertellen in vertrouwen op een gegeven moment. Dat ze voor hun werk staan. Dat vind ik ook heel belangrijk. Respect naar collega toe, maar ook naar klanten. Als iemand de klant af zit te bekken, daar heb ik moeite mee. Daar zitten we niet voor.

### **Is dat wat jij belangrijk vind aanwezig bij Dunea?**

Nou er wordt in de wandelgangen geroddeld en het rookhok komen de dingen tot stand. Vraag het maar aan een roker en je weet het. Ik ben niet zo op sensatie belust. Niet dat ik niet geïnteresseerd ben of zo. Maar dat roddelcircuit is niet aan mij besteed.

### **Maar kijkend naar de koers, waarom denk je dat Dunea samenwerken dan toch wilt verbeteren?**

Ja, natuurlijk wil Dunea samenwerken. Je staat samen voor een product, een bedrijf. Als het niet lekker loopt dat samenwerken, moet dan natuurlijk wel wat aan gebeuren. Of je geeft het door aan je leidinggevende, zodat hij er wat mee kan doen. Samenwerken is heel belangrijk.

### **Gaat het nu slecht dan?**

Nee, het gaat niet slecht, maar het kan altijd beter. Het kan zijn dat het niet gaat zoals jij het wilt, maar dat hoeft niet slecht te zijn.

### **Zijn mensen binnen Dunea zelfstandig?**

Nou soms denk ik wel eens wat doe jij hier nog? Dat is een uitstraling. Een aantal mensen hier, zo zou ik niet willen functioneren. Het gebeurt wel eens dat als er iets fout gaat, dan kunnen ze wat er aan doen, maar dan doen ze er niets tegen. Maar ze lopen wel te klagen. Daar heb ik een hekel aan.

### **Klagen die mensen dan alleen maar of bereiken ze er iets mee?**

Als je al jarenlang zit te klagen of jarenlang loopt te ergeren, dan doe je er weinig aan om het op te lossen. Als je irriteert dan doe je er wat toe aan. Maar blijf dan niet zitten en door te modderen.

Vroeger had je dat nog meer. Dan had je een hele ploeg die zeiden dan, we hoeven toch niet meer zo lang. En maar negatief blijven doen en maar klagen. Helemaal niet meer bereid zijn te veranderen, want ze hoeven toch nog maar een paar jaar. Maar ze zaten wel met mensen die wel verder moesten. Ik was blij dat die lichterding weg is.

Maar ja, de hele organisatie is helemaal veranderd de laatste 10 of 15 jaar. Als je daar niet in mee kan, dan heb je een probleem.

#### **Verandert in welk opzicht?**

Met leidinggevende, leidinggevende posities, verantwoordelijkheden. Er werd geschoven met mensen en afdelingen. Afdelingen zijn opgeheven en weer in het leven geroepen. Als je daar toevallig steeds in zit, is dat ook niet bevorderlijk voor de motivatie. Ik persoonlijk heb daar niet zoveel last van gehad.

#### **Is er een verandering waarvan jij zegt, als dat gebeurt, zal dat mijn werk nog leuker maken?**

Ik probeer het voor mezelf zo leuk mogelijk te maken, voor zo ver dat kan. Het is gewoon hoe sta je daarin. We hebben goede middelen ter beschikking, goede omgeving met de groep. Dus ja, wat zou beter kunnen. Ik zou het zo niet durven zeggen. Ik denk dat wij er heel behoorlijk bij zitten.

#### **Wat ervaar je als belemmerend in je werk?**

Nou ik loop wel tegen dingen aan, procedures en zo. Met mijn ervaring weet ik dat het dan beter kan. Je wilt de mensen zoveel mogelijk informeren en soms ook niet. Soms wordt er bewust niet geïnformeerd, omdat je dan meer klachten binnen haalt. Ze moeten Internet veel beter gebruiken. Maar als ze dan wat willen, moet het over die schijf en dan die schijf. Soms toch nog wel dat ambtelijke.

#### **Denk je dat het te maken heeft met macht?**

Misschien wel. Of verantwoordelijkheid nemen. Je kunt alles wel bij een ander neerleggen. Geef mensen zelf die verantwoordelijkheid.

#### **Wie denk je dat de macht heeft binnen de organisatie?**

Ik heb geen idee. Vroeger zag ik dat meer. Dan had je een administrateur, daar keek iedereen dan een beetje tegenop. Tegenwoordig is dat niet meer zo. Tegenwoordig zijn er ook meer leidinggevendenden die mee willen werken. Vroeger had je een kreet, dat je zelf meer verantwoordelijkheid moest nemen.

#### **Denk je dat de macht meer ligt bij de medewerkers of meer bij directie?**

Ik weet niet of zij nou zoveel macht hebben om te sturen zoals zij het zien dat het ook zo gebeurt. Ik heb een beetje moeite met dat woord. Ik heb toch het idee dat we meer met zijn allen doen de laatste jaren. We zitten veel meer in werkgroepjes en zo. Er is niet iemand die op zijn strepen staat. Je komt samen tot iets. We groeien naar iets toe.

## **Gesprek 6**

#### **Wat trok je aan om voor Dunea te gaan werken?**

Wat er toen speelde, in de jaren 70 kwam de Mammoetwet. Ik zat op de oude MULO. Ik wil dit nieuwe systeem niet afwachten en wilde ik aan het werk. Maar mijn cijfers waren wel goed, dus toen zei men dat ik beter kon doorleren. Toen ben ik toen van 4 MULO in 1x naar 4 HAVO.

De talenkant was geen probleem, maar de exacte vakken waren een probleem. Toen ben ik alsnog gestopt. Ik ben toen een avond opleiding gaan doen, maar ik moest wel centen hebben. Dus ben ik alsnog gaan werken. Ik moest toen op het stadhuis komen voor een gemeente baan. Toen zeiden ze, het is misschien wel leuk om te

beginnen bij een klein gemeente bedrijf, toen DWL. De mensen kennen elkaar. Het is een klein bedrijf. Vandaar uit kan je eventueel bepalen wat je wilt of niet wil.

Mijn diensttijd zit ook bij mijn werkjaren. Ik werd door betaald en mijn soldij werd aangevuld door de gemeente.

### **Heb je het altijd naar je zin gehad al die jaren?**

Dank zij de collegialiteit heb ik het leuk gevonden. Collega's zijn gewoon 40 of 50 % van mijn pakket. Tuurlijk heb ik wel eens tijden gehad dat ik buiten liep en dat het maar goed was, want ik kom die persoon dan wel wat aan doen. Maar dat was in die tijd, want je had een structuur van leidinggevenden. Jij moest gewoon doen wat je moest doen en zonder reden. We werken vroeger met die ponskaarten. Uit bakken halen en in bakken doen. Sorteren. Uit bakken halen en dat deed je gewoon klakkeloos. Als je dat nu iemand zou laten doen, verklaart hij dat die na 4 of 5 dagen dat je opgenomen moet worden.

Mijn chef was Ajacied en ik Feyenoorder. Als Ajax had verloren, kreeg je gewoon geen verlof. En niemand zei er wat van. De baas bepaalde en dat was toen heel gewoon.

Toen ging er wat veranderen. De organisatie werd moderner. En gegeven moment ga je dan ook zelf mee doen. Je wordt mondiger.

### **Wat veranderde aan de organisatie toen?**

Meer verantwoordelijkheid, eigen inbreng tot een bepaalde hoogte. Je kon niet experimenteren. De mensen daar boven moesten ook verantwoording afleggen. Je kon niet op eigen houtje iets doen. Het ging er om dat je werkzaamheden ging doen. Wat op je bureau lag, moest weg. Elke dag moest alles ingeleverd worden. Aan de ene kant was dat heerlijk, want je bureau is schoon.

Nu loopt alles in projecten. Daar heb ik wel wat moeite mee. Alles loopt door elkaar heen. Het ene is nog niet af of het andere is er al weer. Maar misschien ligt dat ook aan mezelf en hoe je ook getraind ben.

### **En als je nu kijkt naar Dunea vandaag de dag?**

Nou ja als je nu kijkt, dan snap ik het niet helemaal. Ik heb zo de indruk dat het een rollercoaster is van dingen en lijkt niet of het af is. Het gaat te snel. Maak eerst dingen af en begin dan aan iets nieuws.

Nog iets is dat de beslissers in het bedrijf zich niet genoeg mengen op de werkvloer. Dit heb ik ook gezegd tegen de toppers van dit bedrijf. Nou ben ik een persoonsmens, als je in ochtend het gebouw binnenkomt en een rondje door het gebouw doet om iedereen goedemorgen te wensen. Met de feestdagen iedereen fijne dagen te wensen. Daar hebben wij moeite mee dat ze dat niet doen. Het maakt ook helemaal niet meer uit hoe je werk doet, als je het maar doet.

Vroeger kwam de baas wel langs. Als er wat mis was gegaan, was de baas er. We hebben vorstperiodes meegemaakt. De hele directie ze waren er. Als er buiten wat was, ze waren er. Als we moesten overwerken, kwamen ze met gebak en werd de kantine opengesteld. Ze zijn nu veel meer met zichzelf bezig dan toen. Daarmee creëer je een afstand.

De verbinding verdwijnt gewoon. Je hoeft geen aai op je bol, maar minimaal als er feestdagen zijn even langs komen. Is dat zo teveel gevraagd? **Nu lopen ze je ook voorbij.**

### **Hoe zou je dat kunnen veranderen?**

Door coaching en luisteren. Er was een keer een medewerkertevredenheid onderzoek. Die zou anoniem zijn, maar wat gebeurd er. Er staat een barcode onder. Tijdens werkoverleg werden er dingen gezegd die wij in vertrouwen er op hadden gezet. Ik vul het niet meer in. Zogenaamd vertrouwelijk. Daarom vult niemand het meer in.

Is er een succesje geboekt, vier het dan even. Het zijn heel simpele dingen, maar je kweekt er goodwill mee. Dus ja, laat je gezicht zien en ga niet alleen voor je eigen toko.

### **Merk je dat ook met collega's?**

Nou ja, vroeger had je geen functieomschrijving. Als je bezig was met het wegwerken van je stapeltje werk en een ander was al klaar, dan hielp hij je met jou stapel. Tegenwoordig is het zo dat als iemand zijn stapel heeft weg gewerkt, gaat hij met verlof. Het staat niet in zijn competentie.

Wij zijn gekoppeld aan rayonbeheerders. Er wordt spul neergelegd voor een rayon. Vroeger werd gewoon alles op elkaar gelegd en daar pak je een stapel van af. Nu als het je wijk of je rayon niet is, dan verwerk ik het niet.

### **En als je dan toch helpt?**

Dan worden ze gek. Want als je wat fout doet. Het is toch een soort van controle hebben. Overnemen van werkzaamheden. Als iemand op vakantie gaat dan neemt wel iemand het over. Vroeger hadden we 3 tekenaars. Nu 7 dus je hebt nu een veel kleiner gebiedje.

### **Stel je hebt geen functieomschrijvingen meer en geen rayon indeling. Hoe kijk je daar tegen aan?**

Nou je had het vroeger ook zo. Degene met de meeste ervaring voert dan controles uit. Tenminste het heeft ook te maken met werkplaats en werkplek. 80% van wat Dunea doet, zou je kunnen uitbesteden. Monteurdienst zou je uit kunnen besteden aan aannemers. Administratie kan naar een callcenter. Elke afdeling is vervangbaar.

Misschien de productie van water niet, maar verder alles wat administratie is, kan je uitbesteden.

### **Ga je het Nieuwe Werken nog meemaken?**

Ja, dat denk ik wel, maar met de functie die wij hebben. Denk ik dat het niet werkt. We zitten nog te veel met contact. Misschien met alleen leeswerk. Ik vind het zelf moeilijk, want ik zou niet de discipline op kunnen brengen. Als het mooi weer is, ga ik in de tuin zitten. Misschien dat ik dan 's middags iets ga doen. Je hebt nog te veel met elkaar te maken.

Je hebt het ook als je in aparte kamertjes zit. Je zit dan toch met die drempel. Je gaat niet constant bij iemand door de deur. Het wordt dan toch best stil, klinisch. Nu maak je een grapje, je hoort is wat. Dat zijn dan geen hoofdtaken van je werk, maar toch.

Contact met je collega's verdwijnt. Toevallig kom je elkaar een keer tegen.

### **Hoe verloopt de samenwerking met de mensen met wie je te maken hebt?**

Het gaat steeds beter. Die hokjesgeest. Je bent steeds meer van elkaar afhankelijk. Er was vroeger, nou een strijd wil ik het niet noemen.

### **Hoe komt dat denk je?**

Nou vroeger was er een afdeling die elders zat met een eigen structuur. En nu zitten ze bij ons en moeten ze dingen delen. Zie het als een kind die het speelgoed heeft en het dan af moet geven aan een buurjongetje, die vindt dat niet leuk. De een vindt zich net beter dan de ander. De ego speelt een grote rol. Je werkt met verschillende systemen, verschillende belangen.

### **Wat vind je van de koers 2015?**

Ja, ik heb er weinig mee. Ik heb ooit in het begin bij een bespreking gezeten. Bij mij leeft het niet heel erg. Het is belangrijker voor op beleidsniveau. Het aansturen van. De meeste mensen zijn gewoon met hun dagelijkse werkzaamheden bezig. Ik denk dat je al heel blij mag zijn als je dat al goed doorkomt.

In geen enkele werkoverleg wordt er gesproken over de koers. Het is ook geen agendapunt. Ze moeten het meer uitdragen. En dan krijg je een nieuwsbrief en ja doordat het niet direct met je werk te maken heb, leeft het niet.

Misschien dat het in het werkoverleg een vast item kan zijn. Ga je mensen er meer bij betrekken. Het is ook een ongrijpbaar iets. Sommige zeggen, dan ben ik al weg in 2015.

### **Is er vertrouwen binnen Dunea?**

Nou, denk van de werkende groep naar de grote jongens. Nee. Tenminste zoals ik ze beleefd hebt. Gewoon je wordt niet benaderd, je hoort helemaal niets. Ik weet niet of ze het vertrouwen willen.

We zijn ooit begonnen met een richting waar is gezegd dat jij je taak moet doen en dat moet je goed doen. Er moet geen leidinggevende meer zijn die jou vertelt wat je moet doen. En terecht.

Alleen nu wordt het zo als er gewoon een keer moeite wordt gedaan, loop even door het gebouw heen. Als dat al te weinig moeite is. Ze tonen geen belangstelling.

### **Ja, als je wat hebt, kan je bij mij binnenlopen, maar ja. Doe jij dat?**

Daar missen ze volgens mij een heleboel bij denk ik. Dat zijn gemiste kansen. Vroeger gingen we voor elkaar door het vuur. Nu donderdag overwerken? Dan zeg ik dat ik naar me schoonmoeder moet.

Vroeger waren we 1 blok. We zien elkaar niet meer, het contact gaat weg.

## **Gesprek 7**

### **Wat trok je aan om voor Dunea te gaan werken?**

Nou wat er in de vacature stond over de koers. Om daar te helpen en in uitvoering te brengen om Dunea naar een hoger plan te brengen.

### **Komt dat goed uit de verf?**

Te weinig, je kunt en mag er te weinig mee. Je mag van alles roepen, maar als puntje bij paaltje komt, mag je heel weinig.

### **Wat trekt jou nog meer aan Dunea?**

Nou wat fascinerend is, dat het voor een middel groot bedrijf, het nog best een familiebedrijf is.

### **Met wie werk je het meest samen voor Dunea?**

Wij werken samen met alle andere groepen van deze afdeling, maar ook met afdeling LB en met de aannemers, maar ook met BackOffice en de TID. Moeten we veel samenwerken voor goede kwaliteit van aansluitingen.

### **Hoe verloopt het samenwerken?**

Wisselend. Het gaat wel steeds beter. Voornamelijk met leidingnetbeheer. Daar verliep de samenwerking moeilijk. Maar nu er een andere leidinggevende zit, is er verandering ontstaan en gaat het steeds beter. Veel meer open contact en zoeken we elkaar steeds meer op om tot een oplossing te komen.

### **Waardoor verliep het niet zo goed eerst dan?**

Nou dat heeft te maken met het doel wat je hebt als afdeling. Wij zijn klantgericht, maar wij willen graag de beste oplossing voor een klant. LB heeft een heel ander belang. Zij vinden het onderhoud belangrijker dan de oplossing voor de klant, want zij moeten zonder al te veel obstakels bij die leiding kunnen en ja als je dan een aansluitingleiding voor die klant hebt geregeld wat gaat over privé grond is dat lastig.

Zo zijn er een aantal situaties waarbij men andere belangen heeft. Ze vinden elkaar dan alleen maar star.

### **Door die belangen, merkte je dat de ene meer zijn zin kreeg dan de ander?**

Ja, 99% kreeg LB zijn zin, omdat zij de eindverantwoordelijkheid hebben. Dus het was van bovenaf heel makkelijk roepen, nee! Zonder eerst te kijken wat er nou aan de hand was, werd er meteen al nee geroepen.

Dat heeft natuurlijk uiteraard directe invloed op de medewerkers. Nu komt er veel meer spel in en kijken we samen naar een oplossing.

### **Merk jij dat of merkt de rest van je afdeling dat ook?**

Ja, ze zijn nog wel heel sceptisch. Ze roepen dan dat het komt, omdat leidinggevend er zeker nu wat aan doen. Je merkt dat er nog weinig vertrouwen is.

### **Waar komt dat vandaan dat sceptische?**

Nou ja van vroeger, van het maar nee krijgen. Zonder te kijken wat er nou aan de hand is. Ik zeg dat nu vanuit deze club, maar het zal vast bij de andere ook zo zijn ervaren. Het werkt wel 2 kanten op.

Deel komt ook voort uit de fusies van de verschillende waterbedrijven. Je ziet dat mensen die van dezelfde waterleidingbedrijf komen doorgaans elkaar wel makkelijk vinden en met elkaar mee te denken. Maar zodra iemand uit een andere oud bedrijf, dan staat dat meteen haaks. Dat is jammer, want dat is nog een stukje oude cultuur wat nog niet weg genomen is.

### **Hoe zou je dat kunnen veranderen?**

Meerdere zaken. Allergrootste punt is, goed voorbeeld doet volgen. Verder is het gewoon cultuur. Minimale wisseling in cultuur duurt 7 tot 10 jaar. Dat is een proces wat langdurig is.

Er zou meer tijd vrijgemaakt kunnen worden om is naast het werk wat meer met elkaar aan tafel te zitten en is te luisteren naar elkaar wat ze voor werk doen. Zodat je meer begrip kweekt voor elkaars werk. Zodat je ook met meer begrip voor elkaar om tafel gaat. Uiteindelijk willen we toch allemaal hetzelfde. Dat er een goede leiding in de grond ligt waar de klant 40 jaar plezier van heeft.

### **Wordt er met het laatste punt al iets gedaan?**

Ja, verschillende dingen. Zoals de koers daar zit toch wel het een en ander in. Alleen wordt er vervolgens weinig ruchtbaarheid aan gegeven. Je ziet niets van de koersgroepen. De vlaggendragers zijn geheel onbekend bij de medewerkers. Niet bij de leidinggevend. Daar is heel veel aandacht aan geschonken om die wat koers bij te brengen. Maar bij de medewerker zie je dat het niet leeft.

Je ziet dat er een grote gap er tussen zit. Daarnaast zie je dat ik met mijn collega boven, we samen werken om de groepen dichterbij elkaar te brengen. Dat is in lijn met de koers. Alleen de uitdragers van de koers zijn er in geen velden of wegen te bekennen. Dan komt het MT weer met wat nieuws, maar ze doen er vervolgens niets aan. Dat is natuurlijk niet zo, maar zo wordt het ervaren.

En daarnaast krijg je dus geen tijd om initiatieven de grond uit te stampen. Als je dan extra FTE nodig hebt om de kwaliteit te verhogen en om wat met de koers te doen, dan krijg je te horen dat het niet bij de dagelijkse gang van zaken horen. De hoofdtaak is leidingen aanleggen en daar is het aantal FTE op gebaseerd. Maar ja, we willen ook dat de koers geïmplementeerd wordt en dat kost gewoon tijd.

Dat betekent dat ik mensen uit hun dagelijkse arbeidproces moet trekken om dat gedaan te krijgen. Als ik die ruimte niet krijg, betekent dat ik het moet nemen en dat ze dus harder moeten gaan werken. Dat gaat ten koste van de tevredenheid. Men is geneigd nog minder een stapje extra te doen in iets anders, want dat kost werktijd.

### **Is het alleen tijd denk je?**

Tijd druk ik ook uit in middelen om wat te doen. Dat is de valkuil van Dunea. We vinden het allemaal belangrijk en we zetten het op de agenda, maar er hoeft maar dit te gebeuren en het wordt verschoven. Ja, daar wordt een grote fout gemaakt. Het kost investeren van tijd.

Initiatieven die je neemt, buiten het jaarplan om en ook buiten het investeringsplan om, ja daar mag je eigenlijk gewoon geen tijd voor gebruiken. Ja, alleen als je tijd over zou hebben, maar dat hebben we niet.

Het is allemaal belangrijk, begrijp me niet verkeerd. Maar Dunea wil zo veel. Nieuwe Werken, flexwerken, thuiswerken en noem allemaal maar op. En dat is een cultuuromslag en als je daar geen tijd voor krijg. Ja, dan heb je dadelijk het Nieuwe Werken, maar dan blijft de helft achterhangen. Tenminste zo ervaar ik dat en zo wordt dat beleefd.

### **Zit je zelf in een koersgroep?**

Ja, ik zit in de koersgroep Excellente dienstverlening en daar heb ik ook mijn frustratie geuit. Wel in beperkte maten, want ik weet dat bijna alle deelnemers van deze groep in een fase zitten waar ze het echt heel druk hebben met een groot project. En ik zou niet met de vlaggendrager willen ruilen op dit moment, omdat die gewoon uren draaien waar je eng van wordt.

Maar ja als er niets gebeurd, dan over een paar jaar zitten we al in koers 2020 en ja dan is er nog niets gebeurd van koers 2015. Ik sta achter deze koers, voor de volle 100%. Maar het zou jammer zijn als er niets wordt gerealiseerd.

Ik heb het gevoel dat Dunea heel erg zoekende is om wat concreet mee te doen en aan de andere kant te makkelijk denk, dan druk ik het zwaar uit. De leidinggevenden weten het toch dus dan is er niets aan de hand, terwijl ik uit eerste hand heb mogen ervaren, helaas, dat de leidinggevenden de koers zelf niet volledig snapte. Die lopen dan zelf tegen facetten aan, van ja wat moet ik daar nou mee.

Mooi voorbeeld is klachten management systeem wat momenteel opgetuigd wordt. Daar zijn een paar leidinggevenden die gewoon stug blijven zeggen, ja ik wil helemaal geen klachten. En nee hoor dat is geen klacht, terwijl als iemand loopt te roepen van 'ik vind jullie te duur'. Dan vind ik dat een klacht. Je kunt de klacht niet oplossen, maar je hebt er wel een antwoord op, maar het is nog steeds een klacht. En als jij zegt, het zijn geen klachten of als ze zeggen, me leiding is lek. En je hebt het in een uur opgelost, ja dan vind ik nog steeds een klacht. Maar als degene die er over gaat roept, het is nog steeds geen klacht. Dan begint daar al de basis en dat vind ik jammer. Daar wordt te weinig tijd aan besteed of het wordt over de schutting gegooid.

Ik heb de koers mogen uitleggen aan groepen met een presentatie, omdat de koers erg abstract is. Dan moet je dat uitleggen in zijn of haar referentiekader zodat zij het snapt. Dat wordt dus vergeten.

Verbinden is toch helder, begrepen voordeel is toch helder. Dan zitten ze je allemaal aan te kijken van zeg het me maar. Het zijn containerbegrippen waar ze niets mee kunnen. Je moet het echt vertalen naar iets waar ze wat mee kunnen. Maatschappelijk verantwoord ondernemen. Nou, je kunt er een dag met ze over praten en dan snappen ze het. Maar niet door te roepen van dat gaan we doen met zijn allen.



### **Als je denkt aan samenwerken, denk je dat de BOC cyclus bijdraagt aan samenwerken?**

Moeilijk. Bij de jonge garde ja, bij de oude garde nee. Er zijn hier bijna alleen maar mensen van de oude garde. Ik geef ze heel veel aandacht door met hun eigen jaarplan aan het gaan laten gaan. Dan zit ik per persoon 3 gesprekken van 2 uur. Ik leer ze wat competenties zijn, hoe werkt het nou. Daar is veel te weinig aandacht aan besteed. Ze hebben een cursus competenties gehad en dat was het dan.

Het is voor hen heel erg containerbegrippen-verhaal. We moeten klantgericht zijn, ja maar we zijn toch klantgericht. Dan moet je uitleggen hoe zich dat vertaald en hoe zich dat uit.

Ze doen, als we kijken naar het plan-do-check-act verhaal, dan plannen ze wel en de doen het ook nog eens, maar vervolgens wordt er niet meer gecheckt of het doel is bereikt. En dat draait ja met die jaarplangesprekken, maar als je het aan de medewerker vraagt om twee competenties te benoemen van je zelf. Dus blijven de mensen doorgaan zoals ze door zouden gaan. Ik zou wel de cijfers af willen schaffen. Gewoon goed voldoende of onvoldoende.

### **Is er vertrouwen in de groep waar je werkt?**

Nou je moet ze vertrouwen geven. Laat ze maar hun eigen beslissingen nemen. Fouten maken mag als je er maar van leert. Ik ga niet als een politieagent vragen of ze de uren wel hebben ingevuld. Heb je vandaag 7,5 uur gewerkt? Dan ben je er dus morgen 8,5 uur. Zo ga weg met die zoi.

Het mooie is dat je door het vertrouwen heel mooie initiatieven ontstaat. En dat geeft ze een kick. Zeker als ze zien dat ze in de goede richting zitten. Dan zie je ze groeien en zie je ze beter worden. En dat op hun leeftijd, dat is juist de truc.

Toen ik hier binnen kwam, ja je moet pop-gesprekken met ze gaan doen. Ja! Het grote probleem voor Dunea, ja ook wel van Dunea, maar voornamelijk voor Dunea is dat hun nog nooit gevraagd is. Wat wil je later. Wil je leren, wil je wat doen. Zich de BOC wordt ze dat gevraagd. Als een afdeling werd opgedoekt, hadden ze de keuze uit een shitty job of een andere shitty job. Als je wat te kiezen hadden. Er is ook gewoon gezegd, ja ga jij maar dat doen want deze afdeling houdt op te bestaan.

Nu wordt ze het gevraagd, nee het wordt van ze verwacht dat ze dingen leren, kijken bij een andere afdeling. En dan krijg je te horen, ja ik moet nu in ene veel meer. Ik snap die frustratie, want voorheen is het ze nooit gevraagd.

Als je dat vraagt aan iemand die over 7 jaar met pensioen gaat en al 20 jaar dit werk doet, wat zou jij over 1 jaar, over 3 jaar en over 5 jaar willen bereiken. Dan zitten ze je aan te kijken van, joh laat mij nou maar gewoon me werkt doen en laat mij maar verder met rust. Dat is toch heel legitiem en ze zijn er ook niet mee opgeroep.

Voor ons is dat wel heel normaal dat je horizontaal of verticaal groeit, maar zij kwamen van school af en ze gingen ergens werken voor het leven en huisje boompje beestje. De functie die je doet, doe je tot dat je met pensioen gaat.

### **Hoe ga je daar dan mee om in een POP?**

Nou wij hebben het aangegeven bij P&O, want deze afdeling is niet de enige met veel medewerkers op leeftijd. Een cursus vinden ze leuk en zeker als het over hun vak gaat, want het zijn allemaal specialisten allemaal vakidioten. Dus ik heb ze getriggerd om ze gewoon in te schrijven en mee te gaan en dan zonder mopperen. Ze werken normaal van 7 uur tot 16.00 uur. Ik had ze op een cursus gedaan die begon om 13.00 uur en tot 17.30 uur. Niet 1 die ook maar een seconde mopperde. Ze vonden het fantastisch, moeten we vaker doen riepen ze.

Ik heb met een paar ook afgesproken in de BOC dat ze minimaal 1x per jaar zo een cursus volgen en het liefst 2. Heel voorzichtig, want het moet ook geen moeten worden.

### **Wat weet je van empowerment?**

Nou wat ik er van weet, is dat het hand in hand gaat met employability. En daar is een groot gebrek aan bij Dunea. En empowerment wil voor mij vooral zeggen dat de medewerker verantwoordelijkheid voor zijn werkzaamheden durft te nemen en binnen de kaders die er zijn, zijn werk pakken.

Dat mis ik bij heel veel leidinggevendenden. Dat ze de medewerkers de ruimte durven te geven en dat ze de verantwoordelijkheid durven te geven. Als een medewerker ergens mee komt, dan wordt het snel weggemaaid, want het kost te veel tijd en energie. En dat mis ik heel erg. Durf die mensen wat te geven. En dan gaat het maar een keer mis en dat kost tijd.

### **Zijn de medewerkers van Dunea niet empowered?**

Ik denk dat het afhankelijk is van afdelingen. Als je een club hebt met veel jongeren zal het meevallen. Ze zijn mondiger, komen uit een andere manier van opleiden. Ze zijn ook vaak HBO of hoger en zijn meer strategisch ingesteld. De andere afdelingen zijn over het algemeen hooguit MBO geschoold.

### **Hoe zou Dunea dat wel kunnen bereiken met de mensen die we nu hebben?**

Meer tijd generen voor empowerment. We hebben maar 1 leidinggevendendag. Heel goed, maar je breekt er geen potten mee. Het is veel te weinig, daar moet veel meer tijd voor vrijgemaakt worden. Leidinggevendenden krijgen een boodschap mee en kijk maar hoe je het er in krijgt.

### **De koers impliceert ook een cultuurverandering, hoe kan dat volgens jou veranderen?**

Heel lullig, maar door als MT en vlaggendragers en koersgroepen aanwezig te zijn. En niet alleen aanwezig te zijn door een bericht op Intranet. Ga op de barricades staan en draag het uit. Het dringt niet door.

Het is niet alleen maar vertellen aan de leidinggevendenden en laat die het maar doorvertalen. Zo blijft het altijd iets van boven. Het komt bij de medewerkers over als het MT daar in het ivoren torentje. Durf gewoon is onder je mensen te vinden, ze bijten niet, ze slaan niet. Dat mis ik gewoon heel erg.

Maar trek eens per half jaar de stoute broek aan en kom is bij een teamoverleg zitten. En kom is een verhaaltje vertellen. En niet met allerlei abstracte dingen, maar verdiep je eens in de groep waar je aanwezig bent. Praat met de leidinggevendenden vooraf. Wees zichtbaar en dat ben je nu niet.

Maak de koers tastbaar. Zo een glas met een kikker er op is wel leuk, maar dat voegt niets toe aan de koers.

We hadden het er laatst over in een intervisie groep. Cultuurverandering is 10% leidinggevende en 90% medewerkers, want die moeten het doen. Wij zijn zelf dan ook weer in die 90% procent. En daar komt het dan weer, leidinggevendenden moet wel het voorbeeld geven.

Net als die prikklok, godzij dank is die er niet meer. Maar als weet dat de prikklok per 1 april weggaat en je zelf als leidinggevende de prikklok nog gebruikt tot 31 maart, doe je het niet goed. Op het moment dat je wist dat de klok weg zou gaan. Had je de kaartenbak weg moeten trekken en weg moeten gooien. En dan jongens, denk even met me mee, want een bepaalde controle wil je hebben en bij de ene groep meer dan bij de andere en ga met je team zitten en hoe gaan we dit afspreken en oplossen.

### **Wat voor controle zou jij nog willen dan over de afdeling?**

Niets, ik heb zat controle.

### **Ik hoor je zeggen dat je enigszins controle wilt hebben?**

Ja, enigszins controle hebben wat ik bedoel is, ik check 1x in het halve jaar pak ik 2 medewerkers en controleer ik of de verlofkaart overeenkomt met Sagitta. Verder houd ik het bij werkafspraken en beloon ik ze met een schouderklopje of een lunch. Ze vinden het veel leuker dat je ze waardeert op het werk dan dat je ze beloond met geld.

### **Vind je dat een medewerker bij Dunea vrijheid heeft?**

Nee, veel te weinig. Dat mis ik dus. Als we het hebben over empowerment. Ze mogen heel weinig, Het is ook wel afhankelijk van de leidinggevendenden. Ik probeer ze alle vrijheid te geven die ik kan geven. Maar dan worden ze direct belemmerd door Dunea.

Het wordt allemaal heel moeilijk gemaakt. Op die momenten is Dunea heel bureaucratisch. Een voorbeeld. Ik had een medewerker, weliswaar een uitzendkracht, maar hij werkte bij ons al 4 jaar en kon geen kledingpakket krijgen a 400 euro. Hij kon wel fototoestel krijgen, Tom Tom, ook bij elkaar 400 euro, maar geen kledingpakket. Want hij was geen vaste medewerker.

Als ik een aanvraag deed, moest er 4 slagen gemaakt worden voor goedkeuring. Hij heeft het uiteindelijk wel gekregen, maar het is natuurlijk belachelijk. Je wilt dat zo een jongen voor jou buiten aan het werk is en je huurt hem al 4 jaar in. Is toch zo krom als de pest voor die 400 euro.

Door die verhalen, verlies je zoveel goodwill mee. Dat is zo zonde. Allemaal gemiste kansen.

### **Hoe zouden we bij Dunea om moeten gaan met weerstand op verandering?**

Dat is heel simpel. Ga zelf op de bres staan. De weerstand komt doordat ze te weinig mogen. Ze worden maar mondjesmaat gevraagd mee te denken. Als ze worden gevraagd, worden ze vaak overruled. Als je het ze zelf laat doen, is bijna de helft al opgelost.

Verder moet Dunea zich realiseren dat je bij verandering 2 tot 5 % van je mensen verliest. Die krijg je gewoon niet mee. Als een medewerker niet wil, dan wil die niet. Het is dan jammer wat er gebeurt dat er veel energie wordt gestoken in de medewerker die niet wil en weinig in de medewerker die wel wil.

Je kunt juist door energie te stoppen in de medewerker die wel wilt, dan te laten zien aan degene die niet willen dat de verandering goed is. Tuurlijk mag je zo kritisch zijn als je maar wilt. Maar als er weerstand is, en je blijft energie stoppen in die wel willen. Dan zien degene die in de weerstand blijven zitten dat ze worden genegeerd. Dan gaan ze toch mee of ze gaan weg. Maar in beide gevallen is je probleem wel opgelost.

Ook het probleem van die medewerker, want als er een medewerker zit met vreselijk veel weerstand en tegenzin is die niet gelukkig. Dus als je afscheid neemt van die medewerker, uiteindelijk is die ook alleen maar blijer. Probeer vooral weerstand te voorkomen door de medewerker mee te nemen.

Dat is het vertrouwen wat Dunea nog te weinig heeft. Medewerkers denken echt wel mee met het bedrijf. Ik ben eigenlijk nog geen Duneaan tegengekomen die geen Duneaan is. Ze willen allemaal het beste voor het bedrijf en hun afdeling. Als ze nou mee mogen denken.

### **Denk je dat de Duneaan om kan gaan met de vrijheid en de macht?**

Ja, mits de leidinggevende ondersteunt. Er zullen altijd mensen zijn die misbruik maken van de situatie, maar draai je het om als je ze geen vrijheid geeft, zijn er andere die er misbruik van zullen maken. Dat houd je altijd.

### **Misbruik in welke zin?**

Nou bijvoorbeeld. Ik zeg dat ik thuiswerk, maar ik doe het niet. Ja dat hou je altijd. Maar dat heb je als leidinggevende heel snel door. Je moet ook afspraken maken op output en niet op input. Ook een grote fout die veel gemaakt wordt. Ook als je ze heel strak houdt, wordt daar misbruik van gemaakt.

Dan worden er dingen verzonnen, zoals met die prikklok. Dat mensen elkaars kaarten gaan lopen afstempelen. Of dat ze bij de prikklok blijven wachten, want dan hebben ze weer 5 minuten en kunnen ze een eenheid extra afklokken, omdat je ze te strak houdt. Terwijl als je ze los laat, dan maakt die 5 minuten geen flikker uit meer of minder.

Dus ja, daar kan een medewerker wel mee omgaan, maar vrijheid is ook kaders. Vrijheid is niet totale anarchie, maar juist door ze kaders te geven en binnen die kaders, nou leef je uit.

Toen ik hier kwam, kwamen ze naar me toe van ja, jij moet lijstje maken voor ons zodat wij weten wat we moeten doen. Wat voor lijstje? Nou dit lijstje. Mooi lijstje, jij weet wat je er mee moet doen. Dat kan je toch zelf ook, waar heb je mij dan voor nodig? Ja, maar die kregen we altijd van de leidinggevende. Maar jij weet toch of je projecten moet sturen of niet? Ja, hm ja. Maar ik kreeg het en dan wist ik direct wat ik moest doen. Ja maar dat weet je nu toch ook. Je betaalt thuis toch ook je hypotheek? Heb je toch ook in je planning staan?

Ze zien het nu ook onderling veel meer dan de leidinggevendenden. De leidinggevendenden die meer dan de helft in vergaderzalen zit, wat er aan de hand is. Probeer gewoon te socializen met ze, maak grapjes durf te proeven wat er leeft in zo een groep. Zeg ook eerlijk als je het zelf ergens niet mee eens bent.

Ook als het uit het beleid is voortgekomen. Je moet er het beste van maken. Je moet het beleid ook niet af fikken, maar dat is een ander verhaal. Maar durf ook open en eerlijk te zeggen als je iets niet weet. Ik zie ze wel eens dan willen ze zich groot houden naar de medewerker toe. Dan denk ik, goh je bent ook maar een mens. Ze weten heus wel dat je dingen hebt die je niet zo goed doet. Durf dat gewoon te zeggen.

Als je ze waardig genoeg vindt en zegt dat je iets niet kan of ergens niet uit komt. Sterker nog, als je ze om hulp vraagt, dan win je zo veel. Krijg je alle respect van de wereld. Op elk niveau werkt dat. Dat werkt overal zo.

### **Is er verder nog iets wat je toe wilt voegen?**

Ja, de stijl van leidinggeven past nog niet bij empowerment. Ze zijn nog niet allemaal bij machte. De meeste leidinggevendenden zitten daar op kennis en kunde en niet door managementvaardigheden. Ze hebben min of meer door schade en schande het geleerd, maar het zijn geen managers. Het zijn mensen die weten hoe ze moeten rapporten en hoe ze verantwoording moeten afleggen. Maar dat is een valkuil die ieder oud bedrijf heeft.

Als manager moet je niet inhoudelijk alles willen weten. Dat weten de medewerkers zelf als de beste. Ja op grote lijnen moet je het natuurlijk wel weten op procesniveau en verder alleen als er iets niet goed gaat.

En 1 ding dat ik echt als aanbeveling zie naar het MT toe. Houd rekening met het niveau verschil van je leidinggevende. Van een manager op MBO niveau wordt verwacht dat die net zo abstract en strategisch mee kan denken als een Hbo'er. Ik heb het meegemaakt. Ze lopen tegen exact het zelfde aan en hebben totaal geen inbreng en ze komen aan mij vragen wat nou eigenlijk de bedoeling is.

Met alle respect, want het zijn prima managers voor de groep waar ze voor staan, maar ze zijn er gewoon niet in opgeleid. Een Hbo'er is opgeleid om een helikopterview te hebben en om mee te denken op strategisch niveau.

## **Gesprek 8**

### **Hoe ben je bij Dunea terecht gekomen?**

Ik werkte in een heel dynamische omgeving. Ik was bij de Esso werkzaam geweest en vervolgens bij de aannemerij. Wij hadden daar een langdurig project waarvoor een aparte BV werd opgericht. Na het project viel de B.V. weg en als ik niet oppaste, zou ik weer in mijn oude werk terecht komen.

Dat voelde toch echt niet goed aan. Toen ben ik gaan solliciteren. Er was een plaats beschikbaar in de procesvoering bij Productie. Dit kwam overeen met wat ik bij de Esso had gedaan. Procesbesturing, besturingstechniek. De harde technische kant. Dat was mijn ingang bij Dunea.

Ik ging niet voor de passie voor water. Ik wou dat ik het wel kon zeggen, maar het waren de omstandigheden.

### **Wat trok je dan wel aan om voor Dunea te gaan werken?**

Ik had het idee dat en als je weet hoever de petrochemie geautomatiseerd is en hoe dat aan elkaar zit aan besturingstechniek en procesautomatisering. En de fase waarin Dunea op dat moment zat en om daar de organisatie op aan te passen. Dat ik de nieuwe wereld in had mogen kijken bij Esso en ik dus het idee had meerwaarde te kon zijn voor Dunea.

Leuk, want dan kunnen ze meteen de moderne keuzes maken en daar wil ik bij zijn. En ook de organisatieverandering die daar bij hoort, die had ik bestudeerd bij Esso en die kon ik dan ook zelf vormgeving. Het was dus een combinatie van organisatieverandering en techniek wat me aantrok en niet zo zeer het product.

### **Wat hield die organisatieverandering in?**

Traditioneel gezien, de mensen die productie in gang hielden, deden dat op een schip. Een schip vaart 24 uur per dag en heeft een kapitein en een wacht en zo geef je hem vorm. En die vorm van procesvoering, de mens is de controller en is altijd aanwezig als in een schip. Duidelijk hiërarchisch ingesteld, maar niet zo zeer in zich zelf gekeerd.

Traditioneel werden dus ook mensen uit de scheepvaart als procesvoerders aangetrokken, omdat ze van E, W allemaal een verstand hadden. Dat zegt wel iets over een onwrikbare gesloten organisatie die er dan is. Ons dekt ons in, alle uurtjes draaien, een wereld in een wereld.

Doorkruis je dat met techniek, dan brengt dat een heel andere dynamiek in zo een organisatie. En dat is leuk om dat mee te maken.

### **En hoe is dat vormgegeven bij Dunea?**

Nou precies zo. Het huidige sectorhoofd is daar nog steeds mee bezig om de laatste punten te beslechten. En we hoeven daar ons ook niet voor te schamen, want dat is nou eenmaal de tijd die er voor staat.

### **Hoe ben je terecht gekomen in je huidige rol?**

Als ik me kwetsbaar wil opstellen. Ik doe me zelf altijd geloven, dus ik zeg niet dat het waar is. Ik ben niet een persé ambitieus carrièredragend persoon. Ik doe wel graag dingen wat ik leuk vind. Ik heb echt heel leuke dingen gedaan op allerlei plekken waar ik heb gewerkt.

Bij Productie heb ik echt heel leuke dingen mogen doen. Bij Facilitaire zaken was dat precies zo. Deze afdeling lag wel enigszins onder vuur. Het was een grote afdeling en daar kwam nog een afdeling bij. Die overigens voorheen niet bestond. Dus afdelingshoofd zijn over 2 afdelingen dat is een stukje ondernemen en pionieren. Als dat er in zit, raak ik toch wel erg enthousiast.

Ik kan niet zeggen dat het af was, maar er stond wel een behoorlijke organisatie. Toen kwam deze functie vrij. Ik ben ook coach geweest. Dus in mijn coach zijn kende ik wel de organisatie heel goed. Zonder daar verder wat over te zeggen.

Wat mij toen werd voorgespiegeld. Wat doe je nou? Je komt van een hele dynamische projectachtige omgeving in een 'Business as Usual' omgeving. Nou niets is minder waar. Het is een heel dynamische baan in een steeds veranderde context.

Dus ik vond het leuk en dat zegt niets of het moeilijk is of veel, maar ik vond het leuk. En zodra je dingen leuk vindt. Dat vind ik het mooi aan vitaal, met passie naar je werk gaan. Dat is een hele goede driver om je naar je werk te leiden. Dat ik heb ook altijd geprobeerd van, jongens het moet leuk zijn. We mogen trots zijn.

De trotsknop indrukken doet Dunea niet heel vaak. We zijn een heel ingetogen organisatie. Maar ik probeer dat, met de beperkte invloed die ik heb, de organisaties die ik heb wel teweeg te brengen. Het feit dat we nummer 1 zijn in de benchmark, complimenteer ik mijn organisatie mee. Jongens, wees trots dat wij een grote monteurdienst hebben, niet outsourcen en toch nummer 1 kunnen draaien. Wees trots op jezelf. Omdat ik ook vind dat uit trots heel veel energie komt. Als ik dat ben, doet mij dat een stapje harder lopen. Als mijn mensen dat zijn doen zij dat ook en omgekeerd.

### **Zie je dat ook dat mensen binnen de organisatie met passie werken?**

Ik ben geen Messias. Ik kan niet in mijn vingers knippen en dat iedereen omslaat.

Dit was een organisatie onderdeel. Strak hiërarchisch geleid met een leiderschapstijl waar ik in zekere zin ook heel veel respect voor had. Maar niet de mijne.

Ook richting de groepshoofd die er waren. Geen enkele groepshoofd van toen is er nog. En dat is nog niet eens een paar jaar geleden. En dat is niet omdat ze slecht waren. Maar ik heb en dat zeg ik ook tegen mijn groepshoofden: "Heb het gevoel dat het jouw toko is." Voel de verantwoordelijkheid, voel de passie om vorm te geven en voel ook de ruimte om dat vorm te geven. Het is jouw toko.

Eigenaarschap en verantwoordelijkheid. Je past ook op je huis en als je in een vakantiehuisje zit, dan denk je wel, nou het is allemaal best. Buiten dat stond deze organisatie en was men gewoon hard naar andere afdelingen toe. Jarenlang is het gewoon een vechtrelatie geweest. De monteurs versus de rayonbeheerders. De rayonbeheerders versus de leidingnetcontrollers. Dat waren allemaal kampen en muren.

### **Zie je dat nog steeds of is dat helemaal weg?**

De eerste dingen die we hebben gedaan is de muren van oost en west weggehaald. Het lijkt een beetje Duitsland-achtig, maar de muur was er. De stedelijke rayonbeheerders versus de wat meer landelijke rayonbeheerders. Die hadden een apart groepshoofd en die hadden een aparte werkwijze, aparte richtlijnen. Dat waren gewoon 2 lijnen door de afdeling heen.

Er is nu veel meer eenheid tussen de vakgroepen en we hebben ook gezegd: "Monteurs wordt zelfstandig. Vind je zelfstandigheid en wordt daar trots op." Je krijgt niet aan de rand van je sleuf aanwijzingen over hoe je het werk moet doen. Je bent bijna MBO niveau, dat kun je gewoon zelf.

Die situatie hebben we neergezet en dat is er. Waarbij je natuurlijk wel bij iedere organisatorische knip, overgangen krijg. We hebben gezien, zeker in het begin, rayonbeheer versus uitvoering. Ja dat waren de nieuwe kampen, oost en west was wel weg. En soms hebben mensen dat ook gewoon nodig om zichzelf te positioneren.

Maar goed, wat je wel ziet is daar waar mensen meer verantwoordelijkheid krijgt, moet iemand anders daar afscheid van nemen. En ik vertelde je net hoelang de procesuitvoering er over doet. Zo lang zal de organisatie er ook weer voor nodig hebben om al deze verantwoordelijkheid te nemen. En ik ben helemaal niet ontevreden over het tempo. Daar mee zeg ik impliciet, ja ik zie nog steeds wel mensen vlammetjes van de oude inslag terug komen. Maar de sfeer en energie op de afdeling is vele malen beter. Mensen hebben hier naar hun zin. Dat hoor je ze ook tegen elkaar zeggen.

Ik houd ook van deze afdeling, omdat men het hart op de tong heeft. Dus het woord, het is klote of barslecht geregeld. Dat hoor je hier goed geventileerd. Op andere afdelingen hoor je dat minder of minder rechttoe rechtaan. Dus ik leg er vaak een vertaalmachine overheen. Ze zeggen het hier wat harder, wat mondiger, wat vakbonds-achtiger. Wat meer van mannen van stavast. Dat vind ik wel fijn. Je krijgt gewoon recht voor je raap naar toe wordt geslingerd. Ik vind dat je daar af en toe wel even de vertaalmachine over heen legt.

### **Je zegt dus eigenlijk dat mensen hier hun verantwoordelijkheid nemen?**

Nou, ik vind dat je dat nog niet generaal kan zeggen. Dat vind ik grootspraak. Ik zie dat de monteurdienst langzaam haar verantwoordelijkheid steeds meer neemt. Wat je wel te horen krijgt naarmate ze meer verantwoordelijkheid nemen, wat doen die rayonbeheerders eigenlijk nog? Wat hebben zij eigenlijk te doen. Waarom staan zij aan de zijkant van mijn werk.

Dat zijn signalen van zelfstandigheid. Zijn we er? Nee, nog niet, maar je ziet wel dat we de goede bewegingen aan het maken zijn. De rayonbeheerders zijn altijd al zelfstandig geweest.

Maar de vraag is of die zelfstandigheid eigenlijk moet veranderen in een inter-acterende zelfstandigheid. De rayonbeheerder in de samenwerkende organisatie dus van autonoom opererend moeten zij veel meer in de organisatie hun links hebben. Dus zij hebben een andere vorm van zelfstandigheid te zoeken. Daar zijn ze goed mee bezig, om daar in veranderen. Maar dat wilt nog niet zeggen dat ze er zijn.

Een andere groep is daar net 2 jaar mee bezig om zelfstandiger te werken. Maar daar zitten mensen bij die gewoon dommer werk deden dan dat ze aan konden. Ze komen van domme invoerders van data naar beheerders van data. En dat is nog steeds in beweging.

Daar zijn mensen opgestaan, die we afgeschreven hadden. Maar daar zijn ook mensen gefaald, die we op een voetstuk hadden staan. Leidingnetcontrollers, een heel autonome functie, maar niet meer van deze tijd. Met Asset Management zal die functie compleet veranderen.

We zijn er nog niet, maar we hebben wel dingen bereikt waar we trots op mogen zijn. Met trots kijk ik naar mensen die bij andere organisatieonderdelen een probleemgeval waren en die nu in deze club werken met een twinkeling in hun ogen. Nou, hartstikke goed denk ik dan.

Het is gegaan van, baas wat staat er in de planning tot de baas weet niet eens meer wat er in de planning staat.

### **Zie je deze tendens van verzelfstandiging ook door de hele organisatie?**

Nou ja, verzelfstandiging vind ik eigenlijk een heel verkeerd woord. Het betekent ook te veel hokjes naast elkaar. Maar als je het hebt over verantwoordelijkheid. Ja, Dunea heeft heel veel goede leidinggevenden en zie ik mooie dingen gebeuren, maar ik zie ook nog steeds dat bij sommige de ankers in de grond liggen.

En op sommige plaatsen zie ik het vormgegeven in een totaal nieuwe stijl, maar wel in een organisatie die er nog niet klaar voor is. Is dat erg? Nee, want ik ben er ook nog niet.

Het is moeilijk, maar het is mijn gevoel. Sommige organisaties zijn heel modern ingericht met een hoop eigen verantwoordelijkheid, als je kijkt naar samenwerking gaan ze er op een bepaalde manier mee om. Maar het is nog maar de vraag of die mensen die er zitten er wel klaar voor zijn en niet terugvallen. Die voelen dat verschil wel aan.

In algemene zin, en dat is het belangrijkste voor mij, mensen hebben het hier naar hun zin. Het hebben van een belangrijke mate van trots. En voelen verantwoordelijkheid. En dan zeg dus niets over vakmanschap, vormgegeven samenwerking, goede procedures, hoe staat de techniek er voor. Maar de basis die mensen drijven, zie ik bij heel Dunea goed ontwikkeld.

### **Je zegt dat mensen hun verantwoordelijkheid nemen, dan hebben ze dus vrijheid. Zie je dat ze die vrijheid krijgen en ook nemen?**

Dat is een beetje soort kip-ei. Soms moet het ook een beetje uit de hand lopen, om vrijheid te creëren. Dus ja, daar is Dunea niet uniform in, maar ontwikkelend. Je ziet dat mensen op bepaalde plekken een hoge mate van vrijheid krijgen en door die grote vrijheid een beetje aan het zweven zijn in de vormgeving er van.

Dus een te grote vrijheid krijgen in een persoon die daar niet klaar voor is, levert een improductief en ineffectief gedrag op. De inzet is goed, maar het past niet bij de ontwikkelingsfase waar die mensen inzitten.

Dus ik zeg niet hoe vrijer hoe beter, maar het moet je verlonken dan heb je het goed ingegeven. Sommige mensen hebben absoluut nog geen vrijheid genoeg in mijn organisatie en Dunea. Sommige mensen passen daar ook gewoon niet in. Die missen gewoon de strakke aansturing die er vroeger was.

### **Hoe zou je daar mee om willen gaan met die mensen wel graag hiërarchisch aangestuurd willen worden?**

Ik zie daar een heel grote allergie met die mensen die de Y generatie worden genoemd. De Y generatie wil alles in 1 minuut weten en zoekt alles op Internet. Zit lekker te Googlen. Daar hebben we allemaal zo een enorm mooi beeld van de Y generatie en daar moet Dunea klaar voor zijn. We moeten allemaal aan de Twitter. En ik vind het allemaal leuk.

Tegelijkertijd moeten we ons ook beseffen dat we de alfa generatie in onze organisatie hebben en generiek gezien zelfs nog de delta generatie het meest nog hebben. We hebben echt heel oude mensen werken hier, maar gemiddeld gezien zijn we 47 jaar. We zijn zeker geen Y generatie bedrijf, misschien hebben we er 1 echte Y generatie werknemer, misschien 3 misschien 10. Maar we zijn het niet.

En het is gevaarlijk je organisatie in te richten op een Y generatie, terwijl je nog eigenlijk een delta organisatie ben. Eén van mijn slogans is: "Follow the future, but don't forget the past." Je moet zeker weten waar je naar toe wil ontwikkelen. Je moet richting hebben, maar je moet echt niet vergeten wie je bent.

Nou wat moet je doen met de delta generatie, nou eigenlijk dat er een leidinggevende zit die kaders geeft en opdrachten. Ik weet niet of ze het willen, maar ze zijn het gewend. Ik denk dat je daar situationeel leiderschap gewoon nog voor nodig hebt.

We gaan van die mensen verwachten dat ze met de tempo van de Y generatie kunnen veranderen. Ruimte geven voor de Y generatie, oog houden voor de delta generatie. En dat is situationeel leiderschap.

In de vitale organisatie die Dunea wil zijn, zullen er dus grote verschillen zijn. Individueel tussen werknemers. Als het nu gaat om thuiswerken, telewerken, aansturing. Hoe groter de verschillen tussen afdelingen, tussen individuele, ook op de zelfde afdeling. Hoe meer je Het Nieuwe Werken te pakken hebt.

Dus ik zeg eigenlijk, op die plekken waar het bestaat, bestrijd het niet, maar laat het gaan. Maar zorg wel dat het ook verandert. Als je iemand hebt die gewend is heel strak aangestuurd te worden. Neem je dan voor om na 2 jaar het wat minder strak te doen. Dat is een verandering van 10%. Dat is een verandering die een Y generatie ook moet maken, dat is ook 10%.

Dus incrementeel organisch veranderen, vind ik een goede eigenschap voor een organisatie.

### **Hoe zou je met weerstand om willen gaan bij veranderen daar waar mensen de hakken in het zand zetten?**

Nou, ik heb heel wat groepen onder me gehad waar mensen gewoon keihard niet willen veranderen. Dan moet je op zoek gaan naar, wat willen ze vasthouden eigenlijk? Ik ga er niet te diep om in, want dan ga je de psychologie in. Maar je moet altijd 3x de waarom vraag stellen. Om te beseffen wat mensen werkelijk vasthouden aan het verleden.

Is het angst voor verandering? Is dat financiën? Is dat het gevoel dat mensen het idee hebben dat daar waar men trots op is door andere worden afgekraakt? Wij waren de troste eigenaar van dit proces en nu zeggen andere mensen dat wij het slecht doen.

Je moet opzoek gaan naar de overtuiging die men daar binnen houdt. Als je dat weet, dan kun je daadwerkelijk wat aan het probleem doen. Zit in de derde schil van de ui. En dat zit niet in het niveau van aanpassen van procedures of neerzetten van een andere computer. Dat zit in heel rare feiten. Zeggen dat ze trots mogen zijn op dat wat ze 20 jaar lang hebben geknipt. Zet een standbeeld neer voor de manier van werken van toen.



Ga er naar op zoek en als je hem kent, doe en veranderlijk van daar uit ontwikkelen. Sommige zijn dan nog steeds heel taai. Dan ligt er gewoon een vrij vlakke lijn van veranderen. Accepteer dat het dan zo is of kies voor een ander verandermechanisme.

### **Zoals?**

Mensen worden heel snel eigenaar van iets nieuws. Je moet dat principe gebruiken. Zet ze in een nieuwe context, nieuwe organisatie, nieuwe opdeling, nieuwe structuur, nieuwe verdelingen. Laat ze niet bezig zijn met de trots van hoe ze dat deden. Maar doe het zo dat ze trots moeten worden, thuis moeten voelen in een heel andere organisatie.

Dan kies je de tactiek dat mensen niet meer bezig houden met het oude. Dat kan. En soms werkt het wonderbaarlijk goed.

### **Hoe denk je over de nieuwe huisvesting dan met in het achterhoofd, het Nieuwe Werken?**

Er wordt een concept over alle Duneanen heen gelegd wat aan sluit bij een bepaalde groep Duneanen. Situationeel leidinggeven gaat uit van de ongelijkheid van mensen en het feit dat je daar situationeel mee om moet gaan.

Voor die mensen die geen ankerplaats nodig hebben, om in huisvestingstaal te blijven. Maar zich daar wel zo geborgen mee voelen en veilig voelen dat ze het wel hebben, hebben wij daar zo nog wel oren en ogen naar.

Niet uit oogpunt van efficiëntie, maar uit stabiliteit voor de medewerker. Voelt die medewerker zich nog wel thuis. Daar moet dus situationeel op ingespeeld kunnen worden. Er mogen verschillen zijn.

Mijn verwachting is dat het in het begin iets wat doorschiet naar het nieuwe Nieuwe Werken. Dat schiet even door, dat corrigeren we weer te ver door en zo wordt de lijn wel steeds vlakker. Dus schik nou niet als het doorschiet, maar hou wel in de gaten dat het uit zichzelf weer terug regelt.

Wees er ook van beducht dat het daarna een over corrigerende stap krijgt. Meet niet te snel, maar kijk wel of je de goede richting opgaat.

Praten over de vitale organisatie, vindt dat al plaats? Ik weet dat op deze afdeling 2, 3 uurtje praten over de vitale organisatie warm te draaien. Mensen zeggen dan, hmm ja.

### **Hoe ervaar je en kijk je aan tegen de Koers?**

Ik kijk met veel respect naar de koers, omdat ik vind dat deze verdomde clever in elkaar zit. Vertel niet alles en je geeft ruimte. Begrepen voordeel is bijna het zelfde als trots. Geef mensen de ruimte om invulling te geven aan iets en de verandering zet zich gemakkelijker in gang.

Met die koers, daarmee komen we er wel. En bij de goede invulling van de koers, hebben we ook te maken met de delta generatie. Die het gewauwel over vage begrippen, maar gewoon targets nodig hebben. Er zijn gewoon mensen die niet willen weten hoe het op de koerskaart staat, maar waarmee je afspreek wat je wilt halen aan efficiency. Nou hèn, nu spreek je duidelijkheid.

We moeten heldere targets hebben die we willen bereiken en we moeten ze definiëren. Die moeten richting gegeven zijn met de waardes die in de koerskaart staan. Maar of de koers en het Nieuwe Werken elkaar nou gevonden hebben, ik denk dat het toevallig is.

### **In hoeverre denk je dat de monteur de koers begrijpt?**

Hart op de tong zei ik net. Ik kan me zo maar voorstellen dat woorden van monteurs zouden kunnen zijn, wat een academisch gewauwel. Want een leiding moet nog steeds gemaakt worden. What's in it for me?

We geven de koers vanuit de kern vorm. Dat moeten we beseffen. Het MT, de leidinggevende, mensen op de afdelingen die betrokken zijn. De monteurs zitten vaak in de staart van het vormgeven van de koers. Het is de vraag of de staart al zwiepert.

Er zijn heel mooie initiatieven op samenwerken die niet op monteurniveau zijn. Er is één monteur die meepraat in een initiatiefgroep over hoe creëer je mobiliteit binnen een organisatie. Nou die monteur doet leuk zijn mond open. Net zoals ik, slaat hij de plank gewoon af en toe helemaal mis. Maar hij doet leuk mee.

Het is er maar 1 en straalt dat uit naar de monteurdienst? Nee, en het MT is er ongerust over. En dat merk je aan alle kanten.

In hoeverre heeft de koers nu al de man in de straat bereikt? Joh, de koers is niet het internet. Nee, een beetje geduld wil ik tegen het MT zeggen. Verwacht niet dat ze mee veranderen. Ze zitten in de staarteind van de verandering.

Wat ze wel kunnen zien, als je terug kijkt, de samenwerking tussen verschillende afdelingen is toch in ander vaar water terecht gekomen. De afdelingshoofden praten met elkaar. Wanneer merken ze er wel wat van? Als ambassadeurs van Dunea. Monteurs hebben met elkaar zitten praten, kennis delen. Dan merken ze wat van de koers.

Het grappige is dat wat wij leidinggevende merken van de ambassadeurs van Dunea? Even weinig, want er zit gewoon een grote afstand tussen. Mensen die praten met elkaar in een zaal en daar gebeuren goede dingen. Er ontstaat synergie, mensen die elkaar leren kennen, samenwerken.

Ik zit er niet bij, het is ver van mijn bed. Is dat erg? Nee. Dat is helemaal niet erg. Dat is net zo als dat de monteur niets merkt van de initiatiefgroep Asset management of de ontzorgde klant. Geef ze koersinitiatieven die op het werk aansluit.

### **Zitten die in de koers?**

Nou ja ambassadeurs. En ik noem niet een heel rijtje op. Kleine dingen. Maar het onderwerp moet zich er wel voor lenen. En of daar genoeg aan is. Ja wat is genoeg? En onze veranderstrategie voor de koers. Willen we eerst vanuit de kern veranderen of gelijk met de gehele organisatie. Ja weet ik niet. Wie is de dirigent van de Koers? Is die wel nodig.

Je moet alleen kijken of de veranderingrichting en de verandersnelheid genoeg is. En ik vind het genoeg. De tactiek van binnenuit veranderen naar buiten toe, vind ik helemaal niet zo verkeerd, want het moet ook wel. Stel dat je eerst je buitendienst medewerkers vormt en daarna je binnendienst, ja dan mist er een link.

Ja, er is een te grote ongerustheid over.

### **Waar denk je dat de macht zit binnen Dunea?**

Macht heeft vele gezichten. Welke bedoel je dan?

### **De macht die uiteindelijk beslist en een grote inspraak heeft in de organisatie.**

Ik kan je twee onderwerpen geven. Fuseren of niet. Waar zit de macht. Of werken volgens nieuwe procedures volgens hygienische werken. Twee verschillende onderwerpen en waar zit de macht. Daar kan je binnen Dunea geen eenduidig antwoord op geven.

Er waren situaties waar de macht in het collectief zat en er waren situaties waarin de macht in 1 enkel solistisch persoon zat. Ook niet goed. Er zijn ook situaties waar je de macht niet meer aan kan wijzen. Ook binnen Dunea.

De leider en de dirigent zijn soms heel andere mensen. Je hoort mij in ieder geval niet zeggen dat ik de machtigste man ben van mijn afdeling. Ik ben ook wel meer wereldwijd genoeg om dat te beseffen. Soms zit de macht in kennis, soms in het collectief, soms in angst. Mensen voelen angst en kroppen dat op. En wanneer is die goed? Als die bijna niet te vinden is.

Want dan gaat het collectief gemeenschappelijk een grote gemeenschappelijke drijver om een beslissing te nemen. Dat is mijn ideale vorm van macht. De onzichtbaar sturende leidinggevende. Maar daar heb je geen eenheid binnen Dunea.

### **Hoe ervaar jij de samenwerking binnen Dunea?**

Ja, ik heb misschien een heel andere referentie als jij. Dat weet ik niet, maar bij samenwerking moet je altijd eerst vragen wat je referentiekader is. Wat ben je gewend wat ben je gewoon. Aan wat spiegel jij jezelf.

De samenwerking binnen Dunea ten opzichte van andere waterbedrijven, daar kunnen we trots op zijn. De samenwerking tussen nu en vroeger, want zo kun je ook spiegelen, daar kun je ook wat van zeggen.

Wat vind ik, zonder te noemen wat mijn referentiekader is, zou ik de samenwerking een 6,5 a 7 geven. Waarbij af en toe de nekharen overeind gaan staan van de belemmering die je nog tegen komt of je mond open valt. Zeker een voldoende, maar geen 8 of 9.

### **Zou je daar naar streven?**

Ja, zeker. De samenwerking tussen bepaalde afdelingen is een waar ik naar toe wil gaan. Mijn afdeling is een afdeling die geen solistisch bestaan kan hebben en hebben wij andere nodig om taken uit te voeren die heel core business zijn. De samenwerking is niet een doel op zich, want je moet kijken naar de processen die door je organisatie heen lopen. Soms hebben afdelingen een eigen identiteit nodig.

Ik ben trots op de enorme vooruitgang die we hebben gemaakt met andere sectoren. Dan zeg ik niets over het cijfer of niveau of iets dergelijks. Maar ik kijk wel af en toe van pfoe, moet je kijken wat voor beweging daar in zit. En dat is belangrijker.

### **We hebben ook leidingen in de duinen, zijn daar ook mensen van andere sectoren bij betrokken?**

We hebben sinds afgelopen jaar het initiatief lopen, samenwerken in Leidingnetbeheer. En daar hebben we gekozen voor een organische samenwerking. Het vinden van organische samenwerking. Organisch is het synoniem voor langzaam ook. En daarin vinden we elkaar. Is dat snel? Nee.

### **Ik heb dat woord vaak gehoord de laatste tijd, organisch.**

Ja, het is ook een buzzwoord. Maar ja weet je wat organisch ook is. Niet langs de OR. Iedereen zit er met andere beweegredenen in. Ik kan ook zeggen, pilot.

Je zou soms willen dat het harder loopt, maar het heeft ook zo zijn voordelen. Je kunt bepaalde mensen testen in bepaalde setting.

### **Hoe zou jij de samenwerking verbeteren?**

Gedrag is niets. Als je een hand boven een kaars houdt, zorgt je gedrag dat die weggetrokken wordt. Moet je dat veranderen? Gedrag is een reactie op iets. Dus moet je dat doen.

Dus als je samenwerking wil veranderen, creëer gezamenlijke doelen, creëer eenheid zodat er alleen maar gezamenlijke trots kan ontstaan. Aansturen op gedrag, dan moet je zo godsgrouwelijk bijsturen. Ik vind het zinloos, want gedrag veradert acuut als de drijfveren in mensen anders wordt.

Ik wil niet op vakantie, want dan mis ik me vriendje zo. Dus met zo een mond zitten, hakken in het zand en helemaal niet meekijken van waar we naar toe gaan. Spiegel een beeld waar het vriendje meegaat. Oh waar gaan we naar toe? Dan wil ik wel een apart tentje!

Dus gedrag moet je niet op aansturen, Geef gemeenschappelijke doelen, gemeenschappelijke bedreigingen. We hebben soms te weinig gemeenschappelijke dreiging. Of te weinig vijanden. Soms heb je gewoon vijanden nodig.

Oh dat Oasen passeert ons in de benchmark! Creëer die, vind gezamenlijke trots. Dat is de tactiek. Als je dat weet te benoemen.

Dat is het probleem. Jij krijg er geen mensen bij, ik krijg er geen mensen bij. We zakken samen in de stront als het zo doorgaat, maar als we onze mensen bij elkaar zetten. Dan....

### **En dat gebeurt te weinig?**

Dat zeg ik niet, weet ik niet, maar ik probeer het te vinden. Maar goed, wie heeft de macht? Dat zit er ook in. Het vinden en het aanwijzen en het benoemen van waar vinden we dat we samen trots op zijn, is ook het vinden van samenwerking een keuze die verschillende leidinggevende tegelijk moeten nemen.

Snap je, en daar is ook tijd voor nodig.

### **Wat vindt je van de BOC cyclus?**

In het kader van de samenwerking? Of wat..

### **Dient het zijn doel?**

Je moet eens weten wat voor mooie gesprekken een instrument, BOC cyclus, veroorzaakt. Het geeft drie mooie momenten voor leidinggevende om 1 op 1 met zijn medewerker om te praten over het werk, je ontwikkeling, je belemmeringen, je trots, je tekortkomingen, tekortkomingen van de leidinggevende. Drie mooie momenten en als drager daarvoor benoemen we daarvoor het functioneren

Ik vind de goede gesprekken die tijdens de BOC gesprekken ook plaats vind en bijna belangrijker dan de feitelijke BOC dingen die we aan het doen zijn. Bijna belangrijker zeg ik dan.

Het heeft ook wel zijn doel. We leggen ook thema's over de BOC cyclus heen. Thema's voor alle mensen. We gaan ons nu meer concentreren op representatie naar buiten. Dat komt bij iedereen terug in de BOC cyclus. Dat werkt echt. Campagnes over de BOC cyclus heen leggen dat werkt goed.

Werkt het als instrument als prestatie verhogend? Weet ik veel wat. Ten opzichte van hier voor. Weet ik niet. Je kunt ook zeggen, ik heb een leidinggevende die heeft 38 BOC gesprekken te voeren, maal 3, is  $90 + 24 = 114$  gesprekken. En als dat 2 uur per gesprek duurt en maar 228 uur heeft. 1050 productieve uren per jaar.

Je kunt zeggen, zo dat is een belasting, maar je kunt ook zeggen dat het heel waardevolle tijd is met zijn medewerkers. Maar ja, hij loopt niet in de straat. Dus het geeft een verschuiving van hoe een leidinggevende zijn taken in kan. Het belast, dus daar kun je het over hebben.

Ik vind het wel plaats waar ontwikkeling goed besproken kan worden. Ontwikkeling vind ik een heel belangrijk iets. Dus ik ben wel warm voorstander van de BOC, met de beperkingen die het heeft.

### **Beperkingen in welk opzicht?**

Ja, het Nieuwe Werken gaat naar een outputgerichte organisatie. En in hoeverre sturen wij daadwerkelijk outputgericht? In hoeverre kun je output meten? Hoe meten wij? Is de manier van weten wel goed? Dat zijn de beperkingen.

Je moet je realiseren dat toen ik hier kwam, werd er iemand op gesprek gevraagd. Ga jij maar daar zitten, jij bent groepshoofd, jij bent afdelingshoofd. Wegens wangedrag. Tijdens diensttijd naar de sportschool gaan. Nog 1x en je ligt eruit.

Vijf jaar later. Het Nieuwe Werken. Het moet allemaal kunnen. Zo zijn we veranderd. Er werd absoluut niet outputgericht. Die beste man die naar de sportschool ging. Misschien had hij wel een enorm hart voor de zaak en had hij zijn zaakjes helemaal geregeld. Alles voor zijn roodkoperen. Maar er werd gewoon gekeken naar urenklopperij. Daar komen we vandaan. Follow the future, don't forget waar je vandaan komt.

Daar komen we vandaan en dat is echt nog geen vijf jaar geleden hoor. En daar zit nog heel veel in hoor. Ik denk dat we daar een traject nodig hebben om naar een output gestuurde organisatie te komen. Dat komt niet zoals oud en nieuw. Bij klokslag.

### **Volgens mij is de prikklok ook niet zonder slag of stoot verwijderd.**

Weet je wat, in retro-perspectief gezien, die tijdsklok. Daar maken heel veel leidinggevende een punt van. Want oh oh oh wat is daar over vergaderd. Wel of niet weg en impact op de organisatie en we moeten dat zachtjes doen, geleidelijke doen. Zo veel beschouwingen en toen het ding van de muur af was, was er misschien 1 haan die kraaide. Misschien hadden we het wel veel sneller moeten doen.

Dus dat is bijna kapot vergaderd die ene prikklok.

### **Nog even terugkomend aan de BOC. Denk je dat het iets toevoegt aan de samenwerking?**

Ik vind dat niet het platform van interne samenwerking. Tuurlijk je kunt als speerpunt benoemen dat je het voor een functionaris belangrijk vindt dat hij zich zo opstelt. En dat werk. Maar welke psychologisch principe gebruik je dan? Dan bestraf ik je?

Als je gedrag wil veranderen, dan kun je belonen, je kunt straffen. Dan kun je vanuit een soort overtuigingsprincipe proberen te veranderen. En wat doen we in de BOC. Straffen en belonen.

Als ik vind dat je het goed doet, dan beloon ik je. Als ik vind dat je het slecht doet, dan bestraf ik je. Dus dat helpt. Zo voeden we onze kinderen op en zo voeden we onze huisdieren op.

Maar is dat een manier van samenwerking, Nee. Zeker niet.

### **Hoe kijk je aan tegen de RAB?**

Ja, dat past wel bij mij. Laat ik het zo zeggen. Ik heb buikpijn over die RAB gehad. En waarom, omdat er onvolwassen grote verschillen zaten binnen heel Dunea als het over de RAB ging. Er waren afdelingen dat als zij de pen netjes op de bureau legde, kregen zij 1%.

En ik vind dat als je resultaat afhankelijk beloond, dan moet je een resultaat neerzetten waar we met zijn alle trots op kunnen zijn. Eentje waar je een nieuwsbrief uit laat gaan als je het gehaald hebt. Eentje wat dus trots opwekt die equivalent staat aan de beloning die je geeft.

Wij moesten 18900 uren moesten wij goed vorm geven in een jaar om de Rab te halen. En ik maar erover rapporteren. Dan keek ik naar andere afdelingen en dan denk ik sjonge jonge, vind je het gek dat mensen klagen wat wij met die Rab doen. Want andere krijgen hem bij een pakje boter gratis erbij.

Als de directeur zegt dat ik vrijuit resultaat afhankelijk mag belonen, los van Dunea. Dan vind ik het een prachtig instrument. Hoe Dunea dat heeft ingericht, had ik buikpijn van.

Pasjes dragen, was iets Dunea breed. Maar dat was gewoon politiek. Laat even zien dat het belangrijk is. Dus ja, werkt het instrument? Ja. Misschien is de RAB daar wel gewoon goed voor, want je kunt zeggen het heeft een gekrakeel over ontstaan. Maar het onderwerp heeft wel zijn aandacht gehad.

Onafhankelijk belonen zal in de nieuwe organisatie steeds vaker gebeuren. Denk ik. Op individuele basis prestatie gericht belonen, maar dan op de outputgericht bekeken.

### **Denk je dat het iets toevoegt voor samenwerken?**

Dat is nog maar zeer de vraag. Volgens de principe van gaming kan ontstaan, en dat is als jij in je BOC 5% score hebt als jij dit doet, in je RAB 5% te halen hebt als je dat doet. In je POP als je 5% verbetering dat doet. Dan ga jij echt gewoon je leven inrichten naar die drie targets. De rest kan je eigenlijk dan even geen drol schelen. Als ik mijn targets maar haal. Soort target hunting wordt het dan. En dat is niet zo heel goed voor samenwerking.

Maar goed samenwerking is niet het heilige doel hoor. Want een outputgerichte organisatie zegt niets over hoe je het doet. Samenwerking is goed, maar identiteit en trotsheid binnen een groep is ook goed. Dus het is geen heilig doel.

Misschien moeten we de komende tijd wat meer zetten op samenwerking, maar je moet individuele identiteit van afdelingen niet overboord zetten.

Het gevaar van al te grote BOC en RAB doelstellingen, is gaming en gaming is dat mensen voor zich zelf gaan. En dat heb ik ook wel zien gebeuren bij sommige mensen. Ten koste van hun omgeving, lees samenwerking.

Hoe groter je die beloningen maakt, geef je aan mij drie maandsalarissen target dan is het god en de gladiolen. Ik ga daar naar toe. Dan denk ik, dan ben ik ook maar een mens. Ten koste van. Dat zegt twee dingen. Mensen hebben 2 drijfveren nodig. Dat kunnen financiële prikkels zijn en de ene prikkel kan schadelijk zijn voor de andere. Maar ik vind het een leuk instrument.

### **Hoe ziet jou wereld eruit waarin samenwerking perfect is geregeld?**

Ik wil bijna zeggen dat als samenwerken geen betekenis meer heeft. We moeten samenwerken. Als je dat zegt, dan zeg je eigenlijk. Jij en ik zijn niet 1 en werken niet samen. En mijn ideale wereld is dat, wij zeggen, we moeten samenwerken. En dan niet doelend op onze interne organisatie.

Maar er vanuit gaan dat we dat helemaal doen, maar dat we dat tegen onze omgeving zeggen. Dat zeg je ik, Dunea. En we, de omgeving. Dan heb je de ideale samenwerking. Dan kijk je gewoon verder. Dat is de ideale vorm van samenwerking.

### **Denk je dat er voldoende vertrouwen is binnen Dunea?**

Zo van, vertrouwd de leidinggevende zijn medewerker dat hij het goede met hem voorheeft.

#### **En andersom.**

Ach ja, ja en nee. Of nee en ja. Als je aan de monteurdienst zou vragen. Heeft de groepshoofd het beste met je voor? Ja ja.

Maar als het om track-and-trace gaat. Ja, ze willen ons alleen maar uitknijpen. Ze gaan alleen maar voor hun eigen belang. Weet ik veel.

Maar de wereld is altijd al zo geweest zoals die is.

### **En die wereld, dat is?**

Hunnie en zullie, dat gaat 2 kanten op. Als jij vraagt hoe kijken de medewerkers aan tegen de leidinggevende en hoe kijkt de leidinggevende aan tegen hun medewerkers. Dat is volgens mij altijd het zelfde geweest. Het zijn namelijk andere werelden.

Hebben ze voldoende vertrouwen dat ze de goede kant opgaan? Ja, in de gevallen als je zegt we zijn toch mooi aan het ontwikkelen.

Nee weet ik niet. Ik laat me niet verrassen als het niet voldoende is, maar ja wat is voldoende. Er is altijd een bepaalde scepsis geweest. Dan ben ik meer realist dan optimist.

### **Is er nog iets wat je aan het gesprek wil toevoegen wat we nog niet hebben besproken?**

Nee, wat ik wel intrigerend vind na dit gesprek is. We hebben geen dirigent die het onderwerp samenwerking dirigeert binnen Dunea. We hebben wel iemand die wat zegt over het Nieuwe Werken.

Maar we hebben geen dirigent op dat punt. Of een groep met mensen die daar iets. Iemand zou het tot zijn heilige taak moeten krijgen.

Nee, dit is genoeg.

## **Gesprek 9**

### **Hoe ben je ooit bij Dunea gekomen?**

Hoe ben ik ooit bij Dunea gekomen, ik heb gesolliciteerd ruim 8 jaar geleden. Ik heb hiervoor gewerkt bij een internationaal bloemenbedrijf in het Westland. Daar was ik de enige salesfunctionaris waar ik de afdeling heb opgezet en noem maar op. Op een gegeven moment na een aantal jaren dan ben je een beetje uitgeleerd en dan sta je een beetje stil.

Toen ben ik eigenlijk gaan rondkijken. Ik heb psychologie als achtergrond, en ik ben dus in P&O beland om het zo te zeggen, dat vind ik dus erg leuk. Ik wil eigenlijk ook wel collega's waar ik mee kan sparren en wat van kan leren en toen ben ik gaan kijken, wat vind ik een mooie organisatie en een mooi product en vooral waar zit een behoorlijke P&O afdeling waar ik kan leren en waar ik ontwikkelingen kan zien.

Bij een commercieel bedrijf hebben ze dus geen geld om bepaalde HR ontwikkelingen in te zetten die erg dringend nodig zijn. Toen ben ik dus gaan kijken en Dunea vond ik dus qua water en natuur erg leuk. Toen heb ik gesolliciteerd en ben aangenomen.

### **Wat trekt jou aan, aan Dunea? Je zegt water en natuur.**

Dat was natuurlijk de reden, waarom ik in eerste instantie solliciteerde plus de functie. En waar ik zelf heel erg naar kijk is hoe het gesprek verloopt. Of ik het een prettige sfeer vind of ik me er thuis kan voelen, voor zover je dat in een paar gesprekken kan in schatten. En daar had ik een goed gevoel bij.

### **Ga je een gesprek anders in, dan iemand die geen psychologie heeft gestudeerd of iemand die niet uit de P&O komt?**

Dat vind ik een leuke vraag. Dat weet ik eigenlijk niet. Je bent zo gevormd door een studie en door wie jezelf bent en wat je ermee hebt gedaan, dat je dus niet meer weet of het komt doordat je psychologie hebt gestudeerd, P&O bent of gewoon Saskia bent die zo in elkaar steekt. Dat weet ik eigenlijk niet. Het zal allemaal met elkaar samenhangen. Ik denk niet dat ik een gesprek anders inga, als ik bij een ander bedrijf ga kijken. Ik hecht misschien iets meer aan sfeer en leuk werk. Arbeidsvoorwaarden zijn belangrijk, maar daar kijk ik dan wat minder na. Dat geldt eigenlijk bijna voor allen Duneanen.

### **Hoe typeer je dan een Duneaan?**

Duneaan is iemand die maatschappelijk betrokken is, dat is mijn mening hè. Iemand die geïnteresseerd is in water, levensbehoeften en natuur. Dat hoor je ook tijdens sollicitatiegesprekken. Het is iemand die van zekerheid houdt. De arbeidsvoorwaarden (de gouden kooi) wordt als zeer prettig ervaren. Ook iemand die het leuk vindt om allerlei technische maatschappelijke ontwikkelingen te volgen.

Dan zijn volgens mij de mensen die bij Dunea werken en er ook lang blijven hangen. Gelukkig hebben we ook uitzonderingen, dat is heel gezond, anders krijg je allemaal dezelfde types. Maar de grote gemene deler kom je denk ik een heel eind.

### **Merk je dat ook terug in de gesprekken die je voert met de sollicitanten?**

Toevallig heb ik de laatste tijd niet zoveel sollicitanten gesproken. Volgende week ga ik weer met Rebecca voor een functioneel beheerder praten. Maar ik merk ook zelf dat mensen die met een dergelijk verhaal komen, die er over nagedacht hebben, een brief schrijven, dat je daar toch meer op gefocust ben. Dat is mijn valkuil natuurlijk ook, omdat ik ook een dergelijk typje ben, ga je daar ook op selecteren.

Eigenlijk is dat natuurlijk niet goed, je moet allerlei soorten mensen binnenhebben. Ik merk dat de mensen die hier solliciteren, niet zoeken naar een heel ambitieuze carrière. Een aantal wel, maar even de grote gemene deler, die kijkt erna ik wil een leuk bedrijf waar ik me thuis kan voelen. Ik wil leuk werk, waar ik natuurlijk ook leuk kan verdienen. Maar de eerste twee zijn gewoon een tikkie belangrijker. Dat hoor je echt in de sollicitatiegesprekken terug. De beste leidinggevendenden zijn op die manier bij ons beland.

### **Je spreekt natuurlijk ook veel mensen die hier enige tijd lopen, pols je daar ook nog bij? Hoe zitten zij daarin?**

Je hebt hier natuurlijk een heel grote groep die hier al 20/ 30 jaar werkt. Dat zal jij kunnen bevestigen. Je hebt een aantal collega's die uit hetzelfde hout gesneden zijn, daar wisselt het. Een aantal zitten er ook zo in. Een aantal zitten in de gouden kooi, maar ervaren dat niet positief. Dat vind ik dan wel jammer. Vaak vergeten ze naar buiten te kijken en dan vergeten ze hoe goed we het eigenlijk bij Dunea hebben.

### **Wat ervaren ze dan niet positief?**

Alle voorrechten die in het verleden nog mooier waren. Functiewisselingen waar ze achteraf niet zo blij mee waren. De rugzak die mensen met zich meesjouwen als ze lang bij een bedrijf werken. Dat ervaren ze vaak als minder mooi. Ik weet niet of je dat herkent zelf?

### **Nee, ik heb die mensen ook niet gesproken.**

Bij P&O zitten best nog wel een aantal mensen van de oude garde. Jullie hebben best wel een gemengde groep.

### **Zie je dat de tendens in het algemeen verandert?**

Ik vind in ieder geval dat er weer beweging is binnen Dunea. Acht jaar geleden toen ik hier binnenkwam, toen werd ik ook binnengehaald, er moeten hier ook heel veranderingen komen. We moeten naar een cultuuromslag en noem maar op. Ik vind dat we echt wel in beweging zijn. We moeten nog een heel eind, maar je ziet gewoon al die ontwikkelingen, straks het Nieuwe Werken en de nieuwe huisvesting. Je ziet ook dat het werken verandert naar resultaatgericht. Mensen worden aangesproken op wat ze leveren. Ik vind dat er echt wel veel beweging is. In die zin zie je deze groep bewegen, alleen zijn de stapjes wat kleiner.

### **Ben je trouwens blij dat we naar Zoetermeer gaan?**

Het is een vraag die je vanuit persoonlijk en zakelijk oogpunt kunt bekijken. In beide gevallen, voor mij persoonlijk is het prima. Voor mij maakt het niets uit. Ik denk dat het een goede gemene deler, een goede oplossing is. Als je in Katwijk was gaan zitten, was je echt wel mensen kwijtgeraakt. Midden in Den Haag of Scheveningen was ook een drama geweest, dan Zoetermeer best een goede oplossing.

### **Hoor je mensen in Scheveningen daar over klagen?**

Ik kom niet zoveel in Scheveningen, maar daar zit wel de meeste pijn, ja. Ik begreep dat de boodschap daar met stilte werd ontvangen. Die zijn niet blij dat ze wegmoeten uit Scheveningen, maakt niet uit waar ze zouden komen. Ik kan het me heel goed voorstellen. De omgeving is daar heel mooi. Die geur alles, vogeltjes die fluiten en de zeelucht die je ruikt. Dan kan ik me voorstellen dat je niet blij bent dat je gaat verhuizen. Voor het bedrijf is het wel goed. Allemaal bij elkaar lijkt me heel verstandig.



**Zie je dan ook verandering in de manier waarop Dunea wordt georganiseerd? Verwacht je daar veranderingen in, dat bijvoorbeeld sectoren samengaan door de huisvesting.**

Ik verwacht dat we door met zijn allen op 1 locatie gaan zitten, er meer samenwerking gaat ontstaan. Mensen zullen makkelijker naar elkaar toelopen, joh zullen we even een kop koffie gaan drinken, want dan kunnen we het even mondeling gaan bespreken, want dat is prettiger dan op afstand. Dat verwacht ik wel. Of de sectoren daardoor anders gaan samenwerken? Nou de kloof wordt minder groot. Tussen productie en verkoop om maar een voorbeeld te noemen. Dat gaat heel geleidelijk.

**Qua de harde kant? Wordt het organigram anders?**

Ja, dat weet ik nog niet. Er gaat wel iets veranderen, maar of dat nou persé door de nieuwe huisvesting komt of door andere ontwikkelingen in de organisatie. Dat weet ik niet. We krijgen ook een managementteamwisseling. Dat heeft daar minstens zoveel mee te maken.

**Je noemde het al een kloof tussen Verkoop en Productie. Ooit zaten we ook in 1 gebouw als we het puur of DWL hebben.**

Ja maar DWL is maar 1 van de bedrijven waar we uit voortkomen. Dat is echt ook voor mijn tijd, daar kan ik niet zoveel over zeggen.

**Wat ik bedoel, we hebben sectoren. Heeft de manier waarop de sectoren ingedeeld zijn, invloed gehad op samenwerking binnen Dunea?**

Niet op de manier waarop de sectoren zijn ingedeeld, maar op de manier hoe Dunea is ingedeeld. Wat je nu heel sterk hebt, dat is niet goed of slecht. Je moet ergens een organisatie indelen. Toen hebben ze gezegd, we maken er een verkoop-, productie-, facilitair- en natuurbedrijf van. Ze hebben gekeken welke processen moeten wij leveren en dit zijn onze mensen. Je gaat elkaar opzoeken en dat is een heel normaal groepsproces. Dat zou jij moeten herkennen. Mensen gaan hun identiteit zoeken binnen hun eigen clubje.

Dat hangt dus niet af van hoe de sector is ingedeeld, maar hoe het bedrijf is ingedeeld. Je krijgt groepsvorming. Dat zie je dat sommige zaken in beide sectoren geregeld worden. Bijvoorbeeld Onderhoud, zat bij Productie en bij Verkoop. In plaats van dat je zegt: "Dat zijn dubbelingen", Dan spreek ik nu over 5 jaar geleden. Kom niet aan mijn toko. Dat heeft met de organisatiestructuur te maken.

**Daar zie je dus ook verandering in?**

Ja, ik vind wel dat die koers best wel veel gebracht heeft. Dat gevoel heb ik, ik weet niet of jij dat ook zo ervaart? Ik heb wel het gevoel dat daar beweging in is. Ik heb wel het gevoel dat mensen meer toenadering zoeken.

**Als jij puur kijkt naar je functie en naar de mensen met wie je samenwerkt, p&o of sectorhoofden? Bij de een zal het vast wat moeilijker gaan dan bij de andere. Merk je daar verandering.**

Op zich niet, maar dat heeft te maken met mijn functie als adviseur. Ik werk voor sector Verkoop dus voor mij verandert er in die zin niet zo heel veel aan. Ik ga steeds naar die klant toe, goh wat verwacht je van mij en wat kan ik voor je doen.

Voor HRM heeft het veel invloed hoe wij binnen de organisatie worden gezien. Hoe ons stafhoofd zich opstelt. Dat heeft meer invloed dan huisvesting. Onze positie en de samenwerking met de sectoren verandert niet echt heb ik het gevoel.

Een heel grote ontwikkeling was dat wij heel erg op de P zaken zaten. Dus heel op Personeelszaken en dat we tegenwoordig veel breder kijken. Maar dat is een verandering die over het hele land te zien is. Wij waren heel erg op de regeltjes, op de lonen, de wetten, noem maar op.

Tot aan veel breder dat HRM veel meer in het MT zit dat we bijvoorbeeld kijken naar mensen als human resource en dat je daar op die manier ook mee om moet gaan. Dus als je die meetelt dan is de samenwerking weldegelijke veranderd.

### **Beter?**

Ja zeker! Wij krijgen wel eens het verwijt, hé werken jullie wel voor het personeel. Dat ben ik geneigd te zeggen, nee. De leidinggevende is er voor jou. Wij werken voor Dunea en wij proberen op de grote lijnen dat het voor de medewerkers leuk is om hier te werken.

Dat was vroeger natuurlijk wel zo. Voor mijn tijd waren er spreekuren. Dan kon je komen vragen over je loonstrook of waar je dan vragen over had. Dat kan nu via de leidinggevende of bij ons op de administratie.

### **Geef je met die verandering meer macht aan de leidinggevende?**

Nou, jullie krijgen daar door wel een belangrijkere werkrelatie. Wij als P&O hangen daar een beetje buiten. Op het moment dat jij ongelukkig bent, kan de leidinggevende daar veel meer aan doen dan wij. Ik noem dat geen machtwisseling, maar een gezonde verschuiving naar de aandacht voor het welzijn van je medewerker. Daar gaat het nu ook steeds meer naar toe.

### **Wat wordt dadelijk jullie taak als P&O met het Nieuwe Werken?**

Het Nieuwe Werken zegt, je moet de medewerker centraal zetten. De medewerker bepaalt hoe waar en wanneer die wil werken. En als leidinggevende moet je kijken wat haalbaar is. Wij als P&O gaan meedenken. Hoe zorg je dat je contacten onderhoudt hoe kan het werk worden ingedeeld. En op grote lijnen bedenken wat zijn de bevoegdheden, verantwoordelijkheden van een leidinggevende. Want als de ene leidinggevende het allemaal goed vindt en de andere zegt dat we allemaal op kantoor moeten zijn, ja dan hebben we toch wel een frictie denk ik.

Dan gaat het niet goed. Dus je zult als Dunea kaders moeten gaan schetsen.

### **Is het inderdaad zo dat je bij HNW de medewerker centraal zet?**

Dat is wel hoe het gepromoot wordt.

### **Is het niet gewoon zo dat een organisatie geld moet verdienen en een beroep doet op de medewerker om zijn privé tijd af te nemen. Dus is een medewerker niet gewoon van maandag t/m vrijdag van 9.00 tot 17.00?**

Dat hangt van welke generatie je hebt. Je ziet dus dat er hele generaties boven de 40 jaar zeggen dat ze van 9 tot 5 willen werken en geef me voldoende vrije tijd dan ben ik gelukkig. Maar bij de nieuwe generatie medewerkers, de social media speelt daar een grote rol in. Die willen gewoon niet meer uren in de file staan en die willen in de avond nog een paar uurtjes werken. Zodat ze de volgende dag bij wijze van spreke op het strand kunnen liggen.

Kun je als werkgever zeggen dat je daar niet aan mee werkt. De arbeidsmarkt wordt krappere en we hebben de vergrijzing en ontgroeiing. Dat kun je als bedrijf niet permitteren.

Wij willen nog steeds dat het water uit de kraan komt, we willen nog steeds verkopen. Dan zul je dus mee moeten met bepaalde ontwikkelingen. En dat is dan dat onze nieuwe medewerkers meer eisen stellen in de vorm van flexibiliteit, werktijden, thuiswerken, noem maar op.

Dat betekent dat de oude garde nog steeds op het werk kan blijven komen en van 9 tot 5 werken. En de jongeren willen om half 11 beginnen en om 3 uur weer weg, want ze moeten dan de kinderen uit school halen. Dus ik denk dat dit een noodzaak is.

**Ja, okay maar blijft het niet een handige slingse manier voor een organisatie om zijn medewerkers nog effectiever en efficiënter in te zetten?**

Nee, er zijn genoeg artikelen waarbij het helemaal niet heeft gewerkt. Waar leidinggevende grote moeite hebben gehad. Dus HNW heeft behoorlijk wat zorgpunten ook. Het is niet een tovermiddel wat we zo even strooien over de medewerkers en zo van dat doen we even.

Het is echt een enorm traject, een enorme cultuuromslag en zeker voor Dunea hebben we nog een heel lange weg te gaan. Is mijn mening.

**Waar voorzie jij de problemen?**

Nou je hebt de literatuur die zegt dat de problemen inderdaad bij de leidinggevend en liggen. Van hoe krijg ik het resultaat voor elkaar wat ik moet bereiken met mijn team. Hoe houd ik betrokkenheid vast. Hoe zorg ik dat ik genoeg onderlinge contactmomenten voor elkaar krijg. Dat zijn wel heel grote knelpunten. Waar wij ook zeker tegen aan gaan lopen.

**Hoe voorzie je dat het samenwerken vorm gaat geven?**

Nou dat is dus ook een groot probleem. HNW is op zich niet negatief voor samenwerken, maar je moet wel nadenken over hoe je het samenwerken vorm gaat geven. Dus je zult meer moeten plannen. Het zal meer via de social media gaan. Het zal meer buiten het zicht van de organisatie gaan, maar dat is niet. Het zal meer informeel gaan.

Misschien dat de samenwerking juist wel meer wordt, omdat we veel meer met dat soort middelen moeten gaan werken. Maar het samenwerken zoals we dat ouderwets opvatten. Het elkaar opzoeken, sparren, elkaar helpen, maar dan vooral de fysieke. Dat wordt natuurlijk veel minder. Dat kan bijna niet anders. Dus dat moet zich uitwijzen. Hoe goed wij daarin zullen zijn.

**Hoe goed zijn we nu al in samenwerken?**

Jij weet net zo goed als ik hoe er in hokjesgeest wordt gedacht, eilandjes cultuur. Dus in die zin zou ik moeten zeggen dat wij er nooit heel goed in zijn geweest. Maar ik zie wel vooruitgang door allerlei initiatieven.

Ik zie nog steeds droeve gebeurtenissen, uitspraken, gedrag. Waar van ik denk. Je moet altijd 2 stapjes vooruit en 3 terug of andersom. Ik zie dus wel positieve ontwikkelingen, maar ik zie ook wel waarvan ik denk, nou kom op. Het is allemaal Dunea.

**Kan je voorbeeld geven van bepaald gedrag?**

Er zijn nog steeds leidinggevend en die zeggen. Dit is mijn club en ik heb zoveel mensen onder mij. En dat wil ik graag zo houden. Anders dan verlies ik macht, aanzien, noem maar op. Heel menselijk gedrag en dat zie je gewoon nog steeds.

Als je kijkt naar Dunea en hoe kunnen dingen handiger organiseren. Het is natuurlijk geven en nemen.

**Hoe denk je dat het te veranderen is?**

De vraag is of het een persoonlijkheidskwestie is of inderdaad een Dunea kwestie is. Ik geloof niet zo dat je persoonlijkheid kunt veranderen. Je kunt gedrag soms wat veranderen en dat is het maximaal haalbare.

Binnen Dunea kun je natuurlijk wel wat veranderen. Door wat je belooft of wat je belangrijk vind of welke resultaten je haalt. Bij job rotation kunnen mensen al losweken. Je kunt ook afspreken dat je meer samenwerkingsverbanden aangaat, efficiëntieslagen met die afdeling doet en daar beloon je op of daar hecht je de meeste waarde aan. Dan kun je wel een ander cultuurtje krijgen. Maar dat komt ook wel hoor.

Maar je hebt ook al leidinggevend, die al 20 jaar leidinggevend zijn en die daar ene bepaalde manier in hebben gevonden. Die vinden het veel moeilijker om daar in een nieuwe rol te vinden als nieuwe leidinggevend.

We zoeken nog wel meer managers die hun medewerkers coachen, ondersteunen, stimuleren, prikkelen, en niet meer het directieve leidinggeven. Dat is wel een beetje passé.

### **Is dat passé vanwege van de mode?**

Het is niet meer de mode, en je kunt ook heel lang discussiëren of dat bij sommige groepen de beste manier is of dat de manier is waar we in gegroeid zijn. Daar kan je boeken over vol schrijven. Dus laten we daar niet in belanden.

Zeg maar situationeel leiderschap. De ene groep is de andere niet. Het hangt heel erg van af wat voor medewerkers en functies je in de groep hebt hoe je moet leidinggeven. Als we het dicht bij houden. Jou afdeling is heel anders leidinggeven dan de afdeling met de monteurs. Andere mensen, andere behoeftes. Dus dat is heel anders leidinggeven.

### **Denk je dat het Nieuwe Werken veel verandert voor de monteur?**

Dat vind ik een goede vraag. Je zou kunnen zeggen dat het niet zoveel verandert, omdat hij al doet aan vanuit huiswerken, zelf werk op kunnen zoeken op de laptop en dus minder plaats gebonden zijn. Ze lopen misschien al voor, maar ze gaan ook wel de effecten voelen van het Nieuwe Werken.

Ze weten waar de planning zit, dus ze lopen er nu praktisch even naar toe. En straks hebben we geen vaste plekken. Zo een simpel voorbeeld, dat verandert ook al. We gaan de verantwoording heel erg bij de medewerkers leggen. Bij de monteurs is dat eigenlijk al gebeurd. Zij moeten zelf de administratie afhandelen, maar die ontwikkelingen gaan nog wel verder. Maar ik vind het moeilijk in te schatten.

Ze zullen nog meer om zich heen moeten kijken wat er gebeurt in de straat. Wat betekent dat voor Dunea en hoe kan ik er voor zorgen voor de klant dat het opgelost wordt. Dat soort inzichten en verantwoordelijkheid zal nog meer van ze gevraagd worden.

Vroeger was er een melding en werden ze daar heen gestuurd. Ik denk dat je veel meer krijgt dat zien in het systeem dat een straat verder een meterstand afgelezen moet worden, want er woont een oud dammetje. Ik noem maar iets. Dus weet je wat. Ik ga er even heen en heb ik dat alvast gedaan. Beetje die mentaliteit, inzicht en verantwoordelijkheid verwacht ik.

### **Verwacht je dat ook dat een monteur een meterstand opneemt op zaterdagavond?**

Als je in de storingsdienst zit hoef je niet op zaterdagavond bij iemand aan te bellen. Dat lijkt mij geen goed idee. Zelf zou ik ook dan niet de deur opendoen.

Maar dat is ook nog een discussie die nog gevoerd moet worden. Geldt het Nieuwe Werken alleen in de dagvenstertijden? Of geldt dat inderdaad tot en met het weekend.

Dat stel ik de vraag terug, moet die medewerker in het weekend dan ook extra toeslag krijgen als hij op zondag een taak moet verrichten of dat zelf wilt doen, zodat hij op maandagochtend naar de tandarts kan gaan. Ja dat zijn van die keuzes.

Moet Dunea er wat van vinden, gaan we dat ervaren. Hoe ver moet je gaan om als Dunea kaders en richtlijnen af te geven. Of moet je het gewoon laten gebeuren.

Ik vraag me wel af of het Nieuwe Werken wat oplevert de eerste jaren voor Dunea. Ik denk dat de medewerker hier in het begin het meeste plezier van gaat hebben. We moeten eerst nog leren er mee om te gaan. Maar de voordelen voor Dunea zie ik op korte termijn niet zo snel.

**We profileren samenwerken, het is een kernwaarde en staat in de koers, maar was het opgelegd vanuit Dunea?**

Nee, het is niet opgelegd, maar gekozen door de sector, afdeling of groepshoofd. Het is wel zo dat het MT wel ziet dat daar winst in te halen valt door nog meer samen te werken. Het is daarom dan ook een kernwaarde.

Dat zie je ook in de koers dat het een belangrijke speerpunt. Het is bijna een hot item kun je zeggen en dat heeft ook te maken met eilandjescultuur. De koers is wel als een proces ingezet. En dat proces gaat zichzelf een beetje richting geven en dat is ook zo met het Nieuwe Werken.

Dus ja, je kunt je afvragen, is die koers niet te abstract? Hebben wij als organisatie niet meer concrete doelen nodig? Ik ben een heel praktisch mens. Misschien had de koers wel iets concreter gemogen.

Er past wel heel veel in en het past ook wel bij de tijdsgeest. Het past ook wel bij Dunea als je wilt profileren op duurzaamheid, ontwikkelingswerk. Het zijn wel de dingen waar de nieuwe generatie medewerkers waarde aan hecht. De koers is dus in ieder geval iets waar wij als HRM wat mee kunnen.

**Waar ligt de macht bij Dunea?**

Nou bij de medewerker! Empowerment! Nee, nog toch best wel hiërarchisch dus wel bij directie en bij leidinggevendenden. Dat gevoel heb ik wel. Ik zou willen dat die meer bij de medewerker ligt. En de koers die geeft dat ook wel aan. En het Nieuwe Werken is ook wel een voorbeeld dat de medewerker op de voorgrond moet treden.

Maar wij als HRM zouden natuurlijk nog wel veel meer die empowerment willen.

**Is het dan niet zo dat medewerkers juist meer macht hebben dan dat wij denken en daar gebruik van maken op een heel handige manier?**

Ja, dat weet ik wel zeker. Als je het alleen al hebt over het informele roddelcircuit binnen Verkoop dan weet je wel hoeveel macht die heeft. Die kunnen een leidinggevende maken en breken. Als je de medewerkertevredenheid onderzoek het MT afbrandt, dan moet je daar wel wat mee doen.

Nee, ja je hebt gelijk. Medewerkers hebben wel veel informele macht. Noem het maar even zo.

**Denk je dat het invloed heeft op besluitvorming?**

Ja altijd. Processen gaan altijd top-down en bottom-up. Maar hoeveel vind ik moeilijk in te schatten. Kijk, een goede leidinggevende legt altijd zijn oor te luister bij zijn medewerkers toch. En dan heb je heel veel invloed.

Goede leidinggevendenden zijn managers die gaan altijd polsen en wat er leeft in de groep en op basis daarvan een besluit nemen.

**Denk je dat BOC cyclus, RAB doelstellingen bijdraagt aan samenwerken?**

Ja en nee. Als je heel eerlijk ben als je kijk naar die BOC zie je dat doelen heel nauw worden opgesteld, smart. Zo dat mensen heel erg naar hun eigen resultaten kijken en als hun eigen resultaat maar goed is. Dat bevordert meestal het samenwerken niet zo. Dus dat is iets wat ik me zeer bewust ben en dat is ook een valkuil ervan.

Maar RAB zijn in het verleden zeker doelen afgesproken die samenwerken bevordert. BOC heeft ook afdelingsdoelen die ook gunstig uitpakken. Als je de BOC heel erg doorvoert, dan help je betrokkenheid en samenwerking zeker om zeep.

### **Hoe zou je die valkuil van de BOC er uit kunnen halen?**

Er zijn wel ideeën geweest waarbij je meer kijkt naar de teamdoelstellingen. Maar het is een technisch verhaal dus je moet goed opletten hoe je dat doet. Maar met bedrijfs- of teamdoelstellingen borg je dat je niet te veel op die individuele beoordelingen gaat zitten. Dat is de theoretische antwoord.

### **Als je kijkt over 5 jaar. Hoe denk je dat Dunea zich heeft ontwikkeld?**

Ik hoop naar medewerkers die vanuit intrinsieke behoefte bijdrage aan Dunea doelstellingen en daarin de vrijheid krijgen hoe ze dat gaan doen. Dus de grote hoeveelheid regels en richtlijnen die in de bedrijfs-cao en richtlijnen, die nemen af denk ik. Om meer vrijheid en ondernemerschap ruimte te geven. De eigen verantwoordelijkheid, betrokkenheid wordt groter.

Daar zit de belangrijkste ontwikkeling in. En natuurlijk de leidinggevendenden die daarin stimuleren, coachen. Dus we hebben wel een lange weg te gaan, maar daar zie ik de verandering.

### **En als mensen niet om kunnen gaan met de vrijheid die ze krijgen?**

Die gaan we krijgen. Dat wel grappig, want arbeidsrecht loopt achter ontwikkeling aan dus we zullen moeten gaan zien wat vrijheid in de plaats van werken en tijd. Wat dat betekent. Dus gaan wij als Dunea toestaan dat de medewerker een taak uitvoert in 40 uur waar 10 uur voor staat. Loopt iemand dan de kantjes ervan af of is dat part of the deal.

Er zijn altijd mensen die de randen gaan zoeken. Er zullen altijd wel mensen af gaan vallen. Dat kan niet anders. Dat zijn de spannende dingen voor HRM. Hoe abstract zijn die, hoe concreet zijn die hoe smart zijn die. Dus het heeft altijd te maken met wat voor intenties iemand heeft.

### **Geloof jij als HRM'er in die trends, zoals HRM, TQM, Empowerment?**

Ik denk dat het allemaal maatschappelijke ontwikkelingen zijn en dat je dus met zijn allen een ontwikkeling doormaakt en die trends onderstrepen dat, die pikken dat eruit. En daar kun je als hype in mee en dan gaan de scherpe kantjes er van af en dan ga je weer door.

Net zoals competentie management. Daar moeten we veel meer mee gaan doen, maar je ziet dat het ook een trend is. Dit zijn trends. De medewerker moet zich ontwikkelen. De medewerker moet zich zelf aan het stuur voelen staan van zijn eigen ontwikkeling. Die trends maken de medewerker zich van bewust dat ze hun eigen individualiteit, de eigen toegevoegde waarde dus dat ze zelf het heft in eigen handen nemen voor hen eigen loopbaan.

Dus ik geloof net zo zeer in de trends als de grote lijnen die je er uit moet halen.

### **Wat zijn voor jou kernwaarde bij samenwerken?**

De grote lijn, ik vind dat je moet kijken naar wat is het belang voor Dunea en daarvoor moet je samenwerken. Dus dat hoeft niet altijd efficiëntie of effectiviteit op te leveren, maar dat je op lange termijn vruchten kan plukken van die samenwerking.

### **En voor jou persoonlijk?**

Je wilt weten wat ik heel belangrijk vind in samenwerken? Wat ik zelf heel prettig vind, is dat ik met mensen samen kan werken die me energie geven. Die positief kijken, die je nieuwe inzichten geven waarbij je samen dus wat kunt bereiken.

Ik vind samenwerken erg prettig. Ik ben niet iemand die je alleen in een kamertje moet zetten, want daar word ik zeer ongelukkig van.

### **Hoe ga je dan om met mensen die negatief zijn?**

Dat vind ik heel moeilijk. Ik probeer ze vooral te spiegelen dat ze zichzelf in de weg zitten. Ik ben er van overtuigd dat mensen die negatief zijn. Dat mensen zichzelf de afgrond in praten dat ze daar geen energie van krijgen. Daar worden ze niet gelukkig van.

En ik denk dat je toch moet proberen om wat moois van je leven te maken. Dus dat probeer ik te spiegelen.

### **En jij kunt goed werken met de middelen die je hebt?**

Dat is natuurlijk iets heel persoonlijks. Ik worstel zelf wel eens met de rolspel als adviseur spelen.

### **Waar worstel je dan mee?**

Ik worstel met de verwachtingen die men heeft van een P&O afdeling en met een adviseur. De ontwikkeling binnen Dunea dat je ziet dat er heel veel adviseurs ontstaan. Ik heb wel eens het gevoel dat we met zijn alle zitten adviseren dus is dat nou nog wel zo handig. Maar ook wat voeg ik daar persoonlijk aan toe. Ik ben heel analytisch en ik kan goed met mensen praten en ze spiegelen van wat vind je er van? Maar ja als je concreet aan mij vraagt wat ik nou heb geleverd voor BOC score. Kan ik dat heel moeilijk benoemen. Daar heb ik wel last van.

### **Hoe kan je die worsteling dan veranderen?**

Mijn worsteling is een worsteling die denk ik heel HRM doormaakt. Dus die is wel herkenbaar. HRM worstelt ook met zijn rol. Ben je nou een business partner of ben je een ondersteunen. Dus je bent strategisch of bent het niet. Die worsteling zie ik bij me zelf ook.

Ik kan heel goed de afdelingshoofden met ze meedenken, maar hebben ze dat wel nodig en is dat wat ze willen. Daar zijn ze zelf ook nog niet over uit.

Ik zou dat wel kunnen oplossen door mezelf te blijven ontwikkelen. Dus door die opleidingen te doen en daarom denk ik ook over bedrijfskunde of masterclass te volgen om up-to-date te blijven. Maar dat is essentieel voor iedere medewerker.

Natuurlijk had ik allang van functie moeten wijzigen. Eigenlijk moet je toch om een beetje fris en fruitig te blijven om de 4 jaar van functie wisselen. Dat zijn wel dingen waar ik naar kijk.

Ik geniet nu van mijn gouden kooi zeg maar.

### **Ervaar je genoeg vrijheid in je werk?**

Ja, wij hebben hier zeker heel veel ruimte. Heel veel invloed. Tuurlijk hebben wij kaders die wij zelf moeten bewaken en die stemmen we ook af. Wij werken natuurlijk voor de klant, maar als er projecten zijn waarin je graag wilt dan kun je dat ook zeker aangeven.

### **Wat zijn de grote lessen die je hebt geleerd bij je opleiding psychologie?**

Dat je niet alleen moet kijken naar het gedrag, maar ook naar wat de beweegredenen zijn. Want als je die kent is het al heel stuk verklaarbaar en ook heel veel van de organisatie leren. Dat doe ik wel standaard. Of althans dat zit er in gebakken. Bijvoorbeeld als er conflicten zijn.

### **Ben je wel eens betrokken geweest bij een conflict?**

Ja zeker, maar er zijn nooit zo heel veel openlijke conflicten binnen Dunea. Dunea is natuurlijk ook best wel een politieke organisatie. Dacht ik toen ik hier kwam werken niet, maar eigenlijk worden veel dingen toch op een politieke manier. De allianties worden wel gevormd.

**Is Dunea dan volgens jou meer georiënteerd naar de mens of naar de resultaten?**

Ja, daar moet je als organisatie natuurlijk een middenweg in vinden. Dat is wel heel flauw. Maar dan heb je uiteindelijk heel veel tevreden medewerkers.

**Zijn er nog zaken die je wilt bespreken in dit gesprek die niet ter sprake zijn gekomen?**

Nee, nou ik vind empowerment eigenlijk best een moeilijke term. Wat wil je horen zeg maar. Ik hoop dat je er wat mee kunt. Het zijn natuurlijk heel erg mijn meningen en ben erg benieuwd wat de grote gemene deler is dus wat je conclusie is.

Laten we zeggen dat empowerment niet altijd goed uitpakt voor samenwerken. Daar ben ik wel van overtuigd. In weze moet je bij de leidinggevenden een knop zien te vinden waarbij ze zien dat de macht zit in het goed draaien van mijn team. In plaats van dat ze zelf veel te zeggen hebben.

Ze zullen dus de rol op moeten pakken van de coach om hun doel te bereiken. Ik denk wel dat de crux zit bij de leidinggevenden om een goede cultuurverandering door te maken en tot stand te krijgen.

**Maar de medewerkers onderling?**

Je moet je ervan bewust zijn van de individualiteit die je steeds meer ziet en van de voor en van de nadelen. Als je er naar streeft van hoe jij je leven in wilt richten zonder te kijken wat er verder nog gebeurt. Ja dan hebben we een probleem. Maar de crux zit dus wel bij de leidinggevenden in het slagen van een cultuurverandering bij Dunea.



## Bijlage 2: Uitwerking verhalen ‘Het ideale samenwerken’

---

*De uitwerking van de verhalen zijn onveranderd in dit document geplaatst.*

### Verhaal 1

**Wat is voor mij goede samenwerking? Waar krijg ik energie van?**

- samen met mensen werken die kansen zien (maar niet blind zijn voor bedreigingen)
- samen een ambitieus doel bereiken (bijvoorbeeld subsidie binnenhalen of een project succesvol afronden), evt na tegenslagen en overwerk
- collega's die je bedanken als je (stevig) commentaar hebt geleverd op een notitie (uiteraard met de bedoeling de notitie beter te maken)
- collega's die ook eens vragen wat ik aan het doen ben
- collega's die uitstralen dat ze het leuk vinden om te werken (en dit uitspreken), en bereid zijn een stap extra te zetten (op wat voor een manier dan ook)
- collega's die af en toe hulp vragen en open staan voor feedback, en omgekeerd niet te beroerd zijn mij feedback te geven
- collega's die uitgedaagd willen worden/willen leren of mij uitdagen
- collega's die mij verrassen met leuke voorstellen of enthousiast reageren als ik een voorstel doe
- collega's die denken vanuit de meerwaarde van de organisatie, relaties zien, en niet vanuit zichzelf
- collega's die werken op basis van wederzijds vertrouwen en niet wantrouwen
- collega's die niet alleen kritiek leveren maar ook met oplossingen komen
- collega's die proberen te begrijpen waarom iemand doet zoals hij/zij de dingen doet en niet (meteen) veroordelen
- collega's die het leuk vinden een ander te helpen, zonder dat daar wat tegenover staat

### Verhaal 2

#### De ideale samenwerking

Het is maandagochtend. Ik kom op kantoor, zie een goedlachse receptioniste en we begroeten elkaar. Op weg naar mijn werkplek, begroet ik wat collega's en dan kom ik op de kamer terecht waar ik samen met een collega werk. We drinken samen gezellig een kopje koffie en praten over elkaars belevenissen van het afgelopen weekend. Om 10 uur is de eerste vergadering. Alle aanwezigen weten waarvoor ze komen en hebben zin om hun bijdrage te leveren. Men kent elkaars kwaliteiten en eigenaardigheden en respecteert die. Er heerst een open en harmonieuze sfeer waarin iedereen oog heeft voor het collectieve doel: de klant een beter product leveren. De aanwezigen luisteren aandachtig naar elkaar. Er is maar 1 belang wat telt, het collectieve belang. Als het bereiken van dit doel betekent dat bepaalde mensen meer/minder taken gaan doen, willen ze dit graag, omdat de klant hierbij gebaat is. Aan het einde van de vergadering worden de openstaande acties nog even samengevat. Een paar collega's praten nog even na en informeren naar het welzijn van het gezin of naar hobby's. De tijd vliegt voorbij... Heerlijk geconcentreerd werken mijn collega's en ik samen. Zodra er een collega of familielid belt, zoek ik even een andere ruimte op om te praten. Mijn collega kan zo ongestoord doorwerken. Af en toe wisselen we een grapje met elkaar uit en gaan weer verder. Ik vraag mijn collega of ze mij kan helpen met een bepaalde bewerking in Excel. Ze kijkt even mee, maar weet de oplossing ook niet. Met de lunch gaan mijn collega en ik gezellig lunchen en ontmoeten andere collega's uit de groep. Er worden allerlei nieuwtjes uitgewisseld over vakanties, hobby's etc. Iedereen is oprecht geïnteresseerd in elkaar. We gaan weer aan de slag en een andere collega kijkt op navragen van mijn kamercollega mee naar een Excel sheet waarmee ik aan het stoeien ben. Hij weet de oplossing voor mijn probleem. Fijn om van die coöperatieve collega's te hebben denk ik...

Aansluitend aan mijn werk, heb ik afgesproken met een 3-tal vrienden om muziek te gaan maken. Eerst eten we een hapje bij een van hen en vervolgens gaan we richting de oefenruimte. We hebben er allemaal veel zin in. Kort na aankomst zijn de instrumenten uitgepakt en ingeplugd dan wel opgesteld. De drummer tikt af en de zangeres begint te zingen en iedereen is vanaf dat moment in een soort trance.

Iedereen let nauwlettend op elkaars partij. Heerlijk hoe de zangeres haar keel lekker opentrekt bij het refrein. Het ene na het andere nummer vliegt eruit. We eindigen met een medley. De solo is in aantocht... Yes, daar gaan we dan. We belanden met elkaar in een nog diepere trance, waar het niet meer uitmaakt wat de ander doet. Er telt maar 1 ding: muzikaal plezier! Ik voel de kick in mijn lijf. De adrenaline stroomt overduidelijk. Het slotakkoord klinkt en de drummer tikt de laatste roffel. Iedereen juicht na afloop van de kick en een grote glimlach op het gezicht. Helaas is de tijd alweer voorbij. Ik zet nog even een van de bandleden af en we praten nog even na over de lekkere oefensessie. Ook kom en we nog op ideeën om de volgende keer te doen. Eenmaal thuis zit ik nog even heerlijk na te genieten. Ik poets mijn tanden en val moe maar voldaan in slaap. Ik kan niet wachten op de volgende dag...

### **Verhaal 3**

#### **Mijn verhaal**

Ik kom 's morgens binnen, zeg hallo tegen iedereen die al binnen is en zet mijn pc aan. Ik haal thee terwijl de computer op aan het starten is. Ik zeg vriendelijk goedemorgen tegen iedereen die na mij binnenkomt op de afdeling. Ik lees mijn binnengekomen mails, beantwoord degenen die direct te beantwoorden zijn en laat de mails die ik niet direct kan beantwoorden even staan.

Ik bereid de afspraken die staan voor de dag voor en zorg ervoor dat ik op tijd op mijn eerste afspraak kom. Daar maak ik een praatje met collega's en stap in de vergadering. Soms als voorzitter, op andere momenten als deelnemer aan het overleg.

In het overleg wordt goed en zorgvuldig geluisterd naar degene die op dat moment aan het woord is en er wordt constructief gewerkt. Men laat elkaar uitspreken, er wordt eens een grapje gemaakt en bij verschillende meningen mag een ieder die uiten en worden de meningen serieus genomen en er wordt met respect naar geluisterd en op gereageerd.

Wanneer er acties uitgezet zijn en worden, is het vanzelfsprekend dat iedereen zijn of haar acties op tijd en maat en zorgvuldig uitvoert. En dat diegene wanneer dat niet lukt dat op tijd aangeeft en met voorstellen komt hoe de actie wel uit te kunnen voeren.

Ik zal mij acties, lekker achter mijn bureau op het werk, thuis of op een andere plek uitvoeren en zal wanneer ik ergens niet uitkom op zoek gaan naar degene die me kan helpen. Wanneer dat niet lukt, meld ik het bij mijn baas/opdrachtgever.

Wanneer er een ander overleg is, ga ik daar ook zo goed voorbereid als mogelijk naartoe.

Wat ik persoonlijk erg fijn en belangrijk vind is dat ik bij tijd en wijle een welgemeend compliment krijg voor mijn inspanningen en dat er niet neerbuigend wordt gedaan, naar mij of naar wie dan ook.

In de pauze even eten en een rondje buiten voor de nodige frisse lucht. Verder moet er mogelijkheid zijn even te kletsen/vakantie verhalen te vertellen/foto's te bekijken.

Wanneer de dag ten einde loopt, zal ik alle spullen netjes opruimen in de kasten en lades. Morgen weer een dag!

## Verhaal 4

### Op naar de ideale samenwerking binnen een organisatie

#### Inleiding

Nu de tijd van afwachten en reorganiseren langzaam achter ons lijkt te liggen en het weer gewenst is om personeel aan te nemen, kijken bedrijven opnieuw met frisse zin naar de verdere interne mogelijkheden. Wat is strategie en het beleid voor de toekomst? Hoe kunnen we dat bereiken? Waar zijn we goed in? Wat kan een afdeling zelf ontwikkelen en op welke vlakken is samenwerking met een andere afdeling of andere afdelingen een aanwinst of zelfs voorwaarde voor het bereiken van het gewenste doel?

Voor afdelingen binnen een organisatie, waar onvoldoende tijd en middelen aanwezig zijn om zelfstandig doelen te halen, complexe projecten te initiëren en complexe vraagstukken op te lossen, is samenwerken en eventueel in een later stadium samengaan met een andere afdeling de oplossing.

Het begrip 'samenwerken' heeft een prettige, positieve klank en lijkt zo eenvoudig. We kennen dit woord allemaal, maar denken zelden na over de exacte inhoud. Een samenwerking is dynamisch en continue in beweging. Tot stand brengen, vormen, uitbreiden, behouden en verbeteren is allemaal noodzakelijk om de gewenste vruchten van samenwerken te plukken. 'Harde' resultaten kunnen op papier worden gezet maar voor de menselijke kant is er geen papieren wet.

Een absolute voorwaarde van een geslaagde samenwerking is nu eenmaal onderling vertrouwen en enthousiasme van medewerkers op alle niveaus uit de organisatie (afdelingen) om met elkaar te kunnen samenwerken.

#### **1. Aanleiding en reden(en) voor het samenwerken tussen afdelingen binnen een organisatie.**

Samenwerken is gericht op het uitbreiden van eigen mogelijkheden binnen gerelateerde gebieden. Door de eigen kennis, kunde, ervaring en middelen te combineren met het beste van de andere partij, komen beide afdelingen sneller tot het behalen van de strategische doelstellingen.

De werkelijke keuze tot samenwerken is belangrijk. Dat bepaalt de strategie, de wederzijdse afhankelijkheid, de vorm en de structuur. Redenen kunnen zijn:

- Resultaat en rendement
- Relatie bouwen door het opdoen van kennis, ervaring en vaardigheden combineren
- Kwaliteit verhogen, kosten reduceren, efficiency verhogen of risico's delen

Tot slot bepalen niet alleen de redenen de keuze voor de samenwerking, maar ook de verwachting van managers en medewerkers. Het slagen van elke activiteit hangt af van hoe aan de verwachtingen wordt voldaan.

#### **2. Vormen van samenwerken**

Na het bepalen van de aanleiding en de reden(en), is het kiezen van de samenwerkingsvorm die daar het beste bij past. De gekozen vorm bepaalt de intensiteit van het samenwerken en de mate van afhankelijkheid van elkaar, waarbij tevens risico's van het samenwerken kunnen ontstaan. Hierbij kan daarom maar beter voldoende worden stilgestaan.

De volgende vormen van samenwerken (evt. combinaties) tussen afdelingen binnen een organisatie zijn m.i. mogelijk:

- Samenvoegen van afdelingen
- Concentreren
- Diensten voor elkaar uitvoeren
- Harmoniseren
- Afstemmen

Ter verduidelijking licht ik een van de samenwerkingsvormen toe.

### Diensten voor elkaar uitvoeren of activiteiten harmoniseren

Hier is sprake van de minste intensiteit en menselijke impact, maar de wederzijdse afhankelijkheid tussen de afdelingen is het grootst. De risico's worden daardoor ook groter.

Bij het uitvoeren van diensten of harmoniseren van activiteiten worden onderling afspraken gemaakt over processen, beleid en wederzijds behoud van identiteit en als men de samenwerking wil stoppen. Medewerkers behouden veelal hun eigen cultuur en plaats in de organisatie en er wordt openheid en vertrouwen verwacht in het daadwerkelijk samenwerken.

#### **3. Fase 1. Initiatief nemen**

Voordat er sprake is van de wens om met een andere afdeling samen te werken, heeft het management (de beslisser) al een paar constatering gedaan. Men heeft ambities in het behalen van resultaten en heeft een groeiverwachting voor ogen.

#### **4. Fase 2. Bepalen van een gezamenlijke richting**

Aan wederzijds begrip in beide afdelingen die gekozen hebben voor de samenwerking dient in deze fase extra aandacht te worden besteed. De communicatievorm is informeren (workshop), om zo de motivatie te verbeteren.

Bij een verkeerde aanpak en met het accent op verkeerde intenties, zoals korte termijn rendement, kan het gevoel van cynisme lang blijven voortduren. Dit leidt tot het uitblijven van succes en bemoeilijkt het doorstromen naar de volgende fase.

De activiteiten die helpen om weerstanden te overwinnen zijn:

- Gezamenlijk definities vaststellen en de vorm van samenwerken vaststellen
- Stellen van concrete gezamenlijke doelen en ambities, uiteraard in het verlengde van de strategische doekstellingen
- Opstellen van een SWOT voor de twee afdelingen en één voor de gekozen samenwerkingsvorm
- Vroegtijdig en regelmatig communiceren om onzekerheden weg te nemen en het draagvlak te vergroten
- Stimuleren van samenwerken door middel van workshops en interactieve bijeenkomsten

#### **5. Fase 3. Ontdekken door te doen**

In deze fase gaan de medewerkers met elkaar aan de slag om samenwerken vorm te geven en in te richten. De medewerkers van de twee afdelingen leggen, van hoofdlijnen tot details, de manier vast voor het organiseren van het samenwerken in beide afdelingen.

In deze fase starten tevens verschillende projecten en quick-wins, ingericht op basis van de vastgestelde doelen. Producten of diensten integreren, gezamenlijke procesbeschrijvingen en werkinstructies opstellen, automatisering afstemmen etc. Dit alles vindt plaats binnen de diverse projecten en quick-wins.

Het dagelijks contact tussen medewerkers bestaat vooral uit ontdekken door te doen. Ze zoeken naar werkbare en praktische oplossingen, dragen kennis en kunde over en maken gebruik van elkaars sterke punten op alle voorkomende gebieden. Medewerkers ontdekken dat je veel aan elkaar hebt en mooie resultaten kunt behalen, vooral als de ander iets heeft waar jij geen beschikking over hebt. Denk hierbij aan b.v. een informatiesysteem op maat.

Activiteiten om de samenwerking te starten en te ontdekken wat er mogelijk is:

- Voorbereiding gezamenlijke projecten en quick-wins
- Vastleggen van werkafspraken
- Controleren of de gestelde normen juist en haalbaar zijn
- Blijven communiceren voor het vergroeten van het draagvlak
- Regelmatige toetsing of de afgesproken werkzaamheden tussen beide afdelingen aansluiten op elkaar. Bij afwijkingen hierop sturen.

## 6. Fase 4. Daadwerkelijk samenwerken

Het breed in de afdelingen invullen van de afspraken/afstemming is nu mogelijk. De kennisniveaus zijn bekend. Het onderling vertrouwen is opgebouwd en de verwachtingen zijn op elkaar afgestemd.

In deze fase is het belangrijk om regelmatig te toetsen of de afgesproken werkzaamheden nog steeds op elkaar aansluiten. Bijsturing van processen en quick-wins, indien nodig, versterkt het vertrouwen en is de basis voor een duurzaam samenwerken.

Na verloop van tijd groeit de samenwerking tot een zelfstandige afdeling en wordt door de medewerkers ook zo ervaren. Ook hier gaan nieuwe groeidoelstellingen en veranderingen in inzichten en aanpak bepalen voor de komende jaren.

Een ander belangrijk element in deze fase is het behalen van successen. Het behalen van succes geeft de medewerkers het gevoel dat hun inspanningen en gegeven vertrouwen worden beloond en niet voor niets zijn geweest. Het maakt het samenwerken leuk. Een ideale samenwerking?

### Kenmerken ideale samenwerking

Samenwerken is niet hetzelfde als samen werken, Om samen te werken is het enige vereiste dat men in elkaars nabijheid activiteiten verricht die overigens niets met elkaar te maken hebben. Samenwerken betekent in het algemeen dat de te verrichten activiteiten een zekere onderlinge samenhang vertonen waardoor ze op elkaar afgestemd dienen te worden.

Goede samenwerking heeft een aantal universele kenmerken:

- Overeenstemming over doelen
- Overeenstemming over de te behalen resultaten
- Goede communicatie
- Diversiteit
- Kunnen beschikken over de vereiste competenties
- Deskundigheid
- Een goede taakverdeling
- Duidelijke afspraken
- Wederzijds vertrouwen
- Openheid
- Flexibiliteit
- Enthousiasme/ambitie
- Goede onderlinge sfeer
- Bereidheid om verder te kijken
- Kunnen relativeren
- Betrokkenheid
- Open staan voor alternatieven
- Evenwicht/gelijkwaardigheid

Wanneer één van deze zaken niet goed is geregeld, kan de samenwerking leiden tot irritaties en demotivatie waardoor de beoogde resultaten niet worden gehaald. Natuurlijk is in dit verband een goede aansturing van belang maar **bij een ideale samenwerking is een team/groep in staat zichzelf aan te sturen.**

## Verhaal 5

### Samenwerken.....een spiegel voor jezelf.

**Omdat dat doel na te kunnen streven moet je aller- eerst open staan voor de ander voordat de ander kan open staan voor jou . Een proces van geven en nemen.**

Samen werken is voor mij heel belangrijk. Omdat samenwerken, werken met mensen is. Dat je nieuwe mensen ontmoet . En relaties opbouwt. Dat je mensen ontmoet die bij je passen en niet bij je passen(soortgenoot). Dat gevoel heb je vaak bij het begin van zo'n proces, maar uiteindelijk door samen te werken kan je de ander ontmoeten, accepteren en leren. En vaak blijkt dan dat je door samenwerken toch weer een soortgenoot gevonden heb. Samen werken is ook een leerproces. Het zegt ook heel veel over jezelf. Over je gedrag en hoe de ander jou ziet. Wie jij bent. Hoe jij samen werkt in het gezamenlijke proces. Door open te staan krijg je feedback van de ander, waardoor je weer een stukje kan groeien in dat proces. Samenwerken is eigenlijk een proces van wat je geeft krijg je terug. Sta je open, geef je de ander vertrouwen, ben je een luisterend oor, sta je open voor de mening van de ander, waardeer je de ander ....noem het maar op. Je krijgt het zelfde altijd terug. Ga je positief het proces in, dan krijg je positieve reacties terug. En uiteindelijk bouw je een positieve relatie op. Wat weer goed is voor je netwerk en voor de problemen in de toekomst. Dan kan je mogelijk weer gebruik maken van de ander zijn deskundigheid of invloed op dat proces.

Dat geldt dus ook voor de ander. Zij kunnen ook gebruik maken van jouw invloed en kennis.

Verder is voor mij belangrijk dat je, wanneer je terug kijkt, het samen werken een positieve ervaring geweest is. Dat je samen kan terug kijken met een glimlach. Van zo: dat hebben we weer samen voor elkaar gekregen of we hebben alles samen geprobeerd maar het is niet gelukt. Een gezamenlijk proces wat je gezamenlijk afsluit.

Mijn werk bestaat uit vrijwel uit netwerken en samen werken in projecten. Dus veelal extern. Daar heb ik veelal te maken met vergunningverleners, rijk, provincie en gemeenten, adviesgroepen, wijkverenigingen, actiegroepen noem het maar op. Het leuke daarvan is: hoe groter het probleem hoe liever....weer een nieuwe uitdaging voor mij. En dan weer proberen het probleem op een creatieve manier op te lossen. En wat is dan belangrijk...dat is wederom met mensen werken. Voor mij geldt wel dat ik alles probeer, zo dat ik na afloop van een proces onafhankelijk van het resultaat kan zeggen: ik heb er alles aan gedaan wat ik kon, maar het is niet gelukt. Dan pas kan ik me daarin berusten en los laten. Met dan wel de opmerking dat het tot heden nog altijd gelukt is.

Belangrijk van samenwerken is ook andere meenemen in het proces. Dit gebeurt vaak met actiegroepen. Je heb een specifiek plan, wat je wilt uitvoeren/ veranderen of vernieuwen. Overtuigen en bewijzen heeft geen zin. Daarmee geef je alleen onzekerheden aan. Door de anderen mee te nemen en uit te leggen wat je doel is en waarom je dit gaat doen, met zowel plus als minpunten geef je de ander de ruimte om te bepalen of je op het juiste pad zit. Zij kunnen zelf bepalen of zij daarmee akkoord gaan of niet, of wat je moet aanpassen om van hen een positief antwoord te krijgen. Daar zijn wel grenzen aan. En deze moet je wel duidelijk aangegeven (dit bepaal je al voor je met anderen gaat overleggen). Met deze manier van samenwerken geef je de ander ruimte. En neem je hen mee in het proces. Zij worden dan ook mede verantwoordelijk. Ook daar is bepalend hoe jij in dat proces staat.....Door gezamenlijk het proces in te gaan wordt het een gedragen project. En dat is tot open heden altijd gelukt.

Uit ervaringen blijkt ook wanneer personen niet in dat proces mee willen meedoen, om wat voor redenen dan ook, langzamerhand alleen komen te staan in het proces. En verder afglijden van het proces vandaan. Deze personen raken langzamerhand vleugellam en geïsoleerd.

Wat ik persoonlijk onder samenwerken versta is dat je gezamenlijk met collega's of partijen een gezamenlijk doel na streeft. En door het proces gezamenlijk te doen bouw je een relatie op. Je leert elkaar beter kennen. Elkaar de ruimte geven. En dat iedereen zijn/haar gevoel en zijn/haar standpunt kenbaar kan maken. Dat daar ruimte voor is. En dat iedereen aangeeft wat zijn /haar doel is. Daarnaast moet er wederzijdse vertrouwen zijn dat iedereen zoals hij/zij daar in het overleg zit geaccepteerd wordt. Je bouw een wederzijds stuk vertrouwen op. En op deze manier een netwerk op voor de toekomst.

Mijn conclusie is dan ook: "Samenwerken is een spiegel voor jezelf hoe je in het proces bent en staat".

## Verhaal 6

### De Ideale werkdag

In de auto overdenk ik de dag die komen gaat. Vandaag een paar afspraken maar gelukkig ook tijd om voortgang te maken in de klussen die er al liggen. Gisteren heb ik aan het einde van de dag de vergadering van vandaag al voorbereid, dus daar zit geen druk meer op. De tijd tussen de vergaderingen in kan ik besteden aan het uitwerken van de taken die ik op mij genomen heb. Vannacht goed geslapen. Ik voel dat ik energie heb vandaag en ik heb er zin in. De projecten waar ik bij betrokken ben zijn interessant en van belang voor de organisatie. De collega's waar ik mee samen werk zitten er net zo in als ik. We weten nog niet hoe we het moeten gaan doen, maar dat het gaat lukken is zeker. Samen moeten we er uit komen. Ieder brengt het zijne of hare in. En daar is ook ruimte voor. We waarderen elkaars inbreng en beschouwen iedere opmerking als bouwsteen voor nog beter resultaat. Bijzonder eigenlijk. De openheid over wat we denken en voelen, vinden. De meest extreme ideeën zijn niet gek genoeg. Er is vertrouwen, kwetsbaarheid. En dat drijft ons tot zelfoverstijgend inzicht. Synergie ten voeten uit. Goed. Er moet vandaag wel een concrete stap gemaakt worden. Uiteindelijk moet morgen het eerste concept aan de stuurgroep worden gepresenteerd. Eigenlijk best prettig, die druk. Het haalt het beste in mij, in ons, naar boven. Het is wel te hopen dat het netwerk vandaag wat sneller is dan gisteren. Het kan toch niet zo zijn dat de frustraties over dit soort ondersteunende middelen het creatieve proces verstoren. Gelukkig werken de systemen meestal goed en snel. Eigenlijk vanzelfsprekend. Het is als de gereedschapskist van de timmerman. Met een botte beitel is geen hout te bewerken. Als de gereedschappen voor elkaar zijn, dan kan de energie volledig in het proces worden gestoken. Het is ook goed om te merken dat hier vanuit de organisatie oog voor is. Ik merk dat het management weet dat een goed ondersteunend apparaat de productiviteit, maar ook het werkplezier verhoogt. Er wordt gericht op gestuurd en dat voelt goed.

Ben ik hier al?

Hmmm, ik hoop wel dat de anderen de vergadering ook hebben voorbereid. Uiteindelijk moet een vergadering leiden tot besluitvorming. Natuurlijk wissel je informatie en voortgang of tegenslag uit, maar als het daarbij blijft gaat ieder weer verder waar hij of zij was en is er niets veranderd. Maar ja, besluiten vereist kennis over het onderwerp. Dus voorbereiding. Ik kom er zelf ook niet altijd aan toe, maar dan merk ik ook dat je eigenlijk een beetje buiten spel staat. En als niemand het echt goed voorbereid, dan volgt er zeker geen besluitvorming..... Effectiviteit van vergaderingen, daar moet wat mij betreft wat aan verbeteren. Eens kijken of ik daar iets aan kan doen. Veranderen kan je alleen zelf, dus laat ik hier eens op inzetten. Misschien dat ik ermee kan bijdragen aan de effectiviteit van de organisatie.

Het zit me dwars dat ik dat stuk voor die collega nog niet heb opgeleverd. Zelfs zou ik het ook vervelend vinden als ik er zo lang op zou moeten wachten. Zeker als het steeds met de beste bedoelingen wel wordt toegezegd. Nu maak ik het echt af.

Ah, ik ben er al. Ik hoop dat ik snel een parkeerplek kan vinden....

## Bijlage 3: Thick descriptions

---

### Observatie 9-3-2011: Dagje Duinbeheer

Een dag meelopen met de duinwerkers en duinwachters

Om 7.30 uur heb ik me gemeld in de ruimte van de duinwerkers. Dat is op de vestiging Scheveningen midden in de duinen. Deze vestiging biedt onderdak aan 2 sectoren, namelijk Productie en Natuur & Ondersteuning.

De vestiging bestaat uit gebouwen, waarvan een aantal er al sinds het allereerste begin 1,5 eeuw geleden staan. De herkenbare watertoren is daar één van. Eenmaal aangekomen zie ik een ruimte met een keuken, koffiemachine en een vogelkooi met 1 parkiet. Er staan 3 tafels, waarvan de grootste is bezet door de groep van duinwerkers en duinwachters. Ze zitten daar koffie te drinken en praten met elkaar. De dag begint voor hen met een gesprek over de taken die uitgevoerd gaan worden die dag. Verder wordt de planning besproken. De planning wordt voorgelegd door het groepshoofd die merkbaar 'één van de jongens is'.

In de ruimte staan drie vitrinekasten met dieren die zijn opgezet. Het zijn dieren die ooit zijn gevonden in de duinen. Zo staan er konijnen, vogels en andere dieren die in de duinen te vinden zijn. Verder zie ik een rek waarin tijdschriften liggen. Het zijn tijdschriften uit de hoveniers- en jachtwereld.

Deze dag ga ik met duinwerker DWH mee. Wij moeten naar een speeltuin bij het bezoekerscentrum Meijendel. We komen terecht in een garageruimte. DWH heeft een kan koffie en bekers meegenomen en we lopen naar de auto toe. De auto is een groene terreinwagen.

Tijdens de rit praten we over onze functies. DWH werkt al 30 jaar bij Dunea als duinwerker. Hij kent de duinen dan ook heel goed. Vroeger ging hij met zijn vader mee die ook voor het toenmalige waterbedrijf werkte. DWH is afkomstig uit Katwijk. Hij vertelt dat veel collega's uit Katwijk komen. Ik vraag hem of zij dan via de duinen naar kantoor komen, maar dat ontkent hij. Vroeger wel eens, maar DWH geeft aan dat Dunea het aantal autobewegingen in de duinen zo laag mogelijk wil houden.

Na een kwartier rijden door de duinen, komen we aan bij de speelplaats. Er staat al een andere auto van Dunea. Het blijkt dat duinwachter DWJ vandaag is ingeroosterd om mee te helpen. Het is de bedoeling dat we bielzen leggen op een bepaalde afstand van de speeltoestellen. Het blijkt een stageopdracht te zijn van een student die deze opdracht heeft uitgetekend.

Voordat we beginnen, nemen we een bakje koffie. We praten over het weer en dat het toch best koud is. Verder wordt de opdracht besproken en hoe ze deze het beste aan kunnen pakken. Ze vragen aan mij wat de bedoeling is of ik wat doe. Ik geef aan dat ik volledig meega in de meeloopdag dus steek ik ook de handen uit de mouwen. Eerst schep DWH een gat om een biels, op maat gemaakt, rechtop in de grond te zetten. Het wordt een ingang naar de speelplaats. Volgens de opdracht moet de entree een meter breed zijn, maar daar zijn ze het niet mee eens. Ze vinden het te smal, want er moet ook een kinderwagen doorheen kunnen. De beslissing wordt ter plaatse genomen dat ze een bredere maat aanhouden.

Na wat bielzen te hebben geplaatst en na wat gaten te hebben gegraven, komen ze erachter dat de boor die ze hebben meegenomen niet goed genoeg is om de bielzen aan elkaar te monteren.

Het begint te regenen en we nemen een koffiepauze. We gaan in de wagen zitten en nemen een bak koffie met een broodje. Ik vraag of er wel eens leidinggevend meegaan, maar ze geven aan dat dit lang geleden voor het laatst is geweest. We spreken verder over in hoeverre ze zelf mogen bepalen op een werk waaraan ze bezig zijn. Met als voorbeeld de ingang naar de speeltuin. Ze geven aan dat ze dat doen, omdat zij het beste zicht hebben op de situatie. We spreken verder af de DWH de juiste boor gaat halen en DWJ en ik nog doorgaan met bielzen leggen.



Ik praat met DWJ over zijn functie. Hij is duinwachter en werkt ook al langer dan 30 jaar bij het duinwaterbedrijf. Ook hij komt uit Katwijk. Hij houdt van de dieren en planten. Er vliegt een gans over. Hij weet precies welke ganssoort dat is. Hij vraagt het aan mij en ik zeg dat het een Nijlgans is, maar ik had het natuurlijk fout. Het was de Canadese gans. Ik vraag hem of hij het jammer vindt dat hij zijn dienstwapen heeft moeten inleveren. Dat vond hij niet erg in tegenstelling tot verschillende collega duinwachters die dat wel erg vinden.

Gedurende onze bezigheden aan de speelplaats, komt er een andere auto van Dunea langs gereden. Het is monsteropnemer MOC. Er zijn punten in de duinen waar gaten zijn gegraven tot op verschillende dieptes. Ik loop naar hem toe en vraag om wat uitleg. Hij legt uit dat er monsters worden genomen van het grondwater op verschillende dieptes. Zo kan Dunea wat zeggen over de kwaliteit van het grondwater. De diepste van deze put zit op zo een 33 meter. De monsteropnemer maakt wat grapjes met DWJ. Alleen DWJ is er niet zo van charmeert en wuift de grapjes weg.

Even later komt er een stel aangewandeld. Zij zijn de autosleutels kwijt en vragen ons of ze zijn gevonden. Helaas niet, maar als ze gevonden worden kunnen ze terecht bij het bezoekerscentrum Meijndel.

DWJ en ik gaan verder met de bielzen totdat DWH na een half uur terug is met de juiste boor. We nemen nog een bak koffie. Inmiddels is de regen al opgehouden en wordt het weer aanzienlijke beter. DWH en DWJ nemen het werk over. De beheerder BA van het bezoekerscentrum komt ons gezelschap houden en ondertussen komt het groepshoofd aangereden. Hij zou me op komen halen om vervolgens een stuk te laten zien van de duinen met daarbij de uitleg over het duinbeheer.

Hij vraagt of ik wel eens in het bezoekerscentrum ben geweest. Dat was niet zo, dus liep met hem en de beheerder mee. Een klein gebouw waarin het leven van de duinen wordt uitgelegd en hoe het water gezuiverd wordt. Ik vraag de beheerder of hij de enige is die achter de receptie zit. Hij bevestigt dat en zit er regelmatig alleen. Hij is daar ooit geplaatst door een reorganisatie.

Na het bezoek liepen we naar de auto. Ik bedankte DWJ en DWH voor hun tijd. Ze vonden het erg leuk dat ik erbij was. Eenmaal in de auto legde GHH mij uit over de manier van duinbeheer. Dunea wil graag een goed evenwicht in de duinen, omdat dat het een begin is van het kwaliteitsproduct water. De stand van de dieren en de begroeiingen van planten zijn cruciaal. Doordat er te weinig graasdieren in de duinen wonen, krijgen beplantingen de overhand. En groeien ze uit tot heide en uiteindelijk bos. Dat wil Dunea voorkomen, omdat helmgras en zandvlaktes goed is voor de natuurlijke waterfiltratie. Er zijn dan ook Schotse koeien gekomen om daar wat aan te doen. Om deze koeien te zien, moeten we een afgesloten stuk duingebied in, waar bezoekers normaal gesproken niet mogen komen. Langzaam rijdend komen we bij een open veld waar een extra voedplek is ingericht. Ze staan als kudde netjes bij elkaar te grazen.

We rijden door tot dat het doodloopt met onderweg nog een vos. Aan het eind vertelt GHH dat er in het bunkerstelsel, ooit gebouwd door Nazi Duitsland, een grote en unieke vlermuizenpopulatie leeft die men niet wil verstoren. Alleen de Gemeente Den Haag denkt daar anders over volgens GHH. Die wil kleine groepen toeristen toegang geven tot het stelsel. GHH is het daar kenbaar niet mee eens en vindt dat de dieren met rust gelaten moeten worden.

We rijden dezelfde route terug langs de koeien om vervolgens via de onbegaande paden langzaam terug te rijden door de duinen naar de productielocatie Scheveningen om te lunchen.

Na de lunch kon ik mee met duinwachter DWR. Wij reden langs de Rijnwaterkelders het duinterrein weer in. Aangrenzend van het duingebied is een met militair terrein. Daar staat een grote radarinstallatie. "Maar men weet verder niet wat daar gebeurt" :zegt DWR die ook al jaren bij het bedrijf werkzaam is. DWR houdt van de natuur en komt uit Katwijk.

Ik vroeg hem wat hij vond dat het dienstwapen is afgeschaft. DWR vertelde dat hij dat wel mist en nu een groter gevoel van onveiligheid bij zich draagt. Maar de wapenstok en peperspray, die ook waren afgeschaft, komen weer terug.

DWR verteld dat ze regelmatig overleden personen vinden die zelfmoord hebben gepleegd in de duinen. Veelal door zich te verhangen. Dat zijn geen leuke ervaringen van het werk. Verder vindt DWR het prachtig werk. Hij geniet vooral van de vrijheid die hij heeft als hij op pad is. Normaal gesproken pakt hij de fiets, maar omdat ik nu mee was, had hij een terreinwagen genomen.

Onderweg komen we twee duinwerkers tegen die bezig zijn om een keetwagen te plaatsen, omdat de dag erna een wandeltocht is georganiseerd en zij gebruik maken van de keetwagen als rustplaats. Verder hebben ze praatjes over de alledaagse dingen en de dodenherdenking die er weer aan zit te komen op de Waalsdorpervlakte.

We rijden even door en stoppen onder de voet van een heuvel. DWR zegt dat vanaf de top van de heuvel er mooi uitzicht is over het gebied. We beklimmen samen dan ook deze heuvel. DWR is wat slechter ter been, maar laat zich niet snel afwimpelen en zet door. Het uitzicht is inderdaad schitterend. Na enkele minuten hiervan te hebben genoten, zegt DWR dat dit is waarvoor hij het doet. "Heerlijk bezig zijn in de natuur, wat wil je nog meer?" Op de weg terug nemen we dezelfde route die ik vanochtend met GHH had afgelegd.

### **Observatie 5-4-2011: Dagje monteurdienst**

Om 7.30 uur werd ik opgehaald door monteur MR. Na een kennismaking en uitleg van mijn onderzoek, pakt hij zijn laptop om de eerste melding van de dag op te halen. Het is een vermoedelijk lek bij een mevrouw in het Valkenboskwartier. We rijden naar het betreffende adres en MR belt aan bij de mevrouw. Hij staat de mevrouw te woord en legitimeert zich. De vrouw geeft aan dat het vermoedelijk lekt bij de watermeter. De watermeter, in de oudere huizen, bevinden zich direct bij de voordeur in een stuk kruipruimte onder het huis. MR moet dus liggende posities innemen om bij de watermeter te kunnen. MR geeft aan dat de watermeter niet goed vastgedraaid is en loopt naar zijn bus om de juiste materialen te halen.

De bussen van de monteurs zijn uitgerust met alle mogelijke onderdelen en bevindt zich in de bus een werkbank met allerlei gereedschap. Regenkleding, kaplaarzen en scheppen is ook onderdeel van het assortiment. Hij ziet tevens dat het een oude watermeter is die aan vervanging toe is. MR zegt dat hij deze gaat vervangen en dat het een bezoekje van een watermetervervanger van Dunea scheelt. Na de nieuwe watermeter te hebben geplaatst en aangesloten, vraagt MR aan de vrouw om de kraan open te zetten. Na goedkeuring is deze melding voldaan.

MR meld zijn activiteiten in de laptop. Monteurs zijn uitgerust met een laptop met een dataverbinding naar het kantoor waar de planners werkzaam zijn. De bus is tevens uitgerust met een GPS locator. Zo kunnen ze op kantoor zien waar monteurs zich bevinden in de regio. Ik vraag MR wat hij er van vindt. Hij vindt het net Big brother en weet niet zo goed wat mensen op kantoor er aan hebben. MR zegt wel te snappen dat in geval van een lek zij makkelijk kunnen zien wie ze erop af kunnen sturen. "Maar verder wordt het alleen maar gebruik om te zien of je wel bezig bent met werken."

Na het afronden van de eerste melding, popt er een tweede melding op. Het betreft een melding op de Beeklaan. Tijdens het ritje vraag ik MR wat hem doet verbinden aan Dunea. Hij geeft aan dat hij de vrijheid en het op straat zijn heerlijk vindt. Hij is geen kantoorman en zit graag daar waar het gebeurt. Hij vindt het contact met de mensen op straat ook erg leuk om te doen.

Eenmaal aangekomen bij de locatie, belt hij met de persoon waar hij deze melding moet op lossen. Er wordt niet opgenomen. Ook bij het aan bellen blijkt er niemand thuis te zijn. Dan wordt MR gebeld. Het is de huisbaas. Het is een pand waar studenten wonen. Het is niet helemaal duidelijk wat er moet gebeuren, maar MR spreekt af dat hij blijft wachten totdat de persoon daar is. Gedurende het wachten vraag ik hem wat hij vindt van het systeem waar mee ze werken. Hij geeft aan dat het een mooi systeem is, maar van al dat geklik, wordt hij moedeloos van. Hij zegt dat ze dat nog simpeler moeten maken. Hij zegt ook dat je geen melding over kan nemen van iemand anders als dat zo uitkomt. Het helpen van een collega wordt moeilijker gemaakt. "Vroeger hielpen we elkaar soms als dat zo uitkwam, maar dat kan niet meer, omdat je in de gaten wordt gehouden." : zegt MR.

Dan komt daar de huisbaas aan en kunnen we het pand betreden. Ook hier is de watermeter en de aansluitleiding direct achter de voordeur in de kruipruimte. Het blijkt dat de connectie met de watermeter lekt.

MR vervangt dit en lost daarmee het probleem op. De huisbaas heeft ons inmiddels verlaten en vertrouwde hij erop dat we na het afronden van de werkzaamheden de deur goed sluiten en weer vertrekken.

Ook deze melding handelt MR af. Hij laat nog wat zien wat hij allemaal op zijn laptop aan informatie heeft staan zoals leidingnetkaart en alle bijkomende informatie.

De volgende melding betreft het opgraven van een aansluitput. Dit keer rijden we naar het Statenkwartier. Al rijdend over de van Boetzelaarlaan zegt MR dat het beter niet bij het uitvaartcentrum is, want daar heeft hij een hekel aan. Maar het is toch het uitvaartcentrum. MR hoopt dat er niemand binnen opgebaard ligt, want dat wil hij niet zien.

Hij zegt dat hij eerst belt of er iemand is. Hopende dat er niemand is, want dan hoeft hij niet naar binnen, maar toch wordt er opgenomen. Het is de beheerder die kort na het gesprek de deur opent. "Helaas!" :zegt MR en loopt naar de man. Ik loop met ze mee om te kijken wat MR binnen gaat doen. Hij lokaliseert waar de leiding naar binnen komt, omdat daar ter hoogte op straat de put opgegraven moet worden.

MR loopt naar de bus en pakt daar een metaaldetector uit. Er staan ook nog twee andere mannen die bezig zijn met een verbouwing binnen. Zij staan buiten te roken en te kijken hoe MR zijn werk doet. MR pakt een schop om een aantal tegels uit de stoep te liften. Hij schept wat zand opzij en daar komt de put te voorschijn. Het is de bedoeling dat hij nu de put op straatniveau legt. Met wat zand vult hij de onderkant van de put bij en past en meet met de gelifte tegels. Een tegel moet hij breken om het passend te maken. Eenmaal getikt en geslagen legt hij de halve tegel op zijn plek en vult de rest bij met zand. Ondanks dat het niet helemaal recht ligt, krijgt hij commentaar van de 2 mannen. Maar MR vindt het goed zo.

Hij ruimt de boel op en meld ook deze melding af. Het is lunchtijd en rijdend naar de locatie Scheveningen vraag ik hem wat hij vindt van zijn collega monteurs. Hij zegt dat hij ze niet vaak ziet. Ze worden wel iedere maandagochtend verwacht op de locatie Zoetermeer, maar daar gaat hij niet zo vaak naar toe, want hij woont in de regio waar hij werkt. Hij zegt wel dat zijn collega's uit andere delen van het voorzieningsgebied niet zijn types zijn. Ze lopen altijd in hun werkkleding en het zijn gewoon niet zijn types. "Wij zijn veel relaxter" :zegt hij.

Dan vraag ik hem wat hij vindt van de plannen van Dunea rondom het Nieuwe Werken. Hij zegt dat ze dan al doen. Maar wat hij wel mist is Internet op zijn laptop. Hij vergelijkt daarmee een collega op kantoor die tussendoor even wat dingen voor zichzelf kan regelen. Dat kan hij niet, want hij zit aan tijden gebonden. Voor iedere melding staat een aantal minuten. Zo ook reistijd. Als we daar niet aan voldoen, krijgen we dat te horen van de baas. Jullie op kantoor kunnen tussen door even kijken op Internet of privé dingen doen. Maar hij leest zijn mail thuis.

Na de lunch laat MR mij nog wat projecten zien in Duindorp, Scheveningen. Daar wordt op grote schaal gesaneerd. Hij laat mij een ingang van de duinen zien waar hij samen met andere monteurs de openbare watervoorziening heeft vernieuwd. Vervolgens zet hij mij thuis af.

Bijlage 4: Foto's meelopendagen



