



Generatieleren

Kennismanagement als proces

Naam:

Marloes de Loos

Studentnummer:

290196

Universiteit:

Erasmus Universiteit Rotterdam

Opleiding:

Bestuurskunde

Master:

Arbeid, Organisatie en Management

Module:

Scriptie

Begeleider:

Dr. J. Hakvoort

Tweede meelezer:

Prof. dr. B. Steijn

Datum:

24 oktober 2006

Woord vooraf

Het kiezen van een onderwerp voor mijn scriptie was niet heel moeilijk want ik wist dat ik over mensen wilde schrijven. Ik wilde graag onderzoeken welke verschillen en overeenkomsten er zijn in beelden en meningen van verschillende mensen.

De start van de scriptie was het moeilijkst omdat ik wel wist wat ik wilde onderzoeken maar ik kreeg niet zo snel medewerking. Na het versturen van vele e-mails, kreeg ik een enthousiaste reactie van de heer Dekker van de Gemeente Capelle aan den IJssel en na één gesprek werd het al duidelijk dat er sprake was van een win-win situatie en zijn we de samenwerking aangegaan.

Het is mij opgevallen dat ik veel hulp kreeg aangeboden van mensen om mij heen en dat de medewerkers van de Gemeente Capelle aan den IJssel met plezier met mij meedachten en zonder problemen mocht ik de interviews afnemen.

Ik wil graag van de gelegenheid gebruik maken om dr. J. Hakvoort en Prof.dr. B Steijn te bedanken voor hun hulp en goede adviezen. Hun enthousiasme heeft mij gemotiveerd om een goede scriptie te schrijven en hierdoor vond ik het een uitdaging.

Tevens wil ik de heer J. Dekker en de heer R. Riemens bedanken voor het vertrouwen in mij en voor de goede samenwerking.

Mijn dank gaat ook uit naar alle veertien geïnterviewde medewerkers van de Gemeente Capelle aan den IJssel.

Marloes de Loos

Rotterdam, 24 oktober 2006

Inhoudsopgave

Woord vooraf	2
Samenvatting	7
Hoofdstuk 1: Probleemanalyse	11
§ 1.1 Inleiding	11
§ 1.2 De uitstroom van de babyboomgeneratie	11
§ 1.3 Imagoprobleem	12
§ 1.4 Verschillende generaties	13
§ 1.5 Belangrijkheid van generatieleren	14
§ 1.6 Koppeling met Human Resource Management	15
§ 1.7 Onderzoeksopzet	15
§ 1.7.1 Doelstelling van het onderzoek	15
§ 1.7.2 Vraagstelling	15
§ 1.7.3 Deelvragen	16
§ 1.8 Maatschappelijke relevantie	16
§ 1.9 Bestuurskundige relevantie	16
§ 1.10 Persoonlijke relevantie	16
§ 1.11 Methodologie	17
§ 1.12 Interviews	17
§ 1.13 Leeswijzer	17
Hoofdstuk 2: Gemeentelijke monitor	18
§ 2.1 Inleiding	18
§ 2.2 Ontwikkeling gemeentelijke arbeidsbezetting	18
§ 2.3 Doelgroepenbeleid	19
§ 2.4 Vergelijking arbeidsbezetting	20
§ 2.5 Opleidingsmogelijkheden	20
§ 2.6 Conclusie	21

Hoofdstuk 3: Theoretisch kader	22
§ 3.1 Inleiding	22
§ 3.2 Conceptueel model	23
§ 3.2.1 Toelichting op het conceptueel model	24
§ 3.2.2 Doel van het conceptueel model	25
§ 3.2.3 Generatieleren	26
§ 3.3 Human Resource Management	28
§ 3.3.1 Harde en zachte kant van Human Resource Management	29
§ 3.3.2 Human Resource Management modellen	29
§ 3.3.3 Human Resource Management en arbeidssatisfactie	31
§ 3.4 Leeftijdsbewust personeelsbeleid	31
§ 3.4.1 Strategisch beleid	32
§ 3.4.2 Preventief beleid	32
§ 3.4.3 Curatief beleid	33
§ 3.5 Kennismanagement	33
§ 3.6 Beleidsnetwerken	35
§ 3.6.1 Definitie	35
§ 3.6.2 Kenmerken van beleidsnetwerken	36
§ 3.6.2.1 Wederzijdse afhankelijkheid	36
§ 3.6.2.2 Complexiteit en verwevenheid van doeleinden	36
§ 3.6.2.3 Duurzame karakter van relaties	37
§ 3.7 Procesmanagement	37
§ 3.7.1 Belangrijkste voordelen van procesmanagement	37
§ 3.7.2 Nadelen van procesmanagement	38
§ 3.8 Procesontwerp	39
§ 3.8.1 Vier kernelementen van een procesontwerp	39
§ 3.9 Motivatie	40
§ 3.9.1 Intrinsieke motivatie	41
§ 3.9.2 Extrinsieke motivatie	41
§ 3.10 Communicatie	42
§ 3.11 Leidinggeven	44
§ 3.12 Conclusie van de beschreven theorieën	46

§ 3.13 De mechanistische organisatie	46
§ 3.13.1 De geschiedenis van de mechanistische organisatie	47
§ 3.13.2 Sterke kanten van de mechanistische organisatie	48
§ 3.13.3 Zwakke kanten van de mechanistische organisatie	48
§ 3.13.4 Invloed op medewerkers	48
§ 3.14 Hypothesen	49
§ 3.15 Conclusie	50
Hoofdstuk 4: Empirie	51
§ 4.1 Inleiding	51
§ 4.2 Personeelsbeleid Gemeente Capelle aan den IJssel	51
§ 4.3 Leeftijdsbewust personeelsbeleid Gemeente Capelle aan den IJssel	53
§ 4.4 Analyse medewerkers Gemeente Capelle aan den IJssel	54
§ 4.5 Vooronderzoek	55
§ 4.6 Verzamelen van data	55
§ 4.7 Operationalisering	56
§ 4.7.1 Inleiding	56
§ 4.7.2 Human Resource Management beleid	56
§ 4.7.3 Beleidsnetwerk	56
§ 4.7.4 Procesmanagement	57
§ 4.7.5 Procesontwerp	57
§ 4.7.6 Motivatie	57
§ 4.7.7 Communicatie	57
§ 4.7.8 Leidinggeven	58
§ 4.7.9 Mechanistische organisatie	58
§ 4.8 Conclusie	58
Hoofdstuk 5: Analyse	59
§ 5.1 Inleiding	59
§ 5.2 Algemeen	59
§ 5.3 Human Resource Management beleid	62
§ 5.4 Beleidsnetwerk	64
§ 5.5 Procesmanagement	67
§ 5.6 Procesontwerp	70

§ 5.7 Motivatie	73
§ 5.8 Communicatie	76
§ 5.9 Leidinggeven	79
§ 5.10 Mechanistische organisatie	82
§ 5.11 Conclusies	85
Hoofdstuk 6: Conclusie	90
§ 6.1 Inleiding	90
§ 6.2 Deelvragen	91
§ 6.3 Vraagstelling	93
§ 6.4 Conceptueel model	94
§ 6.5 Terugkoppeling van de theorie	96
§ 6.6 Reflectie onderzoeksmethode	100
§ 6.7 Conclusie	100
Hoofdstuk 7: Aanbevelingen	102
Literatuurlijst	106
Bijlagen	
• Namenlijst	
• Vragenlijst	
• Uitwerking van de interviews	

Samenvatting

Inleiding

Na de Tweede Wereldoorlog is er sprake geweest van een geboortegolf, de bekende “babyboom”. Binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel zullen 73 functies (15% personeelsbestand) tussen 2006 en 2010 op basis van uitstroom door leeftijd vacant komen. Tezamen met het natuurlijk verloop (gemiddeld 5% per jaar zijnde geen FPU-ers) is dit een aanzienlijk deel van het personeelsbestand waarop anticipatie noodzakelijk is.

Binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel is de kennis gebaseerd op historisch besef en er zijn geen duidelijke richtlijnen opgesteld om kennis over te dragen. Het is van belang dat dat wel wordt gedaan omdat anders veel kennis verloren gaat wanneer de babyboomers zullen uitstromen. Een Human Resource Management beleid is verantwoordelijk voor mensen in een organisatie en voor de manier waarop ze met elkaar samenwerken. Als de samenwerking tussen verschillende generaties niet optimaal is dan kan het Human Resource Management beleid hier op worden afgestemd. Human Resource Management kan een belangrijke bijdrage leveren aan het zichtbaar maken en stimuleren van generatieleren, waardoor samenwerken en leren met verschillende generaties in de toekomst vergemakkelijkt wordt.

Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de perspectieven, meningen en visies van verschillende generaties, die binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel vertegenwoordigd zijn, op de aspecten die binnen generatieleren door mij van belang worden geacht. Als gevolg daarvan is het mogelijk om al dan niet een generatiekloof te constateren.

Vraagstelling

De vraagstelling die in dit onderzoek centraal staat is als volgt:

In hoeverre bestaat er een kloof tussen de verschillende generaties binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel, hoe is dat te verklaren en welke mogelijkheden zijn er om een effectief Human Resource Management beleid te voeren voor het generatieprobleem?

Methodologie

Dit onderzoek zal zich richten op het onderwerp generatielieren binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel, waarbij het accent wordt gelegd op Human Resource Management, leeftijdsbewust personeelsbeleid, kennismanagement, netwerken, procesmanagement, motivatie, communicatie, leidinggeven en mechanistische organisaties. In dit onderzoek zal gebruik worden gemaakt van een kwalitatief onderzoek in de vorm van diepte-interviews. Daarnaast worden adviezen over generatielieren binnen de overheid en bestaande onderzoeken naar bovenstaande onderwerpen bestudeerd.

Theoretisch kader

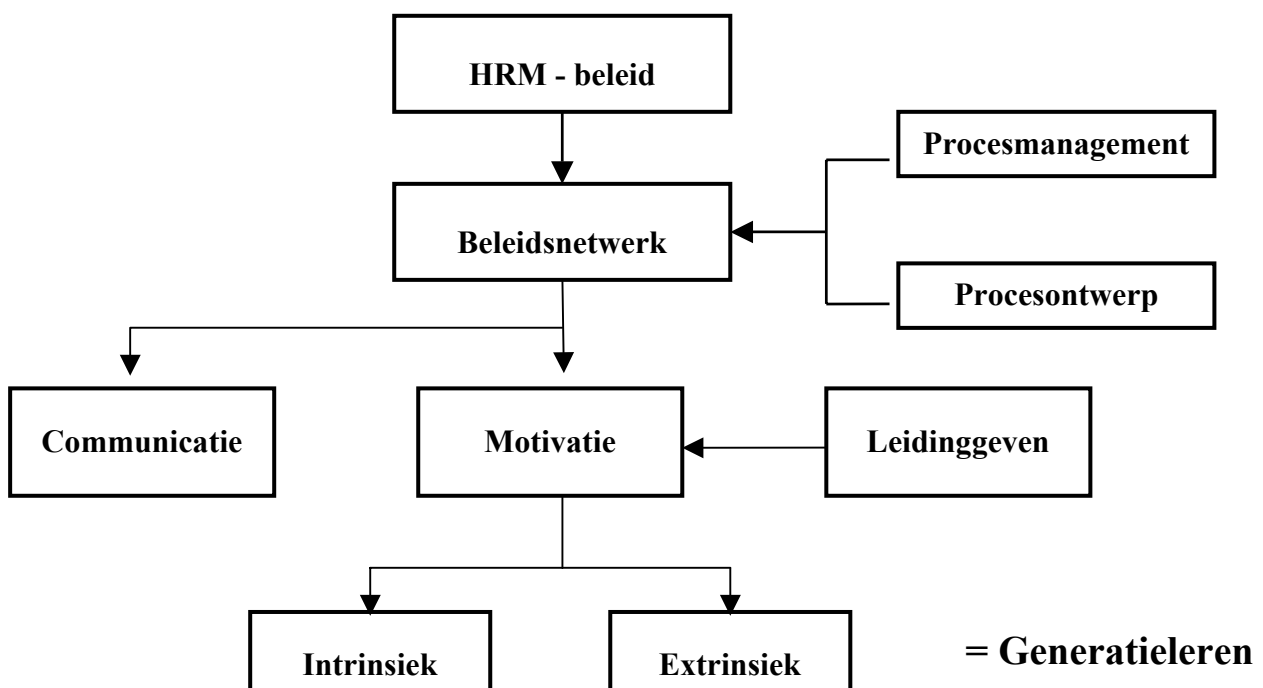
In het theoretisch kader wordt geanalyseerd welke factoren van invloed zijn op de kloof tussen oudere en jongere medewerkers binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel.

Het theoretisch kader is bedoeld om een theoretisch perspectief te ontwikkelen om vervolgens de empirie te onderzoeken. Het theoretisch kader is opgesplitst in twee delen:

- het conceptueel model en theorie over generatielieren;
- theorie omtrent Human Resource Management, leeftijdsbewust personeelsbeleid, kennismanagement, beleidsnetwerken, procesmanagement, procesontwerp, motivatie, communicatie, leidinggeven en mechanistische organisaties.

Conceptueel model

Verskillende aspecten uit de theorie heb ik gebruikt om een conceptueel model op te stellen, dat het uitgangspunt zal gaan vormen van dit onderzoek.



Het Human Resource Management beleid is naar mijn mening het overkoepelende beleid en is een vorm van personeelsmanagement op lange termijn. De aspecten uit mijn model dienen hierin geïntegreerd te zijn om zodoende het generatieleren vorm te geven. Procesmanagement en procesontwerp zijn van directe invloed op het beleidsnetwerk. Het beleidsnetwerk heeft invloed op de communicatie en motivatie (zowel intrinsiek als extrinsiek). De stijl van leidinggeven is naar mijn mening van invloed op de motivatie van medewerkers.

Vragenlijst

Ik heb een vragenlijst opgesteld, die is onderverdeeld in de volgende onderwerpen: Algemeen, Human Resource Management beleid, Beleidsnetwerken, Procesmanagement, Procesontwerp, Motivatie, Communicatie, Leidinggeven en Mechanistische organisaties. Deze onderverdeling komt terug in de analyse van de interviews.

Antwoord op de vraagstelling

Binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel is er sprake van een generatiekloof, want er zijn duidelijke verschillen merkbaar tussen de medewerkers van de jongere en de oudere generatie. Deze kloof is te verklaren doordat in de Gemeente Capelle aan den IJssel gebruik wordt gemaakt van een leeftijdsbewust personeelsbeleid, dat alleen gericht is op de medewerkers van de oudere generatie. Het Human Resource Management beleid is op de korte termijn gericht en de verschillende generaties worden anders gemotiveerd. Beide generaties werken op een andere manier en gaan op een andere manier met informatie om. De leidinggevendenden geven weinig specifieke aandacht aan de medewerkers. Tevens staan de procedures en wetten erg centraal in de organisatie en hierdoor gaat er minder aandacht naar de samenwerking tussen de verschillende generaties.

De mogelijkheden voor het voeren van een effectief Human Resource Management beleid zijn als volgt:

- een leeftijdsbewust personeelsbeleid op alle niveaus invoeren;
- het Human Resource Management beleid op zowel de korte als de lange termijn richten en medewerkers er bij betrekken;
- beide generaties voldoende aandacht geven, waardoor de motivatie wordt gestimuleerd;
- beide generaties met elkaar laten samenwerken en de samenwerking niet vermijden;
- beide generaties van elkaar laten leren door middel van coaching;
- de overleggen en procedures minder centraal laten staan binnen de organisatie, waardoor er meer ruimte is voor flexibiliteit en creativiteit.

Aanbevelingen

De aanbevelingen die ik aan de Gemeente Capelle aan den IJssel wil geven, zijn als volgt:

- Invoeren van kennismanagement als proces, om zodoende de kennis van de oudere generatie over te brengen op de medewerkers van de jongere generatie
- Het Human Resource Management beleid zowel op de korte als op de lange termijn uitzetten
- De besluitvorming soepel laten verlopen, zodat vertraging geminimaliseerd wordt
- Meer rekening houden met de bescherming van de kernwaarden van de verschillende partijen in het proces
- Het leeftijdsbewust personeelsbeleid richten op alle niveaus in plaats van alleen op het niveau van curatief beleid (50-65 jaar)
- Invoering van Employability
- Zorgen dat de motivatie bevorderd wordt door de leidinggevenden
- Medewerkers informeren over het feit dat er binnen een organisatie meerdere generaties werkzaam zijn, dat zij op een andere manier werken en anders in het leven staan
- De leidinggevenden een open stijl van leidinggeven laten hanteren
- De leidinggevenden zich laten richten op alle leeftijdsgroepen binnen de afdeling
- Minimalisering van de vele overleggen
- Het Human Resource Management beleid integreren in het strategisch beleid van de Gemeente Capelle aan den IJssel
- Meer aandacht besteden aan het Harvard model
- Gebruik maken van de ontwikkelingen rondom ICT en arbeid

Hoofdstuk 1: Probleemanalyse

§ 1.1 Inleiding

Na de Tweede Wereldoorlog is er sprake geweest van een geboortegolf, de bekende “babyboom”. Velen van hen bereiken tussen 2006 en 2010 de pensioengerechtigde leeftijd. Vele ambtenaren kregen in 2005 het aanbod om vroeger met pensioen te gaan. Deze regeling heet de FPU-regeling en is inmiddels vervangen door de levensloopregeling. Ambtenaren konden het Rijk verlaten met het behoud van minimaal 70% van het laatstverdiende loon. Het doel was om op deze manier jongere ambtenaren te behouden. De regeling is een succes geworden maar het is wel tegenstrijdig met het feit, dat het kabinet eerder gesteld heeft dat mensen langer moeten gaan werken. Het succes leidde tot de uitstroom van 28.000 ambtenaren. Het waren de topambtenaren met een hoog salaris voor wie de regeling aantrekkelijk was. Hierdoor is veel kennis verloren gegaan, omdat zij juist over veel expertise en vaardigheden beschikten. Het hiaat in kennis is niet gemakkelijk op te vullen. Zonder deze regeling hadden vele jonge ambtenaren het Rijk moeten verlaten vanwege de bezuinigingen, maar nu heeft de overheid ze toch kunnen houden en dat is belangrijk want zij moeten de uitstroom van de babyboomers opvangen. (Peters, 2006: 34)

§ 1.2 De uitstroom van de babyboomgeneratie

De uitstroom van de babyboomers zal de instroom aan arbeidskrachten overtreffen. Het zijn vooral de jongeren die de overheid moet aantrekken in de komende jaren. Daarnaast is het moeilijk om jonge hoogopgeleide mensen binnen te halen, omdat de overheid niet zo’n goed imago heeft bij deze groep mensen. Als de ouderen de arbeidsmarkt verlaten en de jongeren een baan bij de overheid niet ambiëren en in de private sector gaan werken dan krijgt de overheid een groot probleem. Het gebrek aan hoogopgeleide jongeren en de uitstroom van ouderen zal leiden tot een grote kloof. Zowel in de publieke als in de private sector zal de komende jaren behoefte zijn aan jonge hoogopgeleide mensen.

Binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel zullen 73 functies (15 % personeelsbestand) tussen 2006 en 2010 op basis van uitstroom door leeftijd vacant komen. Tezamen met het natuurlijk verloop (gemiddeld 5% per jaar zijnde geen FPU-ers) is dit een aanzienlijk deel van het personeelsbestand waarop anticipatie noodzakelijk is. De gemiddelde leeftijd van medewerkers in deze gemeente is 43 jaar.

De Gemeente Capelle aan den IJssel is gestart met een mobiliteitsbeleid om zodoende de doorstroom van medewerkers te bevorderen, zodat het gat mogelijk kan worden opgevuld. De doelstelling van dit mobiliteitsbeleid is het ontwikkelen van beleid gericht op de toekomstige behoefte en stabiliteit van de personeelsvoorziening in de organisatie. Hierbij moet rekening gehouden worden met de persoonlijke ontwikkelbehoefte van de huidige medewerkers in de organisatie. Op basis van de toekomstverwachting van de uitstroom van medewerkers is het nu noodzaak om kaders en richtlijnen te scheppen, waarbinnen instrumenten kunnen worden ontwikkeld om een efficiënt, effectief en meetbaar beleid in de organisatie te verwezenlijken. Tevens moet er aandacht worden geschonken aan het management. Leidinggevendenden hebben namelijk veel meer een voorbeeldfunctie dan medewerkers. In eerste instantie zijn zij de schakel tussen de opdrachtgever (College, MT) en de medewerkers, waardoor het vaak op gedragskenmerken aankomt om succesvol te zijn bij het sturen van de medewerkers.

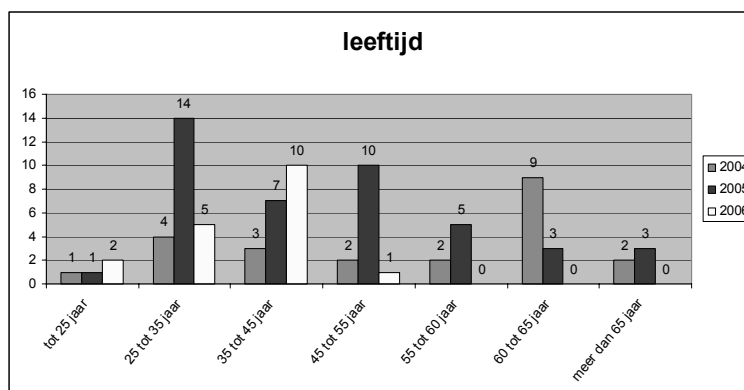
§ 1.3 Imagoprobleem

De bureaucratische vorm van gemeenten kan een minder positief imago opwekken omdat er binnen de bureaucratie niet veel ruimte is voor flexibiliteit, eigen creativiteit en voor het nemen van verantwoordelijkheid. Daarentegen biedt de overheid goede arbeidsomstandigheden, vaste werktijden en veel vrije dagen. Het imago van de overheid is de afgelopen tien jaar hetzelfde gebleven. (Raaij, van: 2002) Voor jongeren is de mogelijkheid tot opleiding erg belangrijk, omdat zij zich nog willen ontwikkelen in hun loopbaan. Zij zoeken uitdagingen, willen zelf beslissingen nemen en willen werkzaam zijn in een dynamische werkomgeving. Verschillende generaties hebben een andere visie op het werken bij een gemeente en op beide visies moet worden ingespeeld om zodoende een positiever beeld van de ambtenaar neer te zetten. De publieke en de private sector voeren de komende jaren een strijd om de jonge hoogopgeleide mensen binnen te halen.

De Gemeente Capelle aan den IJssel heeft de afgelopen jaren niet veel problemen gehad met het aantrekken van nieuw personeel, maar 72 functies vervangen is nog niet eerder voorgekomen. Bij het aantrekken van nieuw personeel gaat de voorkeur uit naar doorstarters met veel ervaring en niet naar pas afgestudeerden. De Gemeente Capelle aan den IJssel heeft weinig succes gehad met jonge hoogopgeleide medewerkers, omdat de kloof tussen jong en oud te groot was, waardoor verschillende generaties niet goed met elkaar konden samenwerken¹.

¹ N.a.v. een gesprek met medewerkers van de afdeling personeelszaken

De Gemeente Capelle aan den IJssel is een mobiliteitsbeleid gestart om zodoende medewerkers te coachen naar hogere functies. Er wordt veel energie en tijd gestoken in het begeleiden van medewerkers. Onderstaand volgt een grafiek over uitstroomcijfers van 2004 tot 2006, gebaseerd op leeftijden.



Grafiek 1.1: Overzicht van uitstroomcijfers van 2004-2006 naar leeftijd (Bron: Gemeente Capelle aan den IJssel)

§ 1.4 Verschillende generaties

In vrijwel iedere organisatie heeft men te maken met verschillende generaties, want de babyboomers zijn nog werkzaam in organisaties en ondertussen worden er ook jongeren aangetrokken. Op het gebied van communicatie en het verwerken van informatie kunnen er verschillen zijn tussen jongere en oudere medewerkers. De manier van leidinggeven aan verschillende generaties is een belangrijk aspect binnen het onderwerp generatieleren.

De spanningen tussen de generaties worden meer zichtbaar, zoals de kosten van de vergrijzing en het effect van jongeren binnen organisaties. Omdat het imago van de overheid niet erg positief is, wordt er verwacht dat het steeds moeilijker zal worden om jongeren aan te trekken. Door een gebrek aan samenwerking is het moeilijk om organisatievernieuwing door te voeren en gebruik te maken van de reeds aanwezige talenten binnen organisaties.

Mensen die geboren zijn na 1980 zijn opgegroeid met de nieuwe technologie.

De ontwikkelingen op het gebied van nieuwe technologie kunnen van invloed zijn op het leren en communiceren van de jonge generatie. Hierbij valt te denken aan het tempo waarmee alles gaat. Generaties kunnen verschillende normen en waarden hebben en het is belangrijk dat hier rekening mee gehouden wordt binnen organisaties. Door een goede samenwerking tussen verschillende generaties worden problemen misschien juist beter opgelost en kunnen er nieuwe zaken aan het licht komen.

Als bepaalde waarden en vaardigheden als normaal worden gezien in een organisatie kan dat problemen opleveren voor nieuwe medewerkers, omdat die cultuur niet altijd in overeenstemming zal zijn met de eigen cultuur. De leeftijd is niet het belangrijkste bij het onderwerp generatieleren, maar het gaat om de verschillende manieren van denken. Het is belangrijk dat de verschillende generaties met elkaar blijven communiceren en dat zij openstaan voor andere denkwijzen.

Binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel heerst een organisatiecultuur, die goed aansluit bij de oudere generatie maar niet in overeenstemming is met de cultuur van de jongere generatie. Er is gebleken dat jongeren zich hier niet prettig in voelden, waardoor zij na een korte tijd de organisatie verlieten. De jongeren vonden dat er weinig ontwikkelingsmogelijkheden aanwezig waren. Een andere reden voor het vertrek van jongeren was dat zij bij de gemeente zijn gaan werken omdat zij geen andere baan konden vinden en daardoor niet voldoende gemotiveerd waren².

§ 1.5 Belangrijkheid van generatieleren

De 21^e eeuw wordt gekenmerkt door ontwikkelingen op het gebied van ICT en globalisering met consequenties voor de gehele samenleving. De ICT ontwikkelingen zorgen ervoor dat we anders met elkaar communiceren en leren. De globalisering leidt ertoe dat de handel internationaal is georganiseerd en traditionele beroepen steeds meer verdwijnen waardoor er meer plaats is voor nieuwe beroepen en mensen. Het aspect leidinggeven is van groot belang om zo effectief mogelijk om te gaan met de generatiekloof. De babyboomers van toen, die de komende 10 jaar de arbeidsmarkt zullen verlaten, beschikken over veel kennis en ervaring en dat mag niet zomaar verloren gaan. Het is voor organisaties van belang dat de kennis en ervaring wordt overgebracht op de jongere generatie, zodat er van elkaar geleerd wordt. Binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel wordt weinig tot niets gedaan aan het overbrengen van kennis op andere medewerkers. De kennis is gebaseerd op historisch besef, maar er zijn geen duidelijke richtlijnen opgesteld om kennis over te dragen. Het is van belang dat dat wel wordt gedaan, omdat anders veel kennis verloren gaat wanneer de babyboomers zullen uitstromen³.

² N.a.v. een gesprek met medewerkers van de afdeling personeelszaken

³ N.a.v. een gesprek met medewerkers van de afdeling personeelszaken

§ 1.6 Koppeling met Human Resource Management

Een Human Resource Management beleid is verantwoordelijk voor mensen in een organisatie en voor de manier waarop ze met elkaar samenwerken. Als de samenwerking tussen verschillende generaties niet optimaal is dan moet het Human Resource Management beleid hier op worden afgestemd. Human Resource Management kan een belangrijke bijdrage leveren aan het zichtbaar maken en stimuleren van generatieleren, waardoor samenwerken en leren met verschillende generaties in de toekomst vergemakkelijkt wordt. Het is in deze kenniseconomie van belang om te weten hoe mensen informatie verwerven, verwerken en overdragen. De ontwikkeling van medewerkers is van belang voor de evenwichtigheid achter veranderingsprocessen. De generaties die nu binnen organisaties werkzaam zijn moeten de veranderingen in gang zetten om een stabiele omgeving te creëren voor de toekomst. (Berx, 2004: 21)

§ 1.7 Onderzoeksopzet

In de volgende paragrafen wordt de probleemstelling opgesplitst in een doelstelling, vraagstelling en deelvragen. Gedurende het onderzoek staat de gehele probleemstelling centraal en kan waar nodig worden aangepast.

§ 1.7.1 Doelstelling van het onderzoek

De doelstelling van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de perspectieven, meningen en visies van verschillende generaties, die binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel vertegenwoordigd zijn, op de aspecten die binnen generatieleren door mij van belang worden geacht. Als gevolg daarvan is het mogelijk om al dan niet een generatiekloof te constateren.

§ 1.7.2 Vraagstelling

In hoeverre bestaat er een kloof tussen de verschillende generaties binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel, hoe is dat te verklaren en welke mogelijkheden zijn er om een effectief Human Resource Management beleid te voeren voor het generatieprobleem?

§ 1.7.3 Deelvragen

Wat wordt er verstaan onder vergrijzing binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel?

Wat motiveert de jongere generatie en wat de oudere om bij de Gemeente Capelle aan den IJssel te werken?

Wordt er actief rekening gehouden met de aankomende generatie van mensen die anders zijn opgevoed en opgeleid dan de zittende generatie?

Hoe leren ouderen en hoe doen jongeren dat en wat kunnen ze van elkaar leren?

Hoe kan er het beste leiding worden gegeven, zodat de kloof tussen verschillende generaties zo goed mogelijk wordt benut?

Welke consequenties heeft de uitstroom van de babyboomgeneratie voor de jongere generatie?

§ 1.8 Maatschappelijke relevantie

De babyboomers hebben erg veel kennis en ervaring en het is van belang dat deze kennis niet verloren gaat bij de uitstroom van deze mensen. Een nieuwe generatie ambtenaren gaat de babyboomgeneratie vervangen en de kennis moet op hen worden overgebracht. Zolang verschillende generaties binnen dezelfde organisatie werkzaam zijn is het belangrijk dat zij van elkaar leren.

§ 1.9 Bestuurskundige relevantie

Voor de financieel-politieke balans en de economische ontwikkelingen vormt de uitstroom van de babyboomers een bedreiging. De sociale voorzieningen die het meest door deze uitstroom worden bedreigd zijn de pensioen-, ziektekosten- en zorgverzekeringen. De vergrijzing is een onderdeel van het totale overheidspakket.

§ 1.10 Persoonlijke relevantie

Ik wil graag weten in hoeverre er een kloof bestaat tussen verschillende generaties. In het belang van mijn toekomst wil ik onderzoeken op welke manier effectief een Human Resource Management beleid kan worden ingezet, zodat verschillende generaties van elkaar leren en zodoende de kennis van de oudere generatie niet verloren gaat.

§ 1.11 Methodologie

Dit onderzoek zal zich richten op het onderwerp generatieleren binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel, waarbij het accent wordt gelegd op Human Resource Management, leeftijdsbewust personeelsbeleid, kennismanagement, beleidsnetwerken, procesmanagement, motivatie, communicatie, leidinggeven en mechanistische organisaties. In dit onderzoek zal gebruik worden gemaakt van een kwalitatief onderzoek in de vorm van diepte-interviews. Daarnaast worden adviezen over generatieleren binnen de overheid bestudeerd en bestaande onderzoeken naar aspecten die volgens mijn mening van belang zijn bij generatieleren binnen de overheid. Dit onderzoek vindt plaats binnen één gemeente omdat het naar mijn mening voor een scriptie niet reëel is om dit onderzoek binnen meerdere gemeenten af te nemen. Ik realiseer me dat de conclusie dan meer gebaseerd zal zijn op een indicatie dan op een statistisch gegeven.

§ 1.12 Interviews

Ten eerste wordt er een theoretisch kader opgesteld en vervolgens wordt er een analyse gemaakt van bestaand materiaal. Op basis van deze gegevens wordt er een vragenlijst opgesteld en ga ik bekijken op welke afdelingen het interessant en representatief is om veertien interviews af te nemen. De heer Dekker en de heer Riemens van de Gemeente Capelle aan den IJssel zijn mijn contactpersonen.

§ 1.13 Leeswijzer

Aan de hand van deze leeswijzer krijgt de lezer inzicht in de onderwerpen die aan bod komen in deze scriptie. Het onderwerp generatieleren vormt het uitgangspunt in deze scriptie. In hoofdstuk 2 wordt nader ingegaan op de feitelijke beschrijving van de problematiek in Nederland. In hoofdstuk 3 wordt de theorie beschreven omtrent Human Resource Management, leeftijdsbewust personeelsbeleid, kennismanagement, beleidsnetwerken, procesmanagement, motivatie, communicatie, leidinggeven en mechanistische organisaties. Deze aspecten zijn opgenomen in een conceptueel model, dat het uitgangspunt zal vormen van het onderzoek. Aan de hand van het conceptueel model en overige verzamelde informatie worden de hypothesen opgesteld. De theorie wordt in hoofdstuk 4 geoperationaliseerd om zodoende de theorie te gebruiken bij de uitvoering van het empirisch gedeelte. In hoofdstuk 5 wordt de empirie beschreven aan de hand van de interviews. Naar aanleiding van de analyse wordt in hoofdstuk 6 de conclusie van het onderzoek beschreven. De scriptie zal eindigen met de presentatie van de aanbevelingen in hoofdstuk 7.

Hoofdstuk 2: Gemeentelijke monitor

§ 2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt er een beschrijving gegeven van de gemeentelijke arbeidsbezetting op landelijk niveau. Sinds 2004 is er een daling van het aantal medewerkers binnen gemeenten waar te nemen. Tevens is het opvallend dat het aantal vijftig plussers aan het toenemen is. Het is van belang dat medewerkers tot latere leeftijd door werken omdat het niet eenvoudig is om nieuwe medewerkers aan te nemen. Uit de personeelsmonitor blijkt dat er weinig jongeren bij gemeenten werkzaam zijn. Momenteel besteedt de overheid weinig aandacht aan jongeren op de arbeidsmarkt.

§ 2.2 Ontwikkeling gemeentelijke arbeidsbezetting

De meeste medewerkers bij gemeenten vallen in de groep 45 tot 55 jaar, daarna volgt de groep van 35 tot 45 jaar oud. Het aantal medewerkers, jonger dan 25 jaar is erg klein. Onderstaand volgt een tabel met de arbeidsbezetting binnen gemeenten naar leeftijd.

Tabel 2.1: Arbeidsbezetting binnen gemeenten naar leeftijd (Bron: CBS, 2006)

	Jonger dan 25 jaar	25 tot 35 jaar	35 tot 45 jaar	45 tot 55 jaar	55 tot 60 jaar	60 jaar en ouder
50.000- 100.000 inwoners	2,1%	17,2%	29,5%	33,5%	14,1%	3,7%
20.000- 50.000 inwoners	1,9%	17,3%	30,4%	32,5%	14,1%	3,9%
10.000- 20.000 inwoners	2,1%	17%	30,5%	32,4%	14%	3,9%
Minder dan 10.000 inwoners	1,8%	17%	29,1%	33,4%	14,1%	4,5%

In de periode tussen 2000 en 2004 is het percentage van medewerkers van 45 jaar en ouder gestegen met twee. Het percentage van medewerkers van 55 jaar en ouder is gestegen met vijf. Hiermee wordt aangetoond dat er sprake is van vergrijzing van het personeelsbestand binnen gemeenten. Onderstaande tabel geeft het percentage medewerkers weer binnen gemeenten in de periode tussen 2000 en 2004.

Tabel 2.2: Percentage medewerkers binnen gemeenten in de periode tussen 2000 en 2004 (Bron: CBS, 2006)

	2000	2001	2002	2003	2004
45 tot 55 jaar	35,0	33,5	32,9	32,4	33,0
55 tot 60 jaar	9,8	11,1	12,0	12,9	13,5
60 jaar en ouder	2,6	2,7	2,8	2,8	3,5
Totaal aandeel personen van 45 jaar en ouder	47,4	47,3	47,7	48,5	50,0

§ 2.3 Doelgroepenbeleid

Er zijn maar weinig gemeenten die het beleid richten op jongeren. In 2000 was er sprake van een aandeel van 13% en in 2004 is dit aandeel afgenomen naar 4%. Echter, gemeenten voeren wel steeds vaker een leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Onderstaand volgt een tabel met percentages over het voeren van een doelgroepenbeleid binnen gemeenten in de periode tussen 2000 en 2004.

Tabel 2.3: Percentages over het voeren van een doelgroepenbeleid binnen gemeenten in de periode tussen 2000 en 2004 (Bron: Personeelsmonitor Gemeenten, 2005)

	2000	2001	2002	2003	2004
Gericht op jongeren van 30 jaar en jonger	13,4	8,4	8,8	5,7	4,1
Gericht op ouderen van 55 jaar en ouder	4,8	16,8	18,6	12,2	12,3

§ 2.4 Vergelijking arbeidsbezetting

Onderstaande tabel geeft een weergave van het aantal personen in procenten van 50 jaar en ouder werkzaam bij de overheid. De tabel is verdeeld in verschillende sectoren, zodat er vergeleken kan worden in procenten tussen 2000 en 2004.

Tabel 2.4: Percentage personen van 50 jaar en ouder, werkzaam bij de overheid (Bron: BZK, kerngegevens overheidspersoneel)

	2000	2001	2002	2003	2004
Gemeenten	30	30	31	32	33
Rijk	24	25	27	27	27
Provincies	34	34	35	36	37
Openbaar Bestuur totaal	28	27	28	31	31
Onderwijs	30	30	31	32	33
Veiligheid	17	17	17	18	18
Overheidssectoren totaal	28	28	28	30	31
Marktsector	16	17	17	18	n.b.

§ 2.5 Opleidingsmogelijkheden

Gemeenten vinden het belangrijk dat er gewerkt wordt aan het ontwikkelen van de competenties van het personeel. Hoewel de gemeentelijke financiën onder druk staan, wordt er niet bezuinigd op opleidingsmogelijkheden. Onderstaande tabel geeft een weergave van de uitgaven per medewerker in euro's. In deze tabel wordt een verdeling gemaakt naar gemeentegrootteklasse in de periode tussen 2000 en 2004.

Tabel 2.5: Uitgaven per medewerker in euro's naar gemeentegrootteklasse in de periode tussen 2000 en 2004
(Bron: Personeelsmonitor Gemeenten, 2005)

	2000	2001	2002	2003	2004
50.000-100.000 inwoners	560	624	770	728	821
20.000- 50.000 inwoners	541	689	837	702	724
10.000- 20.000 inwoners	509	633	765	734	734
Minder dan 10.000 inwoners	625	690	951	884	764

Ten opzichte van 2000 wordt er vanaf 2004 meer gebruik gemaakt van POP-gesprekken. Vooral bij kleinere gemeenten is het toegenomen. Het type afspraken dat in POP-gesprekken wordt gemaakt, wordt in onderstaande tabel weergegeven.

Tabel 2.6: Type afspraken dat in POP-gesprekken wordt gemaakt (Bron: Personeelsmonitor Gemeenten, 2005)

	2004
Functiegerichte opleiding of scholing	95%
Begeleiding of coaching	85%
Niet functiegerichte opleiding of coaching	67%
Iets anders	14%

§ 2.6 Conclusie

Aan de hand van voorgaande paragrafen kan geconcludeerd worden dat er sprake is van vergrijzing binnen gemeenten. Tevens is het opvallend dat er weinig jongeren werkzaam zijn bij gemeenten. Gemeenten stellen wel geld beschikbaar voor opleidingsmogelijkheden. De babyboomers gaan uitstromen en op wie wordt dan de kennis overgebracht, zodat gemeenten kunnen blijven functioneren? De Gemeente Capelle aan den IJssel valt in de klasse 50.000-100.000 inwoners en zij voeren een beleid, dat gericht is op ouderen.

Hoofdstuk 3: Theoretisch kader

§ 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt geanalyseerd welke factoren volgens mij van invloed zijn op de eventuele kloof tussen oudere en jongere medewerkers binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel. Er zijn verschillende benaderingen om de eventuele kloof toe te lichten. Dit theoretisch kader is bedoeld om een theoretisch perspectief te ontwikkelen om daarna de empirie te onderzoeken. Om dit te bewerkstelligen heb ik het theoretisch kader opgesplitst in twee delen, te weten:

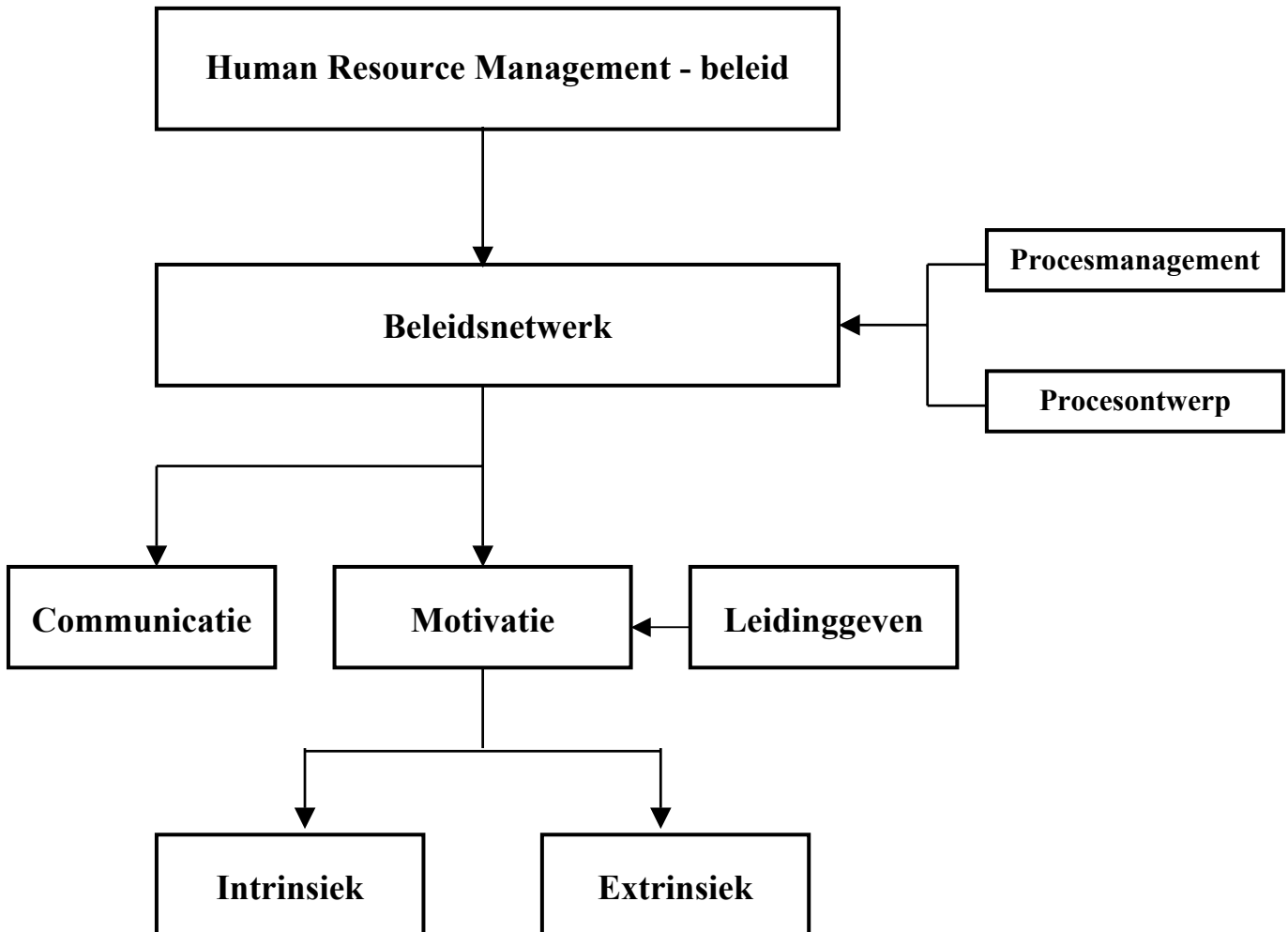
- het conceptueel model en theorie over het begrip generatieleren;
- theorie omtrent Human Resource Management, leeftijdsbewust personeelsbeleid, kennismanagement, beleidsnetwerken, procesmanagement, procesontwerp, motivatie, communicatie, leidinggeven en mechanistische organisaties.

In het eerste gedeelte van de theorie geef ik mijn conceptueel model weer. Daarna volgt een toelichting op het model, alvorens ik het doel van mijn conceptueel model zal beschrijven. Dit conceptueel model zal het uitgangspunt gaan vormen van dit onderzoek.

In het tweede gedeelte beschrijf ik de theorieën omtrent de aspecten uit mijn conceptueel model. Mijn conceptueel model is bedoeld om generatieleren vorm te geven binnen de publieke sector.

§ 3.2 Conceptueel model

In de volgende paragrafen zal ik verschillende theorieën beschrijven, die naar mijn mening van invloed zijn op het onderwerp generatieleren. Een aantal aspecten uit deze theorieën heb ik gebruikt voor de samenstelling van onderstaand conceptueel model.



= Generatieleren

Model 3.1: Conceptueel model, dat het uitgangspunt vormt voor het verdere onderzoek

§ 3.2.1 Toelichting op het conceptueel model

De samenwerking tussen verschillende mensen in een organisatie zie ik als een beleidsnetwerk, omdat in dit netwerk beslissingen worden omgezet in concrete handelingen. De mensen binnen het netwerk zijn van elkaar afhankelijk om een eigen belang te realiseren. Procesmanagement wordt gebruikt om de interactie tussen de mensen in het netwerk te stimuleren en beter te maken, waardoor conflicten in het beleidsnetwerk kunnen worden voorkomen. Om aan goed procesmanagement te kunnen voldoen denk ik dat het belangrijk is om van tevoren een procesontwerp op te stellen, waarin verschillende aspecten rondom het proces zijn vastgelegd zoals openheid, bescherming van de eigen waarden, de voortgang van het proces en de inhoud van het proces. Ik denk dat motivatie invloed kan hebben op de samenwerking tussen generaties, omdat er volgens mij verschillen waarneembaar zijn in de mate van motivatie tussen verschillende leeftijden. Zo denk ik dat jongeren bijvoorbeeld meer waarde hechten aan doorgroeimogelijkheden en als deze mogelijkheden er zijn binnen een organisatie zullen zij meer gemotiveerd zijn. Tevens speelt de band die de medewerker met de organisatie zelf heeft een rol bij de mate van motivatie van de medewerkers. De stijl van leidinggeven van de manager kan ook van invloed zijn op de motivatie, omdat leidinggevend veel invloed hebben op het gedrag en de motivatie van medewerkers. Leidinggevend kunnen de medewerkers zowel motiveren als demotiveren. De communicatie in het netwerk is van grote invloed op de manier hoe informatie wordt verwerkt en doorgespeeld wordt naar anderen. Ik denk dat er een verschil in communicatie is waar te nemen. Dit kan te maken hebben met bijvoorbeeld de technologische ontwikkelingen. Zo communiceren de jongeren naar mijn mening graag in sms taal en e-mailen zij graag; de ouderen prefereren een mondelinge toelichting.

Binnen dit onderzoek gaat het om een gemeente en ik realiseer me dan ook dat er binnen een gemeente altijd sprake is van bureaucratie, waarbij taken en regels van bovenaf worden opgelegd. Een beleidsnetwerk kan volgens mij wel toegepast worden binnen een bureaucratische organisatie maar dan is er minder ruimte voor eigen creativiteit. Dit model heb ik ontwikkeld voor organisaties in de publieke sector.

Het Human Resource Management beleid is een vorm van personeelsmanagement op lange termijn en bovenstaande aspecten dienen hierin geïntegreerd te zijn, om zodoende het aspect generatieleren vorm te geven.

In de volgende paragraaf beschrijf ik het doel van het conceptueel model.

§ 3.2.2 Doel van het conceptueel model

Ter bevordering van generatieleren binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel biedt het conceptueel model een mogelijke oplossing. Naar mijn mening zal het leren tussen de verschillende generaties binnen deze gemeente worden bevorderd met behulp van dit model, omdat in dit model verschillende aspecten naar voren komen die volgens mij met generatieleren te maken hebben.

Het Human Resource Management beleid is naar mijn mening het overkoepelende beleid van het conceptueel model. Bij het invoeren van generatieleren is het van cruciaal belang dat de aspecten leeftijdsbewust personeelsbeleid, kennismanagement, beleidsnetwerken, procesmanagement, procesontwerp, communicatie, motivatie en leidinggeven in het Human Resource Management beleid geïntegreerd zijn. Als een organisatie met beleidsnetwerken werkt dan is het naar mijn mening van belang, dat verschillende generaties daarin vertegenwoordigd zijn om zodoende samenwerking tussen generaties mogelijk te maken. Om verschillende generaties met elkaar te laten samenwerken en als gevolg daarvan van elkaar te laten leren, is het naar mijn mening van belang dat procesmanagement en procesontwerp het beleidsnetwerk ondersteunen, door bijvoorbeeld vastgestelde deadlines en regels. Het leren tussen verschillende generaties hangt in grote mate af van de manier van communiceren tussen de generaties en de bereidheid om van elkaar te leren. Ik denk dat de toepassing van mijn conceptueel model de dialoog tussen de verschillende generaties mogelijk maakt, waardoor de generatiekloof mogelijk overbrugd kan worden.

Binnen het conceptueel model spelen zowel de intrinsieke motivatie als de extrinsieke motivatie van medewerkers een belangrijke rol: Een organisatie wil immers medewerkers niet dwingen maar juist een omgeving creëren, waarbinnen generatieleren niet alleen mogelijk is maar vooral wordt gezien als essentieel. De manier van leidinggeven, wat ook onderdeel is van dit conceptueel model, dient op een dusdanige manier te worden vormgegeven dat generatieleren kan worden vormgegeven.

Mijn conceptueel model geeft een voorlopig antwoord op de vraag: Hoe kan generatieleren het beste worden vormgegeven?

Een kort antwoord hierop is het invoeren van een effectief Human Resource Management beleid, dat alle aspecten uit het conceptueel model dekt.

§ 3.2.3 Generatieleren

Het doel van het conceptueel model is om generatieleren vorm te geven binnen organisaties. Voordat ik de aspecten van het conceptueel ga beschrijven volgt in deze paragraaf eerst een uitgebreide beschrijving over het onderwerp generatieleren.

Een generatie is een groep van ongeveer gelijktijdig geboren wezens, ‘tijdgenoten’, aldus Van Dale. Er kunnen cohorten onderscheiden worden van ongeveer vijftien jaar per generatie. Deze generaties zijn opgegroeid in verschillende contexten (politiek, economisch en sociaal), waardoor generaties op een andere manier in het leven staan en anders leren en werken.

Generatieleren biedt een bijzondere aanpak die organisaties helpt om nieuwe wegen te vinden naar duurzame oplossingen voor hedendaagse organisatievraagstukken. Het bijzondere aan de aanpak is, dat de nieuwste generatie wordt beschouwd als trendsetter in de organisatie en dat de trends die zij zetten, samen werkend en met steun en expertise van de ervaren generaties worden ontwikkeld.

(Pillen, 2005: 39)

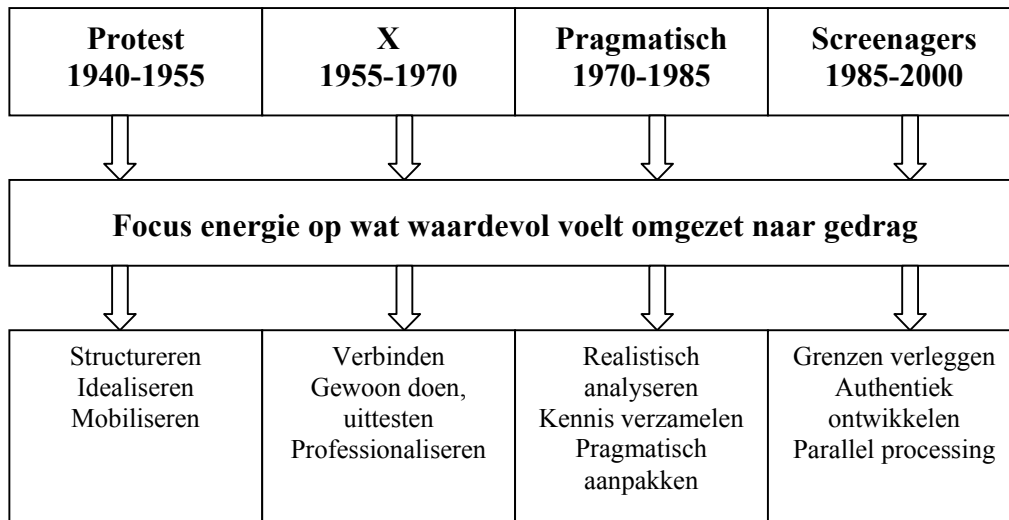
Tevens is het tijdperk van de kenniseconomie aangebroken, zwaar werk is sterk verminderd en de samenleving is overgegaan in een multiculturele samenleving, die moeilijk met veranderingen omgaat. De veranderdruk wordt steeds hoger. Men heeft meer vrije tijd maar daarentegen heeft men ook meer te doen. Het gevolg hiervan is onrust. Aan organisaties en medewerkers worden hierdoor andere en zwaardere eisen gesteld. Generatieverschillen kunnen gezien worden als een probleem maar het is naar mijn mening ook uniek om met elkaar samen te werken. De generaties zijn er en met elkaar moet worden samengewerkt om kennis over te brengen. De generaties moeten echter wel bereid zijn om voor elkaar open te staan en van elkaar te leren. (Vinke, 2005: 14)

Mensen van verschillende generaties hanteren een eigen stijl van leren. Alle stijlen zijn goed maar het gaat erom dat de stijlen aansluiting vinden om zodoende informatie van de ene generatie op de andere generatie over te brengen, zodat de kennis die eerder is opgedaan binnen de organisatie blijft bestaan. Ik denk dat het voor een organisatie heel belangrijk is dat verschillende generaties met elkaar samenwerken om zodoende de wisselwerking van kennisoverdracht te bevorderen.

Verschillende generaties hebben verschillende normen en waarden. Dat is ook logisch want zij zijn in verschillende periodes opgevoed. Hierdoor hebben generaties verschillende kwaliteiten ontwikkeld. In onderstaand model worden de kwaliteiten van verschillende generaties weergegeven, ontleend aan de generatie indeling van Becker.

GENERATIES IN ORGANISATIES

DE ESSENTIE



Model 3.2: Generaties in organisaties, met bijbehorende kwaliteiten (Bron: Bontekoning:2006)

Ik denk dat er het beste gezocht kan worden naar een balans tussen de jarenlange expertise aan de ene kant en innovatieve kennis en ideeën aan de andere kant.

Generatieleren biedt naar mijn mening een unieke aanpak die organisaties kan helpen om oplossingen te vinden voor hedendaagse organisatievraagstukken. Het speciale aan generatieleren is, dat de jongere generatie gezien kan worden als een trendsetter in de organisatie en dat de trends die zij zetten, in combinatie met de kennis en ervaring van de oudere generatie, worden ontwikkeld.

Als het Human Resource Management beleid wordt ingevoerd met alle aspecten uit mijn conceptueel model dan denk ik dat generatieleren binnen een organisatie vorm zal gaan krijgen.

In dit eerste gedeelte is een beschrijving gegeven van mijn conceptueel model. Alle aspecten uit het conceptueel model worden aan de hand van theorieën beschreven in de volgende paragrafen. Per aspect zal ik aangeven welke plaats het inneemt in mijn conceptueel model.

§ 3.3 Human Resource Management

Het Human Resource Management beleid staat bovenaan in mijn conceptueel model. Ik denk dat het Human Resource Management beleid centraal staat bij het thema generatieleren, omdat in dit beleid vele aspecten geïntegreerd kunnen worden die er tezamen voor zorgen dat generatieleren vorm krijgt binnen een organisatie. Naar mijn mening is het Human Resource Management beleid van cruciaal belang binnen organisaties om medewerkers gemotiveerd te krijgen om van elkaar te leren. In dit beleid worden aspecten opgenomen die zorgen voor de kracht tussen organisaties en medewerkers.

Human Resource Management is een vorm van personeelsmanagement. Hierbij worden medewerkers niet als kostenpost gezien maar als onmisbare onderdelen van de organisatie. Human Resource Management richt zich op de lange termijn van personeelsmanagement. De instrumenten die hiervoor worden gebruikt zijn werving, selectie en personeelsplanning. Human Resource Management omvat beslissingen, die zich richten op het gedrag en de motivatie van mensen. Human Resource Management richt zich op het in-, door- en uitstroombeleid waarbij een plan van aanpak wordt gemaakt, vanuit de kennis van de arbeidsmarkt in combinatie met de behoefte van het personeel. Vervolgens komen het werven, selecteren, introduceren en opleiden aan bod. Om medewerkers te motiveren kan de organisatie een beleid van beloning en opleiding inzetten. Dat zal tot een succes leiden wanneer medewerkers uit het contract voldoende economische en sociale opbrengsten kunnen halen en hierdoor het werk als uitdagend en plezierig ervaren. Dit kan afnemen als er niet aan het contract gehouden wordt en de medewerker het gevoel heeft dat er weinig in hem/haar wordt geïnvesteerd betreffende de relatie. Dit kan leiden tot een verloop van medewerkers. Het Human Resource Management beleid is ervoor bedoeld om het stromenbeleid samen te laten gaan met de organisatieprocessen. De toegevoegde waarde van Human Resource Management is het zorgdragen voor de inzetbaarheid van medewerkers op de werkvloer en het instandhouden daarvan en dat is naar mijn mening een belangrijk issue als generatieleren wordt vormgegeven binnen een organisatie. (Vloeberghs, 2005: 23)

§ 3.3.1 Harde en zachte kant van Human Resource Management

Bij Human Resource Management kan een onderscheid worden gemaakt tussen een harde en een zachte kant. Bij de harde kant wordt de nadruk gelegd op het management. Hiermee wordt de kwantitatieve en calculatieve kant benadrukt en niet zozeer de personeelskant.

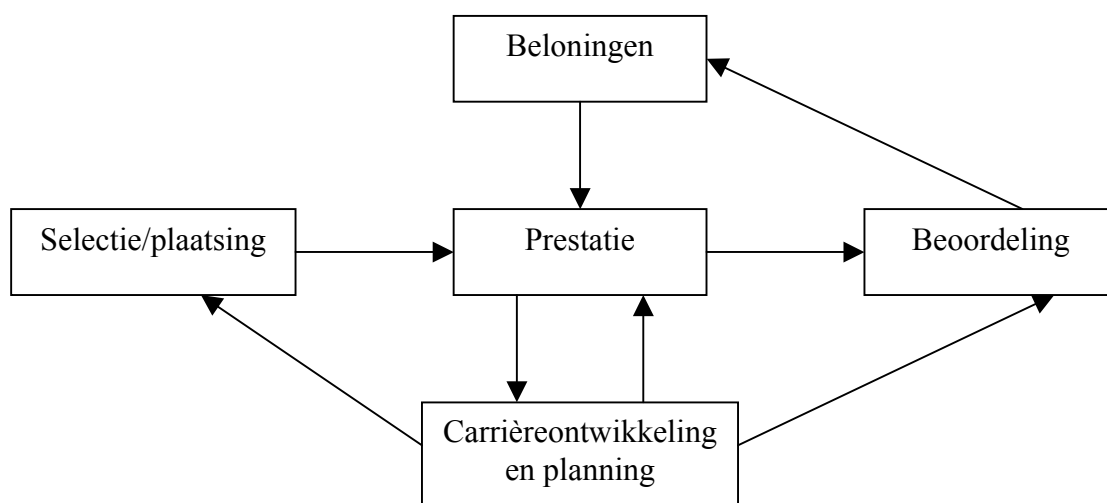
De zachte kant van Human Resource Management richt zich op de Human Resources, dus de mensen. Hierbij wordt veel aandacht besteed aan communicatie, leiderschap en motivatie. Dit zijn de aspecten die ik van belang acht in mijn conceptueel model. De zachte kant gaat ervan uit dat ontplooiing van alle medewerkers het functioneren van de organisatie ten goede zal komen. Bij de harde kant staat de gekozen strategie centraal en bij de zachte kant staat de ontplooiing van medewerkers centraal. Beide kanten zijn voor een organisatie belangrijk en de leidinggevende behoort beide kanten in balans te brengen en te behouden.

(Manders, 2001: 25) Ik denk dat binnen gemeenten meer aandacht uitgaat naar de harde kant van Human Resource Management.

§ 3.3.2 Human Resource Management modellen

De harde en de zachte kant van Human Resource Management komen voort uit Human Resource Management modellen. Het Michigan model kan beschouwd worden als de harde kant van Human Resource Management en het Harvard model als de zachte kant van Human Resource Management. Beide modellen zal ik weergeven en toelichten.

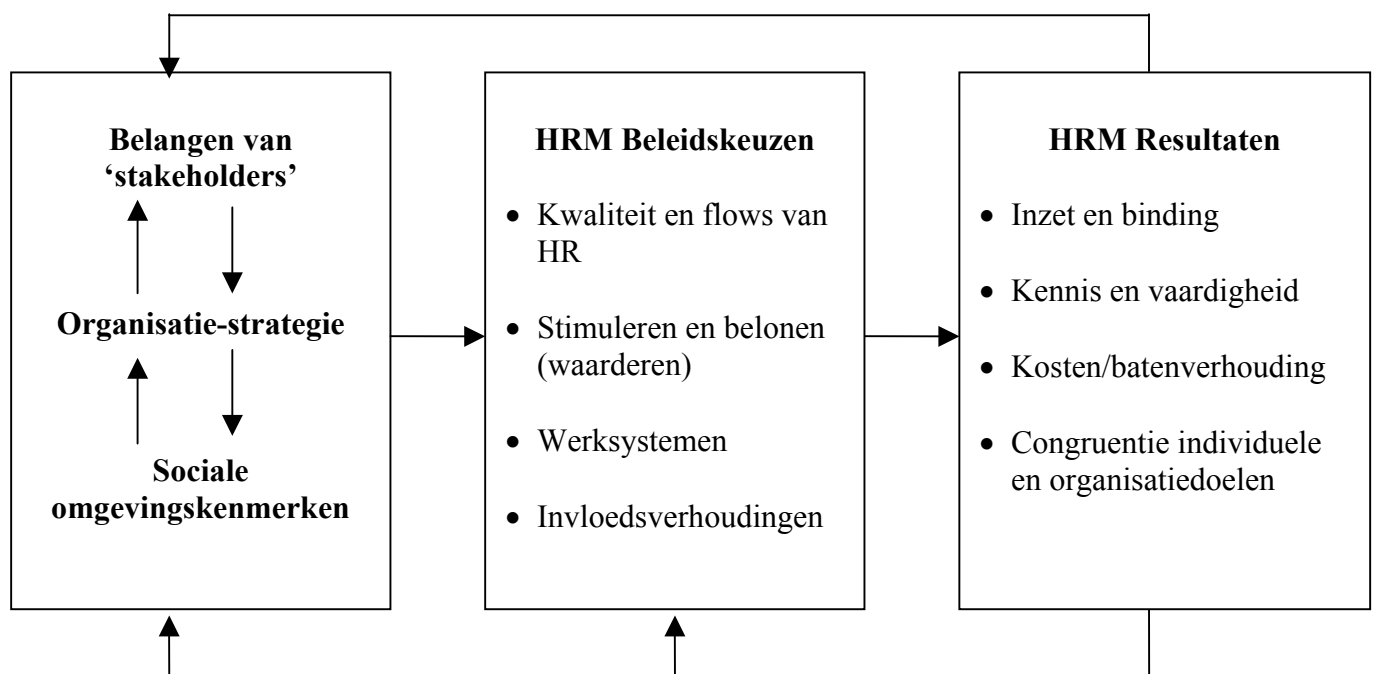
Het Michigan model



Figuur 3.3: Michigan model (Bron:Steijn, 2004:49)

In het Michigan model staat de prestatie centraal, die afhankelijk is van de selectie. Bij de selectie moet rekening gehouden worden met de strategische doelen, zodat de juiste persoon op de juiste plaats wordt gezet. Om het functioneren van de medewerker te volgen, is het van belang dat er een beoordeling plaatsvindt. Op basis hiervan kan er gekeken worden naar de mate van beloning en ontwikkelingen betreffende opleidingen. De afspraken die worden gemaakt over de beloning en ontwikkeling leveren een bijdrage aan de prestaties van de medewerkers. Deze instrumenten van het personeelsbeleid moeten een onderlinge samenhang vertonen, alvorens ze worden toegepast. (Steijn, 2004: 49)

Het Harvard model



Figuur 3.4: Harvard model (Bron:Steijn, 2004:50)

In het Harvard model komen drie blokken naar voren. De belangengroepen en de situationele omstandigheden hebben invloed op de beslissingen van een organisatie. Vervolgens hebben deze beslissingen invloed op de aandachtsgebieden van het personeelsbeleid. Het model is van groot belang bij de invloed van medewerkers op hun werkplek. De genomen beslissingen hebben consequenties voor de arbeidsverhoudingen en arbeidsrelaties. Als dit model wordt toegepast worden de medewerkers meer betrokken bij de organisatie. Tevens zullen de competenties van de medewerkers groeien. Dit model streeft naar gemeenschappelijke belangen. (Steijn, 2004: 50)

Ik denk dat als medewerkers meer bij de organisatie worden betrokken, aan de hand van het Harvard model, de medewerkers meer zicht op de toekomstperspectieven van de organisatie hebben en zodoende de urgentie inzien van generatieleren. Sommige medewerkers zijn uit zichzelf al betrokken bij de organisatiestrategie maar anderen zullen hierin begeleid/gecoached moeten worden.

§ 3.3.3 Human Resource Management en arbeidssatisfactie

Arbeidssatisfactie kan omschreven worden als de mate van tevredenheid van medewerkers over het werk. De tevredenheid hangt samen met verschillende factoren, bijvoorbeeld salaris en carrièremogelijkheden. Volgens Steijn is het Human Resource Management beleid van indirecte invloed op de tevredenheid van het werk want de instrumenten van het Human Resource Management beleid hebben een invloed op de prestaties van een organisatie. Hierdoor kan arbeidssatisfactie gezien worden als een schakel tussen het Human Resource Management beleid en de arbeidssatisfactie. De intrinsieke kenmerken, zoals functie-inhoud zijn erg belangrijk bij de mate van tevredenheid van de medewerkers. De inzet van Human Resource Management instrumenten kan zorgen voor veranderingen in de werkzaamheden, waardoor de mate van tevredenheid kan wisselen. Omdat de afstand tussen het Human Resource Management en de mate van tevredenheid vrij groot is, is er sprake van een indirecte invloed. (Steijn, 2004: 6)

§ 3.4 Leeftijdsbewust personeelsbeleid

Leeftijdsbewust personeelsbeleid is niet als aspect opgenomen in mijn conceptueel model. Ik beschrijf de theorie hierover, omdat ik vind dat leeftijdsbewust personeelsbeleid een onderdeel van het Human Resource Management beleid hoort te zijn wanneer generatieleren binnen een organisatie wordt ingevoerd.

Van Krimpen geeft de volgende definitie van een leeftijdsbewust personeelsbeleid:

Een leeftijdsbewust personeelsbeleid is het antwoord op het toekomstige tekort aan arbeidskrachten. Leeftijdsbewust personeelsbeleid streeft naar een optimalisering van de arbeidsprestatie van medewerkers door het gebruik maken van vaardigheden en motivaties die per leeftijdsgroep verschillend zijn. Het daarin scheppen van voorwaarden en kansen en het stimuleren en ontwikkelen van medewerkers, aansluitend op hun individuele mogelijkheden. (Krimpen, van, 2001: 4)

Bij een leeftijdsbewust personeelsbeleid staat centraal dat mensen een toegevoegde waarde leveren aan de organisatie, ongeacht hun leeftijd. Iedere leeftijdsfase heeft een andere visie op ontwikkeling en ontplooiing. Naar mijn mening heeft dat ook te maken met een verschil in opvoeding. Een goed beleid houdt hier rekening mee en richt zich op de behoeften en ontwikkelingen van ieder persoon. Tevens wordt er veel aandacht besteed aan het benutten en behouden van kwaliteiten, ervaring en kennis van medewerkers.

Leeftijdsbewust personeelsbeleid kan op verschillende niveaus worden ingezet om zodoende de inzet en motivatie van medewerkers op te rekken. De drie niveaus hebben allen een eigen beleid:

- 25-40 jaar: Strategisch beleid
- 40-50 jaar: Preventief beleid
- 50-65 jaar: Curatief beleid (Berg van den, 1996: 48)

§ 3.4.1 Strategisch beleid

Strategisch beleid richt zich op de lange termijn. Het doel hiervan is het vergroten van de inzet van medewerkers waardoor zij minder snel uitstromen. Arbeidskrachten die erg waardevol zijn voor de organisatie kunnen middels dit beleid worden behouden, waardoor de kwaliteiten per medewerker tot het uiterste benut worden. Strategisch beleid wordt ingevoerd wanneer de medewerker in dienst treedt. Hierdoor leert de medewerker meteen hoe hij/zij moet omgaan met veranderingen en wordt de inzet en motivatie vergroot.

Voorbeelden van dit beleid zijn functiewisselingen, het verbreden van taken en het geven van meer verantwoordelijkheid. Als dit beleid wordt ingevoerd in combinatie met opleidingsmogelijkheden zullen vooral de oudere medewerkers mobiel blijven.

Als de medewerker tot de groep 50+ behoort, is het alsnog van belang om dit beleid door te zetten. (Berg van den, 1996: 48)

§ 3.4.2 Preventief beleid

Door middel van het preventief beleid kunnen problemen in de toekomst op het gebied van ouder wordende medewerkers worden voorkomen. Een kenmerk van dit beleid is het op tijd inzien van een eenzijdige ervaringsopbouw, waarbij gelet wordt op het feit dat een medewerker niet in een val loopt en daarin blijft steken. Een hulpmiddel hierbij is een loopbaan- en opleidingsplan. De doelstelling van een preventief beleid is het voorkomen dat de dertig- tot- vijftig plussers van nu, over vijf tot vijftentwintig jaar hetzelfde aanzien hebben als de huidige 55 plussers, waarvan nog maar 35% werkzaam is. (Berg van den, 1996: 48)

§ 3.4.3 Curatief beleid

Curatief beleid richt zich op de beperking van de uitstroom van oudere medewerkers. Hierbij spelen voorlichting en informatie een belangrijke rol. Informatie moet niet alleen gegeven worden aan de oudere medewerkers maar ook aan de leidinggevenden van hen, want zij verzetten zich vaak tegen het behouden van ouderen in de organisatie. Curatief beleid richt zich op de specifieke kwaliteiten van ouderen. Er wordt gezocht naar functies waarbij oudere medewerkers zelf een toegevoegde waarde leveren aan het verwezenlijken van de doelen van de organisatie. De taken aanpassen is een voorbeeld van het voeren van een curatief beleid en er worden veel één op één gesprekken gevoerd om de inzet en motivatie te vergroten. De beïnvloedbaarheid van de arbeidsparticipatie van oudere medewerkers moet niet te hoog worden ingeschat om teleurstellingen te verhinderen. Leeftijdsbewust personeelsbeleid fungeert hier als informatiebron voor het preventieve beleid. (Berg van den, 1996: 48)

Ik denk dat het belangrijk is dat een organisatie het leeftijdsbewust personeelsbeleid richt op alle drie bovenstaande niveaus. Als een organisatie zich bijvoorbeeld richt op één niveau dan is dat merkbaar voor de andere leeftijdscategorieën en zal de verbondenheid met de organisatie en motivatie niet toenemen. Als het leeftijdsbewust personeelsbeleid zich richt op alle niveaus, dan zullen alle medewerkers het gevoel hebben dat zij betrokken worden bij de organisatie en dat er gezocht wordt naar mogelijkheden op het gebied van ontwikkeling en ontplooiing voor alle leeftijden.

§ 3.5 Kennismanagement

Ook het onderdeel kennismanagement is geen aspect van mijn conceptueel model, maar ik beschrijf de theorie over kennismanagement omdat ik denk dat kennismanagement een toegevoegde waarde levert bij het vormgeven van generatieleren in het Human Resource Management beleid. De medewerkers die een organisatie verlaten nemen ook hun kennis mee. Meestal wordt dat pas ontdekt als het al te laat is. Bij het definiëren van kennis worden data, informatie en kennis van elkaar onderscheiden. Data zijn gegevens en feiten zonder dat daaraan een betekenis wordt gegeven. Zodra er aan die gegevens en feiten wel een betekenis wordt gegeven, wordt er over informatie gesproken. Als er met die informatie wordt gewerkt ontstaat de kennis. Doordat omgevingen steeds turbulenter worden, wordt het steeds belangrijker om met kennis om te gaan. Omdat de informatie niet altijd tastbaar is, is veel informatie slechts in hoofdlijnen bekend bij buitenstaanders van het betreffende project. Het is van belang dat de kennis gemanaged wordt.

De informatie moet voor iedereen binnen een organisatie toegankelijk zijn. De kennis van medewerkers is een belangrijke factor in de concurrentiestrijd. Organisaties waarin veel kennis omgaat, zijn kwetsbaar. Kennismanagement zorgt ervoor dat een organisatie minder afhankelijk wordt van individuen en dat de kennis van medewerkers kan worden gedeeld met andere medewerkers van de organisatie. (Steijn, 2004: 55)

Er is geen eenduidige definitie van kennismanagement te geven.

Professor Steijn geeft de volgende definitie van kennismanagement:

Kennismanagement is het multidisciplinaire aandachtsgebied dat zich bezig houdt met verschillende besturingsactiviteiten die gericht zijn op het verwerven, beheren en benutten van kennis in de organisatie, alsmede tussen de organisatie en belanghebbende derden. (Steijn, 2004: 56)

Naar mijn mening kan kennismanagement een bijdrage leveren aan het vormgeven van generatieleren. Het is een middel om kennis in de organisatie te behouden. Als de babyboomers zijn uitgestroomd dan is het van belang dat er kennis binnen de organisatie blijft en met behulp van een goede inzet van kennismanagement kan dat naar mijn mening gerealiseerd worden.

Professor Steijn onderscheidt in zijn boek drie verschillende benaderingen van kennismanagement: (Steijn, 2004: 56)

- *Kennismanagement als techniek:*
Men is vooral bezig met het beheren van data in bestanden. De bestanden zijn ook voor anderen toegankelijk binnen de organisatie. Intranet speelt hierbij een belangrijke rol;
- *Kennismanagement als proces:*
De nadruk ligt erop dat kennis ontstaat via interactieprocessen. Aan de hand van deze benadering wordt getracht de kennis over te brengen door middel van persoonlijk contact. Het managen van vaardigheden, door bijvoorbeeld coaching staat hierbij centraal;
- *Kennismanagement als kennisvriendelijke organisatie:*
In deze benadering worden de organisatiedoelen en de persoonlijke doelen van medewerkers in overeenstemming gebracht. De organisatie wordt als het ware (her) ingericht. (Steijn, 2004: 56)

Als informatie wordt opgeslagen is het van belang dat de medewerkers ook tijd hebben om het daadwerkelijk te lezen. Medewerkers moeten ook de tijd hebben om iemand te coachen. Het inrichten van de organisatie, zodat de doelen aansluiten op de persoonlijke doelen van de medewerkers is ook niet geheel eenvoudig. Kennismanagement werkt alleen als organisaties bereid zijn om te investeren in de medewerkers. (Steijn, 2004: 57)

Ik denk dat alle benaderingen van professor Steijn evenveel aandacht verdienen om zodoende te kunnen spreken van kennismanagement binnen een organisatie. Aan de hand van mijn conceptueel model denk ik dat kennismanagement als proces het beste kan worden ingevoerd, omdat het bij deze benadering gaat om het overbrengen van kennis via persoonlijk contact.

§ 3.6 Beleidsnetwerken

Het aspect beleidsnetwerken valt in mijn conceptueel model direct onder het Human Resource Management beleid. In mijn conceptueel model is het beleidsnetwerk een belangrijk onderdeel van het Human Resource Management beleid, omdat het beleidsnetwerk invloed kan uitoefenen op de communicatie en de motivatie van medewerkers; dit zijn belangrijke aspecten van generatieleren. Ik denk dat het beleidsnetwerk een uitkomst biedt voor de samenwerking tussen verschillende generaties binnen een organisatie. Op deze manier kan de samenwerking niet vermeden worden. Een beleidsnetwerk streeft in zijn geheel naar het behalen van gerealiseerde doelen en als dat de taak is van verschillende generaties dan denk ik dat zij open staan voor elkaar en elkaar iets willen leren.

§ 3.6.1 Definitie

“Beleidsnetwerken zijn sociale systemen waarbinnen actoren interactie- en communicatiepatronen ontwikkelen, die enige duurzaamheid vertonen en gericht zijn op beleidsproblemen of beleidsprogramma’s.” (Hufen, 1990: 6)

De woorden beleid en netwerk zijn aan elkaar gekoppeld in het begrip beleidsnetwerken. Beleid is het proces waarbij beslissingen worden omgezet in concrete handelingen.

Een netwerk kan worden beschreven als actoren die wederzijds van elkaar afhankelijk zijn, onderlinge verschillen vertonen en zich vrij gesloten ten opzichte van elkaar neerzetten. Ze vormen wel een gezamenlijk en dynamisch geheel.

§ 3.6.2 Kenmerken van beleidsnetwerken

Er bestaan veel verschillende soorten netwerken maar elk netwerk bestaat uit partijen die elkaar nodig hebben om organisatiedoelstellingen te behalen. Doordat ze elkaar nodig hebben zijn ze van elkaar afhankelijk om een eigen belang te realiseren. De partijen zijn onderdeel van een groot geheel en tezamen zijn de partijen verantwoordelijk voor de besluiten van het gehele netwerk. (Klijn, 1996: 40)

Beleidsnetwerken hebben meerdere kenmerken, zoals:

- de wederzijdse afhankelijkheid van een veelheid van partijen, die allemaal het eigen belang dienen;
- de complexiteit en verwevenheid van doelen, die interactieprocessen tussen de partijen kenmerken;
- het duurzame karakter van de relatiepatronen tussen partijen. (Klijn, 1996: 40)

§ 3.6.2.1 Wederzijdse afhankelijkheid

De relaties tussen partijen zijn zowel eenvoudig als complex. Binnen netwerken zijn partijen vaak veelvoudig afhankelijk van elkaar. Afhankelijkheden verschillen ook in tijd. Het komt vaak voor dat de relaties asynchroon zijn in situaties die complex zijn, dus op verscheidene gebeurtenissen in de tijd hebben ze elkaar nodig. Er is sprake van meerdere partijen in een complexe situatie en twee partijen hebben met elkaar te maken in een eenvoudige situatie. (Klijn, 1996:40) Binnen een gemeente zijn naar mijn mening vaak meerdere afdelingen van elkaar afhankelijk om een doel te behalen.

§ 3.6.2.2 Complexiteit en verwevenheid van doeleinden

In het beleidsproces hebben alle partijen de ruimte om doelen in het proces voor te stellen met als gevolg, dat er frictie kan optreden omdat ze niet altijd met elkaar overeenkomen. De doelen zijn ook met elkaar verbonden in het netwerk. (Klijn, 1996: 40)

De verwevenheid van doelen zorgt er voor dat de complexiteit weer toeneemt en dat betekent dat er steeds afstemming van het interactieproces nodig is. Gedurende het interactieproces is het van belang, dat er over de verschillende doelen met elkaar wordt gecommuniceerd.

(Klijn, 1996:40) Het belangrijkste van dit kenmerk is dat er met elkaar wordt gecommuniceerd en dat is ook een aspect uit mijn conceptueel model. De beschrijving van communicatie binnen een organisatie komt aanbod in paragraaf 3.10

§ 3.6.2.3 Duurzame karakter van relaties

Als er geen duurzame relatie is wordt er ook niet gesproken over een netwerk. We spreken dan over een serie interacties tussen partijen. Er wordt een netwerk gevormd als er sprake is van relatiepatronen en gedeelde normen en waarden. (Klijn, 1996: 41)

Eerder heb ik gesteld dat verschillende generaties andere opvattingen over normen en waarden kunnen hebben en dit zou dus een knelpunt kunnen zijn binnen een beleidsnetwerk. Als er een beleidsnetwerk wordt opgesteld dan is het dus van belang dat verschillende normen en waarden gecommuniceerd worden, zodat daar rekening mee gehouden kan worden binnen de samenwerking.

§ 3.7 Procesmanagement

Naar mijn mening ondersteunt procesmanagement het beleidsnetwerk. Ik zie het namelijk als een werkvorm binnen het beleidsnetwerk. In het conceptueel model wordt weergegeven dat procesmanagement invloed heeft op het functioneren van het beleidsnetwerk. Ik denk dat het beleidsnetwerk beter kan functioneren als er voldoende aandacht besteed wordt aan procesmanagement. Hierdoor wordt er namelijk een draagvlak gecreëerd van partijen die bekend zijn met elkaars verwachtingen. Onder procesmanagement wordt het sturen van de besluitvorming bedoeld en het invloed uitoefenen op de kenmerken van beleidsnetwerken. De kern van procesmanagement is het sturen op resultaten. Procesmanagement kan opgevat worden als een middel om de interactie tussen belanghebbende partijen binnen een netwerk beter te maken en nader tot elkaar te brengen. (Bruijn, de, 2002: 15)

§ 3.7.1 Belangrijkste voordelen van procesmanagement

Als procesmanagement wordt ingevoerd kan dat leiden tot een positieve ontwikkeling voor de realisering van doelstellingen. Zo kan er ingespeeld worden op conflicten en knelpunten. Als er knelpunten geconstateerd zijn dan kan de procesmanager ervoor zorgen dat er bekendheid is met de mogelijke knelpunten bij de verschillende generaties. Door deze bekendheid wordt het proces niet vertraagd door de knelpunten, maar kan er sneller naar een oplossing worden gezocht. Volgens de Bruijn heeft procesmanagement een aantal voordelen, te weten:

Draagvlak: In een netwerk zijn verschillende partijen betrokken, die allemaal het proces kunnen blokkeren en zodoende de voortgang van het proces kunnen vertragen. Wanneer alle partijen worden betrokken bij de problemen en mogelijke oplossingen wordt er een draagvlak gecreëerd, dat het verloop van het proces ten goede zal komen.

Reductie van inhoudelijke onzekerheid: Het is van belang dat er informatie beschikbaar is over de verschillende partijen om zodoende in te spelen op elkaars verwachtingen en de onzekerheid hierdoor wordt gereduceerd.

Verrijking van probleemdefinities en –oplossingen: Als zoveel mogelijk partijen bij het proces worden betrokken zit de juiste oplossing er misschien wel bij.

Incorporatie van dynamiek: Hiermee wordt bedoeld dat partijen constant in beweging zijn, evenals de ideeën over problemen en oplossingen. Gedurende het proces kunnen de partijen van elkaar leren en informatie van elkaar overnemen om tot nieuwe inzichten te komen.

Transparantie van de besluitvorming: Een procesontwerp kan transparant worden gemaakt, zodat het geheel voor iedere partij overzichtelijk is en de status van het proces goed te volgen is.

Depolitisering van de besluitvorming: Door niet te veel het proces te sturen zal de weerstand op besluitvormingsprocedures worden verminderd. (Bruijn, de, 2002: 38)

§ 3.7.2 Nadelen van procesmanagement

Procesmanagement kent ook verschillende nadelen, die opgevat kunnen worden als valkuilen. De manager van het proces moet met de volgende valkuilen rekening houden: (Bruijn, de, 2002: 43)

- procesmanagement in de vorm van klassieke managementstijlen;

De klassieke managementstijl heeft controle over de inhoud van het proces. Hier wordt het procesmanagement dan dienstbaar aan gemaakt. De manager moet proberen om de regie niet in eigen handen te houden maar moet ook ruimte bieden voor veranderingen, want tijdens het proces kunnen veel dingen worden aangepast. De medewerkers moeten naar mijn mening het gevoel hebben dat zij verantwoordelijkheid krijgen van de manager en dat er niet teveel sprake is van hiërarchie.

- alles is een proces.

Als alles als een proces wordt benaderd is er weinig ruimte voor inhoudelijke sturing. Het moet ook niet te open zijn want dan kunnen partijen het proces vertragen omdat er teveel ruimte is. Als er duidelijke richtlijnen zijn opgesteld en er is een procesmanager aangesteld die het proces leidt, dan is er ruimte voor inhoudelijke sturing en is het proces niet te open waardoor vertraging wordt voorkomen. Deze richtlijnen worden opgesteld in een procesontwerp dat in de volgende paragraaf wordt beschreven.

§ 3.8 Procesontwerp

Een beleidsnetwerk kan naar mijn mening goed gemanaged worden als er een procesontwerp is opgesteld, dat ook weer ondersteuning aan het beleidsnetwerk biedt. Het procesontwerp neemt dezelfde plaats in het conceptueel model in als procesmanagement. Door middel van het opstellen van een procesontwerp krijgt het proces meer vorm en is er een projectmanager bij betrokken die het proces managet en het procesontwerp opstelt. Zo kan de projectmanager dus observeren in hoeverre de medewerkers met elkaar samenwerken en leren, alsmede bekijken op welke punten meer/minder begeleiding nodig is om generatieleren vorm te geven. Zoals mijn conceptueel model weergeeft heeft het procesontwerp, evenals het procesmanagement, invloed op het functioneren van het beleidsnetwerk. Met een goed proces wordt bedoeld dat er sprake is van openheid, de kernwaarden van de partijen bekend zijn en beschermd worden, er voortgang in het proces is en de inhoud van het proces kwalitatief goed is. (Bruijn, de, 2002: 53)

§ 3.8.1 Vier kernelementen van een procesontwerp

Bij het procesontwerp zijn vier kernelementen die centraal staan en als leidraad dienen voor het ontwerp. De kernelementen zijn ontleend aan de Bruijn:

Openheid omtrent de besluitvorming

Openheid in de besluitvorming wil zeggen dat er niet zomaar een beslissing wordt genomen door de initiatiefnemer, maar dat er ruimte is voor andere partijen om hun meningen en belangen te uiten. Hierdoor kunnen andere partijen ook sturing geven aan het proces en worden onderwerpen op de agenda geplaatst, die relevant zijn voor alle partijen.

(Bruijn, de, 2002: 53)

Bescherming van kernwaarden van partijen

Naast openheid is het ook van belang dat partijen hun belangen en behoeften kunnen ontplooien zodat alle partijen tevreden zijn over het resultaat. Om dit te bewerkstelligen is het van belang dat het procesontwerp een veilige omgeving creëert, die aan de partijen bescherming biedt voor hun kernwaarden. (Bruijn, de, 2002: 53)

Voortgang van het proces

Een open besluitvorming is noodzakelijk voor de bescherming van de partijen, maar het is wel de bedoeling dat er een besluit wordt genomen in plaats van alleen maar overleg voeren. Het is dus van belang dat in het procesontwerp elementen worden opgenomen die zorgen voor de voortgang van het proces. (Bruijn, de, 2002: 53)

Inhoud van het proces

Door verwezenlijking van voorgaande kernelementen nemen partijen deel aan een open proces met bescherming van eigen belangen en kernwaarden en is er zekerheid over de voortgang van het proces. (Bruijn, de, 2002: 53)

§ 3.9 Motivatie

Het conceptueel model geeft weer dat het beleidsnetwerk invloed heeft op de motivatie van medewerkers. Ik ben van mening dat als een beleidsnetwerk goed functioneert met het bijbehorende proces, medewerkers gemotiveerd zullen zijn om het werk te verrichten. Naar mijn mening zijn er meerdere factoren belangrijk voor de motivatie van medewerkers, maar in mijn model richt ik mij op de invloed van het beleidsnetwerk op de motivatie en op de invloed van het leidinggeven op de motivatie van medewerkers. Ik denk dat veroudering samenhangt met motivatie. Men moet bijblijven omtrent de ontwikkelingen en dat gaat niet vanzelf. Hiervoor moet moeite worden gedaan zoals boeken bestuderen, het lezen van artikelen, seminars bezoeken etc. Het is afhankelijk van de inzet van mensen in hoeverre de vaardigheden worden ontwikkeld. Het is een belangrijke taak van de werkgever om de medewerker de kansen te bieden om de betrokkenheid te vergroten; door het gebruiken van vaardigheden en inzet zorgt de kans voor het resultaat ervan. Als een medewerker de kans krijgt is dit een signaal van voldoening voor de medewerker. Een kans voor ontplooiing wordt gezien als een uitdaging, die de organisatie aan de medewerker geeft voor het realiseren van de organisatiedoelstellingen. De ontplooiing van de medewerker is het voorbereiden van een pad, waarbij zowel de werkgever als de medewerker streven naar het realiseren van doelstellingen. De kans geeft de oplossing voor de intrinsieke motivatie om zich te ontwikkelen en versterkt de extrinsieke motivatie doordat men zich richt op haalbare doelen. (Krimpen, van, 2001:134)

In de volgende paragrafen licht ik de begrippen intrinsieke en extrinsieke motivatie toe.

§ 3.9.1 Intrinsieke motivatie

Mensen die intrinsiek gemotiveerd zijn hebben charisma en zijn enthousiast. Zij worden gedreven door inzet en vinden het plezierig om naar doelen te streven, die zij zichzelf hebben gesteld. De mensen die van nature intrinsiek gemotiveerd zijn hebben minder aansturing nodig en weten zelf hoe ze hun doelen moeten verwezenlijken. Deze vorm van motivatie wordt ook wel aangeduid met veel gedrevenheid van medewerkers naar de doelen.

Als de leidinggevende goedkeuring heeft gegeven voor de doelen hoeft er alleen maar gecontroleerd te worden want de motivatie is reeds bekend. Intrinsiek gemotiveerde mensen belonen zichzelf voor de prestaties waardoor zelfvertrouwen wordt ontwikkeld. Echter, een schouderklopje vanuit de organisatie is ook van invloed op de intrinsieke motivatie. Er zijn twee soorten beloningen, primaire beloningen, die uitgedrukt worden in loon en secundaire beloningen, die uitgedrukt worden in gunsten en bijvoorbeeld het verhogen van de status. Bij intrinsieke motivatie zijn de secundaire beloningen van belang, omdat dit zorgt voor zelfvertrouwen. Het belonen van resultaten zorgt voor de bevestiging van de goede inzet van de medewerker. (Krimpen, van, 2001: 138)

§ 3.9.2 Extrinsieke motivatie

Extrinsieke motivatie is een vorm van motivatie, die wordt uitgelokt door de te bereiken doelen. De werkgever speelt hierbij een belangrijke rol want hij/zij moet de doelen opstellen en de medewerkers belonen als de doelen gerealiseerd zijn. Om de motivatie van medewerkers uit te dagen is het aan de werkgever om een beloning te koppelen aan deze doelen. Hierbij kan gedacht worden aan de bevestiging van de prestatie en van de persoon als specialist, het tonen van dank of een nieuwe opdracht met verantwoordelijkheid geven.

Mensen vinden het belangrijk om gewaardeerd te worden in een organisatie en hierdoor groeit het zelfvertrouwen en waardering voor zichzelf. De gevolgen van een goede extrinsieke motivatie zijn als volgt: toename van efficiency, kwaliteit en betrokkenheid, alsmede een afname van het ziekteverzuim en het verloop van medewerkers. (Krimpen, van, 2001: 138)

Volgens Houston zijn de medewerkers uit de publieke sector meer intrinsiek dan extrinsiek gemotiveerd in vergelijking met de medewerkers uit de private sector. Op de volgende pagina zal ik uitgebreider ingaan op het onderzoek van Houston.

Houston heeft een onderzoek gedaan naar de motivatie bij medewerkers van de publieke sector en de private sector. Hij onderzocht de aspecten die medewerkers van belang achten in hun werk. Uit het onderzoek van Houston blijkt dat medewerkers in de publieke sector over het algemeen meer intrinsiek dan extrinsiek gemotiveerd zijn, omdat zij meer waarde hechten aan de beloning van het werk. Medewerkers uit de private sector daarentegen zijn meer extrinsiek gemotiveerd, omdat zij meer waarde hechten aan een hoog salaris en aan minder werkuren. Medewerkers uit de publieke sector hebben andere waarden dan medewerkers uit de private sector wat betreft motivatie. Er worden middelen uit de private sector ingezet, zoals prestatiesystemen om zodoende de prestaties van de medewerkers uit de publieke sector te verbeteren. De medewerkers uit de publieke sector worden gemotiveerd door de betekenis van de dienst die zij leveren en dat is bij medewerkers uit de private sector minder het geval. De medewerkers uit de private sector vinden korte werkdagen en hoog salaris belangrijker dan baanzekerheid; dit is in tegenstelling tot de medewerkers uit de publieke sector. De verschillende manieren van motivatie leidt niet tot een verschil in het gedrag van de medewerkers ten opzichte van de veranderingen in de werkzaamheden. Houston noemt de motivatie die bij medewerkers uit de publieke sector heerst, Public Service Motivation. (Houston, 2000)

§ 3.10 Communicatie

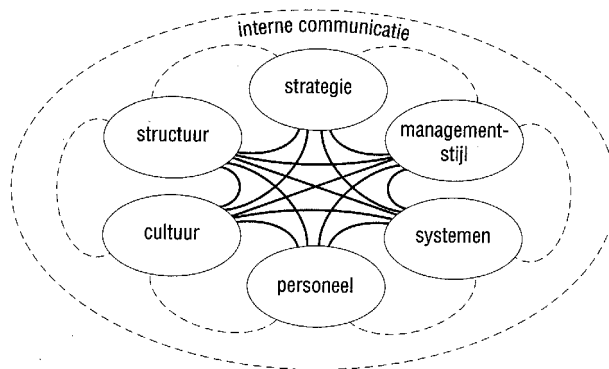
Het beleidsnetwerk heeft volgens mijn conceptueel model ook een directe invloed op de communicatie van en tussen medewerkers. Als medewerkers zich prettig voelen in het werkproces dan is dat naar mijn mening van invloed op de stijl van communiceren met elkaar. Een goede communicatie is van cruciaal belang als kennis moet worden overgedragen aan anderen. De verschillende generaties kunnen een andere stijl van communiceren hanteren en ik vind dat er duidelijkheid moet bestaan over die verschillende stijlen om zodoende miscommunicatie te vermijden in het beleidsnetwerk. Als de ene medewerker lang van stof is en de ander kort en direct dan wil dat niet zeggen dat zij niet met elkaar communiceren maar ze kunnen er juist rekening mee houden. De ‘oudere medewerkers’ zijn misschien nog gewend om alles per brief te bevestigen omdat er twintig jaar geleden nog geen e-mail verkeer plaatsvond en de ‘jongere medewerkers’ zien e-mail misschien als vanzelfsprekend. Communicatie staat op dezelfde hoogte in het model als motivatie.

Er zijn verschillende definities van communicatie ontstaan en ik hanteer in mijn scriptie de volgende definitie van communicatie:

“Communicatie is de wisselwerking tussen twee eenheden.” (Olsthoorn, 1996: 19)

Naar mijn mening heeft interne communicatie een belangrijke rol binnen een organisatie. De wijze waarop een organisatie is ingericht heeft ook invloed op de interne communicatie.

Aan de hand van onderstaand figuur wordt weergegeven hoe een organisatie is ingericht en welke rol interne communicatie daarin heeft.



Figuur 3.5: ESH model (Bron:Koeleman, 2002:21)

Het ESH- model staat voor Evenwicht, Heterogeniteit en Samenhang. De elementen van het model worden onderstaand toegelicht:

- Strategie is de wijze waarop de organisatie de opgestelde doelen nastreeft;
- Structuur is de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden;
- Cultuur is de som van gemeenschappelijke normen en waarden van een groep individuen met het daarbij behorende gedrag;
- De managementstijl is de som van de kenmerken van het gedrag van het management;
- Personeel is de som van de kenmerken en vaardigheden van de medewerkers;
- Onder systemen vallen de regels en procedures die zorgen voor het dagelijks functioneren van de organisatie.

De volgorde van deze elementen is willekeurig. Ze hangen allemaal met elkaar samen en zijn even belangrijk. Alle elementen hebben gelijke aandacht nodig. Tevens vertonen de elementen een onderlinge samenhang. Een verandering in één van de elementen heeft directe gevolgen voor de andere elementen. Tenslotte kunnen we spreken van heterogeniteit binnen de elementen. Sommige elementen zijn wel meetbaar en sommigen niet, zoals de managementstijl. (Koeleman, 2002:21)

Zoals het figuur weergeeft, is interne communicatie bij alle elementen betrokken. Als een element niet werkt zoals het hoort, dan zal dit gevolgen hebben voor de communicatie binnen de organisatie.

Ik denk dat communicatie in deze dynamische samenleving een steeds belangrijkere rol krijgt. Communicatie lijkt eenvoudig maar dat is het niet, anders zou er geen miscommunicatie plaatsvinden.

In vele organisaties blijkt het uitwisselen van informatie niet vlekkeloos te verlopen.

De oplossing lijkt ook niet zo moeilijk: Belangrijke informatie doorspelen aan de mensen die met de informatie aan de slag moeten gaan. Het is van uitermate belang dat de verschillen in communicatie tussen jongere en oudere medewerkers duidelijk zijn om zo een goed gebruik van communicatie te vinden. Met de juiste intonatie moet de boodschap overgebracht worden. De verschillen betreffende houding en gedrag zijn belangrijk, evenals de verschillende waarden van jongeren en ouderen. Deze aspecten spelen een belangrijke rol in de manier waarop het best met elkaar gecommuniceerd kan worden. Aangezien ieder mens anders is, is er niet één oplossing te geven voor de juiste manier van communiceren.

§ 3.11 Leidinggeven

Volgens mijn conceptueel model is de stijl van leidinggeven van invloed op de motivatie van medewerkers. Leidinggevendens kunnen naar mijn mening een belangrijke bijdrage leveren aan de motivatie van medewerkers. Echter de stijl van leidinggeven moet wel aansluiten bij de desbetreffende medewerker. De leidinggevende moet aanvoelen of de medewerker intrinsiek of extrinsiek gemotiveerd is en hier zodoende op inspelen.

Het aspect leidinggeven is op dezelfde hoogte in het model weergegeven als motivatie en communicatie, omdat ik dit aspect even zo belangrijk vind bij het vormgeven van het generatieleren.

Als men verbondenheid met de organisatie wil creëren dan is het van belang dat de manager begaan is met de ontwikkeling van de medewerkers. Voor het vergroten van de verbondenheid van medewerkers aan de organisatie hoort een stijl van leidinggeven, die gericht is op de erkenning en de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker.

Het motiveren van medewerkers is niet hetzelfde als het opdragen van het gewenste gedrag. De manager en de medewerker moeten samen het gedrag afstemmen, waarbij het de taak van de medewerker is om aan te geven hoe hij/zij over bepaalde zaken denkt.

Als er taken worden opgelegd vertonen medewerkers vaak passief gedrag en voelen zij zich weinig betrokken bij de organisatie. De leidinggevende kan een strategie voorleggen aan de medewerker en hierover open vragen stellen om er achter te komen wat de medewerker daadwerkelijk motiveert. Deze open stijl van leidinggeven is op iedereen toepasbaar, de leeftijd speelt hierbij geen rol. Het geven van plotselinge feedback en medewerkers zomaar aanspreken heeft volgens mij een groot effect op medewerkers, omdat zo de band versterkt wordt en de leidinggevende-medewerker relatie minder zichtbaar is. Een andere voorwaarde waardoor verbondenheid met de organisatie wordt ontwikkeld is de evenredige verdeling van belangstelling per leeftijd. Hierdoor wordt stigmatisering en verwaarlozing van andere leeftijdsgroepen voorkomen. Elke leeftijd heeft eigenschappen en met die eigenschappen moet met zorg worden omgegaan. De richting die de organisatie op wil gaan en de bijbehorende vaardigheden geven aan welke leeftijdsgroep sterk vertegenwoordigd is binnen de organisatie. De mate van vaardigheden ten opzichte van de taken binnen een team verschilt waarop men een team het beste kan aanspreken en waar de ontwikkelingsmogelijkheden liggen. Iedere leeftijd heeft andere problemen en kwaliteiten en daarom is het van belang dat de leidinggevende zich richt op alle leeftijdsgroepen. Wanneer organisaties veel oudere medewerkers hebben staan zij sterk als de doelen daadwerkelijk overeenkomen met de vaardigheden en kwaliteiten van de ouderen. Zo zullen ouderen het als kritiek opvatten als er prestaties worden verwacht, welke samenhangen met de vaardigheden van jongere medewerkers. Zo richten jongeren zich over het algemeen graag op een zware klus binnen de organisatie, wat in tegenstelling is tot de oudere medewerkers. Een organisatie is het sterkst wanneer de leeftijden gelijkmatig zijn verdeeld over de organisatie. De actieve betrokkenheid van de leidinggevende bij het handhaven van een beleidsnetwerk is tevens een belangrijk punt voor de vergroting van motivatie en verbondenheid. Als medewerkers van verschillende generaties in een netwerk participeren komen er meerdere inzichten aan het licht en zorgt het voor betrokkenheid van alle leeftijden. Tevens zorgt het beleidsnetwerk voor een wederzijds begrip tussen verschillende generaties en worden generatiekloven en vooroordelen over leeftijden mogelijk voorkomen. (Krimpen, van, 2001: 141)

Naar mijn mening heeft een autoritaire stijl van leidinggeven een negatief effect op medewerkers. Het is geen probleem als er machtsverschillen zijn maar ze mogen niet dominant naar voren komen in het gedrag van de manager. Hierdoor kunnen medewerkers namelijk geïrriteerd raken en zodoende de werkzaamheden niet meer goed verrichten. De medewerkers verwachten van de manager dat zij serieus worden genomen en zij verwachten van de manager dat hij/zij zich spontaan en flexibel opstelt. Deze opstelling stelt eisen aan de vaardigheden van de manager. Veranderingen kunnen ook bij managers twijfel oproepen over bijvoorbeeld een nieuwe taak of rol binnen de organisatie. Het is dus van wezenlijk belang dat managers goed over veranderingen geïnformeerd worden om zodoende het beste leiding te kunnen geven aan de medewerkers. Managers moeten betrokken worden bij besprekingen rondom veranderingen om zodoende de betrokkenheid te vergroten bij de medewerkers. Het is de taak van de manager om belangstelling te tonen aan onduidelijkheden van de medewerkers. (Stoter, 1997: 130)

De conclusie die ik hieruit kan trekken is dat de stijl van leidinggeven een invloedsfactor is op het gedrag van de medewerkers. De stijl van leidinggeven moet dus overeenkomen met de identiteit en de cultuur van de organisatie. De werkvloer is namelijk in zekere zin afhankelijk van de managers. De managers moeten bewerkt worden om op die manier een goede sturing te kunnen geven aan de medewerkers.

§ 3.12 Conclusie van de beschreven theorieën

Alle aspecten van mijn conceptueel model zijn in de voorgaande paragrafen beschreven. In de volgende paragrafen beschrijf ik een aantal theorieën die niet zijn opgenomen in mijn conceptueel model maar die naar mijn mening wel van belang zijn bij het vormgeven van generatieleren binnen een organisatie. Het zijn aspecten waar rekening mee gehouden dient te worden als het model wordt ingevoerd.

§ 3.13 De mechanistische organisatie

De mechanistische organisatie is geen onderdeel van mijn conceptueel model maar ik vind het belangrijk om de theorie hierover te beschrijven, omdat ik het conceptueel model heb ontwikkeld voor een organisatie die naar mijn mening vele kenmerken van een mechanistische organisatie in zich heeft. Organisaties die functioneren als machines worden ook wel bureaucratieën genoemd.

Veel organisaties vertonen een mate van bureaucratie omdat de mechanistische denkwijze de interpretatie van wat een organisatie moet zijn heeft gevormd. Er wordt over organisaties gesproken alsof het machines zijn en dat ze als volgt werken: routinematig, efficiënt, betrouwbaar en voorspelbaar. (Morgan, 1992: 20)

§ 3.13.1 De geschiedenis van de mechanistische organisatie

Organisaties zijn opgericht om een bepaald doel te bereiken met behulp van instrumenten. Begin jaren twintig werden de denkbeelden en ontwikkelingen van organisaties vastgelegd in een organisatietheorie. Max Weber heeft hier een belangrijke bijdrage aan geleverd. Hij trok de vergelijking tussen de mechanisatie van de industrie en de uitbreiding van bureaucratistische organisatievormen. Max Weber merkte op dat bureaucratie zorgde voor orde in het administratieproces, net zoals de machine in het productieproces. Onder bureaucratie verstaat Weber een vaste verdeling van functies, hiërarchie, wetten en regels. De grondleggers van het scientific management richtten hun aandacht vooral op de controle van individuele taken. Professor Rosenthal omschrijft bureaucratie als “een organisatievorm waarvan de structuur zich kenmerkt door een hiërarchische opbouw, een vergaande uitsplitsing van taken (specialisatie) en recrutering op basis van deskundigheid.” (Rosenthal, 1996:168)

Bureaucratie kan leiden tot bureaucratisme wanneer de bureaucratie extreem wordt doorgevoerd. Ik denk dat een bepaalde mate van bureaucratie goed is voor een organisatie maar het moet niet te erg worden doorgevoerd, want dan worden medewerkers niet meer als mensen behandeld maar als machines. Professor Rosenthal verstaat onder de term bureaucratisme “de ontaarding van de bureaucratie”, waarbij de taakverdeling scherp doorgevoerd is, er strakke hiërarchische lijnen zijn en sterk geobjectiveerde competentiecriteria. (Rosenthal, 1996: 168) De mechanistische organisatie kan gezien worden als een beleidsnetwerk, waarin taken onderling afhankelijk zijn van elkaar waardoor ze elkaar aanvullen en zodoende verbonden zijn door de bevelshiërarchie. De beweging tussen verschillende onderdelen van de organisatiestructuur verlopen volgens patronen en verantwoordelijkheden. De structuur in gezag wordt gezien als punt van weerstand en hierdoor worden taken gecoördineerd door ze aan de ene kant te begrenzen en aan de andere kant te vergroten. Deze principes fungeren als basis voor de bureaucratie. Organisaties kunnen opgevat worden als rationale systemen, die efficiënt werken. (Morgan, 1992, p.20 t/m 30) Als de bureaucratie niet te extreem wordt ingevoerd en er nog wel ruimte is voor eigen inbreng dan kan naar mijn mening een beleidsnetwerk passen in het werkproces van de mechanistische organisatie.

§ 3.13.2 Sterke kanten van de mechanistische organisatie

De mechanistische organisatie werkt goed als de taak duidelijk omschreven en eenvoudig is, als de omgeving stabiel is, als steeds dezelfde producten worden geleverd, als nauwkeurigheid vereist is en als de menselijke onderdelen zich opstellen zoals wordt verwacht.

(Morgan, 1992: 32) Andere sterke punten zijn, dat de klanten van de bureaucratische organisatie eerlijk en zorgvuldig worden behandeld, de bureaucraten voorspelbaar, zorgvuldig en consistent werken. (Rosenthal, 1996: 168)

§ 3.13.3 Zwakke kanten van de mechanistische organisatie

Als men een organisatie beschouwt als een rationeel systeem dan wordt er weinig aandacht geschonken aan de menselijke aspecten van de organisatie. De taken die te maken hebben met de organisatie zijn doorgaans meer complex en onzeker dan die welke door machines uitgevoerd kunnen worden. De mechanistische organisatie kan leiden tot een vorm van de organisatie, die zich slecht kan aanpassen aan veranderingen. Een bureaucratie, waarin geen ruimte is voor zelfstandigheid, kan gelegenheid geven tot niet gewenste gevolgen als de belangen van de medewerkers voorrang vergen op de doelen die de organisatie volgens het model moet nastreven. Dit kan ertoe leiden dat medewerkers worden aangetast in hun menselijke waardigheid door de hiërarchie. (Morgan, 1992, p.35)

§ 3.13.4 Invloed op medewerkers

Door de mechanistische wijze ontbreekt het vaak aan zelfrespect bij medewerkers en worden de medewerkers gevormd naar de organisatie. Hierdoor is er weinig ruimte voor persoonlijke groei en vindt men het werk niet altijd leuk. Deze wijze zou dus invloed kunnen hebben op de motivatie van de medewerkers. Mechanistisch organiseren heeft tot gevolg dat mensen zelf weinig initiatief nemen en dat zij de bevelen opvolgen. De bedoeling van de mechanistische organisatie is dat delen bijdragen aan de algemene doelstellingen in zijn geheel en niet per onderdeel. Mechanistische organisatievormen zijn erg in trek, omdat de praktijk van bepaalde taken hierdoor efficiënter verloopt maar ook omdat een vorm van gezag in stand wordt gehouden binnen de organisatie. Indien men een sterke controle wenst is de machinemetafoor erg aantrekkelijk. Echter, de maatschappelijke ontwikkelingen roepen veranderingen op en dat zorgt voor problemen binnen mechanistische organisaties. (Morgan, 1992, hfst.2)

Aan de hand van voorgaande theorieën worden in de volgende paragraaf de hypothesen opgesteld.

§ 3.14 Hypothesen

Naar aanleiding van de beschreven theorieën stel ik hypothesen vast. Alle aspecten uit het conceptueel model komen terug in de hypothesen, evenals de overige aspecten die ik van belang acht bij het vormgeven van het onderwerp generatieleren. De hypothesen zijn veronderstellingen die ik gedaan heb naar aanleiding van de bestudeerde theorie. De hypothesen zijn uitermate belangrijk bij het vormgeven van het onderzoek en zullen dus leidend zijn in hoofdstuk 5 van de analyse. In de hypothesen maak ik een onderscheid tussen de jongere generatie en de babyboomgeneratie. De jongere generatie, dat zijn de medewerkers in de leeftijdscategorie 20 t/m 35 jaar en de babyboomgeneratie, dat zijn de medewerkers in de leeftijdscategorie 50 t/m 65 jaar.

- 1. In de Gemeente Capelle aan den IJssel bestaat er een generatiekloof⁴ tussen de jongere generatie en de babyboomgeneratie.*
- 2. Invoering van het Human Resource Management beleid op de lange termijn zal leiden tot meer betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie.*
- 3. Er is sprake van een beleidsnetwerk binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel om gerealiseerde doelen te behalen.*
- 4. Er wordt binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel weinig aandacht besteed aan procesmanagement.*
- 5. Procesontwerp kan zorgen voor een betere samenwerking binnen het beleidsnetwerk.*
- 6. Een verklaring voor deze generatiekloof is het verschil in motivatie tussen de verschillende generaties.*
- 7. Er bestaat een generatiekloof tussen de jongere generatie en de babyboomgeneratie, omdat er weinig tot geen communicatie is tussen deze partijen.*
- 8. Leidinggevendenden besteden weinig aandacht aan de medewerkers, waardoor generatieleren geen vorm krijgt binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel.*
- 9. De Gemeente Capelle aan den IJssel is een mechanistische organisatie.*
- 10. Kennismanagement kan een belangrijke bijdrage leveren aan het Human Resource Management beleid binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel.*

⁴ het verschil in opvattingen, normen enz. tussen naast elkaar levende generaties (Van Dale)

§ 3.15 Conclusie

Het conceptueel model wordt als uitgangspunt gebruikt voor het verdere onderzoek. Naar mijn mening is dit model de leidraad voor het vormgeven van generatieleren binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel. Het Human Resource Management beleid is naar mijn mening het overkoepelende beleid. Daaronder valt het beleidsnetwerk, waarop procesmanagement en procesontwerp van directe invloed zijn. Het beleidsnetwerk heeft naar mijn mening invloed op communicatie en motivatie van medewerkers. De stijl van leidinggeven kan van invloed zijn op de motivatie van medewerkers.

Als dit model wordt toegepast op de gehele organisatie dan wordt er een omgeving gecreëerd waarbinnen verschillende generaties met elkaar kunnen samenwerken en zodoende kan kennis op zowel jong als oud worden overgebracht. De overige theorieën die niet in het model zijn opgenomen zijn van belang voor het onderzoek, omdat die theorieën naar mijn mening een toegevoegde waarde leveren bij de invoering van het model. Naar aanleiding van de theorieën heb ik hypothesen opgesteld in paragraaf 3.14.

In hoofdstuk vijf worden deze hypothesen behandeld aan de hand van de uitgewerkte interviews. Eerst volgt in hoofdstuk 4 een beschrijving van het personeelsbeleid van de Gemeente Capelle aan den IJssel en een toelichting over het verdere onderzoek.

Hoofdstuk 4: Empirie

§ 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt beschreven in hoeverre het conceptueel model het begrip generatieleren vorm kan geven. Aan de hand van notities, verordeningen en het personeelsbeleid van de Gemeente Capelle aan den IJssel heb ik een analyse van het huidige beleid gemaakt. Tevens zijn er interviews afgenomen om persoonlijke ervaringen van medewerkers te analyseren. Hiervan wordt een analyse gemaakt en de uitgewerkte interviews worden als een vertrouwelijke bijlage opgenomen. In de analyse zal een duidelijk onderscheid worden gemaakt tussen de jongere en de oudere generatie. Op basis van de analyse zal in deze fase van het feitelijk onderzoek al een aantal deelconclusies worden getrokken omdat de hypothesen die in paragraaf 3.8 zijn gesteld ook aan bod komen.

§ 4.2 Personeelsbeleid Gemeente Capelle aan den IJssel

Het personeelsbeleid binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel krijgt steeds meer de betekenis van strategische inzet van medewerkers om organisatiedoelen te realiseren. Bestuur en Management weten dat het de medewerkers zijn die criteria als klantgerichtheid en kwaliteit van te leveren producten en diensten moeten realiseren. De organisatiecultuur kan betrekking hebben op de wijze waarop medewerkers omgaan met de normen, waarden en overtuigingen binnen de organisatie. Deze cultuur is van grote invloed op de dagelijkse bezigheden, het plezier daarin, de kwaliteit ervan en de resultaten. Die cultuur wordt gevormd. Ze heeft te maken met de houding en het gedrag⁵.

⁵ N.a.v. een gesprek met medewerkers van de afdeling personeelszaken

Personeelsbeleid moet binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel ondersteunend zijn aan de volgende organisatiedoelen:

- *een goede beleidsmatige samenwerking tussen de organisatieonderdelen;*
- *de bestuurbaarheid van de organisatie:*
 - heldere planning en bewaking van projecten en processen
 - leveren van systematische bestuursinformatie
 - definitie van gewenste resultaten en sturing daarop door managementteam en bestuur
 - intensieve samenwerking tussen B&W en managementteam
 - investeren in de kwaliteit van het personeel;
- *een goede werkcultuur, tot uitdrukking komend in een klant- en resultaatgerichte manier van werken* (Kadernotitie HRM, 2004: 1)

Hiervan uitgaande zijn de kernpunten van het personeelsbeleid van de Gemeente Capelle aan den IJssel:

- erkenning van het fundamentele belang van mensen voor de organisatie;
- integratie van het personeelsmanagement in het totale strategische management;
- evenwicht tussen kwaliteiten, verwachtingen en belangen van medewerkers enerzijds en de bedrijfseconomische context anderzijds;
- onderlinge samenhang en consistentie in de personeelsmanagementinstrumenten en – technieken gericht op integratie van individuele doelen en bedrijfsdoelen en het motiveren van medewerkers hiervoor;
- verantwoordelijkheid voor het personeelsmanagement bij de lijnmanagers; zij beschikken over de nodige personeelsinstrumenten. (Kadernotitie HRM, 2004:1)

Het personeelsbeleid is opgesplitst in vier delen, te weten:

- organisatieontwikkeling: Op abstract niveau worden de belangrijkste elementen weergegeven;
- hoofdthema: Het uitgangspunt is om een kapstok te creëren ten behoeve van de samenhang tussen de personeelsinstrumenten. De volgende cyclus is hiervoor opgesteld: instroom, doorstroom en uitstroom van personeel;
- beleidsaspecten: De hoofdthema's worden geconcretiseerd in beleidsvelden;
- instrumenten: Operationalisering van de beleidsaspecten in personeelsinstrumenten die het vertrekpunt vormen voor concrete activiteiten op het gebied van Human Resource Management. (Kadernotitie HRM, 2002:2)

§ 4.3 Leeftijdsbewust personeelsbeleid Gemeente Capelle aan den IJssel

De Gemeente Capelle aan den IJssel ziet leeftijdsbewust personeelsbeleid als een personeelsbeleid dat zich richt op verschillende levensfasen van medewerkers en het is op iedere medewerker van toepassing. Op de individuele medewerker wordt het beleid afgestemd. De leidinggevend en de medewerker moeten samen komen tot een juiste afstemming van belangen, waarden en normen. Het leeftijdsbewust personeelsbeleid wordt periodiek getoetst en kan zodoende worden aangepast op de wensen en behoeften van de medewerkers. De afdeling personeelszaken van de Gemeente Capelle aan den IJssel spreekt over maatwerk binnen het leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Het doel van het leeftijdsbewust personeelsbeleid van de Gemeente Capelle aan den IJssel is het zodanig inzetten van de personeelsinstrumenten waardoor er optimaal gebruik kan worden gemaakt van de kwaliteiten van de medewerkers. De reeds bestaande personeelsinstrumenten worden bij dit beleid anders benut om zodoende ondersteuning te bieden aan het beleid. Tevens geven de medewerkers van de afdeling personeelszaken aan dat ze ook nieuwe instrumenten willen gaan inzetten, zoals coach/mentorschap. De coach kan gezien worden als iemand die nieuwkomers (jonge medewerkers) begeleidt maar ook als iemand die juist de ouderen begeleidt. De coach moet een toegevoegde waarde leveren buiten de taken van de leidinggevend en. De Gemeente Capelle aan den IJssel ziet zichzelf als een lerende organisatie en daarom vinden zij dit instrument noodzakelijk om een leeftijdsbewust personeelsbeleid vorm te geven.

De insteek van het leeftijdsbewust personeelsbeleid is volgens de medewerkers van de afdeling personeelszaken preventief van aard want zij denken dat hierdoor mogelijke burn-outs, demotivatie en verouderde kennis voorkomen kan worden.

De medewerkers van de afdeling personeelszaken zijn van mening dat het leeftijdsbewust personeelsbeleid een omslag vergt in het denken van zowel de leidinggevend en als de medewerkers. Het leeftijdsbewust personeelsbeleid is al ingevoerd binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel maar het is vooral de oudere generatie die daar profijt van heeft, zoals kortere werkdagen en aanpassing van de werkzaamheden⁶.

⁶ N.a.v. een gesprek met medewerkers van de afdeling personeelszaken

§ 4.4 Analyse medewerkers Gemeente Capelle aan den IJssel

Aan de hand van een personeelsbestand van Gemeente Capelle aan den IJssel heb ik een selectie van personen gemaakt die ik wil gaan interviewen. Ik maak hierin een onderscheid tussen oudere en jongere medewerkers om zodoende een goed beeld te krijgen van de situatie. Onder de jongere medewerkers valt de leeftijdsgroep 20 t/m 35 jaar en onder de oudere medewerkers de leeftijdsgroep 50 t/m 65 jaar. Ik heb hierin niet een bewust onderscheid gemaakt in geslacht omdat bij de leeftijdsgroep 20 t/m 35 jaar, in schaal 9 of hoger maar twee vrouwen werkzaam zijn. Bij de leeftijdsgroep 50 t/m 65 jaar, in schaal 9 of hoger is geen enkele vrouw werkzaam. Zodoende heb ik twee vrouwen geïnterviewd en zij horen bij de jongere generatie. Als ik een vergelijking zou willen maken op basis van geslacht dan zou de verdeling man/vrouw evenredig moeten zijn en dat is niet het geval geweest. De personen zijn allemaal ingedeeld in de hogere schalen omdat naar mijn mening deze personen in staat zijn om de problematiek te doorzien en zij van belang zijn bij de kennisoverdracht. In de lagere schalen is dat naar mijn mening minder relevant. Ik heb gekozen voor het afnemen van veertien interviews, waarvan zeven “ouderen” en zeven “jongeren”. De medewerkers zijn zowel telefonisch als per e-mail benaderd om medewerking voor het onderzoek te krijgen.

Leeftijd	Functie	Schaal
27	Beleidsadviseur	10
30	Beleidsadviseur	10
26	Adviseur bedrijfsvoering	9
35	Senior beleidsadviseur	11
28	Allround medewerker handhaving	9
31	Beleidsadviseur	10
35	Juridisch adviseur	11
59	Senior beleidsadviseur	12
64	Medewerker handhaving	11
60	Allround medewerker publiekszaken	10
59	Senior beleidsadviseur	12
59	Juridisch adviseur	12
59	Technisch beleidsadviseur	11
59	Raadsadviseur	12

§ 4.5 Vooronderzoek

Met twee medewerkers van de afdeling personeelszaken heb ik oriënterende interviews gehouden om zodoende het vooronderzoek invulling te kunnen geven. In deze interviews kwam al snel naar voren waar de problemen lagen. Aan de hand van deze informatie en notities heb ik een theoretisch kader opgesteld en een beschrijving gegeven van de Gemeente Capelle aan den IJssel. De uitkomsten van het vooronderzoek heb ik meegenomen om de vragenlijst op te stellen. Het was voor mij van groot belang om te onderzoeken wat de opvattingen van medewerkers van de afdeling personeelszaken zijn betreffende generatieleren. Bij de Gemeente Capelle aan den IJssel zijn 487 mensen werkzaam, waarvan ik er veertien ondervraagd heb. De steekproef is klein en de selectie voor deze steekproef heb ik willekeurig gemaakt waarbij ik rekening heb gehouden met de leeftijd en de functieschaal. Aan de hand van mijn model en de theorie heb ik een vragenlijst opgesteld (zie bijlagen). De vragenlijst bevat de volgende onderwerpen: algemeen, Human Resource Management beleid, beleidsnetwerken, procesmanagement, procesontwerp, motivatie, communicatie, leidinggeven en de mechanistische organisatie. De vragenlijst is niet gestructureerd aan de hand van bovenstaande onderwerpen, omdat ik de respondenten juist wat meer ruimte wilde geven voor het vertellen van het verhaal.

§ 4.6 Verzamelen van data

Ik heb gebruik gemaakt van diverse bronnen, zoals het vooronderzoek en interviews, een mobiliteitsbeleid en verschillende notities.

De interviews hebben allemaal de eerste twee weken van juli plaatsgevonden. Tijdens een managementoverleg is aangekondigd dat ik een onderzoek zou gaan doen naar generatieleren. Vervolgens heeft mijn contactpersoon naar alle mensen uit de steekproef een e-mail gestuurd met de mededeling dat ik ze graag zou willen interviewen en vervolgens heb ik zelf contact met ze opgenomen. Het plannen van de afspraken ging redelijk snel en ik kreeg ook al meteen leuke reacties. Sommige medewerkers wilden vooraf wat meer informatie hebben en hen heb ik gebeld om het onderzoek nader toe te lichten. Door deze open manier van communiceren heb ik veel medewerking gekregen.

§ 4.7 Operationalisering

In deze paragraaf beschrijf ik hoe de variabelen uit mijn conceptueel model meetbaar zijn om zodoende vorm te kunnen geven aan generatieleren.

§ 4.7.1 Inleiding

Dit onderzoek is kwalitatief van aard want de vragen zijn open en de respondenten zijn vrij in het geven van antwoorden. Hierdoor kunnen grote verschillen in antwoorden ontstaan. Het voordeel van deze manier van onderzoek is dat respondenten niet geremd worden in het geven van antwoorden maar juist uit zichzelf gaan praten. Tevens geeft dit onderzoek de mogelijkheid tot doorvragen waardoor er meer informatie naar boven kan komen. Het nadeel van kwalitatief onderzoek is dat de resultaten niet statistisch kunnen worden weergegeven. Uiteindelijk is de uitslag van het onderzoek een indicatie van de ondervraagde doelgroep. De operationalisering is daarom ook kwalitatief van aard.

§ 4.7.2 Human Resource Management beleid

Het Human Resource Management beleid ga ik meten door te onderzoeken of er bekendheid met het personeelsbeleid is. Tevens wil ik onderzoeken of men hier tevreden over is en wat volgens de respondenten de verbeterpunten van het personeelsbeleid zijn. Ik wil onderzoeken of het Human Resource Management beleid gericht is op de lange of op de korte termijn. Uit eerder verzamelde data heb ik geconstateerd dat de Gemeente Capelle aan den IJssel een leeftijdsbewust personeelsbeleid heeft ingevoerd en ik wil hierover de mening van de respondenten weten.

§ 4.7.3 Beleidsnetwerk

Om te meten in hoeverre er sprake is van een beleidsnetwerk wil ik onderzoeken of binnen de organisatie verschillende partijen van elkaar afhankelijk zijn en op welke manier. Tevens ga ik onderzoeken of er sprake is van uiteenlopende doelen en hoe hierop geanticipeerd kan worden. Om te kijken of dat netwerk goed functioneert is het van belang om te weten hoe de relatie tussen de verschillende partijen is.

§ 4.7.4 Procesmanagement

Om de mate van procesmanagement te meten onderzoek ik of er een draagvlak is gecreëerd door partijen, waarin overleggen plaatsvinden en op welke manier er sturing wordt gegeven aan het proces. Tevens onderzoek ik in hoeverre verschillende generaties met elkaar samenwerken en in hoeverre zij iets van elkaar leren en of dat gerapporteerd wordt.

§ 4.7.5 Procesontwerp

De overleggen kunnen wel of geen open karakter hebben, waardoor elkaars verwachtingen wel of niet worden uitgesproken. Op deze manier kan de voortgang bekeken worden, want soms gaat er veel tijd verloren aan overleggen omdat sommige mensen dwars liggen of is er sprake van een snelle vooruitgang in het netwerk.

De voortgang heeft te maken met de fasen die worden doorlopen in het proces en ik ga onderzoeken of er een procesontwerp is opgesteld en door wie dat wordt gedaan. Vervolgens ga ik onderzoeken of het procesontwerp de elementen openheid, bekendheid van kernwaarden van partijen en bescherming daarvan bevat. Sommige afdelingen hebben misschien meer invloed dan andere afdelingen, maar voldoet het proces dan nog wel aan kwalitatieve inhoud?

§ 4.7.6 Motivatie

Wat betreft de motivatie ga ik onderzoeken of er een verschil is in motivatie tussen de jongere en de oudere generatie en waar dat op gebaseerd is. Dat kunnen de innerlijke kenmerken maar ook de uiterlijke kenmerken van het werk zijn. Aan de hand hiervan onderzoek ik de mate van uitdaging en wat men hieronder verstaat. Tevens onderzoek ik in hoeverre de medewerkers de kans krijgen om zichzelf te ontwikkelen, of er voldoende opleidingsmogelijkheden zijn en of ze intrinsiek of extrinsiek gemotiveerd zijn.

§ 4.7.7 Communicatie

De jongere en de oudere generatie zijn anders opgevoed en dit kan tot uitdrukking komen in de communicatie en de manier van samenwerken met verschillende generaties. Verloopt dit wel/niet goed en zijn hier verbeterpunten voor te noemen? De jongere generatie is opgevoed met nieuwe technologieën en is er een verschil merkbaar met de oudere generatie? Tevens onderzoek ik of er verschillen zijn in het verwerken van informatie tussen de jongere en de oudere generatie, alsmede de verschillen in houding en gedrag.

§ 4.7.8 Leidinggeven

Bij het onderdeel leidinggeven onderzoek ik of de leidinggevendenden aandacht geven aan de medewerkers en in welke mate dit plaatsvindt. De stijl van leidinggeven is hierbij van belang, is er sprake van een open of juist een afstandelijke stijl van leidinggeven?

Op alle afdelingen zijn verschillende generaties werkzaam en daarom is het van belang om te onderzoeken of de leidinggevendenden de beide generaties op dezelfde manier coachen of juist op een andere manier. Het ingevoerde leeftijdsbewust personeelsbeleid is een middel voor de leidinggevendenden om de verschillende generaties te managen.

§ 4.7.9 Mechanistische organisatie

Bij dit onderdeel onderzoek ik de kenmerken van bureaucratie, zoals routinematig, efficiënt en betrouwbaar. Het is van belang om te weten of er ruimte is voor eigen inbreng en creativiteit of dat er alleen volgens een vast stramien wordt gewerkt, waarbij de medewerkers als een soort robots functioneren. Binnen een gemeente is er altijd sprake van bureaucratie maar de mate van hiërarchie en het aantal regels en wetten kan voor iedere bureaucratie verschillen.

§ 4.8 Conclusie

Aan de hand van bovenstaande operationalisering heb ik een vragenlijst opgesteld, welke terug te vinden is in de bijlagen. De vragenlijst is onder te verdelen in de volgende onderwerpen: Algemeen, Human Resource Management beleid, Beleidsnetwerk, Procesmanagement, Procesontwerp, Motivatie, Communicatie, Leidinggeven en de Mechanistische organisatie. Deze onderverdeling komt tevens terug in de analyse van de interviews. De onderwerpen leeftijdsbewust personeelsbeleid en kennismanagement komen ook aan bod in het interview maar zij vormen geen apart onderdeel in de vragenlijst, omdat ik ervoor gekozen heb de vragenlijst te verdelen in onderwerpen aan de hand van mijn conceptueel model. Leefijdsbewust personeelsbeleid en kennismanagement zijn geen onderdelen van mijn conceptueel model. De aspecten uit het conceptueel model zijn te verbinden met de opgestelde hypothesen. De hypothesen zullen dus ook een belangrijk onderdeel vormen van de analyse in hoofdstuk 5.

Hoofdstuk 5: Analyse

§ 5.1 Inleiding

Om een goede analyse te maken van de interviews heb ik alle veertien interviews opgenomen op een dictafoon. Vervolgens heb ik de interviews voor mijzelf per vraag uitgewerkt. Aan de hand van deze uitwerkingen heb ik per onderwerp een samenvatting van de uitspraken beschreven. Hierin maak ik een onderscheid tussen de jongere en de oudere generatie. Daarna ben ik gaan kijken of ik in de antwoorden een bepaalde lijn kon ontdekken om zodoende de verschillende uitspraken te groeperen. Tevens worden de hypothesen per onderwerp teruggekoppeld aan de hand van de bijbehorende vragen bij de hypothesen. De namen zijn bij de citaten weggelaten omdat er behoefte is aan anonimiteit van de respondenten.

§ 5.2 Algemeen ⁷

Hypothese: In de Gemeente Capelle aan den IJssel bestaat er een generatiekloof tussen de jongere generatie en de babyboomgeneratie.

Jongere generatie

Van de respondenten van de jongere generatie is één respondent vijf jaar in dienst bij de Gemeente Capelle aan den IJssel en de rest is er korter werkzaam. De respondenten van de jongere generatie zijn allemaal van mening dat dit niet een baan voor het leven is maar dat zij zeker na een paar jaar zullen opstappen omdat zij ook ergens anders willen kijken.

Vijf respondenten van de jongere generatie vervullen nog steeds dezelfde functie als waar zij mee begonnen zijn. Twee respondenten zijn hogerop gekomen en bekleden zodoende een andere functie dan hun startfunctie binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel.

Van de respondenten van de jongere generatie zijn er vijf die de uitstroom van vele medewerkers niet als een probleem zien, omdat het naar hun mening goed is dat er verjonging binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel komt. Zij zijn wel van mening dat die medewerkers veel kennis en ervaring in het hoofd hebben zitten, maar als men daar goed mee omgaat en er vroegtijdig op inspeelt dan moet dit volgens hen geen probleem worden.

⁷ De algemene vragen betreffen de vragen 1 t/m 4

Twee van de zeven respondenten zijn van mening dat het wel lastig gaat worden, omdat zij er niets van merken dat daar nu al op geanticipeerd wordt en de eersten zullen over een paar maanden al gaan vertrekken, wat ten koste zal gaan van de andere medewerkers.

Vijf van de respondenten van de jongere generatie vinden dat de oude kennis binnen de organisatie moet blijven en dat die kennis overgedragen moet worden door middel van mentoring en coaching. *“Echter dat moeten wel mensen zijn die er daadwerkelijk zin in hebben want velen van de oudere generatie zitten hun tijd uit”*. Tevens kan het gecombineerd worden met nieuwe kennis. Twee van de zeven respondenten vinden dat het niet uitmaakt dat de oude kennis verloren gaat omdat dat toch meestal niet meer up-to-date is en dat nieuwe inzichten ervoor zorgen dat de organisatie gaat groeien en niet stil blijft staan.

Oudere generatie

Eén respondent van de oudere generatie is acht jaar in dienst bij de Gemeente Capelle aan den IJssel en bij de overige zes respondenten varieert het van 25 tot 37 jaar in dienst bij dezelfde gemeente. De respondenten geven aan dat zij dit allemaal een lange tijd vinden en dat dat bij de jongere generatie niet meer zo snel zal voor komen.

Twee van de zeven respondenten van de oudere generatie vervullen nog steeds dezelfde functie als waar zij mee begonnen zijn. Echter de inhoud van de functie is in de loop van de tijd wel veranderd.

Twee respondenten van de oudere generatie denken dat de consequenties van de uitstroom van vele medewerkers wel zullen meevallen, mits er goed op geanticipeerd wordt. *“Ik ga ervan uit dat niemand onmisbaar is en dat iedereen vervangbaar is maar het moet wel geregeld worden”*. De andere respondenten verwachten een groot probleem omdat zij weten hoeveel kennis en ervaring er zal wegvallen. *“Veel informatie zit in het hoofd van de medewerkers en dat staat niet op papier.”* De medewerkers van de oudere generatie geven zelf ook aan dat het goed voor de organisatie is als er verjonging komt maar zij moeten wel goed begeleid worden. *“Vijfenvijftig plussers passen zich moeilijk aan en daarom is het misschien maar goed als er verjonging komt en met een schone lei wordt begonnen.”*

De medewerkers van de oudere generatie geven aan dat het wel tijd wordt voor het management om daar nu op in te spelen voordat het te laat is en zij adviseren het aannamebeleid hierop aan te passen.

Alle respondenten van de oudere generatie vinden dat de oude kennis binnen de organisatie moet blijven en gecombineerd moet worden met nieuwe inzichten van de jongere generatie. Een hoop kennis van de oudere generatie is wel bruikbaar maar niet meer actueel en het werkt alleen maar in het voordeel van de organisatie als die kennis up to date wordt gemaakt. De respondenten zijn van mening dat deze combinatie het beste kan plaatsvinden als er jongeren worden aangenomen en zij gecoacht worden door medewerkers van de oudere generatie, omdat zodoende de kennis kan worden overgebracht; al doende leert men beter en sneller. Met het aannemen van jongeren moet niet te lang worden gewacht want het is van belang dat de oudere generatie nog niet geheel is uitgestroomd.

Terugkoppeling hypothese

Naar mijn mening bestaat er een generatiekloof tussen de jongere generatie en de babyboomgeneratie binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel.

Onder een generatiekloof versta ik het verschil in opvattingen, normen en waarden tussen verschillende generaties. Uit de algemene vragen is wel gebleken dat de medewerkers van de verschillende generaties verschillen in opvattingen vertonen. Zo zijn de medewerkers van de babyboomgeneratie lang in dienst bij de Gemeente Capelle aan den IJssel en geven de jongeren aan dat zij het niet ambiëren om langer dan een paar jaar binnen dezelfde organisatie te werken. De medewerkers van de jongere generatie zien de uitstroom van vele medewerkers niet als een probleem omdat zij het goed vinden dat er verjonging en nieuwe kennis binnen de organisatie komt. De babyboomgeneratie ziet de uitstroom wel als een groot probleem, omdat zij van mening is dat de kennis die de 'ouderen' hebben onmisbaar is en overgedragen moet worden op de medewerkers van de jongere generatie. Aan die overdracht wordt volgens hen nog niets gedaan. Tijdens de interviews is mij opgevallen dat de jongere generatie de uitstroom over het algemeen wat lichter opvat dan de babyboomgeneratie.

Deze hypothese is na toetsing relevant voor mijn conclusie.

§ 5.3 Human Resource Management beleid ⁸

Hypothese: Invoering van het Human Resource Management beleid op de lange termijn zal leiden tot meer betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie.

Jongere generatie

Twee van de respondenten van de jongere generatie zijn van mening dat het Human Resource Management beleid op de korte termijn is gericht omdat er volgens hen weinig rekening wordt gehouden met de toekomst van de organisatie. *“Er wordt veel aandacht besteed aan ARBO-zaken maar weinig aan de ontwikkeling van de medewerkers.”* Twee respondenten vinden dat het Human Resource Management beleid gericht is op de lange termijn; dit wordt geconcludeerd aan de hand van de beoordelingsgesprekken, functioneringsgesprekken, POP-gesprekken en de mobiliteitsbank. Drie van de zeven respondenten weten niets van het Human Resource Management beleid af en kunnen ook niet zeggen of het op de korte termijn of op de lange termijn is gericht. Zij geven aan dat zij meer willen weten over het Human Resource Management beleid van de Gemeente Capelle aan den IJssel.

Twee van de respondenten van de jongere generatie hebben wel eens gehoord van het leeftijdsbewust personeelsbeleid maar zij weten niet precies wat het inhoudt. Volgens hen is het alleen gericht op ouderen. Vijf van de zeven jongeren hebben er nog nooit van gehoord en zijn van mening dat ze er dus ook geen profijt van hebben. *“Ik heb er nog nooit van gehoord, er gaat niet eens een belletje rinkelen bij deze term.”*

De respondenten geven de volgende kenmerken van een leeftijdsbewust personeelsbeleid: Een toekomstplan maken en kijken op welke plaats mensen uitstromen en door wie zij vervangen kunnen worden, het invoeren van mentorschap, minder werken voor ouderen en het coachen van jongeren door ouderen. Er moet meer gekeken worden naar de persoon en het werk en niet alleen naar de leeftijd. Tevens kan er een identiteit gecreëerd worden, die aantrekkelijk is voor jongeren. Twee respondenten geven aan dat het beleid gericht moet zijn op alle leeftijdscategorieën.

⁸ De vragen betreffende het HRM-beleid, zijn de vragen 28 t/m 31

Zes van de respondenten van de jongere generatie geven aan dat zij veelvuldig gebruik kunnen maken van opleidingsmogelijkheden en zij doen dat ook. Er is slechts één respondent die aangeeft dat de mogelijkheden erg beperkt zijn en dat hij/zij daarom geen opleiding, studie of cursus volgt.

Oudere generatie

Volgens drie van de zeven respondenten van de oudere generatie is het Human Resource Management beleid gericht op de korte termijn. *“Makkelijk te overziene dingen worden gedaan en er is angst om in de toekomst te kijken.”* Er wordt wel over het Human Resource Management beleid op de lange termijn gesproken maar er is nog niets van te merken volgens de respondenten. Twee respondenten van de oudere generatie hebben nog nooit van de term Human Resource Management beleid gehoord en merken ook niets van een ‘personeelsbeleid’. Zij kunnen geen antwoord geven of het op de lange of op de korte termijn gericht is. Twee respondenten weten wel wat de term Human Resource Management beleid inhoudt maar ze voelen zich er niet bij betrokken en merken er niets van. Ook zij kunnen niet aangeven of het op de korte of lange termijn gericht is.

Eén respondent wist niet dat er sprake was van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. De respondent is hier nooit over geïnformeerd. Twee respondenten van de oudere generatie zijn bekend met het leeftijdsbewust personeelsbeleid en maken hier ook gebruik van. Zij geven beiden aan dat dit beleid alleen gericht is op de ouderen en het zodoende niet op alle leeftijdsniveaus merkbaar is. Vier van de respondenten geven aan wel bekend te zijn met het beleid, maar maken er geen gebruik van omdat het voor hen financieel gezien niet aantrekkelijk is. Een heel duidelijk beeld van het leeftijdsbewust personeelsbeleid ontbreekt bij de medewerkers van de oudere generatie.

De respondenten geven de volgende kenmerken van een leeftijdsbewust personeelsbeleid: minder werken, *“door middel van coaching proberen eruit te halen wat erin zit”*, meer ondersteuning voor de oudere generatie, vooral betreffende administratieve taken en op het gebied van ICT, *“op tijd inspelen op de vergrijzing want de babyboom was namelijk in 1946 al bekend”*, een beleid dat erop gericht is dat de oudere generatie de jongere generatie ondersteunt. Tevens zijn alle respondenten van de oudere generatie van mening dat het leeftijdsbewust personeelsbeleid op alle leeftijden gebaseerd moet zijn en niet alleen op de oudere generatie.

Alle respondenten van de oudere generatie geven aan dat ze in ruime mate gebruik kunnen maken van opleidingsmogelijkheden. Slechts drie van de zeven respondenten maken er nog gebruik van om op de hoogte te blijven van nieuwe ontwikkelingen. De andere vier respondenten geven aan dat zij daar nu geen behoefte meer aan hebben.

Terugkoppeling hypothese

Aan de hand van de interviews en oriënterende gesprekken is mij opgevallen dat het Human Resource Management beleid op de korte termijn gericht is en dat de medewerkers weinig betrokken zijn met de organisatie. Naar aanleiding van de interviews is duidelijk geworden dat de medewerkers van de Gemeente Capelle aan den IJssel weinig bekendheid hebben met het Human Resource Management beleid. De meerderheid van de respondenten die er wel bekend mee is, geeft aan dat het op de korte termijn is gericht. Er is aangegeven dat zij weinig betrokken zijn bij de organisatie en dat zij dit ook graag anders zouden willen zien. Bij invoering van het Human Resource Management beleid op de lange termijn worden medewerkers meer bij de organisatie betrokken. Er kan een toekomstplan voor zowel de organisatiestrategie als voor de medewerkers worden ontwikkeld.

Het leeftijdsbewust personeelsbeleid kan hierdoor ook meer vorm krijgen, want meer dan de helft van respondenten wist niet dat de Gemeente Capelle aan den IJssel een leeftijdsbewust personeelsbeleid voert. Zodra alle medewerkers hiervan op de hoogte zijn gesteld krijgen de medewerkers meer inzicht in hoe zij hun eigen baan kunnen vormgeven.

Deze hypothese is na toetsing relevant voor mijn conclusie.

§ 5.4 Beleidsnetwerk⁹

Hypothese: Er is sprake van een beleidsnetwerk binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel om gerealiseerde doelen te behalen.

Jongere generatie

Bij alle respondenten van de jongere generatie is er sprake van een netwerk omdat zij andere medewerkers of afdelingen nodig hebben om een bepaald doel te bereiken. Er is sprake van een wederzijdse afhankelijkheid.

⁹ De vragen betreffende het beleidsnetwerk, zijn de vragen 9 t/m 13

Alle respondenten geven aan dat er rekening wordt gehouden met elkaars doelen. *“We willen allemaal iets goeds neerzetten en dat kan als de doelen helder zijn.”*

De relatie met anderen is goed en dat is volgens alle respondenten ook de basis voor een goede samenwerking. *“Als er problemen zijn dan wordt er gezamenlijk naar een oplossing gezocht.”*

De rollen van de respondenten van de jongere generatie binnen het netwerk zijn: de middenpositie (het meewerken en meedenken met de projectgroep en het doorbrieven van informatie), de centrale rol (het aannemen en verdelen van projecten op de afdeling), de sturende rol (het geven van goedkeuring voor de financiën) en de projectleider.

Alle respondenten van de jongere generatie geven aan dat het moeilijk aan te geven is hoeveel mensen er van elkaar afhankelijk zijn binnen een netwerk, omdat dat per project verschillend is.

De relatie met anderen binnen het netwerk is goed. De respondenten geven wel aan dat het in het begin wennen is aan elkaar maar doordat er vaak veel overleggen plaatsvinden en er sprake is van wederzijds respect, is de relatie goed te noemen. *“Verschillende medewerkers van verschillende afdelingen worden bij elkaar geplaatst in een projectgroep en het is dan toch altijd even aftasten hoe anderen werken.”*

Drie van de zeven respondenten van de jongere generatie geven aan dat zij geen verschillen in machtsverhoudingen ervaren en zij kunnen ook geen duidelijke rol, wat betreft machtsverhoudingen, van zichzelf beschrijven. *“Een relatie is wederzijds, als je iets voor een ander doet dan doen ze dat ook voor jou.”*

Vier van de zeven respondenten geven aan dat er wel verschillen in machtsverhoudingen merkbaar zijn. Zo krijgen sommigen meer voor elkaar omdat ze al lang werkzaam zijn bij de gemeente en hierdoor ook veel andere medewerkers kennen. *“De status binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel is belangrijk voor de machtspositie.”* Deze vier respondenten geven aan dat zij een belangrijke rol hebben betreffende macht en dat hoe langer ze er werkzaam zijn die macht steeds meer zal toenemen.

Oudere generatie

Eén van de zeven respondenten geeft aan dat er geen sprake is van een netwerk en dat hij voor zichzelf werkt. Hij heeft geen anderen nodig om een bepaald doel te bereiken.

De andere zes respondenten geven aan dat er wel sprake is van een netwerk omdat zij afhankelijk zijn van anderen. Er wordt voldoende rekening gehouden met verschillende doelen van partijen. Doordat er vaak overleggen plaatsvinden komen de doelen duidelijk naar voren en wordt er een vertrouwensband opgebouwd waardoor de relatie tussen de partijen goed is. *“Ik probeer wel andere afdelingen van mijn eigen belang te overtuigen.”*

“Er zijn wel eens meningsverschillen maar dat maakt het werk juist afwisselend en dat wil niet zeggen dat de relatie niet goed is.”

De rollen van de respondenten van de oudere generatie binnen het netwerk zijn: meedenker, een centrale rol (omdat veel medewerkers van hen afhankelijk zijn) en projectleider (het aansturen en coördineren van projecten).

De respondenten kunnen niet aangeven hoeveel mensen er van elkaar afhankelijk zijn om een doel te realiseren want dat verschilt per project. Het varieert tussen twee mensen tot vier hele afdelingen.

Alle respondenten van de oudere generatie geven aan dat de relatie met anderen binnen het samenwerkingsproces goed is en dat zij nooit problemen hebben ondervonden.

Vier van de respondenten van de oudere generatie geven aan dat zij verschillen in machtsverhoudingen ervaren. *“Iedereen is er toch wel van overtuigd dat het doel goed moet zijn maar de één krijgt toch meer voor elkaar dan de ander.”*

Drie respondenten van de oudere generatie merken geen verschillen in machtsverhoudingen. De respondenten beschrijven hun machtsverhouding als een middenpositie, toezichthouder en een erg dominante rol in verband met de functie. De respondenten geven aan dat de machtsverhouding ten opzichte van anderen toeneemt wanneer men langer werkzaam is binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel en zodoende meerdere mensen leert kennen.

Terugkoppeling hypothese

Er is inderdaad sprake van een beleidsnetwerk binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel, want verschillende mensen zijn van elkaar afhankelijk om bepaalde doelen te realiseren.

Tezamen vormen zij een dynamisch geheel. De volgende kenmerken van beleidsnetwerken zijn kenbaar binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel:

- de wederzijdse afhankelijkheid van meerdere partijen, welke allemaal een eigen belang dienen: er is vaker sprake van meerdere partijen in een complexe situatie dan van twee partijen in een eenvoudige situatie;
- de complexiteit en verwevenheid van doelen, welke interactieprocessen tussen de partijen kenmerken: Alle partijen hebben de ruimte om doelen voor te stellen met als gevolg dat deze doelen niet altijd met elkaar overeenkomen. Tevens zijn de doelen ook met elkaar verbonden in het netwerk omdat er uiteindelijk een gemeenschappelijk doel bereikt wordt. Tijdens het proces worden de doelen met elkaar gecommuniceerd tijdens overleggen;
- het duurzame karakter van de relatiepatronen tussen partijen: er is sprake van een serie interacties tussen partijen. Het netwerk wordt gevormd doordat er sprake is van relatiepatronen en van gedeelde normen en waarden.

Deze hypothese is na toetsing relevant voor mijn conclusie.

§ 5.5 Procesmanagement¹⁰

Hypothese: Er wordt binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel weinig aandacht besteed aan procesmanagement.

Jongere generatie

De respondenten van de jongere generatie geven aan dat het project altijd is toegewezen aan een afdeling en die betreffende afdeling stelt een projectleider aan. Als een project meerdere afdelingen aangaat dan wordt er per afdeling een projectleider aangesteld en boven de projectleiders staat een programmamanager, die de eindverantwoordelijkheid draagt. De projectleiders dragen de verantwoordelijkheid voor hun eigen afdeling.

¹⁰ De vragen betreffende procesmanagement, zijn de vragen 14 t/m 16

De programmamanager geeft sturing aan de projectleiders en de projectleiders aan de rest van de projectgroep. De respondenten geven aan dat de aansturing van het project goed verloopt en dat zij hier tevreden over zijn.

Alle respondenten van de jongere generatie werken met verschillende generaties samen, zes van deze respondenten geven aan dat de samenwerking goed verloopt en één respondent merkt dat het prikkelt tussen de verschillende generaties. Er zijn wel verschillen merkbaar tussen de oudere en de jongere generatie.

“Het is goed merkbaar of die persoon er nog wel of geen zin meer in heeft. De oudere generatie is over het algemeen wat sceptischer en star en houdt niet van veranderingen.”

“In tegenstelling tot ouderen zijn jongeren overenthousiast en hebben ze allemaal hetzelfde doel. Tevens vergeten ouderen sneller iets dan jongeren en dat is weleens vervelend.”

“De oudere generatie houdt meer van mondelinge afspraken, terwijl de jongeren liever een schriftelijke bevestiging zien.”

Alle respondenten van de jongere generatie geven aan dat er gewerkt wordt via standaardprocedures. Deze procedures worden opgesteld door het hoofd van de afdeling of door de programmamanager zodat alle afdelingen integraal werk afleveren. Het is aan de projectleiders van de afdelingen om de procedures aan de projectgroep door te geven. In deze procedures staan de deadlines vast en is er nog wel ruimte om zelf invulling aan te geven. Het is niet zo dat de medewerkers precies krijgen opgelegd wat ze moeten doen.

Oudere generatie

Volgens drie respondenten van de oudere generatie wordt er door projectleiders sturing aan het project gegeven en is de projectleider eindverantwoordelijk. Drie andere respondenten geven aan dat het afdelingshoofd altijd de projecten aanstuurt, één respondent geeft aan dat hij geen sturing krijgt bij het proces en dat hij zelf alles bepaalt. Vijf van de respondenten zijn tevreden over de manier van coördinatie omdat zij ook veel vrijheid krijgen. Twee respondenten zijn niet tevreden over de manier van coördinatie omdat één persoon alles zelf uit moet zoeken. De andere persoon vindt het zonde van zijn tijd omdat hij alles al zo vaak heeft gedaan en het zonde vindt om een uur aan een afdelingsoverleg te spenderen om zodoende de taken aangeleverd te krijgen.

Alle respondenten geven aan dat zij met verschillende generaties moeten samenwerken en dat die samenwerking goed verloopt. Er zijn wel verschillen merkbaar.

“De jongere generatie hecht meer waarde aan de procedures en zijn gemotiveerder om carrière te maken.” “Jongeren zijn gehaaid in de omgang met digitale systemen. Ze zijn op een andere manier opgevoed en dat is merkbaar. Jongeren zijn vaak directer en de intonatie van de boodschap is vaak met meer emotie.” “Het verschil in enthousiasme is duidelijk merkbaar in het communiceren met de jongere generatie. De oudere generatie heeft meer moeite met nieuwe regels en nieuwe werkzaamheden.”

“Senioren hebben meer ervaring en kennen meer mensen maar jongeren zijn enthousiaster, ze gaan ervoor en ze zeuren niet.” Twee respondenten van de oudere generatie merken geen verschillen tussen de jongere en de oudere generatie.

Twee respondenten geven aan dat er niet via standaardprocedures wordt gewerkt omdat die procedures bij ieder project weer wisselen. De procedures worden iedere keer opgesteld door de projectleiders. Vijf respondenten geven aan dat er wel via standaardprocedures wordt gewerkt en dat die worden opgesteld door projectleiders. Sommige procedures zijn al vastgesteld door de wet en daar kun je niet omheen.

Terugkoppeling hypothese

Er wordt wel aandacht besteed aan procesmanagement, want de besluitvorming wordt gestuurd en door middel van procesmanagement wordt de interactie tussen verschillende partijen binnen een netwerk beter gemaakt en nader tot elkaar gebracht, maar de aandacht die eraan wordt besteed is niet voldoende.

De volgende onderdelen van procesmanagement zijn naar voren gekomen tijdens het onderzoek:

- in een netwerk wordt er een draagvlak gecreëerd omdat er verschillende partijen bij betrokken zijn;
- onzekerheid wordt gereduceerd omdat alle partijen van informatie rondom het proces worden voorzien;
- transparantie van de besluitvorming, omdat zodoende het geheel voor iedere partij overzichtelijk is en de status van het proces goed te volgen is.

Aan de volgende aspecten van procesmanagement kan meer aandacht worden besteed:

- verrijking van probleemdefinities en- oplossingen door meerdere partijen bij het proces te betrekken want twee weten vaak meer dan één;
- incorporatie van dynamiek: als partijen meer in beweging zijn, evenals de ideeën over problemen en oplossingen dan kunnen partijen meer van elkaar leren en zodoende kan de kennis worden verspreid;
- depolitisering van de besluitvorming want als het proces minder wordt gestuurd door regels en wetten zal de weerstand op besluitvormingsprocedures worden verminderd.

Deze hypothese is na toetsing relevant voor mijn conclusie.

§ 5.6 Procesontwerp¹¹

Hypothese: Procesontwerp kan zorgen voor een betere samenwerking binnen het beleidsnetwerk.

Jongere generatie

Alle respondenten van de jongere generatie vinden openheid een belangrijk aspect bij het nemen van besluiten en zij merken dat daar veel aandacht aan wordt besteed. *“Zo probeert de projectleider nooit een beslissing door te drukken maar alles gaat in goed overleg.”*

Besluiten worden altijd in goed overleg genomen. De overleggen zijn erg informeel waardoor medewerkers bereid zijn om problemen op tafel te gooien. De overleggen vinden zowel structureel als ad hoc plaats.

Vijf respondenten van de jongere generatie geven aan dat zij het belangrijk vinden dat er rekening wordt gehouden met de belangen van verschillende actoren in het proces. Zij merken dat daar veel aandacht aan besteed wordt door middel van overleggen, waarbij iedereen zijn mening kan geven. *“Ieder lid van het netwerk krijgt de kans om zijn belangen te uiten in overleggen en dit wordt meegenomen in de besluitvorming.”*

Er wordt altijd gezamenlijk naar een oplossing gezocht als de belangen niet helemaal met elkaar overeenkomen. Er is sprake van een oplossingsgerichte houding binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel.

¹¹ De vragen betreffende procesmanagement, zijn de vragen 17 t/m 20

Twee respondenten zijn van mening dat er geen rekening wordt gehouden met verschillende belangen, omdat belangen van alle partijen hetzelfde zijn als er een gebouw wordt gebouwd. Een andere respondent geeft aan dat medewerkers zich aan de wet moeten houden en ook al heb je een ander belang dan kun je er niet omheen.

Zes van de respondenten geven aan dat de besluitvorming nogal eens vertraagd wordt. Dit is vaak het gevolg van het politieke spel; medewerkers die niet meer zo gemotiveerd zijn en daardoor hun deadlines niet halen. Tevens worden er veel overleggen gevoerd, zijn de prioriteiten niet voor iedere afdeling hetzelfde en zorgen wetswijzigingen ervoor dat er nieuwe dingen geleerd moeten worden.

De respondenten geven aan dat het best irritant is als er vaak vertraging wordt opgelopen, maar als je eraan gewend bent dan calculeer je het in.

Slechts één respondent geeft aan dat er sprake is van een snelle besluitvorming, omdat er weinig termijnoverschrijdingen zijn vanwege het feit dat er goed gecontroleerd wordt.

Vijf van de respondenten geven aan dat er over het algemeen goed werk wordt geleverd. *“Het tijdselement is van ondergeschikt belang bij een gemeente. Op alles wat de burgers betreft zitten deadlines en die moeten echt gehaald worden, verder zijn er weinig deadlines zoals planvorming.”* Er wordt wel constant gewerkt aan het nog beter maken van de kwaliteit. Soms is de een iets lakser dan de ander maar dat zorgt niet voor een slechte kwaliteit van het werk. Als er vaste procedures worden doorlopen dan is het van uiterst belang dat er goed werk wordt geleverd, anders zou dat ten koste gaan van de burgers.

Twee respondenten van de jongere generatie vinden dat er niet altijd sprake is van goede kwaliteit. *“Dat is het resultaat van een minimale inzet van medewerkers of doordat je soms water bij de wijn moet doen, omdat je met verschillende belangen te maken hebt en anders niet tot een compromis kan komen.”*

Oudere generatie

Vijf respondenten van de oudere generatie zijn van mening dat openheid een belangrijk aspect is en dat daar veel aandacht aan wordt besteed in overleggen. *“Er worden geen dingen achter de hand gehouden en er zijn geen verborgen agenda’s”*. Soms wordt er teveel tijd aan besteed, wat de voortgang van het proces belemmert. Twee respondenten geven aan dat er geen openheid is voor gezamenlijke besluiten, want als er bepaalde dingen moeten gebeuren dan kun je geen rekening houden met anderen maar moet je je aan de wet houden.

Een andere respondent geeft aan dat *“er naar elkaar wordt geluisterd maar dat wil niet zeggen dat er ook daadwerkelijk iets mee gedaan wordt. Het lijkt alsof er veel openheid is, maar in werkelijkheid is dat niet zo.”*

Alle respondenten geven aan dat zij het belangrijk vinden dat er rekening wordt gehouden met verschillende belangen van actoren en dat het goed naar voren komt binnen de organisatie, middels overleggen. Als er tegengestelde belangen zijn dan wordt er toch gezocht naar een compromis. *“Iedereen krijgt de kans om zijn/haar mening te uiten.”* Bij sommige netwerken dienen alle partijen hetzelfde belang. Eén respondent zegt dat het belangrijk is om rekening te houden met andere actoren maar dat dat niet altijd mogelijk is. *“Als de Raad iets afkeurt dan wordt dit toegelicht maar de raad kan niet constant rekening houden met de belangen van anderen.”* Vijf respondenten geven aan dat er sprake is van een snelle en soepele voortgang van besluitvorming. Dit komt omdat veel medewerkers zich netjes aan de afspraken houden waardoor de informatie tijdig wordt aangeleverd. *“Soms liggen mensen wel eens dwars maar zij zorgen niet meteen voor een vertraging van het proces.”* Twee respondenten geven aan dat de voortgang nogal eens vertraagd is. Er wordt te lang bij een bepaald punt stilgestaan of omdat bepaalde stukken door het college steeds worden teruggestuurd, maar bij het laatste punt is de vertraging terecht.

Vier respondenten zijn van mening dat het werk altijd aan goede kwaliteit voldoet, omdat men het zich niet kan veroorloven om een slechte kwaliteit af te leveren. *“Als er voldoende tijd is dan is de kwaliteit gewaarborgd.”* Eén respondent is van mening dat het altijd beter kan, want er wordt vaak gedacht *“als ik er maar vanaf ben dan is het niet meer mijn probleem.”* Twee respondenten vinden dat de kwaliteit niet altijd voldoende is omdat sommige afdelingen niet secuur en efficiënt werken.

Terugkoppeling hypothese

Er wordt aandacht besteed aan procesontwerp, omdat er met de volgende kenmerken van procesontwerp wordt gewerkt:

- openheid omtrent de besluitvorming middels vele overleggen. De partijen krijgen ruimte om hun meningen en belangen te uiten waardoor onderwerpen op de agenda kunnen worden geplaatst, welke relevant zijn voor alle partijen;
- bescherming van kernwaarden van partijen;
- inhoud van het proces, want er wordt veel aandacht besteed aan de kwaliteit van het werk. Iedereen zet zich er goed voor in;
- de voortgang van het proces kan verbeterd worden, omdat er vaak te lang bij een bepaald punt wordt stilgestaan waardoor het proces vertraging oploopt.

In het procesontwerp komt niets naar voren met betrekking tot het opslaan van kennis en informatie. Via interactieprocessen wordt de kennis wel overgebracht maar het wordt niet in bestanden geregistreerd. Procesontwerp kan zorgen voor een betere samenwerking binnen het beleidsnetwerk, omdat voor alle medewerkers binnen het beleidsnetwerk dan duidelijk is wat de regels en procedures zijn in het proces. Er kan dus meer rekening met elkaar worden gehouden en met de kennisoverdracht.

Deze hypothese is na toetsing relevant voor mijn conclusie.

§ 5.7 Motivatie¹²

Hypothese: Een verklaring voor deze generatiekloof is het verschil in motivatie tussen de verschillende generaties.

Jongere generatie

Alle respondenten van de jongere generatie geven aan dat zij vooral gemotiveerd zijn door het type functie en het dienstverlenende aspect van een gemeente. *“De ontwikkelingen op de afdeling maken het werk spannend en leuk.” “Ik vind het leuk om mijn eigen doelen na te streven.”*

¹² De vragen betreffende motivatie, zijn de vragen 5 t/m 8

Vijf respondenten geven aan dat zij niet zozeer een band hebben met de Gemeente Capelle aan den IJssel maar met de functie en dat zij de functie ook in een andere organisatie zouden kunnen uitoefenen. Twee respondenten hebben ook een heel goed gevoel bij de Gemeente Capelle aan den IJssel.

Bij twee respondenten is de motivatie in de loop van de tijd veranderd omdat er steeds meer uitdagingen bij kwamen en zij hierdoor juist nog gemotiveerder zijn geworden. De motivatie bij de andere vijf respondenten is niet veranderd. *“Ik ben altijd gemotiveerd geweest en het wisselen van functie zorgde steeds voor nieuwe uitdagingen.”*

Bij alle respondenten wordt de motivatie bevorderd door een leidinggevende. Dit gebeurt op verschillende manieren. Twee respondenten krijgen veel verantwoordelijkheid en zelfstandigheid van hun leidinggevend. *“Hierdoor word ik gemotiveerd om hetgeen ik moet doen, zo goed mogelijk te doen.”* Drie respondenten geven aan dat de leidinggevende veel interesse in hen toont en zoekt naar mogelijkheden om de medewerkers nog verder te laten ontwikkelen. Eén respondent kan hier moeilijk antwoord op geven omdat hij zelf leidinggevende is. Nu zit zijn afdeling middenin een reorganisatie en is het lastig om mensen te motiveren, omdat hij nu meer bezig is met het scherp houden van de medewerkers. Eén respondent geeft aan dat de leidinggevende haar vooral stimuleert en ondersteunt. Ze zijn erg open en eerlijk waardoor ze veel leert van haar leidinggevende.

Alle respondenten van de jongere generatie vinden uitdaging in hun werk belangrijk. Dit komt tot uiting in bijvoorbeeld doorgroeimogelijkheden en nieuwe projecten, zoals drie respondenten aangeven: *“Nu werk ik met plezier maar mijn ambitie is niet om over dertig jaar nog voor dezelfde organisatie te werken.”*

“Als het een moeten wordt dan stop ik ermee, ik wil plezier en een doel in mijn werk hebben.”

“Als er geen uitdaging meer is dan zit je niet op de juiste plek.”

Oudere generatie

Vier respondenten van de oudere generatie geven aan dat zij gemotiveerd zijn door hun functie. *“Ik werk als generalist en niet als specialist, dit maakt het werk erg veelzijdig.”*

Hiervan hebben ook twee respondenten een specifieke voorkeur voor de gemeente, omdat de gemeente een speciale plek in de maatschappij inneemt. Eén respondent is gemotiveerd om voor de Gemeente Capelle aan den IJssel te werken vanwege de kleine omvang.

Twee respondenten geven aan dat zij nog maar weinig gemotiveerd zijn, omdat zij deze baan meer als eindstudieproject ervaren.

Vier respondenten geven aan dat hun motivatie niet is veranderd in de loop van de tijd. *“Ik vind het nog steeds leuk om iets voor de maatschappij te betekenen.”* *“Uitdaging is altijd het belangrijkste geweest voor mijn motivatie.”* Drie respondenten zijn van mening dat hun motivatie in de loop der jaren wel is veranderd, waarvan bij twee respondenten de motivatie is bevorderd door de vele ontwikkelingen en nieuwe uitdagingen. Bij één respondent is de motivatie minder geworden. *“De motivatie wordt alleen maar minder naarmate je langer ergens werkt en nu zit ik eigenlijk een beetje mijn tijd uit.”*

Vier respondenten van de oudere generatie geven aan dat hun motivatie niet bevorderd wordt door hun leidinggevenden omdat de leidinggevende de medewerker niet voldoende kan uitdagen, de leidinggevende de respondent juist demotiveert omdat er totaal geen contact is, er geen betrokkenheid wordt getoond of omdat de respondent daarin niet bevorderd wil worden omdat hij zich al voldoende inzet. Bij drie respondenten wordt de motivatie wel bevorderd door de leidinggevenden door veel contact te hebben en ervoor open te staan als de medewerker aangeeft meer te willen bereiken. Door het goed aansturen van het team en door het geven van complimentjes wordt de motivatie ook bevorderd. Drie respondenten zijn van mening dat zij uitdaging in het werk heel belangrijk vinden en hierdoor gemotiveerd worden. *“Ik wil met plezier naar mijn werk gaan en als dat wegvalt dan stop ik ermee.”* Vier respondenten geven aan dat zij uitdaging niet zo belangrijk vinden en dat heeft te maken met het feit dat zij al lang bij de gemeente werkzaam zijn en inmiddels alles wel gezien hebben. Jaren geleden vonden zij uitdaging in het werk wel heel belangrijk. Tevens hebben zij in het vooruitzicht dat zij op korte termijn de organisatie zullen verlaten. *“Ik doe mijn werk nog met plezier maar ik zie er geen uitdaging meer in.”*

Terugkoppeling hypothese

Beide generaties zijn inderdaad op andere manieren gemotiveerd. De medewerkers van de babyboomgeneratie hebben meer voorkeur voor de gemeente dan de medewerkers van de jongere generatie. De meeste respondenten van de jongere generatie zijn gemotiveerd vanwege hun functie en niet zozeer vanwege de organisatie. De inzet van de medewerkers verschilt naar leeftijd. Zo zijn de medewerkers van de jongere generatie over het algemeen meer gemotiveerd om te werken en iets te leren dan medewerkers van de babyboomgeneratie. De jongeren vinden de uitdaging in het werk erg belangrijk en de meerderheid van de medewerkers van de babyboomgeneratie zijn van mening dat uitdaging voor hen niet belangrijk is, omdat zij al erg lang werkzaam zijn binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel. Ik ben van mening dat de medewerkers van de jongere generatie meer gemotiveerd zijn dan de medewerkers van de babyboomgeneratie, omdat de babyboomers naar mijn mening hun ‘tijd uitzitten’.

Deze hypothese is na toetsing relevant voor mijn conclusie.

§ 5.8 Communicatie ¹³

Hypothese: Er bestaat een generatiekloof tussen de jongere generatie en de babyboomgeneratie, omdat er weinig tot geen communicatie is tussen deze partijen.

Jongere generatie

Vijf respondenten vinden de Gemeente Capelle aan den IJssel een moderne organisatie, omdat ze meegaan met de tijd waardoor er veel nieuwe technieken zijn bij gekomen, vooruitstrevend is in ICT toepassingen en omdat de gemeente meegaat met de trends. Eén respondent kan hier niets over zeggen omdat ze hier nog tekort voor in dienst is en één respondent vindt de Gemeente Capelle aan den IJssel geen moderne organisatie, omdat hij het vergelijkt met andere organisaties en er kan nog veel verbeterd worden bij deze gemeente.

¹³ De vragen betreffende communicatie, zijn de vragen 32 t/m 34

Eén respondent merkt geen verschil in het verwerken van informatie tussen de verschillende generaties en geeft aan dat beide generaties zorgvuldig met de informatie omgaan. Zes respondenten geven aan dat zij wel een verschil in het verwerken van informatie tussen verschillende generaties merken, zoals het gebruik van de computers (ouderen zijn niet zo snel ermee). Ouderen zijn vooral mondeling gericht en jongeren willen alles op papier bevestigen om zichzelf in te dekken. Jongeren reageren adequater, jongeren zijn directer en onthouden meer dan de oudere generatie.

Twee respondenten geven aan dat zij geen verschillen merken in houding en gedrag tussen verschillende generaties. *“Er zijn wel verschillen tussen mensen maar dat is persoons gerelateerd en niet leeftijd gerelateerd.”* Vijf respondenten geven aan dat zij wel verschillen merken in houding en gedrag tussen verschillende generaties. Jongeren zijn meer gemotiveerd en pakken problemen anders aan. Eén respondent merkt op dat ouderen niet alles willen vertellen en bepaalde kennis graag voor zich houden. *“De ouderen hebben meer humor dan de medewerkers van de jongere generatie.”* Eén respondent vindt dat juist de ouderen meer gemotiveerd zijn. *“De jongeren zijn arrogant en hebben een instelling van: ik kan de hele wereld aan, als ze niet krijgen wat ze willen dan verlaten ze de organisatie.”*

Oudere generatie

Alle respondenten van de oudere generatie vinden dat de Gemeente Capelle aan den IJssel de laatste jaren is gemoderniseerd. De gemeente heeft een duidelijke visie en is vooruitstrevend op het gebied van nieuwe technologie. Het aannamebeleid is de laatste jaren ook gemoderniseerd, mensen uit andere richtingen worden aangesteld. Twee respondenten geven aan dat ze nog wel iets meer mogen moderniseren betreffende materialen.

Eén respondent is van mening dat er geen verschillen zijn in het verwerken van informatie tussen verschillende generaties omdat hij nooit problemen heeft ondervonden en de communicatie goed verloopt. Zes respondenten geven aan dat zij wel verschillen merken in het verwerken van informatie tussen verschillende generaties. *“De jongeren gaan sneller om met informatie en zijn makkelijker in het gebruik van de computer.”*

“Ouderen zijn meer bestuursambtenaren voor het leven en de jongeren ‘shoppen’ meer; zij nemen meer initiatief en zoeken zelf meer uit.”

Tevens zijn de jongeren wat gehaaid er ten opzichte van de ouderen en zij nemen meer afstand van hun collega's.

Zeven respondenten geven aan dat zij verschillen merken in houding en gedrag tussen verschillende generaties. De jongeren zijn volgens hen gemotiveerder en vinden het niet erg om over te werken. De ouderen zijn minder geneigd zich over dingen op te winden dan jongeren. *“Jongeren zijn vaak aan het jobhoppen, dat is vervelend want het verloop is dan zo groot.”*

“Jongeren zijn enthousiaster en daardoor gemotiveerder, wat de organisatie ten goede komt.” De jongere generatie wil graag carrière maken en zijn zodoende meer gemotiveerd dan de oudere generatie. De respondenten geven aan dat de verschillen wel merkbaar zijn maar zij ervaren het niet als vervelend.

Terugkoppeling hypothese

De oudere en jongere generatie communiceren wel met elkaar maar er zijn verschillen merkbaar in de manier waarop zij dat doen. Het is niet zo dat er geen communicatie tussen deze partijen is. Er is echter wel weinig communicatie betreffende het overbrengen van kennis van de oudere generatie op de jongere generatie. Er is dus sprake van kennis als proces, middels interactieprocessen, maar er is geen sprake van kennis als techniek waarbij kennis wordt opgeslagen in bestanden. De ouderen houden graag de kennis voor zich en willen die kennis niet graag delen met andere medewerkers. Er zijn verschillen merkbaar tussen de generaties wat betreft het verwerken van informatie, maar dit leidt niet tot een probleem. De jongere generatie is gewend om te e-mailen en zaken snel af te handelen, de babyboomers willen graag alles schriftelijk bevestigd hebben. Tevens zijn er ook verschillen merkbaar in houding en gedrag. Jongeren zijn meer gemotiveerd, zijn enthousiaster in hun gedrag en gaan anders met problemen om dan de babyboomers.

Deze hypothese is na toetsing niet relevant voor mijn conclusie omdat er wel communicatie plaatsvindt tussen de verschillende generaties, maar het gaat op een andere manier.

§ 5.9 Leidinggeven ¹⁴

Hypothese: Leidinggevendena besteden weinig aandacht aan de medewerkers, waardoor generatieleren geen vorm krijgt binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel.

Jongere generatie

Vijf respondenten van de jongere generatie geven aan dat hun leidinggevende een open stijl van leidinggeven hanteert. De leidinggevende besteedt veel aandacht aan de medewerkers en geeft veel ruimte voor creativiteit en voor verantwoordelijkheid. *“Mijn leidinggevende is een people manager en is niet autoritair.”* Eén respondent geeft aan dat de leidinggevende veel afstand houdt maar dat hij/zij over het algemeen wel betrokken is bij de medewerkers. Eén respondent geeft aan dat de leidinggevende strak en duidelijk is; hierbij is weinig ruimte voor eigen inbreng.

Vijf respondenten geven aan dat de leidinggevende niet veel aandacht aan de medewerkers geeft maar dat hij/zij de medewerkers wel het gevoel geeft dat ze altijd bij hem/haar terecht kunnen. *“De leidinggevende laat de medewerkers erg vrij en wil niet het gevoel creëren dat ze gecontroleerd worden.”* Eén respondent geeft aan dat de leidinggevende heel veel aandacht besteedt aan de medewerkers en dat gebeurt door veel rond te lopen en op de afdeling een praatje met de medewerkers te maken. Eén respondent geeft aan dat er vooral informele gesprekken zijn met de leidinggevende, waarin persoonlijke situaties ter sprake komen, maar ook de voortgang van de werkzaamheden.

Drie respondenten zijn van mening dat de oudere en de jongere generatie hetzelfde dienen te worden behandeld door de leidinggevende. De twee uitersten moeten bij elkaar worden gebracht, want de ouderen moeten gemotiveerd worden om de laatste jaren met plezier te werken en de jongeren moeten gemotiveerd worden om niet na drie à vier jaar de organisatie te verlaten. *“Een leidinggevende moet goed in de gaten houden wat iemand nodig heeft om zijn functie goed uit te oefenen.”* Drie respondenten geven aan dat beide partijen gemotiveerd moeten worden, maar in de manier waarop zit wel verschil.

“Als iemand bezig is met een project waar veel historische informatie voor nodig is dan moet die persoon wel iets meer gecoacht worden.”

¹⁴ De vragen betreffende leidinggeven, zijn de vragen 21 t/m 24

“Een jong persoon heeft meer steun nodig van zijn leidinggevende dan een ouder persoon omdat hij/zij nog wegwijz gemaakt moet worden en het slechtste wat een leidinggevende kan doen is 55 plussers loslaten.” Eén respondent geeft aan dat de verschillende generaties een andere mate van begeleiding nodig hebben. Tevens moet volgens hem/haar de focus meer liggen op de sterke punten van een medewerker dan op de zwakke punten.

Eén respondent vindt dat er wat betreft leidinggeven minder hiërarchie mag komen. Een andere respondent vindt dat de leidinggevende wat harder mag worden, *“want afdelingshoofden hangen vaak geen consequenties aan de fouten die mensen maken.”*

Eén respondent vindt dat de leidinggevendens beter moeten luisteren en de afspraken moeten nakomen. Eén respondent vindt dat de leidinggevende meer verantwoordelijkheid aan de medewerkers moet geven en één respondent vindt dat er gericht en meer bestuurlijk moet worden gewerkt. Twee respondenten geven hier geen antwoord op en geven aan dat zij erg tevreden zijn over de manier van leidinggeven.

Oudere generatie

Drie respondenten van de oudere generatie geven aan dat de leidinggevende veel verantwoordelijkheid en ruimte geeft aan de medewerkers. Eén respondent geeft aan dat de leidinggevende erg open is en het steeds minder hiërarchisch wordt. Eén respondent geeft aan dat de stijl van leidinggeven vaak wisselt, de ene keer is het open en de andere keer is het afstandelijk. Twee respondenten geven aan dat de leidinggevende afstandelijk en ongeïnteresseerd is en dat zij nooit contact hebben met de leidinggevende. *“Bij het functioneringsgesprek wordt er een kopie gemaakt van het jaar daarvoor en de afspraken worden niet nagekomen.”*

Drie respondenten geven aan dat de leidinggevende geen aandacht geeft aan de medewerkers. Twee hiervan geven aan dat er wel behoefte aan is en één zegt dat het niet nodig is omdat de afdeling daar te klein voor is. *“De laatste jaren is er zelfs bijna nooit een afdelingsoverleg gevoerd omdat medewerkers zeggen: het heeft geen nut dus laat maar zitten.”*

Volgens twee respondenten geeft de leidinggevende voldoende aandacht aan de medewerkers en dit vindt plaats in een afdelingsoverleg en tijdens beoordelingsgesprekken, waarbij de medewerker centraal staat. Twee respondenten geven aan dat de leidinggevende wel aandacht besteedt aan de medewerkers maar dat het erg minimaal is. *“De medewerkers zouden veel meer betrokken kunnen worden bij de organisatie.”*

Vijf respondenten zijn van mening dat de oudere en de jongere generatie hetzelfde dienen te worden behandeld door de leidinggevende. *“Ieder persoon heeft zijn eigenaardigheden en eigen niveau van werken. De leidinggevende moet daar rekening mee houden en dat is niet gebaseerd op leeftijd.”* De sterke punten moeten worden ontdekt en worden vastgehouden, de zwakke punten moeten worden aangevuld; dit geldt voor beide generaties. Twee respondenten vinden dat de leidinggevende de verschillende generaties anders moet behandelen. Jongeren hebben meer aandacht nodig, omdat zij de organisatie nog niet helemaal kennen en de ouderen redden zich wel want zij werken er vaak al lang.

Als er op het gebied van leidinggeven iets zou moeten veranderen dan hebben de respondenten de volgende suggesties: meer rekening houden met de verschillende leeftijden in een organisatie want veel aandacht gaat naar de ouderen toe, meer focussen op de positieve dingen dan op de negatieve dingen, minder hiërarchie, meer optreden bij slecht functioneren, toegankelijker opstellen, beter luisteren om zodoende ervoor te zorgen dat er efficiënter wordt gewerkt en meer focussen op de nieuwkomers in de organisatie en hen zo begeleiden dat ze niet op korte termijn de organisatie zullen verlaten.

Terugkoppeling hypothese

De leidinggevendenden geven weinig specifieke aandacht aan de medewerkers maar ze staan wel altijd open voor de medewerkers. De leidinggevendenden weten zodoende niet wat er in het hoofd van de medewerkers omgaat en de medewerkers weten niet welke richting de organisatie uitgaat. Door het schenken van weinig aandacht van de leidinggevendenden aan de medewerkers zijn de leidinggevendenden niet zo betrokken bij de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers, waardoor hiaten van de medewerkers niet erg opvallen. Generatieleren kan pas vorm krijgen als alle medewerkers hier goed over ingelicht zijn en dat zij allen een manier vinden om hier, buiten de invoering van het conceptueel model, zo goed mogelijk mee om te gaan. De leidinggevendenden moeten naar mijn mening alle medewerkers evenveel aandacht geven, ongeacht de leeftijd. Pas dan kan er gezocht worden naar een juiste afstemming van organisatiedoelen op persoonlijke doelen en kan generatieleren worden vormgegeven.

Deze hypothese is na toetsing relevant voor mijn conclusie.

§ 5.10 Mechanistische organisatie¹⁵

Hypothese: De Gemeente Capelle aan den IJssel is een mechanistische organisatie.

Jongere generatie

Zes respondenten van de jongere generatie geven aan dat het merkbaar is dat zij met een bureaucratische organisatie te maken hebben. De volgende kenmerken worden gegeven: veel procedures en wetten, grote mate van hiërarchie en er is weinig ruimte voor flexibiliteit. De vele overleggen zijn volgens de respondenten vaak overbodig. Zij geven wel aan dat dit normaal is voor een gemeente en dat je daar niets aan kunt veranderen. *“Je werkt voor een bestuur en daar sta je per definitie onder.”*

“Er heerst veel hiërarchie en iedereen doet wat hij/zij moet doen en verricht geen werk buiten de functie om.” Eén respondent geeft aan dat hij/zij niet veel merkt van bureaucratie omdat er weinig sprake is van hiërarchie. De gemeente staat erg open voor meningen van de burgers. *“Ik vind dat er binnen de organisatie veel ruimte is voor flexibiliteit en creativiteit.”*

Alle respondenten van de jongere generatie geven aan dat er routinematig en efficiënt wordt gewerkt. *“Dit komt omdat er een hoop gestandaardiseerd is, maar het kan nog beter als er meer gebruik wordt gemaakt van het externe netwerk.”*

Volgens sommige respondenten gaat er weinig tijd verloren en worden alle deadlines altijd gehaald. *“Over het algemeen wordt er efficiënt gewerkt maar het verschilt per afdeling. Soms kan er weleens wat harder worden gewerkt want er heerst een extreme van negen tot vijf mentaliteit.”*

Twee respondenten zijn van mening dat de omgeving stabiel is omdat er binnen de organisatie weinig verandert. Twee respondenten geven aan dat zij de omgeving van de Gemeente Capelle aan den IJssel als turbulent ervaren, omdat de gemeente politiek afhankelijk is en je daardoor met veel externe factoren te maken hebt.

Drie respondenten vinden de omgeving zowel stabiel als turbulent. Stabiel wat betreft personeel en werkzaamheden, turbulent omdat er een hoop gebeurt want je hebt steeds te maken met veranderende wetten en regels. *“Als andere partijen aan de macht komen dan kunnen wetten en regels weer gewijzigd worden.”*

¹⁵ De vragen betreffende de mechanistische organisatie, zijn de vragen 25 t/m 27

Oudere generatie

Zes respondenten van de oudere generatie geven de volgende kenmerken van bureaucratie binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel: weinig ruimte voor flexibiliteit, de vele wetten en regels waar men zich aan moet houden, *“de sfeer is onpersoonlijk door de vele procedures”*, *“de organisatie is star en er is geen ruimte voor innovatie”*.

Eén respondent is van mening dat je niets merkt van bureaucratie binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel, omdat hij het vergelijkt met andere gemeenten waarbij het veel erger is. Alle respondenten van de oudere generatie zijn van mening dat er een vaste verdeling van hiërarchie, wetten en regels is. Zij geven aan dat dat normaal is binnen een gemeente maar dat de regels wel iets minder zouden kunnen. Door de vaste hiërarchie weet je wel precies wie er boven je staat en dat wordt niet als vervelend ervaren. *“Als je je niet aan de regels houdt dan heb je wel echt een probleem.”* Eén respondent geeft aan dat als er geen leiding is men maar wat doet, terwijl men wel volgens de regels zou moeten werken.

Drie respondenten geven aan dat er routinematig en efficiënt wordt gewerkt, omdat de deadlines bijna altijd worden gehaald en er goed werk wordt geleverd. Tevens wordt er met een kleine bezetting ontzettend veel werk verricht in vergelijking met andere gemeenten.

Vier respondenten zijn van mening dat er niet routinematig en efficiënt wordt gewerkt omdat er soms gebrek aan besef is, want je wordt niet afgerekend op jaarcijfers. Er zijn veel regels en procedures; soms overbodig en de meeste afdelingen werken compleet langs elkaar heen.

Vijf respondenten geven aan dat er sprake is van een stabiele omgeving wat betreft de organisatie zelf. De stukken die behandeld moeten worden zijn nogal turbulent omdat men te maken heeft met wetgeving. Deze respondenten vinden dat er weinig uitdagende dingen gebeuren waardoor ze de omgeving als stabiel ervaren. Eén respondent geeft aan dat de werkdruk niet zo hoog is. Twee respondenten zijn van mening dat de omgeving turbulent is, omdat ze te maken hebben met een politiek spel en er vaak iets veranderd wordt.

Terugkoppeling hypothese

De Gemeente Capelle aan den IJssel vertoont vele kenmerken van de mechanistische organisatie. Er is namelijk sprake van vele procedures en wetten, er is weinig ruimte voor flexibiliteit en er zijn veel overleggen. Tevens wordt er routinematig en efficiënt gewerkt, omdat de deadlines bijna altijd worden gehaald en er met een kleine bezetting goed werk wordt geleverd. Binnen een gemeente is het normaal dat er een vaste verdeling van functies, wetten en hiërarchie is maar het mag binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel wel iets minder centraal komen te staan. De omgeving van de Gemeente Capelle aan den IJssel is over het algemeen stabiel omdat er niet vaak iets verandert binnen de organisatie zelf. De Gemeente Capelle aan den IJssel vertoont kenmerken van de mechanistische organisatie, omdat er binnen een gemeente altijd sprake is bureaucratie. Doordat de medewerkers toch meer als mensen worden behandeld dan als machines en er toch een beetje ruimte is voor creativiteit en flexibiliteit, wil ik niet spreken van een mechanistische organisatie.

Deze hypothese is na toetsing niet relevant voor mijn conclusie omdat binnen een mechanistische organisatie bijna geen rekening wordt gehouden met de menselijke kant en dat vind ik niet het geval binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel.

Overige hypothese

Onderstaande hypothese is niet gekoppeld aan een aspect uit mijn conceptueel model en dus ook niet aan specifieke vragen over dit onderwerp. Ik vind deze hypothese toch erg belangrijk omdat kennismanagement, naar mijn mening, een onderdeel moet gaan vormen van het Human Resource Management beleid en zodoende ook een belangrijke bijdrage zal leveren bij het invoeren van generatieleraars.

Hypothese: Kennismanagement kan een belangrijke bijdrage leveren aan het Human Resource Management beleid binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel.

Terugkoppeling hypothese

Kennismanagement kan een belangrijke bijdrage leveren aan generatieleraars omdat hierdoor kennis kan worden overgedragen en opgeslagen, zodat de kennis binnen de organisatie blijft. Kennismanagement kan op verschillende manieren worden ingevoerd. Naar aanleiding van de interviews kan ik veronderstellen dat er veel kennis in het hoofd van medewerkers zit en dat het nergens is opgeslagen.

De respondenten vinden het erg belangrijk dat er op geanticipeerd wordt dat er kennis gaat uitstromen maar zij merken daar nog niets van. De respondenten hebben zelf aangedragen dat zij er voorstander van zijn om die kennis over te brengen op anderen door middel van coaching/mentoring en het rapporteren hiervan.

Deze hypothese is na toetsing relevant voor mijn conclusie.

§ 5.11 Conclusies

In dit hoofdstuk zijn de resultaten van de interviews beschreven. Het onderzoek is verricht aan de hand van een vooraf opgestelde vragenlijst. De respondenten hebben de vragenlijst niet in handen gekregen en waarnodig heb ik de vragen gedeeltelijk aangepast. Ik heb gebruik gemaakt van een diepte-interview waardoor de antwoorden soms erg uiteen lopen.

De verschillende factoren die van invloed zijn op het onderwerp generatieleren zijn volgens mijn model: Human Resource Management beleid, Beleidsnetwerk, Procesmanagement, Procesontwerp, Communicatie, Motivatie, Leidinggeven en Mechanistische organisaties. Deze factoren zijn allemaal in het onderzoek aan de orde geweest.

Algemeen

Over het algemeen zijn de medewerkers van de oudere generatie lang in dienst bij de Gemeente Capelle aan den IJssel en geven de jongeren aan dat zij het niet ambiëren om langer dan een paar jaar binnen dezelfde organisatie te werken. De helft van de respondenten is van mening dat de consequenties van de uitstroom van de babyboomgeneratie wel zal meevallen omdat het goed is dat er verjonging komt, maar dat er wel gewerkt moet worden aan het feit dat er veel kennis verloren zal gaan. De andere helft van de respondenten denkt dat het problematisch gaat worden omdat zij weten hoeveel kennis en ervaring zal uitstromen. Zij merken er niets van dat daar nu al op geanticipeerd wordt en de eersten zullen over een paar maanden al gaan vertrekken. Alle respondenten zijn van mening dat er een goede begeleiding moet plaatsvinden als er nieuwe medewerkers worden aangenomen. De meerderheid van de respondenten geeft aan dat de oude kennis binnen de organisatie moet blijven en dat die kennis overgedragen moet worden door middel van mentoring en coaching. De kennis kan gecombineerd worden met nieuwe inzichten van de jongere generatie.

Human Resource Management beleid

Uit de interviews is gebleken dat slechts twee respondenten van mening zijn dat het Human Resource Management beleid op de lange termijn is gericht. Het Human Resource Management beleid zou zich moeten richten op het in-, door- en uitstroombesluit waarbij een plan van aanpak wordt gemaakt, vanuit de kennis van de arbeidsmarkt in combinatie met behoefte van het personeel. De respondenten zijn van mening dat zij meer betrokken moeten worden bij de organisatie om zodoende een gericht toekomstplan te kunnen maken, waarvan uiteindelijk iedereen in de organisatie profijt heeft. Het Human Resource Management beleid is niet voor iedere medewerker binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel een bekend begrip. Het leeftijdsbewust personeelsbeleid richt zich momenteel alleen op de ouderen en wordt gevoerd op het niveau van curatief beleid (50-65 jaar) en de andere twee niveaus worden hier niet bij betrokken, aldus de respondenten. Sommige respondenten wisten niet dat er sprake is van een leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Beleidsnetwerk

Op één respondent na zijn alle respondenten van mening dat zij te maken hebben met een beleidsnetwerk om zodoende met elkaar organisatiedoelstellingen te behalen. Zij zijn afhankelijk van anderen; de partijen hebben verschillende doelen die met elkaar verbonden zijn en via communicatie worden die doelen duidelijk gemaakt. De relatie met anderen binnen het netwerk is goed en er zijn geen specifieke problemen te benoemen. De rollen die de respondenten in het netwerk innemen verschillen van meedenker tot projectleider. De meerderheid van de respondenten is van mening dat er verschillen in machtsverhoudingen zijn.

Procesmanagement

Binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel is er sprake van procesmanagement want de besluitvorming wordt gestuurd en de respondenten ervaren het als een middel om de interactie tussen belanghebbende partijen binnen het netwerk beter te maken en nader tot elkaar te brengen. Binnen het proces werken de verschillende generaties met elkaar samen. Die samenwerking verloopt goed en geeft weinig problemen maar er zijn wel duidelijke verschillen aangegeven in de samenwerking met verschillende generaties. De samenwerking binnen het netwerk verloopt via standaardprocedures, die zijn opgesteld door de wet, door de programmamanager, of door het hoofd van de afdeling. Echter binnen deze procedures is er ruimte voor eigen invulling.

Procesontwerp

Binnen het proces staan de vier kernelementen centraal (openheid omtrent de besluitvorming, bescherming van kernwaarden van partijen, voortgang van het proces en de inhoud van het proces). Er is overduidelijk sprake van openheid; daar wordt veel aandacht aan besteed middels de vele overleggen. Bij de bescherming van de kernwaarden van partijen is het soms wat lastig omdat bij bepaalde processen het niet mogelijk is om daar rekening mee te houden; het gaat dan bijvoorbeeld om de constructie van een gebouw. De helft van de respondenten geeft aan dat de besluitvorming nogal eens vertraagd wordt door verschillende oorzaken. De kwaliteit van het werk is over het algemeen goed omdat men het zich niet kan veroorloven om matig werk af te leveren maar volgens de respondenten kan het altijd beter.

Motivatie

De respondenten zijn van mening dat veroudering samengaat met motivatie. De inzet van mensen verschilt naar leeftijd. De meerderheid van de respondenten geeft aan dat zij gemotiveerd is door de functie en niet zozeer door de organisatie zelf.

De motivatie is bij de meerderheid van de respondenten niet veranderd door de vele uitdagingen die erbij zijn gekomen in de loop van de tijd. Op verschillende manieren wordt de motivatie bevorderd door de leidinggevenden. Echter vier van de zeven respondenten van de oudere generatie vinden dat de motivatie niet wordt bevorderd door een leidinggevende.

De uitdaging in het werk vinden de medewerkers van de Gemeente Capelle aan den IJssel erg belangrijk maar ze zijn van mening dat het afneemt naarmate de leeftijd vordert. Bij de respondenten is er sprake van intrinsieke motivatie want zij vinden het belangrijk om gewaardeerd te worden, waardoor het zelfvertrouwen en waardering voor zichzelf groeit.

Communicatie

De meerderheid van de respondenten geeft aan dat zij de Gemeente Capelle aan den IJssel een moderne organisatie vindt omdat ze meegaat met de tijd en vooruitstrevend is.

De respondenten merken verschillen in het verwerken van informatie tussen de verschillende generaties maar het leidt niet tot problemen. Tevens zijn er ook verschillen merkbaar in houding en gedrag tussen de verschillende generaties; dit verschilt van de mate van motivatie tot de mate van jobhoppen.

Leidinggeven

De meerderheid van de respondenten geeft aan dat de leidinggevenden een open stijl van leiding geven hanteren waarbij de leidinggevenden verantwoordelijkheid aan de medewerkers geven. De meerderheid van de respondenten is van mening dat de leidinggevenden weinig specifieke aandacht aan de medewerkers geven maar wel altijd openstaan voor de medewerkers. De medewerkers zouden veel meer betrokken kunnen worden bij de organisatie. De leidinggevenden zijn niet zo betrokken bij de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers waardoor hiaten van de medewerkers niet erg opvallen.

Het is van belang dat de leidinggevenden zich richten op alle leeftijdsgroepen binnen de organisatie. De meerderheid van de respondenten vindt dat beide leeftijdsgroepen gemotiveerd moeten worden maar dat er een verschil moet zijn in de manier waarop dat gebeurt, omdat verschillende leeftijdsgroepen andere vaardigheden hebben en andere dingen belangrijk vinden waardoor een andere mate van begeleiding nodig is. Als er op het gebied van leidinggeven iets zou moeten veranderen dan hebben de respondenten de volgende suggesties: minder hiërarchie, hardere opstelling van de leidinggevenden, beter luisteren, afspraken nakomen, meer verantwoordelijkheid aan de medewerkers geven, meer rekening houden met de verschillende leeftijden, meer focussen op de positieve dingen dan op de negatieve dingen en toegankelijker opstellen.

Mechanistische organisatie

Het merendeel van de respondenten is van mening dat er sprake is van vele procedures en wetten, er weinig ruimte voor flexibiliteit is en er veel overleggen plaatsvinden. De meerderheid is van mening dat er routinematig en efficiënt wordt gewerkt omdat de deadlines bijna altijd worden gehaald en er met een kleine bezetting goed werk wordt geleverd maar het zou altijd beter kunnen. Alle respondenten zijn van mening dat er sprake is van een vaste verdeling van functies, wetten en hiërarchie en zij geven aan dat dit normaal is voor een gemeente en dat je daar niets aan kunt veranderen, maar het zou wel iets minder centraal mogen komen te staan. De helft van de respondenten is van mening dat de Gemeente Capelle aan den IJssel een stabiele omgeving heeft omdat er binnen de organisatie weinig verandert. De respondenten die van mening zijn dat de omgeving turbulent is geven aan dat dit komt door het politieke spel waarmee de gemeente te maken heeft en hierdoor juist veel veranderingen plaatsvinden.

De centrale boodschap van deze scriptie is een advies uitbrengen over het vormgeven van generatieleraars binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel. Aan de hand van de analyse heb ik de aspecten uit mijn conceptueel model onderzocht. In het volgende hoofdstuk geef ik een algemene conclusie, waarin ik de probleemstelling behandel, het conceptueel model en een reflectie op mijn onderzoeksmethode.

Hoofdstuk 6: Conclusie

§ 6.1 Inleiding

In deze scriptie is getracht via theorie en empirie te onderzoeken of er een generatiekloof bestaat tussen de jongere generatie en de babyboomgeneratie binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel en welke mogelijke verklaringen hiervoor zijn. In dit hoofdstuk worden de vraagstelling en de deelvragen beantwoord. Verschillende theoretische aspecten zijn gebruikt voor de samenstelling van het conceptuele model. Dit model heeft gedurende de hele scriptie centraal gestaan en in dit hoofdstuk wordt het conceptueel model dan ook teruggekoppeld, evenals de theorie. Tevens beschrijf ik een reflectie op mijn onderzoeksmethode.

De vraagstelling:

In hoeverre bestaat er een kloof tussen de verschillende generaties binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel, hoe is dat te verklaren en welke mogelijkheden zijn er om een effectief Human Resource Management beleid te voeren voor het generatieprobleem?

Deelvragen:

- 1. Wat wordt er verstaan onder vergrijzing binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel?*
- 2. Wat motiveert de jongere generatie en wat de oudere om bij de Gemeente Capelle aan den IJssel te werken?*
- 3. Wordt er actief rekening gehouden met de aankomende generatie van mensen die anders zijn opgevoed en opgeleid dan de zittende generatie?*
- 4. Hoe leren ouderen en hoe doen jongeren dat en wat kunnen ze van elkaar leren?*
- 5. Hoe kan er het beste leiding worden gegeven zodat de kloof tussen verschillende generaties zo goed mogelijk wordt benut?*
- 6. Welke consequenties heeft de uitstroom van de babyboomgeneratie voor de medewerkers van de jongere generatie?*

§ 6.2 Deelvragen

Wat wordt er verstaan onder vergrijzing binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel?

Vergrijzing is “de stijging van het aandeel van ouderen in de bevolking, waardoor de gemiddelde leeftijd stijgt.” (Coenders, 1946: 1344) Onder vergrijzing binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel wordt verstaan dat het personeel steeds ouder gaat worden. De gemiddelde leeftijd binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel is 43 jaar. Binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel zijn momenteel 135 vijfenvijftig plussers werkzaam, waarvan er 73 mensen de komende drieënhalve jaar zullen uitstromen.

Wat motiveert de jongere generatie en wat de oudere om bij de Gemeente Capelle aan den IJssel te werken?

De meerderheid van de respondenten is van mening dat zij gemotiveerd wordt door de functie en niet zozeer door de organisatie. De respondenten van de oudere generatie hebben wel meer met de organisatie dan de jongere generatie. Het dienstverlenende aspect speelt een belangrijke rol bij de motivatie van de respondenten. Een belangrijk verschil in motivatie tussen de jongere en de oudere generatie is dat de jongeren uitdaging in het werk heel belangrijk vinden en daardoor gemotiveerd worden. De oudere generatie vindt uitdaging in het werk helemaal niet zo belangrijk en geeft aan dat zij het prima vindt om de laatste jaren binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel te blijven werken, omdat het “wel makkelijk is na zoveel jaar.” Over het algemeen kan ik stellen dat de respondenten intrinsiek gemotiveerd zijn omdat zij gedreven zijn om doelen te behalen, zelfvertrouwen voorop staat en gedreven worden door primaire beloningen zoals het verhogen van de status.

Wordt er actief rekening gehouden met de aankomende generatie van mensen die anders zijn opgevoed en opgeleid dan de zittende generatie?

Er wordt niet actief rekening gehouden met de aankomende generatie want er wordt te weinig aandacht besteed aan het aannemen van jongere mensen, welke de oudere generatie moeten gaan opvolgen. De medewerkers geven zelf aan dat zij het graag zien dat er een nieuwe medewerker wordt aangenomen, die zeker een half jaar meeloopt om zodoende de kennis op de nieuwe medewerker over te brengen. Ook wordt er te weinig rekening gehouden met het feit dat veel kennis in het hoofd van mensen zit, zeker als vele medewerkers al dertig jaar werkzaam zijn bij dezelfde organisatie. Niet alle kennis is te vinden in boeken en daar zou een oplossing voor gevonden moeten worden, omdat die bepaalde medewerker toch een keer de organisatie zal verlaten.

Hoe leren ouderen en hoe doen jongeren dat en wat kunnen ze van elkaar leren?

De medewerkers van de oudere generatie leren door veel te lezen en door informatie aan anderen te vragen en de medewerkers van de jongere generatie leren door het gewoon te doen en veel zelf uit te zoeken. Voor alle medewerkers binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel zijn er voldoende opleidingsmogelijkheden waardoor de medewerkers in de gelegenheid worden gesteld om nieuwe dingen te leren. De medewerkers van de jongere generatie maken hier veelvuldig gebruik van, omdat zij zodoende gemotiveerd worden om een nieuwe uitdaging aan te gaan en de medewerkers van de oudere generatie geven aan niet zoveel behoefte te hebben aan opleidingen. Als jongere en oudere medewerkers elkaar coachen dan kunnen zij elkaar leren om bepaalde zaken anders te benaderen.

Hoe kan er het beste leiding worden gegeven zodat de kloof tussen verschillende generaties zo goed mogelijk wordt benut?

Er kan het beste leiding gegeven worden aan de hand van een open stijl omdat er zodoende verantwoordelijkheid aan de medewerkers wordt gegeven. De leidinggevendenden moeten meer specifieke aandacht aan de medewerkers geven, waardoor de medewerkers ook meer betrokken worden bij de organisatie. Zodoende worden de leidinggevendenden meer betrokken bij de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers en vallen hiaten sneller op en kan daar op ingespeeld worden. Het is van belang dat de leidinggevendenden zich richten op alle leeftijdsgroepen binnen de organisatie. Beide leeftijdsgroepen moeten gemotiveerd worden maar er moet een verschil zijn in de manier waarop dat gebeurt, omdat verschillende leeftijdsgroepen andere vaardigheden hebben en andere dingen belangrijk vinden waardoor een andere mate van begeleiding nodig is. Zo is het van belang dat alle medewerkers bekend zijn met het leeftijdsbewust personeelsbeleid en dat een ieder weet wat voor hem/haar het profijt daarvan is.

Welke consequenties heeft de uitstroom van de babyboomgeneratie voor de medewerkers van de jongere generatie?

De jongere generatie zal geconfronteerd worden met het feit dat de medewerkers van de oudere generatie veel kennis en ervaring hebben en dat deze kennis niet altijd te vinden is in boeken. Het gevolg hiervan is dat als er van tevoren geen goede kennisoverdracht is geweest, de medewerkers van de jongere generatie veel zelf moeten uitzoeken, wat uiteindelijk tijd en geld zal gaan kosten. Het wiel moet als het ware opnieuw worden uitgevonden.

Echter als er wel sprake is van een goede kennisoverdracht en coaching dan zullen de consequenties erg meevallen en kan het de organisatie juist ten goede komen dat er verjonging binnen de organisatie komt. Als de Gemeente Capelle aan den IJssel over een aantal jaren gedomineerd wordt door jongeren dan zal er een nieuwe stijl van werken ontstaan, waardoor de organisatiecultuur kan veranderen.

§ 6.3 Vraagstelling

Naar aanleiding van het onderzoek dat ik heb gehouden kan ik concluderen dat er binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel sprake is van een generatiekloof, want er zijn duidelijke verschillen merkbaar tussen de jongere en de oudere generatie binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel. De mensen die opgegroeid zijn met de nieuwe technieken, werken, leren en communiceren anders dan mensen die daar niet mee opgegroeid zijn.

De veranderingen in de technologie zijn van invloed op de maatschappij; alles gaat in een hoger tempo. Organisaties moeten hier alert op zijn. De generaties die ik onderzocht heb zijn de X generatie (geboren tussen 1955 en 1970) en de pragmatische generatie (geboren tussen 1970 en 1985). De kenmerken die bij de X generatie passen zijn: aanpassen, het benutten van ruimte, persoonlijke ontwikkeling en kwaliteit leveren. De kenmerken die bij de pragmatische generatie passen zijn: persoonlijke ontwikkeling in het werk, het interactief genereren van kennis en het realiseren van concrete resultaten.

Deze generatiekloof binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel is te verklaren aan de hand van verschillende factoren, te weten:

- *een leeftijdsbewust personeelsbeleid, dat alleen gericht is op de oudere generatie;*
- *het Human Resource Management beleid dat op de korte termijn is gericht;*
- *er zijn verschillen merkbaar in de motivatie van de verschillende generaties;*
- *er zijn duidelijke verschillen merkbaar in de samenwerking met verschillende generaties;*
- *er zijn verschillen merkbaar in het verwerken van informatie tussen de verschillende generaties;*
- *de leidinggevenden geven weinig specifieke aandacht aan de medewerkers;*
- *de vele procedures en overleggen die centraal staan, waardoor er weinig ruimte is voor een eigen invulling.*

De mogelijkheden voor het voeren van een effectief Human Resource Management beleid zijn als volgt: alle factoren waardoor de generatiekloof binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel kenmerkend is ombuigen naar sterke punten en hier bewust op inspelen. De mogelijkheden zijn dan als volgt:

- *een leeftijdsbewust personeelsbeleid op alle niveaus invoeren;*
- *het Human Resource Management beleid op zowel op de korte als op de lange termijn richten en medewerkers hier bij betrekken;*
- *beide generaties voldoende aandacht geven, waardoor de motivatie wordt gestimuleerd;*
- *beide generaties met elkaar laten samenwerken en de samenwerking niet vermijden;*
- *beide generaties van elkaar laten leren, door middel van coaching;*
- *de overleggen en procedures minder centraal laten staan binnen de organisatie waardoor er meer ruimte is voor flexibiliteit en creativiteit.*

In hoofdstuk 7 worden bovenstaande aspecten nader toegelicht aan de hand van aanbevelingen.

§ 6.4 Conceptueel model

In dit onderzoek heeft mijn conceptueel model het uitgangspunt gevormd.

De factoren uit het conceptueel model zijn beschreven in het theoretisch kader. Gedurende het onderzoek heb ik gekeken in hoeverre dit model het generatieleren kan vormgeven. De samenwerking tussen verschillende mensen (partijen) in een organisatie kan inderdaad gezien worden als een beleidsnetwerk, omdat in dit netwerk beslissingen worden omgezet in concrete handelingen en de verschillende mensen (partijen) van elkaar afhankelijk zijn voor de realisatie van het eigen belang. Procesmanagement wordt gebruikt om de interactie tussen de mensen in het netwerk te stimuleren. De Gemeente Capelle aan den IJssel werkt met een van tevoren opgesteld procesontwerp, waarin verschillende aspecten rondom het proces zijn vastgelegd zoals openheid, bescherming van de eigen waarden, de voortgang van het proces en de inhoud van het proces. De motivatie is van invloed op de samenwerking binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel. Sommige medewerkers worden gemotiveerd door andere medewerkers maar sommige medewerkers worden juist gedemotiveerd door andere medewerkers. De stijl van leidinggeven is ook van invloed op de mate van de motivatie van medewerkers, want medewerkers hebben aangegeven dat zij zowel gemotiveerd als gedemotiveerd kunnen worden door de leidinggevenden.

Leidinggevend en hebben veel invloed op het gedrag en de motivatie van medewerkers. De communicatie in het netwerk is van invloed op de manier hoe informatie wordt verwerkt en hoe het doorgegeven wordt aan andere medewerkers.

Het Human Resource Management beleid is een vorm van personeelsmanagement op zowel de korte als de lange termijn en kan daarom een belangrijke rol spelen in de generatiekloof binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel. Het Human Resource Management beleid is tevens gericht op de motivatie en het gedrag van de medewerkers.

Het Human Resource Management Beleid is het overkoepelende beleid als generatieleraar binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel wordt ingevoerd. Door de inzet van een goed Human Resource Management beleid worden medewerkers gemotiveerd om zich verder te ontwikkelen in hun vaardigheden. Door deze ontwikkeling kunnen leidinggevend en meer vertrouwen in de medewerkers krijgen, wat leidt tot het beter uitvoeren van de werkzaamheden. Uiteindelijk zal dit leiden tot een positief resultaat, wat betreft het behalen van de organisatiedoelstellingen.

Het goed uitvoeren van de werkzaamheden, wat leidt tot een positief effect op de prestaties van een organisatie wordt High Commitment HRM Practices genoemd.

(Gould-Williams, 2004: 63)

Onder het Human Resource Management beleid valt het beleidsnetwerk, waarop procesmanagement en procesontwerp naar mijn mening van directe invloed zijn. De factoren die van invloed zijn op het beleidsnetwerk zijn communicatie en motivatie. De stijl van leidinggeven is van invloed op de motivatie van medewerkers.

De Gemeente Capelle aan den IJssel besteedt aan alle factoren uit het conceptueel model aandacht. Aangezien alle factoren van het conceptueel model naar voren komen binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel is de basis voor generatieleraar zeker aanwezig, echter op verschillende vlakken kan het conceptueel model verbeterd worden.

Het verschil in meningen en beelden van verschillende generaties kan verklaard worden aan de hand van de factoren, welke in het conceptueel zijn opgenomen.

Dit kan ik concluderen aan de hand van de analyse die ik van het beleid van de Gemeente Capelle aan den IJssel heb gemaakt en aan de hand van de interviews, waardoor ik persoonlijke ervaringen van medewerkers heb geanalyseerd.

§ 6.5 Terugkoppeling van de theorie

In deze paragraaf beschrijf ik kort de theorieën die van toepassing zijn op de invoering van generatieleren binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel.

Generatieleren

Binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel wordt wel gesproken over het feit dat vele medewerkers de komende jaren de organisatie zullen verlaten en dat daardoor ook veel kennis zal uitstromen maar er wordt nog niet echt iets aan gedaan.

Onderstaand volgt een tabel van de generaties binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel met bijbehorende percentages.

Protestgeneratie	(geboren tussen 1940 en 1955)	35,8%
X- generatie	(geboren tussen 1955 en 1970)	41,9%
Pragmatische generatie	(geboren tussen 1970 en 1985)	22,3%

(Tabel 6.1 Procentuele verdeling van generaties binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel)

Volgens Vinke moet het geen probleem zijn dat verschillende generaties binnen een organisatie met elkaar samenwerken maar ze moeten wel voor elkaar open staan en van elkaar willen leren. De verschillende stijlen van leren moeten op elkaar aansluiten om zodoende de kennis op anderen over te brengen. Generatieleren biedt naar mijn mening een unieke aanpak die organisaties kan helpen om oplossingen te vinden voor hedendaagse organisatievraagstukken.

Human Resource Management

Ik denk dat het Human Resource Management beleid centraal staat bij het thema generatieleren, omdat in dit beleid vele aspecten geïntegreerd kunnen worden die er tezamen voor zorgen dat generatieleren vorm krijgt binnen een organisatie.

Zoals Manders het omschrijft ben ik ook van mening dat een organisatie evenveel aandacht aan de hard kant als aan de zachte kant moet schenken om zodoende een balans te vinden in de organisatiestrategie aan de ene kant en de ontplooiing van de medewerkers aan de andere kant. Bij de invoering van generatieleren acht ik het van belang dat er veel aandacht wordt besteed aan het Harvard model omdat dit model van groot belang is bij de invloed van medewerkers op hun werkplek en dat is erg belangrijk bij generatieleren.

Bij het Michigan model staat de prestatie naar mijn mening te centraal voor dit onderwerp.

Leeftijdsbewust personeelsbeleid

Ik denk dat het leeftijdsbewust personeelsbeleid een onderdeel hoort te zijn van het Human Resource Management beleid bij generatieleren, omdat we bij generatieleren te maken hebben met verschillende leeftijden in een organisatie die allemaal een andere manier van begeleiding nodig hebben. Volgens Van den Berg zijn er drie niveaus van leeftijdsbewust personeelsbeleid. Binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel richt het beleid zich alleen op het niveau van curatief beleid (50-65 jaar). Als het leeftijdsbewust personeelsbeleid zicht richt op alle niveaus dan zullen alle medewerkers het gevoel hebben dat zij betrokken worden bij de organisatie en dat er gezocht wordt naar mogelijkheden op het gebied van ontwikkeling en ontplooiing voor alle leeftijden.

Kennismanagement

De babyboomers die de Gemeente Capelle aan den IJssel gaan verlaten nemen ook hun kennis mee. Het is daarom van belang dat de kennis gemanaged wordt. Volgens professor Steijn zorgt kennismanagement ervoor dat een organisatie minder afhankelijk wordt van individuen en dat de kennis van medewerkers kan worden gedeeld met andere medewerkers van de organisatie. Professor Steijn onderscheidt drie benaderingen van kennismanagement. Binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel is kennismanagement als proces erg belangrijk voor de invoering van generatieleren, omdat de medewerkers zelf hebben aangegeven dat zij de kennis het liefst willen overbrengen door middel van persoonlijk contact, bijvoorbeeld coaching en mentoring.

Beleidsnetwerken

Het beleidsnetwerk biedt een uitkomst voor de samenwerking tussen verschillende generaties binnen een organisatie. Als er een beleidsnetwerk wordt opgesteld dan is het van belang dat verschillende normen en waarden gecommuniceerd worden, zodat daar rekening mee gehouden kan worden binnen de samenwerking. Het beleidsnetwerk moet naar mijn mening ondersteund worden door procesmanagement en procesontwerp.

Procesmanagement

Naar mijn mening ondersteunt procesmanagement het beleidsnetwerk. Ik zie het namelijk als een werkvorm binnen het beleidsnetwerk. Door procesmanagement wordt er namelijk een draagvlak gecreëerd van partijen die bekend zijn met elkaars verwachtingen. Tevens weten meerdere partijen in een netwerk altijd meer dan één.

De kern van procesmanagement is het sturen op resultaten. Volgens de Bruijn kan procesmanagement opgevat worden als een middel om de interactie tussen belanghebbende partijen binnen een netwerk beter te maken en nader tot elkaar te brengen. Tevens kan procesmanagement leiden tot een positieve ontwikkeling voor de realisering van doelstellingen.

Procesontwerp

Een procesontwerp kan naar mijn mening ondersteuning bieden aan het beleidsnetwerk.

Volgens de Bruijn krijgt het proces meer vorm als er een procesontwerp is opgesteld.

De projectmanager kan, waar mogelijk, extra begeleiding bieden aan bepaalde medewerkers om zodoende de samenwerking nog beter te laten verlopen. Volgens de Bruijn is binnen een goed proces sprake van openheid, worden de waarden van de partijen beschermd, is er voortgang in het proces en is de inhoud van het proces kwalitatief goed.

Motivatie

Veroudering hangt volgens mij samen met motivatie. Men moet bijblijven omtrent de ontwikkelingen en dat gaat niet vanzelf. De leidinggevenden spelen een belangrijke rol in de motivatie van de medewerkers. Volgens van Krimpen kunnen medewerkers zowel intrinsiek als extrinsiek gemotiveerd zijn. Binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel heerst er meer intrinsieke motivatie dan extrinsieke motivatie want de medewerkers vinden het belangrijk om gewaardeerd te worden waardoor het zelfvertrouwen en waardering voor zichzelf groeit. Intrinsieke motivatie is een vorm van motivatie, die wordt aangeduid met veel gedrevenheid van de medewerkers naar de doelen. Houston beschrijft in zijn onderzoek dat medewerkers uit de publieke sector over het algemeen meer intrinsiek gemotiveerd zijn dan extrinsiek, in vergelijking met de private sector. Ik heb geen vergelijking gedaan met de private sector maar op basis van de antwoorden van de respondenten heb ik geconcludeerd dat er binnen de Gemeente Capelle IJssel sprake is van intrinsieke motivatie.

Communicatie

Een goede communicatie is van cruciaal belang als kennis moet worden overgedragen aan anderen. De verschillende generaties kunnen een andere stijl van communiceren hanteren en ik vind dat er duidelijkheid moet bestaan over die verschillende stijlen, om zodoende miscommunicatie te vermijden in het beleidsnetwerk. Volgens Koeleman is interne communicatie bij alle elementen in de organisatie betrokken.

Als er iets verandert binnen een onderdeel van de organisatie dan is het van belang dat de medewerkers daarover op de hoogte worden gesteld. Er zijn vele soorten communicatie, maar alles komt erop neer dat op een goede manier informatie van de ene persoon op de andere persoon wordt overgebracht. Het is van uitermate belang dat de verschillen in communicatie tussen jongere en oudere medewerkers duidelijk zijn om zo een goed gebruik van communicatie te vinden.

Leidinggeven

Leidinggevendenden hebben een belangrijke taak wat betreft het motiveren en stimuleren van medewerkers. De stijl van leidinggeven moet wel aansluiten bij de desbetreffende medewerker. De leidinggevende kan ervoor zorgen dat de medewerker meer verbonden wordt met de organisatie, maar er moet niks opgelegd worden want dat werkt juist averechts.

Elke leeftijd heeft eigenschappen en met die eigenschappen moet met zorg worden omgegaan, dit is een belangrijke taak van de leidinggevende. Iedere leeftijd heeft andere problemen en daarom is het van belang dat de leidinggevende zich richt op alle leeftijdsgroepen.

Volgens van Krimpen is de actieve betrokkenheid van de leidinggevende bij het handhaven van een beleidsnetwerk een belangrijk punt voor de vergroting van motivatie en verbondenheid. Als medewerkers van verschillende generaties in een netwerk participeren komen er meerdere inzichten aan het licht en zorgt het voor betrokkenheid van alle leeftijden. De stijl van leidinggeven is een invloedsfactor op het gedrag van de medewerkers.

De mechanistische organisatie

Organisaties die functioneren als machines worden ook wel bureaucratieën genoemd. Veel organisaties vertonen een mate van bureaucratie, omdat de mechanistische denkwijze de interpretatie van wat een organisatie moet zijn heeft gevormd. Volgens Morgan wordt er over organisaties gesproken alsof het machines zijn. Als de bureaucratie doorslaat dan wordt dit bureaucratisme genoemd volgens professor Rosenthal. De Gemeente Capelle aan den IJssel is een bureaucratische organisatie maar medewerkers worden niet gezien als machines en de medewerkers worden niet gevormd naar de organisatie. Als de bureaucratie niet te extreem wordt ingevoerd en er nog wel ruimte is voor eigen inbreng dan kan naar mijn mening een beleidsnetwerk passen binnen het werkproces van de mechanistische organisatie. Als de babyboomgeneratie gaat uitstromen en de jongeren op een gegeven moment zullen gaan domineren dan zal de organisatiestructuur niet veranderen. De regels en wetten zullen altijd een belangrijke rol blijven spelen. Ik denk wel dat de organisatiecultuur zal veranderen.

§ 6.6 Reflectie onderzoeksmethode

Het diepte interview is een goed instrument om veel informatie te verkrijgen over verschillen en overeenkomsten in beelden, ervaringen en opinies van respondenten. Doordat er open vragen worden gesteld is de respondent vrij in het geven van antwoorden en wordt er geen keuzemogelijkheid aangeboden. Als de interviewer niet veel ervaring heeft kan het zijn dat de juiste informatie niet altijd gevonden wordt. Tevens geeft deze methode van onderzoek geen nauwkeurige uitkomsten. Er is ruimte voor de interpretatie van de interviewer. Het maken van een analyse van de informatie, verkregen uit de interviews, is lastiger in tegenstelling tot het maken van een analyse van informatie verkregen uit een statistisch onderzoek. Zo kunnen uitspraken moeilijk geteld worden omdat de antwoorden ver uit elkaar kunnen liggen. De betrouwbaarheid van het onderzoek is mede afhankelijk van de (subjectieve) vaardigheden van de interviewer. Bij dit onderzoek heb ik gekozen voor een letterlijke weergave van de interviews, waardoor de lezer van dit rapport zelf een mening kan vormen over de (subjectieve) invloed van de interviewer op de analyse van het onderzoek.

Het onderzoek is misschien niet helemaal representatief omdat er zeven medewerkers van de jongere generatie en zeven medewerkers van de oudere generatie zijn geïnterviewd. Ondanks de zwakke punten van deze onderzoeksmethode ben ik van mening dat het draagvlak voldoende is voor de kwaliteit van het onderzoek.

§ 6.7 Conclusie

Ruim 30% van de medewerkers van de Gemeente Capelle aan den IJssel valt in de leeftijdsgroep van 50-65 jaar. Daarom is het van belang dat er aandacht wordt geschonken aan generatieleraars en de Gemeente Capelle aan den IJssel wenst een organisatiecultuur, waarbij het geen taboe meer is om de veranderingen die bij het ouder worden horen bespreekbaar te maken. Zowel de medewerker als de leidinggevende moet zich vrij voelen dit onderwerp aan te snijden. (Landelijk Overleg Gemeentelijke Arbeidsvoorwaarden, 2006: 3)

Het antwoord op mijn vraagstelling is als volgt:

Binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel is er sprake van een generatiekloof, want er zijn duidelijke verschillen merkbaar tussen de medewerkers van de jongere en de oudere generatie.

Deze kloof is te verklaren doordat in de Gemeente Capelle aan den IJssel gebruik wordt gemaakt van een leeftijdsbewust personeelsbeleid, dat alleen gericht is op de medewerkers van de babyboomgeneratie. Het Human Resource Management beleid is op de korte termijn gericht en beide generaties worden anders gemotiveerd. Beide generaties werken op een andere manier en verwerken informatie ook op een andere manier. De leidinggevendenden geven weinig specifieke aandacht aan de medewerkers. Tevens staan de procedures en wetten erg centraal in de organisatie en hierdoor gaat er minder aandacht naar de samenwerking tussen de verschillende generaties. Er is sprake van een beleidsnetwerk binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel, waarin procesmanagement en procesontwerp aandacht krijgen maar het is minimaal om zo generatieleren te bevorderen. Kennismanagement is nog niet geïntroduceerd binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel en dat zou juist goed gecombineerd kunnen worden met procesmanagement en procesontwerp. Veel kennis wordt opgeslagen in de hoofden van vele medewerkers, maar als dat verder nergens wordt opgeslagen of overgebracht dan hebben nieuwe medewerkers daar niet veel aan.

De mogelijkheden voor het voeren van een effectief Human Resource Management beleid zijn als volgt:

- een leeftijdsbewust personeelsbeleid op alle niveaus invoeren;
- het Human Resource Management beleid op zowel de korte als de lange termijn richten en medewerkers er bij betrekken;
- beide generaties voldoende aandacht geven, waardoor de motivatie wordt gestimuleerd;
- beide generaties met elkaar laten samenwerken en de samenwerking niet vermijden;
- beide generaties van elkaar laten leren door middel van coaching;
- de overleggen en procedures minder centraal laten staan binnen de organisatie, waardoor er meer ruimte is voor flexibiliteit en creativiteit.

In dit hoofdstuk heb ik de algemene conclusie van het onderzoek beschreven. In hoofdstuk 7 geef ik een uitgebreide beschrijving van mijn aanbevelingen om zodoende een advies te geven aan de Gemeente Capelle aan den IJssel om het onderwerp generatieleren vorm te geven.

Hoofdstuk 7: Aanbevelingen

De Gemeente Capelle aan den IJssel zou meer aandacht kunnen besteden aan het onderwerp generatieleren, waardoor alle factoren uit het conceptuele model zich verder kunnen ontwikkelen. Het resultaat hiervan kan zijn dat de kloof tussen verschillende generaties binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel verkleind of gedicht kan worden.

In mijn aanbevelingen zal ik me voornamelijk richten op de mogelijkheden voor het voeren van een effectief Human Resource Management beleid, omdat het Human Resource Management beleid in mijn conceptueel model uitermate belangrijk is.

Invoeren van kennismanagement als een proces om zodoende de kennis van de oudere generatie over te brengen op de medewerkers van de jongere generatie

De kennis van de medewerkers van de oudere generatie kan door middel van coaching en mentoring worden overgebracht op de medewerkers van de jongere generatie. Het is van belang dat de nieuwe medewerkers voldoende tijd hebben om zich voor te bereiden op de functie. Zodoende beveel ik aan om een nieuwe medewerker een half jaar te laten meelopen met de medewerker van de oudere generatie. Tevens kan de medewerker van de oudere generatie een soort handboek opstellen, waarin hij/zij informatie noteert, wat van belang is voor de opvolger.

Het Human Resource Management beleid op zowel de korte als de lange termijn uitzetten

Het Human Resource Management beleid kan zich zodoende richten op het in-, door- en uitstroombeleid waarbij een plan van aanpak wordt gemaakt, vanuit de kennis van de arbeidsmarkt in combinatie met de behoefte van het personeel. Op deze manier worden de medewerkers meer betrokken bij de organisatie en kan er met inspraak van medewerkers een toekomstplan worden gemaakt. Als de medewerkers meer bekendheid met de organisatie krijgen, zullen zij ook gemotiveerder worden door de organisatie zelf, in plaats van alleen door de functie. Het Human Resource Management beleid stelt de menselijke factor centraal want met deze bron kan concurrentievoordeel worden bereikt. De medewerkers worden steeds belangrijker. (Steijn, 2004: 46)

De besluitvorming soepel laten verlopen, zodat vertraging geminimaliseerd wordt

De besluitvorming wordt nogal eens vertraagd en is niet altijd nodig. Het is van belang dat er een tijdsschema wordt gemaakt, zodat iedere partij weet waar hij/zij aan toe is. Het is de taak van de projectmanager om het tijdsschema te controleren.

Meer rekening houden met de bescherming van de kernwaarden van de verschillende partijen in het proces

Binnen het beleidsnetwerk is het van belang dat er rekening wordt gehouden met de belangen van alle partijen. Soms is dat wat lastig omdat dat niet mogelijk is, bijvoorbeeld bij de constructie van een gebouw. Het is belangrijk dat alle partijen dan van voldoende informatie worden voorzien om zo toch met elkaar overeen te komen.

Het leeftijdsbewust personeelsbeleid richten op alle niveaus in plaats van alleen op het niveau van curatief beleid (50-65 jaar)

Het is aan te bevelen tijdens functionerings- en beoordelingsgesprekken de aandacht te richten op de omstandigheden, die op dat moment samenhangen met de leeftijdsfase waarin de medewerker zich bevindt. De medewerkers kunnen aangeven hoe zij de werklust ervaren en welke maatregelen er genomen zouden kunnen worden om de werksituatie zoveel mogelijk in balans te brengen met de wensen en behoeften. De maatregelen die hieruit voortvloeien kunnen variëren van het verleggen van accenten in de taken behorende bij de functie, tot het aannemen van een minder belastende functie door bijvoorbeeld de leidinggevende aspecten te verwijderen. Zodoende blijft het werk leuk en uitdagend voor iedereen.

Invoering van Employability

Door de invoering van employability wordt de inzetbaarheid van medewerkers vergroot. Het gaat hierbij om vaardigheden, zowel fysiek als mentaal, en het zo goed mogelijk benutten van capaciteiten van mensen in een omgeving die steeds verandert. (Gründeman, 2003: 120)

Zorgen dat de motivatie bevorderd wordt door de leidinggevenden

De leidinggevenden kunnen meer specifieke aandacht aan de medewerkers geven waardoor de motivatie bevorderd kan worden. Dit kan door eenmaal per week iedere medewerker even apart te nemen en door te nemen wat er allemaal goed is gegaan en daar een compliment voor geven. Het is niet de bedoeling dat de leidinggevenden zich alleen focussen op de negatieve kanten maar de focus moet juist liggen op de positieve kanten.

De extrinsieke motivatie zal zodoende toenemen. Wanneer er een beloning wordt gegeven aan de medewerkers als het doel is bereikt, door middel van het volgen van een cursus/opleiding waardoor de kans op promotie toeneemt, het geven van een nieuwe opdracht met verantwoordelijkheid of het tonen van dank, zal ook de extrinsieke motivatie toenemen. Voor het bevorderen van de intrinsieke motivatie kan er vaker een schouderklopje worden gegeven aan de medewerkers door de leidinggevenden. Mensen die intrinsiek gemotiveerd zijn stralen charisma uit, zijn enthousiast en worden gedreven door inzet. Zij vinden het plezierig om naar doelen te streven, die zij zichzelf hebben gesteld. De afspraken die de leidinggevenden met de medewerkers maken moeten ook daadwerkelijk worden nagekomen.

Medewerkers informeren over het feit dat er binnen een organisatie meerdere generaties werkzaam zijn en dat zij op een andere manier werken en anders in het leven staan

Dit kan gerealiseerd worden aan de hand van een workshop. In een plezierige sfeer worden de verschillen tussen de generaties uitgelegd en krijgen de medewerkers de kans om zelf aan te geven wat zij belangrijk vinden in de samenwerking. De verschillen in houding en gedrag tussen verschillende generaties worden ook hierdoor ook duidelijker en waarschijnlijk ontstaat er meer respect naar elkaar toe. Het is van belang om dit te blijven herhalen, bijvoorbeeld door het eenmaal per maand organiseren van een borrel op vrijdagmiddag, waardoor de verschillende generaties met elkaar in contact kunnen komen onder andere omstandigheden dan op de werkvloer.

De leidinggevenden een open stijl van leidinggeven laten hanteren

De leidinggevenden kunnen een open stijl van leidinggeven hanteren om zodoende de medewerkers meer ruimte voor flexibiliteit te geven maar hen wel het gevoel te geven dat ze altijd bij de leidinggevende terecht kunnen. De medewerkers moeten het gevoel hebben dat de leidinggevende ook onderdeel van het team is.

De leidinggevenden zich laten richten op alle leeftijdsgroepen binnen de afdeling

Beide leeftijdsgroepen moeten gemotiveerd worden maar er moet wel een verschil zijn in de manier waarop dat gebeurt, omdat verschillende leeftijdsgroepen andere vaardigheden hebben en andere dingen belangrijk vinden waardoor een andere mate van begeleiding nodig is. De leidinggevenden kunnen de medewerkers ruimte geven om een Persoonlijk Ontwikkelings Plan op te laten stellen en het is aan de leidinggevenden om dit plan ook te volgen.

Minimalisering van de vele overleggen

Het is van belang dat er efficiënt gewerkt wordt en dat er geen overleggen worden gevoerd die niet nodig zijn. De respondenten hebben aangegeven dat de overleggen te vaak plaatsvinden en dat het soms onnodig is om met een hele afdeling in vergadering te gaan.

Het Human Resource Management beleid integreren in het strategisch beleid van de Gemeente Capelle aan den IJssel

Hiermee bedoel ik dat het Human Resource Management beleid op zowel de korte als de lange termijn gericht moet zijn en over laten aan specialisten. De verantwoordelijkheid van het Human Resource Management beleid ligt dan bij het topmanagement en de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het beleid ligt bij het lijnmanagement. (Steijn, 2004: 47)

Meer aandacht besteden aan het Harvard model

Toepassing van dit model zorgt voor een andere relatie tussen medewerkers en leidinggevend. De medewerkers worden middels dit model individueler benaderd. Dit model staat voor veel teams met veel autonomie in de werkzaamheden. (Steijn, 2004: 51) Vanwege de toenemende individualisering (mensen krijgen steeds meer vrijheid in het inrichten van hun eigen leven) komt dit model ten goede in arbeidsrelaties en in het vormgeven van generatiel. Dit zal tot uitdrukking komen in de onderhandelingen tussen werkgever en medewerker over de prestaties en beloningen. De individualisering zal het grootst zijn bij de hoger opgeleiden. (Gründeman, 2003: 85)

Gebruik maken van de ontwikkelingen rondom ICT en arbeid

De ontwikkelingen op het gebied van ICT maken het makkelijker om met elkaar te communiceren binnen een netwerk. Er kan met elkaar worden samengewerkt zonder plaats- en tijdsafhankelijk van elkaar te zijn. Echter, de medewerkers moeten wel goed opgeleid worden betreffende de nieuwe technologische ontwikkelingen. Om de band tussen de jongere en de oudere generatie te versterken is het een aanbeveling om jongeren als coach te laten fungeren voor de oudere medewerkers. (Gründeman, 2003: 104)

Literatuurlijst

Boeken en artikelen

Baarda D.B., Goede, de, M.P.M., *Basisboek methoden en technieken, Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*, Stenfert Kroese, Groningen, 2001

Bercx, T.R., Buitenhuis, R., Zanten, van, M., *De babyboom exit, Grensverleggend denken over de uitstroom van de babyboomgeneratie, de vergrijzing en de toekomstige arbeidsmarkt*, Stichting Human Talent Trophy, Almelo, 2004

Berg, van den, J., Broek, van den L., Wijchers, L., *Mobiliteit voor alle leeftijden*, Samson Bedrijfsinformatie, Alpen aan den Rijn, 1996

Bontekoning, A., *Generaties en de evolutie van onze organisaties, over de verborgen logica van ons gevoel*, 2006

Brinkman, J., *De vragenlijst*, Wolters Noordhoff B.V., Groningen, 2000

Bruijn, H. de, Ten Heuvelhof, E.F., in 't Veld, R., *Procesmanagement*, Academic service, Schoonhoven, 2002

Coenders, H., *Kramers Nieuw Woordenboek, Nederlands*, MXM Uitgeversmaatschappij Argus B.V., Amsterdam, 1946

Gould Williams, J., *The Effects of High Commitment HRM practices on employee attitude: the views of public sector workers*, Public Administration, 2004, vol. 82(1), p. 63-81

Gründeman, R., Dalen, van E.J., Vries, de, S., *HRM in de toekomst*, Uitgeverij Thema, Zaltbommel,, 2003

Hakvoort, J.L.M., *Methoden en technieken van bestuurskundig onderzoek*, Uitgeverij Eburon, Rotterdam, 1996

- Houston, D.J., 'Public- Service Motivation: A Multivariate Test', *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol.10(4): 713-728
- Hufen, J.A.M., Ringeling, A.B., *Beleidsnetwerken, Overheids-, semi-overheids- en particuliere organisaties in wisselwerking*, VUGA Uitgeverij B.V., 's-Gravenhage, 1990
- Klijn, E., H., *Regels en sturing in netwerken, de invloed van netwerkregels op de herstructurering van naorlogse wijken*, Eburon, 1996
- Koeleman, H., *Interne communicatie bij verandering*, Kluwer, Alphen aan den Rijn, 2002
- Krimpen, van H., *Werk moet wel verschrikkelijk zijn: Leeftijdsbeleid voor organisaties*, Koninklijke van Gorcum, Assen, 2001
- Leisink, P., Steijn, B., *The Netherlands: Modernization, Participation and Strategic Choice: the case of civil service modernisation in the Netherlands*, Staff Participation and Public Management Reform, Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave, p. 199-213
- Manders, F.L.J.W., *Praktisch personeelsmanagement*, Uitgeverij Lemma, Utrecht, 2001
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, *Trendnota Arbeidszaken en Overheid*, SDU Uitgevers, 's-Gravenhage, 2006
- Morgan, G., *Beelden van organisaties*, Sage Publications, Londen, 1986
- Olsthoorn, A.C.J.M., Velden, J.H., van der, *Elementaire communicatie*, Thieme, Zutphen, 1996
- Peters, T., *Ervaren rotten met vroeg pensioen*, intermediair, 30 maart 2006, 34
- Pillen, P., Weegh, S., op de, Bontekoning, A., *Generatieleren, een werkmodel voor duurzaam vernieuwen*, *Leren in Ontwikkeling*, december 2005, jaargang 5, nr. 05, p.39

Raaij, van, W.F., Vinken, H., Dun, van, L.P.M., *Het Imago van de publieke sector als werkgever*, 2002, Tilburg: OSA, p. 43-58 en 125-130.

Rosenthal U., Ringeling A.B., Bovens, M.A.P., 't Hart, P., Twist, van, M.J.W., *Openbaar bestuur, beleid, organisatie en politiek*, Samson H.D. Tjeenk Willink, Alphen aan den Rijn, 1996

Steijn, Bram, *Werken in de informatiesamenleving*, Koninklijke van Gorcum, Assen, 2004

Steijn, B., *HRM, arbeidssatisfactie en de publieke sector*, Bestuurswetenschappen, 2004, 20(4), p. 289-307

Stoter, A., *De communicerende organisatie*, Lemma, Utrecht, 1997

Swanborn, P.G., *Basisboek sociaal onderzoek*, Uitgeverij Boom, Amsterdam, 2002

Twist, van, M., Schulz, M., Kastelein, N., Canté, L., *Management van complexe projecten en processen, Ervaringen en opvattingen uit de praktijk*, Bestuurskunde, september 2003, jaargang 12, nr.06, p. 241

Uitert, van, K., Donkers, H., *Monitor Gemeenten 2004, personeel in perspectief*, Stichting A&O Fonds Gemeenten, Den Haag, 2004

VHS nieuwsbulletin, november 2005, jaargang 38, nr.03

Vinke, R., *Generaties op drift? Samenwerking tussen generaties: trends en gevolgen voor arbeidsorganisaties*, Leren in Ontwikkeling, december 2005, jaargang 5, nr. 05, p. 14

Vloeberghs, D., *Human Resource Management, Fundamenten en perspectieven op. Op weg naar de intelligente organisatie*, Uitgeverij Lannoo Campus, Tiel, 2004

Zijde, van der, J., Nijsten, M., *Bouwen op tegenstellingen, Positionele en interactieve processtrategieën bij Project Mainportontwikkeling Rotterdam*, Bestuurskunde, september 2003, jaargang 12, nr. 06, p. 251

Documenten van Gemeente Capelle aan den IJssel

Kadernotitie HRM, 2002

Hoofdlijnen en Kaders Mobiliteitsbeleid, 2004

Landelijk Overleg Gemeentelijke Arbeidsvoorwaarden, 21 april 2006

Internet

www.bds.rotterdam.nl: Bestuurlijk Documentair Systeem Rotterdam

www.bzk.nl : Ministerie van Buitenlandse Zaken, Overheidspersoneel

www.capelleaandenijssel.nl: Website van Gemeente Capelle aan den IJssel

www.cbs.nl: Centraal Bureau voor de Statistiek

www.magma.org

www.nvo2.nl: Netwerk van professionals in het HRD-werkveld

Bijlagen

1. Namenlijst
2. Vragenlijst
3. Uitwerkingen interviews

1. Namenlijst

Contactpersonen: De heer J. Dekker
De heer R. Riemens

Geïnterviewden: De heer W. Loeve
De heer P.F.J.N. Schouteten
De heer J. Dekker
De heer A. Besseling
Mevrouw A. Hogendoorn
Mevrouw N.A.C. Schoof
De heer L.P. Tjaberings
De heer A.P. Brandenburg
De heer P. Geleynse
De heer R. IJsselstijn
De heer M.J. Koens
De heer L.A. van Wageningen
De heer M.L. Wicherts
De heer B. Groen

2. Vragenlijst

1. Hoe lang bent u in dienst bij de Gemeente Capelle aan den IJssel?
2. Heeft u altijd dezelfde functie vervuld binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel?
3. Wat zijn uw gedachten over de uitstroom van vele medewerkers de komende jaren?
4. Vindt u dat de kennis moet worden overgedragen of moet er juist nieuwe kennis worden toegelaten?
5. Wat motiveert u om bij de Gemeente Capelle aan den IJssel te werken?
6. Is uw motivatie veranderd in de loop van de tijd?
7. Hoe wordt uw motivatie bevorderd door uw leidinggevende?
8. In hoeverre vindt u uitdaging in uw werk belangrijk?
9. De kenmerken van een netwerk zijn de wederzijdse afhankelijkheid van actoren, de complexiteit en verwevenheid van doeleinden en het duurzame karakter van de relatiepatronen tussen partijen. In hoeverre vindt u dit terug binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel?
10. Als er sprake is van een netwerk, wat is uw rol daarbinnen?
11. Hoeveel mensen zijn er van elkaar afhankelijk om bepaalde doelen te realiseren?
12. Hoe is uw relatie met deze mensen?
13. Merkt u dat er verschillen in machtsverhoudingen bestaan binnen het netwerk? Hoe merkt u dat en hoe kunt u uw machtsverhouding ten opzichte van anderen beschrijven?
14. Op welke manier is er coördinatie om sturing aan projecten te geven? Bent u daar tevreden over?
15. Zijn er binnen uw netwerk verschillende generaties vertegenwoordigd, zo ja kunt u iets vertellen over die samenwerking; bijvoorbeeld de manier van informatie overbrengen en de intonatie van een boodschap?
16. Wordt er binnen het netwerk gewerkt volgens standaard procedures? Zo ja, wie heeft dit opgesteld?
17. Openheid houdt in dat er ruimte is voor gezamenlijke besluiten. Hoe staat u hier tegenover en in hoeverre merkt u hier iets van?
18. Bescherming van kernwaarden betekent dat er rekening wordt gehouden met belangen van verschillende actoren. Hoe staat u hier tegenover en in hoeverre merkt u hier iets van?

19. Bij voortgang wordt er overgegaan op concrete besluitvorming. Hoe staat u hier tegenover en in hoeverre merkt u hier iets van?
20. In hoeverre voldoet de voortgang aan inhoudelijke kwaliteit?
21. Kunt u de stijl van leidinggeven van uw leidinggevende beschrijven?
22. Hoe wordt er aandacht aan medewerkers gegeven door de leidinggevenden?
23. Hoe kan een leidinggevende volgens u het beste omgaan met verschillende leeftijden binnen een afdeling?
24. Als er op het gebied van leidinggeven iets zou moeten veranderen, wat zou dat dan zijn volgens u?
25. Welke kenmerken van bureaucratie vindt u terug binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel?
26. In hoeverre wordt er routinematig en efficiënt gewerkt?
27. Is er sprake van een stabiele of een turbulente omgeving?
28. Is het Human Resource Management beleid gericht op de lange of op de korte termijn?
29. De Gemeente Capelle aan den IJssel maakt gebruik van een leeftijdsbewust personeelsbeleid; merkt u dit op alle leeftijdsniveaus en heeft u hier profijt van?
30. Wat zijn volgens u de kenmerken van een leeftijdsbewust personeelsbeleid?
31. Kunt u gebruik maken van opleidingsmogelijkheden om zodoende op de hoogte te blijven van nieuwe ontwikkelingen?
32. Is de organisatie in de loop der jaren gemoderniseerd?
33. Merkt u een verschil in het verwerken van informatie tussen verschillende generaties?
34. Merkt u verschillen in houding en gedrag tussen verschillende generaties?

3. Uitwerking interviews

Respondent 1

Hoe lang bent u in dienst bij de Gemeente Capelle aan den IJssel?

Tweeënhalf jaar.

Heeft u altijd dezelfde functie vervuld binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel?

Ja, beleidsadviseur concernfinanciën.

Wat zijn uw gedachten over de uitstroom van vele medewerkers de komende jaren?

Hij heeft er geen problemen mee omdat hij het als positief ervaart dat er verjonging komt, vooral op leidinggevende functies.

Vindt u dat de kennis moet worden overgedragen of moet er juist nieuwe kennis worden toegelaten?

Hij vindt dat de kennis niet verloren moet gaan en dat de jongeren aan de ouderen moeten worden gekoppeld, door middel van mentoring/coaching. Echter, dat moeten wel mensen zijn die er nog daadwerkelijk zin in hebben, want hij merkt dat vooral 55 plussers hun tijd uitzitten en weinig gemotiveerd zijn. De respondent geeft aan dat hij dat een kwalijke zaak vindt. Hij vraagt zich af of de oude kennis nog up to date is.

Voor een gemeente is het goed dat er voor een gedeelte een frisse wind doorheen gaat. De ouderen hebben veel ervaring en de organisatie moet ervoor zorgen dat niet alle kennis verloren gaat.

Wat motiveert u om bij de Gemeente Capelle aan den IJssel te werken?

De functie spreekt hem erg aan en of dat in de publieke sector of in de private sector is maakt hem niet zoveel uit. De respondent is coördinator van alle grote Europese subsidietrajecten en op dit moment zijn dat er zestien. Hij zorgt ervoor dat ze in Brussel weten wat ze in Capelle aan den IJssel aan het doen zijn. De respondent verzorgt de aanvraag, het neerzetten in de organisatie en ervoor zorgdragen dat iedereen doet wat hij/zij zegt wat hij/zij zou gaan doen.

Is uw motivatie veranderd in de loop van de tijd?

Ja, want er kwamen steeds meer uitdagingen bij. Hij geeft wel aan dat het na drie jaar tijd is voor iets nieuws. Het leuke aan de functie is dat deze nog niet bestond en hij zelf heel veel heeft opgezet.

Hoe wordt uw motivatie bevorderd door uw leidinggevende?

Zijn leidinggevende geeft hem enorm veel verantwoordelijkheid en zelfstandigheid, wat motiverend werkt. Zijn voordeel was dat hij gekoppeld werd aan een strategisch adviseur en zodoende heel veel geleerd heeft. Dat was voor hem erg uniek. De respondent is van mening dat leidinggevers vertrouwen moeten geven aan medewerkers om ze scherp te houden.

In hoeverre vindt u uitdaging in uw werk belangrijk?

Erg belangrijk. Hij is van mening dat als er geen uitdaging meer is, men de organisatie beter kan verlaten. Zijn ambitie is niet om over dertig jaar nog steeds dezelfde functie uit te oefenen. Nu werkt hij met plezier en zijn ambitie is om op een andere plek verder te gaan.

De kenmerken van een netwerk zijn de wederzijdse afhankelijkheid van actoren, de complexiteit en verwevenheid van doeleinden en het duurzame karakter van de relatiepatronen tussen partijen. In hoeverre vindt u dit terug binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel?

Er is sprake van een netwerk en hij is daarvan erg afhankelijk. Hij heeft vooral te maken met bestuurders die willen scoren. Tevens is hij afhankelijk van de interne input van de organisatie. Zijn doelen worden vaak bestuurlijk gestuurd maar hij is ook afhankelijk van mensen die rapportages maken en zij hebben hele andere doelen. Er wordt rekening gehouden met de verschillende doelen van mensen en als er iets moet gebeuren dan wordt er ook vaak gebruik gemaakt van andere lijnen, zoals hoofden van een afdeling, waardoor er meer druk op de ketel komt. Hij merkt dat het een constant spel is. In private organisaties is het doel om winst te maken en bij gemeenten is het doel niet altijd zo overzichtelijk. Volgens hem zitten niet alle medewerkers er met het doel om mensen te helpen.

Als er sprake is van een netwerk, wat is uw rol daarbinnen?

De respondent heeft een hele centrale rol. Hij is de koppelaar, want hij zorgt ervoor dat mensen weten wat ze moeten doen en de respondent faciliteert daarbij.

Hoeveel mensen zijn er van elkaar afhankelijk om bepaalde doelen te realiseren?

Zijn netwerk is redelijk organisatiebreed, omdat de respondent een centrale positie inneemt. Hij houdt zich voornamelijk bezig met concern overstijgende projecten. Verschillende projecten horen bij verschillende afdelingen. De netwerken zijn heel erg groot.

Hoe is uw relatie met deze mensen?

De relatie is prima en er zijn nooit problemen geweest.

Merkt u dat er verschillen in machtsverhoudingen bestaan binnen het netwerk? Hoe merkt u dat en hoe kunt u uw machtsverhouding ten opzichte van anderen beschrijven? Zijn sommige rollen erg dominant aanwezig?

Ja, er zijn machtsverhoudingen. Sommige mensen krijgen meer voor elkaar dan anderen. De respondent geeft aan dat hij veel gedaan krijgt bij andere mensen omdat hij een centrale positie inneemt en hij de brenger van het geld is. De respondent komt vaak met goed nieuws. Sommige mensen zijn erg dominant maar dat kan ook averechts werken.

Op welke manier is er coördinatie om sturing aan projecten te geven? Bent u daar tevreden over?

Het project is altijd toegewezen aan een afdeling en die afdeling zet een projectleider in en daarboven zit de projectmanager. De aansturing van het project verloopt redelijk goed maar er zitten meerdere elementen aan vast zoals een projectcontrole, doelen vaststellen en het meetbaar maken van doelen. Deze elementen zijn nogal onderbelicht volgens de respondent. Het echte integrale werken ontbreekt nog wel eens.

Zijn er binnen uw netwerk verschillende generaties vertegenwoordigd, zo ja kunt u iets vertellen over die samenwerking; bijvoorbeeld de manier van informatie overbrengen en de intonatie van een boodschap?

Ja, er zijn verschillende generaties vertegenwoordigd. Het is goed merkbaar of die persoon er nog wel of geen zin meer in heeft. Bij de ouderen merkt hij dat de motivatie vaak afzwakt. De oudere generatie is over het algemeen wat sceptischer en star. Tevens houden ze niet van veranderingen. Er kwam veel weerstand toen het idee werd geopperd om de jongeren en ouderen bij elkaar op een kamer te plaatsen.

De ouderen zijn erg gehecht aan hun werkplek en een jaar na dato heeft de verhuizing nog steeds niet plaatsgevonden. De respondent trekt zich daar niets van aan en het is niet van invloed op zijn motivatie. Jongeren juichen veranderingen juist toe. Het overbrengen van informatie gaat redelijk gemoedelijk en daarin zijn geen verschillen merkbaar.

Wordt er binnen het netwerk gewerkt volgens standaard procedures? Zo ja, wie heeft dit opgesteld?

Binnen het netwerk van de respondent, dat is opgesteld door het hoofd van de afdeling wordt volgens een vast stramien gewerkt.

Openheid houdt in dat er ruimte is voor gezamenlijke besluiten. Hoe staat u hier tegenover en in hoeverre merkt u hier iets van?

De respondent vindt dit erg belangrijk en hij merkt dat daar veel aandacht aan wordt besteed. De leidinggevende probeert nooit een beslissing door te drukken maar alles gaat in goed overleg.

Bescherming van kernwaarden betekent dat er rekening wordt gehouden met belangen van verschillende actoren. Hoe staat u hier tegenover en in hoeverre merkt u hier iets van?

De respondent vindt dit erg belangrijk en hij merkt dat daar veel aandacht aan wordt besteed. Er zijn veel overleggen waarbij iedereen zijn mening kan geven.

Bij voortgang wordt er overgegaan op concrete besluitvorming. Hoe staat u hier tegenover en in hoeverre merkt u hier iets van?

De projectleiders hebben geen formele macht. Een projectleider van een andere afdeling heeft minder macht dan de eigen leidinggevende van de afdeling. Zodoende is er geen formele bevoegdheid om beslissingen door te drukken en dat werkt vertragend. Als er goed projectmatig gewerkt wordt dan moet er een formele positie gecreëerd worden voor een projectleider en dat moet niet een collega zijn. Stel dat er een interim manager zou zijn en hij is projectleider dan luistert iedereen wel.

In hoeverre voldoet de voortgang aan inhoudelijke kwaliteit?

De respondent vindt dit moeilijk te beoordelen. Over het algemeen wordt er goed werk geleverd. Het tijdselement is van ondergeschikt belang bij een gemeente. Als het om burgers gaat, wordt er gewerkt met deadlines en die moeten echt gehaald worden maar verder worden er geen deadlines vastgesteld. Het maakt niet zoveel uit hoe lang je bezig bent met het schrijven van een verslag voor intern gebruik.

Kunt u de stijl van leidinggeven van uw leidinggevende beschrijven?

De leidinggevende geeft veel vrijheid. De leidinggevende is niet autoritair maar een people manager. Hij laat de respondent met rust en als er iets is dan trekt hij zelf aan de bel en dat gaat prima. Eén keer per jaar is er een beoordelingsgesprek.

Hoe wordt er aandacht aan medewerkers gegeven door de leidinggegenden?

De leidinggevende laat de medewerkers erg vrij en wil niet het gevoel creëren dat ze gecontroleerd worden. Tevens geeft hij wel duidelijk aan dat ze bij hem terecht kunnen als er problemen zijn.

Hoe kan een leidinggevende volgens u het beste omgaan met verschillende leeftijden binnen een afdeling?

Beide partijen moeten gemotiveerd worden. De respondent geeft aan dat hij gestimuleerd moet worden en verantwoordelijkheid nodig heeft. Een jong iemand heeft meer steun nodig van zijn leidinggevende dan een ouder iemand. Het slechtste wat een leidinggevende kan doen bij 55 plussers is hen loslaten.

Als er op het gebied van leidinggeven iets zou moeten veranderen, wat zou dat dan zijn volgens u?

In het algemeen beter luisteren en afspraken nakomen. De respondent is erg tevreden over zijn leidinggevende. Praten met de leidinggevende is het belangrijkste volgens hem zodat beide partijen weten wat ze van elkaar kunnen verwachten.

Welke kenmerken van een bureaucratie vindt u terug binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel?

Omdat je te maken hebt met een bestuurlijk systeem duurt alles heel erg lang. Bijvoorbeeld, een handtekening van de burgemeester gaat middels een college advies en dat duurt al een week. De respondent is niet bevoegd om zelf handtekeningen te zetten. Je hebt altijd te maken met mensen die boven je zitten.

Er wordt gewerkt volgens vastgestelde wetten, regels en hiërarchie.

In hoeverre wordt er routinematig en efficiënt gewerkt?

Een hoop is gestandaardiseerd. Bij uitvoerende afdelingen werkt dat efficiënt. Hij merkt dat veel mensen het wiel opnieuw proberen uit te vinden, omdat mensen er moeite mee hebben om buiten hun eigen hokje te denken. Er zijn weinig beleidsadviseurs die contact hebben met hun collega in Nieuwerkerk aan den IJssel of in Rotterdam. Er kan een hoop effectiviteit gewonnen worden als er meer gebruik wordt gemaakt van het externe netwerk. Sommige mensen houden zichzelf in stand door inefficiënt te werken en denken iets nieuws te ontwikkelen terwijl het al lang bestaat.

Is er sprake van een stabiele of een turbulente omgeving?

Stabiele omgeving.

Is het HRM-beleid gericht op de lange of op de korte termijn?

Op de korte termijn omdat het veelal reactief is. Er is nog nooit iemand van PJZ naar hem toegekomen om te vragen wat hij precies wilt. Ze wijzen steeds op gestandaardiseerde processen zoals een mobiliteitsbank, maar voordat hij daar in komt moet hij eerst met zijn leidinggevende praten en een hoop formulieren invullen. Als PJZ meer contact heeft met de medewerkers dan weten zij zelf of dat een geschikte functie is voor een andere medewerker, ook als men niet in de mobiliteitsbank is vertegenwoordigd.

De Gemeente Capelle aan den IJssel maakt gebruik van een leeftijdsbewust personeelsbeleid, merkt u dit op alle leeftijdsniveaus en heeft u hier profijt van?

Hij merkt er helemaal niets van en heeft er dus ook geen profijt van. Volgens hem moet daar eerst een cursus voor worden gevolgd, voordat het kan worden ingevoerd.

Wat zijn volgens u de kenmerken van een leeftijdsbewust personeelsbeleid?

Onderscheid maken tussen oud en jong en niet alleen de focus leggen op 55 plussers. Iedereen weet dat mensen weggaan maar ze doen er niets aan om jongeren te behouden. Zo heeft de respondent vele jongeren al zien vertrekken. Als hij geen helderheid heeft over wat zij hem kunnen bieden dan gaat hij over een half jaar de organisatie verlaten. De Gemeente Capelle aan den IJssel moet een identiteit creëren, die jongeren aanspreekt en kansen creëert. Ze moet geen advertenties plaatsen met de mogelijkheid tot aankoop van vrije dagen als je er al vijftig hebt. Jongeren zitten daar niet op te wachten. Er moet meer achter zitten.

Is de organisatie in de loop der jaren gemoderniseerd?

Ja, erg vooruitstrevend. Er heeft een wijziging in het aannamebeleid plaatsgevonden. Er worden wel jongeren aangenomen en als je iets wilt initiëren dan mag en kan dat ook.

Kunt u gebruik maken van opleidingsmogelijkheden om zodoende op de hoogte te blijven van nieuwe ontwikkelingen?

Ja, de respondent volgt momenteel een opleiding en deze wordt helemaal vergoed. Hierin is hij volledig vrij. Soms wordt er moeilijk gedaan over kleine bedragen, zoals collegegeld voor een universiteit maar een cursus van een dag is soms net zo duur en dat is geen probleem omdat het werk gerelateerd is. Waar ligt de focus precies? Op een korte cursus of op een langdurige opleiding?

Merkt u een verschil in het verwerken van informatie tussen verschillende generaties?

Nee, beide generaties gaan er op een zorgvuldige manier mee om.

Merkt u verschillen in houding en gedrag tussen verschillende generaties?

Ja, ouderen hebben vaak minder zin om te werken. De respondent wil niemand in een hokje stoppen en kan niet zeggen dat alle ouderen minder gemotiveerd zijn. Er zijn ook hele goede oudere mensen die heel hard werken. De ouderen hebben volgens hem meer humor dan de jongeren.

Respondent 2

Hoe lang bent u in dienst bij de Gemeente Capelle aan den IJssel?

Vier jaar

Heeft u altijd dezelfde functie vervuld binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel?

Nee, de respondent is begonnen als sportconsulent, dat was meer uitvoerend. Na een jaar is de respondent coördinator sportstimulering en sportservicepunt geworden binnen de afdeling Welzijn en Educatie, unit vrije tijd en integratie.

Wat zijn uw gedachten over de uitstroom van vele medewerkers de komende jaren?

Binnen sport zal het wel meevallen omdat het een jonge afdeling is. Verder denkt hij dat het wel belangrijk is dat de kennis wordt overgedragen maar dat jongeren het ook prima kunnen overnemen. Hij geeft ook aan dat er mensen zijn die erg op zichzelf werken en dan is het moeilijker om die kennis over te dragen omdat dan veel specialistische kennis in het hoofd van iemand zit.

Vindt u dat de kennis moet worden overgedragen of moet er juist nieuwe kennis worden toegelaten?

Een combinatie van beiden. De ouderen hebben veel meer achtergrondinformatie en het is belangrijk dat je een stukje historie van projecten kent. Bij sportstimulering gaat het vaak om nieuwe projecten en dan is de oude kennis minder van belang omdat je dan bij het begin moet beginnen.

Wat motiveert u om bij de Gemeente Capelle aan den IJssel te werken?

De functie spreekt hem erg aan. De respondent ambieert het werken in de sport, want dat heeft hij hiervoor ook bij twee andere gemeenten gedaan. Het gevoel bij deze gemeente is goed en hij heeft het nog steeds erg naar zijn zin.

Is uw motivatie veranderd in de loop van de tijd?

Nee, de motivatie is niet veranderd.

Hoe wordt uw motivatie bevorderd door uw leidinggevende?

De respondent krijgt veel verantwoordelijkheid en zelfstandigheid en zolang hij niets hoort dan betekent het dat het goed gaat en dat werkt voor hem motiverend.

In hoeverre vindt u uitdaging in uw werk belangrijk?

Belangrijk, de respondent moet het gevoel hebben dat hij er mee verder kan en hij vindt het belangrijk dat er doorgroeimogelijkheden zijn. Hij wil niet dat het werk standaard wordt.

De kenmerken van een netwerk zijn de wederzijdse afhankelijkheid van actoren, de complexiteit en verwevenheid van doeleinden en het duurzame karakter van de relatiepatronen tussen partijen. In hoeverre vindt u dit terug binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel?

Er is sprake van een netwerk omdat hij veel met andere afdelingen te maken heeft. Daarbij is sprake van afhankelijkheid. Nu is er bijvoorbeeld een project sport in de wijken en dan heb je heel veel te maken met beheer. Bij het organiseren van sportevenementen is de afdeling handhaving en vergunning weer belangrijk. Er wordt rekening gehouden met de verschillende doelen van mensen en die komen naar voren in overleggen.

Als er sprake is van een netwerk, wat is uw rol daarbinnen?

De respondent bekleedt een middenpositie.

Hoeveel mensen zijn er van elkaar afhankelijk om bepaalde doelen te realiseren?

Kan hij moeilijk zeggen want het verschilt per project.

Hoe is uw relatie met deze mensen?

Goed, iedereen helpt elkaar en wil uiteindelijk het beste voor de organisatie.

Merkt u dat er verschillen in machtsverhoudingen bestaan binnen het netwerk? Hoe merkt u dat en hoe kunt u uw machtsverhouding ten opzichte van anderen beschrijven? Zijn sommige rollen erg dominant aanwezig?

Nee, niet echt. Bijvoorbeeld handhaving en vergunning heeft te maken met wet en regelgeving en daar kunnen zij niet onderuit maar dat ziet hij niet als een machtspositie. Hij merkt wel dat je meer voor elkaar krijgt als je meer mensen kent. Zelf ziet hij zich als vertegenwoordiger van sport. Hij probeert de sport overal tussen te wringen en het belang hiervan aan te geven.

De rol wordt wel steeds groter want steeds meer mensen gaan inzien dat de sport erg belangrijk is voor een gemeente. Denk aan probleemkinderen of de problemen rondom overgewicht.

Op welke manier is er coördinatie om sturing aan projecten te geven? Bent u daar tevreden over?

Het project is altijd toegewezen aan een afdeling en die afdeling zet een projectleider in. Het ene project wordt meer vanuit de sportkant getrokken en het andere project meer vanuit veiligheid. Er is altijd een projectleider die het initiatief neemt en de overleggen coördineert.

Zijn er binnen uw netwerk verschillende generaties vertegenwoordigd, zo ja kunt u iets vertellen over die samenwerking; bijvoorbeeld de manier van informatie overbrengen en de intonatie van een boodschap?

Ja, de samenwerking gaat goed. Hij heeft er nooit problemen mee gehad. Er zullen vast wel verschillen zijn maar die vallen niet bewust op.

Wordt er binnen het netwerk gewerkt volgens standaard procedures? Zo ja, wie heeft dit opgesteld?

Ja, het afdelingshoofd heeft dit destijds opgezet.

Openheid houdt in dat er ruimte is voor gezamenlijke besluiten. Hoe staat u hier tegenover en in hoeverre merkt u hier iets van?

Alle beslissingen worden in goed overleg genomen, waardoor er sprake is van openheid.

Bescherming van kernwaarden betekent dat er rekening wordt gehouden met belangen van verschillende actoren. Hoe staat u hier tegenover en in hoeverre merkt u hier iets van?

Ieder lid van het netwerk krijgt de kans om zijn belangen te uiten in overleggen en dit wordt meegenomen in de besluitvorming. Toen sport net wordt opgezet was het moeilijker omdat andere afdelingen wat afwachtend waren maar nu weten andere afdelingen ook beter wat sport inhoudt.

Bij voortgang wordt er overgegaan op concrete besluitvorming. Hoe staat u hier tegenover en in hoeverre merkt u hier iets van?

Dat kan sneller want er moet veel overlegd worden en volgens de respondent is dat niet altijd nodig. De prioriteiten zijn niet voor iedere afdeling hetzelfde.

In hoeverre voldoet de voortgang aan inhoudelijke kwaliteit?

Over het algemeen wordt er goed werk geleverd. De één is soms iets lakser dan de ander maar dat zorgt niet voor een slechte kwaliteit.

Kunt u de stijl van leidinggeven van uw leidinggevende beschrijven?

De leidinggevende geeft veel vrijheid aan de medewerkers. De verantwoordelijkheid wordt aan de medewerkers gegeven; echter de hoofdlijnen worden wel besproken en daar wordt ook op toegezien. Bij een belangrijke beslissing kan hij altijd zijn leidinggevende aanspreken.

Hoe wordt er aandacht aan medewerkers gegeven door de leidinggevendenden?

De leidinggevende geeft duidelijk aan dat ze bij hem terecht kunnen als er problemen zijn maar geeft geen specifieke aandacht aan de medewerkers.

Hoe kan een leidinggevende volgens u het beste omgaan met verschillende leeftijden binnen een afdeling?

Beide partijen moeten gemotiveerd worden. Zowel jong als oud. Je moet je focussen op de sterke punten en proberen om die met elkaar te combineren. Het is niet echt leeftijdsgebonden maar het verschilt per persoon. Het verschilt ook per taak. Als iemand bezig is met een project waar veel historische informatie voor nodig is dan moet die persoon wel iets meer gecoacht worden.

Als er op het gebied van leidinggeven iets zou moeten veranderen, wat zou dat dan zijn volgens u?

De respondent is heel tevreden. Hij vindt het belangrijk dat je altijd een aanspreekpunt hebt en dat afspraken worden nagekomen. Hij vindt het fijn om verantwoordelijkheid te krijgen.

Welke kenmerken van een bureaucratie vindt u terug binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel?

De vele overleggen, die volgens de respondent wel iets minder omslachtig zouden kunnen zijn. Tevens zijn er veel regels en wetten en heerst er een duidelijke hiërarchie.

In hoeverre wordt er routinematig en efficiënt gewerkt?

Een hoop is gestandaardiseerd en daardoor wordt er routinematig en efficiënt gewerkt op vele afdelingen, maar bij de unit sport komen er toch vaak nieuwe projecten en dan moet het wiel steeds opnieuw worden uitgevonden.

Is er sprake van een stabiele of een turbulente omgeving?

Binnen sport is de omgeving stabiel maar binnen de afdeling Welzijn en Educatie turbulent, op deze afdeling zijn er al veel mensen weggegaan. Hierdoor krijg je meer overdracht en het werk is hierdoor niet zo stabiel.

Is het HRM-beleid gericht op de lange of op de korte termijn?

De respondent merkt hier niet veel van. Hij merkt wel dat ze erg veel bezig zijn met ARBO-zaken maar qua ontwikkeling van medewerkers kan er iets meer gedaan worden. Het verloop van mensen is groot en hij is van mening dat daar meer aandacht aan kan worden besteed. Hij vindt dat het meer op de korte termijn gericht is dan op de lange termijn.

De Gemeente Capelle aan den IJssel maakt gebruik van een leeftijdsbewust personeelsbeleid, merkt u dit op alle leeftijdsniveaus en heeft u hier profijt van?

De respondent merkt hier niets van.

Wat zijn volgens u de kenmerken van een leeftijdsbewust personeelsbeleid?

Coaching en het vaststellen van een bepaalde mix van leeftijdscategorieën.

Is de organisatie in de loop der jaren gemoderniseerd?

Ja, de gemeente gaat mee met de tijd. Vooral wat betreft faciliteiten.

Kunt u gebruik maken van opleidingsmogelijkheden om zodoende op de hoogte te blijven van nieuwe ontwikkelingen?

Ja, maar dat is wel beperkt. Als er echt iets belangrijks is dan kan dat wel maar vaak speelt het budget een grote rol en dan gaat het niet door. Er wordt wel veel geld uitgegeven aan goede stoelen en de hoogtes van het computerscherm. De uitdaging om door te groeien wordt gecreëerd door mensen bij te scholen en daar is vaak geen budget voor, terwijl de behoefte er wel is.

Merkt u een verschil in het verwerken van informatie tussen verschillende generaties?

Ja, jongeren zijn wat sneller.

Merkt u verschillen in houding en gedrag tussen verschillende generaties?

Het valt de respondent eigenlijk niet op.

Respondent 3

Hoe lang bent u in dienst bij de Gemeente Capelle aan den IJssel?

Vijf maanden

Heeft u de afgelopen maanden dezelfde functie vervuld binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel?

Ja, adviseur bedrijfsvoering op de afdeling concernfinanciën

Wat zijn uw gedachten over de uitstroom van vele medewerkers de komende jaren?

Het zal een uitdaging gaan worden. Zij verwacht een heel groot gat. Bij haar vorige baan heeft ze dat ook gemerkt. Vorig jaar zijn daar honderden ambtenaren uitgestroomd.

Vindt u dat de kennis moet worden overgedragen of moet er juist nieuwe kennis worden toegelaten?

Een combinatie hiervan. Zij denkt dat het goed zou zijn dat een nieuwkomer een ouder persoon als mentor krijgt om zodoende de kennis over te dragen en samen te voegen met de nieuwe ideeën. De kennisoverdracht is wel heel belangrijk omdat er zoveel ervaring is, die niet terug te vinden is in boeken. Het zou zonde zijn als alle kennis verloren gaat en alles opnieuw uitgevonden moet worden. Momenteel wordt er niet veel aan gedaan. Mevrouw stelt zelf wel veel vragen aan anderen. Er zit meer in het hoofd dan op papier.

Wat motiveert u om bij de Gemeente Capelle aan den IJssel te werken?

Het werk dat wordt verricht heeft meteen effect. Tevens zijn hier doorgroeimogelijkheden.

Is uw motivatie veranderd in de loop van de tijd?

Nee, want de overheid spreekt haar nog steeds aan. Zij heeft het gevoel dat zij ook daadwerkelijk dingen kan veranderen in plaats van alleen er over nadenken hoe het beter zou kunnen. De motivatie binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel is ook niet veranderd maar dat komt waarschijnlijk omdat ze er nog maar vijf maanden werkt.

Hoe wordt uw motivatie bevorderd door uw leidinggevende?

De leidinggevende toont veel interesse. Cursussen worden aangedragen.

In hoeverre vindt u uitdaging in uw werk belangrijk?

Heel belangrijk, ze zal geen vijf tot zes jaar hetzelfde werk blijven doen.

Doorgroeimogelijkheden zijn van belang om het werk als uitdagend te beschouwen.

De kenmerken van een netwerk zijn de wederzijdse afhankelijkheid van actoren, de complexiteit en verwevenheid van doeleinden en het duurzame karakter van de relatiepatronen tussen partijen. In hoeverre vindt u dit terug binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel?

Mevrouw heeft anderen nodig om een gemeenschappelijk doel te bereiken, zoals het maken van financiële overzichten. Er wordt veel aandacht besteed aan elkaars doelen en iedereen moet het ermee eens zijn.

Als er sprake is van een netwerk, wat is uw rol daarbinnen?

Een sturende rol omdat mevrouw met het geld te maken heeft. Zij heeft veel contact met andere afdelingen. De respondent moet ook vaak goedkeuring geven voor bepaalde dingen.

Hoeveel mensen zijn er van elkaar afhankelijk om bepaalde doelen te realiseren?

Dat verschilt per project.

Hoe is uw relatie met deze mensen?

De relatie is prima en er zijn nooit problemen geweest.

Merkt u dat er verschillen in machtsverhoudingen bestaan binnen het netwerk? Hoe merkt u dat en hoe kunt u uw machtsverhouding ten opzichte van anderen beschrijven? Zijn sommige rollen erg dominant aanwezig?

Ja, de één krijgt wel meer voor elkaar dan de ander maar dat ligt aan de persoon zelf. Als je iets voor iemand doet dan doet deze persoon dat meestal ook wel terug. Zij merkt geen echte duidelijke verschillen. Mevrouw heeft zelf een sterke positie wat betreft macht, in verband met de financiën.

Op welke manier is er coördinatie om sturing aan projecten te geven? Bent u daar tevreden over?

Je wordt vrijgelaten in dingen die je doet, dus je hebt veel verantwoordelijkheid. Er zijn wel bepaalde richtlijnen en deadlines gesteld. Mevrouw is hier tevreden over en vindt het fijn dat die er zijn.

Zijn er binnen uw netwerk verschillende generaties vertegenwoordigd, zo ja kunt u iets vertellen over die samenwerking; bijvoorbeeld de manier van informatie overbrengen en de intonatie van een boodschap?

Ja, er zijn verschillende generaties vertegenwoordigd. Het is niet te vergelijken. In tegenstelling tot ouderen zijn jongeren overenthousiast en hebben ze allemaal hetzelfde doel. Ouderen gaan geen nieuwe uitdagingen meer aan en zijn niet bereid om een extra stap te zetten. Ouderen vergeten sneller dingen dan jongeren.

Wordt er binnen het netwerk gewerkt volgens standaard procedures? Zo ja, wie heeft dit opgesteld?

Ja, de beleidsmedewerkers stellen de procedures op voor de financiële adviseurs van de afdeling. Ze schrijven memo's en creëren richtlijnen. Voordat de financiële adviseurs daar mee moeten gaan werken, wordt het wel eerst overlegd.

Openheid houdt in dat er ruimte is voor gezamenlijke besluiten. Hoe staat u hier tegenover en in hoeverre merkt u hier iets van?

De respondent vindt dit erg belangrijk en zij merkt dat daar veel aandacht aan wordt besteed. De leidinggevende probeert nooit een beslissing door te drukken maar alles gaat in goed overleg.

Bescherming van kernwaarden betekent dat er rekening wordt gehouden met belangen van verschillende actoren. Hoe staat u hier tegenover en in hoeverre merkt u hier iets van?

De respondent vindt dit erg belangrijk en zij merkt dat daar veel aandacht aan wordt besteed. Er zijn veel overleggen waarbij iedereen zijn mening kan geven.

Bij voortgang wordt er overgegaan op concrete besluitvorming. Hoe staat u hier tegenover en in hoeverre merkt u hier iets van?

Besluitvorming wordt in het algemeen vaak uitgesteld. Bepaalde mensen krijgen het voor elkaar om niet heel erg hun best te doen en zodoende moet je op anderen wachten. Dit komt misschien omdat een aantal medewerkers zich niet zo betrokken voelt bij de organisatie en zij daar werken omdat het wel makkelijk is.

In hoeverre voldoet de voortgang aan inhoudelijke kwaliteit?

Je blijft er constant aan werken om het beter te maken maar het voldoet in haar ogen wel aan voldoende kwaliteit.

Kunt u de stijl van leidinggeven van uw leidinggevende beschrijven?

Een erg sociale stijl. Hij besteedt heel veel aandacht aan de medewerkers. De leidinggevende is rechtvaardig en geeft ruimte voor creativiteit. Eén keer per jaar is er een beoordelingsgesprek.

Hoe wordt er aandacht aan medewerkers gegeven door de leidinggevendenden?

De leidinggevende laat de medewerkers erg vrij en wil niet het gevoel creëren dat ze gecontroleerd worden. Tevens geeft hij wel duidelijk aan dat ze bij hem terecht kunnen als er problemen zijn.

Hoe kan een leidinggevende volgens u het beste omgaan met verschillende leeftijden binnen een afdeling?

Voorzichtig in zijn! Het mentorschap is wel een belangrijk aspect volgens de respondent.

Als er op het gebied van leidinggeven iets zou moeten veranderen, wat zou dat dan zijn volgens u?

Het leidinggeven mag wel iets harder worden.

Afdelingshoofden kunnen vaak geen consequenties verbinden aan de fouten die mensen maken. Ze zijn met handen en voeten gebonden aan de organisatie. Hierdoor maken mensen zich ook niet zo druk als iets niet helemaal gaat zoals ze het willen, want een foutje is toch niet zo erg. Het wordt wel iets minder, niet meer “eens een ambtenaar, altijd een ambtenaar!”

Welke kenmerken van een bureaucratie vindt u terug binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel?

Er zijn zoveel regels opgesteld waar je niet omheen kunt en er is weinig ruimte voor flexibiliteit. De hiërarchie is duidelijk merkbaar binnen deze gemeente, evenals alle wetten en regels.

In hoeverre wordt er routinematig en efficiënt gewerkt?

Voldoende, dit is vooral in vergelijking met haar vorige baan bij Rijkswaterstaat.

Is er sprake van een stabiele of een turbulente omgeving?

Turbulent, omdat de burgers altijd een mening en inspraak hebben en de gemeente politiek afhankelijk is. Je moet met veel dingen rekening houden.

Is het HRM-beleid gericht op de lange of op de korte termijn?

Geen idee, de respondent merkt niets van HRM. Zij geeft aan dat er vanuit PZ meer personeelsadvies naar de afdelingen moet komen en niet alleen naar de afdelingshoofden. Het moet meer op de medewerker gericht worden.

De Gemeente Capelle aan den IJssel maakt gebruik van een leeftijdsbewust personeelsbeleid, merkt u dit op alle leeftijdsniveaus en heeft u hier profijt van?

Zij merkt er helemaal niets van en heeft er dus ook geen profijt van. Zij vindt het erg jammer dat ze hier niks vanaf weet en vraagt zich af hoe hierover gecommuniceerd wordt.

Wat zijn volgens u de kenmerken van een leeftijdsbewust personeelsbeleid?

Een toekomstplan maken en kijken op welke plek mensen uitstromen en door wie zij vervangen kunnen worden.

Is de organisatie in de loop der jaren gemoderniseerd?

Daar kan ze niets over zeggen, omdat ze daar nog tekort voor in dienst is.

Kunt u gebruik maken van opleidingsmogelijkheden om zodoende op de hoogte te blijven van nieuwe ontwikkelingen?

Ja, zowel cursussen als studies.

Merkt u een verschil in het verwerken van informatie tussen verschillende generaties?

Ouderen vergeten sneller iets dan jongeren omdat ze naar haar mening minder bewust met informatie omgaan.

Merkt u verschillen in houding en gedrag tussen verschillende generaties?

Jongeren zijn meer gemotiveerd. Ze merkt ook dat ouderen niet alles willen vertellen. Ze houden bepaalde kennis graag voor zich. Ze krijgt dan wel eens het antwoord: “ik ben vroeger ook in het diepe gegooid en jij moet het ook zelf uitzoeken.”

Respondent 4

Hoe lang bent u in dienst bij de Gemeente Capelle aan den IJssel?

Tweeënhalf jaar

Heeft u altijd dezelfde functie vervuld binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel?

Nee, de respondent is inmiddels aan zijn derde functie begonnen. Per 1 oktober 2005 is hij hoofd van de afdeling Communicatie geworden. De werkzaamheden variëren van het ontwikkelen van een folder tot crisiscommunicatie.

Wat zijn uw gedachten over de uitstroom van vele medewerkers de komende jaren?

Dat is moeilijk onder woorden te brengen volgens de respondent. Er zijn veel ouderen werkzaam binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel. Volgens hem moet het geen groot probleem worden, want als je goed met elkaar communiceert en goede systemen hebt om kennis over te brengen dan moet het wel goed komen. Volgens de respondent is kennis macht in deze organisatie.

Vindt u dat de kennis moet worden overgedragen of moet er juist nieuwe kennis worden toegelaten?

De respondent vindt het juist goed als er nieuwe inzichten binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel komen. Hij vindt het goed als er veranderingen optreden om zodoende verkoking te voorkomen.

Wat motiveert u om bij de Gemeente Capelle aan den IJssel te werken?

De ontwikkelingen op de afdelingen maken het werk spannend en leuk. Zijn motivatie vloeit voornamelijk voort uit de functie en niet zozeer uit de organisatie.

Is uw motivatie veranderd in de loop van de tijd?

Nee, hij is altijd gemotiveerd geweest en zijn functies zorgden er iedere keer weer voor dat er voldoende uitdagingen aanwezig waren.

Hoe bevordert u de motivatie van uw medewerkers?

De respondent kan hier moeilijk antwoord op geven, omdat zijn afdeling midden in een reorganisatie zit en hij probeert nu door middel van helder denken de medewerkers bij de les te houden en het schip recht te houden. Tevens wordt hij geconfronteerd met emoties en hij probeert zijn medewerkers daar zo rationeel mogelijk mee om te laten gaan.

In hoeverre vindt u uitdaging in uw werk belangrijk?

Erg belangrijk, want als er geen uitdaging meer is dan zit je niet op de juiste plek.

De kenmerken van een netwerk zijn de wederzijdse afhankelijkheid van actoren, de complexiteit en verwevenheid van doeleinden en het duurzame karakter van de relatiepatronen tussen partijen. In hoeverre vindt u dit terug binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel?

De respondent geeft aan dat de afdeling communicatie een stafafdeling is en daardoor erg afhankelijk is van andere afdelingen. De verwevenheid van doeleinden komt terug, doordat er op basis van plannen wordt gekeken welke doelen er zijn en hoe daar het beste mee om kan worden gegaan. Zo vindt er veel overleg plaats, zowel structureel als ad hoc. Doordat iedereen makkelijk bij elkaar kan binnenlopen is ook de relatie met anderen goed.

Als er sprake is van een netwerk, wat is uw rol daarbinnen?

De respondent heeft een centrale rol, maar dat komt omdat hij het hoofd van de afdeling is en de projecten aanneemt wanneer zij binnenkomen op de afdeling communicatie. De projecten verschillen van advisering tot de uitvoering.

Hoeveel mensen zijn er van elkaar afhankelijk om bepaalde doelen te realiseren?

Dat is verschillend per project; de respondent kan hier eigenlijk geen antwoord op geven.

Hoe is uw relatie met deze mensen?

De relatie met anderen is goed, alleen merkt de respondent wel wat frictie binnen de afdeling.

Merkt u dat er verschillen in machtsverhoudingen bestaan binnen het netwerk? Hoe merkt u dat en hoe kunt u uw machtsverhouding ten opzichte van anderen beschrijven? Zijn sommige rollen erg dominant aanwezig?

Ja, de status is binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel erg belangrijk. De machtsverhoudingen verschillen per project en per persoon. Als je de meerwaarde van je eigen werk kunt aantonen dan wordt er wel goed geluisterd. De respondent geeft aan dat als je iets voor anderen doet en de stukken op tijd inlevert, anderen ook sneller iets voor jou over hebben.

Op welke manier is er coördinatie om sturing aan projecten te geven? Bent u daar tevreden over?

De respondent geeft sturing aan projecten die binnenkomen op de afdeling. Het hoofd van BMO staat er nog altijd boven.

Zijn er binnen uw netwerk verschillende generaties vertegenwoordigd, zo ja kunt u iets vertellen over die samenwerking; bijvoorbeeld de manier van informatie overbrengen en de intonatie van een boodschap?

Ja, de respondent merkt dat het prikkelt tussen de verschillende leeftijden. Maar dat is vooral op zijn afdeling. Dat heeft wel met de persoon te maken. De respondent geeft aan dat de reorganisatie ook erg van invloed is op het gedrag van de medewerkers.

Wordt er binnen het netwerk gewerkt volgens standaard procedures? Zo ja, wie heeft dit opgesteld?

Dat verschilt per project. De respondent stelt ze dan op in een oriënterend gesprek, waarbij de taken van woordvoering tot uitvoering worden verdeeld en de deadlines bekend worden gemaakt. Sommige documenten staan vast en daar kun je niet omheen.

Openheid houdt in dat er ruimte is voor gezamenlijke besluiten. Hoe staat u hier tegenover en in hoeverre merkt u hier iets van?

Is belangrijk en dat komt goed terug omdat er veel overleg is, zowel structureel als ad hoc.

Bescherming van kernwaarden betekent dat er rekening wordt gehouden met belangen van verschillende actoren. Hoe staat u hier tegenover en in hoeverre merkt u hier iets van?

De respondent vindt dit belangrijk en vindt dat de bescherming van kernwaarden naar voren komt in gesprekken. Iedereen kan zijn/haar mening geven. Uiteindelijk wil je allemaal iets goeds neerzetten en luister je zeker naar elkaar.

Bij voortgang wordt er overgegaan op concrete besluitvorming. Hoe staat u hier tegenover en in hoeverre merkt u hier iets van?

Het is belangrijk, maar dat wordt weleens vertraagd door externe factoren, zoals de politiek, of als iemand zich ergens mee gaat bemoeien terwijl dat zijn taak niet is. Hierdoor kan een proces erg opgerekt worden maar over het algemeen worden de deadlines wel altijd gehaald.

In hoeverre voldoet de voortgang aan inhoudelijke kwaliteit?

Daar is niet altijd sprake van. De instelling van de medewerkers kan zorgen voor een goede kwaliteit maar ook voor een minder goede kwaliteit.

Kunt u uw eigen stijl van leidinggeven beschrijven?

Een open houding ten opzichte van de medewerkers. Zij moeten het gevoel hebben dat ze alles kunnen zeggen tegen hun leidinggevende.

Hoe geeft u aandacht aan medewerkers?

Vaak rondlopen op de afdeling en een praatje maken. Hierdoor heb je een open houding en bied je een luisterend oor.

Hoe gaat u om met verschillende leeftijden binnen een afdeling?

De generaties hebben een andere mate van begeleiding nodig. Het is ook afhankelijk van de functie maar er moet vooral gekeken worden naar de sterke punten van een persoon.

Als er op het gebied van leidinggeven iets zou moeten veranderen, wat zou dat dan zijn volgens u?

Over het algemeen in de gehele organisatie bezien zou er minder hiërarchie moeten zijn.

Welke kenmerken van een bureaucratie vindt u terug binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel?

Er zijn veel procedures en wetten waar men zich aan moet houden. Bureaucratie is nodig om afwegingen te maken. Het is een goed handhavingsmiddel maar het moet niet te snel gaan, zoals het continu veranderen van wetten van het Rijk, want daardoor komen er ook steeds meer nieuwe regels voor de gemeente bij. De respondent vindt de mate van bureaucratie niet vervelend. Er is veel hiërarchie en iedereen doet wat hij of zij moet doen en verricht geen werk buiten de functie om.

Wordt er routinematig en efficiënt gewerkt?

Over het algemeen wel. Het verschilt per afdeling. Soms kan er weleens wat harder gewerkt worden want er heerst een extreme “van negen tot vijf en geen minuut langer” mentaliteit.

Is er sprake van een stabiele of een turbulente omgeving?

Er is sprake van turbulentie op de afdeling, wat ten koste gaat van de medewerkers.

Is het HRM-beleid gericht op de lange of op de korte termijn?

Lange termijn. Dit merkt hij aan het mobiliteitsbeleid, waarbij de mogelijkheid is voor medewerkers om door te stromen.

De Gemeente Capelle aan den IJssel maakt gebruik van een leeftijdsbewust personeelsbeleid, merkt u dit op alle leeftijdsniveaus en heeft u hier profijt van?

De respondent is hier niet bekend mee.

Wat zijn volgens u de kenmerken van een leeftijdsbewust personeelsbeleid?

De respondent geeft aan dat hij een leeftijdsbewust personeelsbeleid op alle niveaus zou willen zien en niet alleen op het oudere niveau. Tevens geeft hij aan dat het beleid bewuster met tijd zou moeten omgaan om gericht kennis en kracht in te zetten. Hij vindt dat supervisie van jong en oud aan elkaar moet worden gekoppeld. Kennis en ervaring moet worden overgedragen door het begeleiden van nieuwe medewerkers.

Is de organisatie in de loop der jaren gemoderniseerd?

Nee, want de respondent vergelijkt het met andere organisaties en er kan veel verbeterd worden, zoals de mogelijkheid tot thuiswerken en een extranet zodat je op ieder moment in alle documenten kunt en niet alleen op kantoor.

Kunt u gebruik maken van opleidingsmogelijkheden om zodoende op de hoogte te blijven van nieuwe ontwikkelingen?

Ja, de respondent gaat ook een opleiding volgen over het omgaan met reorganisaties.

Merkt u een verschil in het verwerken van informatie tussen verschillende generaties?

Ja, in allerlei facetten van communicatie, zowel verbaal als non-verbaal. De jongeren zijn veel directer.

Merkt u verschillen in houding en gedrag tussen verschillende generaties?

Ja, vooral betreffende motivatie. Hij vindt dat juist de ouderen meer gemotiveerd zijn dan de jongeren. De jongeren zijn arrogant en hebben een instelling van “ik kan de hele wereld aan”. Als ze niet krijgen wat ze willen dan verlaten ze de organisatie. Ouderen hebben meer een link met de gemeente. De jongeren schrijven meteen overuren en dat doen ouderen niet.

Respondent 5

Hoe lang bent u in dienst bij de Gemeente Capelle aan den IJssel?

Iets langer dan een jaar.

Heeft u altijd dezelfde functie vervuld binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel?

Ja, de respondent is allround medewerker handhaving en controle. Meneer is bouwinspecteur en controleert nieuwbouwprojecten, bestaande bouw en illegale bouw.

Wat zijn uw gedachten over de uitstroom van vele medewerkers de komende jaren?

Bijtijds ervoor zorgen dat er nieuwe mensen zijn en de tijd ervoor nemen om ze voldoende op te leiden.

Vindt u dat de kennis moet worden overgedragen of moet er juist nieuwe kennis worden toegelaten?

Kennis is erg afhankelijk van overheidswetgeving dus het is van belang dat de kennis van diegenen die er al lang werken wordt opgefrist. Dit moet volgens de respondent wel in combinatie zijn met de nieuwe kennis van de jongeren. Zowel jong als oud moeten meegaan met de nieuwe ontwikkelingen.

Wat motiveert u om bij de Gemeente Capelle aan den IJssel te werken?

Het type functie, controle met daarbij de juridische achtergronden. Vanaf de voorbereidingen tot de oplevering ben je bezig.

Is uw motivatie veranderd in de loop van de tijd?

Nee.

Hoe wordt uw motivatie bevorderd door uw leidinggevende?

Er zijn voldoende doorgroeimogelijkheden. Zowel binnen de functie als op een andere afdeling. Gesprekken met de leidinggevende worden alleen gevoerd als het nodig is.

In hoeverre vindt u uitdaging in uw werk belangrijk?

Heel belangrijk. Als het een “moeten” wordt dan houdt hij er mee op. Hij wil plezier en een doel in zijn werk hebben.

De kenmerken van een netwerk zijn de wederzijdse afhankelijkheid van actoren, de complexiteit en verwevenheid van doeleinden en het duurzame karakter van de relatiepatronen tussen partijen. In hoeverre vindt u dit terug binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel?

Ja, er is sprake van een netwerk. Mensen zijn van elkaar afhankelijk. De bouw is een klein wereldje. Iedereen kent elkaar en dat werkt door in het gemeentehuis. De relatie met deze mensen is goed. Er wordt rekening gehouden met verschillende doelen. Niet zozeer door overleggen maar onderling is het contact heel goed. Als er een probleem is dan wordt er gezamenlijk naar een oplossing gezocht.

Als er sprake is van een netwerk, wat is uw rol daarbinnen?

Centrale rol omdat hij buiten dingen constateert en het vervolgens naar binnen brieft.

Hoeveel mensen zijn er van elkaar afhankelijk om bepaalde doelen te realiseren?

Moelijk te zeggen. Het wisselt per project. De projecten verschillen van een dakkapel bij iemand thuis, dan heb je maar met twee mensen te maken, maar het kan ook gaan om een nieuwbouwproject van E20 miljoen en dan moet je met vier afdelingen samenwerken.

Hoe is uw relatie met deze mensen?

De relatie is goed. Je hebt wel eens te maken met verschillende meningen, maar dat is niet erg want zo houd je elkaar scherp.

Merkt u dat er verschillen in machtsverhoudingen bestaan binnen het netwerk? Hoe merkt u dat en hoe kunt u uw machtsverhouding ten opzichte van anderen beschrijven? Zijn sommige rollen erg dominant aanwezig?

De respondent heeft hier geen ervaring mee.

Op welke manier is er coördinatie om sturing aan projecten te geven? Bent u daar tevreden over?

Het hoofd van de afdeling is eindverantwoordelijk en deze persoon spreek je alleen als je hem nodig hebt. De verantwoordelijkheid verschuift steeds naar de persoon, die het betreffende stukje project uitvoert.

Zijn er binnen uw netwerk verschillende generaties vertegenwoordigd, zo ja kunt u iets vertellen over die samenwerking; bijvoorbeeld de manier van informatie overbrengen en de intonatie van een boodschap?

Ja, de samenwerking gaat wel goed. Je ziet wel verschillen in de manier van werken. De oudere generatie houdt meer van mondelinge afspraken maar de respondent geeft aan dat die tijd voorbij is. Alles moet bevestigd worden met een brief en de jongeren dekken zich beter in. Dit leidt niet tot problemen.

Wordt er binnen het netwerk gewerkt volgens standaard procedures? Zo ja, wie heeft dit opgesteld?

Ja, maar deze procedures zijn wel werkafhankelijk. Dat ligt eraan wat je buiten constateert en hoe je het opgelost wil krijgen. Juridisch gezien moet je je houden aan standaardprocedures en de procedures worden opgesteld door de medewerkers zelf, in overleg met het afdelingshoofd.

Openheid houdt in dat er ruimte is voor gezamenlijke besluiten. Hoe staat u hier tegenover en in hoeverre merkt u hier iets van?

Openheid naar elkaar, alles wordt besproken. Het gaat vooral informeel. De respondent ziet er geen problemen in om af en toe problemen op tafel te gooien en zodoende de mening van anderen te horen.

Bescherming van kernwaarden betekent dat er rekening wordt gehouden met belangen van verschillende actoren. Hoe staat u hier tegenover en in hoeverre merkt u hier iets van?

Goed, ze zoeken altijd gezamenlijk naar een oplossing als de belangen niet helemaal met elkaar overeenkomen. Iedereen denkt oplossingsgericht.

Bij voortgang wordt er overgegaan op concrete besluitvorming. Hoe staat u hier tegenover en in hoeverre merkt u hier iets van?

Snelle besluitvorming want er zijn weinig termijnoverschrijdingen. Men zit er dik bovenop.

In hoeverre voldoet de voortgang aan inhoudelijke kwaliteit?

Dat wisselt. Bestuurlijk gezien word je wel eens afgeremd omdat je met verschillende belangen te maken hebt. Dan moet er wel eens water bij de wijn worden gedaan terwijl je eigenlijk iets meer wilde bereiken.

Kunt u de stijl van leidinggeven van uw leidinggevende beschrijven?

Open stijl, hij denkt veel mee. Geeft veel ruimte en verantwoordelijkheid.

Hoe wordt er aandacht aan medewerkers gegeven door de leidinggevendenden?

Alleen als het nodig is. Geen bericht, goed bericht. De leidinggevende komt niet wekelijks langs maar je moet het zelf aangeven als er iets mis is. Dat is ook de harde cultuur in de bouwwereld.

Hoe kan een leidinggevende volgens u het beste omgaan met verschillende leeftijden binnen een afdeling?

Ze verdienen een gelijke behandeling.

Als er op het gebied van leidinggeven iets zou moeten veranderen, wat zou dat dan zijn volgens u?

Gerichter en meer bestuurlijk werken. Die mogelijkheden moeten van een leidinggevende komen om de bestuurlijke lijn wat korter te maken. Niet de kwaliteit van het werk maar het communiceren met elkaar en het volgen van procedures. Deze lijnen kunnen wat doelgerichter worden.

Welke kenmerken van een bureaucratie vindt u terug binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel?

De respondent merkt weinig van bureaucratie omdat er een goed contact met de burgers is en er weinig sprake is van hiërarchie. Juist openstaan voor meningen van de burgers. Ze leggen goed uit waarom bepaalde zaken wel of niet kunnen. Er is veel ruimte voor eigen verantwoordelijkheid en creativiteit. Er zijn veel regels maar daar kun je niet omheen bij een gemeente.

In hoeverre wordt er routinematig en efficiënt gewerkt?

Meestal wordt er wel routinematig en efficiënt gewerkt. De deadlines worden altijd gehaald.

Is er sprake van een stabiele of een turbulente omgeving?

Qua werkzaamheden stabiel maar qua wetgeving turbulent. Het verandert heel snel. Dat komt omdat de gemeente politiek afhankelijk is. Als andere partijen aan de macht komen dan kunnen vele wetten en regels weer gewijzigd worden.

Is het HRM-beleid gericht op de lange of op de korte termijn?

De respondent heeft nog nooit van het HRM-beleid gehoord.

De Gemeente Capelle aan den IJssel maakt gebruik van een leeftijdsbewust personeelsbeleid, merkt u dit op alle leeftijdsniveaus en heeft u hier profijt van?

Ja, maar dat is alleen op ouderen gericht. Het precieze beleid kent hij niet.

Wat zijn volgens u de kenmerken van een leeftijdsbewust personeelsbeleid?

Geen mening.

Is de organisatie in de loop der jaren gemoderniseerd?

Ja, ze gaan mee met de tijd. Er komen steeds meer nieuwe technieken bij. De gemeente is daar wel vooruitstrevend in. Momenteel is er een nieuw vergunningssysteem in ontwikkeling, waarbij ook een stukje handhaving komt kijken.

Kunt u gebruik maken van opleidingsmogelijkheden om zodoende op de hoogte te blijven van nieuwe ontwikkelingen?

Ja, heel veel. Het verschilt van opleidingen tot cursussen. Zolang het werkgericht is krijg je de mogelijkheid om alles te doen. Je moet het wel zelf aangeven.

Merkt u een verschil in het verwerken van informatie tussen verschillende generaties?

Ja, ouderen zijn vooral mondeling gericht en volgen geen opleidingen meer.

Merkt u verschillen in houding en gedrag tussen verschillende generaties?

Ja, jongeren zijn gemotiveerder en pakken problemen anders aan. Ouderen zoeken naar oplossingen maar die zijn niet altijd juridisch juist.

Respondent 6

Hoe lang bent u in dienst bij de Gemeente Capelle aan den IJssel?

Tweeënhalf jaar

Heeft u altijd dezelfde functie vervuld binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel?

Ja, projectleider bij stedelijke ontwikkeling.

Wat zijn uw gedachten over de uitstroom van vele medewerkers de komende jaren?

Men gaat staan kijken en niemand heeft het zien aankomen dat er veel verloren gaat.

Er zullen veel nieuwe mensen geworven moeten worden.

Als er teveel tegelijk weggaan dan wordt het een probleem; gaat het geleidelijk aan dan kan het wel opgevangen worden. Nu moeten jongeren al vastgehouden worden en er moet voor worden gezorgd dat ouderen hun kennis vastleggen en overdragen.

Vindt u dat de kennis moet worden overgedragen of moet er juist nieuwe kennis worden toegelaten?

Een combinatie. De nieuwe impuls van jongeren kan goed samengaan met de ervaring van ouderen. Meelopen met ouderen is volgens de respondent een goede methode om kennis over te brengen.

Wat motiveert u om bij de Gemeente Capelle aan den IJssel te werken?

De functie zelf en niet zozeer de organisatie.

Is uw motivatie veranderd in de loop van de tijd?

Nee, dat is niet veranderd. De respondent leert nog steeds, de leercurve is nog steeds vrij stijf en dat motiveert hem.

Hoe wordt uw motivatie bevorderd door uw leidinggevende?

Het komt vooral vanuit de respondent zelf maar de leidinggevende zorgt er wel voor dat er voldoende mogelijkheden zijn, zoals het volgen van opleidingen. Het is een soort wisselwerking. Het contact met de leidinggevende is vooral informeel van aard.

In hoeverre vindt u uitdaging in uw werk belangrijk?

Heel erg belangrijk, dat komt vooral tot uiting in nieuwe projecten en moeilijke projecten want als dingen te makkelijk gaan dan wordt de respondent lui en dat wil hij voorkomen.

De kenmerken van een netwerk zijn de wederzijdse afhankelijkheid van actoren, de complexiteit en verwevenheid van doeleinden en het duurzame karakter van de relatiepatronen tussen partijen. In hoeverre vindt u dit terug binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel?

Een netwerk komt terug binnen de werkzaamheden van de respondent. Voor 90% is hij van anderen afhankelijk. Uiteindelijk wil iedereen iets goeds neerzetten en daarom is de relatie met deze mensen goed. Het zijn hele concrete dingen die uitgevoerd moeten worden, dus de doelen zijn voor iedereen hetzelfde.

Als er sprake is van een netwerk, wat is uw rol daarbinnen?

Centraal en faciliterend. De respondent moet ervoor zorgen dat alles op het goede moment bij elkaar is. Hij staat in het midden maar hij zorgt er ook voor dat iedereen zijn ding kan doen.

Hoeveel mensen zijn er van elkaar afhankelijk om bepaalde doelen te realiseren?

Dat verschilt van drie tot vijftien mensen.

Hoe is uw relatie met deze mensen?

De relatie is goed. In het begin was het wel een beetje wennen omdat hij als nieuwkomer tussen de ouderen kwam maar nu gaat het heel erg goed.

Merkt u dat er verschillen in machtsverhoudingen bestaan binnen het netwerk? Hoe merkt u dat en hoe kunt u uw machtsverhouding ten opzichte van anderen beschrijven? Zijn sommige rollen erg dominant aanwezig?

Ja, dat is merkbaar. Persoonlijkheid en manier van doen zijn hierbij belangrijk, mensen krijgen daardoor makkelijker dingen voor elkaar. Sommige mensen lopen al heel lang mee en kennen gewoon heel veel mensen. De rol van de respondent wordt steeds belangrijker, omdat hij steeds meer mensen leert kennen en hierdoor weet welke wegen hij het beste kan bewandelen.

Op welke manier is er coördinatie om sturing aan projecten te geven? Bent u daar tevreden over?

Er zit een programmamanager boven de respondent en hij heeft de eindverantwoordelijkheid. De voortgang wordt met deze persoon besproken en als het fout gaat dan moet de projectgroep zelf aan de bel trekken. De respondent is hier tevreden over.

Zijn er binnen uw netwerk verschillende generaties vertegenwoordigd, zo ja kunt u iets vertellen over die samenwerking; bijvoorbeeld de manier van informatie overbrengen en de intonatie van een boodschap?

Ja, de samenwerking verloopt heel goed. Ouderen hebben vaak zoiets van “dit hebben we al een keer geprobeerd, toen lukte het niet dus nu ook niet”. Ouderen worden er enthousiast van als ze zien dat jongeren enthousiast en gemotiveerd zijn. Dit verschilt van persoon tot persoon.

Wordt er binnen het netwerk gewerkt volgens standaard procedures? Zo ja, wie heeft dit opgesteld?

Ja, ieder voor zich en gezamenlijk. De projectleider stelt dit op.

Openheid houdt in dat er ruimte is voor gezamenlijke besluiten. Hoe staat u hier tegenover en in hoeverre merkt u hier iets van?

In goed overleg worden er besluiten genomen, dat werkt ook het meest prettig.

Bescherming van kernwaarden betekent dat er rekening wordt gehouden met belangen van verschillende actoren. Hoe staat u hier tegenover en in hoeverre merkt u hier iets van?

Op zijn afdeling zijn verschillende belangen niet van toepassing op dit project, want er worden gebouwen gebouwd en dan zijn alle doelen en belangen voor iedereen wel hetzelfde.

Bij voortgang wordt er overgegaan op concrete besluitvorming. Hoe staat u hier tegenover en in hoeverre merkt u hier iets van?

De besluitvorming vertraagt altijd omdat je te maken hebt met procedures waar het risico aan vast zit dat je het een keer terugkrijgt. Degene die het besluit neemt moet het ook durven nemen en als iets politiek gevoelig ligt, dan wordt het vooruit geschoven of het wordt omgevormd tot iets waarmee je niet echt een beslissing kunt nemen. Maar het is wel nodig dus die beslissing moet toch genomen worden. De respondent vond het eerst heel irritant dat de besluitvorming zo vertraagd werd, maar nu is hij eraan gewend en calculeert hij het erbij in.

In hoeverre voldoet de voortgang aan inhoudelijke kwaliteit?

De kwaliteit is altijd goed.

Kunt u de stijl van leidinggeven van uw leidinggevende beschrijven?

De leidinggevende houdt veel afstand maar is over het algemeen wel betrokken bij de medewerkers.

Hoe wordt er aandacht aan medewerkers gegeven door de leidinggevendenden?

Via informele gesprekken en dan wordt er zowel naar persoonlijke situaties gevraagd als naar de voortgang van het proces.

Hoe kan een leidinggevende volgens u het beste omgaan met verschillende leeftijden binnen een afdeling?

Je moet er goed over nadenken. Het gaat niet alleen om het omgaan met verschillende leeftijden maar de leidinggevende moet er ook voor zorgen dat de afdeling blijft bestaan. Je moet de twee uitersten proberen bij elkaar te brengen want aan de bovenkant vloeit alles weg. Verder moeten jong en oud hetzelfde worden behandeld, want ouderen moeten de laatste jaren met plezier kunnen volmaken en de jongeren moeten gemotiveerd worden om niet na drie tot vier jaar de organisatie te verlaten.

Als er op het gebied van leidinggeven iets zou moeten veranderen, wat zou dat dan zijn volgens u?

De respondent heeft hier geen antwoord op. Zijn leidinggevende werkt erg autonoom en voor de respondent werkt dat heel goed. Hij vindt het fijn om zijn eigen dingen te kunnen doen.

Welke kenmerken van een bureaucratie vindt u terug binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel?

Er zijn veel procedures en protocollen die in zijn ogen niet allemaal nodig zijn. Er is duidelijk sprake van hiërarchie omdat je voor een bestuur werkt en daar sta je per definitie onder.

In hoeverre wordt er routinematig en efficiënt gewerkt?

Goed, er gaat niet veel tijd verloren. Er is altijd wel iemand of iets die een beetje tegenwerkt maar dat doet niet af aan de efficiency van de afdeling. Als er iemand ziek is dan heb je wel negen van de tien keer een probleem omdat er niet iemand anders is die dat ook kan.

Is er sprake van een stabiele of een turbulente omgeving?

Stabiel, alles blijft redelijk hetzelfde. Er gaat wel eens een organisatiemodel op de schop, maar daar merkt de respondent eigenlijk haast niets van.

Is het HRM-beleid gericht op de lange of op de korte termijn?

Niet bekend mee.

De Gemeente Capelle aan den IJssel maakt gebruik van een leeftijdsbewust personeelsbeleid, merkt u dit op alle leeftijdsniveaus en heeft u hier profijt van?

Hier is hij niet bekend mee, er gaat niet eens een belletje rinkelen.

Wat zijn volgens u de kenmerken van een leeftijdsbewust personeelsbeleid?

De respondent denkt dat hier het mentorschap onder valt en dat ouderen minder gaan werken.

Is de organisatie in de loop der jaren gemoderniseerd?

Ja, in werkstructuur want dat is marktgerichter geworden en op het gebied van ICT ziet hij ontwikkelingen die het werk steeds makkelijker maken. In vergelijking met de Gemeente Rotterdam is de Gemeente Capelle aan den IJssel erg vooruitstrevend.

Kunt u gebruik maken van opleidingsmogelijkheden om zodoende op de hoogte te blijven van nieuwe ontwikkelingen?

Ja, de respondent maakt daar ook veelvuldig gebruik van.

Merkt u een verschil in het verwerken van informatie tussen verschillende generaties?

Ja, jongeren zijn sneller en reageren adequater.

Merkt u verschillen in houding en gedrag tussen verschillende generaties?

Er zijn ouderen die erg aan het aftellen zijn maar er zijn ook ouderen die nog heel erg de drive hebben om dingen goed te doen en te laten realiseren. Zij zijn heel motiverend om mee samen te werken. De jongeren zijn over het algemeen meer gemotiveerd.

Respondent 7

Hoe lang bent u in dienst bij de Gemeente Capelle aan den IJssel?

Vijfenhalf jaar

Heeft u altijd dezelfde functie vervuld binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel?

Ja, juridisch adviseur kwaliteitszorg van afdeling Publiekszaken. De functie is wel een beetje uitgebreid in de loop der jaren.

Wat zijn uw gedachten over de uitstroom van vele medewerkers de komende jaren?

Er zullen een aantal mensen weggaan maar de respondent ziet dat niet als een probleem. Er is een afspraak gemaakt dat als een medewerker naar een bijeenkomst of training is geweest, die persoon de verantwoordelijkheid heeft om die kennis over te dragen op collega's, per e-mail of per bijeenkomst. Afdeling Publiekszaken is er al goed mee bezig omdat zij willen voorkomen dat als de generalisten weg zijn, de afdeling een probleem heeft met de kennis.

Vindt u dat de kennis moet worden overgedragen of moet er juist nieuwe kennis worden toegelaten?

De verjongingsslag is goed. Kennisoverdracht is op de afdeling Publiekszaken erg belangrijk omdat de procedures en wetten zo snel veranderen. Het werkveld is voortdurend in beweging dus kennis die 20 jaar geleden is opgedaan, is nu niet meer actueel omdat er constant een beweging gaande is. Dat maakt het makkelijk om ermee om te gaan.

Wat motiveert u om bij de Gemeente Capelle aan den IJssel te werken?

De respondent wil graag mensen helpen en dat komt nu erg tot uiting. Het dienstverlenende aspect is een belangrijk onderdeel van haar werk. De betrokkenheid met andere medewerkers maakt het werk erg leuk.

Is uw motivatie veranderd in de loop van de tijd?

Ja, het is alleen maar sterker geworden. De respondent zit erg goed op haar plek.

Hoe wordt uw motivatie bevorderd door uw leidinggevende?

De respondent heeft een erg goede relatie met haar leidinggevende; ze kunnen elkaar stimuleren en ondersteunen. Veel dingen doen ze samen. Ze zijn erg open en eerlijk, waardoor ze alles tegen elkaar kunnen zeggen. Ze leveren kritiek op elkaar, maar geven elkaar ook een complimentje. De respondent is ook plaatsvervangend afdelingshoofd.

In hoeverre vindt u uitdaging in uw werk belangrijk?

Dat is de drijfveer om met mensen bezig te zijn. Het werk mag geen sleur worden.

De kenmerken van een netwerk zijn de wederzijdse afhankelijkheid van actoren, de complexiteit en verwevenheid van doeleinden en het duurzame karakter van de relatiepatronen tussen partijen. In hoeverre vindt u dit terug binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel?

Ja, er is sprake van een netwerk. Doelen worden besproken in overleggen. In de startbijeenkomst wordt het hoofddoel besproken en vervolgens wat er gedaan moet worden. Over het algemeen hebben afdelingen niet snel andere doelen. De relatie met anderen is goed; ze heeft nooit tegenwerking gekregen. De communicatie in projecten is doeltreffend en informeel. Dit komt omdat de relatie veelal persoonlijk is begonnen en het is niet via de leidinggevende gegaan.

Als er sprake is van een netwerk, wat is uw rol daarbinnen?

Verschilt per project. Ene keer deelnemer en andere keer een projectleider.

Hoeveel mensen zijn er van elkaar afhankelijk om bepaalde doelen te realiseren?

Verschilt per project.

Merkt u dat er verschillen in machtsverhoudingen bestaan binnen het netwerk? Hoe merkt u dat en hoe kunt u uw machtsverhouding ten opzichte van anderen beschrijven? Zijn sommige rollen erg dominant aanwezig?

De respondent merkt niets van machtsverschillen. Een relatie is wederzijds. Als je iets voor iemand anders doet dan doet hij/zij dat ook snel voor jou terug.

Als de respondent projectleider is dan luistert ze naar de programmamanager, omdat die persoon heel veel kennis heeft maar het is niet negatief bedoeld.

Op welke manier is er coördinatie om sturing aan projecten te geven? Bent u daar tevreden over?

Via de programmamanager. Een directeur, een programmamanager en een projectleider, die projectgroepen aanstuurt. De respondent is hier tevreden over.

Zijn er binnen uw netwerk verschillende generaties vertegenwoordigd, zo ja kunt u iets vertellen over die samenwerking; bijvoorbeeld de manier van informatie overbrengen en de intonatie van een boodschap?

Het niveau waarop je met elkaar samenwerkt en het soort project zorgt ervoor dat het geen probleem is dat verschillende generaties met elkaar samenwerken. Toen er op de afdeling een nieuw computersysteem kwam, merkte je wel dat het voor de ouderen wat lastiger was om mee te werken.

Wordt er binnen het netwerk gewerkt volgens standaard procedures? Zo ja, wie heeft dit opgesteld?

Ja, dat is de vertaalslag van wet en regelgeving naar de praktijk. Opgesteld door de wet. Die vertaalslagen zijn door de respondent gemaakt. De personen die met het betreffende onderdeel te maken hebben zijn betrokken geweest bij het maken van de vertaalslag daarvan.

Openheid houdt in dat er ruimte is voor gezamenlijke besluiten. Hoe staat u hier tegenover en in hoeverre merkt u hier iets van?

Het is een belangrijk aspect en openheid komt goed naar voren middels gesprekken, zowel formeel als informeel.

Bescherming van kernwaarden betekent dat er rekening wordt gehouden met belangen van verschillende actoren. Hoe staat u hier tegenover en in hoeverre merkt u hier iets van?

Weinig omdat het veelal de wet is en daar kun je niet omheen, ook al heeft iemand een ander belang.

Bij voortgang wordt er overgegaan op concrete besluitvorming. Hoe staat u hier tegenover en in hoeverre merkt u hier iets van?

Bij elke nieuwe wetswijziging moet je nieuwe dingen leren. Het is een noodzakelijk onderdeel van het proces en de respondent ziet het niet zozeer als een vertraging.

In hoeverre voldoet de voortgang aan inhoudelijke kwaliteit?

Prima, dit komt omdat er op publiekszaken altijd voldoende kwaliteit geleverd moet worden en verbonden is aan vaste procedures.

Kunt u de stijl van leidinggeven van uw leidinggevende beschrijven?

Strak en duidelijk. De respondent voelt zich daar prettig bij want zelf zou zij het ook zo doen. Ze geeft ook aan dat ze misschien niet een goede graadmeter daarvoor is.

Hoe wordt er aandacht aan medewerkers gegeven door de leidinggevenden?

De afdeling van vijftig personen is onderverdeeld in teams met een coördinator en zij hebben als eerste de signalen door als iets niet goed gaat. De deur van het afdelingshoofd staat wel altijd voor iedereen open maar het is moeilijk om aan vijftig personen de aandacht te geven. De coördinatoren hebben overleggen en daar zit ook het afdelingshoofd bij. Dingen die niet lekker lopen worden dan ook besproken.

Hoe kan een leidinggevende volgens u het beste omgaan met verschillende leeftijden binnen een afdeling?

Het ligt eraan waar mensen mee bezig zijn. Het ligt aan de taak die uitgevoerd moet worden. Goed in de gaten houden wat iemand nodig heeft om zijn functie goed uit te oefenen. Een leidinggevende moet het niet als vervelend ervaren om iets een paar keer meer uit te leggen aan iemand. Dus geen duidelijk onderscheid. De respondent geeft aan dat ze een medewerkster heeft van bijna 60 jaar en haar zullen ze niet met zware dozen laten lopen. Ook hoeft zij niet de hele dag heen en weer te lopen. Dat heeft te maken met de fysieke gesteldheid.

Als er op het gebied van leidinggeven iets zou moeten veranderen, wat zou dat dan zijn volgens u?

Daar heeft de respondent geen antwoord op.

Welke kenmerken van een bureaucratie vindt u terug binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel?

Voornamelijk wet en regelgeving. Afdeling Publiekszaken is zo dienstverlenend bezig en heeft veel te maken met formulieren en dergelijke. Ze proberen het zo goed mogelijk uit te leggen “dit zijn de regels, zo moet ik het doen; dat betekent dat ik deze gegevens van u nodig heb en als u dat heeft gedaan dan maken we een afspraak.” De medewerkers leggen goed uit waarom bepaalde dingen zo lopen. Er is wel sprake van hiërarchie de respondent heeft er niet veel last van en dat komt waarschijnlijk omdat ze zelf als plaatsvervangend afdelingshoofd fungeert. Zij geeft aan dat anderen op de afdeling dat misschien wel meer ervaren omdat er sprake is van controle met handtekeningen en dergelijke.

In hoeverre wordt er routinematig en efficiënt gewerkt?

Heel erg. Men kan ook niet anders want er staat heel veel vast en daar kun je niet omheen.

Is er sprake van een stabiele of een turbulente omgeving?

Beiden. Stabiel wat betreft personeel. Turbulent omdat er een hoop gebeurt, want iedere dag zijn er mensen over de vloer en heb je te maken met wetten en regels.

Is het HRM-beleid gericht op de lange of op de korte termijn?

Overall gericht op de langere termijn maar als je echt problemen hebt dan wordt er direct actie ondernomen en wordt er gekeken hoe je ondersteund kan worden. Op de afdeling zijn beoordelingsgesprekken, functioneringsgesprekken en POP-gesprekken.

De Gemeente Capelle aan den IJssel maakt gebruik van een leeftijdsbewust personeelsbeleid, merkt u dit op alle leeftijdsniveaus en heeft u hier profijt van?

Nee, ze merkt er zelf niet zoveel van.

Wat zijn volgens u de kenmerken van een leeftijdsbewust personeelsbeleid?

Mentorschap voor mensen die bepaalde kennis en ervaring in huis hebben. Deeltijd FPU zou ze zelf heel prettig vinden. Rekening houden met als mensen ouder worden, sommige dingen gaan niet meer zo lekker en hier moet op ingespeeld worden.

Er moet gekeken worden naar de persoon en het werk en niet zozeer naar de leeftijd.

Is de organisatie in de loop der jaren gemoderniseerd?

Ja, de gemeente is vooruitstrevend en doet mee met de trends.

Kunt u gebruik maken van opleidingsmogelijkheden om zodoende op de hoogte te blijven van nieuwe ontwikkelingen?

Ja, de respondent maakt hier ook veelvuldig gebruik van.

Merkt u een verschil in het verwerken van informatie tussen verschillende generaties?

Ouderen gaan minder makkelijk met de computer om dan ouderen.

Merkt u verschillen in houding en gedrag tussen verschillende generaties?

Niet zozeer tussen verschillende generaties, maar tussen personen en dat is niet gerelateerd aan leeftijd.

Respondent 8

Hoe lang bent u in dienst bij de Gemeente Capelle aan den IJssel?

Achtentwintig jaar

Heeft u altijd dezelfde functie vervuld binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel?

Nee, maar wel altijd functies gehad op het gebied van P&O. De functie is in de loop der jaren geëvolueerd. Hij is begonnen als personeelsbeoordelaar. Er zijn voldoende wijzigingen in de functie geweest, waardoor de respondent nog steeds bij personeelszaken van de Gemeente Capelle aan den IJssel werkzaam is.

Wat zijn uw gedachten over de uitstroom van vele medewerkers de komende jaren?

De respondent denkt dat er een gat komt als de oudere medewerkers de komende jaren gaan uitstromen maar hij denkt dat dat geen bezwaar zal opleveren voor de voortgang van de organisatie. Het is volgens hem de vraag of men het ook als gat gaat ervaren. Hij denkt wel dat er zodoende een hoop kennis verloren zal gaan. Er zal veel tijd verloren gaan met het opnieuw opdiepen van die kennis. Hij denkt niet dat alle ouderen vervangen zullen worden door jongeren.

Vindt u dat de kennis moet worden overgedragen of moet er juist nieuwe kennis worden toegelaten?

De respondent vindt dat er een goed evenwicht moet zijn betreffende het overdragen van kennis en het toelaten van nieuwe kennis. Hij denkt dat het goed is als er nieuwe mensen met nieuwe ideeën binnenkomen maar het is ook van belang, dat bepaalde zaken die vaststaan, overgenomen worden door de jongeren maar dat zou weleens problemen kunnen geven.

Wat motiveert u om bij de Gemeente Capelle aan den IJssel te werken?

Het is niet specifiek de gemeente waar de respondent voor gekozen heeft maar juist het type werk. Het is vooral de interesse in de plek die de gemeente inneemt in de maatschappij en welke impact het heeft op mensen.

Is uw motivatie veranderd in de loop van de tijd?

In de loop der jaren is de motivatie veranderd. Het wisselde steeds maar nu is de motivatie weer bijgekomen.

Hoe wordt uw motivatie bevorderd door uw leidinggevende?

Momenteel niet, want er is geen hoofd personeelszaken maar een interim manager en deze persoon kan de respondent niet voldoende uitdagen op dit specifieke vakgebied.

In hoeverre vindt u uitdaging in uw werk belangrijk?

De uitdaging in het werk heeft gefluctueerd de afgelopen jaren. Aan de hand van een voorbeeld licht de respondent toe wat hij belangrijk vindt betreffende uitdaging in het werk. De respondent vindt het zeer motiverend als hij inbreng in het werk heeft.

De kenmerken van een netwerk zijn de wederzijdse afhankelijkheid van actoren, de complexiteit en verwevenheid van doeleinden en het duurzame karakter van de relatiepatronen tussen partijen. In hoeverre vindt u dit terug binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel?

Ja, er is sprake van een netwerk. Wat betreft afhankelijkheid heeft de respondent andere mensen nodig om iets voor elkaar te krijgen. Hij geeft aan dat veel mensen voor zichzelf werken en de informatie voor zich proberen te houden. Er wordt wel voldoende rekening gehouden met verschillende doelen van partijen en de relatie met deze mensen is goed.

Als er sprake is van een netwerk, wat is uw rol daarbinnen?

De rol van de respondent varieert van aanwezigheid op afroep tot deelname aan een projectgroep. Hij probeert steeds de link te leggen naar zijn eigen vakgebied en naar het eindresultaat.

Hoeveel mensen zijn er van elkaar afhankelijk om bepaalde doelen te realiseren?

Dat verschilt per project. Het is in ieder geval nooit de meerderheid van een afdeling. Het is altijd op kleinere schaal.

Hoe is uw relatie met deze mensen?

De relatie is prima, af en toe waren er wel eens problemen zoals het uitvinden van de gemeenschappelijke doelen.

Merkt u dat er verschillen in machtsverhoudingen bestaan binnen het netwerk? Hoe merkt u dat en hoe kunt u uw machtsverhouding ten opzichte van anderen beschrijven? Zijn sommige rollen erg dominant aanwezig?

Die verschillen zijn soms merkbaar maar het is ook vaak gelijkwaardig. Over het algemeen merkt de respondent weinig van machtsverhoudingen en zelf plaatst hij zich in een middenpositie.

Op welke manier is er coördinatie om sturing aan projecten te geven? Bent u daar tevreden over?

De projectleider stelt een projectgroep samen en geeft sturing aan het project. Hij zet de mensen aan het werk en evalueert hierover. De respondent is hier tevreden over.

Zijn er binnen uw netwerk verschillende generaties vertegenwoordigd, zo ja kunt u iets vertellen over die samenwerking; bijvoorbeeld de manier van informatie overbrengen en de intonatie van een boodschap?

Ja, er zijn verschillen merkbaar tussen deze generaties en de respondent ervaart het als plezierig omdat zij een andere kijk op dingen hebben. De respondent zoekt vaak de jongeren op. De informatie wordt ook op een andere manier overgebracht. Zo zijn de jongeren directer en de intonatie van de boodschap is met meer emotie. Ze doen hun best om iets tactisch te brengen maar dat lukt niet altijd.

Wordt er binnen het netwerk gewerkt volgens standaard procedures? Zo ja, wie heeft dit opgesteld?

Nee, bij ieder project zijn die procedures weer anders.

Openheid houdt in dat er ruimte is voor gezamenlijke besluiten. Hoe staat u hier tegenover en in hoeverre merkt u hier iets van?

Openheid is goed merkbaar en de respondent geeft aan dat er soms teveel aandacht aan wordt besteed, wat de voortgang van het proces soms belemmert.

Bescherming van kernwaarden betekent dat er rekening wordt gehouden met belangen van verschillende actoren. Hoe staat u hier tegenover en in hoeverre merkt u hier iets van?

De respondent vindt het erg belangrijk dat er rekening wordt gehouden met belangen van anderen want dat komt duidelijk naar voren in overleggesprekken. Hij vindt wel, dat als het duidelijk is, het project zich moet voortzetten en niet te lang moet stil blijven liggen.

Bij voortgang wordt er overgegaan op concrete besluitvorming. Hoe staat u hier tegenover en in hoeverre merkt u hier iets van?

Dat is soms vertraagd omdat er te lang bij een bepaald punt wordt stilgestaan.

In hoeverre voldoet de voortgang aan inhoudelijke kwaliteit?

Wel goed, maar het kan altijd beter want volgens de respondent wordt er vaak gedacht “als ik er maar vanaf ben, dan is het niet meer mijn probleem.” Die situaties zijn wel in de minderheid.

Kunt u de stijl van leidinggeven van uw leidinggevende beschrijven?

De stijl wisselt regelmatig. Soms is het heel sociaal maar het kan ook heel afstandelijk zijn.

Hoe wordt er aandacht aan medewerkers gegeven door de leidinggevenden?

De leidinggevende heeft weinig contact met de medewerkers en de respondent geeft aan dat de medewerkers veel meer betrokken kunnen worden in de organisatie.

Hoe kan een leidinggevende volgens u het beste omgaan met verschillende leeftijden binnen een afdeling?

Beiden voldoende aandacht geven en rekening houden met dingen uit het verleden. Zeker geen taboesfeer creëren rondom de ouderen. Tevens is het van belang dat er rekening wordt gehouden met de gezondheid van de medewerkers.

Als er op het gebied van leidinggeven iets zou moeten veranderen, wat zou dat dan zijn volgens u?

Meer rekening houden met de verschillende leeftijden in een organisatie. Nu geven leidinggevenden vaak veel aandacht aan ouderen maar de jongeren hebben dit ook nodig, want het is niet voor niets dat het verloop onder de jongeren groot is.

Welke kenmerken van een bureaucratie vindt u terug binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel?

Van de medewerkers wordt een mate van bureaucratie verwacht. Er is weinig ruimte voor flexibiliteit en de organisatie is gebonden aan vele wetten en regels. Er zijn niet altijd pasklare oplossingen dus je wordt uiteindelijk toch afgerekend op zorgvuldigheid. De hiërarchie en status zijn belangrijke aspecten binnen deze gemeente.

In hoeverre wordt er routinematig en efficiënt gewerkt?

Er wordt niet alleen op de automatische piloot gewerkt. Er wordt efficiënt gewerkt maar dat kan zeker beter omdat er soms gebrek aan besef is. De noodzaak om efficiënt te werken is er niet altijd, want je wordt niet afgerekend op jaarcijfers.

Is er sprake van een stabiele of een turbulente omgeving?

Stabiel, in het verleden turbulent door reorganisaties of door de manier waarop het management de organisatie een plek probeerde te geven binnen het maatschappelijk bestel. Dat wordt ook beïnvloed door externe factoren. Het management ging daar vol dynamiek mee om, waardoor het turbulent aanvoelde.

Is het HRM-beleid gericht op de lange of op de korte termijn?

Op papier lange termijn. In werkelijkheid is het korte termijn gericht. Makkelijk te overziene dingen worden gedaan en er is angst om in de toekomst te kijken. Er is niet genoeg durf om keuzes te maken want het pakt toch vaak anders uit.

De Gemeente Capelle aan den IJssel maakt gebruik van een leeftijdsbewust personeelsbeleid, merkt u dit op alle leeftijdsniveaus en heeft u hier profijt van?

Het is vooral op de ouderen gericht. Zelf werkt hij daardoor drie dagen. De respondent geeft aan dat hij graag zou merken dat er mogelijkheid is om met een coach te praten over wat hij precies wil gaan doen de komende jaren. Wat heb je allemaal gedaan in het verleden en wat is wel en niet bevallen? Probeer er op tijd achter te komen waar iemand goed in is en wat je die persoon kunt laten doen maar ook welke lichamelijke situaties er spelen. Nu wordt er te weinig over gesproken terwijl er ook mensen zijn die graag een stapje terug zouden willen doen. Zodoende is er meer input voor doorstroom.

Wat zijn volgens u de kenmerken van een leeftijdsbewust personeelsbeleid?

Coach/mentorschap, meer aandacht geven en laten merken in welke leeftijdsfase iemand zich bevindt en rapporteren over bevindingen.

Is de organisatie in de loop der jaren gemoderniseerd?

Ja, betreffende het aanname beleid. Mensen aanstellen uit andere richtingen. Er wordt meer geaccepteerd. Medewerkers worden meer bij de organisatie betrokken. Er zijn meerdere opleidingsmogelijkheden bijgekomen. De inhoud van de opleiding is meer richting gedrag, ook betreffende ICT. Voor de buitendienst wordt het nieuwste van het nieuwste aangeschaft.

Bent u hier in begeleid en hoe gaat u om met die veranderingen?

Wel in begeleid maar niet meer dan anderen.

Kunt u gebruik maken van opleidingsmogelijkheden om zodoende op de hoogte te blijven van nieuwe ontwikkelingen?

Ja, hij gaat vaak naar seminars en workshops waar deelgebieden worden uitgelicht.

Merkt u een verschil in het verwerken van informatie tussen verschillende generaties?

Ja, ouderen zijn meer bestuursambtenaren voor het leven en de jongeren shoppen meer. Zij nemen meer initiatief en zoeken zelf meer uit.

Merkt u verschillen in houding en gedrag tussen verschillende generaties?

Ja, jongeren stellen zich heel anders op en kijken met verwondering naar wat er gebeurt. Ze kijken meer onbezonnen (positief) tegen problemen aan.

Respondent 9

Hoe lang bent u in dienst bij de Gemeente Capelle aan den IJssel?

Acht jaar

Heeft u altijd dezelfde functie vervuld binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel?

Ja, constructeur.

Wat zijn uw gedachten over de uitstroom van vele medewerkers de komende jaren?

De respondent heeft hier een beangstigend gevoel bij. Er is in Nederland een onderzoek gaande, wat betreft ingenieursbureaus en instellingen die met constructeurs te maken hebben om daar een beeld van te krijgen. Veel kennis gaat verloren en daar moet op tijd op worden ingespeeld.

Vindt u dat de kennis moet worden overgedragen of moet er juist nieuwe kennis worden toegelaten?

Beiden. Je moet openstaan voor innovatie maar uit het verleden is er heel veel ervaring in wat er goed en fout ging. Het gaat hier niet alleen om getallen. Veel informatie staat ook in boeken maar ouderen hebben vaak meerdere oplossingen in hun hoofd. In zijn functie had er al een half jaar iemand naast hem moeten zitten. Een oudere moet een jongere kunnen inwerken.

Wat motiveert u om bij de Gemeente Capelle aan den IJssel te werken?

Het was voor hem als eindstudieproject. Het was financieel aantrekkelijk en hij heeft veel vrije dagen Hij had geen zin meer in de werkdruk van de private sector.

Is uw motivatie veranderd in de loop van de tijd?

Nee, niet sinds de afgelopen acht jaar binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel. De respondent geeft wel aan dat hij jaren geleden uitdaging belangrijk vond en nu is dat niet meer zo het geval.

Hoe wordt uw motivatie bevorderd door uw leidinggevende?

Officieel heeft hij een leidinggevende, maar hij heeft er geen contact mee waardoor er geen teamvorming is. Hij vindt dit een kwalijke zaak. Dus motivatie wordt niet bevorderd. Er wordt niet geluisterd naar de medewerkers op de werkvloer waardoor een onbetrouwbaar beeld ontstaat.

In hoeverre vindt u uitdaging in uw werk belangrijk?

Belangrijk, maar dat is er nu niet meer. Voor hem zou dat een nieuwe berekenmethode betekenen, nieuwe software, nieuwe projecten en het optimaliseren van het werk.

De kenmerken van een netwerk zijn de wederzijdse afhankelijkheid van actoren, de complexiteit en verwevenheid van doeleinden en het duurzame karakter van de relatiepatronen tussen partijen. In hoeverre vindt u dit terug binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel?

De respondent geeft aan dat er geen sprake is van een netwerk want hij werkt voor zichzelf en hij is een uniek geval binnen de gemeente. Aanvragen komen binnen en hij is de enige die dat afhandelt.

Als er sprake is van een netwerk, wat is uw rol daarbinnen?

De respondent heeft wel contact met anderen maar de technische constructie doet hij alleen. Hij heeft dus een belangrijke rol want verder zijn er geen constructeurs werkzaam binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel.

Hoeveel mensen zijn er van elkaar afhankelijk om bepaalde doelen te realiseren?

De respondent is afhankelijk van externe ingenieursbureaus omdat zij de projecten aan hem aanleveren. Verder is de respondent niet afhankelijk van andere mensen binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel.

Hoe is uw relatie met deze mensen?

De respondent kan met iedereen goed opschieten.

Merkt u dat er verschillen in machtsverhoudingen bestaan binnen het netwerk? Hoe merkt u dat en hoe kunt u uw machtsverhouding ten opzichte van anderen beschrijven? Zijn sommige rollen erg dominant aanwezig?

De respondent heeft zelf veel macht omdat hij de enige constructeur is.

Op welke manier is er coördinatie om sturing aan projecten te geven? Bent u daar tevreden over?

De respondent geeft zelf sturing aan zijn eigen projecten want er is maar één constructeur binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel.

Zijn er binnen uw netwerk verschillende generaties vertegenwoordigd, zo ja kunt u iets vertellen over die samenwerking; bijvoorbeeld de manier van informatie overbrengen en de intonatie van een boodschap?

De respondent werkt niet binnen een netwerk samen met anderen maar als hij in contact komt met jongeren dan merkt hij een duidelijk verschil in enthousiasme en onervarenheid. Het overbrengen van een boodschap is wel hetzelfde.

Wordt er binnen het netwerk gewerkt volgens standaard procedures? Zo ja, wie heeft dit opgesteld?

De respondent is constructeur en hij heeft te maken met standaardprocedures want er mogen geen fouten worden gemaakt in de constructie van bijvoorbeeld een balkon. Deze procedures zijn door de afdeling Vergunningen opgesteld. Het is niet de bedoeling dat hij daarvan afwijkt en zijn eigen creativiteit daar op loslaat.

Openheid houdt in dat er ruimte is voor gezamenlijke besluiten. Hoe staat u hier tegenover en in hoeverre merkt u hier iets van?

Zoals bij de vorige vraag is beschreven is er geen ruimte voor andere belangen, want sommige dingen moeten gebeuren en je kunt daarin geen rekening houden met anderen. De respondent is de expert op dit gebied.

Bescherming van kernwaarden betekent dat er rekening wordt gehouden met belangen van verschillende actoren. Hoe staat u hier tegenover en in hoeverre merkt u hier iets van?

De belangen van het ingenieursbureau komen naar voren bij de overdracht.

Bij voortgang wordt er overgegaan op concrete besluitvorming. Hoe staat u hier tegenover en in hoeverre merkt u hier iets van?

De respondent is zelf verantwoordelijk voor de voortgang en probeert alles zo snel mogelijk af te handelen.

In hoeverre voldoet de voortgang aan inhoudelijke kwaliteit?

Sommige afdelingen leveren slecht werk en dat kan zeker beter.

Kunt u de stijl van leidinggeven van uw manager beschrijven?

Ongeïnteresseerd. Bij het functioneringsgesprek wordt er een kopie gemaakt van het jaar daarvoor en de afspraken die worden gemaakt worden niet uitgevoerd. De respondent heeft wel behoefte aan een echte leidinggevende omdat een afdeling valt en staat met de leidinggevende. Hij moet het team enthousiast maken.

Hoe wordt er aandacht aan medewerkers gegeven door de leidinggevendenden?

Er wordt geen aandacht aan de medewerkers gegeven. De laatste jaren is er ook nauwelijks een afdelingsoverleg. Bij de dingen die worden afgesproken, zegt iedereen: “het heeft geen nut dus laat maar zitten.”

Hoe kan een leidinggevende volgens u het beste omgaan met verschillende leeftijden binnen een afdeling?

Ze verdienen een gelijke behandeling en je moet altijd kijken naar de sterke punten en juist niet naar de zwakke punten. Dus sterke punten ontdekken en vasthouden en zwakke punten aanvullen, bijvoorbeeld door cursussen. Als je merkt dat iemand achterligt dan moet je daar als manager iets aan doen, want het is niet leuk als je links en rechts wordt ingehaald. De leidinggevende moet visie hebben!

Als er op het gebied van leidinggeven iets zou moeten veranderen, wat zou dat dan zijn volgens u?

De respondent zou eens gaan kijken hoe het er in andere gemeenten aan toe gaat en kijken wat daarvan gebruikt kan worden binnen de eigen afdeling. Er moet voor gezorgd worden dat er geen overbodig werk wordt verricht. Tevens moet de leidinggevende goed luisteren om te kijken wat erin zit.

Welke kenmerken van een bureaucratie vindt u terug binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel?

De organisatie is star en er is geen ruimte voor innovatie. Als er geen leiding is dan doet men maar wat, terwijl men wel volgens de regels zou moeten werken.

In hoeverre wordt er betrouwbaar en efficiënt gewerkt?

Er wordt niet efficiënt en betrouwbaar gewerkt omdat de meeste afdelingen compleet langs elkaar heen werken.

Is er sprake van een stabiele of een turbulente omgeving?

Stabiel omdat er geen innovatie is.

Is het HRM-beleid gericht op de lange of op de korte termijn?

Geen zicht op HRM. Hij wordt er niet bij betrokken.

De Gemeente Capelle aan den IJssel maakt gebruik van een leeftijdsbewust personeelsbeleid, merkt u dit op alle leeftijdsniveaus en heeft u hier profijt van?

Hij merkt er erg weinig van. Er is ooit tegen hem gezegd dat hij vanaf 60 jaar een half uur minder per dag mocht gaan werken.

Wat zijn volgens u de kenmerken van een leeftijdsbewust personeelsbeleid?

Veel minder werken.

Is de organisatie in de loop der jaren gemoderniseerd?

Wel wat betreft computers maar betreffende materialen voor constructie loopt de Gemeente Capelle aan den IJssel achter op andere gemeenten.

Bent u hier in begeleid en hoe gaat u om met die veranderingen?

Nee, er was geen begeleiding maar dat heeft hij ook niet aangegeven.

Kunt u gebruik maken van opleidingsmogelijkheden om zodoende op de hoogte te blijven van nieuwe ontwikkelingen?

Ja, dat kan ruimschoots. Hij heeft daar gebruik van gemaakt maar nu wilt hij dat niet meer.

Merkt u een verschil in het verwerken van informatie tussen verschillende generaties?

De jongeren zijn sneller met de computer.

Merkt u verschillen in houding en gedrag tussen verschillende generaties?

Jongeren zijn enthousiaster en gemotiveerder en dat komt de organisatie ten goede.

Respondent 10

Hoe lang bent u in dienst bij de Gemeente Capelle aan den IJssel?

Zesendertig jaar

Heeft u altijd dezelfde functie vervuld binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel?

Nee, de respondent is gewisseld van burgerzaken naar voorlichting en vervolgens is hij nu weer werkzaam op burgerzaken als allround medewerker publiekszaken.

Wat zijn uw gedachten over de uitstroom van vele medewerkers de komende jaren?

De respondent verwacht een groot probleem bij burgerzaken omdat op zijn afdeling zeven 55 plussers werkzaam zijn. Zij hebben ontzettend veel kennis in het hoofd zitten en niet op papier. Hij denkt dat het echt een probleem gaat worden.

Vindt u dat de kennis moet worden overgedragen of moet er juist nieuwe kennis worden toegelaten?

Nieuwe kennis is altijd welkom en dat is goed voor de organisatie maar veel zaken kunnen niet veranderd worden omdat ze te maken hebben met standaardprocedures, zoals de aanvraag van een rijbewijs en het verlengen van een paspoort. De oude ervaring is zeker van belang en die kan overgedragen worden als er nieuwe mensen worden opgeleid.

Wat motiveert u om bij de Gemeente Capelle aan den IJssel te werken?

Momenteel heeft de respondent weinig motivatie maar hij heeft ervoor gekozen om een lange tijd bij de Gemeente Capelle aan den IJssel te blijven werken, omdat de functie hem erg aansprak.

In deze gemeente werkt hij als medewerker publiekszaken als generalist en niet als specialist. Zijn functie is dus erg veelzijdig.

Is uw motivatie veranderd in de loop van de tijd?

Ja, het wordt alleen maar minder naarmate je langer ergens werkt en nu zit hij eigenlijk zijn tijd uit. Vanaf augustus gaat de respondent met pensioen (in combinatie met 37 vrije weken) maar hij moet wel in maart terugkomen voor de verkiezingen, omdat daar dingen voor gedaan moeten worden die anderen niet weten. De respondent vindt dit een kwalijke zaak.

Hoe wordt uw motivatie bevorderd door uw leidinggevende?

De motivatie wordt niet bevorderd door de leidinggevende want zijn leidinggevende demotiveert hem alleen maar. Er is totaal geen contact. Af en toe komt er een mailtje met dingen die gedaan moeten worden en verder spreekt hij haar nooit, ook niet informeel. Eén keer per jaar vindt er een beoordelingsgesprek plaats. Ze toont totaal geen betrokkenheid.

In hoeverre vindt u uitdaging in uw werk belangrijk?

Niet zo, omdat hij momenteel tevreden is met wat hij doet.

De kenmerken van een netwerk zijn de wederzijdse afhankelijkheid van actoren, de complexiteit en verwevenheid van doeleinden en het duurzame karakter van de relatiepatronen tussen partijen. In hoeverre vindt u dit terug binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel?

Er is geen sprake van een direct netwerk. Alleen bij grote projecten zoals de verkiezingen. De respondent werkt dan voor zichzelf en is niet afhankelijk van anderen. Inmiddels weet hij wat hij moet doen en heeft het voor hem weinig zin om van tevoren te bespreken wat er gedaan moet worden.

Als er sprake is van een netwerk, wat is uw rol daarbinnen?

De respondent heeft een centrale rol want als hij bepaalde dingen niet doet (zoals het controleren van het stemapparaat een dag voor de verkiezingen) dan gebeurt het niet, omdat anderen die kennis en ervaring niet bezitten.

Hoeveel mensen zijn er van elkaar afhankelijk om bepaalde doelen te realiseren?

Dat is verschillend per taak, maar in de meeste gevallen werk je zelf een projectje af en dan is het klaar.

Hoe is uw relatie met deze mensen?

Hij kan goed overweg met de mensen, waar hij mee samenwerkt.

Merkt u dat er verschillen in machtsverhoudingen bestaan binnen het netwerk? Hoe merkt u dat en hoe kunt u uw machtsverhouding ten opzichte van anderen beschrijven? Zijn sommige rollen erg dominant aanwezig?

Geen ervaring mee. Zelf krijgt hij veel voor elkaar omdat hij er al lang werkt en zodoende veel mensen kent. Als hij de wethouder nodig heeft dan stapt hij daar op af en gaat hij niet via de formele route een afspraak maken.

Op welke manier is er coördinatie om sturing aan projecten te geven? Bent u daar tevreden over?

Het hoofd van de afdeling krijgt de eindverantwoordelijkheid over grote projecten. Zij bekijkt wie wat doet en daar worden rapportages over gemaakt. De respondent vindt dat zonde van zijn tijd want na zoveel jaar weet hij wel wat hij wel of niet moet doen.

Zijn er binnen uw netwerk verschillende generaties vertegenwoordigd, zo ja kunt u iets vertellen over die samenwerking; bijvoorbeeld de manier van informatie overbrengen en de intonatie van een boodschap?

Op zijn afdeling zijn verschillende generaties werkzaam. Hij merkt geen verschillen tussen jong en oud. Ze functioneren goed en zitten op één lijn.

Wordt er binnen het netwerk gewerkt volgens standaard procedures? Zo ja, wie heeft dit opgesteld?

Ja, deze zijn vastgelegd in voorschriften door de wet. Er is geen ruimte voor eigen inbreng, want het moet gebeuren zoals het is vastgelegd.

Openheid houdt in dat er ruimte is voor gezamenlijke besluiten. Hoe staat u hier tegenover en in hoeverre merkt u hier iets van?

De respondent maakt geen besluiten die hij moet delen met anderen. Als het incidenteel dan toch eens voorkomt dan wil hij dat er openheid over bestaat.

Bescherming van kernwaarden betekent dat er rekening wordt gehouden met belangen van verschillende actoren. Hoe staat u hier tegenover en in hoeverre merkt u hier iets van?

De mensen met wie hij samenwerkt dienen allemaal hetzelfde belang.

Bij voortgang wordt er overgegaan op concrete besluitvorming. Hoe staat u hier tegenover en in hoeverre merkt u hier iets van?

Alles verloopt soepel en vlot en zo hoort het ook volgens de respondent. Met de komst van de pc's kan het werk sneller af zijn dan vroeger.

In hoeverre voldoet de voortgang aan inhoudelijke kwaliteit?

Iedereen levert goede prestaties en handelt de zaken af die er lopen.

Kunt u de stijl van leidinggeven van uw leidinggevende beschrijven?

Erg afstandelijk; er is totaal geen contact met deze persoon.

Hoe wordt er aandacht aan medewerkers gegeven door de leidinggevenden?

Er wordt geen aandacht gegeven, ook niet informeel. Nooit wordt er gevraagd: hoe is het met je of een ander informeel praatje.

Hoe kan een leidinggevende volgens u het beste omgaan met verschillende leeftijden binnen een afdeling?

Beide generaties verdienen een gelijke behandeling. Waarom de één meer aandacht geven dan de ander? Ze komen toch allemaal om te werken?

Als er op het gebied van leidinggeven iets zou moeten veranderen, wat zou dat dan zijn volgens u?

Toegankelijker opstellen.

Welke kenmerken van een bureaucratie vindt u terug binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel?

Er zijn vele regels en wetten. De ambtenaren proberen zich vaak in te dekken. De communicatie moet volgens de formele lijnen verlopen. Wat betreft hiërarchie, weet je precies wie er boven je staat. De regels en wetten zijn van uiterst belang binnen publiekszaken.

In hoeverre wordt er routinematig en efficiënt gewerkt?

Er wordt heel routinematig gewerkt maar niet altijd efficiënt. Hij gaf dat aan, aan de hand van een voorbeeld van het ophogen van een grasveld. In drie jaar tijd is er werk verricht, wat in één jaar gedaan had kunnen worden en wat de helft van het geld had gekost.

Is er sprake van een stabiele of een turbulente omgeving?

Stabiel, er gebeuren weinig uitdagende dingen. Met de komst van de computers was het wel erg turbulent en ontdekte men fouten die vroeger gemaakt zijn toen alles met de hand werd geschreven.

Is het HRM-beleid gericht op de lange of op de korte termijn?

Nog nooit van HRM-beleid gehoord.

De Gemeente Capelle aan den IJssel maakt gebruik van een leeftijdsbewust personeelsbeleid, merkt u dit op alle leeftijdsniveaus en heeft u hier profijt van?

Hij merkt dit alleen bij de ouderen. Hij werkt hierdoor drie dagen in de week maar hij wordt vervolgens wel voor alles ingezet, voor wat anderen niet weten. Als hij er twee dagen niet is geweest dan ligt er een stapel voor hem klaar met dingen die anderen zelf niet konden oplossen.

Wat zijn volgens u de kenmerken van een leeftijdsbewust personeelsbeleid?

Meer aandacht geven en laten merken in welke leeftijdsfase iemand zich bevindt en rapporteren over de bevindingen. Op tijd inspelen op de vergrijzing. De babyboom was namelijk in 1946 al bekend. Waarom wordt het dan nu pas een probleem? Een coach is volgens hem een goed alternatief maar dan wel vijf jaar geleden.

Is de organisatie in de loop der jaren gemoderniseerd?

Ja, alles is overgegaan op de computers en nieuwe technieken. Vroeger werd er een kaart gemaakt en op de voor- en achterkant daarvan was de hele levensloop van iemand beschreven. Nu worden er 14 vellen uitgedraaid en de informatie die daarop staat is volgens de respondent overbodig.

Bent u hier in begeleid en hoe gaat u om met die veranderingen?

Hij was hier niet in begeleid en daar had hij zelf ook geen behoefte aan. Hij vond het erg leuk om met nieuwe technieken te werken.

Kunt u gebruik maken van opleidingsmogelijkheden om zodoende op de hoogte te blijven van nieuwe ontwikkelingen?

Ja, dat kan maar daar heeft de respondent de laatste jaren geen behoefte meer aan.

Merkt u een verschil in het verwerken van informatie tussen verschillende generaties?

Jongeren zijn sneller met de computer en hebben bepaalde dingen sneller door dan de ouderen. Verder vindt hij de verschillen erg meevallen.

Merkt u verschillen in houding en gedrag tussen verschillende generaties?

De respondent geeft aan dat hij merkt dat jongeren jobhoppen en dat vindt hij soms vervelend. De jongeren zijn over het algemeen gemotiveerder maar dat verschilt ook per persoon want er zijn ook ouderen die wel heel gemotiveerd zijn en jongeren die dat absoluut niet zijn.

Respondent 11

Hoe lang bent u in dienst bij de Gemeente Capelle aan den IJssel?

Negenentwintig jaar

Heeft u altijd dezelfde functie vervuld binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel?

Nee, binnengekomen als organisatiemedewerker en nu vervult de respondent de functie van Senior beleidsmedewerker beheer op het specifieke beleidsterrein financiën. De respondent is sinds het begin van dit jaar werkzaam in deze functie en daarvoor heeft hij bij concernfinanciën gewerkt maar dat werd hem te technisch.

Wat zijn uw gedachten over de uitstroom van vele medewerkers de komende jaren?

De respondent denkt dat veel mensen met de VUT zullen gaan die heel veel kennis en ervaring hebben en dat gaat dus verloren.

Vindt u dat de kennis moet worden overgedragen of moet er juist nieuwe kennis worden toegelaten?

Van de gelegenheid gebruik maken om nieuwe dingen uit te proberen, in combinatie met de oude ervaring. Hij vindt niet dat de oude kennis bedolven moet worden onder nieuwe kennis van jongeren.

Wat motiveert u om bij de Gemeente Capelle aan den IJssel te werken?

De respondent heeft nog een jaar te gaan bij de Gemeente Capelle aan den IJssel en hij heeft niet de behoefte om nog aan iets nieuws te beginnen. Tevens denkt hij dat hij ook niet meer zo snel zal worden aangenomen.

Jaren geleden is hij bij deze gemeente terecht gekomen omdat de functie hem heel erg aansprak.

Is uw motivatie veranderd in de loop van de tijd?

De respondent is binnengekomen toen de organisatie nog heel erg moest groeien. Hij moest de gemeente klaarstomen voor de grote taken die de groeikern gemeenten moesten verrichten. De groeikern was op een gegeven moment afgelopen en de organisatie veranderde van groeikern naar beleid. De functie veranderde dus mee. Door de veranderingen in de gemeente is de motivatie van de respondent mee veranderd.

Hoe wordt uw motivatie bevorderd door uw leidinggevende?

Ja, de leidinggevende staat ervoor open als de respondent aangeeft dat hij er meer uit willen halen.

In hoeverre vindt u uitdaging in uw werk belangrijk?

De respondent doet zijn werk goed en met plezier maar hij ziet het niet meer als een uitdaging. Nu is die uitdaging niet meer van belang.

De kenmerken van een netwerk zijn de wederzijdse afhankelijkheid van actoren, de complexiteit en verwevenheid van doeleinden en het duurzame karakter van de relatiepatronen tussen partijen. In hoeverre vindt u dit terug binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel?

Er is sprake van een netwerk. Hij heeft veel contact met budgethouders en dat moet een soort samenspel zijn. De respondent signaleert bepaalde dingen en dat moet teruggerapporteerd worden omdat de respondent anders niet verder kan. Hij is dus afhankelijk van hen. Er wordt voldoende rekening gehouden met andere belangen, door middel van overleggen en daardoor is de relatie ook goed. De respondent kan in ieder geval geen problemen aangeven.

Als er sprake is van een netwerk, wat is uw rol daarbinnen?

Ten aanzien van financiën heeft de respondent een centrale rol binnen het netwerk. Hij is het coördinatiepunt en rapporteert richting controle.

Hoeveel mensen zijn er van elkaar afhankelijk om bepaalde doelen te realiseren?

Op dit moment zijn dat circa acht mensen, verdeeld over vier units. Als de respondent gedetailleerde informatie nodig heeft dan speelt hij dat via de unithoofden.

Hoe is uw relatie met deze mensen?

Goed, hij kent veel mensen waarmee hij samenwerkt.

Merkt u dat er verschillen in machtsverhoudingen bestaan binnen het netwerk? Hoe merkt u dat en hoe kunt u uw machtsverhouding ten opzichte van anderen beschrijven? Zijn sommige rollen erg dominant aanwezig?

Ja, dat is merkbaar. Het is vaak een beetje een strijd tussen beleid en financiën. De ene club is bezig met het verrichten van de werkzaamheden en houdt geen rekening met de financiële consequenties. Het is de taak van de respondent om toezicht te houden op het goed rapporteren van andere afdelingen.

Op welke manier is er coördinatie om sturing aan projecten te geven? Bent u daar tevreden over?

Dat verloopt via het afdelingsoverleg en de eindverantwoordelijkheid ligt bij één van de unithoofden.

Zijn binnen uw netwerk verschillende generaties vertegenwoordigd, zo ja kunt u iets vertellen over die samenwerking, bv de manier van informatie overbrengen en de intonatie van een boodschap?

De gemiddelde leeftijd ligt boven de veertig. Maar er zijn ook mensen van dertig werkzaam. Er zijn wel verschillen merkbaar. De oudere generatie heeft meer moeite met nieuwe regels en nieuwe werkzaamheden. De jongeren weten niet beter dan dat werkzaamheden steeds veranderen.

Wordt er binnen het netwerk gewerkt volgens standaard procedures? Zo ja, wie heeft dit opgesteld?

Ja, want het zijn standaard werkzaamheden zoals projectfinancieringen en subsidiezaken. Dit is opgesteld door de afdeling concernfinanciën.

Openheid houdt in dat er ruimte is voor gezamenlijke besluiten. Hoe staat u hier tegenover en in hoeverre merkt u hier iets van?

Er wordt geluisterd naar elkaar maar dat wil niet zeggen dat er ook daadwerkelijk iets mee gedaan wordt. Het lijkt alsof er veel openheid is maar in werkelijkheid is dit niet zo.

Bescherming van kernwaarden betekent dat er rekening wordt gehouden met belangen van verschillende actoren. Hoe staat u hier tegenover en in hoeverre merkt u hier iets van?

Het is erg belangrijk als er tegengestelde belangen zijn dan, want dan wordt er toch gekeken naar een compromis. Het gaat wel met weerstand.

Bij voortgang wordt er overgegaan op concrete besluitvorming. Hoe staat u hier tegenover en in hoeverre merkt u hier iets van?

De besluitvorming gaat snel. De informatie wordt altijd tijdig aangeleverd. Soms liggen mensen wel eens dwars maar dan gaan ze daaromheen werken als ze het proces vertragen.

In hoeverre voldoet de voortgang aan inhoudelijke kwaliteit?

Niet altijd, maar ze zijn er nu mee bezig om de financiële rapportages naar een hoger niveau te brengen. Er komen wel eens hele onevenwichtige rapporten binnen met onvoldoende kwaliteit en die moeten vervolgens aangepast worden. Teveel detail is ook niet goed en dan probeert deze afdeling de essentie eruit te halen. Er wordt een verbeterslag gemaakt.

Kunt u de stijl van leidinggeven van uw leidinggevende beschrijven?

De leidinggevende laat de afdeling erg vrij in de werkzaamheden. De controle is op het moment als er een overleg plaatsvindt tussen de respondent en een financieel consultant over het financiële proces. De respondent vindt dit prettig.

Hoe wordt er aandacht aan medewerkers gegeven door de leidinggevenden?

Door het voeren van afdelingsoverleggen en beoordelingsgesprekken.

Hoe kan een leidinggevende volgens u het beste omgaan met verschillende leeftijden binnen een afdeling?

Jongeren hebben meer aandacht nodig omdat zij de organisatie nog helemaal niet kennen en de ouderen redden zich wel want zij werken er vaak al heel erg lang. Hij weet wat er van hem verwacht wordt, maar er zijn ook mensen die meer sturing nodig hebben en dat zijn vaak de jongeren. Je moet een ouder persoon niet als een ander persoon beschouwen dan de jongeren.

Als er op het gebied van leidinggeven iets zou moeten veranderen, wat zou dat dan zijn volgens u?

Er wordt weinig opgetreden bij slecht functioneren, wat ten koste gaat van de gehele organisatie. Andere medewerkers worden hierdoor gemotiveerd. Dat is nou eenmaal de cultuur en die is moeilijk te veranderen.

Welke kenmerken van een bureaucratie vindt u terug binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel?

De respondent vindt dat er weinig sprake is van een bureaucratie omdat hij het vergelijkt met andere gemeenten. Er zijn wel vaste wetten en regels maar dat voelt niet vervelend. Ideeën kunnen worden geopperd, daar staat men wel voor open.

In hoeverre wordt er efficiënt gewerkt?

Niet op alle terreinen. Dit komt vooral door de tijd die men ergens voor neemt.

Is er sprake van een stabiele of turbulente omgeving?

Stabiel, want er zijn nu minder pieken in het werk. Het werk is verspreid over meerdere mensen waardoor de werkdruk minder hoog is. In zijn vorige functie deed hij ook vaak dingen die niet bij zijn werk hoorden en dat is nu minder het geval.

Is het HRM-beleid gericht op de lange of op de korte termijn?

De respondent merkt niet veel van het HRM beleid. Hij heeft er ook weinig mee te maken.

De Gemeente Capelle aan den IJssel maakt gebruik van een leeftijdsbewust personeelsbeleid, merkt u dit op alle leeftijdsniveaus en heeft u hier profijt van?

De respondent merkt niets van een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Hij is hier over geïnformeerd. Via het mobiliteitsplan is hij in deze functie terecht gekomen, formeel is dat geregeld via een seniorenbeleid. Hij gaf aan dat hij nog een paar jaar wilde blijven werken, maar dat zijn vorige functie te technisch voor hem werd.

Wat zijn volgens u de kenmerken van een leeftijdsbewust personeelsbeleid?

De ervaring die je in huis hebt goed inzetten en proberen eruit te halen wat erin zit op een oudere leeftijd. Zo nemen ook de fysieke klachten toe. Je moet helder krijgen hoe je wilt dat de organisatie er in de toekomst uit gaat zien.

Is de organisatie in de loop der jaren gemoderniseerd?

Ja, daar zijn ze vooruitstrevend in, vooral betreffende nieuwe technologie.

Bent u hier in begeleid en hoe gaat u om met die veranderingen?

Ja, enigszins. Hij hoeft niet heel veel te doen op de computer. Als hij dat zou aangeven dan zijn er mogelijkheden voor om dat verder bij te spijkeren.

Kunt u gebruik maken van opleidingsmogelijkheden om zodoende op de hoogte te blijven van nieuwe ontwikkelingen?

Ja, de respondent doet dat niet meer omdat hij niet meer lang werkzaam zal zijn bij de gemeente en dan is het volgens hem zonde van het geld.

Merkt u een verschil in het verwerken van informatie tussen verschillende generaties?

Jongeren gaan wat makkelijker met computers om dan ouderen.

Merkt u verschillen in houding en gedrag tussen verschillende generaties?

Ja, de ouderen zijn minder geneigd zich over dingen op te winden en slaan niet met deuren. De jongeren kunnen wel eens flink uithalen. Ideeën en overtuigingen kunnen met veel bombarie op tafel worden gegooid door jongeren.

Respondent 12

Hoe lang bent u in dienst bij de Gemeente Capelle aan den IJssel?

Zevenendertig jaar.

Heeft u altijd dezelfde functie vervuld binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel?

Nee, hij is door de hele organisatie heen gegaan. Vooral werkzaam geweest op afdelingen financiën en welzijn. Nu is hij werkzaam bij de afdeling sociale zaken als juridisch adviseur en beleidsmedewerker.

Wat zijn uw gedachten over de uitstroom van vele medewerkers de komende jaren?

Het is een vaststaand feit dat vele senioren de komende jaren zullen uitstromen op korte termijn. Hij vindt de mobiliteitsbank een goed initiatief, omdat zodoende mensen makkelijker kunnen doorstromen in plaats van dat nieuwe mensen worden aangenomen. Gezien de te verwachten uitstroom moet het mobiliteitsbeleid nog meer body krijgen. De respondent denkt dat het uiteindelijk wel zal meevallen. Hij gaat er vanuit dat niemand onmisbaar is en dat iedereen vervangbaar is, maar het moet wel geregeld worden. Kennis en ervaring van lokale situaties en de organisatiecultuur zullen voor een groot deel verdwijnen, maar dat kan ook even makkelijk weer worden opgepakt door de mensen die doorstromen. Doorstromen is volgens de respondent wel makkelijker dan dat nieuwe mensen worden aangenomen en zij de senioren moeten vervangen.

Vindt u dat de kennis moet worden overgedragen of moet er juist nieuwe kennis worden toegelaten?

De respondent denkt dat het goed is om de oude kennis en ervaring over te dragen, maar het kan geen kwaad als er nieuwe kennis in de organisatie komt; dit heeft te maken met het opleidingsniveau en de ontwikkelingen in de maatschappij zoals ICT ontwikkeling. De respondent denkt dat generaties veel van elkaar kunnen leren.

Wat motiveert u om bij de Gemeente Capelle aan den IJssel te werken?

Destijds de kleinere omvang. Hier kon hij carrière maken en bij de Gemeente Rotterdam kon dat niet. Tevens wordt hij erg gemotiveerd omdat hij bezig is voor de burger en niet zozeer voor de organisatie.

Is uw motivatie veranderd in de loop van de tijd?

Nee, het aandachtsterrein is al die jaren hetzelfde gebleven.

Hoe wordt uw motivatie bevorderd door uw leidinggevende?

De huidige leidinggevende stuurt en motiveert de medewerkers goed. De sfeer en contacten op de afdeling zijn goed.

In hoeverre vindt u uitdaging in uw werk belangrijk?

De respondent is bijna 60 en heeft het meeste wel gezien. Hij geeft aan dat de persoonlijke uitdaging voor hem is dat hij graag dingen goed wil doen. De uitdaging is het oppakken van nieuwe dingen en dat is de laatste jaren niet meer zo groot.

De kenmerken van een netwerk zijn de wederzijdse afhankelijkheid van actoren, de complexiteit en verwevenheid van doeleinden en het duurzame karakter van de relatiepatronen tussen partijen. In hoeverre vindt u dit terug binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel?

Er is sprake van een netwerk. Volgens de respondent is er geen beleidsterrein te bedenken dat niets met een ander beleidsterrein te maken heeft. Er wordt integraal gewerkt. Als er bijvoorbeeld een nieuwe wijk wordt gebouwd dan moet er ook rekening worden gehouden met sociale voorzieningen. Een netwerk ontstaat soms, maar soms ontbreekt het ook. De verschillende doelen worden besproken en daar wordt wederzijds gebruik van gemaakt. Overleg is de basis om met elkaar aan de slag te gaan. Partijen werken goed samen; er zijn wel eens meningsverschillen maar dat maakt het werk afwisselend.

Als er sprake is van een netwerk, wat is uw rol daarbinnen?

De rol van de respondent is meedenker.

Hoeveel mensen zijn er van elkaar afhankelijk om bepaalde doelen te realiseren?

Dat verschilt per project, het varieert van twee tot negen personen.

Hoe is uw relatie met deze mensen?

Goed, geen problemen ondervonden.

Merkt u dat er verschillen in machtsverhoudingen bestaan binnen het netwerk? Hoe merkt u dat en hoe kunt u uw machtsverhouding ten opzichte van anderen beschrijven? Zijn sommige rollen erg dominant aanwezig?

Niet duidelijk merkbaar voor de respondent. De projectleider en de projectmanager en directie en management hebben vaak een andere positie en zij nemen uiteindelijk de beslissingen. In overlegsituaties is iedereen gelijk. De respondent kan zijn eigen rol ook niet specifiek omschrijven.

Op welke manier is er coördinatie om sturing aan projecten te geven? Bent u daar tevreden over?

De projectleider geeft sturing en is eindverantwoordelijk. Als het een klein project betreft dan kan het ook één persoon van een afdeling zijn die ergens bij wordt betrokken.

Zijn er binnen uw netwerk verschillende generaties vertegenwoordigd, zo ja kunt u iets vertellen over die samenwerking; bijvoorbeeld de manier van informatie overbrengen en de intonatie van een boodschap?

Ja, steeds vaker. De samenwerking verloopt over het algemeen goed. Je ziet wel verschillen in aanpak. Senioren hebben een andere achtergrond, wat meer ervaring en ze kennen meer mensen. Jongeren zijn enthousiaster, ze gaan ervoor en ze zeuren niet. Soms worden ze wel eens met de neus op de feiten gedrukt. De respondent geeft aan dat hij het heel leuk vindt om met verschillende generaties samen te werken.

Wordt er binnen het netwerk gewerkt volgens standaard procedures? Zo ja, wie heeft dit opgesteld?

Nee, dat wisselt iedere keer. Het maken van verslagen en agenda's is een automatisme. Degene die een werkgroepje trekt die regelt dat ook, al dan niet met behulp van een soort secretaris. Daar zijn wel afspraken over maar afspraken over de manier van vergaderen, gedragscodes en dergelijke, zijn niet gemaakt.

Openheid houdt in dat er ruimte is voor gezamenlijke besluiten. Hoe staat u hier tegenover en in hoeverre merkt u hier iets van?

Er is veel openheid bij de besluitvorming. Er worden geen dingen achter de hand gehouden en er zijn geen verborgen agenda's. Men praat heel open en vaak met elkaar. Er vinden vaak gesprekken plaats over de materie.

Bescherming van kernwaarden betekent dat er rekening wordt gehouden met belangen van verschillende actoren. Hoe staat u hier tegenover en in hoeverre merkt u hier iets van?

Er wordt veel rekening mee gehouden. Iedereen krijgt de kans om zijn/haar eigen belang uit te spreken.

Bij voortgang wordt er overgegaan op concrete besluitvorming. Hoe staat u hier tegenover en in hoeverre merkt u hier iets van?

Dat gaat over het algemeen wel goed. In de vorm van het geven van een advies aan B&W gaat het goed. Die doelstelling wordt altijd wel gehaald, alsmede de tijdschema's. Wat wel te merken is, is dat regelmatig dingen terug komen uit het college van B&W of vanuit de gemeenteraad om er nog eens even naar te kijken. Dan loopt het tijdschema nog wel eens spaak omdat de zaken meerdere keren terugkomen, want dan vindt men het kennelijk toch niet voldoende.

In hoeverre voldoet de voortgang aan inhoudelijke kwaliteit?

Als er gehaast dingen moeten worden afgerond dan gaat het wel eens ten koste van de kwaliteit. Als er genoeg tijd is, dan is de kwaliteit gewaarborgd. De respondent is een perfectionist en in een netwerk wordt er gestreefd naar een goede kwaliteit.

Kunt u de stijl van leidinggeven van uw leidinggevende beschrijven?

De leidinggevende is een people manager. De medewerkers krijgen veel verantwoordelijkheid en ruimte om zelf dingen te beslissen. Het werk wordt door de medewerkers zelf ingericht. De leidinggevende treedt meer op als terugkoppelaar dan als bewaker of controleur.

Hoe wordt er aandacht aan medewerkers gegeven door de leidinggegenden?

Er wordt voldoende aandacht gegeven aan medewerkers. De ene medewerker heeft meer aandacht dan de andere nodig. Hij loopt daar de deur niet plat. Als er om gevraagd wordt dan wordt het ook gegeven.

Hoe kan een leidinggevende volgens u het beste omgaan met verschillende leeftijden binnen een afdeling?

Geen duidelijk verschil in maken. Iedereen heeft zijn eigenaardigheden en eigen niveau van werken. De leidinggevende moet daar rekening mee houden en niet zozeer met de leeftijd.

Als er op het gebied van leidinggeven iets zou moeten veranderen, wat zou dat dan zijn volgens u?

Dan zou hij willen dat sommige chefjes wat minder chef spelen. Dat komt te hiërarchisch over. Vooral de mensen in de binnendienst worden heel erg aangestuurd door een chef en die functioneert niet als leidinggevende.

Welke kenmerken van een bureaucratie vindt u terug binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel?

De respondent merkt niet veel van een bureaucratische organisatie. De lijnen zijn heel erg kort en de contacten zijn goed. Alles ligt heel dichtbij elkaar. Wat betreft procedures is het wel bureaucratisch want er zijn erg veel regels en alles duurt lang. In de dagelijkse praktijk vindt de respondent het wel meevallen. Er is wel sprake van een vaste verdeling van wetten en regels maar daar kom je ook niet onderuit. Er zijn werkvoorschriften, regels en procedures over hoe iets aan te leveren en tijdslimieten. Dat is terecht want anders zou het een chaos worden. Soms krijgt de respondent het gevoel dat er wel erg veel geregeld is. Tevens wordt er gebruik gemaakt van een prikklok.

In hoeverre wordt er routinematig en efficiënt gewerkt?

Ja, met een kleine bezetting wordt er ontzettend veel werk verricht. In vergelijking met andere gemeenten is de personeelsbezetting in de Gemeente Capelle aan den IJssel vrij klein en levert zij goede prestaties.

Is er sprake van een stabiele of een turbulente omgeving?

Stabiel, betreffende de organisatie zelf. Wat betreft de stukken die behandeld moeten worden, kan het wel eens hectisch zijn. Dit komt omdat in de wetgeving voortdurend dingen worden veranderd.

Is het HRM-beleid gericht op de lange of op de korte termijn?

Op de korte termijn zijn de resultaten geboekt maar de grootste effecten hoopt hij op de lange termijn te bereiken. Met name als de uitstroom van de senioren aan bod komt. Door het mobiliteitsbeleid vindt er meer doorstroom plaats en voorziet het in de behoefte van de medewerkers. Hij heeft nog niet gemerkt dat er een half jaar inwerktijd is ingevoerd.

De Gemeente Capelle aan den IJssel maakt gebruik van een leeftijdsbewust personeelsbeleid, merkt u dit op alle leeftijdsniveaus en heeft u hier profijt van?

De respondent maakt er geen gebruik van maar is er wel mee bekend. Voor hem is het financieel niet interessant om hier gebruik van te maken. Hij wil graag tot zijn 65^e blijven werken. Zo lang hij uitdaging in zijn werk heeft, vindt hij dat geen probleem en er zijn genoeg vakantiedagen.

Wat zijn volgens u de kenmerken van een leeftijdsbewust personeelsbeleid?

Dat senioren in ieder geval in de gelegenheid worden gesteld om zodanig te functioneren, dat als ze dat willen een stapje terug kunnen doen en zoniet dan moet je ze ook laten gaan. Op het gebied van ICT moet er wel iets minder van ze verwacht worden of er moet eerder een stoel aangepast worden of wat meerdere pauzes worden ingelast. De respondent vindt niet dat het beleid alleen op de senioren gericht moet zijn. Wat betreft de nieuwkomers vindt hij dat op het gebied van opleiding en begeleiding wat meer aandacht kan worden besteed aan jongeren. Daar waar de organisatie in de toekomst afhankelijk van is, moet er gericht gewerkt worden.

Is de organisatie in de loop der jaren gemoderniseerd?

Ja, er hebben veel ontwikkelingen plaatsgevonden.

Bent u hier in begeleid en hoe gaat u om met die veranderingen?

Dat was minimaal en met veel zelfstudie heeft de respondent een hoop dingen eigen gemaakt. Hij heeft er zelf veel tijd ingestoken.

Kunt u gebruik maken van opleidingsmogelijkheden om zodoende op de hoogte te blijven van nieuwe ontwikkelingen?

Ja, opleidingen, congressen, seminars en studiedagen. De respondent maakt daar ook gebruik van. Het is afhankelijk van het beleidsonderwerp waarbij je betrokken bent op dat moment.

Merkt u een verschil in het verwerken van informatie tussen verschillende generaties?

Jongeren gaan sneller om met informatie; dit heeft ook te maken met de technologie waarmee zij meer bekendheid hebben.

Merkt u verschillen in houding en gedrag tussen verschillende generaties?

Jongeren zijn iets gemotiveerder en vinden het niet erg om eens een uurtje langer door te werken.

Respondent 13

Hoe lang bent u in dienst bij de Gemeente Capelle aan den IJssel?

Zesentwintig jaar

Heeft u altijd dezelfde functie vervuld binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel?

Ja, maar de functie is wel van inhoud veranderd. De respondent is geen generalist maar houdt zich bezig met bouwkundige zaken. Niet controlerend of vergunningen verlenen maar hij houdt zich bezig met het onderhoud van de gemeentelijke eigendommen.

Wat zijn uw gedachten over de uitstroom van vele medewerkers de komende jaren?

Heel veel kennis zal verloren gaan maar in de praktijk zal het ook wel meevallen. Want nu wordt iedere vijf jaar de organisatie doorgelicht en verandert er ook veel. Vroeger werd er meer overgelaten aan de individuele medewerker. Je mocht veel zelf beslissen en nu is alles al vastgelegd. Dus als die procedures worden gevolgd dan valt het wel mee. Vijfenvijftig plussers passen zich moeilijk aan en daarom is het misschien maar goed als er verjonging komt en met een schone lei wordt begonnen. In het aannamebeleid moet een goede mix van leeftijdsopbouw worden gemaakt. Als ze de organisatie zo willen maken zoals ze nu bezig zijn, dan hebben ze een ander type medewerker nodig dan nu het geval is.

Vindt u dat de kennis moet worden overgedragen of moet er juist nieuwe kennis worden toegelaten?

De respondent vindt dat het goed is als iemand een half jaar wordt ingewerkt maar hij is ook van mening dat een hoop kennis niet meer actueel is en dan is het juist goed dat er verjonging komt.

Wat motiveert u om bij de Gemeente Capelle aan den IJssel te werken?

De functie en niet zozeer de organisatie. Op zijn afdeling zijn er maar twee bouwkundigen en de respondent is eigenlijk onmisbaar en dat motiveert hem. Veel mensen hebben hem nodig.

Is uw motivatie veranderd in de loop van de tijd?

Nee, die is hetzelfde gebleven. Hij vindt het ook leuk om iets voor de maatschappij te kunnen betekenen.

Hoe wordt uw motivatie bevorderd door uw leidinggevende?

De leidinggevende heeft geen bouwkundige achtergrond en heeft de respondent echt nodig. Dat werkt voor hem wel heel motiverend. Tevens krijgt hij ook vaak complimentjes.

In hoeverre vindt u uitdaging in uw werk belangrijk?

Heel belangrijk, als er geen uitdaging meer is dan gaat hij een andere baan zoeken.

De kenmerken van een netwerk zijn de wederzijdse afhankelijkheid van actoren, de complexiteit en verwevenheid van doeleinden en het duurzame karakter van de relatiepatronen tussen partijen. In hoeverre vindt u dit terug binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel?

Ja, er is sprake van een netwerk. Hij heeft bijna met het halve gemeentehuis te maken binnen zo'n netwerk. De relatie met deze mensen is goed. Er vinden vaak overleggen plaats. Alle doelen worden besproken. Uiteindelijk komt het erop neer dat je zo goed mogelijk aan de functie voldoet. Andere afdelingen probeer je van jouw eigen belang te overtuigen.

Als er sprake is van een netwerk, wat is uw rol daarbinnen?

Centraal, want veel afdelingen zijn van hem afhankelijk.

Hoeveel mensen zijn er van elkaar afhankelijk om bepaalde doelen te realiseren?

Heel veel, hoeveel precies dat verschilt per project.

Hoe is uw relatie met deze mensen?

De relatie is goed. Doordat de netwerken zo omvangrijk zijn, kent hij veel mensen en dat werkt in zijn voordeel.

Merkt u dat er verschillen in machtsverhoudingen bestaan binnen het netwerk? Hoe merkt u dat en hoe kunt u uw machtsverhouding ten opzichte van anderen beschrijven? Zijn sommige rollen erg dominant aanwezig?

Ja, niet heel sterk. Iedereen is er toch wel van overtuigd dat het doel goed moet zijn. Toch krijgt de ene persoon meer voor elkaar dan de ander. Zelf vindt hij het moeilijk om zijn eigen rol te beschrijven.

Op welke manier is er coördinatie om sturing aan projecten te geven? Bent u daar tevreden over?

Bij ieder project is een projectleider toegewezen. Deze projectleider heeft de contacten met het aanspreekpunt van de verschillende werkgroepjes.

Kunt u de fasen binnen een samenwerkingsproces beschrijven?

Dat verschilt. Het begint bij het plan van aanpak en eindigt altijd met een evaluatie.

Zijn er binnen uw netwerk verschillende generaties vertegenwoordigd, zo ja kunt u iets vertellen over die samenwerking; bijvoorbeeld de manier van informatie overbrengen en de intonatie van een boodschap?

Ja, de jongere generatie hecht meer waarde aan de procedures. De jongere generatie brengt ook wat meer elan in de organisatie en ze willen graag carrière maken. Verder verloopt de samenwerking prima. Jongeren zijn gehaaid in de omgang met digitale systemen. Ze zijn op een andere manier opgevoed en dat is merkbaar.

Wordt er binnen het netwerk gewerkt volgens standaard procedures? Zo ja, wie heeft dit opgesteld?

Ja, deze worden opgesteld door de projectleiders.

Openheid houdt in dat er ruimte is voor gezamenlijke besluiten. Hoe staat u hier tegenover en in hoeverre merkt u hier iets van?

Daar wordt veel rekening mee gehouden. Iedere afdeling heeft namelijk een ander belang maar er vinden veel gesprekken plaats waarin dat naar voren komt.

Bescherming van kernwaarden betekent dat er rekening wordt gehouden met belangen van verschillende actoren. Hoe staat u hier tegenover en in hoeverre merkt u hier iets van?

Daar wordt veel rekening mee gehouden. Iedere afdeling heeft namelijk een ander belang maar er vinden veel gesprekken plaats, waarin dat naar voren komt.

Bij voortgang wordt er overgegaan op concrete besluitvorming. Hoe staat u hier tegenover en in hoeverre merkt u hier iets van?

Over het algemeen verloopt dat allemaal snel.

In hoeverre voldoet de voortgang aan inhoudelijke kwaliteit?

Goed, want er kan ook geen slechte kwaliteit worden afgeleverd.

Kunt u de stijl van leidinggeven van uw leidinggevende beschrijven?

De leidinggevende is open en er zijn nooit problemen. Vroeger was het hiërarchischer. Het wordt nu wel minder persoonlijk.

Hoe wordt er aandacht aan medewerkers gegeven door de leidinggevendenden?

Matig, de leidinggevende is een generalist en er wordt meer op procedures gestuurd, zoals een tijdsplan en minder vakinhoudelijk. Technische problemen bespreekt hij met de specialist en niet met de leidinggevende.

Hoe kan een leidinggevende volgens u het beste omgaan met verschillende leeftijden binnen een afdeling?

Oog hebben voor ook de positieve dingen van de oudere generatie, ook al doen ze dingen anders.

Als er op het gebied van leidinggeven iets zou moeten veranderen, wat zou dat dan zijn volgens u?

Meer focussen op de positieve dingen dan alleen op de negatieve dingen.

Welke kenmerken van een bureaucratie vindt u terug binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel?

De procedures en dat maakt het erg onpersoonlijk. Vroeger belde de burger gewoon naar de werkplek, nu kan dat niet meer. Je moet je aan de regels houden want als je je daar niet aan houdt dan wordt het een probleem.

In hoeverre wordt er routinematig en efficiënt gewerkt?

Niet echt, er zijn zoveel regels en procedures die echt wel iets minder zouden kunnen. Tevens wordt om de zoveel tijd de hele organisatie omgegooid maar er gebeurt eigenlijk vrij weinig.

Is er sprake van een stabiele of een turbulente omgeving?

Een turbulente omgeving, want er wordt zo vaak iets veranderd. Hij is al vijf keer verhuisd van plaats binnen een paar jaar. Er wordt te weinig rekening gehouden met het goede, want dat moet je juist vast houden.

Is het HRM-beleid gericht op de lange of op de korte termijn?

Nooit van gehoord.

De Gemeente Capelle aan den IJssel maakt gebruik van een leeftijdsbewust personeelsbeleid, merkt u dit op alle leeftijdsniveaus en heeft u hier profijt van?

Ja, heeft hij wel van gehoord maar hij maakt daar geen gebruik van omdat hij ook niet precies weet wat het inhoudt, behalve het minder werken.

Wat zijn volgens u de kenmerken van een leeftijdsbewust personeelsbeleid?

De oudere generatie ondersteunen. Bijvoorbeeld wat meer administratie kunnen overdragen aan anderen omdat dat toch veel tijd kost en de mensen met veel ervaring kun je beter inzetten voor andere klussen.

Is de organisatie in de loop der jaren gemoderniseerd?

Ja, er is een duidelijke visie en er zijn veel procedures. Tevens is de Gemeente Capelle aan den IJssel vooruitstrevend op het gebied van technologie. Op het vakgebied van de heer de respondent zou het wel wat uitgebreid kunnen worden, bijvoorbeeld tekenprogramma's want dat wordt nu allemaal uitbesteed.

Bent u hier in begeleid en hoe gaat u om met die veranderingen?

Nee, maar dat is ook niet nodig.

Kunt u gebruik maken van opleidingsmogelijkheden om zodoende op de hoogte te blijven van nieuwe ontwikkelingen?

Ja, wel gedaan in het verleden. Nu niet meer.

Merkt u een verschil in het verwerken van informatie tussen verschillende generaties?

Ja, jongeren zijn wat gehaaid en gaan afstandelijker met anderen om.

Merkt u verschillen in houding en gedrag tussen verschillende generaties?

De jongere generatie neemt meer afstand tot anderen. Ze zijn minder geneigd om zomaar even iemand aan te spreken. Ze willen graag carrière maken en zijn hierdoor meer gemotiveerd dan de oudere generatie.

Respondent 14

Hoe lang bent u in dienst bij de Gemeente Capelle aan den IJssel?

Vijfentwintig jaar

Heeft u altijd dezelfde functie vervuld binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel?

Nee, de respondent is nu raadsadviseur. Hij ondersteunt en faciliteert de raad. Hij is onderdeel van de griffie. Griffie als onderdeel van de gemeentelijke organisatie bestaat pas sinds 4 jaar.

Wat zijn uw gedachten over de uitstroom van vele medewerkers de komende jaren?

Het is een beetje dubbel. De respondent had gebruik kunnen maken van de FPU regeling maar voor hem was het niet aantrekkelijk. Deze organisatie is slecht in het overdragen van informatie van oud op nieuw. Tevens worden er weinig nieuwe medewerkers aangenomen. De nieuwe medewerkers worden slecht opgevangen en gecoacht. Veel ervaring en kennis gaat verloren. Een medewerker heeft een opzegtermijn van drie maanden en de organisatie moet die drie maanden benutten om iemand leeg te laten lopen, alsmede die kennis over te brengen op anderen.

Vindt u dat de kennis moet worden overgedragen of moet er juist nieuwe kennis worden toegelaten?

Beiden, door het leeglopen van ouderen wordt de kennis overgedragen en nieuwe medewerkers kunnen ook hun eigen kennis gebruiken als het gaat om actualiteit. De respondent zou het graag zien dat oude kennis wordt overgedragen.

Wat motiveert u om bij de Gemeente Capelle aan den IJssel te werken?

Hij heeft veel functies gehad en die waren allemaal uitdagend voor hem. De respondent wil een bijdrage leveren aan het positioneren van de raad als een fatsoenlijk besluitvormend orgaan. Hij vindt het lokaal/openbaar bestuur een erg interessant gebied.

Is uw motivatie veranderd in de loop van de tijd?

Nee, uitdaging is altijd zijn motivatie geweest.

Hoe wordt uw motivatie bevorderd door uw leidinggevende?

De motivatie wordt niet bevorderd door de leidinggevende, de respondent geeft aan dat hij daarin niet bevorderd hoeft te worden want hij zet zich al voldoende en met veel plezier in.

In hoeverre vindt u uitdaging in uw werk belangrijk?

Heel belangrijk, iedere dag leert de respondent dingen bij en gaat hij met plezier naar zijn werk.

De kenmerken van een netwerk zijn de wederzijdse afhankelijkheid van actoren, de complexiteit en verwevenheid van doeleinden en het duurzame karakter van de relatiepatronen tussen partijen. In hoeverre vindt u dit terug binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel?

Ja, de respondent adviseert de raad en wat dat betreft is er een grote mate van afhankelijkheid en zijn de doelen soms tegenstrijdig. De griffie wordt geconfronteerd met producten die de ambtelijke organisatie heeft geleverd.

Als er sprake is van een netwerk, wat is uw rol daarbinnen?

Centraal, want de respondent geeft uiteindelijk een advies aan de raad. Niemand kan de raadsadviseurs passeren.

Hoeveel mensen zijn er van elkaar afhankelijk om bepaalde doelen te realiseren?

Hij heeft geen anderen nodig om doelen te realiseren, anderen hebben hem juist nodig. Dat kan één persoon zijn maar ook vijftien.

Hoe is uw relatie met deze mensen?

De relatie is goed.

Merkt u dat er verschillen in machtsverhoudingen bestaan binnen het netwerk? Hoe merkt u dat en hoe kunt u uw machtsverhouding ten opzichte van anderen beschrijven? Zijn sommige rollen erg dominant aanwezig?

Ja, mensen die al langer meelopen kennen meer mensen en krijgen daardoor makkelijker en sneller dingen voor elkaar dan anderen. De respondent heeft een dominante rol vanwege zijn functie. Het college heeft de meest dominante rol in dit proces.

Op welke manier is er coördinatie om sturing aan projecten te geven? Bent u daar tevreden over?

De gemeentesecretaris staat boven hem, maar verder vindt er geen sturing plaats voor projecten. De respondent is wat dat betreft heel vrij en kan het goed zelf indelen.

Zijn er binnen uw netwerk verschillende generaties vertegenwoordigd, zo ja kunt u iets vertellen over die samenwerking; bijvoorbeeld de manier van informatie overbrengen en de intonatie van een boodschap?

Ja, de samenwerking verloopt heel goed. De respondent merkt geen verschil in het overbrengen van informatie. De samenwerking verloopt heel zakelijk.

Wordt er binnen het netwerk gewerkt volgens standaard procedures? Zo ja, wie heeft dit opgesteld?

Ja, er zijn standaardprocedures die doorlopen moeten worden voordat een stuk naar de raad gaat. Deze procedures worden opgesteld door de wet. Er zijn ook momenten dat mensen zelf iets kunnen zeggen.

Openheid houdt in dat er ruimte is voor gezamenlijke besluiten. Hoe staat u hier tegenover en in hoeverre merkt u hier iets van?

Er is ruimte voor openheid maar daar kan niet te lang bij stil worden gestaan. Sommige stukken moeten aan bepaalde regels voldoen voordat het kan worden goedgekeurd.

Bescherming van kernwaarden betekent dat er rekening wordt gehouden met belangen van verschillende actoren. Hoe staat u hier tegenover en in hoeverre merkt u hier iets van?

Als iets door de raad wordt afgekeurd dan wordt dit toegelicht, maar omdat het college het hoogste orgaan is kan er niet steeds rekening worden gehouden met andere belangen.

Bij voortgang wordt er overgegaan op concrete besluitvorming. Hoe staat u hier tegenover en in hoeverre merkt u hier iets van?

Het college kan ervoor zorgen dat iets vertraging oploopt door het terug te sturen, maar dat komt omdat zij het beste resultaat willen leveren. Dus die vertraging is terecht.

In hoeverre voldoet de voortgang aan inhoudelijke kwaliteit?

Heel erg, want men kan het niet veroorloven om een slechte kwaliteit af te leveren.

Kunt u de stijl van leidinggeven van uw leidinggevende beschrijven?

Daar geeft de respondent geen antwoord op omdat zijn onderdeel maar uit vier mensen bestaat. Hij heeft veel zelfstandigheid. Er is wel aansturing en hiërarchie maar verder wilt hij er niet op ingaan.

Hoe wordt er aandacht aan medewerkers gegeven door de leidinggevenden?

Haast niet want de griffie is heel klein en er is een grote mate van autonomie.

Hoe kan een leidinggevende volgens u het beste omgaan met verschillende leeftijden binnen een afdeling?

Vooraf ervoor zorgen dat iedereen een prettige omgeving heeft en er vooral voor zorgen dat de jongeren goed gecoacht worden want zij moeten het gaan overnemen. Niet teveel aandacht besteden aan de ouderen.

Als er op het gebied van leidinggeven iets zou moeten veranderen, wat zou dat dan zijn volgens u?

Meer focussen op de nieuwkomers in de organisatie en hen zo begeleiden dat ze de organisatie niet op korte termijn zullen verlaten.

Welke kenmerken van een bureaucratie vindt u terug binnen de Gemeente Capelle aan den IJssel?

Je moet je altijd aan de wet houden, er is geen ruimte voor eigen creativiteit en omdat je met het openbaar bestuur te maken hebt, is er ook sprake van hiërarchie.

In hoeverre wordt er routinematig en efficiënt gewerkt?

Voldoende. Alle deadlines worden gehaald en iedereen levert goed werk af.

Is er sprake van een stabiele of turbulente omgeving?

Een turbulente omgeving, maar de respondent vindt dat prettig. Omdat het een politiek spel is, is het turbulent. De griffie zit heel dichtbij de politiek want zij adviseren politici. Op een dag kunnen politici drie keer linksom en vier keer rechtsom. Een dag kan niet gestructureerd worden.

Is het HRM-beleid gericht op de lange of op de korte termijn?

Volgens de respondent op de korte termijn, omdat dat merkbaar is. Voor de lange termijn wordt er niet veel gedaan, zoals een mentorschap van ouderen en het begeleiden van jongeren.

De Gemeente Capelle aan den IJssel maakt gebruik van een leeftijdsbewust personeelsbeleid, merkt u dit op alle leeftijdsniveaus en heeft u hier profijt van?

Ja, hij maakt er zelf geen gebruik van omdat het voor hem niet aantrekkelijk is.

Wat zijn volgens u de kenmerken van een leeftijdsbewust personeelsbeleid?

De oudere generatie moet de jongere generatie ondersteunen en coachen.

Is de organisatie in de loop der jaren gemoderniseerd?

Ja.

Bent u hier in begeleid en hoe gaat u om met die veranderingen?

Ja, maar wel minimaal.

Kunt u gebruik maken van opleidingsmogelijkheden om zodoende op de hoogte te blijven van nieuwe ontwikkelingen?

Ja, in ruime mate.

Merkt u een verschil in het verwerken van informatie tussen verschillende generaties?

Nee, niet echt. De communicatie verloopt erg goed.

Merkt u verschillen in houding en gedrag tussen verschillende generaties?

Dat is moeilijk te zeggen omdat de respondent met weinig mensen echt contact heeft. Hij denkt wel dat de jongeren wat gemotiveerder zijn. Echte duidelijk verschillen vallen hem niet op.