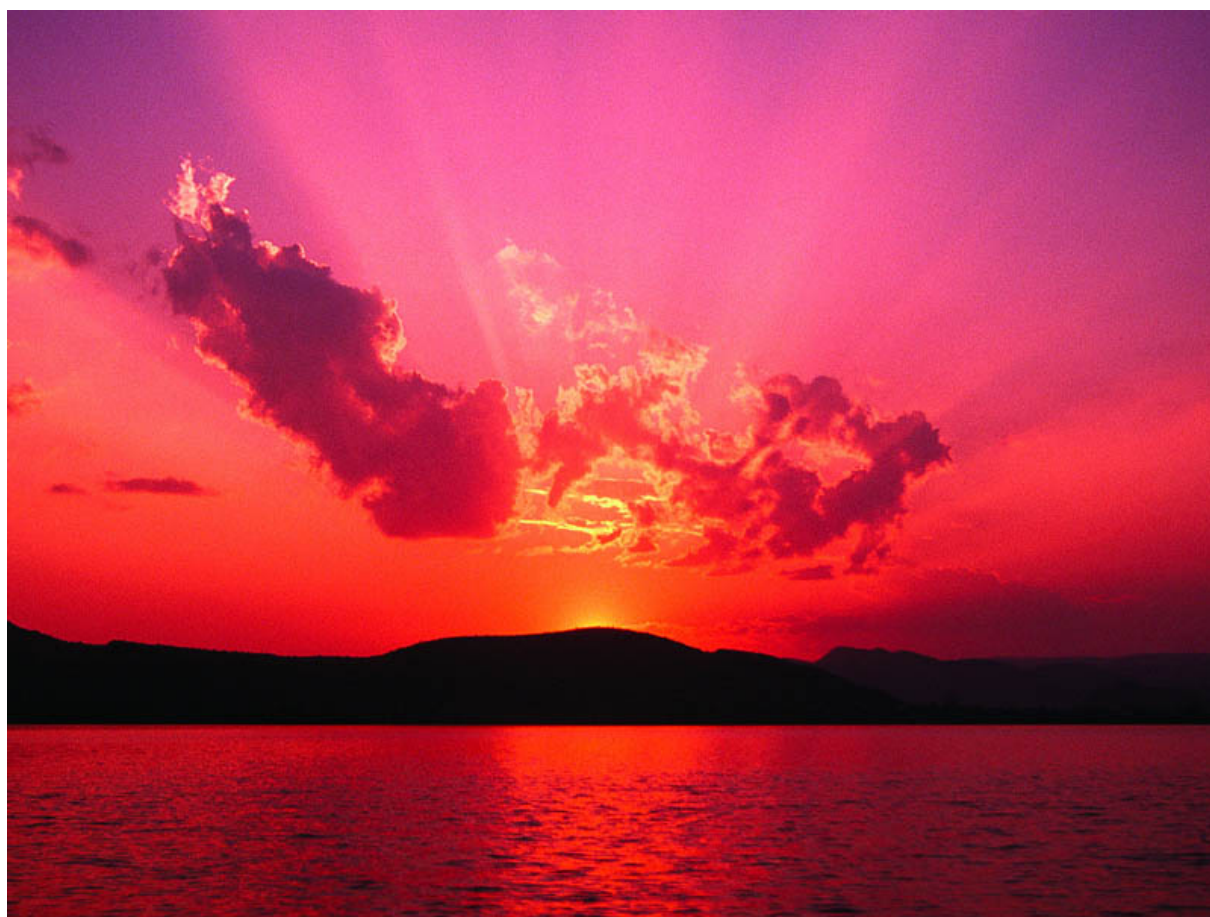


VOORBIJ JE EIGEN SCHADUW

**Een cultuurverandering bij
het Ondersteuningsloket**



Tineke Hissink

VOORBIJ JE EIGEN SCHADUW

Een cultuurverandering bij het Ondersteuningsloket

Scriptie
Opleiding Bestuurskunde
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Erasmus Universiteit Rotterdam

Rijswijk, oktober 2006

Auteur: Tineke Hissink

1^o begeleider: Prof. Dr. A.J. Steijn

2^o begeleider: Drs. M.W. van Buuren

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	5
1. Inleiding	7
1.1. Achtergrond van dit onderzoek	7
1.2. Onderzoeksdoel en probleemstelling	9
1.3. Bestuurskundige relevantie	10
1.4. Onderzoeksaanpak	11
2. Theoretisch kader	13
2.1. De context van de publieke dienstverlenende organisatie	14
2.2. Organisatiemodellen.....	15
2.2.1. Leidse Octaëder.....	16
2.2.2. INK-managementmodel	17
2.2.3. Conclusies organisatiemodellen.....	19
2.3. Organisatiecultuur	19
2.3.1. Waardenmatrix	20
2.3.2. Vier cultuurlagen en zes dimensies	22
2.3.3. Cultuur Arena Model	24
2.3.4. Conclusies organisatiecultuur	25
2.4. Verandermanagement.....	26
2.4.1. Organisatieparadigma's.....	26
2.4.2. Uitvoeringsdiscipline	28
2.4.3. Conclusies verandermanagement.....	29
2.5. Keuze theoretisch model	30
3. De organisatie.....	33
3.1. De ambtelijke organisatie van de gemeente Den Haag.....	33
3.2. De Dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheidsprojecten.....	35
3.2.1. Ontwikkelingen binnen de dienst SZW	36
3.2.2. De missie	37
3.2.3. De visie met ontwikkelrichtingen	37
3.2.4. De implementatie	39
3.3. Het Ondersteuningsloket.....	41
3.4. Conclusie	42
4. Methoden van onderzoek, resultaten en analyses	43
4.1. Onderzoeksmethodiek.....	43
4.1.1. De huidige organisatiecultuur	45
4.1.2. De gewenste organisatiecultuur	48
4.1.3. Verklaring van de discrepantie.....	49
4.2. Onderzoeksresultaten huidige organisatiecultuur	50
4.2.1. Resultaten xQ-meting.....	50
4.2.2. Resultaten Cultuur Quick Scan	51
4.2.3. Conclusies huidige organisatiecultuur	53
4.3. Resultaten gewenste organisatiecultuur	57
4.4. Discrepancie tussen de huidige- en gewenste organisatiecultuur	58
5. Resultaten diepte-interviews	61
5.1. De resultaten vertaald naar het Cultuur Arena Model.....	61
5.2. De resultaten vertaald naar de Leidse Octaëder	63
5.3. Conclusies diepte-interviews.....	69

6.	Slotconclusies en aanbevelingen.....	71
6.1.	Terugblik.....	71
6.2.	De toepassing van het theoretisch kader.....	73
6.3.	Slotconclusies.....	75
6.3.1.	Klantgerichtheid.....	75
6.3.2.	Resultaatgericht werken.....	75
6.3.3.	Samenwerken en integraliteit.....	76
6.4.	Aanbevelingen.....	77
6.4.1.	Gemeenschappelijk beeld.....	77
6.4.2.	Veranderstrategie.....	78
6.4.3.	Instrumenten.....	79
6.5.	En hoe verder?.....	80
	Literatuurlijst.....	81
Bijlage 1	Zes dimensies.....	83
Bijlage 2	Menukaart.....	85
Bijlage 3	Vragenlijst xQ-meting.....	87
Bijlage 4	Cultuur Quick Scan en interviewvragen.....	93
Bijlage 5	Resultaten xQ-meting.....	99

Voorwoord

Met het schrijven van deze scriptie rond ik een periode van studeren af. Het maakt verschillende gevoelens in mij los, waarvan ik er een paar wil noemen. Ik voel me trots, omdat ik de parttime opleiding Bestuurskunde naast mijn werk heb volbracht door mijn enthousiasme, inzet en doorzettingsvermogen. Dankbaar, omdat mijn leidinggevenden Henk Staats en Cathelijne Carpentier Wolf in mijn kwaliteiten geloven en mij de gelegenheid hebben geboden om te gaan studeren. Verrijkt, door de kennis en vaardigheden die ik in de afgelopen twee jaar tot me heb genomen. En tenslotte voel ik me weemoedig, omdat ik er enorm van heb genoten om mij in de educatieve sfeer van de Erasmus Universiteit te bewegen en daar ga ik nu afscheid van nemen.

Het schrijven van deze scriptie was een uitdagend en inspirerend leerproces. Allereerst wil ik Bram Steijn heel hartelijk bedanken voor de begeleiding die hij mij hierbij heeft gegeven. Verder wil ik Steven Broers, voormalig directeur Integratie & Hulpverlening van de dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheidsprojecten te Den Haag, bedanken dat ik een onderzoek heb mogen verrichten met betrekking tot de organisatiecultuur van het Ondersteuningsloket. En ik wil de managers en stafmedewerkers betrokken bij de inrichting van het Ondersteuningsloket bedanken voor hun medewerking aan het onderzoek. Graag wil ik ook een ieder bedanken waarmee ik over mijn scriptie heb mogen discussiëren en die mijn scriptie hebben meegelezen. Ik heb veel gehad aan de opbouwende opmerkingen en adviezen. Tenslotte wil ik mijn partner Marc Dijkman Dulkes bedanken voor zijn steun, geduld, vertrouwen en liefde gedurende mijn gehele studie. Er breken andere tijden aan!

Tineke Hissink

Samenvatting

Deze scriptie doet verslag van een onderzoek naar de huidige- en gewenste organisatiecultuur van het Ondersteuningsloket bij de dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheidsprojecten van de gemeente Den Haag. Onder organisatiecultuur wordt in dit onderzoek verstaan: groepsgedrag, patroonmatig gedrag van groepen in organisaties (Straathof en Van Dijk, 2003).

De aanleiding voor dit onderzoek is de behoefte van managers van vier verschillende afdelingen, betrokken bij de inrichting van het Ondersteuningsloket, om de gewenste houding en het gewenste gedrag van medewerkers die in het Ondersteuningsloket werkzaam zijn inzichtelijk te maken. Vervolgens is er de behoefte bij deze managers tot het verkrijgen van aanbevelingen om, daar waar de gewenste houding en het gewenste gedrag afwijken van de huidige houding en het huidige gedrag, de verandering van de organisatiecultuur te managen.

De gehanteerde probleemstelling van dit onderzoek luidt als volgt:

Welke discrepantie is er tussen de huidige- en gewenste organisatiecultuur van de participerende afdelingen betrokken bij de inrichting van het Ondersteuningsloket? Hoe is dit te verklaren en op welke wijze kan deze discrepantie door de managers, betrokken bij de inrichting van het Ondersteuningsloket, beïnvloed worden?

Bij aanvang van het onderzoek is er een literatuurstudie verricht naar theorieën ten aanzien van organisatiemodellen, de organisatiecultuur, verandermanagement en de context waarbinnen een publieke dienstverlenende organisatie, zoals de dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheidsprojecten, zich beweegt. Deze studie resulteert in de gemotiveerde vaststelling van het theoretisch kader waarbinnen het onderzoek van deze scriptie plaatsvindt. Er zijn een aantal theorieën en modellen met elkaar gecombineerd om zo op een meer integrale- en elkaar aanvullende wijze tot de onderzoeksresultaten te komen. Een belangrijke conclusie is dat de organisatiecultuur als een subsysteem van de organisatie-inrichting wordt beschouwd en dat er in de verandering van de organisatiecultuur een samenhang is te zien met andere subsystemen zoals de organisatiestructuur, de mensen en technologie. Dit is van belang omdat de in te zetten veranderingen naar de gewenste organisatiecultuur betrekking hebben op de verschillende subsystemen.

Het hoofdstuk dat uitgebreid ingaat op de ambtelijke organisatie van de gemeente Den Haag en in het bijzonder de dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheidsprojecten, geeft enerzijds inzicht in de organisatie waarbinnen het onderzoek plaatsvindt en anderzijds genereert deze beschrijving informatie over zowel de huidige- als de gewenste organisatiecultuur.

De twee vragenlijsten die zijn uitgezet onder twee doelgroepen leveren eveneens informatie over de huidige- en de gewenste organisatiecultuur. De resultaten van de interviewronde geeft vervolgens verklaringen voor de discrepantie tussen de huidige- en gewenste organisatiecultuur. In de gesprekken is bovendien stilgestaan bij datgene wat het management kan doen om de gewenste organisatiecultuur te verkrijgen. Hierbij valt op dat de managers uitspreken dat een verandering van de organisatiecultuur bewerkstelligd wordt door ook veranderingen in de andere subsystemen (organisatiestructuur, mensen en technologie) door te voeren.

Het gewenste gedrag van de medewerkers is door de managers uitgedrukt in de competenties samenwerken, integraliteit en initiatief.

Op basis van de onderzoeksresultaten kan worden gesteld dat de belangrijkste discrepantie tussen de huidige- en gewenste organisatiecultuur is gelegen in de wensen om resultaatgericht te werken in plaats van procesgericht, een meer open organisatiecultuur te hebben en om de organisatie strak te organiseren. Dit laatste aspect wordt overigens wel al ervaren door de onderzoeksgroep bestaande uit de medewerkers, echter de managers scoren de huidige organisatiecultuur als los georganiseerd en om die reden is er sprake van een opvallende discrepantie.

Verklaringen voor deze discrepantie worden gegeven aan de hand van de subsystemen zoals in de Leidse octaëder worden onderscheiden, namelijk het organisatiedoel, de structuur, de strategie, de cultuur, de mensen en de technologie. Uit deze verschillende subsystemen blijkt dat de dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheidsprojecten niet is gericht op resultaatgericht werken, maar op procesgericht werken. De suggesties die de managers doen om de discrepantie te overbruggen, richten zich er dan ook op om in alle subsystemen het resultaatgericht werken tot uitdrukking te brengen. Het gewenste gedrag in de organisatiecultuur is daarbij uit te drukken in de competenties samenwerken, integraliteit en initiatief. Tenslotte is gewezen op het belang van een actuele en gedeelde definitie van het begrip “klantgerichtheid”.

Aan de hand van het theoretisch kader en de onderzoeksresultaten worden er aan het einde van deze scriptie een aantal aanbevelingen gedaan. Dit betreffen:

1. Het opstellen en uitdragen van een gemeenschappelijk gedragen beeld van het Ondersteuningsloket door het management, waarmee voor medewerkers duidelijkheid wordt gegeven wat er met het Ondersteuningsloket wordt beoogd en wat er van hen wordt gevraagd.
2. Het vaststellen en uitdragen van een veranderstrategie door het management, aan de hand waarvan de veranderingen worden ingezet. Het gaat hierbij niet slechts om het veranderen, maar om de manier waarop de veranderingen worden bewerkstelligd.
3. Het inzetten van verschillende instrumenten zoals een communicatieplan, implementatiemanagers en personeelsinstrumenten om medewerkers te betrekken bij en te bewegen tot de gewenste verandering.

Het onderzoek van deze scriptie is begrensd en daarmee de resultaten en aanbevelingen ook. Deze scriptie wordt besloten door beknopt in te gaan op de vraag “En hoe verder?”.

1. Inleiding

Een kritische succesfactor voor een organisatieverandering betreft het managen van de veranderingen. Alvorens een organisatie met een veranderingsproces begint, moet zij zich een idee hebben gevormd over waar een verandering toe moet leiden en over hoe de verandering eruit zal zien. Voor een deel is dit af te lezen uit de aanleiding voor een verandering. Bij het bepalen van de wijze waarop aan verandermanagement uitvoering wordt gegeven, is het bovendien belangrijk om te weten hoe medewerkers (zijnde het belangrijkste kapitaal van de organisatie) tegen de veranderingen aankijken.

In juni 2005 is de Toekomstvisie van de Dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheidsprojecten (dienst SZW) vastgesteld en onder de medewerkers verspreid. In dit document wordt ingegaan op de redenen tot veranderen én zijn de belangrijkste organisatieveranderingen voor de komende drie tot vijf jaar opgenomen.

De dienst SZW is een ambtelijke organisatie van de gemeente Den Haag. In de Bestuurskunde gaat ondermeer de aandacht uit naar de inrichting van een dergelijke organisatie. De context waarbinnen een ambtelijke gemeenteorganisatie zich beweegt, is aan veranderingen onderhevig. Zo veranderen de maatschappelijke problemen waar de samenleving mee van doen heeft, wat het takenpakket van de overheid in het algemeen en van haar organisaties in het bijzonder beïnvloedt. Maar ook de verwachtingen van de burger ten aanzien van de overheid veranderen, wat van invloed is op de wijze waarop deze organisaties worden ingericht.

De bezinning van een organisatie, zoals de dienst SZW, over hoe zij haar ambtelijke organisatie inricht, is een logisch gevolg van de ontwikkelingen binnen de context waar zij zich beweegt.

Zoals gezegd, geeft “De Toekomstvisie van de dienst SZW” een algemeen beeld van waar de organisatie heen wil. Het vraagt vervolgens om een meer gedetailleerde uitwerking van de wijze waarop de veranderingen moeten worden vormgegeven naar de verschillende organisatieonderdelen en –onderwerpen.

In de volgende paragraaf wordt allereerst de achtergrond van het onderzoek dat in deze scriptie centraal staat, toegelicht. Hiertoe worden eerst een aantal, voor het onderzoek relevante, landelijke- en gemeentelijke ontwikkelingen kort beschreven. Vervolgens worden de gevolgen voor de ambtelijke organisatie waarbinnen het onderzoek plaatsvindt, de dienst SZW, in meer algemene zin genoemd. Hiermee is het kader geschetst waarbinnen vervolgens het onderzoeksdoel en de probleemstelling zijn geformuleerd, wat in paragraaf 1.2. is uitgewerkt. Alvorens in de slotparagraaf van dit hoofdstuk de onderzoeks aanpak te beschrijven, geef ik in paragraaf 1.3. de bestuurskundige relevantie van dit onderzoek aan.

1.1. Achtergrond van dit onderzoek

Regelmatig vraagt de regering zich af of zij haar ingrepen, die tot diep in de samenleving doordringen, nog kan verantwoorden en handhaven. Voor zowel de landelijke-, provinciale- als gemeentelijke overheden zijn veranderende maatschappelijke omstandigheden in de afgelopen decennia herhaaldelijk de aanleiding geweest tot herbezinning op hun rol, taken en werkwijze. In de jaren zeventig leidde dit tot het versterken van het sturende vermogen van de overheid en in de jaren tachtig werd dit gevolgd door een financiële herbezinning met grootscheepse privatiseringen en verzelfstandigingen. In de jaren negentig tenslotte werd de

nadruk gelegd op marktwerking en efficiency: overheidsorganisaties moesten meer als bedrijven worden beschouwd (Actieprogramma “Andere Overheid”, 2003).

De huidige maatschappelijke problemen vragen om een eigentijdse aanpak. In het Actieprogramma “Andere Overheid” vertaalt dit zich in vier actielijnen:

1. De overheid gaat haar dienstverlening aan de burger verbeteren;
2. De overheid gaat minder en anders regelen;
3. De rijksoverheid gaat zichzelf beter organiseren;
4. De rijksoverheid gaat haar relaties met provincies en gemeenten vernieuwen.

De gemeente Den Haag heeft zich in de afgelopen decennia eveneens bezonnen op haar rol, taak en werkwijze en heeft de geschetste ontwikkelingen van de jaren zeventig, tachtig en negentig ook doorlopen. Momenteel bezint de gemeente Den Haag, als één van de vier grote gemeenten in Nederland en bovendien de stad waar de regering gehuisvest is, zich ook op thema's die van de vier actielijnen zijn af te leiden zoals: een verbeterde dienstverlening aan de burger, deregulering en verkokering versus ontschotting (www.denhaag.nl).

Dit vertaalt zich onder meer in de volgende projecten binnen de gemeente Den Haag:

- Den Haag: in 2007 de meest klantgerichte gemeente in Nederland. De slogan die hierbij centraal staat is: “In Den Haag is iedere burger een beetje majesteit.”
- Het glazen stadhuis, ICT in de toekomst. Dit betreft: elektronische dienstverlening mogelijk maken voor burgers & bedrijven en het zorgdragen voor een transparante overheid, zowel gezien vanuit de wet openbaarheid van bestuur of geïdentificeerde burger.
- De groengele krokodil. Dit betreft: de groengele variant (dit zijn ook de kleuren van de gemeente Den Haag) op de paarse krokodil. De paarse krokodil, in de landelijke media een hype, staat synoniem voor het publieke verzet tegen bureaucratie en onnodige regelgeving.
- Shared services, waaronder de inrichting van het ‘Gemeentelijk Contactcentrum’ en de samenvoeging van organisatieonderdelen van verschillende gemeentelijke diensten zoals het salarisbureau, huisvestingszaken en automatiseringsafdelingen.

Ook de dienst SZW van de gemeente Den Haag is betrokken bij deze ontwikkelingen. De dienst SZW richt zich er als gemeentelijke dienst op om burgers in de gemeente Den Haag zoveel mogelijk in hun eigen levensonderhoud te laten voorzien en geïntegreerd aan de samenleving te laten deelnemen.

Het Directieteam van de dienst SZW heeft in juni 2005 de definitieve versie van de Toekomstvisie van de dienst SZW onder haar medewerkers verspreid. De missie van de dienst SZW is:

“ Gericht kansen bieden op het zo snel mogelijk bereiken van zelfredzaamheid.”

Dit leidt de komende jaren tot een aantal ontwikkelrichtingen, namelijk:

- Dienstverlening via herkenbare loketten;
- Het invoeren van klantmanagement;
- Ontschotting van de dienstverlening door een integraal aanbod van producten.

Bij de uitvoering van deze ontwikkelrichtingen ontstaan er een nieuwe organisatiestructuur en organisatiecultuur. Bovendien worden mensen en middelen op een andere manier ingezet om

de missie van de dienst SZW te bereiken. De wijze waarop deze ontwikkelingen kunnen worden geïmplementeerd, vraagt om nader onderzoek. Deze scriptie draagt daartoe bij. In de volgende paragraaf worden het onderzoeksdoel en de in deze scriptie centraal staande probleemstelling benoemd en toegelicht.

1.2. Onderzoeksdoel en probleemstelling

Het onderzoek dat centraal staat in deze scriptie richt zich op één aspect van de te behalen resultaten in het veranderingsproces van de dienst SZW zoals deze is opgenomen in de Toekomstvisie van de dienst SZW. Het onderzoek richt zich op de organisatiecultuur van één van de in te richten organisatieonderdelen: het Ondersteuningsloket (OL).

Het OL beoogt burgers in het stadsdeel waar zij wonen een centrale laagdrempelige toegang te bieden tot diensten en producten op het gebied van integratie, welzijn, zorg, inkomensondersteuning en woonvoorzieningen. Het anticipeert op eisen die de invoering van de Wet Maatschappelijk Ondersteuning stelt en geeft invulling aan de ambitie van de gemeente Den Haag om in 2007 de meest klantgerichte gemeente van Nederland te zijn. De Ondersteuningsloketten worden geen afdelingen met eigen personeel. Bij de inrichting van de Ondersteuningsloketten zijn vier grote afdelingen van de sector Integratie & Hulpverlening, onderdeel van de dienst SZW, betrokken. Deze zijn: Gemeentelijke Kredietbank, Voorzieningen Gehandicapten, Instituut Sociaal Raadslieden en Haags Startpunt Nieuwkomers. Elk van deze afdelingen levert medewerkers die in het OL te werk worden gesteld. Voor een nadere organisatiebeschrijving verwijs ik naar hoofdstuk 3.

Zoals gezegd, gaat in deze scriptie de aandacht uit naar de organisatiecultuur van het OL. Het centrale thema van mijn onderzoek is verandermanagement, omdat zowel door invloeden vanuit de omgeving als door ontwikkelingen in de dienst SZW er veranderingen plaatsvinden die ondermeer betrekking heeft op de organisatie-inrichting van deze ambtelijke organisatie. De organisatie-inrichting én verandermanagement zijn brede begrippen en daarom heb ik ervoor gekozen om de focus te leggen op het aspect “de organisatiecultuur”. Onder organisatiecultuur wordt in dit onderzoek verstaan: groepsgedrag, patroonmatig gedrag van groepen in organisaties. De start van een cultuurverandering ligt bij het zichtbare probleem: gedrag dat niet meer aansluit bij wat de omgeving vraagt, dat moeilijk blijkt te veranderen en de neiging heeft om steeds terug te veren (Straathof en Van Dijk, 2003).

De reden om voor dit aspect van de organisatie-inrichting te kiezen heeft te maken met de behoefte van het management, betrokken bij de inrichting van het OL, naar een onderzoek over de gewenste houding en het gewenste gedrag van de medewerkers die in het OL gaan werken. Daarnaast heeft dit onderwerp mijn persoonlijke interesse.

De doelstelling van dit onderzoek is het inzichtelijk maken van de discrepantie tussen de huidige- en gewenste organisatiecultuur van medewerkers die werkzaam zijn bij het OL. In dit onderzoek wordt bovendien stilgestaan bij de verklaringen die managers geven voor deze discrepantie en hun ideeën over hoe deze discrepantie overbrugd kan worden. Het onderzoek resulteert in het doen van aanbevelingen over de wijze waarop de discrepantie kan worden beïnvloed. Dit raakt het centrale thema van deze scriptie, namelijk “verandermanagement”.

De probleemstelling voor dit onderzoek is:

Welke discrepantie is er tussen de huidige- en gewenste organisatiecultuur van de participerende afdelingen betrokken bij de inrichting van het Ondersteuningsloket? Hoe is dit te verklaren en op welke wijze kan deze discrepantie door de managers, betrokken bij de inrichting van het Ondersteuningsloket, beïnvloed worden?

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden, zullen eerst een viertal deelvragen beantwoord worden. Dit betreffen:

1. Wat is de huidige organisatiecultuur binnen de afdelingen betrokken bij de inrichting van het Ondersteuningsloket?
2. Wat is de gewenste organisatiecultuur van het Ondersteuningsloket?
3. Hoe is de discrepantie tussen de huidige- en gewenste organisatiecultuur te verklaren?
4. Wat moet en kan het management doen om de gewenste houding en het gewenste gedrag bij medewerkers te bewerkstelligen?

De huidige organisatiecultuur wordt omschreven aan de hand van de organisatieculturen in de vier afdelingen betrokken bij de inrichting van het OL. Elk van deze afdelingen maakt veranderingen door in de totale organisatie-inrichting als gevolg van de ontwikkelingen waar de dienst SZW in haar geheel voor staat. Medewerkers van deze vier afdelingen worden voor een deel van hun arbeidstijd te werk gesteld bij het OL. Het is wenselijk dat er binnen het OL een eigen organisatiecultuur ontstaat omdat hiermee het gedrag dat van de daar werkzame medewerkers duidelijk en vastgesteld is. Dit wordt dan ook beschreven in de gewenste organisatiecultuur.

De titel van deze scriptie “Voorbij je eigen schaduw” heeft betrekking op veranderen. Het bijzondere van deze verandering is dat het verder gaat dan de grenzen van de eigen afdeling waar medewerkers werkzaam zijn. Medewerkers van elk van de vier afdelingen brengen een eigen cultuur mee. De combinatie van deze culturen met de wensen die het management heeft ten aanzien van de gewenste organisatiecultuur, brengt met zich mee dat er expliciet van medewerkers wordt gevraagd om buiten de kaders te treden waaraan zij gewend zijn en dus aan de eigen schaduw voorbij te gaan.

1.3. Bestuurskundige relevantie

De wijze waarop de ambtelijke gemeenteorganisatie haar organisatie inricht om daarmee uitvoering te kunnen geven aan haar taken is een interessant bestuurskundig onderzoeksthema, omdat de vraag van de burger en daarmee de omgeving waarbinnen een dergelijke organisatie zich beweegt voortdurend aan verandering onderhevig is. Verandering wordt onder meer ingegeven door de kloof die is ontstaan tussen de burger en de overheid. De welvaartstaat heeft tot hoge verwachtingen en eisen van de burger geleid. Maatschappelijke problemen, waarvoor de overheid verantwoordelijk wordt gesteld, worden steeds complexer. De middelen om deze problemen op te lossen, worden echter schaarser door economische ontwikkelingen die zich onder meer vertalen in bezuinigingen. De overheid heeft een publieke verantwoordelijkheid en verantwoording en dus kan zij de maatschappelijke problemen niet negeren. Het is een interessante uitdaging om de ambtelijke organisatie zodanig in te richten dat er zo goed mogelijk uitvoering wordt gegeven aan de aan hen toebedeelde taken waarmee een bijdrage wordt geleverd aan het oplossen van maatschappelijke problemen.

1.4. Onderzoeksaanpak

Bij de keuze voor het onderzoek van deze scriptie heb ik mij laten leiden door zowel mijn persoonlijke interesses binnen het kader van de Bestuurskunde, als de behoeften van de organisatie waarbinnen ik het onderzoek verricht. Met medeweten van de directeur Integratie & Hulpverlening en in overleg met de programmamanager OL is de focus van dit onderzoek gericht op de organisatiecultuur. De reden hiervoor is dat de directie van de dienst SZW ervan overtuigd is dat de veranderingen waar de dienst voor staat niet alleen bewerkstelligd kunnen worden door veranderingen in de organisatiestructuur en procedures, maar dat het ook vraagt om ander gedrag. Gedrag wordt geassocieerd met de organisatiecultuur. Mijn persoonlijke interesse gaat uit naar de thema's "veranderen" en de "organisatiecultuur". De behoeften van de programmamanager en mijn persoonlijke interesses raken elkaar en heeft zich verwoord in de probleemstelling die in deze scriptie centraal staat.

Het literatuuronderzoek, dat volgde na het vaststellen van het onderzoeksdoel, leidt tot een theoretisch kader zoals beschreven in hoofdstuk 2. Met de vaststelling van dit kader wordt er een bril aangereikt waar doorheen de empirie wordt gezien ten aanzien van de probleemstelling die in deze scriptie wordt behandeld.

In hoofdstuk 3 worden de achtergronden, structuur en ontwikkelingen van de dienst SZW, de organisatie waar het onderzoek plaats vindt, weergegeven.

Bij het verzamelen van de gegevens is ervoor gekozen om de huidige organisatiecultuur inzichtelijk te maken door informatie te genereren bij twee onderzoeksgroepen. De eerste groep betreft medewerkers die te werk worden gesteld bij het OL. De tweede groep betreffen managers en stafmedewerkers die betrokken zijn bij de inrichting van het OL. Aan deze groepen zijn twee verschillende gestructureerde vragenlijsten voorgelegd.

De gewenste organisatiecultuur is alleen onderzocht bij de groep managers en stafmedewerkers die betrokken zijn bij de inrichting van het OL. Aan deze groep is een tweede gestructureerde vragenlijst voorgelegd. De resultaten van de vragenlijsten genereert informatie over de huidige- en de gewenste organisatiecultuur, waarna de (eventuele) discrepantie tussen de huidige- en de gewenste organisatiecultuur inzichtelijk kan worden gemaakt.

In hoofdstuk 4 wordt de onderzoeksmethode nader toegelicht, waarna de onderzoeksresultaten die zijn af te leiden uit de vragenlijsten worden weergegeven.

Met de groep managers en stafmedewerkers heb ik diepte-interviews gehouden om nader in te kunnen gaan op de geconstateerde discrepantie. In hoofdstuk 5 worden deze resultaten besproken. Behalve dat in de interviews de aandacht uit zal gaan naar verklaringen voor de discrepantie tussen de huidige- en de gewenste organisatiecultuur, zal er ook gevraagd worden naar oplossingsrichtingen om de discrepantie te overbruggen.

Tenslotte worden in hoofdstuk 6 conclusies en aanbevelingen gegeven ten aanzien van de probleemstelling. Dit gebeurt aan de hand van het gekozen theoretisch kader voor het onderzoek van deze scriptie, de onderzoeksresultaten en de beantwoording van de deelvragen.

2. Theoretisch kader

De samenleving verandert doorlopend en in het verlengde zijn organisatieveranderingen ook niet weg te denken. Zo heeft er in de afgelopen eeuw onder meer een transformatie plaatsgevonden van een industriële samenleving naar een informatie- samenleving (Jonker & De Witte, 2004). Dit heeft ook gevolgen voor de manier waarop ambtelijke organisaties zijn ingericht en de rol van werk en/ of de inrichting van werk in het leven van mensen. Mensen zijn afhankelijker geworden van het functioneren van organisaties omdat dit hun inkomen, maatschappelijke positie en zingeving in het doen en laten beïnvloedt. De overheid is een grote werkgever en draagt hier een belangrijke steen toe bij. Bij het inrichten van (ambtelijke) organisaties gaat het om de onderlinge samenhang tussen de organisatiestructuur, de organisatiecultuur, de mensen die er werken en de technologieën die worden gebruikt.

In dit hoofdstuk worden verschillende theorieën en modellen aangereikt die betrekking hebben op een aantal van de hierboven aangehaalde thema's en die bovendien het onderzoek dat in deze scriptie centraal staat, raken. De thema's betreffen: de context waarbinnen ambtelijke organisaties bewegen, organisatie-inrichting en verandermanagement.

In paragraaf 2.1. start ik met het benoemen van de context waarbinnen publieke dienstverlenende organisaties zich bewegen en waarvan de dienst SZW er één is. Vervolgens wordt in paragraaf 2.2. literatuur aangehaald over organisatiemodellen waarbij de organisatie-inrichting met de diverse factoren (organisatiestructuur en –cultuur, de mensen en de technologieën) tot uitdrukking komen. De vraag die ik mij hierbij stel is of de organisatiecultuur als een op zichzelf staande factor kan worden gezien of dat het een onderdeel uitmaakt van een groter geheel en dus als een subsysteem moet worden gezien.

Aansluitend trechter ik hier in paragraaf 2.3. de organisatiecultuur uit, omdat dit onderdeel in het bijzonder betrekking heeft op de onderzoeksvraag in deze scriptie. Dit betreft: het inzichtelijk krijgen van de discrepantie tussen de huidige en de gewenste organisatiecultuur.

In de theorieën die in de paragrafen 2.1. tot en met 2.3. worden aangehaald, wordt ook aandacht besteedt aan de manier waarop binnen deze theorieën met veranderingen worden omgegaan. In paragraaf 2.4. haal ik vanuit twee perspectieven, namelijk de veranderstrategie- en de besturingsfilosofie van een organisatie, theorieën ten aanzien van verandermanagement aan.

Er is door mij een keuze gemaakt ten aanzien van de uit te werken theorieën omdat het niet mogelijk is om een volledig en integraal beeld te kunnen geven van alle theorieën. In deze keuze is gezocht naar een evenwicht tussen langer bestaande-, in elkaar's verlengde liggende- en nieuwere theorieën.

Naast dat er bij de theoriebespreking reflectie wordt gegeven op de theorie en de toepasbaarheid van de theorie ten aanzien van het onderzoek in deze scriptie, wordt dit hoofdstuk besloten met een beargumenteerde toelichting op hoe het theoretische kader wordt toegepast in de onderzoeksopzet. Daarbij worden ook de verder in deze scriptie te gebruiken definities van organisatiecultuur en verandermanagement gegeven aan de hand van wat daarover in de verschillende theorieën al is gezegd. Hiermee wordt er een bril aangereikt waar doorheen de empirie wordt gezien ten aanzien van de probleemstelling die in deze scriptie wordt behandeld.

2.1. De context van de publieke dienstverlenende organisatie

Michael Lipsky schrijft in zijn boek “Street-level bureaucracy, dilemmas of the individual in public services”, (1980), over de context waarbinnen publieke dienstverlenende organisaties zich bewegen.

Het bijzondere aan het werk van publieke dienstverleners is dat er wet- en regelgeving aan de werkzaamheden ten grondslag ligt én dat er vrije interpretatieruimte en daarmee beslissingsruimte of beslissingsvrijheid is in de manier waarop deze wet- en regelgeving in de praktijk tot uitdrukking wordt gebracht. Redenen voor het bestaan van beslissingsruimte zijn:

- complexe klantsituaties zijn niet in standaardoplossingen te vatten;
- interactie met cliënten vraagt om situatiegerichte observaties en –inleving;
- het legitimeert de taakvervulling van publieke dienstverleners, welke erop is gericht om het welzijn van de individuele cliënten te bevorderen.

Om effectieve service in specifieke klantsituaties te kunnen bieden, hebben publieke dienstverleners beslissingsruimte nodig.

Lipsky beschrijft in dit verband de werkomstandigheden van publieke dienstverleners als volgt:

- chronisch tekort aan tijd en middelen;
- vraag past zich op het aanbod aan;
- de doelverwachtingen zijn vaag, ambigu of conflicterend;
- prestaties zijn niet of beperkt te meten;
- cliënten zijn onvrijwillig.

Vervolgens benoemt Lipsky een drietal aanpassingsstrategieën die publieke dienstverleners gebruiken om met de werkomstandigheden om te kunnen gaan. Dit betreft:

1. De herinrichting van het werk: de toegang en de vraag wordt beperkt door maatregelen als openingstijden, wachtrijen en wachtlijsten. Cliënten worden onder controle gehouden, bijvoorbeeld doordat in de interactie voortdurend de aandacht wordt gevestigd op de afhankelijkheidsrelatie van de ten opzichte van de publieke dienstverlener en zonodig wordt macht of autoriteit ingezet. Middelen worden beheerd door de inrichting van specialistische afdelingen of automatische goedkeuring.
2. De herdefiniëring van de taak: beperkingen in het werk worden als een gegeven beschouwd, in plaats van een probleem dat moet worden opgelost. Er worden extra inspanningen verricht ten behoeve van specifieke categorieën cliënten zoals bejaarden, kinderen en éénoudergezinnen. De beslissingsvrijheid wordt beschermd door zich te verschuilen achter regels.
3. De herdefiniëring van cliënten: de behoefte aan coherentie tussen uitvoeringspraktijken, definities van het werk en cliënttypologieën. Het zoeken naar een zowel maatschappelijke als intercollegiale bevestiging van cliënttypologieën.

Tenslotte wordt er in het boek van Lipsky ingegaan op het spanningsveld tussen het management of de bestuurders die controle willen uitoefenen op alles wat er in de organisatie gebeurt en de publieke dienstverleners voor wie beslissingsvrijheid een belangrijke drijfveer of motivator in het werk vormt.

De door Lipsky beschreven context waarbinnen publieke dienstverlenende organisaties zich bewegen, is herkenbaar voor een organisatie als de dienst SZW. De aanleiding om het

veranderingsproces bij de dienst SZW in te zetten, dat zich onder meer vertaalt in de inrichting van het Ondersteuningsloket, raakt immers het genoemde spanningsveld tussen het management en de publieke dienstverleners. Het management wil, onder druk van de omgeving, controle uitoefenen op wat er in de organisatie gebeurt om zich daardoor beter te kunnen verantwoorden. De werksoort van de publieke dienstverleners van de dienst SZW betreft echter complexe klantsituaties, interactie met cliënten en het erop gericht zijn om het welzijn van cliënten te bevorderen. En deze werksituatie vraagt om beslissingsvrijheid in de uitvoering van het werk van deze publieke dienstverleners.

De veranderingen welke door de directie en het management van de dienst SZW worden ingezet, grijpen in op de werkomstandigheden van medewerkers en zullen dus ook gevolgen hebben voor de wijze waarop medewerkers omgaan met de werkomstandigheden. De manier waarop er door een organisatie aan de werkomstandigheden invulling wordt gegeven, vertaalt zich in de gewenste houding en gedrag van medewerkers en raakt daarmee de cultuur van een organisatie.

Het is belangrijk voor de managers die bij deze veranderingen betrokken zijn om zich te realiseren dat deze door Lipsky beschreven context relevant is voor de dienst SZW. Bij de eindconclusies voor deze scriptie wil ik bezien in hoeverre deze theorie herkenbaar is bij het OL.

2.2. Organisatiemodellen

Organisatietheorieën hebben zowel een verklarend als een analytisch karakter (Keuning en Eppink, 1996). De werkelijkheid van organisaties wordt zo goed mogelijk beschreven (descriptie) met behulp van begrippen, categorieën, factoren en facetten. Hiermee wordt de werkelijkheid geordend, grijpbaar en manipuleerbaar gemaakt. Descriptie levert kennis op. Een theorie heeft ook een normatief karakter omdat er methoden, richtlijnen en aanbevelingen voor het handelen worden voorgeschreven (prescriptie). Hierbij gaat het om vaardigheden en kunde (Keuning en Eppink, 1996).

De theorie van een organisatie is bovendien voortdurend in ontwikkeling, het is een proces van theorievorming (Frissen en Van Westerlaak, 1990). Kenmerkend voor dit proces is dat het zich voltrekt in een cyclus van inductie en deductie. Er is een voortdurende wisselwerking tussen de realiteit (inductie) en de theorie (deductie). Organisatietheorieën zijn dus niet statisch en zelden één op één toepasbaar op een organisatie omdat er altijd sprake is van eigenheden van een organisatie zoals de ontstaansgeschiedenis van een organisatie, de context waarbinnen een organisatie zich beweegt, de organisatiedoelstellingen, de doelgroep van de organisatie en de ervaringen van de organisatie. Organisatietheorieën dragen wel bij tot een ordening en een richtinggevend kader (Frissen en Van Westerlaak, 1990).

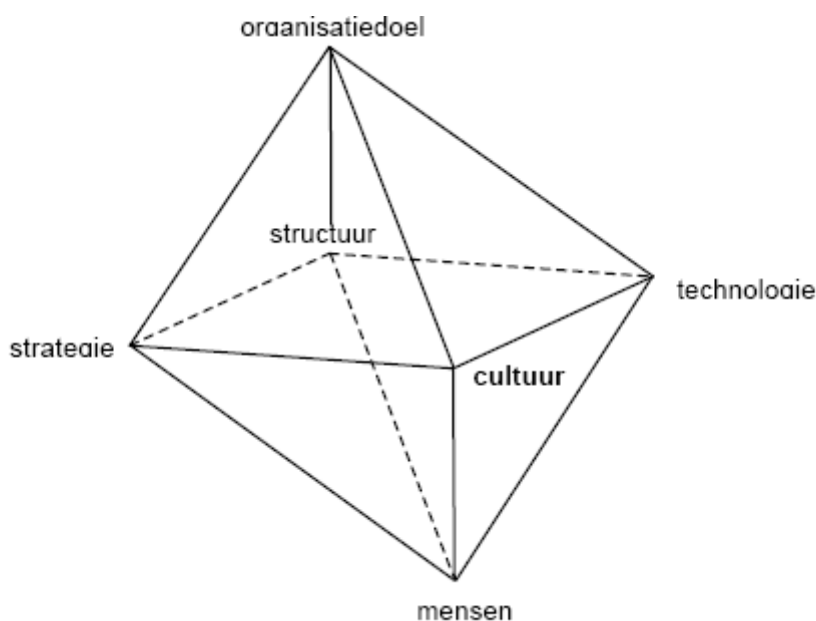
Uit het bovenstaande leid ik af dat organisatietheorieën ten grondslag liggen aan organisatiemodellen en dat het juist die organisatiemodellen zijn die de werkelijkheid van een organisatie-inrichting vereenvoudigd weergeven of een richtinggevend kader vormen. Het voert mijns inziens voor het centrale thema van deze scriptie, de organisatiecultuur, te ver om diep in te gaan op organisatietheorieën. Wel vind ik het zinvol om een tweetal organisatiemodellen te beschrijven, waaruit blijkt dat de organisatiecultuur slechts één van de in een organisatie voorkomende factoren is. In de volgende paragrafen wordt op twee organisatiemodellen ingegaan, namelijk: “de Leidse Octaëder” door René van der Vlist en het “INK-managementmodel”. In beide modellen komen niet alleen verschillende factoren met betrekking tot de organisatie-inrichting tot uitdrukking, maar ook de samenhang tussen de

verschillende factoren. Deze paragraaf wordt afgesloten met een conclusie, waarbij ik aangeef of en hoe ik deze modellen wil toepassen in de verdere onderzoeksopzet.

2.2.1. *Leidse Octaëder*

De Leidse Octaëder, welke in figuur 2.1 wordt weergegeven, is ontwikkeld door Van der Vlist. Volgens hem kan elke organisatie worden getypeerd door een zestal clusters van variabelen die onderling samenhangen en elkaar sterk beïnvloeden. Het vermogen tot aanpassing in elk van de clusters van de octaëder betekent dat de organisatie een flexibel systeem vormt dat veranderingen in de omgeving op kan vangen.

Wanneer de organisatie en haar omgeving niet voldoende op elkaar zijn afgestemd, is organisatieverandering geboden (uit: Boonstra, 2005, p. 26 t/m 28).



Figuur 2.1 De Leidse Octaëder

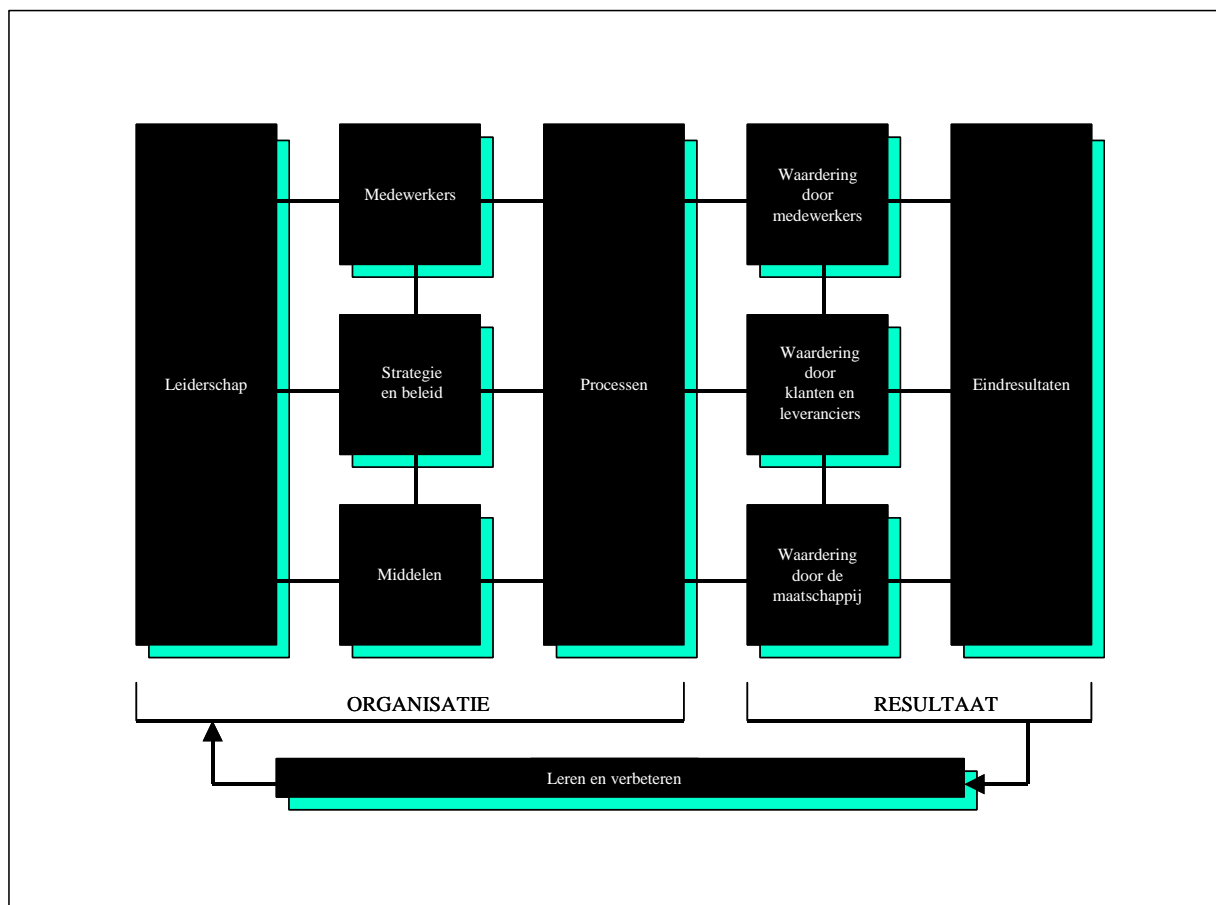
De “Leidse Octaëder” wordt gevormd door zes clusters:

1. De organisatiedoelen vormen de “raison d’etre” van de organisatie.
2. De strategie betreft de beslissingen over de wijze waarop gestelde doelen kunnen worden bereikt door het inzetten van mensen en middelen, rekening houdend met de eisen uit de omgeving.
3. De structuur beschrijft het organisatieontwerp van waaruit de indeling van de organisatie-eenheden blijkt.
4. Cultuur is ‘iets’ dat door een groep mensen wordt gedeeld en gedragen met betrekking tot gemeenschappelijke normen en waarden.
5. Onder technologie wordt verstaan het totaal aan technische voorzieningen, waarbij de voortschrijdende ontwikkelingen op het gebied van ICT een expliciete rol spelen.
6. De mensen/ werknemers in de organisatie voeren de activiteiten uit die gericht zijn op het realiseren van de organisatiedoelen. De werknemers voeren taken uit waarbij zij technologie hanteren en werken binnen een bepaalde organisatiestructuur, volgens in de organisatie aanvaarde principes (uit: Boonstra, 2005, p. 33).

De Leidse Octaëder is een organisatiemodel dat is afgeleid uit de klassieke sociotechniek. De klassieke open sociotechnische benadering vat de organisatie op als een open sociotechnische systeembenadering, bestaande uit een sociaal en technisch subsysteem, die onderling afhankelijk en in principe complementair zijn (Boonstra, 1996). In de omgeving van elke organisatie spelen diverse ontwikkelingen die van invloed zijn op de zes genoemde clusters van de Leidse Octaëder. Dit betekent dat veranderingen in het ene cluster de andere clusters zal beïnvloeden door de onderlinge samenhang.

2.2.2. *INK-managementmodel*

Het INK-managementmodel is een instrument bedoeld ter verbetering van de bedrijfsvoering van de organisatie, waarbij tijdens het proces van evaluatie de relevante aspecten en factoren van een organisatie tegelijkertijd en in onderlinge samenhang aandacht krijgen (INK-managementmodel, 2002). De kracht van het model is dat het uitgaat van een integrale managementvisie, dat wil zeggen dat naast aandacht voor ondernemingsresultaten, het gehele proces van bedrijfsvoering met de onderscheiden aspecten en factoren aandacht krijgt. Het doel van het model is om organisaties in staat te stellen hun eigen functioneren met betrekking tot de gehele bedrijfsvoering te beoordelen. Het INK-managementmodel wordt in figuur 2.2 weergegeven.



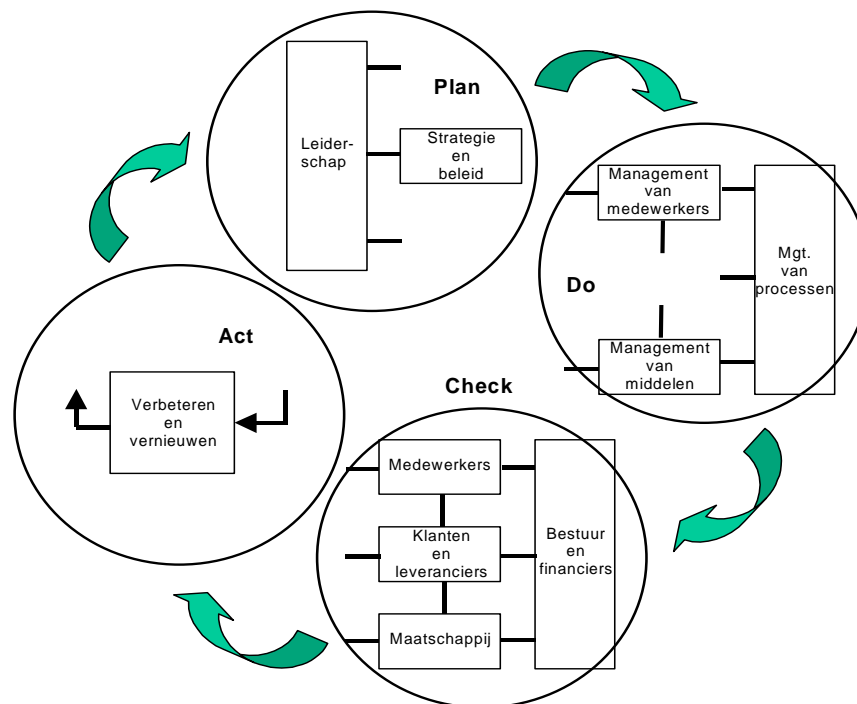
Figuur 2.2 Het INK-managementmodel

Uit het model in figuur 2.2 blijkt dat er negen aandachtsgebieden zijn en een feedbacklus dat het continue leren en verbeteren van de organisatie omvat. Ten aanzien van de negen aandachtsgebieden zijn er bovendien twee categorieën te onderscheiden. De eerste, de organisatie, heeft betrekking op alles wat de organisatie moet doen om haar plannen, ideeën en visie tot stand te brengen. De tweede categorie, het resultaat, bevat de aandachtsgebieden die te maken hebben met de verschillende soorten resultaten die te meten zijn.

Het uitgangspunt van het INK-managementmodel is dat elke organisatie ernaar streeft de beste van zijn soort te willen zijn en dus streeft naar excelleren. Hiertoe doorlopen organisaties een stapsgewijze ontwikkeling, uitgedrukt in de volgende vijf fasen:

1. Activiteit-georiënteerd (taakgeoriënteerd, communicatie topdown, aandacht voor meest primaire producten)
2. Proces-georiënteerd (klantgericht, teamgericht)
3. Systeem-georiënteerd (personeelsbeleid onderdeel van organisatiebeleid, prestatie-indicatoren, onderlinge samenhang in ondersteunende processen)
4. Keten-georiënteerd (samenwerking met externe partners en klanten, toekomstgericht personeelsbeleid)
5. Excelleren en transformeren (totale zorg voor kwaliteit, lerende organisatie)

Het INK-managementmodel heeft verschillende leercycli in zich, gebaseerd op plan–do–check–act. Zie hiertoe figuur 2.3.



Figuur 2.3 Leercycli plan-do-check-act

Met het INK-managementmodel bepaalt een organisatie allereerst in welke fase zij zich bevindt om vervolgens veranderingen te richten naar het bereiken van een volgende fase. Hiertoe is het benoemen van de resultaatgebieden van groot belang. Het model wordt veel toegepast door organisaties die zich planmatig en systematisch willen verbeteren.

2.2.3. *Conclusies organisatiemodellen*

Uit de toegelichte organisatiemodellen kunnen een aantal conclusies worden getrokken. Zo blijkt in beide modellen de onderlinge samenhang tussen de factoren structuur, cultuur, mensen en technologie. In de 'Leidse Octaëder' worden het organisatiedoel en de strategie apart genoemd, wat mijns inziens onderdeel uitmaakt van de factor 'structuur'. In het INK-managementmodel worden de vier factoren niet expliciet genoemd maar zijn ze impliciet opgenomen in de verschillende aandachtsgebieden. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het aandachtsgebied "middelen" dat onder technologie te scharen is, maar ook uit de combinatie van de aandachtsgebieden leiderschap, medewerkers, strategie & beleid, middelen en processen die met elkaar de organisatie-inrichting vormen.

De omgeving speelt in beide organisatiemodellen een belangrijke rol voor de inrichting van de organisatie en de veranderdoelen die zij zich stelt. Uit beide modellen blijkt bovendien dat verbeteringen en of veranderingen in één van de factoren ingrijpt op de andere factoren.

Na de behandeling van de twee modellen stel ik mij voornamelijk op het standpunt dat de organisatiecultuur als één van de factoren van de organisatie-inrichting moet worden gezien. Ik wil dit standpunt in de volgende paragraaf tegen het licht houden, door te kijken in hoeverre de daar aangereikte theorieën en modellen over de organisatiecultuur daadwerkelijk een bevestiging geven.

Bovendien wil ik dit standpunt in de weergave van de onderzoeksresultaten betrekken. Hiertoe wil ik de resultaten van de diepte-interviews proberen te vertalen naar de clusters uit de Leidse Octaëder. In de diepte-interviews wordt ingegaan op redenen van de discrepantie tussen de huidige- en gewenste organisatiecultuur. Indien de redenen ondergebracht kunnen worden naar de verschillende clusters, toon ik aan dat de organisatiecultuur inderdaad als één van de factoren van de organisatie-inrichting moet worden beschouwd.

De constatering of de organisatiecultuur al dan niet als subsysteem moet worden beschouwd, is van invloed op de wijze waarop veranderingen worden ingezet. De veranderingen dienen zich dan namelijk niet te beperken tot het subsysteem "de organisatiecultuur", maar grijpen dan ook in op de andere subsystemen.

Mijn onderzoeksopzet leent zich er minder voor om aan de hand van het meer complexe INK-managementmodel aan te tonen dat de organisatiecultuur als één van de factoren voor de organisatie-inrichting moet worden gezien. Het INK-managementmodel wordt in deze scriptie dan ook verder buiten beschouwing gelaten.

2.3. **Organisatiecultuur**

Elke organisatie heeft een cultuur: een eigen geheel van waarden en normen, tot uitdrukking gebracht in mythen, symbolen en rituelen en blijkend uit de stijl van de leider (Frissen en Van Westerlaak, 1990).

Frissen en Van Westerlaak brengen, door middel van een vierdeling, een ordening aan van de literatuur over organisatiecultuur:

1. Cultuur als contingentiefactor: cultuur als relevante factor voor het functioneren van organisaties, waarbij enerzijds sprake is van een maatschappelijke cultuur waarbinnen een organisatie functioneert en anderzijds van de culturele achtergrond van de leden van de organisatie.
2. Cultuur als subsysteem: cultuur als separaat onderdeel van de organisatie, waarbij cultuur te onderscheiden is van andere subsystemen zoals de structuur en technologie.

De subsystemen hangen met elkaar samen en vormen samen de entiteit van een organisatie, maar de subsystemen kunnen ook afzonderlijk worden gezien.

3. Cultuur als aspectstelsel: een aspectstelsel vertegenwoordigt een eigenschap, activiteit of verschijnsel dat eigen is aan alle subsystemen in een organisatie.
4. Cultuur als cultureel fenomeen: de organisatie is zelf een cultureel fenomeen.

Smircich onderscheidt (Van Muijen, Koopman en de Witte, 1996, p9) de cultuur als 'variabele' en de cultuur als 'metafoor'. Wanneer de cultuur als variabele wordt gezien, is de organisatiecultuur één van de kenmerken van de organisatie naast kenmerken als de organisatiestructuur, de leiderschapstijl en de technologieën. De cultuur als metafoor houdt in dat de organisatie als dé cultuur wordt gezien.

Uit het bovenstaande blijkt dat de organisatiecultuur als subsysteem of variabele van de organisatie-inrichting kan worden beschouwd. Dit sluit onder meer aan bij de theorie van Lipsky die ik in paragraaf 2.1. aanhaal, waarbij de context van publieke dienstverlenende organisaties wordt besproken met in het bijzonder de factor mensen (of medewerkers) als zijnde een subsysteem zoals dat door Frissen en Van Westerlaak wordt aangeduid. Daarnaast tonen zowel de Leidse Octaëder als het INK-managementmodel aan dat de organisatie-inrichting uit meerdere factoren bestaat. Deze factoren worden door Frissen aangeduid als subsystemen en door Van Muijen, Koopman en de Witte als variabelen.

Hiermee is aangetoond dat het door mij ingenomen standpunt in paragraaf 2.2.3. dat de organisatiecultuur als één van de factoren van de organisatie-inrichting gehandhaafd kan blijven.

In de volgende paragrafen wordt achtereenvolgens een aantal theorieën behandeld met betrekking tot de organisatiecultuur, waarbij bovendien de in deze scriptie gehanteerde definitie van de organisatiecultuur nader wordt toegelicht. Tenslotte wordt afgesloten met een conclusie en geef ik aan of en hoe ik deze theorieën wil toepassen in de verdere onderzoeksopzet.

2.3.1. Waardenmatrix

Versnel en Koppenol (2004) hebben in hun boek "De waardenmatrix" gebruik gemaakt van de theorie van de Amerikaanse humanistisch psycholoog Clare Graves (1914-1986) om te begrijpen welke invloed waarden hebben op het menselijk gedrag. Graves stelt dat ieder mens een set van onderling tegenstrijdige waarden in zich draagt. Het gedrag van een mens is te begrijpen vanuit de gewichten die hij of zij aan deze waarden toekent. Daarbij verbindt Graves menselijke waarden aan de verschillende ontwikkelingsstadia van de mensheid, de opbouw van waarden volgt de menselijke evolutie. Uiteindelijk spreekt Graves van een waardenmatrix die bestaat uit acht waardensystemen, waar bovendien verschillende emotiegebieden, denkstijlen, niveaus van autonomie, tijdsbeleving en typen van gedrag afgelezen kunnen worden. Mensen selecteren een wijze waarop zij hiermee omgaan, zij kiezen voor een waardensequentie. Een waardensequentie is de vaste volgorde waarin mensen hun waarden toepassen in hun denken, voelen, waarnemen en handelen (Versnel en Koppenol, 2004).

Versnel en Koppenol (2004) laten vervolgens in hun boek zien dat waarden houvast geven in het begrijpen van organisatieculturen. Ook een organisatie is te begrijpen vanuit de gewichten die aan de waarden, die binnen de organisatie voorkomen, worden toegekend. Organisaties zijn genooddaakt om een balans tussen waarden te creëren. Het gewicht dat de verschillende waarden binnen cultuur hebben, is sterk verklarend voor het functioneren van de organisatie.

Uiteindelijk wordt het patroon zichtbaar waarin we gevangen zitten, het brein stuurt het denken, het gedrag en de emoties aan via waarden.

Organisaties zijn ook voortdurend bezig waarden te rangschikken en de aldus ontstane waardensequenties zijn sturend op hun gedrag. In de waardenmatrix vertaald naar de organisatiecultuur worden zes kleuraanduidingen gebruikt, waarbij iedere waarde binnen een organisatiecultuur een bepaalde functie heeft, zoals onderstaande tabel laat zien.

Waarde	Functie binnen een organisatiecultuur
Paars	Identiteit, verbinding van mens en organisatie, symboliek en rituelen
Rood	Besluitkracht, macht, straffen en belonen, overlevingsdrift
Blauw	Structuur, plicht, integriteit, kwaliteit, stabiliteit van processen
Oranje	Ambitie, resultaat gerichtheid, externe positionering
Groen	Onderlinge binding, communicatie, teamgevoel
Geel	Strategie, innovatie, ontwikkeling

Tabel 2.1 Functies van waarden binnen de organisatiecultuur
(Versnel en Koppenol, 2004, p 77)

Aan iedere waarde zijn verscheidende thema's verbonden, waarmee profielen kunnen worden geschetst voor medewerkers als gevolg van hun waardensequentie. Voor managers is het van belang om een beeld te hebben van de individuele waardenprofielen van medewerkers, zodat zij kunnen sturen op de daarbij horende thema's. In figuur 2.4 wordt dit inzichtelijk gemaakt.

HARMONIE (groen) Eigen verantwoordelijkheid Samenwerking Decentraal werken Gelijkheid Gedeelde ideologie	POSITIE (oranje) Flexibiliteit Marktgericht Groei Efficiency	ONTWIKKELEN (geel) Functionaliteit Toekomstvisie Strategie innovatie
ZEKERHEID (blauw) Hiërarchie Transparantie Centrale principes Accountability Compliance	MACHT (rood) Kracht Snelheid Besluitvaardigheid Lef	ANGST (paars) Traditie Reputatie Veiligheid Vertrouwen

Figuur 2.4 Waarden en aandachtgebieden voor managers (Versnel en Koppenol, 2004, p. 80)

Belangrijk is dat de eigen waardensequentie en het waardenprofiel van de manager inzichtelijk en herkenbaar is, zodat de manager zich niet sec door eigen voorkeuren laat leiden in de wijze waarop hij/ zij de afdeling aanstuurt.

Tenslotte gaan Versnel en Koppenol in op veranderdoelstellingen die managers kunnen toepassen op het gedragsniveau met betrekking tot de onderscheiden waarden. Het veranderen van gedrag is niet eenvoudig en grijpt in op de waardensequentie van medewerkers. Door positieve energie te genereren, bijvoorbeeld door veel aandacht te geven aan successen, en op een goede manier te communiceren kan negatief gedrag worden vermeden. Het sturen op waarden is een spel, waarin versterking van de ene waarde noodzakelijk ten koste gaat van andere, en zal dus voor velen binnen de definitie van macht vallen. Het herschikken van waarden in een organisatie is een dagelijkse managementtaak, die bij succes voor iedere organisatie als geheel een gunstige uitkomst heeft (Versnel en Koppenol, 2004, pag. 181). Resumerend: de theorie van Versnel en Koppenol richt zich op het verkrijgen van inzicht in de dieperliggende waarden en de waardensequentie van mensen om hun gedrag te kunnen begrijpen. Door dit te begrijpen, kan de aansturing van medewerkers hierop worden aangepast. Daarbij is een randvoorwaarde dat de manager in staat is om ook zijn eigen waardensequentie te kennen en zich daar niet door te laten leiden. Deze theorie gaat mijns inziens in op hoe individuen zich kunnen bewegen binnen een organisatiecultuur en wat zij daarin bijdragen tot die cultuur.

Bij het inrichten van een nieuw organisatieonderdeel met een nieuwe organisatiecultuur kunnen aan de hand van deze theorie natuurlijk de waarden van de cultuurdragers, zijnde de managers, worden onderzocht. Hoewel ik van mening ben dat de normen en waarden van managers betrokken bij een veranderingsproces in behoorlijke mate leidend zijn, kies ik niet voor de toepassing van deze theorie omdat het onderzoek een té normatief karakter kan krijgen. Ik vraag mij verder af of de onderzoeksgegevens die gegenereerd worden onder verschillende managers te vergelijken zijn. En tenslotte vraagt het toepassen van deze theorie eerst om een zelfreflectie van de onderzoeker. Wat is mijn waardensequentie? Wat ik wil vasthouden uit deze theorie is de vertaalslag naar gedrag van mensen. Gedrag beschouw ik hierbij als de uiting van een organisatiecultuur en dit is waarneembaar, waardoor het een bespreekpunt vormt in het onderzoek.

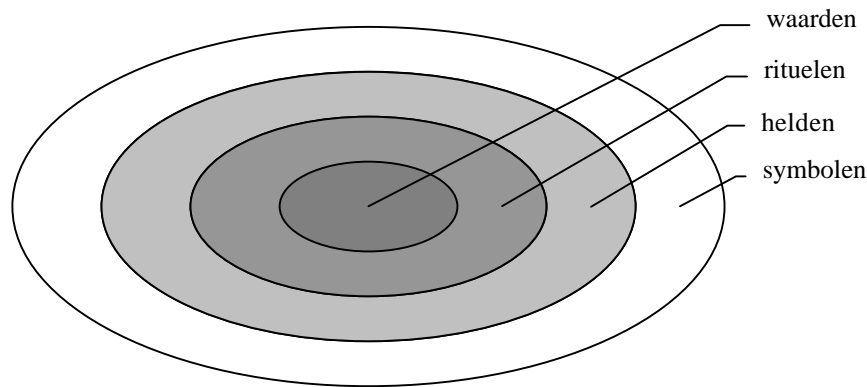
2.3.2. *Vier cultuurlagen en zes dimensies*

Sanders en Neuijen (1992) omschrijven de bedrijfscultuur als een gemeenschappelijke verstandhouding. Deze omschrijving bevat twee kernelementen: gemeenschappelijk en verstandhouding. Met het kernelement verstandhouding wordt bedoeld dat het gaat om cultuur in algemene zin en wat dat in de hoofden van de mensen zit. Met het kernelement gemeenschappelijk wordt bedoeld op een groep van mensen. Sanders en Neuijen noemen twee factoren die van invloed zijn op de totstandkoming van een gemeenschappelijke verstandhouding. De eerste factor betreft de interne leerervaringen. Dit zijn ervaringen die in het verleden binnen het bedrijf zijn opgedaan en die zijn uitgegroeid tot een patroon van grondbeginselen. Dit patroon van grondbeginselen wordt door de leden van de organisatie als waar beschouwd en staat niet ter discussie. Een tweede factor dat van invloed is op de gemeenschappelijke verstandhouding betreft de omgeving van de organisatie, bestaande uit belanghebbenden die invloed uitoefenen op de cultuur maar ook beïnvloed worden door diezelfde cultuur.

Sanders en Neuijen delen de organisatiecultuur in een viertal lagen. Dit is in figuur 2.5 tot uitdrukking gebracht.

In de diepste laag van de organisatiecultuur, de waarden en grondbeginselen, bevinden zich de niet meer ter discussie staande vooronderstellingen van de mensen in de organisatie. De uitingvormen van de cultuur zijn de symbolen, helden en rituelen.

Symbolen brengen tot uitdrukking wat een organisatie wil zijn of wil betekenen. Helden zijn gedragsmodellen waar een voorbeeldwerking vanuit gaat. Verhalen over helden vormen de mythologie van de organisatie. Rituelen zijn sociale gewoonten binnen een organisatie, waarbij vaak macht- en invloedsverhoudingen zichtbaar worden.



Figuur 2.5 Bedrijfscultuur in uitingsvorm van schillen naar kern

De buitenste laag, symbolen, is het meest eenvoudig te veranderen en de kern, waarden en grondbeginselen, het meest moeilijk. Omdat waarden en grondbeginselen door jarenlange ervaringen zijn gevormd en als richtinggevend voor het dagelijks handelen van de leden van de organisatie worden beschouwd, zijn ze zeer stabiel en daarmee moeilijk te veranderen.

Hofstede, Sanders en Neuijen onderscheiden vervolgens zes dimensies waarop de positie van een organisatiecultuur kan worden aangegeven (Keuning & Eppink, 1996, p.366).

Deze dimensies zijn:

1. procesgericht versus resultaatgericht;
2. mensgericht versus werkgericht;
3. organisatiegebonden versus professioneel;
4. open versus gesloten;
5. strakke versus losse controle;
6. pragmatisch versus normatief.

Deze zes dimensies betreffen de gedragspraktijken horend bij de schillen symbolen, helden en rituelen van het model van de bedrijfscultuur uitgedrukt in schillen naar de kern (figuur 2.5). In bijlage 1 is een schema met een samenvatting van de dimensies opgenomen.

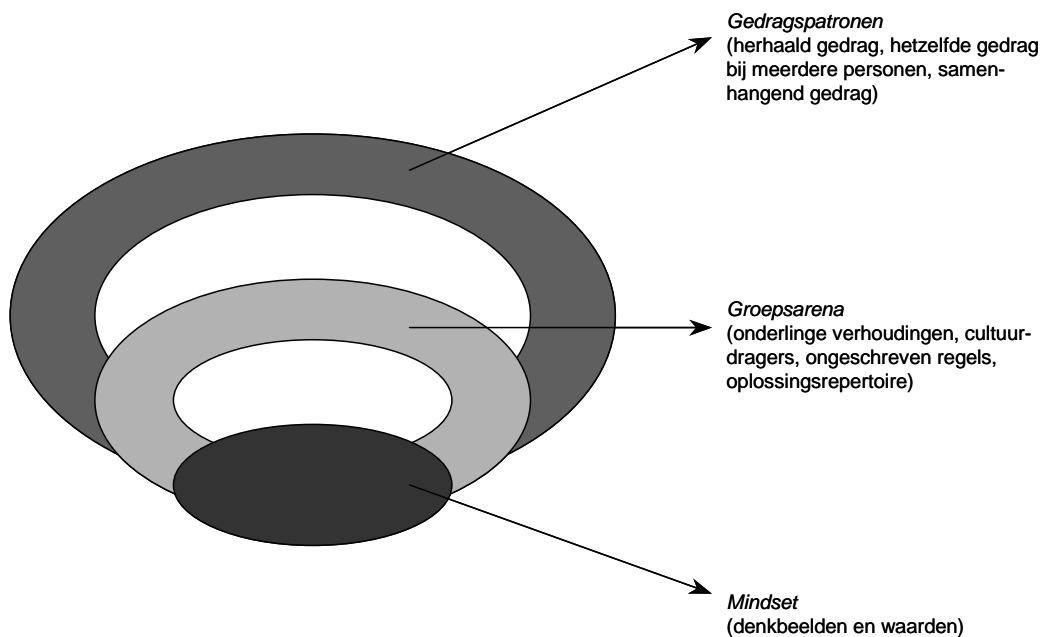
Sanders en Neuijen spreken in hun theorie ook van waarden net als dat Versnel en Koppenol dat doen. De theorie biedt meer handvatten voor een abstractere en objectievere onderzoeks aanpak doordat zij de collectief gedragen patronen, benoemd in dimensies, inzichtelijk maken aan de hand van een aantal duidelijk gedefinieerde dimensies. Het gedrag wordt in deze theorie meer impliciet benoemd.

In de volgende paragraaf zal ik ingaan op het "Cultuur Arena Model" van Straathof en Van Dijk (2003). Straathof en Van Dijk hebben zich met hun model laten inspireren door Sanders en Neuijen. Zo is er ook in hun model sprake van een gelaagdheid waarbij het in de kern van het model gaat om de waarden van een groep mensen. Maar daar waar Sanders en Neuijen spreken van diverse uitingsvormen van cultuur in de symbolen, helden en rituelen, leggen

Straathof en Van Dijk een concreter verband naar gedrag patronen welke een groep mensen vertonen. Bovendien is het model in het bijzonder ontwikkeld om de organisatiecultuur binnen overheidsorganisaties te bezien.

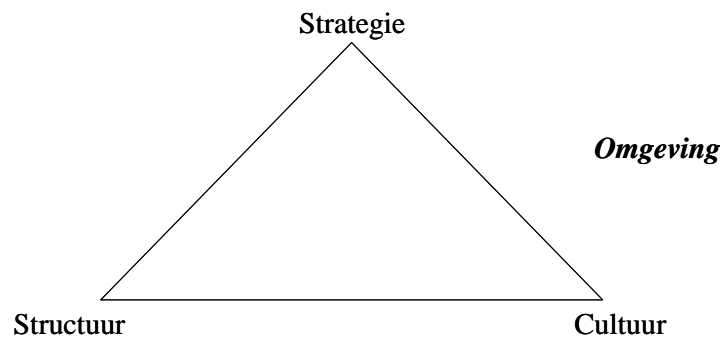
2.3.3. *Cultuur Arena Model*

De definitie van cultuur die door Straathof en Van Dijk in hun boek “Cultuurverandering bij de overheid. Sturen of sleuren?” wordt gehanteerd is: cultuur gaat over groepsgedrag, patroonmatig gedrag van groepen in organisaties. Hierbij fungeert sociale interactie als een cruciale ondergrond. Er is sprake van een groepsarena met onderliggende denkbeelden. Cultuur gaat over interacties tussen mensen en dat kan diep zijn verankerd. Gedrag heeft betekenis in de sociale gemeenschap waarbinnen groepen mensen functioneren. Hierbij spelen geschreven en ongeschreven regels een belangrijke rol. Bovendien staat in het boek cultuur binnen de overheid centraal. Dit is van toegevoegde waarde omdat de organisatie waarbinnen het onderzoek van deze scriptie wordt uitgevoerd een “overheidsorganisatie” is. Straathof en Van Dijk beschrijven het Cultuur Arena Model, waarmee aandacht wordt gegeven aan de groepsdynamiek en houvast wordt geboden voor sturingsmogelijkheden. Het model kent drie lagen of niveaus van cultuur. Met de gedrag patronen wordt de buitenkant van de cultuur bedoeld. Door middel van gedrag en symbolen wordt cultuur zichtbaar. Met het stellen van de “waaromvraag” ten aanzien van gedrag patronen, wordt de binnenkant van cultuur inzichtelijk. Deze vraag leidt tot het in kaart brengen van de groepsarena, dit betreft het onderlinge groeps gedrag. De informele verhoudingen domineren voornamelijk de onderlinge machtsverhoudingen binnen de groep. Door nog een slag dieper te gaan en wederom de “waaromvraag” te stellen, wordt de kern van cultuur inzichtelijk. Dit betreft de mindset, waarbij het gaat om vaak diepgewortelde overtuigingen over hoe de wereld, de organisatie en mensen in elkaar zitten. Het gaat dan om vanzelfsprekendheden bij de manier van denken in organisaties over collegialiteit of over wat goed en fout is in het eigen werk. Behalve organisatiebeelden, gaat het ook over beelden van burgers over wat bijvoorbeeld goede dienstverlening is. Figuur 2.6 geeft het Cultuur Arena Model weer.



Figuur 2.6 Cultuur Arena Model

Een model geeft een vereenvoudiging van de werkelijkheid. Om tot een beter begrip te komen plaatsen Straathof en Van Dijk cultuur in een bredere context. Cultuur is de onzichtbare lijn die mensen met elkaar verbindt, waarbij er idealiter een balans bestaat tussen de omgeving, de strategie, de structuur en de cultuur. Dit wordt zichtbaar in figuur 2.7.



Figuur 2.7 Balans tussen omgeving, strategie, structuur en cultuur

Een verandering in elk van deze onderdelen zal ook leiden tot een cultuurverandering. Er moet een nieuwe balans worden gevonden. Daartoe bieden Straathof en Van Dijk een menukaart van veranderingen bestaande uit randvoorwaarden, interventies per niveau, contextbeïnvloeding en interventies op de lange termijn. De cultuurveranderaar vormt hierbij een kritische succesfactor voor de implementatie van een cultuurverandering en de cultuurdrager moet de leider zijn of worden van de groepsarena. In bijlage 2 is een 'menukaart' van de processtappen en interventies opgenomen welke door Straathof en Van Dijk is opgesteld.

Het Cultuur Arena Model biedt mogelijkheden voor een meer objectieve en abstracte onderzoeks aanpak. Dit is wenselijk voor het onderzoek van deze scriptie omdat daarmee de kans wordt verkleind op het geven van wenselijke antwoorden of het geven van antwoorden die sec gebaseerd zijn op persoonlijke voorkeuren. Het gegeven dat in deze theorie wordt gesproken over gedrag als uiting van de organisatiecultuur sluit goed aan bij de behoeften van dienst SZW voor het onderzoek van deze scriptie.

2.3.4. Conclusies organisatiecultuur

In deze paragraaf worden een aantal conclusies getrokken over de theorieën die in de voorgaande paragrafen zijn toegelicht. Daarbij worden ook uitspraken gedaan over de toepasbaarheid van de theorieën voor het onderzoek dat in deze scriptie centraal staat.

Bij Sanders en Neuijen kan de organisatiecultuur in eerste instantie worden opgevat als een metafoor in termen van Smircich. Met het benoemen van de zes dimensies in samenwerking met Hofstede, moet dit beeld worden bijgesteld en wordt de organisatiecultuur als variabele gezien omdat hierbij ook de kenmerken van de organisatie-inrichting, de procedures, leiderschapsstijl en de mensen worden onderscheiden.

Straathof en Van Dijk spreken in hun theorie over het in balans zijn van de structuur, cultuur, strategie en de omgeving, waardoor de organisatiecultuur opgevat wordt als een variabele of subsysteem.

Versnel en Koppenol hanteren een invalshoek waarbij zij de organisatiecultuur bezien in relatie tot de waarden die mensen/ medewerkers in zich dragen. Het is aan de manager om de waarden te herkennen en te sturen op het gedrag van medewerkers, dat hier uit voortkomt. In relatie tot de theorieën van Straathof en Van Dijk en van Sanders en Neuijen kan worden opgemerkt dat deze theorie zich voornamelijk richt op de binnenste laag van hun beider modellen. De theorie van Versnel en Koppenol wordt verder voor deze scriptie buiten beschouwing gelaten.

Straathof en Van Dijk hebben zich laten inspireren door de theorie van Sanders en Neuijen. In beide theorieën is er sprake van een model waaruit een gelaagdheid blijkt van de meer uiterlijke kenmerken naar de dieper liggende overtuigingen. De theorie van Straathof en Van Dijk wordt in het bijzonder toegepast binnen de overheidsorganisatie met de daarin voorkomende eigenheden. In beide theorieën wordt er gebruik gemaakt van de zes dimensies zoals die zijn beschreven. Het belangrijkste verschil is mijn inziens gelegen in de rol die “gedrag” in de theorie krijgt. De theorie van Straathof en Van Dijk leent zich goed voor het onderzoek in deze scriptie omdat het handvatten biedt om op een meer objectieve en abstracte wijze informatie over de organisatiecultuur te genereren én omdat het spreekt van gedrag.

2.4. Verandermanagement

Een onderdeel van de probleemstelling betreft de vraag hoe de discrepantie tussen de huidige en de gewenste organisatiecultuur beïnvloed kan worden. Het gaat dan om het sturen en/of managen van een verandering.

In deze paragraaf worden twee theorieën met betrekking tot verandermanagement aangereikt, namelijk “organisatieparadigma’s van Jonker en De Witte” en “uitvoeringsdiscipline van Bossidy en Charan”.

2.4.1. *Organisatieparadigma’s*

Taylor is aan het eind van de 19^e eeuw de belangrijkste grondlegger geweest voor het ontstaan van het functioneel organisatiestelsel (Jonker en De Witte, 2004). Het “Scientific Management” is gebaseerd op het principe van maximale arbeidsdeling en het scheiden van conceptie (denken) en executie (doen). Het correct laten verlopen van de werkprocessen, door middel van een verregaande taakspecialisatie en standaardisatie, vraagt om een coördinerend en controlerend stelsel. Het Taylorisme vormt tot op de dag van vandaag de dominante visie op organiseren. Echter de versnelde technologische ontwikkelingen, de klanteisen en de veranderende arbeidsmarkt door de toegenomen scholingsgraad van werknemers vragen om een andere organisatie-inrichting.

De vraag naar slagvaardigere organisaties ontstaat. Het antwoord op het reduceren van de interne complexiteit, zoals in Tayloristische organisaties, is een eenvoudige organisatiestructuur met een complex takenpakket voor de medewerkers. Organisaties bezinnen zich op hun kerntaken en stoten bedrijfsonderdelen af. Er worden nieuwe productieconcepten (sociotechniek, total quality management, empowerment) geïntroduceerd waarbij integraliteit, procesgerichtheid en multifunctionaliteit centraal staan.

Dé hedendaagse ontwikkeling is dienstverlening. De vraag en behoeften van de klant staan centraal en om maatwerk aan die klant te kunnen leveren moet er steeds meer worden samen gewerkt tussen verschillende afdelingen en/ of organisaties. De organisatiestructuur draagt vaak nog niet bij in dit denken waardoor er projecten worden ingericht waarmee de gewenste dienstverlening wel tot stand komt. De uitdaging voor veel organisaties is om een

netwerkorganisatie in te voeren, omdat binnen een netwerkorganisatie de integrale- en op maatwerk gerichte aanpak goed tot uitdrukking kan worden gebracht en er daarmee wordt ingespeeld op de vraag van de klant.

In het Issue Paper “Organiseren is veranderen. Met inzicht laveren tussen dilemma’s” geschreven door Jonker en De Witte worden deze ontwikkelingen in figuur 2.8 tot uitdrukking gebracht.

	Structuur	Cultuur	Mensen	Technologie
Producten	Lijn/functionele inrichting	Management door instructies, machtsgericht	Specialisten	Technische systemen/ procedures
Processen	Product/ klantgerichte structuur/ teamgericht	Resultaatgericht management, sturen en coachen	Multi-functionaliteit	Procesbeheersing en prestatie management
Projecten	Projectorganisatie/ netwerkstructuur	Richtinggevend, intrigerend, motiverend	Werkondernemers/ employability	Platforms voor interactie

Figuur 2.8 Organisatieparadigma’s en hun aspecten

Veranderen wordt door Jonker en De Witte metaforisch omschreven als reizen, trekken en pendelen. Reizen wordt gezien als een geplande verandering met een omschreven eindbestemming waarbij het accent op de verandering van de organisatiestructuur ligt. Er wordt gewerkt vanuit een blauwdruk van de organisatie. Bij trekken worden gaandeweg de verandering keuzes gemaakt. De nieuwe situatie is slechts globaal omschreven omdat de gewenste situatie als dynamisch wordt gezien en de weg ernaar toe ook. Hierbij is een bottom-up proces gaande, waarbij de ervaringen en meningen van de medewerkers sterk meewegen in de uiteindelijke weg die wordt ingeslagen. Pendelen is een combinatie van de veranderstrategie van reizen en trekken en komt steeds meer voor in organisaties. De reden hiervoor is dat noch alleen “reizen” noch alleen “trekken” de gewenste resultaten bij organisatieveranderingen brengt. Hoewel het van groot belang is om medewerkers bij de veranderingen te betrekken, wat bij “trekken” concreet aan de orde is, komt er een moment waarop de directie een besluit moet nemen over wat de verandering voor gevolgen heeft voor bijvoorbeeld de organisatie-inrichting. Hiermee wordt het reizen zichtbaarder doordat er een duidelijk en omljnd veranderplan of blauwdruk voor de organisatie tot stand komt. Dit besluit draagt overigens weer bij tot het kunnen “trekken”, enzovoort.

2.4.2. *Uitvoeringsdiscipline*

De toepassing van een besturingsfilosofie kan richtinggevend zijn voor de manier waarop er met veranderingen wordt omgegaan. In de keuze voor een besturingsfilosofie kan bovendien rekening worden gehouden met de mate waarin een organisatie met veranderingen van doen heeft.

Er zijn vele besturingsfilosofieën te benoemen, maar voor deze scriptie beperk ik me tot de “Uitvoeringsdiscipline”. De reden hiervoor is dat de directie van de dienst SZW heeft besloten om de xQ-meting te laten uitvoeren, waaraan deze theorie ten grondslag ligt. Ik ben bij de uitvoering van deze meting betrokken en de resultaten zullen deel uitmaken van deze scriptie. In hoofdstuk 4 zal nader op de xQ-meting worden ingegaan en de manier waarop de resultaten in het onderzoek van deze scriptie worden betrokken. In deze paragraaf wordt de besturingsfilosofie van de uitvoeringsdiscipline toegelicht en wordt de relatie met de organisatiecultuur aangegeven.

Het succes van een organisatie wordt bepaald door de toepassing van “Uitvoeringsdiscipline”. Deze besturingsfilosofie wordt door Larry Bossidy en Ram Charan (2003) uitgedragen in hun boek “De kunst om dingen gedaan te krijgen, Hoe managers hun plannen daadwerkelijk kunnen uitvoeren”(2003). Onder uitvoeringsdiscipline wordt een systematische manier voor het blootleggen van de werkelijkheid en het afstemmen van de activiteiten op die realiteit verstaan.

Om het succes van een organisatie te bewerkstelligen worden drie kernprincipes voor ogen gehouden:

1. Uitvoeringsdiscipline moet een integraal bestanddeel van de strategie zijn.
2. Uitvoeringsdiscipline is de meest essentiële taak van iedere leider.
3. Uitvoeringsdiscipline behoort een centraal element in de organisatiecultuur te zijn.

De leider, zijnde de directeur van een organisatie, moet de touwtjes in handen hebben ten aanzien van drie kernprocessen: managers selecteren, de te volgen strategische koers uitstippelen en de activiteiten leiden. De directeur maakt niet alleen de plannen, maar is nadrukkelijk betrokken bij de implementatie en uitvoering ervan.

De directeur van een organisatie moet duidelijkheid geven over de belangrijkste organisatiedoelen die de hoogste prioriteit hebben in de uitvoering. Om de focus van de medewerkers te richten, kunnen het er niet meer dan een paar zijn. Om deze prioriteiten tot een succes te brengen, gaat de directeur de dialoog aan met managers en medewerkers en beschikt hij over een adequaat beloningssysteem. Hiermee wordt bereikt dat uitvoeringsdiscipline verankerd wordt in de organisatiecultuur. De gewenste en vereiste houding en gedrag wordt door de directeur uitgedragen, besproken en beloond.

De reden dat er zo’n belangrijke rol voor de directeur in de uitvoering is weggelegd, is dat alleen een directeur het totaaloverzicht van de organisatie heeft. Hij is in gesprek met externe partijen, heeft het overzicht van de resultaten en de financiën en beschikt over de hoogste beslissingsbevoegdheid om te anticiperen op datgene wat de organisatie tot een succes maakt.

Om het gedrag van medewerkers te veranderen moeten eerst de te bereiken resultaten helder worden gemaakt evenals de wijze waarop deze moeten worden bereikt. Dit leidt tot de overtuiging bij medewerkers over hoe het werk uitgevoerd moet worden. Op het moment dat er organisatieveranderingen worden ingezet, is het voor de directeur van groot belang om dit conform de hierboven beschreven uitgangspunten van de “Uitvoeringsdiscipline” uit te dragen. Hiermee wordt bewerkstelligd dat medewerkers kunnen meebewegen met de

veranderingen. Dit omdat de vertaalslag naar de te bereiken resultaten en de manier waarop, bij de medewerkers leidt tot de overtuiging waarmee zij hun werk doen. Met de theorie van de uitvoeringsdiscipline als uitgangspunt heeft Ram Charan in samenwerking met Franklin Covey een manier ontwikkeld om meetbaar te maken in hoeverre een organisatie in staat is om uitvoering te geven aan de door de directeur of de directie gestelde doelen en de uitgestippelde strategie. Dit betreft de xQ-meting, waarbij xQ voor uitvoeringsquotiënt staat.

2.4.3. *Conclusies verandermanagement*

Uit de twee aangereikte theorieën blijkt dat er bij organisatieveranderingen gekeken kan worden naar de veranderstrategie. Jonker en De Witte omschrijven dit metaforisch als reizen, trekken en pendelen. De directie en/of het management dat belast is met het managen van veranderingen dient zich bewust te zijn van de veranderstrategie. Ook de veranderstrategie kan aan verandering onderhevig zijn, wat het veranderproces gecompliceerder kan maken omdat er niet alleen sprake is van veranderingen, maar ook in de wijze waarop veranderingen tot stand komen. Bij de conclusies van deze scriptie zal aan de hand van de theorie van Jonker en De Witte antwoord worden gegeven op de vraag welke veranderstrategie bij de inrichting van het OL wordt gehanteerd en het bewustzijn hiervan binnen dit organisatieonderdeel.

De besturingsfilosofie van een organisatie kan eveneens richting geven aan de wijze waarop veranderingen gemanaged worden. De uitwerking van de “Uitvoeringsdiscipline” is hierbij illustrerend. De keuze om deze theorie toe te lichten houdt verband met de xQ-meting die eraan gerelateerd is en welke binnen de dienst SZW is uitgevoerd. De resultaten maken onderdeel uit van deze scriptie. De theorie over de uitvoeringsdiscipline wordt als zodanig verder niet in deze scriptie niet gebruikt. Om conclusies te kunnen verbinden aan de besturingsfilosofie in relatie tot verandermanagement en de organisatiecultuur, moet er mijns inziens eerst dieper op het thema besturingsfilosofie worden ingegaan. Dat voert mijns inziens te ver in relatie tot de probleemstelling en deelvragen van deze scriptie.

In paragraaf 2.5. zal ik, aan de hand van de in dit hoofdstuk beschreven theorieën en modellen, het theoretisch kader motiveren dat ik in deze scriptie wil hanteren.

2.5. Keuze theoretisch model

De keuze van het theoretisch model moet ertoe bijdragen om antwoorden te geven op de probleemstelling met de daarbij horende deelvragen in deze scriptie.

De probleemstelling is:

Welke discrepantie is er tussen de huidige- en gewenste organisatiecultuur van de participerende afdelingen betrokken bij de inrichting van het Ondersteuningsloket? Hoe is dit te verklaren en op welke wijze kan deze discrepantie door de managers, betrokken bij de inrichting van het Ondersteuningsloket, beïnvloed worden?

En de deelvragen zijn:

1. Wat is de huidige organisatiecultuur binnen de afdelingen betrokken bij de inrichting van het Ondersteuningsloket?
2. Wat is de gewenste organisatiecultuur van het Ondersteuningsloket?
3. Hoe is de discrepantie tussen de huidige- en gewenste organisatiecultuur te verklaren?
4. Wat moet en kan het management doen om de gewenste houding en het gewenste gedrag bij medewerkers te bewerkstelligen?

Straathof en Van Dijk reiken in hun boek “Cultuurverandering bij de overheid, Sturen of Sleuren?” een Cultuur Quick Scan aan. Dit betreft een vragenlijst waarmee de huidige en gewenste cultuur inzichtelijk kan worden gemaakt. Met de opzet van de Cultuur Quick Scan hebben Straathof en Van Dijk zich laten inspireren door de theorie van de zes dimensies door Sanders, Neuijen en Hofstede. Ik zal deze theorieën dan ook in combinatie gebruiken. Dit komt tot uitdrukking in hoofdstuk 4, waarin ik mijn onderzoeksopzet ten aanzien van de door mij gebruikte vragenlijst van de Cultuur Quick Scan toelicht. Met de toepassing van deze twee theorieën wordt er antwoord gegeven op de eerste twee onderzoeksvragen.

De theorie over “uitvoeringsdiscipline” ligt ten grondslag aan de xQ-meting dat door het externe bureau “Franklin Covey” is verricht onder de medewerkers binnen de dienst SZW. Ik maak gebruik van deze meting, waarmee eveneens antwoord wordt gegeven op de eerste deelvraag. De xQ-meting richt zich overigens niet expliciet op de organisatiecultuur. Wel is de aan deze meting ten grondslag liggende theorie, de uitvoeringsdiscipline, een besturingsfilosofie die ook verankerd is in de organisatiecultuur. De xQ-meting genereert daardoor wel informatie over de organisatiecultuur.

In hoofdstuk 4 “Methoden van onderzoek, analyses en resultaten” wordt beargumenteerd in hoeverre de onderzoeksmethodiek van de xQ-meting gerelateerd kan worden aan de methodiek van de Cultuur Quick Scan om een integraal en vollediger antwoord te geven op de eerste deelvraag.

Zoals eerder in dit hoofdstuk aangegeven beschouw ik de organisatiecultuur als een subsysteem van de organisatie-inrichting. De organisatiecultuur wordt dan gezien als een separaat onderdeel van de organisatie, welke te onderscheiden is van andere subsystemen zoals de structuur en technologie. De subsystemen hangen met elkaar samen en vormen samen de entiteit van een organisatie, maar de subsystemen kunnen ook afzonderlijk worden gezien (Frissen en Van Westerlaak, 1990).

In de Leidse Octaëder vormt “cultuur” een subsysteem in de in dit model onderscheiden clusters. Zoals eerder aangegeven zal ik bezien in hoeverre de resultaten van de diepte-

interviews, waarbij de derde en vierde deelvraag centraal staan, te vertalen zijn naar de clusters van de Leidse Octaëder. Overigens vormt de Leidse octaëder slechts een manier om de resultaten van de diepte-interviews ten aanzien van de derde- en vierde deelvraag weer te geven en draagt de Leidse octaëder als zodanig niet bij tot de beantwoording van deze deelvragen. De uitwerking van deze onderzoeksresultaten vinden hun beslag in hoofdstuk 5.

Voor de beantwoording van de probleemstelling in hoofdstuk 6 zal ik gebruik maken van de conclusies van de vier deelvragen. Ook zal ik de door Lipsky geschetste context waarbinnen publieke dienstverlenende organisaties zich bewegen, in de beantwoording van de probleemstelling betrekken. Tenslotte zal ik de veranderstrategie die binnen de dienst SZW wordt toegepast, uitdrukken in de metaforen die door Jonker en De Witte worden gebruikt. Hierbij zal ik naast de gebruikmaking van de onderzoeksresultaten ook de conclusies uit hoofdstuk 3 “De organisatie” gebruiken omdat dit hoofdstuk ook informatie geeft over de huidige- en gewenste organisatiecultuur en de manier waarop de dienst SZW met veranderingen omgaat.

Tenslotte wil ik in deze paragraaf twee begrippen definiëren die in deze scriptie centraal staan. Dit betreffen: organisatiecultuur en verandermanagement.

Onder het begrip organisatiecultuur versta ik groepsgedrag, patroonmatig gedrag van groepen in organisaties (Straathof en Van Dijk, 2003). Een reden dat ik van deze definitie gebruik maak, is gelegen in het feit dat ik ook van hun theorie gebruik maak en ik met deze definitie aansluit bij het door hen gebruikte begrippenkader. Een andere reden is dat definities voor het begrip organisatiecultuur nogal eens abstract zijn en niet direct tot de verbeelding spreekt van wat dit nu in de praktijk betekent. Tenslotte was een nadrukkelijke wens van de programmamanager van het OL om een definitie voor de organisatiecultuur te hanteren welke in gedragscompetenties kan worden uitgedrukt.

Onder het begrip verandermanagement versta ik het managen van veranderingen door middel van de inzet van de juiste middelen en instrumenten door het management.

De start van een cultuurverandering ligt bij het zichtbare probleem: gedrag dat niet meer aansluit bij wat de omgeving vraagt, dat moeilijk blijkt te veranderen en dat moeilijk blijkt te veranderen en de neiging heeft om steeds terug te veren (Straathof en Van Dijk, 2003). Het onderzoek in deze scriptie zal aantonen in hoeverre hiervan sprake is binnen de dienst SZW, hoe dit komt en wat er door het management gedaan kan worden om dit ten positieve te beïnvloeden.

3. De organisatie

Om als organisatie goed te kunnen blijven functioneren, is het belangrijk om met enige regelmaat stil te staan bij wat er in- en rond de organisatie verandert. Bij deze bezinning staat de volgende vraag centraal: welke kant moet de organisatie opgaan? Om te komen tot een beantwoording van deze vraag is het zinvol om stil te staan bij de primaire taak van de organisatie (de missie), om van daaruit vast te stellen wat de organisatie wil bereiken en hoe zij dit wil bereiken (de visie).

In dit hoofdstuk wordt er allereerst ingegaan op de organisatiestructuur van de ambtelijke organisatie van de gemeente Den Haag. Hierbij worden de belangrijkste ontwikkelingen waar de gemeente Den Haag mee van doen heeft, genoemd.

Vervolgens wordt de organisatiestructuur van de gemeentelijke dienst, de Dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheidsprojecten (dienst SZW), beschreven. Hierbij zal in het bijzonder aandacht uitgaan naar “De Toekomstvisie van de dienst SZW”.

Tenslotte wordt er nader ingegaan op een nog nieuw in te richten organisatieonderdeel binnen de dienst SZW, het Ondersteuningsloket (OL), omdat de organisatiecultuur van het OL centraal staat in het onderzoek van deze scriptie.

Met dit hoofdstuk wordt beoogd inzicht te geven in de organisatie waar het onderzoek van deze scriptie wordt uitgevoerd. Daarnaast geeft dit hoofdstuk informatie over de huidige- en de gewenste organisatiecultuur van de dienst SZW in haar geheel en het OL in het bijzonder, waarbij er ook aandacht uitgaat naar de manier waarop er met veranderingen wordt omgegaan.

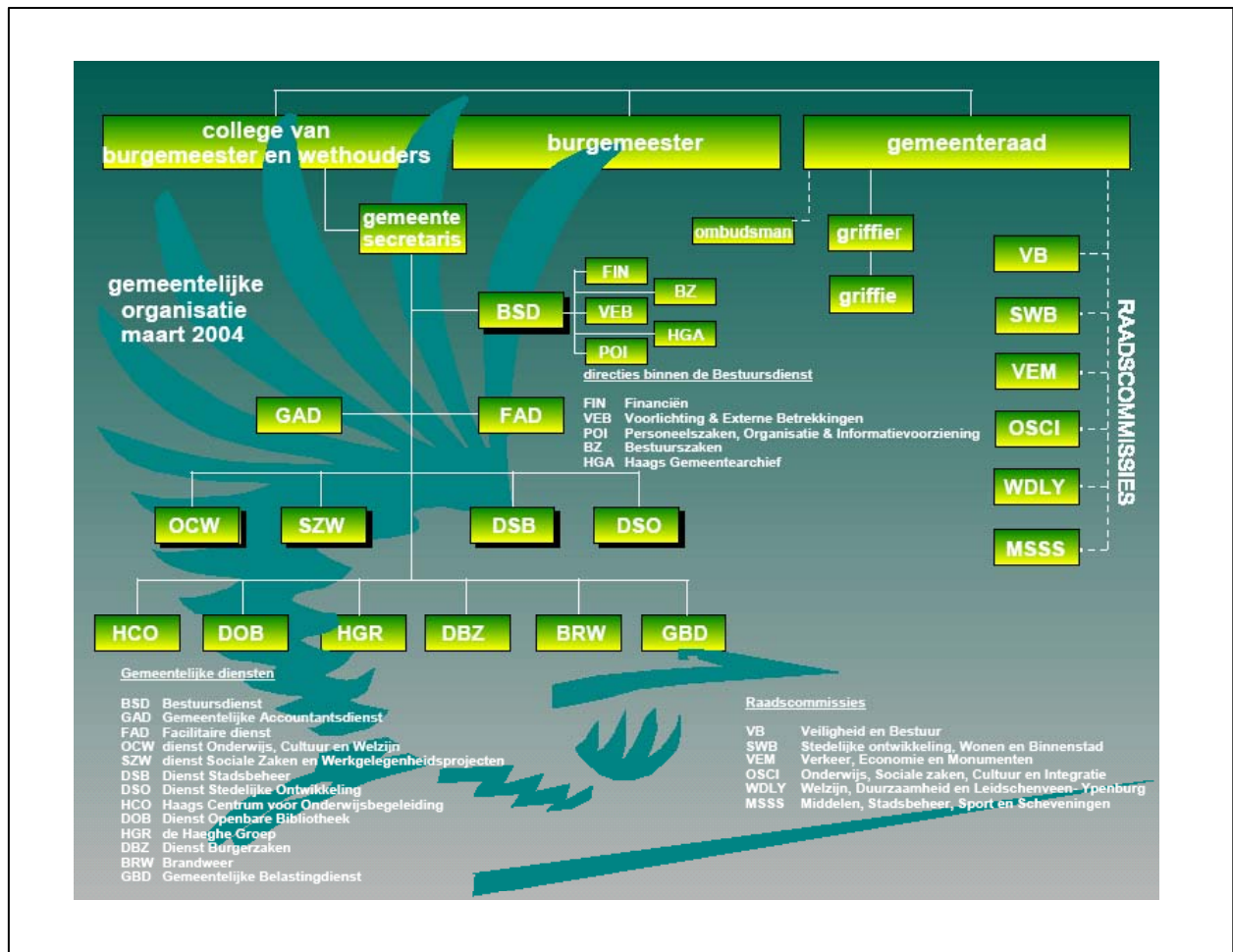
3.1. De ambtelijke organisatie van de gemeente Den Haag

De ambtelijke organisatie van de gemeente Den Haag ondersteunt het college van Burgemeester & Wethouders bij de uitvoering van haar taken. Er werken ruim 8000 medewerkers bij de gemeente Den Haag die een bijdrage leveren aan de uitvoering van deze bestuurlijke taak. De organisatie kent veertien diensten, die op grond van het concern-dienstenmodel integraal verantwoordelijk zijn voor de beleidscoördinatie, beleidsvoorbereiding en de uitvoering van een bepaald beleidsterrein. Het concern-dienstenmodel houdt een verticale organisatie in, waarbij de diensten binnen concernkaders integraal verantwoordelijk zijn voor het beleidsterrein van hun dienst. Aan het hoofd van elke dienst staat een diensthoofd of een algemeen directeur.

Binnen de ambtelijke organisatie van de gemeente Den Haag zijn vijf kerndiensten die zich bezighouden met de onderwerpen die prominent op de bestuurlijke agenda staan. Dit zijn:

- Bestuursdienst (BSD);
- Dienst Stadsbeheer (DSB);
- Dienst Stedelijke Ontwikkeling (DSO);
- Dienst Onderwijs, Cultuur en Welzijn (OCW);
- Dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheidsprojecten (SZW).

De andere en kleinere diensten houden zich met de overige gemeentelijke taken bezig. Figuur 3.1 geeft de organisatiestructuur van de gemeente Den Haag, hier zijn alle diensten in opgenomen.



Figuur 3.1 Organisatiestructuur van de ambtelijke organisatie van de gemeente Den Haag, www.denhaag.nl, september 2005

De ontwikkelingsrichting van de gemeente Den Haag wordt zowel op politiek als ambtelijk niveau vastgesteld en in documenten vastgelegd.

Op politiek niveau betreft dit het Collegeakkoord 2002-2006, getiteld “Den Haag, dat zijn we allemaal”. Dit document is opgebouwd langs een aantal hoofdthema’s zoals Veiligheid, Integratie, Sociale samenhang en Burger & Bestuur. De landelijke tendens om de kloof tussen de burger en de overheid te verkleinen, is terug te vinden in plannen over deconcentratie, de inrichting van stadsdeelcommissies, de ondersteuning door ICT en gemeentelijke dienstverlening.

Met betrekking tot de ontwikkelingen van de ambtelijke organisatie van de gemeente Den Haag zijn verschillende ambities geformuleerd en vastgelegd. Zo wil de gemeente Den Haag de meest klantgerichte gemeente van Nederland worden en worden er allerlei samenwerkingsverbanden tussen diensten gevormd. Ook bij deze ontwikkelingen speelt ICT een belangrijke rol.

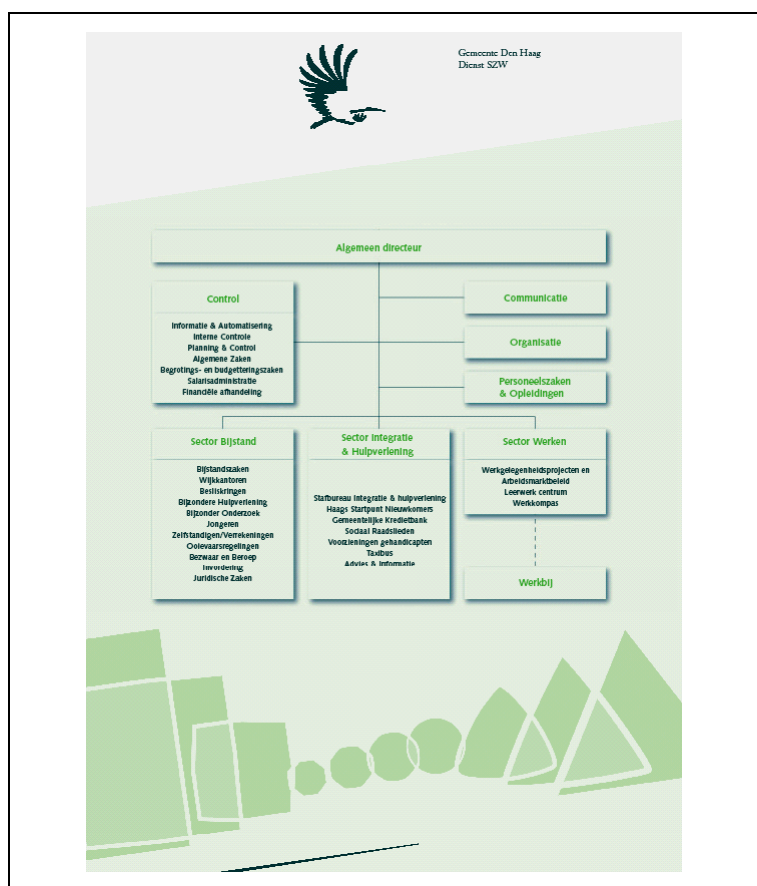
3.2. De Dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheidsprojecten

De kerntaak van de dienst SZW is het uitvoeren van diverse wetten en regelingen, gericht op burgers die hulp nodig hebben om (weer) zelfstandig deel te kunnen nemen aan de samenleving. De dienst SZW is onder meer verantwoordelijk voor de uitvoering van de Wet Werk en Bijstand, de Wet Voorzieningen Gehandicapten en de Wet Inburgering Nieuwkomers. Daarnaast maken arbeidsmarktbeleid, armoedebeleid, schuldhulpverlening, sociale kredietverlening en sociaal juridische dienstverlening onderdeel uit van het takenpakket van de dienst SZW. Bij de dienst SZW zijn ongeveer 1700 medewerkers werkzaam.

De organisatiestructuur van de dienst SZW is gebaseerd op het sectorenmodel. De dienst SZW kent drie sectoren, namelijk Bijstand, Werken en Integratie & Hulpverlening. Binnen de sectoren zijn beleidsvormende- en uitvoerende afdelingen te onderscheiden.

Daarnaast zijn er een aantal stafafdelingen te onderscheiden die deels direct ressorteren onder de algemeen directeur en deels zijn ondergebracht in de hoofdafdeling Control.

Het directieteam bestaat uit de algemeen directeur, de directeuren van de drie sectoren, de Controller en het hoofd Personeelszaken & Opleidingen. De directieleden dragen integraal de verantwoordelijkheid voor de dienst SZW.



Figuur 3.2 De organisatiestructuur van de dienst SZW, www.denhaag.nl, maart 2004

3.2.1. *Ontwikkelingen binnen de dienst SZW*

In april 2005 heeft het directieteam besloten zich te buigen over de missie en visie van de dienst SZW. De aanleiding hiervoor is een aantal ontwikkelingen op zowel landelijk- als gemeentelijk niveau die richtinggevend zijn voor de inrichting van deze organisatie. Dit betreft:

De decentralisatie van rijkstaken

Zoals al in de inleiding is aangegeven bezint de overheid zich op haar rol, taken en werkwijze. Als gevolg van de actielijnen die zijn ingezet in het Actieprogramma ‘Andere Overheid’ vindt er decentralisatie van rijkstaken naar gemeenten plaats.

Voor de dienst SZW zijn de ontwikkelingen en actielijnen terug te zien in de wet- en regelgeving zoals de Wet Werk en Bijstand, de Wet Maatschappelijke Ondersteuning en de Wet Inburgering. Bovendien worden er andere eisen gesteld aan de klantgerichtheid, doelgerichtheid en doelmatigheid van dienstverlening.

Klantgerichtheid als leidraad en norm in processen: Den Haag meest klantgericht gemeente in 2007

De gemeente Den Haag vindt het belangrijk om klantgericht te werken en wel om een aantal redenen. Burgers worden steeds veeleisender, kritischer en mondiger, zij verwachten steeds meer van de gemeente en de manier waarop de gemeente haar dienstverlening inricht. Het vertrouwen dat de burger in de overheid in het algemeen en de gemeente in het bijzonder heeft, loopt terug. Dit vertaalt zich in het draagvlak dat de overheid en de gemeente bij de burger heeft, maar ook in de burgerparticipatie. Klantgericht werken betekent niet dat de burgers alles krijgt wat ze wensen, of dat alle knelpunten worden opgelost. Gemeentelijke klantgerichtheid betekent voor de gemeente Den Haag wel:

- Dat duidelijk is hoe en wanneer de gemeente bereikbaar is;
- Dat klanten op een vriendelijke en correcte manier worden geholpen;
- Dat het voldoende inzichtelijk is hoe lang de wachttijd op producten en/of diensten is;
- Dat vragen correct en tijdig worden afgehandeld.

De Gemeentesecretaris van de gemeente Den Haag stelt zich op het standpunt dat “klantgerichtheid” altijd beter kan en daarmee vraagt hij dan ook om inspanningen van de gemeentelijke diensten.

De vraag van de burger: integraliteit en maatwerk

De burger verwacht van de gemeente een hoge kwaliteit aan diensten tegen zo laag mogelijke kosten (Actieprogramma “Andere Overheid”, 2003). De klant van de dienst SZW heeft behoefte aan integraliteit: het geheel aan producten dat de dienst aanbiedt. Het op maat afstemmen van de verschillende producten voor één klant is de basis van klantgerichtheid en voor efficiënt werken. De organisatiestructuur mag hierbij niet belemmerend werken. Er is samenwerking tussen in- en externe afdelingen nodig om dit te bereiken.

De ontwikkelingen waar de dienst SZW als organisatie mee van doen krijgt, zijn niet uniek en is voor vele (zo niet alle) overheidsorganisaties van toepassing. Hierbij doel ik op de veranderende verwachtingen van de burger, de veranderende maatschappelijke problemen en de economische situatie. Voor dit onderzoek is wel interessant te vermelden op welke wijze deze organisatie met de genoemde ontwikkelingen omgaat, omdat het ook een beeld geeft van de huidige- en de gewenste organisatiecultuur. In de volgende paragrafen worden de missie en de visie van de dienst SZW beknopt weergegeven.

3.2.2. De missie

De in paragraaf 3.2.1. genoemde ontwikkelingen hebben geleid tot het benoemen van de volgende missie waar de dienst SZW zich de komende jaren op zal richten (Startdocument Toekomstvisie dienst SZW, 2005):

“ Gericht kansen bieden op het zo snel mogelijk bereiken van zelfredzaamheid.”

In de missie liggen drie uitgangspunten besloten. Het betekent:

1. Gericht kansen bieden. Hiervoor biedt de dienst SZW diensten aan die, gezien de situatie van de burger, effectief en hanteerbaar zijn. Er wordt een betere aansluiting gezocht in vraag en aanbod tussen de burger en de organisatie. De organisatie zal de ontwikkeling doormaken om vraaggericht te gaan werken.
2. Het bereiken van zelfredzaamheid. De burger wordt geacht in zijn eigen levensonderhoud te voorzien en te integreren in de samenleving. De diensten van de dienst SZW richten zich op het bieden van ondersteuning om dit te bereiken én de diensten vormen een vangnet voor de burger die hier (nog) niet aan kan voldoen.
3. Een wederkerige aanpak. De dienst SZW én de burger nemen beiden de verantwoordelijkheid. In de dienstverlening gaat in het bijzonder de aandacht uit naar welke bijdrage de dienst SZW levert en welke inspanningen er van de burger wordt verwacht.

In de missie en de daarbij horende uitgangspunten wordt de nadruk gelegd op de rol en de verwachtingen ten aanzien van de dienst SZW en de burger. Hierin is de samenwerking met andere organisaties die raakvlak hebben met de beleidsterreinen van de dienst SZW van groot belang. Het is de wens van de burger, als ook een gevolg van bezuinigingen en de politieke opvatting dat de diensten in de keten zo effectief en efficiënt mogelijk worden georganiseerd (Actieprogramma “Andere Overheid”, 2003). Dit komt nader tot uitdrukking in de volgende paragraaf waarin de visie van de dienst SZW, de ontwikkelrichtingen en de daarbij horende activiteiten met betrekking tot het bereiken van de missie worden genoemd.

3.2.3. De visie met ontwikkelrichtingen

De visie beschrijft de manier waarop de dienst SZW de missie wil bereiken. Dit betreft:

I Dienstverlening via herkenbare loketten

De dienst SZW kent twee groepen klanten aan wie de dienstverlening via een eigen loket wordt aangeboden. De eerste groep betreffen klanten met een vraag over werk en inkomen, zij kunnen terecht bij het loket “de Werkbeurs”. De tweede groep betreffen klanten met een vraag op het brede terrein van sociale dienstverlening en zij kunnen terecht bij Ondersteuningsloketten.

De loketten worden op zes tot acht centrale en herkenbare plekken in de verschillende stadsdelen van de gemeente Den Haag ingericht.

II Klantmanagement

Klantmanagement is een instrument waarmee middelen doelmatig en doeltreffend worden ingezet én het proces door de klant als klant logisch, compleet en zorgvuldig wordt ervaren. De diagnose bij binnenkomst van de klant bij één van de loketten is van groot belang en er vindt aan het loket categorisering van klanten plaats, dat bepalend is voor het verdere klantproces. Van de loketfunctionaris wordt kennis van verschillende werkterreinen verwacht

waarbij goede ICT voorzieningen noodzakelijk zijn. Een dergelijke werkwijze stelt andere eisen aan de organisatorische inrichting en zal er een matrixstructuur ontstaan.

III Integraliteit van dienstverlening

Dit betreft het ontschotten van dienstverlening. Om integraliteit te bereiken, beoogt de directie van de dienst SZW dat er meer en anders moet worden samengewerkt met afdelingen binnen en buiten de dienst SZW.

IV Dienstverleningsnormen

Om integraliteit van dienstverlening te verkrijgen is het nodig om een gezamenlijk beeld te verkrijgen over de eisen die worden gesteld aan de dienstverlening. Het directieteam heeft voorlopig de volgende normen benoemd:

- klantgericht maatwerk: de dienst SZW is als organisatie herkenbaar en duidelijk, zij weet wie zij voor zich heeft en de medewerkers zijn vaardig om bij de klant de gewenste beweging te realiseren.
- Kwaliteitsnormen in het gehele proces: betrouwbaarheid; voorspelbaarheid en tijdigheid; adequate en passende dienstverlening; de kortst mogelijke levertijd; de eenvoudigste weg.
- Doelgerichte/rechtmatige aanpak in alle onderdelen: effectieve inzet van zo min mogelijk middelen en levering conform voorgeschreven specificaties.

Om deze normen te laten leven wordt er door de organisatie gestreefd naar een eenduidig taalgebruik en het concretiseren van de normen naar de werkprocessen.

V Mensen, werkwijze en gedrag

De 1700 medewerkers van de dienst SZW zijn het belangrijkste kapitaal van de organisatie. Zij bepalen het succes van de organisatie. Het motto van de dienst SZW is: “ Met plezier, zinnig werk doen”. Mede door alle ontwikkelingen en veranderingen worden medewerkers gestimuleerd in het tonen van initiatief, open communiceren, samenwerken, zakelijk en efficiënt zijn. De directie van de dienst SZW verwacht van de medewerkers een professionele inzet van hun deskundigheid en een bij de dienstverlening passende integriteit.

VI De stijl van leidinggeven

Ook in de relatie tussen leiding en medewerkers wil de directie wederkerigheid tot uitdrukking. Het directieteam faciliteert de organisatie en stuurt nauwelijks tot niet op detailniveau. In de hiërarchie bezien, zijn onder het directieteam resultaatverantwoordelijke managers en medewerkers werkzaam. Daarbij hoort een cultuur waarin een ieder bereid en in staat is om elkaar aan te spreken op de realisatie van die afspraken, zonder dat dit leidt tot een afrekencultuur waarin angstig en risicoloos gedrag de norm wordt. Vooral de ontwikkeling van samenwerkingsrelaties en het resultaatverantwoordelijk werken vraagt om investeringen.

VII Sturing en bedrijfsvoering

De dienst SZW is verantwoordelijk voor een groot aantal te verlenen diensten. De daarbij behorende werkprocessen kennen voor een deel een centrale regie. Voor een ander deel is het aan de afdelingen om het werkproces en de werkverdeling toe te snijden op de eigen omstandigheden en de kwaliteiten van medewerkers en daarbij aan te sluiten bij de wensen van de klant.

Er wordt door de directie gestuurd op resultaten. Daarbij spelen een aantal condities een belangrijke rol om tot resultaten te kunnen komen. Dat zijn:

- Goed geordende werkprocessen;
- Externe oriëntatie;
- Samenwerking;
- Leren leren.

Veranderen en leren worden de dagelijkse gang van zaken. Daarbij worden centrale trainingen aangeboden voor alle medewerkers. Daarnaast moet er zicht zijn op de informatiebehoefte die ontstaat uit de veranderingen en waarvoor ook ICT-ondersteuning nodig is.

Uit de beschreven visie met ontwikkelrichtingen blijkt dat de directie als gevolg van de ontwikkelingen op de diverse al eerder aangehaalde factoren van de organisatie-inrichting wil ingrijpen. Dit betreft de structuur, de cultuur, de mensen en de technologie.

In de volgende paragraaf wordt nader ingegaan op de manier waarop deze organisatie tot de implementatie van deze ontwikkelingen wil komen.

3.2.4. De implementatie

De dienst SZW heeft een start gemaakt met de implementatie van de geschetste missie, visie en ontwikkelingen. Hier volgt een weergave van de belangrijkste activiteiten:

Het directieteam heeft een startdocument geschreven waarin de toekomstvisie van de dienst SZW is beschreven. Dit startdocument is aan alle medewerkers toegestuurd en er hebben vervolgens startbijeenkomsten plaats gevonden waarin medewerkers hun vragen bij het startdocument aan de directie konden stellen.

Naar de metaforische termen van Jonker en De Witte (2004) ten aanzien van de gekozen veranderstrategie is hier sprake van “reizen”. Er is een plan opgesteld van hoe de toekomstige organisatie eruit moet zien en er zijn diverse acties gedefinieerd die aangeven hoe daar te komen.

Daarentegen heeft het directieteam besloten om leidinggevenden en medewerkers te stimuleren om oude gebruiken en werkwijzen los te laten door dingen te gaan “doen” zonder dat daar eerst een startnotitie over of procedure voor is geschreven. Er wordt op grond van deze gedachte gewerkt met pilots of laboratoria. Er zijn een eerste Werkbeurs en Ondersteuningsloket geopend waarbij de precieze invulling gestalte krijgt door het in de praktijk te doen. Hierbij zijn er wel diverse projecten geformuleerd om impuls te geven aan de voortgang waarbij er geleerd wordt van de al opgedane ervaringen. In deze projecten wordt uitvoering gegeven aan het vormgeven van nieuwe samenwerkingsverbanden door verschillende functionarissen uit verschillende afdelingen deel te laten nemen aan deze projectgroepen.

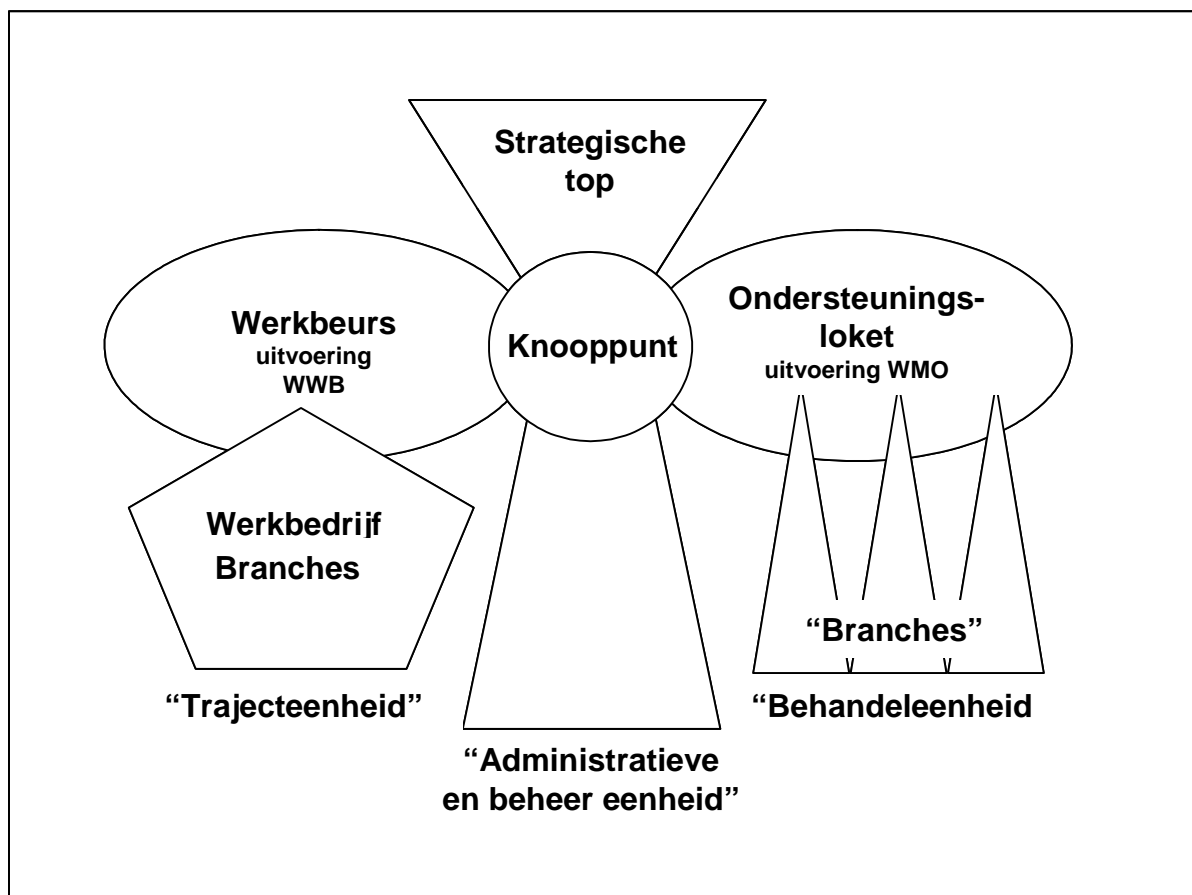
De metafoor van de gekozen veranderstrategie welke hiervoor door Jonker en De Witte (2004) wordt gebruikt is “trekken”. Er medewerkers worden bottom-up in de gelegenheid gesteld om concreet invulling te geven aan het beeld bij de globale plannen van de inrichting van de Werkbeurzen en Ondersteuningsloketten.

Inmiddels is het startdocument, waarin de toekomstvisie van de dienst SZW is beschreven, ruim een jaar oud. De eerste resultaten van de pilot van de Werkbeurs en het laboratorium van het Ondersteuningsloket worden zichtbaar. Er is een belangrijke nieuwe ontwikkeling die in het veranderingstraject meegenomen moet worden. Dit betreft: “ Werk Voorop”, een project

dat door de sector Werken is geïnitieerd en waarin verdergaande stappen worden voorgesteld om uitkeringsgerechtigden toe te leiden naar arbeid. Ook hier vormen de termen zelfredzaamheid en samenwerken de rode draad.

De Ondernemingsraad heeft aan de directie gevraagd om een Masterplan te schrijven waarin de toekomstige structuur van de dienst SZW wordt aangegeven (figuur 3.3). Ook dit plan moet weer ruimte bieden om door middel van pilots nader invulling te geven aan het nog algemene beeld dat wordt gegeven (Masterplan dienst SZW, 2006).

Wederom vertaald naar de metaforen welke Jonker en De Witte (2004) hanteren ten aanzien van de veranderstrategie is hierdoor sprake van “pendelen”, wat de afwisseling tussen “reizen” en “trekken” voorstaat.



Figuur 3.3 De toekomstige organisatiestructuur van de dienst SZW, masterplan dienst SZW, juni 2006

Een laatste aspect waartoe de directie en de Ondernemingsraad hebben besloten met betrekking tot de implementatie van de veranderingen, is dat zij een onderzoek onder medewerkers willen houden om het inzicht te verkrijgen in de mate waarin de veranderingen bij medewerkers leven, er commitment is voor de veranderingen en er acties op worden genomen door medewerkers. Dit betreft de al eerder genoemde xQ-meting welke is uitgevoerd in samenwerking met een extern bureau, FranklinCovey. De resultaten van deze meting maken onderdeel uit van het onderzoek binnen deze afstudeerscriptie. Voor de verdere opzet verwijs ik u naar hoofdstuk 4.

3.3. Het Ondersteuningsloket

Het OL is één loket waar klanten zich kunnen melden met al hun vragen op het brede terrein van sociale dienstverlening. Hiermee wordt door de dienst SZW beoogd dat klanten niet steeds opnieuw bij verschillende afdelingen hun verhaal moeten doen om in aanmerking te komen voor deze vormen van dienstverlening.

Met het inrichten van het OL wil de dienst SZW de volgende doelstellingen realiseren:

- Het afstemmen van informatie en advies aan de klant.
- Een lage drempel voor de klant creëren door acht loketten in de stad in te richten bij al bestaande en herkenbare stadsdeelkantoren.
- Het verbeteren van de aansluiting tussen de (gemeentelijke) frontoffices en de backoffices.
- Het invoeren van een integrale vraaggerichte benadering.

Het OL kan dus worden gezien als de frontoffice waar een klant zich meldt en waar zijn vraag integraal wordt behandeld, waarna de klant gericht wordt begeleid naar de backoffices waar aan de hand van inhoudelijk specialistische kennis de aanvragen voor de verschillende producten van de dienst SZW in behandeling en tot uitvoering worden gebracht.

De Ondersteuningsloketten worden geen afdelingen met eigen personeel. Er worden medewerkers vanuit verschillende afdelingen van de dienst SZW ingezet bij het OL. Kenmerkend voor deze medewerkers is dat zij in hun huidige functie al klantcontact hebben. Het betreft medewerkers van de afdelingen Voorzieningen Gehandicapten (VG), Gemeentelijke KredietBank (GKB), Haags Startpunt Nieuwkomers (HSN) en het Instituut Sociaal Raadslieden (ISR). De doelstellingen van deze afdelingen zijn:

VG : geeft uitvoering aan de gemeentelijke verordening op grond waarvan aan gehandicapten voorzieningen wordt geboden.

GKB : bijdragen aan het verbeteren van de financiële situatie door middel van kredietverlening en schuldhulpverlening.

HSN : draagt de ambtelijke verantwoordelijkheid voor het inburgeringsbeleid aan de hand van de Wet Inburgering Nieuwkomers (WIN).

ISR : biedt inwoners van de gemeente Den Haag advies op sociaaljuridisch (en financieel) gebied.

De inzet van medewerkers van deze verschillende afdelingen op het OL moet leiden tot een onderlinge samenwerking waardoor aanvragen van klanten integraal kunnen worden behandeld. Dit betreft zowel de samenwerking binnen het OL als ook met de backoffice medewerkers van de verschillende afdelingen. Naast deze interne samenwerking, zal er ook steeds meer met andere dienstverlenende organisaties worden samengewerkt. Dit is ondermeer ingegeven door de invoering van de Wet Maatschappelijk Ondersteuning, waarbij er een intensieve samenwerking met afdelingen van de dienst Onderwijs, Cultuur & Welzijn gaat plaatsvinden.

Zoals al aangegeven in paragraaf 3.2.4. wordt de invoering van het OL vormgegeven door te starten met een laboratorium. Vanuit de hierin opgedane ervaringen wil de dienst SZW de andere Ondersteuningsloketten ‘uitrollen’ op de stadsdeelkantoren in de gemeente Den Haag.

3.4. Conclusie

De veranderende wensen van de burger en de ontwikkelingen vanuit de politiek, het rijk en de gemeente resulteren in een bezinning in de wijze waarop ambtelijke organisatie uitvoering geeft aan haar (kern)taken.

De directie van de dienst SZW heeft in het verlengde van deze ontwikkelingen de missie en de visie van deze organisatie bijgesteld en vastgesteld. Een ander dienstverleningsconcept waarbij integraliteit en samenwerken centraal staan, is volgens hen geboden (Toekomstvisie dienst SZW, 2005).

Dit grijpt in op organisatiestructuur, zoals figuur 3.3 laat zien, waarmee wordt beoogd dat er daadwerkelijk maatwerk aan de klant kan worden geleverd. Maar ook de organisatiecultuur is hierdoor aan verandering onderhevig. Er worden een andere houding en gedrag van medewerkers verwacht, enerzijds gericht op samenwerking en anderzijds gericht op het leveren van bijdrage in het proces van de ‘zelfredzame klant’. Deze veranderingen zijn van invloed op de eisen die aan de technologie worden gesteld. Voorbeelden zijn het digitaal dossier en een klantvolgsysteem, welke beiden noodzakelijk zijn om op integrale wijze diensten te kunnen bieden.

De ontwikkelingen richten zich op verschillende factoren van de organisatie-inrichting. Hiermee wordt wederom aangetoond dat de organisatiecultuur, het thema dat in deze scriptie centraal staat, als een subsysteem moet worden beschouwd (Frissen en Van Westerlaak, 1990).

Voor wat betreft de veranderstrategie is in de voorgaande paragraaf al verwezen naar de metaforen “reizen”, “trekken” en “pendelen” die door Jonker en De Witte (2004) zijn benoemd. De organisatie kiest in eerste instantie voor de veranderstrategie van het “reizen” omdat er vanuit de directie plannen worden opgesteld die een eerste beeld geven over waar de organisatie zich naartoe beweegt. Echter dit beeld is nog vrij algemeen waarbij er in de wijze waarop dit plan wordt geïmplementeerd, gekozen wordt voor pilots en laboratoria. De medewerkers worden hierbij (bottom-up) betrokken en hiermee is er mijns inziens wel sprake van “trekken”. Vervolgens wordt er na een periode waarin ervaringen zijn opgedaan weer een plan opgesteld, in deze organisatie “Masterplan” geheten. Waarna een periode van werken met pilots en uitwerking van de plannen in samenwerking met de medewerkers volgt. De veranderstrategie van “pendelen” draagt bij tot een aantal gewenste cultuuraspecten die in de missie en visie van de dienst SZW worden genoemd.

Uit dit hoofdstuk zijn een aantal cultuuraspecten genoemd die een beeld geven van de gewenste organisatiecultuur. Dit betreft: samenwerken, integraliteit van dienstverlening, tonen van initiatief, zakelijk en efficiënt. Interessant is om vast te stellen in hoeverre deze cultuuraspecten ook uit de onderzoeksresultaten blijken, welke in het hierna volgende hoofdstuk worden weergegeven.

4. Methoden van onderzoek, resultaten en analyses

Zoals al in paragraaf 2.5. is aangegeven, worden in de hoofdstukken 4 en 5 de vier deelvragen horend bij de in deze scriptie centraal staande probleemstelling besproken en beantwoord. De vier bedoelde deelvragen zijn:

1. Wat is de huidige organisatiecultuur binnen de afdelingen betrokken bij de inrichting van het Ondersteuningsloket?
2. Wat is de gewenste organisatiecultuur van het Ondersteuningsloket?
3. Hoe is de discrepantie tussen de huidige- en gewenste organisatiecultuur te verklaren?
4. Wat moet en kan het management doen om de gewenste houding en het gewenste gedrag bij medewerkers te bewerkstelligen?

In dit hoofdstuk worden de methoden van onderzoek toegelicht, waarbij bovendien wordt aangegeven hoe en welke deelvragen worden beantwoord. Na een inleiding over de onderzoeksmethodiek wordt aangegeven hoe de huidige organisatiecultuur is onderzocht. Vervolgens wordt toegelicht hoe de gewenste organisatiecultuur is onderzocht. Tenslotte geef ik aan hoe de discrepantie tussen de huidige- en gewenste organisatiecultuur inzichtelijk wordt gemaakt. De wijze waarop dit gebeurt, geeft bovendien handvatten voor de laatste deelvraag, namelijk wat het management kan doen om de gewenste houding en gedrag te bewerkstelligen.

Vervolgens worden in dit hoofdstuk de resultaten en analyses inzichtelijk gemaakt, waarbij gebruik is gemaakt van de twee vragenlijsten. Ook hier zullen eerst de onderzoeksresultaten van de huidige organisatiecultuur worden genoemd, waarna de onderzoeksresultaten van de gewenste organisatiecultuur worden gegeven. In hoofdstuk 5 worden de bevindingen van de diepte-interviews weergegeven, waardoor de redenen van de discrepantie tussen de huidige- en gewenste organisatiecultuur helder wordt. Daarbij worden ook de oplossingsrichtingen die in de interviews zijn genoemd om de gewenste houding en het gewenste gedrag bij medewerkers te bewerkstelligen, gegeven.

4.1. Onderzoeksmethodiek

Om antwoorden te krijgen op de probleemstelling en deelvragen zijn verschillende onderzoeksmethoden gebruikt. Er heeft een literatuurstudie en documentenanalyse plaatsgevonden, er zijn schriftelijke vragenlijsten uitgezet en er hebben diepte-interviews plaatsgevonden. Het toepassen van verschillende data-analysesmethoden wordt “triangulatie” genoemd. Er zijn op drie verschillende manieren gegevens verzameld, waardoor er een meer volledig antwoord kan worden gegeven op de onderzoeksvragen.

De literatuurstudie en documentenanalyse zijn al in hoofdstuk 2 tot uitdrukking gebracht. Voor het onderzoek om de huidige organisatiecultuur vast te stellen, zijn er twee verschillende vragenlijsten uitgezet. De eerste vragenlijst is uitgezet onder medewerkers die werkzaam zijn bij de afdelingen Haags Startpunt Nieuwkomers (HSN), Gemeentelijke KredietBank (GKB), Voorzieningen Gehandicapten (VG) en het Instituut Sociaal Raadslieden (ISR). De tweede vragenlijst, de ‘Cultuur Quick Scan’ is uitgezet bij managers en stafmedewerkers die betrokken zijn bij de inrichting van het Ondersteuningsloket (OL). Er zijn diverse redenen te noemen waarom er gebruik is gemaakt van verschillende vragenlijsten onder twee onderzoeksgroepen. Zo genereert de xQ-meting alleen onderzoeksresultaten als tenminste vijf medewerkers uit eenzelfde functiecategorie de

vragenlijst hebben ingevuld. Hierdoor wordt de anonimiteit van de medewerkers die aan het onderzoek hebben deelgenomen, gewaarborgd. In de xQ-meting zijn verschillende functiecategorieën aangebracht om meer inzicht te kunnen verkrijgen in de resultaten die de verschillende categorieën genereren. Dit is belangrijk omdat de interventies, die naar aanleiding van de resultaten worden toegepast, toegespitst kunnen worden op de verschillende functiecategorieën. Zo zullen er andere interventies worden gepleegd voor leidinggevendenden dan voor uitvoerende medewerkers of staf- en beleidsmedewerkers.

Om aan de hand van de xQ-meting gebruik te kunnen maken van de van de managers van de vier afdelingen die betrokken zijn bij de inrichting van het OL, moeten dus ook tenminste vijf managers van elk van die afdelingen aan het onderzoek deelnemen. Dat was bij een aantal afdelingen niet mogelijk omdat er geen vijf managers op die afdelingen werkzaam zijn. Er is wél voldoende deelname geweest van de medewerkers van de vier afdelingen aan de xQ-meting. Van deze onderzoeksresultaten wordt dan ook gebruik gemaakt in deze scriptie. Een andere reden waarom van verschillende vragenlijsten bij twee onderzoeksgroepen gebruik is gemaakt, is dat de resultaten van de xQ-meting alleen informatie geeft over de huidige organisatiecultuur en niet over de gewenste organisatiecultuur. Juist om die reden is gebruik gemaakt van de vragenlijst van de Cultuur Quick Scan, omdat deze vragenlijst informatie genereert over de huidige- en gewenste organisatiecultuur. De reden om deze vragenlijst van de Cultuur Quick Scan niet aan de medewerkers voor te leggen, is dat zij (nog) nauwelijks tot geen beeld hebben bij de gewenste organisatiecultuur en zij dus een deel van de vragenlijst niet kunnen invullen. Voor de mogelijkheid om de medewerkers kort na hun deelname aan het invullen van de vragenlijst van de xQ-meting wederom hun medewerking te vragen voor het invullen van het deel van de vragenlijst van de Cultuur Quick Scan dat de huidige organisatiecultuur betreft, is niet gekozen omdat er een te lage respons werd verwacht. Deze verwachting komt voort uit een vrij lage respons voor deelname aan de xQ-meting.

De managers en stafmedewerkers betrokken bij de inrichting van het OL zijn door mij persoonlijk benaderd om de vragenlijst van de Cultuur Quick Scan in te vullen. Met deze onderzoeksgroep hebben ook de diepte-interviews plaats gevonden.

Er is voor gekozen om van twee onderzoeksgroepen gebruik te maken, omdat dit een meer volledig en integraal beeld geeft van de huidige organisatiecultuur. Bovendien bieden de onderzoeksresultaten van de medewerkers inzicht aan het management hoe de huidige organisatiecultuur door deze groep wordt gezien en de mate waarin dit afwijkt van het beeld dat de managers bij de huidige- en gewenste organisatiecultuur hebben. Dit geeft mede richting aan de maatregelen die managers nemen om het gewenste gedrag van de medewerkers te bewerkstelligen.

In paragraaf 4.1.1. worden de gehanteerde onderzoeksmethoden om de huidige organisatiecultuur vast te stellen, de “xQ-meting” en de “Cultuur Quick Scan”, toegelicht. Bovendien wordt de wijze waarop deze twee onderzoeksmethoden op elkaar te betrekken zijn, onderbouwd.

De Cultuur Quick Scan is eveneens gebruikt om de gewenste organisatiecultuur vast te stellen. Hiertoe hebben alleen de groep managers en stafmedewerkers die betrokken zijn bij de inrichting van het OL bijgedragen. Doordat de organisatieverandering zich nog in de verkenning- en ontwikkelfase bevindt én doordat de directie ervoor kiest deze fase opdoen in te zetten, heeft alleen deze groep een beeld bij de gewenste organisatiecultuur. De groep medewerkers heeft dit beeld nog niet of nauwelijks kunnen ontwikkelen.

In paragraaf 4.1.2. wordt de methode om de gewenste organisatiecultuur inzichtelijk te krijgen toegelicht. Ook zal er worden ingegaan op de wijze waarop de gehanteerde vragenlijsten binnen de Cultuur Quick Scan de eventuele discrepantie tussen de huidige- en gewenste organisatiecultuur aantoont.

Om tenslotte meer inzicht te verkrijgen in de achtergronden van deze discrepantie, hebben er diepte-interviews plaatsgevonden met de groep managers en stafmedewerkers betrokken bij de inrichting van het OL. De wijze waarop dit onderzoeksinstrument is ingezet en toegepast wordt in paragraaf 4.1.3. besproken. Daarbij wordt ook stilgestaan bij de wijze waarop de structurering van deze onderzoeksresultaten resulteren in de beantwoording van de vierde en laatste deelvraag. Dit betreft de vraag wat het management moet doen om de gewenste houding en het gewenste gedrag bij medewerkers te bewerkstelligen.

4.1.1. De huidige organisatiecultuur

Zoals in paragraaf 4.1 is aangegeven, zijn voor het onderzoeken van de huidige organisatiecultuur twee onderzoeksmethodieken gebruikt namelijk de “xQ-meting” en de “Cultuur Quick Scan”. In deze paragraaf zal eerst op de methodiek van de xQ-meting worden ingegaan. Vervolgens wordt de Cultuur Quick Scan toegelicht en tenslotte wordt onderbouwd hoe deze twee methodieken op elkaar betrokken kunnen worden.

De xQ-meting

“Het succes van een organisatie hangt samen met de mate waarin zowel managers als medewerkers zich richten op de uitvoering van de belangrijkste organisatiedoelen. Om op de belangrijkste organisatiedoelen te kunnen focussen, moeten het er maar een paar zijn én het moeten de belangrijkste zijn. Het is aan de directeur of het directieteam om deze doelen te formuleren en de prioritering eraan te geven. Vervolgens is het van groot belang dat de directeur/ het directieteam zelf toeziet op de naleving van deze doelen door de medewerkers (Franklin Covey, 2004).”

Aan deze uitspraken ligt de theorie van de uitvoeringsdiscipline van Larry Bossidy en Ram Charan ten grondslag welke in paragraaf 2.4.2. is beschreven. Franklin Covey heeft deze theorie meetbaar gemaakt door middel van de xQ-meting. xQ staat voor Execution Quotient, of uitvoeringsquotiënt. De xQ scores geven aan in hoeverre de organisatie in staat is om uitvoering te geven aan de gestelde doelen en de uitgestippelde strategie met de daarbij horende organisatiestructuur en organisatiecultuur.

Een score van 100 betekent dat de medewerkers in de uitvoering van hun werk volledig gefocust zijn op de belangrijkste organisatiedoelen. Veelvuldig onderzoek in de Verenigde Staten laat zien dat het gemiddelde op 47 ligt.

Door middel van de xQ-meting wordt dus inzichtelijk gemaakt in welke mate de medewerkers een bijdrage leveren aan de realisatie van de belangrijkste organisatiedoelen.

xQ meet hoe de organisatie ervoor staat met betrekking tot de zes drivers achter de uitvoering in een organisatie. Dit betreffen:

1. Duidelijkheid: kennen we de doelen?
2. Commitment: accepteren we de doelen?
3. Vertaling van de doelen in acties: weten we wat we moeten doen om de doelen te bereiken?
4. Middelen en mensen: nemen we de barrières weg?
5. Synergie: werken we samen om makkelijker onze doelen te bereiken?

-
6. Verantwoordelijkheid: vragen en geven we elkaar rekenschap over de gemaakte afspraken?

Hierbij wordt er onderscheid gemaakt worden in drie organisatieniveaus, namelijk naar de organisatie, het team/ de afdeling en het individu.

De vragenlijst bestaat uit tenminste 22 gesloten- en 5 open vragen. De vragenlijst wordt in overleg met de organisatie opgesteld, waarbij deels met een gestandaardiseerde vragenlijst wordt gewerkt om de vergelijking met andere organisaties mogelijk te maken en daadwerkelijk te kunnen spreken van een uitvoeringsquotient.

In het kader van mijn scriptie ben ik betrokken geweest bij het opstellen van de vragenlijst. De binnen de dienst SZW gehanteerde vragenlijst is als bijlage 3 toegevoegd.

Met de resultaten van de xQ-meting wordt antwoord gegeven op de eerste deelvraag:

1. Wat is de huidige organisatiecultuur binnen de afdelingen betrokken bij de inrichting van het Ondersteuningsloket?

Bij dit onderzoek zijn medewerkers van de vier afdelingen, die bij het OL worden ingezet, betrokken. Later in deze paragraaf wordt toegelicht hoe er een verbinding is te maken met de tweede onderzoeksmethodiek, de Cultuur Quick Scan. Dit beïnvloedt bovendien de wijze waarop in paragraaf 4.2. de onderzoeksresultaten over de huidige organisatiecultuur naar aanleiding van de xQ-meting worden weergegeven.

Cultuur Quick Scan

Straathof en Van Dijk spreken in hun boek 'Cultuurverandering bij de overheid. Sturen of Sleuren?' van de 'Cultuur Quick Scan'. De Cultuur Quick Scan richt zich op de uitersten van de dimensies die door Hofstede, Neuijen en Sanders zijn benoemd. Deze zes dimensies zijn:

1. procesgericht versus resultaatgericht
2. mensgericht versus werkgericht
3. organisatiegebonden versus professioneel
4. open versus gesloten
5. strakke- versus losse controle/ strak- versus los georganiseerd
6. pragmatisch versus normatief

Voor elke dimensie zijn er door Straathof en Van Dijk in de vragenlijst van de Cultuur Quick Scan 3 maal 2 stellingen opgenomen. Ook zijn de dimensies in de vragenlijst genoemd. De vragenlijst is door mij enigszins aangepast. Allereerst zijn de dimensies weggelaten, waardoor het geven van wenselijke antwoorden wordt tegengegaan. Daarnaast heb ik een aantal vragen toegevoegd en moeten er 4 maal 2 stellingen worden beantwoord. De beantwoording van deze stellingen levert een score op met betrekking tot de verschillende dimensies.

Deze stellingen zijn voorgelegd ten aanzien van de huidige organisatiecultuur waarmee er een antwoord wordt gegeven op de eerste deelvraag:

1. Wat is de huidige organisatiecultuur binnen de afdelingen betrokken bij de inrichting van het Ondersteuningsloket?

De vragenlijst is uitgezet onder zes managers en drie stafmedewerkers betrokken bij de inrichting van het OL. De managers zijn werkzaam binnen de afdelingen HSN, GKB, VG en ISR, zijnde de afdelingen die medewerkers leveren voor de inrichting van het OL. Doordat de

geïnterviewde managers bij de beantwoording van de vragen primair de (huidige) eigen afdeling voor ogen hebben gehad, is er geen eenduidig beeld van de huidige organisatiecultuur naar voren gekomen. Desondanks zijn de resultaten goed bruikbaar voor het vormgeven van de (toekomstige) Ondersteuningsloketten omdat immers medewerkers vanuit de vier verschillende afdelingen en culturen worden te werk gesteld bij het OL.

De xQ-meting en de Cultuur Quick Scan op elkaar betrekken

Om de huidige organisatiecultuur inzichtelijk te maken worden twee onderzoeksmethodieken gebruikt, de xQ-meting en de Cultuur Quick Scan. Aan de hand van deze methodieken wordt bij twee groepen informatie gegenereerd over hoe zij de huidige organisatiecultuur zien. Dit betreft de groep de medewerkers en de groep de leidinggevenden en stafmedewerkers. Er kunnen discrepanties blijken uit de resultaten van deze twee groepen ten aanzien van de huidige organisatiecultuur. Het is van belang om deze informatie te weten en af te kunnen zetten tegen de gewenste organisatiecultuur. Dit beïnvloedt de te plegen interventies door het management om de gewenste situatie te bereiken.

Om de informatie, welke uit de twee vragenlijsten is verkregen, te kunnen vergelijken worden de twee onderzoeksmethodieken aan elkaar verbonden. Hiertoe worden een viertal stappen beschreven die ik heb gemaakt om deze verbinding tot stand te brengen.

De eerste stap betreft het vaststellen van de onderzoeksmethodiek die leidend wordt gemaakt met als doel om te komen tot een eenduidig te gebruiken terminologie voor de beide onderzoeksmethodieken. Hierdoor kunnen de resultaten van de beide onderzoeksgroepen met elkaar worden vergeleken. Omdat de methodiek van de Cultuur Quick Scan informatie genereert over zowel de huidige- als de gewenste organisatiecultuur en juist dat centraal staat in deze onderzoeksscriptie, maak ik deze methodiek leidend ten aanzien van de te genereren van informatie uit de xQ-meting.

De tweede stap om de twee onderzoeksmethoden aan elkaar te verbinden maak ik door de zes drivers uit de xQ-meting te relateren aan de zes dimensies uit de Cultuur Quick Scan. Hiertoe maak ik gebruik van de omschrijvingen die in bijlage 1 zijn gegeven voor de dimensies en de eerder in deze paragraaf genoemde omschrijvingen van de drivers. Tabel 1 laat zien welke verbinding dit oplevert.

Cultuur Quick Scan	XQ-meting
Procesgericht versus resultaatgericht	Vertaling van de doelen in acties
Mensgericht versus werkgericht	Synergie
Organisatiegebonden versus professioneel	Commitment
Open versus gesloten	Duidelijkheid
Strakke- versus losse controle/ strak- versus los georganiseerd	Verantwoordelijkheid
Pragmatisch versus normatief	Middelen en mensen

Tabel 4.1 De zes dimensies van de Cultuur Quick Scan verbonden aan de zes drivers van de xQ-meting

De derde stap vormt de bestudering van de vragen in de twee onderzoeksmethodieken. Hierbij valt op dat de vragen in de xQ-meting niet het onderscheid binnen een dimensie van de Cultuur Quick Scan laat zien. Daar waar binnen de Cultuur Quick Scan stellingen worden

gegeven die de uitersten van de dimensies weergeven, richten de vragen van de xQ-meting zich slechts op één uiterste van een dimensie waarbij er vervolgens dieptevragen worden gesteld. Bij de vergelijking van de vragen van de xQ-meting en de vragen van de Cultuur Quick Scan zal ik aangegeven op welk uiterste van de dimensie de nadruk ligt in de vragen van de xQ-meting, zie hiervoor tabel 4.2.

De vragen in de drivers van de xQ-meting	Het onderdeel van de dimensies uit de Cultuur Quick Scan
Vertaling van de doelen in acties	Procesgericht
Synergie	Mensgericht
Commitment	Organisatiegebonden
Duidelijkheid	Open
Verantwoordelijkheid	Strakke controle/ strak georganiseerd
Middelen en mensen	Pragmatisch

Tabel 4.2 De zes drivers van de xQ-meting verbonden aan de uitersten van de zes dimensies van de Cultuur Quick Scan

Aan de hand van de resultaten van de xQ-meting wordt inzichtelijk gemaakt hoe de medewerkers de vooraf vastgestelde uitersten van de dimensies uit de Cultuur Quick Scan zien. De resultaten van de xQ-meting geven dus slechts antwoord op één uiterste van de dimensie. Als er een score 0 wordt gegeven, betekent dit dat de uiterste van de dimensie niet door de onderzoeksgroep is herkend. Het zegt echter niets over of er sprake is van het andere uiterste van de dimensie.

Ik kan het niet verantwoorden om de twee methodieken zodanig met elkaar te verbinden dat aan de hand van de resultaten van de xQ-meting antwoord wordt gegeven op hoe de dimensie in het geheel wordt gezien. Dit omdat de wijze waarop de vragenlijsten zijn opgebouwd daarvoor te veel verschillen, waarbij de xQ-meting werkt met subvragen per vraag. Dit begrenst de mate waarin de onderzoeksresultaten die aan de hand van de twee onderzoeksmethoden zijn verkregen, kunnen worden vergeleken.

Een vierde en laatste stap betreft het verbinden van de interpretaties van de scores uit de verschillende onderzoeksmethodieken. De maximaal te behalen score in de xQ-meting is 100 per driver. De maximaal te behalen score per onderdeel in een dimensie is 4. Elke xQ score van 25 staat hiermee gelijk aan 1 score in de Cultuur Quick Scan. De xQ score zal aan de hand van de mediaan (het midden van een score in de bandbreedte) naar boven of beneden worden afgerond. Bijvoorbeeld een score van 50 in de xQ-meting staat gelijk aan een score van 2 in de Cultuur Quick Scan. Een score van 32 in de xQ-meting staat, na afronding, gelijk aan een score van 1 in de Cultuur Quick Scan.

In paragraaf 4.2. worden de onderzoeksresultaten van de huidige organisatiecultuur gegeven voor zowel de groep medewerkers van de verschillende afdelingen als de groep managers en stafmedewerkers betrokken bij de inrichting van het OL.

4.1.2. De gewenste organisatiecultuur

De Cultuur Quick Scan van Straathof en Van Dijk wordt toegepast voor het onderzoeken van de gewenste organisatiecultuur. Nadat de stellingen ten aanzien van de huidige cultuur zijn voorgelegd aan de groep managers en stafmedewerkers betrokken bij de inrichting van het

OL, zoals al toegelicht in paragraaf 4.1.1, worden er een aantal open vragen gesteld die ertoe leiden dat er wordt nagedacht over de wenselijke situatie. Hierdoor vindt er een “gedachtekanteling” plaats naar de gewenste organisatiecultuur. Vervolgens wordt dezelfde lijst met stellingen voorgelegd waarbij er uitspraken over de gewenste situatie worden gevraagd.

De beantwoording van deze stellingen levert een score op ten aanzien van de gewenste organisatiecultuur in relatie tot de verschillende dimensies.

Deze vragenlijst van de Cultuur Quick Scan geeft hiermee antwoord op de tweede deelvraag:

2. Wat is de gewenste organisatiecultuur van het Ondersteuningsloket?

De vragenlijst met betrekking tot de gewenste organisatiecultuur is eveneens uitgezet onder de eerder genoemde groep van zes managers en drie stafmedewerkers betrokken bij de inrichting van het OL. In paragraaf 4.3. worden de onderzoeksresultaten van de gewenste organisatiecultuur gegeven. Door vervolgens de resultaten van de huidige- en gewenste organisatiecultuur naast elkaar te zetten wordt de eventuele discrepantie inzichtelijk gemaakt.

4.1.3. Verklaring van de discrepantie

Door middel van diepte-interviews met de groep managers en stafmedewerkers betrokken bij de inrichting van het OL wordt er een verklaring voor de (eventuele) discrepantie gegeven tussen de huidige- en de gewenste organisatiecultuur. De resultaten van de Cultuur Quick Scan zijn als uitgangspunt voor de interviews genomen en aan de hand van een vragenlijst zijn vragen gesteld die zich dus vooral richten op het verklaren van de discrepantie en de oplossingsrichtingen om de discrepantie te overbruggen. In het bijzonder is in de gesprekken de aandacht uitgegaan naar het groepsgedrag, zodat het Cultuur Arena Model van Straathof en Van Dijk een uitwerking kan krijgen voor de organisatiecultuur van het OL. Om aan te tonen in hoeverre de organisatiecultuur als subsysteem kan worden beschouwd, zijn de gespreksresultaten geordend naar de zes clusters van de Leidse Octaëder. Dit betreffen: organisatiedoel, strategie, structuur, cultuur, mensen en technologie. Indien wordt aangetoond dat de organisatiecultuur als een subsysteem moet worden opgevat, is dit van invloed op de in te zetten veranderingen om tot de gewenste organisatiecultuur te komen. De andere subsystemen zijn dan ook aan verandering onderhevig dat moet bijdragen in de beoogde verandering in de organisatiecultuur.

De diepte-interviews zijn gehouden met de groep managers en stafmedewerkers. De gesprekken hebben elk ongeveer 1 ½ uur in beslag genomen. Van de gesprekken zijn gespreksverslagen gemaakt, welke aan de geïnterviewden zijn toegestuurd met de vraag of de verslaglegging een correcte weergave was van het gesprek. Dit bleek in alle gevallen zo te zijn. De gespreksverslagen kunnen desgewenst bij mij worden opgevraagd.

Met de diepte-interviews wordt antwoord gegeven op de deelvragen drie en vier:

3. Hoe is de discrepantie tussen de huidige- en gewenste organisatiecultuur te verklaren?
4. Wat moet en kan het management doen om de gewenste houding en het gewenste gedrag bij medewerkers te bewerkstelligen?

In hoofdstuk 5 worden de onderzoeksresultaten van de diepte-interviews behandeld. Hiermee zijn de onderzoeksgegevens compleet en kunnen er in hoofdstuk 6 conclusies en aanbevelingen worden gedaan voor de probleemstelling van deze scriptie.

4.2. Onderzoeksresultaten huidige organisatiecultuur

In deze paragraaf worden de onderzoeksresultaten van de huidige organisatiecultuur weergegeven. Hierbij wordt het onderscheid gemaakt tussen de resultaten van de xQ-meting en resultaten van Cultuur Quick Scan. Deze paragraaf wordt besloten met een conclusie door middel van de concrete beantwoording van de eerste deelvraag, namelijk: Wat is de huidige organisatiecultuur binnen de afdelingen betrokken bij de inrichting van het Ondersteuningsloket?

4.2.1. Resultaten xQ-meting

De resultaten van de xQ-meting leveren allereerst een algehele xQ-score op voor de medewerkers werkzaam bij de vier afdelingen die betrokken zijn bij de inrichting van het OL, namelijk: Instituut Sociaal Raadsliden (ISR), Haags Startpunt Nieuwkomers (HSN), Gemeentelijke Kredietbank (GKB) en Voorzieningen Gehandicapten. Hiermee wordt op een schaal van 100 uitdrukking gegeven aan de mate waarin de medewerkers een bijdrage leveren aan de realisatie van de belangrijkste organisatiedoelen. Tabel 4.3 toont de algehele xQ-score voor de vier afdelingen.

Afdeling	Algehele xQ-score
Instituut Sociaal Raadsliden (ISR)	44
Gemeentelijke KredietBank (GKB)	34
Haags Startpunt Nieuwkomers (HSN)	26
Voorzieningen Gehandicapten (VG)	41

Tabel 4.3 Algehele xQ-score voor vier afdelingen

Uit deze gegevens blijkt dat er grote verschillen zijn tussen de vier afdelingen en dat alle afdelingen een lagere score hebben dan het gemiddelde in de VS van 47. Vooral de afdeling HSN scoort met 26 bijzonder laag en daarmee kan worden geconcludeerd dat de medewerkers van deze afdeling slechts een beperkte bijdrage leveren aan de belangrijkste organisatiedoelen. Hiermee is niet gezegd dat de medewerkers geen werk verrichten, maar in het werk dat zij verrichten zijn ze onvoldoende gefocust op de belangrijkste organisatiedoelen. Ook de afdeling GKB scoort zorgwekkend onder het VS gemiddelde.

Voor de medewerkers van de vier afdelingen worden vervolgens de resultaten per driver/dimensie gegeven. In paragraaf 4.1.1. is in tabel 4.1 is een overzicht gegeven van de drivers uit de xQ-meting verbonden aan de uitersten van de dimensies uit de Cultuur Quick Scan. In tabel 4.4 worden de resultaten verwerkt waarbij de scores van de xQ-meting, van 0 tot 100, zijn vertaald naar de scores zoals die bij de Cultuur Quick Scan worden uitgedrukt, namelijk van 0 tot 4.

De xQ-rapportages waaraan deze gegevens zijn ontleend voor deze afdelingen, en welke zijn opgesteld door Franklin Covey, zijn in bijlage 5 opgenomen.

De betekenis van de scores is:

- 4: extreem
- 3: een behoorlijke mate
- 2: gemiddeld
- 1: matig
- 0: niet aanwezig

Drivers/ uiterste dimensies	Score per afdeling			
	ISR	GKB	HSN	VG
Vertaling van de doelen in acties/ procesgericht	2	2	1	2
Synergie/ mensgericht	1	1	1	1
Commitment/ organisatiegebonden	2	2	1	2
Duidelijkheid/ open	2	2	1	2
Verantwoordelijkheid/ strakke controle of strak georganiseerd	2	1	1	1
Middelen en mensen/ pragmatisch	2	1	1	2

Tabel 4.4 xQ-score verbonden aan score Cultuur Quick Scan per afdeling

Uit deze gegevens is op te maken dat de algehele xQ-score per afdeling zoals blijkt uit tabel 4.3 ook terug te zien zijn in de scores die in tabel 4.4 zijn opgenomen. De afdeling ISR scoort over het geheel genomen een punt hoger dan de afdeling HSN.

Verder valt uit de resultaten het volgende op te maken:

- Alleen de score voor de driver/ uiterste dimensie 'synergie/ mensgericht' is voor de vier afdelingen gelijk en deze wordt matig herkend in de huidige organisatiecultuur.
- De afdelingen ISR, GKB en VG scoren voor de volgende drivers/ uiterste dimensies gelijk: vertaling van de doelen in acties/ procesgericht, commitment/ organisatiegebonden en duidelijkheid/ open. Met een score van 2 worden deze drivers/ uiterste dimensies gemiddeld herkend in de huidige organisatiecultuur.
- De driver/ uiterste dimensie 'middelen en mensen/ pragmatisch' scoort gelijk verdeeld over de vier afdelingen variërend tussen score 1 en 2 en wordt hiermee matig tot gemiddeld herkend in de huidige organisatiecultuur.
- Bij de driver/ uiterste dimensie 'verantwoordelijkheid/ strakke controle of strak georganiseerd' scoort alleen de afdeling ISR hoger dan de andere afdelingen. In de huidige organisatiecultuur wordt dit matig herkend.

4.2.2. Resultaten Cultuur Quick Scan

In totaal hebben zes managers en twee stafmedewerkers de Cultuur Quick Scan voor de huidige organisatiecultuur ingevuld. De stafmedewerkers hebben hun inzichten ontleend aan het laboratorium van het OL dat is ingericht, waarmee ze in contact komen met medewerkers van de verschillende afdelingen betrokken bij de inrichting van het OL. Eén stafmedewerker vindt dat hij nog te kort is betrokken bij het project van de inrichting van het OL waardoor hij alleen uitspraken heeft gedaan over de gewenste organisatiecultuur van het OL.

In tabel 4.5 zijn de totaalscores ten aanzien van de verschillende dimensies opgenomen van de huidige organisatiecultuur. Hierbij zijn de resultaten van de managers van de verschillende afdelingen aangeduid met de afkorting van de afdelingsnaam. De stafmedewerkers zijn aangeduid met staf.

De betekenis van de scores is:

- 4 en – 4: extreem
- 3 en – 3: een behoorlijke mate
- 2 en – 2: gemiddeld
- 1 en – 1: matig

0 : in balans

Aspect	- 4	- 3	- 2	- 1	0	1	2	3	4	Aspect
Proces		GKB VG Staf	ISR ISR	Staf	GKB				HSN	Resultaat
Mens	GKB		GKB HSN VG ISR ISR Staf			Staf				Werk
Organisatie		ISR	GKB ISR Staf	VG	HSN Staf				GKB	Professioneel
Open	HSN ISR		GKB Staf	ISR	GKB	VG Staf				Gesloten
Strak					ISR	VG Staf	GKB ISR Staf	GKB	HSN	Los
Pragmatisch			HSN	Staf Staf	GKB ISR	VG ISR			GKB	Normatief

Tabel 4.5 Resultaten Cultuur Quick Scan huidige organisatiecultuur van het OL

Deze resultaten geven per dimensie de volgende inzichten over de huidige organisatiecultuur en over de verschillen tussen- en binnen de afdelingen:

Procesgericht versus resultaatgericht:

De huidige organisatiecultuur is in behoorlijke- tot gemiddelde mate procesgericht. Alleen HSN vormt hier een uitzondering op met een extreme score voor resultaatgericht.

De managers van de afdeling ISR laten een eensgezind beeld zien in tegenstelling tot de managers van de GKB. Bij de GKB verschilt de opvatting ten aanzien van deze dimensie van in behoorlijke mate tot in balans zijnde. De stafmedewerkers beoordelen de huidige organisatiecultuur ten aanzien van deze dimensie ook afwijkend van elkaar. Dit varieert van een 'behoorlijke mate' tot 'matig'.

Mensgericht versus werkgericht:

De huidige organisatiecultuur wordt door een ieder, met uitzondering van een stafmedewerker, als mensgericht beoordeeld. Hierbij is het meeste (75%) gescoord op een gemiddelde mate van mensgerichtheid. De tweede stafmedewerker maakt onderdeel van de 75% score. Bij de GKB verschillen de managers wederom van mening en beoordeelt één van de managers de huidige cultuur als extreem mensgericht, terwijl de ander deel uitmaakt van de groep die met 75% de huidige cultuur als gemiddeld mensgericht beoordeelt.

Organisatiegebonden versus professioneel:

De huidige organisatiecultuur wordt in meerdere mate als gemiddeld organisatiegebonden gezien. Drie van de acht respondenten wijken hiervan af. Twee hiervan zien de organisatiecultuur in balans voor wat betreft organisatiegebonden en professioneel. Eén manager van de GKB ziet de organisatiecultuur als extreem professioneel. Ook bij deze dimensie valt op dat de managers van de GKB de huidige organisatiecultuur verschillend beoordelen. Overigens verschillen de managers van de afdeling ISR bij deze dimensie ook

van een in “behoorlijke mate” tot een “gemiddelde” score, evenals de stafmedewerkers met een gemiddelde- tot een in balans zijnde score.

Open versus gesloten:

De huidige organisatiecultuur is overwegend als open en net boven gemiddeld gescoord. Twee respondenten spreken van een gesloten organisatiecultuur met een score van 1 waardoor de cultuur als matig gesloten kan worden gezien. Een manager van de GKB scoort deze dimensie in balans, maar wijkt hierbij wel af van de andere manager die een gemiddelde score heeft. Bij de afdeling ISR scoren de managers ook verschillend en wel van een extreem tot matig open organisatiecultuur. Bij de stafmedewerkers is een verschil op te merken tussen gemiddeld open en matig gesloten.

Strakke- versus losse controle/ strak- versus los georganiseerd:

Het merendeel van de respondenten ziet de organisatiecultuur als los georganiseerd waarbij de scores variëren van 1 tot 4. Een uitzondering vormt een manager van ISR die de organisatiecultuur ten aanzien van deze dimensie als in balans beoordeelt, hiermee wordt afgeweken van de beoordeling van de collega-manager die de organisatiecultuur als gemiddeld los scoort. Er zijn wederom verschillen tussen de managers van de GKB en de stafmedewerkers, echter bij deze dimensie wordt wel voor hetzelfde uiterste in de dimensie gekozen en betreft het verschil slechts 1.

Pragmatisch versus normatief:

De scores variëren en liggen overwegend rond de balans (van – 1 tot 1). Een in het oog springende uitzondering vormt een manager van GKB met de score extreem normatief, die hiermee sterk afwijkend scoort ten opzichte van de collega-manager die dit cultuuronderdeel in balans scoort. De stafmedewerkers zijn in deze eensgezind in hun score.

Resumerend wil ik de score van de onderzoeksgroep bestaande uit de managers en stafmedewerkers ten aanzien van de huidige organisatiecultuur noemen. De huidige organisatiecultuur wordt door de managers en stafmedewerkers gescoord als overwegend procesgericht, mensgericht, organisatiegebonden, open en los. De dimensie pragmatisch en normatief scoort in balans. De scores van de verschillende afdelingen variëren 1 tot 2 punten ten aanzien van de verschillende cultuuraspecten. Alleen de mensgerichte organisatiecultuur wordt door het merendeel van de managers en stafmedewerkers gelijk gescoord.

4.2.3. *Conclusies huidige organisatiecultuur*

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de eerste deelvraag van deze scriptie, namelijk:

1. Wat is de huidige organisatiecultuur binnen de afdelingen betrokken bij de inrichting van het Ondersteuningsloket?

Hiertoe worden in deze paragraaf de onderzoeksresultaten van de twee onderzoeksgroepen ten aanzien van de huidige organisatiecultuur naast elkaar gezet.

In tabel 4.6 zijn gegevens van de beide onderzoeksgroepen per afdeling gegeven. Deze tabel is een samenvoeging van de tabellen 4.4. en 4.5 waarin de resultaten van de afzonderlijke onderzoeksgroepen zijn opgenomen. De resultaten van de managers en stafmedewerkers zijn in het zwart in de tabel opgenomen en de resultaten van de medewerkers zijn per afdeling in het rood opgenomen. Over tabel 4.6 worden aansluitend conclusies getrokken waaruit blijkt in hoeverre de beide onderzoeksgroepen per afdeling een gedeeld beeld hebben van de huidige organisatiecultuur.

Aspect	- 4	- 3	- 2	- 1	0	1	2	3	4	Aspect
Proces		GKB VG Staf	ISR ISR ISR GKB VG	Staf HSN	GKB				HSN	Resultaat
Mens	GKB		GKB HSN VG ISR ISR Staf	ISR GKB VG HSN		Staf				Werk
Organisatie		ISR	GKB ISR Staf ISR GKB VG	VG HSN	HSN Staf				GKB	Professioneel
Open	HSN ISR		GKB Staf ISR GKB VG	ISR HSN	GKB	VG Staf				Gesloten
Strak			ISR	GKB HSN VG	ISR	VG Staf	GKB ISR Staf	GKB	HSN	Los
Pragmatisch			HSN ISR VG	Staf Staf GKB HSN	GKB ISR	VG ISR			GKB	Normatief

Tabel 4.6 Resultaten van de twee onderzoeksgroepen van de huidige organisatiecultuur van het OL

Uit de vergelijking van de resultaten van de twee onderzoeksgroepen zijn de volgende conclusies te trekken over de huidige organisatiecultuur:

- Bij de dimensie proces- versus resultaatgericht scoort het merendeel van de beide onderzoeksgroepen procesgericht. De belangrijkste uitzondering die hierin te maken is, is de afdeling HSN. Hierbij scoort het management extreem resultaatgericht terwijl de scores van de medewerkers gematigd procesgericht zijn. Ook opvallend is dat zowel het management als de medewerkers van ISR geheel gelijk scoren. Bij de afdeling VG is een afwijking van 1 te constateren. Voor wat betreft de afdeling GKB is al geconcludeerd dat de managers een verschillend beeld laten zien van een behoorlijke mate procesgericht tot het in balans zijn van proces- en resultaatgericht. De medewerkers van de afdeling GKB scoren tussen de scores van de managers, namelijk gemiddeld procesgericht.
- De scores van zowel de medewerkers als de managers/ stafmedewerkers spreken in de huidige organisatiecultuur van “mensgericht”. De scores van het merendeel van de managers/ stafmedewerkers is 1 punt hoger dan de unanieme score van de medewerkers.

- Voor wat betreft het aspect “organisatiegericht” zijn de scores van de beide onderzoeksgroepen verdeeld, waarbij de medewerkers van de afdelingen HSN en VG het aspect een punt hoger scoren dan de afdelingsmanagers. Voor de afdelingen ISR en GKB scoren de medewerkers wel gelijk aan de managers afdelingsmanagers waarbij wel opvalt dat de managers verdeeld zijn in hun score.
- Voor wat betreft de aspecten “open” en “pragmatisch” is de er eveneens verdeeldheid binnen en tussen de onderzoeksgroepen. Hierbij vallen ook een aantal extreem verschillende scores op.
- Met betrekking tot de dimensie strak versus los georganiseerd valt op dat de medewerkers van de 4 onderzochte afdelingen de huidige organisatiecultuur als strak georganiseerd scoren terwijl de managers van de 4 onderzochte afdelingen die als los georganiseerd zien. Hier is dus een duidelijk verschil ten aanzien van de huidige organisatiecultuur tussen de beide groepen te concluderen.

In de hieronder weergegeven tabel 4.7 worden de gemiddelden van de beide onderzoeksgroepen genoemd, waarna er tot een vergelijking kan worden gekomen tussen de beide onderzoeksgroepen ten aanzien van de huidige organisatiecultuur van het OL.

Gemiddelde resultaten van de medewerkers	Gemiddelde resultaten van de managers/ stafmedewerkers
Gemiddeld procesgericht	Gemiddeld tot behoorlijk procesgericht
Matig mensgericht	Gemiddeld mensgericht
Gemiddeld organisatiegebonden	Gemiddeld organisatiegebonden
Gemiddeld open	Gemiddeld open
Matig strak	Gemiddeld los
Matig tot gemiddeld pragmatisch	Balans pragmatisch en normatief

Tabel 4.7 De gemiddelde resultaten van de twee onderzoeksgroepen ten aanzien van de huidige organisatiecultuur van het OL

De vergelijking van de gemiddelde resultaten van de twee onderzoeksgroepen laat over het algemeen een behoorlijk eenduidig beeld zien van de huidige organisatiecultuur. Een aantal conclusies op een rijtje:

- De gemiddelde scores van de medewerkers en van de managers/ stafmedewerkers zijn gelijk voor wat betreft cultuuraspecten ‘organisatiegebonden’ en ‘open’.
- De scores van zowel de medewerkers als de managers/ stafmedewerkers spreken in de huidige organisatiecultuur van ‘procesgericht’ als ‘mensgericht’. De scores van de managers/ stafmedewerkers liggen bij beide aspecten hoger.
- De scores van de medewerkers tonen een matige strak georganiseerde organisatiecultuur aan, terwijl de managers/ stafmedewerkers van een gemiddeld los georganiseerde organisatiecultuur spreken. Hier is dus een verschil in de manier waarop de huidige organisatiecultuur wordt gezien. Dit verschil kan worden verklaard aan de hand van de onderliggende theorie voor de xQ-meting, namelijk de uitvoeringsdiscipline. Binnen deze theorie vormt de strak georganiseerde organisatiecultuur een kritische succesfactor en daar is vragenlijst op ingericht. Mogelijk dat dit de beantwoording van de medewerkers enigszins heeft beïnvloed.
- Tenslotte laten de scores van de medewerkers een matige tot gemiddelde pragmatische organisatiecultuur zien, terwijl de managers/ stafmedewerkers dit in balans waarderen met de normatieve organisatiecultuur. Ook hier is er sprake van een verschil.

De vergelijking van de onderzoeksresultaten van de twee onderzoeksgroepen maakt inzichtelijk dat de huidige organisatiecultuur overwegend gelijk wordt ervaren voor wat betreft de verschillende cultuuraspecten. De beide onderzoeksgroepen scoren de huidige organisatiecultuur als procesgericht, mensgericht, organisatiegebonden en open. Een belangrijk verschil is dat de medewerkers de huidige organisatiecultuur als strak georganiseerd scoren, terwijl de managers en stafmedewerkers de huidige organisatiecultuur als los georganiseerd scoren. Een ander verschil is dat uit de resultaten van de medewerkers blijkt dat zij de huidige organisatiecultuur als pragmatisch zien. De managers scoren deze dimensie als in balans zijnde.

Hoewel er overwegend gelijk wordt gescoord op de genoemde cultuuraspecten, is er wel verschil in de mate waarin de aspecten worden ervaren door de beide onderzoeksgroepen. Het komt maar weinig voor dat de managers en de medewerkers van eenzelfde afdeling ook precies dezelfde score geven voor eenzelfde cultuuraspect. Ook zijn er verschillen tussen afdelingen. De conclusie die ik hieraan wil verbinden is dat de interventies die binnen de verschillende afdelingen gepleegd moeten worden om de gewenste organisatiecultuur te bereiken, zullen verschillen.

4.3. Resultaten gewenste organisatiecultuur

In tabel 4.8 wordt het overzicht gegeven van de scores van de Cultuur Quick Scan ten aanzien van de gewenste organisatiecultuur. Deze vragenlijst is door zes managers en drie stafmedewerkers ingevuld. Behalve dat er aan de hand van de tabel inzicht kan worden verkregen over de beelden van de gewenste organisatiecultuur, wordt bovendien inzichtelijk in hoeverre er verschil van opvatting bestaat tussen de verschillende managers van één afdeling en tussen de stafmedewerkers. In de toelichting op de tabel wordt hier wederom op ingegaan.

Aspect	- 4	- 3	- 2	- 1	0	1	2	3	4	Aspect
Proces							VG Staf	Staf Staf	GKB GKB HSN ISR ISR	Resultaat
Mens	ISR	HSN VG Staf	GKB GKB Staf	ISR Staf						Werk
Organisatie			HSN ISR Staf	ISR Staf Staf		VG	GKB		GKB	Professioneel
Open	GKB GKB HSN ISR ISR Staf Staf	Staf	VG							Gesloten
Strak		VG	ISR ISR	GKB GKB HSN Staf Staf Staf						Los
Pragmatisch			GKB	VG	HSN	GKB ISR Staf Staf	ISR Staf			Normatief

Tabel 4.8 Resultaten Cultuur Quick Scan gewenste organisatiecultuur van het OL

Deze resultaten geven per dimensie de volgende inzichten over de gewenste organisatiecultuur:

Procesgericht versus resultaatgericht:

De gewenste organisatiecultuur is in behoorlijke tot extreme mate resultaatgericht. De managers van de afdelingen GKB en ISR zijn eensgezind in hun score. Bij de stafmedewerkers is er bij één van hen een afwijking van 1 in de score, hier is dus ook sprake van een behoorlijke mate van eensgezindheid.

Mensgericht versus werkgericht:

De gewenste organisatiecultuur is gemiddeld tot in behoorlijke mate als mensgericht. Een manager van ISR beschouwt de gewenste organisatiecultuur als extreem mensgericht en wijkt hiermee behoorlijk af van de score van de collega-manager die de organisatiecultuur matig mensgericht scoort. De managers van de GKB scoren beiden een gemiddeld mensgerichte organisatiecultuur. De stafmedewerkers zijn verdeeld van een ‘behoorlijke mate’ tot ‘matig’.

Organisatiegebonden versus professioneel:

De gewenste organisatiecultuur wordt in meerdere mate als gemiddeld tot matig organisatiegebonden gezien. De managers van de GKB en VG spreken over een professionele organisatiecultuur. De managers van de afdeling ISR en de verschillende stafmedewerkers zien de gewenste organisatiecultuur allen als organisatiegebonden. De mate waarin verschilt van gemiddeld tot matig.

Open versus gesloten:

Door zeven van de negen respondenten is de gewenste organisatiecultuur als extreem open gescoord. De managers van de GKB en ISR tonen zich eensgezind. Bij de stafmedewerkers scoort slechts één van hen afwijkend.

Strakke- versus losse controle/ strak- versus los georganiseerd:

De gewenste organisatiecultuur moet matig strak georganiseerd worden. De managers van de afdeling ISR staan een gemiddeld strakke organisatie voor en de afdelingsmanager van de VG spreekt van een in hoge mate strakke organisatie. Bij deze dimensie scoren de managers van ISR en de GKB gelijk aan elkaar en ook de stafmedewerkers laten eenzelfde score zien.

Pragmatisch versus normatief:

De gewenste organisatiecultuur scoort matig normatief. Een manager van de VG en GKB spreken van een matige tot gemiddelde pragmatische organisatiecultuur. De manager van de GKB wijkt hiermee behoorlijk af van de score van zijn collega-manager. De stafmedewerkers en de managers van ISR scoren de nieuwe organisatiecultuur allen als normatief, waarbij er wel onderlinge verschillen van ‘1’ zijn.

De in deze paragraaf beschreven resultaten geven een antwoord op de tweede deelvraag “Wat is de gewenste organisatiecultuur van het Ondersteuningsloket?”.

De gewenste organisatiecultuur wordt door de onderzoeksgroep gezien als resultaatgericht, mensgericht, open en strak georganiseerd. Er is wel verschil in de hoogte van de scores tussen de beide onderzoeksgroepen ten aanzien van de hier genoemde cultuuraspecten. Verder is er verdeeldheid ten aanzien van de dimensies “organisatiegebonden versus de professionele organisatiecultuur” en de “pragmatische versus de normatieve organisatiecultuur”.

In de volgende paragraaf wordt ingegaan op de discrepantie tussen de huidige- en gewenste organisatiecultuur.

4.4. Discrepantie tussen de huidige- en gewenste organisatiecultuur

Aan de hand van de tabellen 4.7 en 4.8 kan er door middel van een samengevoegde tabel 4.9 inzicht worden gegeven in de discrepantie tussen de huidige- en gewenste organisatiecultuur. Om tot een vergelijking te kunnen komen van de organisatiecultuur van het organisatieonderdeel “het Ondersteuningsloket” zijn in deze tabel de gemiddelde resultaten van de beide onderzoeksgroepen opgenomen.

Aan de hand van tabel 4.9 worden, ter afsluiting van dit hoofdstuk, conclusies getrokken over de discrepantie tussen de huidige- en de gewenste organisatiecultuur.

Dimensies	Huidige organisatiecultuur door medewerkers	Huidige organisatiecultuur door managers en stafmedewerkers	Gewenste organisatiecultuur door managers en stafmedewerkers
Procesgericht versus resultaatgericht	Gemiddeld procesgericht	Gemiddeld tot behoorlijk procesgericht	Behoorlijk tot extreem resultaatgericht
Mensgericht versus werkgericht	Matig mensgericht	Gemiddeld mensgericht	Gemiddeld tot behoorlijk mensgericht
Organisatiegebonden versus professioneel	Gemiddeld organisatiegebonden	Gemiddeld organisatiegebonden	Matig tot gemiddeld organisatiegebonden
Open versus gesloten	Gemiddeld open	Gemiddeld open	Extreem open
Strak- versus los georganiseerd	Matig strak	Gemiddeld los	Matig strak
Pragmatisch versus normatief	Matig tot gemiddeld pragmatisch	Balans pragmatisch en normatief	Matig normatief

Tabel 4.9 De huidige- en gewenste organisatiecultuur van het OL

Uit deze tabel is af te lezen welke discrepantie er is tussen de huidige- en de gewenste organisatiecultuur. De belangrijkste conclusies zijn:

- De medewerkers ervaren de huidige organisatiecultuur als gemiddeld procesgericht, de managers en stafmedewerkers als gemiddeld tot behoorlijk procesgericht. Dit ligt vrij dicht bij elkaar. De gewenste organisatiecultuur heeft een score van behoorlijk tot extreem resultaatgericht. Dit is een behoorlijk grote discrepantie met de huidige organisatiecultuur.
- Medewerkers beoordelen de huidige organisatiecultuur met matig mensgericht. Managers en stafmedewerkers zien de huidige organisatiecultuur als gemiddeld mensgericht. De gewenste organisatiecultuur is gemiddeld tot behoorlijk mensgericht. De afstand die medewerkers dus ervaren naar de gewenste situatie is groter dan hoe dat door managers en stafmedewerkers wordt gezien.
- De huidige organisatiecultuur wordt door zowel door de onderzoeksgroep de medewerkers als de onderzoeksgroep de managers en stafmedewerkers als gemiddeld organisatiegebonden ervaren en dit wijkt nauwelijks af van de door de managers en stafmedewerkers aangegeven wenselijke organisatiecultuur.
- Zowel de groep medewerkers als managers en stafmedewerkers spreken van een gemiddeld open huidige organisatiecultuur. De wenselijke organisatiecultuur wordt door de managers en stafmedewerkers als extreem open gescoord. Voor de medewerkers én de managers en stafmedewerkers betekent dit een even grote verandering naar de gewenste situatie.
- De medewerkers ervaren de huidige organisatiecultuur als matig strak georganiseerd. Dit is gelijk aan wat managers en stafmedewerkers als de gewenste organisatiecultuur geven. Zij scoren de huidige organisatiecultuur echter nog niet zo, maar noemen deze gemiddeld los georganiseerd.
- Medewerkers ervaren de huidige organisatiecultuur als matig tot gemiddeld pragmatisch terwijl managers en stafmedewerkers deze dimensie in balans scoren. De wenselijke ontwikkeling is naar een matig normatieve organisatiecultuur. Medewerkers staan daar verder vanaf dan hoe managers en stafmedewerkers dit beoordelen in de huidige organisatiecultuur.

De belangrijkste discrepantie tussen de huidige- en de gewenste organisatiecultuur van het OL die uit tabel 4.9 blijkt, is de wens om tot een resultaatgerichte organisatiecultuur te komen in plaats van de huidige procesgerichte organisatiecultuur. Verder spreken de managers en stafmedewerkers zich uit om te willen ontwikkelen naar een meer mensgerichte en open organisatiecultuur. Een opvallende conclusie is dat de managers en stafmedewerkers de huidige organisatiecultuur als “los georganiseerd” scoren en zij zich uitspreken dat zij de gewenste organisatiecultuur graag “strak georganiseerd” zien. De medewerkers ervaren de huidige organisatiecultuur echter al als strak georganiseerd.

Met de onderzoeksgroep bestaande uit de managers en stafmedewerkers betrokken bij de inrichting van het OL hebben vervolgens diepte-interviews plaatsgevonden, waarbij ondermeer wordt beoogd om de discrepantie tussen de huidige- en gewenste organisatiecultuur te verklaren. In het volgende hoofdstuk, hoofdstuk 5, worden de resultaten van de diepte-interviews uitgewerkt waarbij de derde- en vierde deelvraag van deze scriptie worden beantwoord.

5. Resultaten diepte-interviews

De geïnterviewden, bestaande uit de managers en stafmedewerkers betrokken bij de inrichting van het OL, hebben eerst de vragenlijst ten aanzien van de Cultuur Quick Scan ingevuld waarbij een beeld is ontstaan van de huidige- en de gewenste organisatiecultuur. Aan de hand van de resultaten van de Cultuur Quick Scan is door middel van de interviews de daaruit af te lezen discrepantie onderzocht. Ook zijn er verdiepende vragen gesteld over de houding en gedrag die medewerkers in de huidige situatie tonen. De interviewvragen zijn opgenomen in bijlage 4. In dit hoofdstuk worden de resultaten van de diepte-interviews weergegeven.

In paragraaf 5.1. wordt er, door middel van de resultaten van een deel van de behandelde interviewvragen in combinatie met de resultaten van de Cultuur Quick Scan, invulling gegeven aan het Cultuur Arena Model van Straathof en Van Dijk.

Vervolgens wordt in paragraaf 5.2. ingegaan op de door de geïnterviewden genoemde verklaringen voor de discrepantie tussen de huidige/ en gewenste organisatiecultuur. Voor zover mogelijk worden deze resultaten gecategoriseerd naar de clusters die in de Leidse Octaëder worden onderscheiden. De antwoorden zijn geanonimiseerd en worden in meer algemene en thematische bewoordingen uitgedrukt.

Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie waarbij wordt ingegaan op de derde en vierde deelvraag die in deze scriptie worden onderzocht. Dit betreffen:

3. Hoe is de discrepantie tussen de huidige- en gewenste organisatiecultuur te verklaren?
4. Wat moet en kan het management doen om de gewenste houding en het gewenste gedrag bij medewerkers te bewerkstelligen?

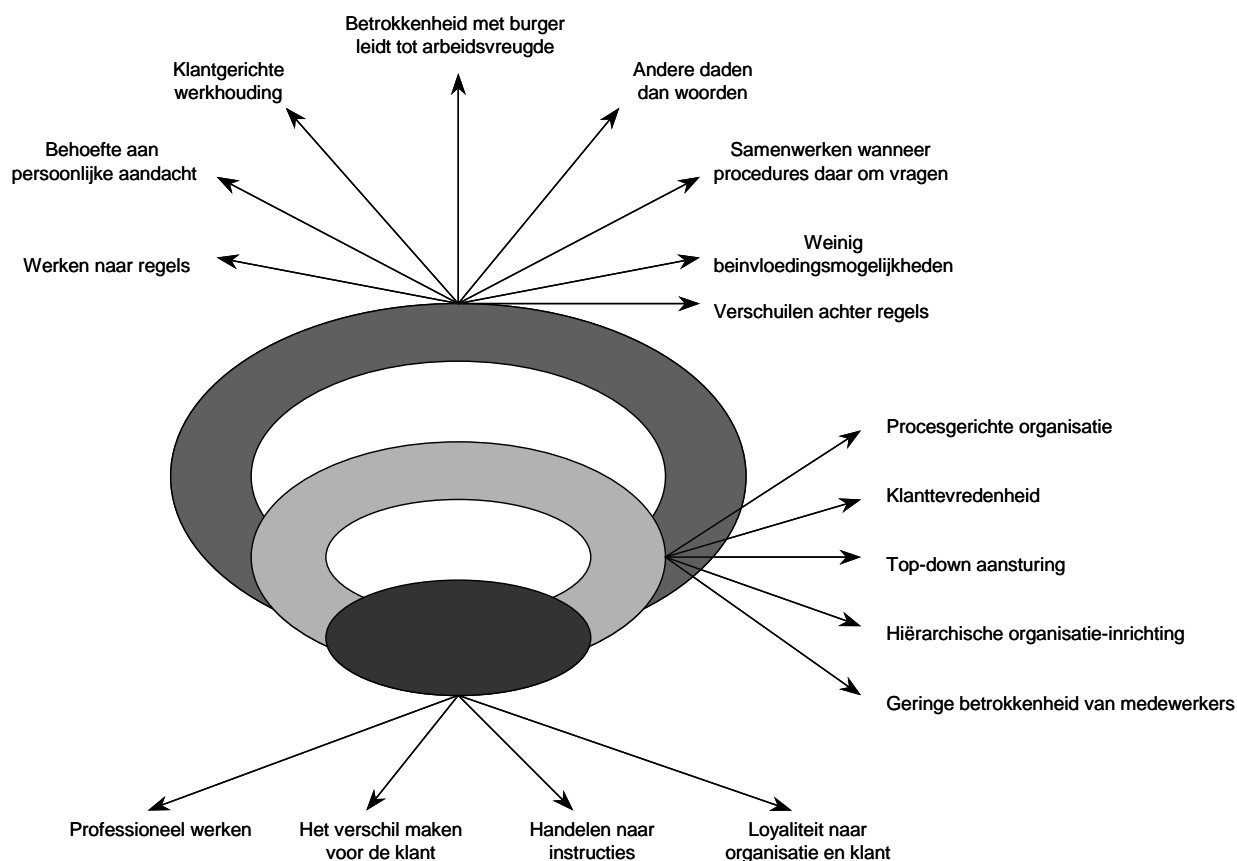
5.1. De resultaten vertaald naar het Cultuur Arena Model

Aan zeven van de negen geïnterviewden zijn vragen gesteld die invulling geven aan het Cultuur Arena Model van Straathof en Van Dijk, zoals dit in het theoretisch kader (zie: hoofdstuk 2) is weergegeven.

Het model kent 3 schillen die de organisatiecultuur weergeven. Dit betreft de buitenste schil van gedragspatronen dat herhaald of hetzelfde gedrag bij groepen mensen uitdrukt. De middelste schil is de groepsarena, dat de onderlinge verhoudingen, cultuurdragers, de ongeschreven regels en het oplossingsrepertoire omvat. De binnenste schil vormt gevormd door de mindset, dit zijn de denkbeelden en waarden.

In de interviews is er eerst aandacht besteed aan het gedrag dat medewerkers herhaald laten zien in de vier afdelingen waar zij werkzaam zijn, maar ook in het laboratorium van het OL. Hiermee wordt invulling gegeven aan de buitenste schil van het Cultuur Arena Model. Door middel van de “waarom” vraag ten aanzien van de gegeven antwoorden wordt er informatie over de dieper gelegen schil gegenereerd, waardoor er invulling wordt gegeven aan de groepsarena van het OL. De antwoorden richten zich in het bijzonder op de onderlinge verhoudingen en de oplossingsrichtingen en vrije beslissingsruimte die medewerkers zien om uitvoering te geven aan hun werk. Door middel van wederom de “waarom” vraag ten aanzien van de gegeven antwoorden, wordt inzicht verkregen in de mindset van de medewerkers in de huidige organisatiecultuur. Dit betreffen de denkbeelden en de waarden die zich in de binnenste schil van het model bevinden.

De resultaten zijn in figuur 5.1 tot uitdrukking gebracht, uitgedrukt in beknopte omschrijvingen, termen en begrippen die door de geïnterviewden zijn gegeven.



figuur 5.1 Cultuur Arena Model Ondersteuningsloket

Figuur 5.1 maakt op een andere manier en in één oogopslag de huidige organisatiecultuur, zijnde de uitgangssituatie van de in te zetten veranderingen, inzichtelijk.

Wat uit de diverse schillen van het model blijkt, is dat de medewerkers gedrag vertonen dat bij een procesgerichte-, los gecontroleerde- en normatieve organisatiecultuur past. Uit de omschrijving die in bijlage 1 wordt gegeven bij deze cultuuraspecten blijkt dat in een dergelijke organisatiecultuur ondermeer risico's worden gemeden, er geen kostenbewustzijn is, de procedures belangrijker worden gevonden dan de resultaten en er wordt gestreefd naar een nuttige bijdrage aan de samenleving.

In de volgende paragraaf wordt nader ingegaan op de verklaringen voor de discrepantie tussen de huidige- en gewenste organisatiecultuur. Hierbij zal ook worden ingegaan op de discrepantie tussen het huidige- en het gewenste gedrag van de medewerkers. De organisatiecultuur vormt immers het centrale onderwerp van de probleemstelling van deze scriptie, waarbij de door mij gehanteerde definitie van de organisatiecultuur betrekking heeft op gedrag van groepen in organisaties (Straathof en Van Dijk, 2003).

5.2. De resultaten vertaald naar de Leidse Octaëder

Hier volgt een uitwerking van de diepte-interviews waarbij de antwoorden gecategoriseerd zijn naar de clusters van de Leidse Octaëder. De clusters zijn: organisatiedoel, structuur, strategie, cultuur, mensen en technologie.

Hiermee wil ik bezien of mijn eerder onderbouwde standpunt dat de organisatiecultuur een subsysteem is, ook inderdaad uit de resultaten van de interviews blijkt. Dit wordt mijns inziens aangetoond op het moment dat de discrepantie tussen de huidige- en gewenste organisatiecultuur verklaard wordt vanuit de verschillende subsystemen en de oplossingsrichtingen om de discrepantie te overbruggen óók op de diverse subsystemen ingaan.

De eerste interviewvraag betrof: Hoe verklaart u de discrepantie tussen de huidige- en de gewenste organisatiecultuur? Aansluitend is er gesproken over de oplossingsrichtingen om naar de gewenste organisatiecultuur te kunnen veranderen of om de discrepantie tussen de huidige- en gewenste organisatiecultuur te overbruggen. Hierna volgt een uitwerking van de onderzoeksresultaten die ik heb gegenereerd met betrekking tot deze interviewvragen. En zoals al is gezegd, zijn de resultaten gecategoriseerd naar de clusters van de Leidse Octaëder.

Cluster “organisatiedoel”:

Uit de interviews is mij gebleken dat er bij het management betrokken bij de inrichting van het OL nog geen eenduidig beeld bestaat over het OL. De bestaansreden van het OL wordt door een ieder onderkend, echter dit heeft zich nog niet vertaald in een gezamenlijk gedragen organisatiedoel. Doordat dit doel en gemeenschappelijk beeld van het OL ontbreekt, is er ruimte om op verschillende manieren invulling en/of een bijdrage te geven aan het OL. Dit beïnvloedt bovendien de communicatie over het OL aan de medewerkers. Ook deze is niet eenduidig.

Oplossingsrichting:

Stel gezamenlijk, met het management betrokken bij de inrichting van het OL, de core-business van het OL vast om van daaruit de structuur, cultuur, werkprocessen en overlegstructuren nader invulling te kunnen geven. Hiermee wordt aan medewerkers de noodzakelijke duidelijkheid geboden om al “trekkend” naar de metafoor van Jonker en De Witte (2004) mee te werken aan de verdere inrichting van het OL.

De moeilijkheid hierbij is, dat er managers vanuit verschillende afdelingen betrokken zijn bij de inrichting van het OL die bij hun bijdrage aan het OL relateren aan de eigen afdelingsbelangen. Uit de interviews is bij mij niet de indruk ontstaan dat de managers “gezamenlijk de schouders eronder zetten” om vorm te geven aan het OL. Hiermee geeft het management als uitdrager van de organisatiecultuur nog niet het goede voorbeeld aan de medewerkers voor wat betreft “samenwerken”. Zoals later in dit hoofdstuk blijkt, is samenwerken één van de belangrijkste gedragsuitingen die in de gewenste organisatiecultuur tot uitdrukking moet komen.

Cluster “strategie”:

De directie van de dienst SZW heeft ervoor gekozen om te werken met een groeimodel door de inrichting van een laboratorium OL. Dat is een keuze waar een belangrijk voordeel mee samenhangt, namelijk dat er geleerd kan worden van concrete ervaringen en dat die meegenomen kunnen worden in de inrichting van de volgende Ondersteuningsloketten. Daarnaast is het een gegeven dat zowel de gehele dienst SZW als de omgeving nog heel erg in

ontwikkeling is. Door te werken met een laboratorium wordt de ruimte behouden om daarop in te spelen.

Uit de interviews is mij gebleken dat de managers en stafmedewerkers het voordeel van dit groeimodel onderkennen. Zij geven echter wel aan dat het belangrijk is dat er op voorhand een aantal uitgangspunten en randvoorwaarden zijn geformuleerd. Dit kader biedt medewerkers de duidelijkheid die zij nodig hebben om zich enthousiast in te kunnen en blijven zetten. Bij te veel onduidelijkheid ontstaat er weerstand tegen de veranderingen omdat medewerkers geen beeld hebben bij waar de veranderingen naar toe gaan en wat ermee bereikt moet worden. De deelname van de medewerkers vormt echter een kritische succesfactor om aan de hand van een groeimodel de inrichting van het OL te doen slagen. Er is gekozen voor een vrijwillige deelname aan de laboratorium van het OL. Dit maakt dat deelname aan het OL een niet erg hoge prioriteit heeft voor verschillende afdelingen, ingegeven door de hoeveelheid werk dat er al ligt en waarvoor afdelingsresultaten moeten worden behaald. Daar staat tegenover dat er wel hooggespannen verwachtingen bestaan, bij zowel de directie van de dienst SZW als de wethouder betrokken bij dit onderwerp, ten aanzien van het OL. Aan deze verwachtingen kan alleen worden voldaan door enthousiaste vrijwilligers. Een aantal managers en stafmedewerkers geven aan dat de vrijwillige deelname aan het OL, de slaagkans ervan kwetsbaar maakt.

Het streven binnen het OL om met minder regels te werken, draagt bij in het resultaatgericht werken. De organisatie is echter erg gewend om vanuit kaders en vastgestelde procedures te werken. De directie reikt om die reden kaders en procedures nog te snel aan en de medewerkers vragen er gewoontegetrouw nog om. Om resultaatgericht te kunnen werken, wordt van medewerkers wordt verwacht dat zij initiatief nemen. Dit nieuwe gedrag moet wel worden gestimuleerd door het management. Resumerend kan worden opgemerkt dat het bij het invoeren van resultaatgericht werken van invloed enerzijds gaat om structurele en procedurele aanpassingen en anderzijds om gedragsaanpassingen.

Oplossingsrichting:

De geïnterviewden geven als oplossing aan om resultaatgericht werken in te voeren, wat aansluit bij de resultaten van de vragenlijst van de Cultuur Quick Scan. Hierbij moeten de resultaatafspraken zich niet slechts richten op aantallen maar ook op het gewenste gedrag. Dit laatste kan worden bereikt door bijvoorbeeld resultaatafspraken te richten op samenwerken.

De deelname aan het OL moet volgens verschillende managers en stafmedewerkers verplicht worden gesteld zodat het een nadrukkelijker plek krijgt in de prioriteitenlijst van de managers. Het biedt de manager bovendien de ruimte om medewerkers tot deelname aan het OL te verplichten en niet meer afhankelijk te zijn van de enthousiaste en vrijwillige deelname van de medewerkers. Natuurlijk hoort hier wel de juiste begeleiding, ondersteuning en scholing bij te worden gegeven.

De managers gaan in de interviews voorbij aan het waarom van dat vrijwillige deelname niet tot de gewenste resultaten leidt. Ook zij zijn, mijns inziens, gewend om te handelen naar een blauwdruk of een opdracht alvorens zij tot de noodzakelijke acties komen. De managers werken dus nog sterk procesgericht in plaats van resultaatgericht. Het te behalen resultaat is immers wél vastgesteld, namelijk de inrichting van het OL moet worden gerealiseerd waarbij er sprake is van een integraal aanbod van de dienstverlening.

Er wordt vervolgens door de geïnterviewden aangegeven dat maatwerk gestimuleerd wordt door medewerkers beslissruimte te geven. Dit bevordert het nemen van initiatief door medewerkers. Managers moeten daarbij wel accepteren dat er fouten worden gemaakt. Ook hierbij is het te behalen resultaat belangrijker dan de procedures waarlangs de organisatiedoelen worden bereikt.

Een stafmedewerker geeft tenslotte aan dat hij een oplossing ziet in het gebruik maken van terminologie, dat minder bedreigend is om op die manier weerstand voor veranderingen bij medewerkers tegen te gaan. Een voorbeeld is: ambitie in plaats van verandering.

Cluster “structuur”:

De organisatie-inrichting van zowel de sector Integratie & Hulpverlening als ook van de dienst SZW draagt niet bij tot de uitvoering van de centrale gedachte binnen het OL, namelijk de integrale intake. Er wordt nog teveel vanuit verschillende producten en afdelingen gedacht in plaats van dat in de structuur en procedures de integraliteit wordt gestimuleerd.

Verschillende managers hebben in dit verlengde vraagtekens bij de keuze voor de inrichting van het OL vanuit verschillende afdelingen, waarbij de medewerkers die in het OL werkzaam zijn ook door leidinggevenden vanuit de verschillende afdelingen aangestuurd worden. Een dergelijke organisatiestructuur maakt het voor de managers niet eenvoudig om het gezamenlijk gedragen doel en beeld bij het OL vast te stellen en uit te dragen.

Hoewel de procedures die voor het OL worden opgesteld wel meer op samenwerken gericht zijn, zijn de procedures dat (nog) niet binnen de afdelingen GKB, ISR, HSN en VG. Dat werkt verwarrend voor medewerkers die zowel werkzaam zijn bij het OL, als binnen één van die afdelingen. Maar het beïnvloedt ook de wijze van aansturing doordat de resultaatgebieden niet eenduidig benoemd kunnen worden. Dit werkt bijvoorbeeld door in de te houden functionering- en beoordelingsgesprekken. Welke houding en gedrag van medewerkers wordt beloond dan wel bestraft?

Er is weinig kostenbewustzijn onder medewerkers en het lager management als gevolg van de centrale aansturing van de directie. De directie wil grip houden op de organisatie en delegeert te weinig. Deels is dit juist ingegeven door de grootte van de organisatie. Het leidt er echter toe dat zowel het lager management als medewerkers te weinig hun verantwoordelijkheid nemen als het gaat om het prioriteren van werkzaamheden op grond van een kosten-/batenanalyse. Een te ver doorgevoerd kostenbewustzijn heeft als nadeel dat er minder oog kan zijn voor de klantbelangen. Door middel van ‘service level agreements’ is dit risico te verkleinen.

Oplossingsrichting:

Een aantal geïnterviewden zijn van mening dat nieuwe regels kunnen bijdragen in het succes van het OL. Hierbij worden de regels “samenwerken” en “resultaatgericht werken” genoemd. Een manager geeft daarbij aan dat medewerkers zo gewoon zijn aan het krijgen van regels waarnaar gehandeld wordt, dat het nauwelijks te verwachten is dat een verandering op een andere manier tot stand gebracht kan worden.

In dit verlengde kan de opmerking van een aantal managers worden meegenomen dat ook de procedures het gewenste gedrag kunnen stimuleren. Hierbij wordt het nemen van eigen verantwoordelijkheid als voorbeeld genoemd.

Meerdere geïnterviewden geven aan dat de communicatie over het OL van belang is en dat het goed zou zijn om een communicatieplan op te stellen. Het OL moet op de agenda gehouden worden en gaan leven bij de medewerkers.

Eén afdelingshoofd spreekt van het aanwijzen van intermediairs die werkzaam zijn op het OL met de bedoeling om ervaringen met de managers te delen zodat zij beter geïnformeerd zijn over wat er binnen het OL speelt. Hierdoor kunnen managers hun afdelingsactiviteiten beter afstemmen op de taken van het OL en kunnen zij de medewerkers die voor het OL worden ingezet beter instrueren, maar ook controleren.

Cluster “cultuur”:

De integrale intake, zijnde de gewenste centrale werkwijze binnen het OL, vraagt om een andere definitie van klantgerichtheid binnen de afdelingen die betrokken zijn bij het OL. Bij deze nieuwe definitie van klantgerichtheid is nog onvoldoende stilgestaan, zo blijkt uit diverse gesprekken. De medewerkers die werkzaam zijn bij het OL werken echter al jaren met klanten en hebben vanuit die taakinvulling wel degelijk een verouderde definitie van klantgerichtheid voor ogen. Als er geen nieuwe definitie wordt geformuleerd, zullen zij vanuit hun “oude” denken voortgaan. De verandering zal zich vooral richten op de wijze waarop invulling gegeven gaat worden op het bereiken van zelfredzaamheid van de klant.

Medewerkers zijn nog niet intrinsiek gericht op samenwerken en daar vraagt het werkproces in de huidige organisatiecultuur ook niet om. Op het moment dat medewerkers in het laboratorium OL worden geplaatst, volharden zij in hun oude en vertrouwde gedrag omdat zij onvoldoende zijn meegenomen in de nieuwe manier van werken. Gedrag dat gericht is op samenwerken, is echter wel een belangrijke slaagfactor voor het OL en moet om die reden aandacht krijgen.

De wenselijke organisatiecultuur is gericht op samenwerken. Hiervoor is een gemeenschappelijk beeld nodig van klantgerichtheid en dienstverlening. Er moet een gemeenschappelijk gedragen wijgevoel worden uitgestraald.

De veranderingsbereidheid onder verschillende groepen medewerkers wordt door een enkele manager niet als erg groot ingeschat op het moment dat zij vrij kort geleden al een behoorlijke verandering hebben doorgemaakt binnen de afdeling waar zij werkzaam zijn. Veranderen en uitdagingen vraagt om bewegen. Op dit moment leeft er nog te weinig inzicht dat bewegen leuk en nodig is. De huidige organisatiecultuur wordt in dit verband als risicomijdend beschreven omdat het management van de dienst SZW heel veel inkadert, wat bewegen en veranderen tegen gaat.

Oplossingsrichting:

Ook hier worden regels door zowel managers als stafmedewerkers genoemd om het gewenste gedrag te realiseren. De regels die met betrekking tot het cluster cultuur zijn genoemd zijn: samenwerken en resultaatgericht werken.

Deze oplossingsrichting komt bij mij als strijdig over met de wens om met minder regels te werken. Wel is deze oplossingsrichting te scharen onder het gewenste kader waar door diverse managers om wordt gevraagd, waarbinnen de inrichting van het OL vorm moet krijgen. Regels kunnen mijns inziens ook bijdragen tot het bewerkstelligen van een verandering in het gedrag van medewerkers. Maar er moet door de managers meer worden gedaan om verandering in gedrag te realiseren. In hoofdstuk 6 worden daar een aantal aanbevelingen voor gedaan.

Een andere oplossing die door één van de stafmedewerkers is genoemd, is het opstellen van een concept waaruit de gewenste uitstraling van het OL blijkt. Hiermee wordt het wijgevoel benoemd. Vervolgens is het de kunst om dit wijgevoel ook te gaan voelen, een concept op papier over het wijgevoel heeft niet automatisch het juiste gevoel tot gevolg. De gewenste uitstraling, resulterend in een wijgevoel, kan op verschillende manieren worden uitgedragen. Gedacht kan worden aan omgangsvormen tussen medewerkers onderling en tussen medewerkers en klanten. Ook de kantoorinrichting en de manier waarop klanten worden ontvangen in het OL kan hiertoe bijdragen. Of de wijze waarop uitvoering wordt gegeven aan de dienstverlening, bijvoorbeeld de ondersteuning die wordt geboden bij het invullen van formulieren of de voorwaarden die worden gesteld om een vervolgspraak te maken.

Cluster “mensen”:

De medewerkers zijn niet geselecteerd op competenties en vaardigheden die in het OL nodig zijn. De belangrijkste benodigde competenties zijn volgens de geïnterviewden: samenwerken, integraliteit en initiatief. In de werving & selectie moet worden geanticipeerd op de veranderde functie-eisen uitgedrukt in competenties.

Daarnaast moet voor zittende medewerkers inzichtelijk worden gemaakt in hoeverre zij het gevraagde voor het OL kunnen aanleren. Een belangrijke vraag die bij een aantal managers en stafmedewerkers speelt ten aanzien van integraliteit in functies, is hoeveel kennis medewerkers kunnen opnemen.

Medewerkers hebben in hun huidige functie een klantgerichte houding. De vraag is wel of de beelden die medewerkers bij klantgerichtheid hebben, voldoende aansluiten bij dat wat er binnen het OL onder klantgerichtheid wordt verstaan. Zoals eerder gezegd is klantgerichtheid binnen het OL nog niet gedefinieerd. Er kan dus wel een verschil zijn in wat wenselijk gedrag bij klantgerichtheid binnen het OL is en wat er op dit moment wordt uitgedragen.

Oplossingsrichting:

Door de verschillende managers zijn de volgende oplossingen genoemd:

- de toekomstige werving & selectie richten op het verkrijgen van het type medewerker dat nodig is in het OL
- werken met een beloningssysteem dat een stimulans biedt om te veranderen
- certificering van medewerkers
- het meetbaar maken van het gewenste gedrag door het benoemen van de competenties waarover medewerkers van het OL moeten beschikken
- tijdelijk elkaar's werk doen om meer gevoel te krijgen bij het werk en grip te krijgen op de integrale intake en medewerkers met elkaar laten meelopen

Geconcludeerd kan worden dat er verschillende personeelsinstrumenten zijn genoemd waarmee de gewenste houding en gedrag bij medewerkers kan worden gestimuleerd. Hierbij is het van groot belang dat de managers eerst benoemen wat zij willen om vervolgens het gesprek met de medewerkers aan te gaan. Er is een open, eerlijke en transparante communicatie nodig, gebaseerd op wederzijds vertrouwen tussen de manager en de medewerker. Dit is altijd belangrijk, maar in tijden van veranderingen is het noodzakelijk dat managers hier bewust mee omgaan en het aangaan van gesprekken met medewerkers expliciet de aandacht krijgt.

Cluster “technologie”:

Door een aantal geïnterviewden wordt aangegeven dat een goed klantvolgsysteem en goede ondersteuning door middel van automatisering absolute voorwaarden vormen voor het OL. Er wordt gesteld dat er geen sprake kan zijn van integraliteit, samenwerken of resultaatgericht werken als deze ondersteuning hier niet voor wordt geboden.

Oplossingsrichting:

Meerdere managers en stafmedewerkers spreken van het inkopen of het intern ontwikkelen van een goed klantvolgsysteem.

In dit verband wordt ook de noodzaak van goede managementinformatiesystemen genoemd.

Andere oplossingen die met betrekking tot deze cluster worden genoemd zijn het ontwikkelen van een beloningssysteem dat medewerkers stimuleert tot het tonen van ander gedrag door medewerkers.

Op de vraag in hoeverre de hierboven genoemde discrepanties en oplossingsrichtingen aansluiting vinden bij de manier waarop de directie van de dienst SZW er nu mee omgaat, wordt gematigd positief geantwoord. De directie is zich ervan bewust dat er moet worden veranderd en staat ervoor open om het beeld van de noodzakelijke veranderingen aan te scherpen en de noodzakelijke maatregelen daarop te nemen. De stappen die er worden genomen sluiten voor het merendeel aan bij wat er voor het OL nodig is.

Wat door meerdere geïnterviewden als heel belangrijk wordt aangegeven, is dat er verdergaande stappen tot ontkokering moeten worden genomen omdat dit de samenwerking vergroot en vergemakkelijkt. Een ander punt dat door meerdere geïnterviewden belangrijk wordt bevonden, is het op de kaart zetten en houden van het OL.

Vervolgens is in de interviews de vraag gesteld welke slaag- en faalfactoren er door de geïnterviewden worden gezien met betrekking tot de inrichting van het OL en de organisatiecultuur die wenselijk is om daarbinnen tot uitdrukking te brengen. De antwoorden die zijn gegeven, betreffen vooral randvoorwaardelijke aspecten om de al genoemde oplossingsrichtingen te kunnen bewerkstelligen. Ik noem hier de meest essentiële slaag- en faalfactoren:

- Het management moet voor 100% achter de ontwikkelingen staan en dit ook uitdragen, zij hebben hierin een voorbeeldfunctie. Het werken in het OL moet daarbij gezien worden als onderdeel van het dagelijkse werk. Hiertoe is nodig dat het management een eenduidig beeld heeft van wat het OL is en hoe dit er in de praktijk uitziet. Eventuele vaagheden en onduidelijkheden moeten worden weggenomen door beelden concreet te maken voor medewerkers, bijvoorbeeld door functieprofielen op te stellen en werkprocedures en interne procedures in te richten naar de gewenste situatie.
- Belangrijk is om het dienstverleningsconcept helder te formuleren, om het vervolgens te kunnen uitdragen. Hiertoe is communicatie noodzakelijk aan zowel de medewerkers als de burger over wat hij/zij van het OL kan verwachten.
- Het bieden van faciliteiten aan medewerkers om hen te stimuleren het soort medewerker te worden die het OL voor ogen heeft. Denk hierbij aan: opleidingen, beloningssystemen en werkprocedures.
- Het bieden van formatie en/of tijd om de veranderingen te implementeren. Er moeten eerst investeringen plaatsvinden om op termijn successen te kunnen boeken.
- Een goede geautomatiseerde ondersteuning (klantvolgsysteem).
- “Alles wat je aandacht geeft, groeit!” Het onderwerp moet op de agenda komen en blijven, meer interne communicatie. Er moeten acties en vervolgacties worden uitgezet.

Tenslotte is op de interviewvraag hoe managers en stafmedewerkers hun rol zien in het veranderingsproces door een ieder geantwoord dat er een voorbeeldfunctie van hen uitgaat. Daarbij moeten vooral de kansen benadrukt worden die ontstaan door de veranderingen. De manier om dit te bereiken, is door persoonlijk met medewerkers in gesprek te gaan, de dialoog aan te gaan. Ook zien managers en stafmedewerkers een faciliterende functie voor zich weggelegd. Een laatste opmerking die hierbij is gemaakt, is dat het op de agenda houden van het OL belangrijk is.

5.3. Conclusies diepte-interviews

De uitwerking van het Cultuur Arena Model, figuur 5.1. toont cultuuraspecten van de huidige organisatie. Het geeft een vereenvoudigd beeld van de werkelijkheid. Straathof en Van Dijk geven in hun menukaart van interventies, bijlage 2, aan wat er per schil aan interventies kunnen worden verricht om tot veranderingen te komen. De manier waarop de veranderingen moeten worden ingezet, hangen samen met de “schil” waarbinnen de veranderingen moeten plaatsvinden. Het maakt immers verschil of er moet worden ingegrepen op de buitenste schil, zijnde de gedragspatronen, of dat er op de binnenste schil moet worden ingegrepen, zijnde de mindset van de medewerkers. In hoofdstuk 6, slotconclusies en aanbevelingen, zal hier nader op in worden gegaan.

Uit paragraaf 5.2. blijkt dat de discrepantie tussen de huidige- en gewenste organisatiecultuur niet alleen te verklaren is vanuit de organisatiecultuur, maar ook vanuit de andere te onderscheiden clusters in de Leidse Octaëder. Hiermee toon ik wederom aan dat de organisatiecultuur als een subsysteem van de organisatie moet worden beschouwd. Dit maakt dat oplossingsrichtingen die ingrijpen op het overbruggen van de discrepantie tussen de huidige- en gewenste organisatiecultuur, zich niet kunnen beperken tot het subsysteem “de organisatiecultuur” maar zij ook moeten ingrijpen op de andere subsystemen: de structuur, de mensen en de technologie. De resultaten van de interviews tonen dit ook aan. Zo heeft bijvoorbeeld het stellen van nieuwe regels over het gewenste gedrag invloed op diverse subsystemen of clusters van de Leidse Octaëder, namelijk de structuur, strategie, cultuur en mensen. Maar ook de oplossingsrichting “resultaatgericht werken” wordt door de geïnterviewden aan verschillende subsystemen of clusters gerelateerd. De wijze waarop er met veranderingen wordt omgegaan, vraagt dus om een integrale aanpak ten aanzien van de verschillende subsystemen. Door veranderingen in de verschillende subsystemen door te voeren, wordt aan de veranderingen kracht bijgezet. En dit draagt bij tot een eenduidige en duidelijke implementatie van de gewenste organisatiecultuur.

Resumerend wil ik dan ook concluderen dat de onderzoeksresultaten tonen aan dat een gewenste verandering in het subsysteem “de organisatiecultuur” ook ingrijpt op andere subsystemen van de organisatie-inrichting.

Hiermee geef ik een generalistisch en/ of overstijgend antwoord op de derde- en vierde deelvraag in deze scriptie, naast de inhoudelijke antwoorden op de deelvragen die in paragraaf 5.2. zijn opgenomen. Een aantal van de belangrijkste inhoudelijke antwoorden die door de geïnterviewden zijn gegeven, wil ik hierbij kort aanhalen.

Er is nog geen gezamenlijk gedragen en uit te dragen beeld van het OL bij de managers betrokken bij de inrichting van het OL.

De bestaande regels dragen niet volledig bij tot het bereiken van de gewenste organisatiecultuur en deze moeten dan ook herzien worden. Binnen de organisatie zijn regels

namelijk leidend voor het handelen van zowel leidinggevenden als medewerkers, waarmee er sprake is van een sterk doorgevoerde procesgerichte organisatiecultuur.

Het invoeren resultaatgericht werken wordt in relatie tot verschillende clusters of subsystemen genoemd, waarbij in het bijzonder de aandacht in de interviews is uitgegaan naar het gewenste gedrag dat hierbij getoond moet worden. Dit vertaalt zich in het benoemen van de volgende competenties van de medewerkers: samenwerken, integraliteit en initiatief. In dit verband is stilgestaan bij het dienstverleningsconcept en bij wat klantgericht werken inhoudt bij het OL, om vervolgens oplossingen te bespreken om de gewenste situatie te bereiken.

Tenslotte zijn er door de geïnterviewden verschillende personeelsinstrumenten genoemd, zoals werving & selectie, opleidingsplannen en beloningssystemen, die kunnen bijdragen tot de gewenste organisatiecultuur.

Met de resultaten van de vragenlijsten en de diepte-interviews zijn alle deelvragen van deze scriptie beantwoord en zal ik in het volgende hoofdstuk overgaan tot de beantwoording van de probleemstelling die in deze scriptie centraal is gesteld.

6. Slotconclusies en aanbevelingen

In dit laatste hoofdstuk blik ik eerst terug op de eerdere hoofdstukken door hiervan een samenvatting te geven. Vervolgens sta ik stil bij het theoretisch kader dat ik voor mijn onderzoek heb gebruikt. Daarbij geef ik ondermeer antwoord op de vraag in hoeverre dit kader heeft bijgedragen tot de beantwoording van de probleemstelling en de deelvragen. De probleemstelling voor deze scriptie is:

Welke discrepantie is er tussen de huidige- en gewenste organisatiecultuur van de participerende afdelingen betrokken bij de inrichting van het Ondersteuningsloket? Hoe is dit te verklaren en op welke wijze kan deze discrepantie door de managers, betrokken bij de inrichting van het Ondersteuningsloket, beïnvloed worden?

En de deelvragen zijn:

1. Wat is de huidige organisatiecultuur onder de medewerkers betrokken bij de inrichting van het Ondersteuningsloket?
2. Wat is de gewenste organisatiecultuur van het Ondersteuningsloket?
3. Hoe is de discrepantie tussen de huidige- en gewenste organisatiecultuur te verklaren?
4. Wat moet en kan het management doen om de gewenste houding en het gewenste gedrag bij medewerkers te bewerkstelligen?

Tenslotte geef ik in dit hoofdstuk een inhoudelijk antwoord op de probleemstelling van het onderzoek in deze scriptie. Hiertoe trek ik een aantal slotconclusies die ik kort toelicht en doe ik aanbevelingen aan het management betrokken bij de inrichting van het OL.

6.1. Terugblik

In deze scriptie is onderzoek gedaan naar de huidige- en de gewenste organisatiecultuur van het Ondersteuningsloket (OL), een nieuw in te richten organisatieonderdeel van de dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheidsprojecten (dienst SZW) van de gemeente Den Haag. De dienst SZW is een ambtelijke organisatie die onder invloed van ontwikkelingen uit haar omgeving genoodzaakt is om de organisatie-inrichting met regelmaat aan te passen. Deze ontwikkelingen houden ondermeer verband met de economische omstandigheden, politieke stromingen, de aard van maatschappelijke problemen en de wensen van de burger. In hoofdstuk 3 is uitgebreid ingegaan op de gemeentelijke organisatie van de gemeente Den Haag en de ontwikkelingen waar zij mee van doen heeft, waarbij in het bijzonder is ingegaan op de organisatie-inrichting van de dienst SZW en het OL.

Het onderzoek naar de huidige- en gewenste organisatiecultuur van het OL, zoals ik dat heb verricht, is gerelateerd aan de keuze voor een theoretisch model. Hierbij heb ik mij niet willen beperken tot het onderzoeken van de huidige- en gewenste organisatiecultuur. Ook heb ik de discrepantie tussen de huidige- en gewenste organisatiecultuur inzichtelijk gemaakt en verklaard, om vervolgens in te gaan op oplossingsrichtingen om deze discrepantie te overbruggen. In deze scriptie worden daarmee twee thema's behandeld: de organisatiecultuur en verandermanagement. Het theoretisch model dat aan dit onderzoek te grondslag ligt, heeft dan ook betrekking op deze beide thema's.

Ik heb mij allereerst willen verdiepen in de context van de publieke dienstverlenende organisatie zoals beschreven door Michael Lipsky (1980). Volgens hem is het bijzondere aan het werk van publieke dienstverleners, dat er wet- en regelgeving aan hun werk ten grondslag

ligt én dat er vrije interpretatieruimte en daarmee beslissingsruimte of beslissingsvrijheid is in de manier waarop deze wet- en regelgeving tot uitdrukking wordt gebracht. Dit brengt een spanningsveld met zich mee tussen managers en medewerkers in de wijze waarop de organisatie wordt ingericht en aangestuurd. Managers willen het werk controleerbaar maken en daardoor structuur aanbrengen, regels invoeren of resultaatgebieden benoemen. Dit sluit overigens aan bij de wensen en eisen die uit de omgeving worden gesteld door ondermeer de politiek en de burger. Medewerkers ontlener echter arbeidsvreugde aan hun werk doordat zij iets kunnen betekenen voor hun klanten. En omdat klanten verschillend zijn, hebben medewerkers beslissingsruimte nodig om maatwerk te kunnen leveren. In de beantwoording van de probleemstelling van deze scriptie zal ik de gedachtegoed van Michael Lipsky meenemen omdat het ook de context raakt waar het OL mee van doen heeft.

Vervolgens heb ik in het theoretisch kader aan de hand van organisatiemodellen inzichtelijk gemaakt dat de organisatiecultuur als een subsysteem van de organisatie-inrichting zal worden beschouwd. Andere subsystemen zijn bijvoorbeeld de organisatiestructuur, mensen en technologie. Het belangrijkste van dit uitgangspunt is dat de subsystemen met elkaar samenhangen en op in elkaar ingrijpen en dat een verandering in het ene subsysteem dus effect heeft op de andere subsystemen waardoor er daar ook veranderingen plaats zullen vinden. Ik heb in hoofdstuk 2 beargumenteerd dat ik het model “de Leidse Octaëder” (Boonstra, 1995) zal betrekken in het onderzoek, waarbij sprake is van verschillende subsystemen uitgedrukt in clusters.

Daarna heb ik theorieën bestudeerd over de organisatiecultuur en verandermanagement. Straathof en Van Dijk (2003) hebben de Cultuur Quick Scan ontwikkeld waarmee de huidige- en gewenste organisatiecultuur inzichtelijk kan worden gemaakt. Ik heb mij verdiept in het theoretisch model dat aan dit onderzoeksinstrument ten grondslag ligt en gemeend dat dit goed bruikbaar was voor het onderzoek van deze scriptie. Voor het verkrijgen van een ander deel van de onderzoeksgegevens over de huidige organisatiecultuur heb ik aansluiting gezocht bij de xQ-meting welke op verzoek van de directie van de dienst SZW is uitgevoerd. Met deze meting is onderzocht in hoeverre medewerkers bekend zijn met de belangrijkste organisatiedoelen en zij zich daar in de uitvoering van hun werk naar richten. Aan de xQ-meting ligt de theorie van de uitvoeringsdiscipline ten grondslag waarbij de nadruk ligt op de veranderstrategie om medewerkers zich inderdaad te laten richten op de uitvoering van de belangrijkste organisatiedoelen.

Voor het onderzoek in deze scriptie heb ik de beide onderzoeksmethodieken met elkaar verbonden om zo tot meer complementaire onderzoeksresultaten te kunnen komen. De manier waarop ik dat heb gedaan, heb ik onderbouwd in hoofdstuk 4 “Methoden van onderzoek, resultaten en analyse”.

Tenslotte heb ik de veranderstrategie gebruikt die door Jonker en De Witte (2004) door middel van de metaforen “reizen”, “trekken” en “pendelen” is omschreven. Bij “reizen” vindt een verandering plaats aan de hand van een blauwdruk of een plan, waarbij er een route is vastgesteld hoe dit kan worden bereikt. Bij “trekken” is er niet meer dan een beeld van de toekomst en daar wordt werkende weg invulling aan gegeven, waarbij de medewerkers nadrukkelijk een rol spelen. “Pendelen” is tenslotte een combinatie van “reizen” en “trekken”. Het geheel van de aangehaalde theorieën en modellen vormt het theoretisch kader, of de bril waar doorheen de empirie van het onderzoek van deze scriptie wordt gezien.

Het doel van deze scriptie is om de probleemstelling die centraal staat in deze scriptie te beantwoorden. Om dit te kunnen doen, heb ik een viertal deelvragen opgesteld. Nadat ik een theoretisch kader heb opgesteld, heb ik besloten tot het uitzetten van twee vragenlijsten en het houden van diepte-interviews. Eén vragenlijst betreft de xQ-meting en deze is uitgezet onder

medewerkers die werkzaam zijn bij de vier afdelingen die betrokken zijn bij de inrichting van het OL. Deze vier afdelingen betreffen het Haags Startpunt Nieuwkomers, de Gemeentelijke KredietBank, Voorzieningen Gehandicapten en het Instituut Sociaal Raadslieden. De tweede vragenlijst is de Cultuur Quick Scan die is uitgezet onder de een onderzoeksgroep bestaande uit managers (van de al genoemde vier afdelingen) en een aantal stafmedewerkers betrokken bij de inrichting van het OL. Met deze onderzoeksgroep hebben vervolgens diepte-interviews plaatsgevonden. De onderzoeksresultaten zijn in de hoofdstukken 4 en 5 opgenomen.

Uit de onderzoeksresultaten is op te maken dat de huidige organisatiecultuur procesgericht, mensgericht, organisatiegericht en open is. Er is sprake van een topdown aansturing door middel van een sterk procesgerichte organisatie met regels en de gegeven instructies zijn leidend voor de houding en het gedrag van de medewerkers. Medewerkers hebben een klantgerichte werkhouding waarbij zij hun arbeidsvreugde ontlenen aan “het wat kunnen betekenen voor de klant”. Er wordt gewerkt volgens de regels, waar medewerkers zich overigens ook achter kunnen verschuilen, en er worden weinig beïnvloedingsmogelijkheden ervaren. Er wordt alleen samengewerkt als de procedures daarom vragen.

De gewenste organisatiecultuur is door de onderzoeksgroep, bestaande uit managers en stafmedewerkers betrokken bij de inrichting van het OL omschreven als resultaatgericht, mensgericht, organisatiegebonden, open, strak georganiseerd en normatief. De discrepantie die blijkt uit de resultaten met betrekking tot de huidige- en de gewenste organisatiecultuur worden verklaard vanuit verschillende subsystemen van een organisatie-inrichting. De organisatiestructuur en procedures, maar ook de competenties van de zittende medewerkers en de aansturing vanuit het management worden als verklaring gegeven voor de discrepantie tussen de huidige en gewenste organisatiecultuur. Wat belangrijk wordt bevonden in de gewenste organisatiecultuur zijn de competenties samenwerken, integraliteit en initiatief. De resultaten zijn gecategoriseerd naar de clusters van de Leidse Octaëder. Eén van de belangrijkste conclusies is dat er nieuwe regels moeten komen die tot de gewenste houding en het gewenste gedrag van de medewerkers moet leiden. Maar ook worden personeelsinstrumenten als werving & selectie, opleidingen en beloningssystemen genoemd.

Na deze terugblik kan in dit hoofdstuk antwoord worden gegeven op de probleemstelling die centraal staat in deze scriptie. Alvorens dit te doen wordt eerst in paragraaf 6.2. stilgestaan bij de vraag in hoeverre het theoretisch kader dat ik heb gebruikt, ook daadwerkelijk heeft bijgedragen tot de beantwoording van de probleemstelling en de deelvragen.

6.2. De toepassing van het theoretisch kader

In deze scriptie heb ik van een aantal theorieën gebruik gemaakt, waaraan ik zojuist in de terugblik heb gerefereerd. In deze paragraaf wil ik kort terugblikken op de toepasbaarheid van deze theorieën in deze scriptie.

Allereerst de gedachtegoed van Michael Lipsky (1980) ten aanzien van de context waarbinnen de publieke organisatie werkzaam is. Deze theorie is niet als zodanig in het onderzoek van deze scriptie meegenomen. De onderzoeksresultaten geven echter wel blijk van de theorie. Dit blijkt in het bijzonder uit het spanningsveld tussen managers en medewerkers ten aanzien van de gewenste beslissingsruimte in de werkwijze van de medewerkers en de mate waarin dit controleerbaar is door de managers. Met het invoeren van resultaatgericht werken houden de managers grip op de medewerkers. Door te spreken van integraliteit en maatwerk behouden de medewerkers echter ook de beslissingsruimte binnen hun werk. De theorie is mijns inziens niet afdoende om antwoord te kunnen geven op de

probleemstelling van deze scriptie, maar biedt wel een interessante invalshoek waar bij de in te zetten veranderingen rekening mee kan worden gehouden. In de slotconclusies kom ik hier onder het kopje “resultaatgericht werken” nog op terug.

Om te komen tot de beantwoording van de eerste- en tweede deelvraag heb ik gebruik gemaakt van de theorie van Straathof en Van Dijk (2003). De Cultuur Quick Scan is mij een zinvol instrument gebleken om te onderzoeken wat de huidige- en gewenste organisatiecultuur is. De vragenlijst van de Cultuur Quick Scan in haar oorspronkelijke vormgeving leidt bij het invullen echter te gemakkelijk tot de wenselijke antwoorden. De door mij aangepaste vragenlijst heeft dit voorkomen en ik ben dan ook van mening dat de resultaten van Cultuur Quick Scan daarmee een objectiever beeld genereert.

De weergave van de huidige organisatiecultuur in het Cultuur Arena Model maakt dat de toepassing van de menukaart van veranderingen, welke Straathof en Van Dijk hebben opgesteld, eenvoudig toegepast kunnen worden. Ook uit deze theorie blijkt het raakvlak en de samenhang met andere subsystemen van de organisatie-inrichting. De toepassing van de Leidse Octaëder heeft dit mijns inziens wel explicieter aangetoond en de informatie wordt concreter categoriseert en inzichtelijk maakt. Dit vergroot het inzicht in wat het effect van een verandering in het ene subsysteem of cluster heeft op het andere subsysteem of cluster. De Leidse Octaëder is goed toepasbaar omdat het met een beperkt aantal clusters een volledig beeld geeft van subsystemen binnen een organisatie-inrichting. Natuurlijk kunnen er meerdere clusters of subsystemen worden benoemd, maar daarmee wordt de toepasbaarheid van een dergelijk model volgens mij onnodig complexer. De categorisering aan de hand van de Leidse Octaëder heeft, in combinatie met het Cultuur Arena Model, antwoord gegeven op de derde- en vierde deelvraag.

Tenslotte wil ik ingaan op de theorie van de veranderstrategie vertaald in metaforen van Jonker en De Witte (2004) welke door mij in deze scriptie is aangehaald. De theorie geeft een algemeen beeld over de manier waarop organisaties met veranderingen om kunnen gaan. De belangrijkste toegevoegde waarde van het gebruik van de theorie is mijns inziens dat een organisatie zich kan bezinnen op de manier waarop veranderingen worden ingezet. Daarmee ontstaat er bewustwording over de veranderstrategie. De eenvoud van de theorie maakt dat het makkelijk op medewerkers is over te brengen, echter de eenvoud maakt ook dat het vragen kan oproepen bij de toepassing ervan. Hierbij denk ik dan aan het maken van keuzes voor te plegen interventies of de inzet van veranderinstrumenten. Als ik bijvoorbeeld “het invoeren van resultaatgericht werken bij het OL” op deze theorie loslaat, dan biedt de theorie weinig handvatten hoe de organisatie vanuit één van de metaforen kan worden veranderd. Wel is het uiterst zinvol om niet alleen over de veranderingen zelf te spreken als ook over de manier waarop het management de veranderingen in wil zetten.

Ter afsluiting van deze paragraaf wil ik opmerken dat de theorieën allen in zekere mate hebben bijgedragen tot de beantwoording van de probleemstelling in deze scriptie. Daarbij ben ik van mening dat er door middel van de combinatie van de Cultuur Quick Scan en het Cultuur Arena Model van Straathof en Van Dijk met de Leidse Octaëder goede, volledige en complementaire antwoorden zijn gegeven op de deelvragen en de probleemstelling. De theorieën van Michael Lipsky en Jonker en De Witte vind ik een waardevolle aanvulling om tot de uiteindelijke beantwoording van de probleemstelling te komen.

6.3. Slotconclusies

Met betrekking tot het deel van de probleemstelling waarbij gevraagd wordt naar de discrepantie tussen de huidige- en gewenste organisatiecultuur van medewerkers betrokken bij de inrichting van het Ondersteuningsloket en de verklaringen daartoe, wil ik een aantal conclusies noemen en nader toelichten.

Onder organisatiecultuur wordt in dit onderzoek verstaan: groepsgedrag, patroonmatig gedrag van groepen in organisaties (Straathof en Van Dijk, 2003). Bij de conclusies zal ik dan ook in bijzonder ingaan op het gedrag van de medewerkers betrokken bij de inrichting van het OL.

6.3.1. Klantgerichtheid

Aan de hand van hoofdstuk 3 “de organisatie” zijn een aantal conclusies te trekken over hoe de dienst SZW de klant ziet, hoe de dienstverlening daarop wordt ingericht en wat dat betekent voor het begrip “klantgerichtheid”.

De missie van de dienst SZW laat zien hoe de klant wordt gezien. De missie is: gericht kansen bieden op het zo snel mogelijk bereiken van zelfredzaamheid. Aan de klant wordt gericht hulp geboden om zich in de toekomst zelf te kunnen helpen. Dit vraagt om medewerkers die aan de klant kunnen overbrengen en aan de klant kan leren hoe hij/ zij zichzelf in de toekomst kan helpen.

De dienstverlening wordt vervolgens via twee loketten aangeboden, waarvan het OL er één is. De twee loketten richten zich op het bieden van integrale dienstverlening, waarbij een aantal dienstverleningsnormen zijn vastgesteld. Dit zijn: klantgericht maatwerk, kwaliteitsnormen in het gehele proces en een doelgerichte/ rechtmatige aanpak. Deze normen zijn terug te zien in de organisatiestructuur en beïnvloeden ook de organisatiecultuur.

Het klantbeeld en de invulling die aan de dienstverlening wordt gegeven, is mede bepalend voor het begrip klantgerichtheid. Klantgerichtheid voor de dienst SZW betekent dat klanten weten wanneer de dienst bereikbaar is, een vriendelijke en correcte bejegening, inzicht geven over wachttijden en het correct en tijdig afhandelen van vragen. De betekenis van klantgerichtheid zegt daarmee ook iets over het gedrag dat klanten van medewerkers mogen verwachten.

In de diepte-interviews is aan de orde geweest dat de betekenis van klantgerichtheid aan verandering onderhevig is en dat het van belang is dat medewerkers daar eenzelfde nieuwe definitie aan geven omdat dat van invloed is op de wijze waarop zij uitvoering geven aan hun werk. Het is dan ook aan de managers betrokken bij de inrichting van het OL om daar aandacht aan te geven.

6.3.2. Resultaatgericht werken

De huidige organisatiecultuur is procesgericht, terwijl de gewenste organisatiecultuur resultaatgericht is. Een procesgerichte organisatie wordt meestal topdown aangestuurd en er wordt gestructureerd te werk gegaan, er zijn regels en kaders. In een procesgerichte organisatiecultuur vertonen medewerkers risicomijdend gedrag. Dit komt bijvoorbeeld tot uitdrukking doordat medewerkers zich verschuilen achter regels. Of doordat medewerkers reactief handelen en uitvoering geven aan de regels of procedures zonder daarbij eigen initiatief te tonen. Het straffen en belonen van medewerkers gebeurt door te controleren in hoeverre zij de regels en procedures naleven.

In een resultaatgerichte organisatiecultuur worden meer uitdagingen beleefd en kunnen er risico's worden genomen. Het is belangrijk om tegemoet te komen aan de wensen van de klant en het resultaat is daarbij belangrijker dan de procedures die worden gevolgd. Het beoogde resultaat in het OL is helder, namelijk: het bieden en houden van een integrale intake. De situatie van elke klant is anders en de combinatie van producten waar de klant om vraagt, zal verschillend zijn. Regels beperken hierbij de mogelijkheid tot het bieden van maatwerk. Dit raakt het spanningsveld tussen managers en medewerkers in publieke dienstverlenende organisatie benoemd door Michael Lipsky (1990). Regels vergroten de controle van managers, echter medewerkers hebben beslissingsruimte nodig om in te kunnen spelen op de bijzondere situatie van de klant en dus maatwerk te kunnen leveren. Het gewenste gedrag van de medewerkers, dat door de managers en stafmedewerkers betrokken bij de inrichting van het OL wordt genoemd, wordt uitgedrukt in de competentie "initiatief".

In het bijzonder wil ik stilstaan bij het resultaat ten aanzien van de gewenste cultuuraspect waarbij de organisatiecultuur normatief wordt gescoord door de managers en stafmedewerkers die aan het onderzoek hebben deelgenomen. Binnen een normatieve organisatiecultuur wordt gehecht aan het correct toepassen van procedures, waarbij het naleven van procedures daarbij belangrijker worden bevonden dan resultaten. Dit is eerder een kenmerk van een procesgerichte organisatiecultuur dan van een resultaatgerichte organisatiecultuur. Uit dit onderzoeksresultaat kan worden opgemaakt dat de procesgerichte organisatie diep verankerd is in het denken van deze onderzoeksgroep. Een andere invalshoek om naar dit onderzoeksresultaat te kijken, is de legitimiteit van een publieke organisatie. De legitimiteit van de dienst SZW, zijnde een publieke organisatie, moet worden gewaarborgd en daar draagt een normatieve organisatiecultuur zoals hierboven omschreven toe bij. De combinatie van een resultaatgerichte en normatieve organisatiecultuur draagt dan ook bij tot het op een gelegitimeerde wijze uitvoering geven van de publieke dienstverlenende taken waar het OL voor verantwoordelijk is.

Tenslotte. Vanuit de opvatting dat de organisatiecultuur als subsysteem moet worden beschouwd, is het een logische gevolgtrekking dat een procesgerichte organisatiecultuur niet op zichzelf staat maar dat het procesgerichte ook tot uitdrukking komt in de strategie, structuur, mensen en technologie. Dit blijkt ook uit de weergave van de onderzoeksresultaten naar de clusters van de Leidse Octaëder. Op het moment dat er dus wordt ingegrepen op de organisatiecultuur kan dat niet worden losgezien van de andere subsystemen.

6.3.3. Samenwerken en integraliteit

De managers en stafmedewerkers zijn van mening dat medewerkers in het OL de klantvraag integraal moeten benaderen en dat samenwerken daarbij van essentieel belang is. Dit zijn de belangrijkste twee competenties voor medewerkers werkzaam in het OL.

Dit betekent dat medewerkers over de grenzen van hun eigen afdeling en de producten die daar worden geleverd heen moeten kijken. De twee genoemde competenties die daarbij worden ingezet hangen nauw met elkaar samen. Een medewerker zal niet gemakkelijk beschikken over kennis van alle producten die bij het OL worden gevraagd door de klant. Dus is het noodzakelijk om door middel van samenwerken de integrale vraag van de klant te gaan beantwoorden. Competenties die aan samenwerken kunnen worden verbonden, zijn netwerkvaardigheid en initiatief.

Deze competenties passen overigens ook binnen een resultaatgerichte organisatie. Het resultaat is daarbij immers het belangrijkste. De weg waarlangs dit wordt bereikt, is door zo weinig mogelijk procedures en regels ingekaderd en dit resulteert in maatwerk voor de klant.

Uit de onderzoeksresultaten is op te maken dat de medewerkers betrokken bij de inrichting van het OL niet zonder meer over deze competenties beschikken. In de huidige organisatie-inrichting en –cultuur worden deze competenties ook niet gevraagd. Deze competenties vertaald naar houding en gedrag van medewerkers vormen echter wel een kritische succesfactor voor het OL. Het is dan ook erg belangrijk om medewerkers hierin op te leiden en er rekening mee te houden in de toekomstige werving & selectie van medewerkers voor het OL.

6.4. Aanbevelingen

Met het doen van aanbevelingen wordt vooral het laatste deel van de centrale probleemstelling in deze scriptie beantwoord. Dit betreft de wijze waarop de discrepantie tussen de huidige- en de gewenste organisatiecultuur beïnvloed kunnen worden door de managers betrokken bij de inrichting van het OL.

De onderzoeksresultaten en het theoretisch kader bieden verschillende invalshoeken om tot aanbevelingen te komen. In de navolgende paragrafen zal ik eerst een aantal aanbevelingen doen die de verandering van de organisatiecultuur in meer algemene zin kan beïnvloeden. Deze paragraaf zal ik afsluiten met het aanreiken van een aantal instrumenten, welke managers in kunnen zetten voor de verandering van een organisatiecultuur.

6.4.1. *Gemeenschappelijk beeld*

Bij een organisatiecultuur gaat het om een gezamenlijk gedragen wijgevoel. Dit wijgevoel wordt eenvoudiger gevormd als er een gemeenschappelijk beeld is.

Uit de diepte-interviews is echter gebleken dat er nog geen éénduidig beeld bestaat ten aanzien van het concept “het Ondersteuningsloket”. Deels is dit ingegeven door de wijze waarop het organisatieonderdeel wordt geïmplementeerd, namelijk door middel van een laboratorium. In dit laboratorium wordt geëxperimenteerd en er wordt geleerd van de ervaringen die daar worden opgedaan.

Deze wijze van implementatie van het OL heeft nog geen gemeenschappelijk beeld opgeleverd en ook geen gezamenlijk gedragen wijgevoel.

Verder is ervoor gekozen om de medewerkers werkzaam voor het OL, formeel onderdeel te laten blijven van de afdelingen Haags Startpunt Nieuwkomers, Voorzieningen Gehandicapten, Gemeentelijke Kredietbank en Instituut Sociaal Raadsliden. Van die afdelingen hebben medewerkers wel een gemeenschappelijk beeld. De vraag is in hoeverre dat beeld afwijkt van het beeld dat er voor het OL in ontwikkeling is. Voor het vormen van de identiteit of het wijgevoel van een groep medewerkers is het ingewikkeld om met verschillende beelden geconfronteerd te worden.

Het verdient de aanbeveling om door de managers betrokken bij de inrichting van het OL tot een gemeenschappelijk beeld te komen van wat het OL. Hier kunnen vervolgens resultaatgerichte afspraken aan worden verbonden voor de managers, met betrekking tot het uitdragen en invoeren van dit beeld. Er zijn natuurlijk verschillende manieren en werkvormen

waarop dit gemeenschappelijke beeld kan worden verkregen en uitgedragen. Het voert mijns inziens te ver voor deze scriptie om daar dieper op in te gaan.

6.4.2. Veranderstrategie

In het theoretisch kader heb ik Jonker en De Witte aangehaald. Zij stellen dat alvorens veranderingen in te zetten, het zinvol is om vast te stellen welke veranderstrategie aan de veranderingen ten grondslag ligt. Veranderen wordt door hen metaforisch omschreven als “reizen”, “trekken” en “pendelen”. De dienst SZW als procesgerichte organisatie met veel structuur, procedures en regels heeft in het verleden veranderingen “reizend” ingezet, waarbij er sprake was van een geplande verandering met een van tevoren omschreven einddoel dat vaak gericht was op het veranderen van de organisatiestructuur.

Zoals in paragraaf 5.1.2. al is aangegeven, is de gewenste organisatiecultuur van het OL resultaatgericht. Hierbij is een veranderstrategie van “pendelen” het meest voor de hand liggend. Dat betekent dat “reizen” en “trekken” in combinatie voor komt. Bij “trekken” worden gaandeweg de verandering keuzes gemaakt, de nieuwe situatie is globaal omschreven en de weg om dit te bereiken wordt als een dynamisch proces gezien. De inrichting van het laboratorium van het OL maakt dat ik spreek van een veranderstrategie van “pendelen”. Er is sprake van een dynamisch proces waarin het globale einddoel helder is. De ervaringen welke in het laboratorium worden opgedaan, geven input voor de blauwdruk van de andere nog in te richten Ondersteuningsloketten. Omdat deze loketten aan de hand van deze blauwdruk worden ingericht, komt daar het “reizen” meer tot uitdrukking. Maar vervolgens zullen nieuwe ontwikkelingen aan de hand van een trekkende veranderstrategie worden ingevoerd, totdat dit weer structureel in alle loketten wordt ingebed.

Het is voor de managers betrokken bij de inrichting van het OL belangrijk om de veranderstrategie te kennen en er bewust mee om te gaan door de voor- en nadelen ervan te (onder)kennen. Bovendien verdient het de aanbeveling dat zij de veranderstrategie aan medewerkers communiceren zodat zij weten op welke wijze ze de veranderingen zullen ondervinden.

Met betrekking tot de veranderstrategie wil ik mede naar aanleiding van de onderzoeksresultaten de aandacht vestigen op de organisatiecultuur als subsysteem. Een verandering in het ene subsysteem heeft gevolgen voor andere subsystemen, denk hierbij aan de in de Leidse Octaëder onderscheiden clusters. Om het gewenste gedrag (en daarmee de gewenste organisatiecultuur) van samenwerken en integraliteit te bereiken moet bijvoorbeeld ook de organisatiestructuur, met de procedures en regelgeving, hiernaar worden ingericht.

Tenslotte wil ik de aanbeveling doen om de ambities van de veranderingen vast te stellen. Hoe groter en ingrijpender de verandering, hoe langer het de tijd neemt om de verandering te realiseren. Kleinere stappen zijn voor medewerkers eenvoudiger te begrijpen. Bovendien is het belangrijk om niet uit te dragen dat al het oude fout is. Aan deze oude gewoontes en gebruiken ontnemen medewerkers immers al jaren hun identiteit en arbeidsvreugde. Het is zinvol om inzichtelijk te maken of er dingen bij het oude kunnen blijven waarmee er een stuk angst en weerstand voor het veranderen wordt weggenomen. Anderzijds moet aan medewerkers wel, met open kaart, worden gecommuniceerd wat de omvang van de veranderingen is.

6.4.3. Instrumenten

In deze slotparagraaf wil ik een aantal veranderinstrumenten noemen. Hierbij laat ik mij inspireren door de resultaten van de diepte-interviews in combinatie met de menukaart welke door Straathof en Van Dijk is opgesteld, zie bijlage 2.

Opleiden

Het verdient de aanbeveling om medewerkers kennis te laten nemen van de veranderingen door hen op te leiden. Het is daarbij goed om stil te staan bij de manier van opleiden. Het sec overbrengen van kennis is namelijk niet alleen aan de orde omdat er ook een gedragsverandering wordt beoogd. Met de keuze voor de lesmethode kan worden ingespeeld op de beoogde gedragsverandering, hierbij denk ik bijvoorbeeld aan het gezamenlijk aan opdrachten te werken.

Om medewerkers te motiveren om aan opleidingen en/of trainingen deel te nemen is door één van de geïnterviewden een “model van certificeren” genoemd. Hiermee is ondermeer bedoeld alleen medewerkers die training en/of opleiding hebben gevolgd waaruit specifieke kennis en of vaardigheden blijken, in aanmerking kunnen komen voor een (hogere) functie in het OL. Ook het toekennen van de jaarlijkse periodieke verhoging kan samenhangen met de trainingen die de medewerker in een jaar heeft gevolgd.

Door medewerkers een persoonsgebonden opleidingsbudget te geven, wordt gestimuleerd dat zij vanuit een grotere betrokkenheid aan een opleiding of training gaan deelnemen.

Implementatiemanagers

Het kunnen inzetten van veranderingen vraagt om specifieke competenties en vaardigheden van de managers die daarmee worden belast. De aanbeveling die ik hierbij wil doen is om deze competenties en vaardigheden in kaart te brengen en vervolgens stil te staan bij de vraag welke managers belast kunnen worden met de implementatie van de veranderingen. Hierbij moet ook worden meegenomen dat de beoogde gewenste organisatiecultuur om nieuwe cultuurdragers vraagt waarbij een andere stijl van leidinggeven past. Bezien kan worden of de zittende afdelingsmanagers ook de managers van de toekomst zijn.

Communicatieplan

De inzet van communicatie en het vinden van de aansluiting met de medewerkers in de wijze waarop er wordt gecommuniceerd, vormt een belangrijk instrument bij veranderingen. Te vaak vormt de communicatie over de verandering het sluitstuk van een veranderingsproces. Mijns inziens kan een deel van de weerstand en onrust bij medewerkers worden weggenomen door al vroeg in het veranderingsproces bij de communicatie stil te staan.

Ook uit de onderzoeksresultaten blijkt dat medewerkers communicatie, en dan bij voorkeur door middel van persoonlijke aandacht, erg belangrijk vinden. Het verdient dan ook de aanbeveling om in overleg met de afdeling Communicatie een communicatieplan op te stellen.

In dit communicatieplan is het niet alleen belangrijk om stil te staan wanneer medewerkers, op welke wijze, welke informatie krijgen. Even zo belangrijk is het om aandacht uit te laten gaan naar de wijze waarop de interactie met de medewerkers vorm krijgt. Het gaat niet alleen om het zenden van informatie door de managers, maar ook om het ontvangen van informatie door diezelfde managers. Informatie van medewerkers over hoe zij tegen de veranderingen aan kijken, welke oplossingsrichtingen zij zien en welke rol zij daarin voor zichzelf weggelegd zien. Hiermee wordt bewerkstelligd dat er meer gezamenlijk in de beoogde veranderingen wordt opgetrokken en kan er al vroeg in het veranderproces aan het verkrijgen van draagvlak bij de medewerkers voor de veranderingen worden gewerkt.

Personeelsinstrumenten

Bij het instrument “opleiden” is al verwezen naar de werving & selectie, zijnde een personeelsinstrument. Er zijn echter ook andere personeelsinstrumenten waarmee de cultuurprocessen te beïnvloeden zijn. Hierbij denk ik aan functioneringsgesprekken, personeelsbeoordelingen, ziekteverzuimbeleid, beloningssystemen en loopbaanbeleid. Bij elk van deze instrumenten vinden er gesprekken plaats tussen managers en medewerkers. In deze gesprekken kan de manager met de medewerker bespreken welk gedrag hij nu en in de toekomst verwacht. Indien de medewerker hier (nog) niet aan voldoet, kan in overleg worden bezien welke ondersteunende maatregelen er aan de medewerker kunnen worden geboden om zich te ontwikkelen naar het gewenste gedrag.

Bij de uitvoering van dergelijke instrumenten is het als manager goed om je te realiseren dat ze een bijdrage kunnen leveren in het veranderingsproces. Een goede samenwerking met de afdeling Personeelszaken is daarbij onontbeerlijk.

6.5. En hoe verder?

Onderkend moet worden dat het onderzoek van deze scriptie, en daarmee ook de daaruit voortvloeiende resultaten en aanbevelingen, begrensd zijn. Uiteraard hoop ik dat aan mijn aanbevelingen uitvoering zal worden gegeven en een bijdrage zullen leveren aan de verandering naar de gewenste organisatiecultuur. Maar dan komt de vraag: en hoe verder?

Aangezien stilstand eigenlijk achteruitgang inhoudt, moet een organisatie die vooruit wil gaan in beweging blijven. En dit voortdurend bewegen, vraagt ook om voortdurend veranderen. Bij het voortdurend bewegen en veranderen van de organisatie, moet de directie van een organisatie zich blijven afvragen waarheen de verandering moet leiden en hoe een dergelijke verandering kan worden ingezet. En om van veranderingen een succes te maken moeten hierbij niet alleen managers maar juist ook de medewerkers, het belangrijkste kapitaal van de organisatie, worden betrokken.

Het voortdurend en gedoseerd aandacht blijven besteden aan veranderingen is mijns inziens van essentieel belang. Evaluatie van doorgevoerde veranderingen is een goed hulpmiddel om te bepalen of het zinvol is om vervolgonderzoek te plegen naar die onderwerpen die om verandering vragen.

Literatuurlijst

- Bestuur & Management Consultants (2000). *Notitie INK*. Bestuur & Management Consultants, Leusden
- Boonstra, J.J. e.a. (2005). *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties. Theorie en praktijk van complexe veranderingsprocessen*. Reed Business Information bv, 's-Gravenhage
- Bossidy, L. En Charan, R. (2003). *De kunst om dingen gedaan te krijgen. Hoe managers hun plannen daadwerkelijk kunnen uitvoeren*. Het Spectrum B.V., Utrecht
- Covey, S.R. (2004). *De 8ste eigenschap. Van effectiviteit naar inspiratie*. Uitgeverij Business Contact, Amsterdam
- FranklinCovey (2004). *The Execution Quotient. The Measure Of What Matters*. FranklinCovey, Amersfoort
- Frissen, P.H.A. en Westerlaak, J.M. van (1990). *Organisatiecultuur. Van toverwoord tot bruikbaar begrip*. Academic Service, Schoonhoven
- Gemeente Den Haag (2004). *Programmabegroting 2005-2008*. Den Haag: gemeente Den Haag
- Gemeente Den Haag dienst SZW (2005). *Startdocument Toekomstvisie dienst SZW. Met plezier zinnig werk doen*. Den Haag: gemeente Den Haag
- Gemeente Den Haag dienst SZW (2006). *Masterplan. Dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheidsprojecten Den Haag, een Professionele Netwerkende Organisatie*. Den Haag: gemeente Den Haag
- INK-managementmodel (2002). *Handleiding. Positiebepaling op basis van het INK-managementmodel*. Triam kennismanagement, Zaltbommel
- Jonker, J. en Witte, M. de (2004). *Organiseren is veranderen. Met inzicht laveren tussen dilemma's*. In: HRM issue paper, 04 39
- Keuning, D. en Eppink, D.J. (1996). *Management & Organisatie. Theorie en Toepassing*. Educatieve Partners Nederland BV, Houten
- Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy. Dilemmas of the individual in public services*. Russell Sage Foundation, New York
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2003). *Actieprogramma 'Andere Overheid'*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
- Muijen, J.J. van, Koopman, P.L., Witte, K.B.J.J.J.M. de (1996). *Focus op organisatiecultuur. Het concurrerend waardenmodel en het meten en veranderen van organisatiecultuur*. Academic service, Schoonhoven

Sanders, G. en Neuijen, B. (1992). *Bedrijfscultuur: diagnose én beïnvloeding*. Van Gorcum, Assen/ Maastricht

Straathof, A. en Dijk, R. van (2003). *Cultuurverandering bij de overheid. Sturen of sleuren?* Lemma BV, Utrecht

Versnel, H. en Koppenol, H. (2004). *De waardenmatrix. Het patroon waarin we gevangen zijn*. Pearson Education Benelux

Bijlage 1 Zes dimensies

Schema met een samenvatting van de zes dimensies van Hofstede, Sanders en Neuijen.

1. Procesgericht	Resultaatgericht
Risico's mijndend. Zo weinig mogelijk inspannen. Elke dag zo'n beetje hetzelfde.	Op gemak in risicovolle situaties. Uiterste best doen. Elke dag een nieuwe uitdaging.
2. Mensgericht	Werkgericht
Rekening houden met persoonlijke problemen. Verantwoordelijkheid nemen voor welzijn van werknemers. Nemen van beslissingen voor groepen.	Sterke druk uitoefenen om werk af te krijgen. Uitsluitend interesse in het werk dat wordt afgeleverd. Nemen van beslissingen door individuen.
3. Organisatiegebonden	Professioneel
Werknemers identificeren zich met hun organisatie. Aantrekken van mensen uit juiste familie, sociale klasse, schoolachtergrond. Normen van het werk gelden ook thuis. Niet ver vooruit denken.	Werknemers identificeren zich met hun beroep. Aantrekken van mensen vanwege geschiktheid voor het werk. Privé leven is ieders eigen zaak. Jaren vooruit denken.
4. Open	Gesloten
Openheid tegenover nieuwkomers en buitenstaanders. Haast iedereen past in de organisatie. Nieuwe medewerkers voelen zich snel thuis.	Geslotenheid en geheimzinnigheid, zelfs voor eigen werknemers. Alleen bijzondere mensen passen in de organisatie. Nieuwe medewerkers voelen zich niet snel thuis.
5. Strakke controle	Losse controle
Zich bewust van kosten. Zich strikt houden aan vergadertijden. Serieus praten over bedrijf en werk.	Zich niet bewust van kosten. Zich bij benadering houden aan vergadertijden. Grappen maken over het bedrijf en werk.
6. Pragmatisch	Normatief
Tegemoet komen aan wensen van de klant. Resultaten belangrijker dan procedures. Pragmatische houding tegenover ethiek. Nauwelijks nuttige bijdrage aan samenleving.	Correct toepassen van procedures. Procedures belangrijker dan resultaten. Hoge normen inzake ethiek. Nuttige bijdrage aan samenleving.

Bijlage 2 Menukaart

Menukaart van cultuurinterventies door Straathof en Van Dijk

<p>Randvoorwaarden</p> <ul style="list-style-type: none"> • Commitment vanuit de top • Voorbeeldgedrag van verantwoordelijken in het veranderproces • Structuren afbreken die veranderingen tegenhouden • Helderheid over wat van de bestaande cultuur wordt behouden • Missie en strategie formuleren wanneer deze niet voldoende bestaan zodat een ijkpunt voor het veranderproces ontstaat • Er wordt een duidelijk probleem ervaren dat direct te maken heeft met de cultuurinterventies per niveau 		
<p>Mindset</p> <p>Sleutelinterventies</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Confrontatie van bestaande denkbeelden ◦ Vervreemding creëren <p>Andere interventies</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Een duidelijke visie op de noodzaak van cultuurverandering, beeld van de gewenste cultuur en de gekozen aanpak ◦ Crisis dramatiseren ◦ Verstarde structuren afschaffen en ruimte bieden aan nieuwe invullingen ◦ Een daad stellen en verhalen die de nieuwe cultuur aangeven, het werk laten doen ◦ Klanten betrekken in feedbacksessies ◦ 360-graden feedback ◦ Luistersessies organiseren met klanten, afnemers en toeleveranciers ◦ Audiovisuele communicatiemiddelen die aangeven hoe het nu gaat en hoe het anders kan ◦ Bepaal op basis van de “photo sort methode” welk beeld staat voor de bestaande en gewenste organisatiecultuur ◦ Wijs bestaande mythes aan 	<p>Groepsarena</p> <p>Sleutelinterventies</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Groepscoaching ◦ Nieuwe cultuurdragers creëren ◦ Vervanging van een deel van het management <p>Andere interventies</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Introductie van een nieuwe stijl van leidinggeven ◦ Successen tonen ◦ Heisessies om het management op een lijn te krijgen ◦ Formuleer professionele standaarden ◦ Kernwaarden formuleren ◦ Normen vaststellen ◦ Veranderingen bottom-up organiseren i.p.v. top-down ◦ Topmanagement overslaan bij probleeminventarisatie ◦ Verbreding van draagvlak voor verandering door groepen verantwoordelijk te maken voor deelproblemen ◦ Intervisie ◦ Teambuilding ◦ Conflicthanteringsessies om strijdbijlen te begraven 	<p>Gedrag</p> <p>Sleutelinterventies</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Training ◦ Individuele coaching <p>Andere interventies</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Gedragscode invoeren ◦ Dilemma trainingen ◦ Ontwikkel een aantal incentives, dat kan geld zijn maar ook vormen van aandacht zoals een bloemetje, kaartjes voor het theater, een dinerbon ◦ Stel ontbijtvergaderingen in waar gesproken wordt over gedragsverandering ◦ Bedrijfsbezoeken aan organisaties die de cultuuromslag al hebben gemaakt ◦ Samenwerkingsgeld toewijzen ◦ Best practices uitwisselen

Contextbeïnvloeding

- Ontwikkel een nieuwe kantoorinrichting voor de gewenste cultuur als fysieke start van het veranderingstraject
- Pas systemen aan (bijvoorbeeld procedures rond functioneringsgesprekken, beloningssystemen, wijze van archiveren)
- Breng symbolen in ter ondersteuning van de nieuwe cultuur, zoals een vernieuwde huisstijl, nieuwe bedrijfskleding

Langetermijninterventies

- Permanent zichtbaar maken van de vorderingen
- Investeren in de begeleiding van nieuwkomers, socialisatie naar de kenmerken van de nieuwe cultuur
- Trainee groepen worden opgeleid in de nieuwe structuur
- Functieroulatie
- Stel op basis van de gewenste cultuur competentieprofielen op en voer competentie-management in
- Performancemeting
- Permanente monitoring van burgerwensen
- INK
- Balanced score card
- Benchmarking
- Benoem ketenpartners en kom service level agreements overeen
- Vermindering van aantal managementlagen

Bijlage 3 Vragenlijst xQ-meting

Vraag 1: Transparantie van de organisatie

Welke uitspraken zijn waar met betrekking tot de belangrijkste doelstellingen van SZW en uw rol hierin? **Kies alle antwoorden die van toepassing zijn.**

- a. SZW heeft vastgesteld wat de belangrijkste doelstellingen zijn.
- b. SZW heeft duidelijk gecommuniceerd wat de belangrijkste doelstellingen zijn.
- c. De doelstellingen van (mijn afdeling) ondersteunen duidelijk de doelstellingen van SZW.
- d. De doelstellingen van mijn (mijn afdeling) zijn vertaald naar mijn individuele doelstellingen.
- e. Mijn individuele doelstellingen worden vertaald naar dagelijkse taken en activiteiten.
- f. Geen van de bovenstaande mogelijkheden.

Vraag 2: Teamdoelstellingen - Kwaliteit

Welke uitspraken zijn waar met betrekking tot de door (mijn afdeling) gestelde doelstellingen?

Kies alle antwoorden die van toepassing zijn.

- a. We stellen doelstellingen waar we enthousiast over zijn.
- b. We stellen doelstellingen waar onze klanten blij mee zullen zijn (de personen of groepen die we direct van dienst zijn).
- c. We stellen doelstellingen die ons een meetbaar economisch voordeel opleveren.
- d. We stellen goed getimede doelstellingen, dat wil zeggen wanneer het moment juist is om eraan te werken.
- e. We stellen doelstellingen die echt kunnen worden gerealiseerd.
- f. We hebben geen doelstellingen.

Vraag 3: Teamplanning

Welke uitspraken zijn meestal waar over de wijze waarop leden van (mijn afdeling) gezamenlijk plannen om de afdelingsdoelen te realiseren? **Kies alle antwoorden die van toepassing zijn.**

- a. We plannen ons werk op basis van onze belangrijkste doelstellingen.
- b. We plannen specifieke manieren om elkaar te helpen.
- c. We werken samen om problemen te herkennen en op te lossen.
- d. Onze planning leidt tot duidelijke opdrachten voor individuele medewerkers.
- e. We voeren onze plannen tot het eind toe uit.
- f. We plannen niet samen.
- g. Geen van de bovenstaande mogelijkheden.

Vraag 4: Communicatie binnen het team

Welke uitspraken zijn meestal waar met betrekking tot de communicatie binnen (mijn afdeling)?

Kies alle antwoorden die van toepassing zijn.

- a. We gaan actief op zoek naar afwijkende meningen.
- b. We luisteren daadwerkelijk naar elkaar, en proberen oprecht om de standpunten van anderen te begrijpen.
- c. We drukken onze mening met respect uit.
- d. We bespreken lastige onderwerpen op openhartige wijze.
- e. Onze communicatie is energiek en creatief, wat vaak leidt tot nieuwe of betere ideeën.
- f. Geen van de bovenstaande mogelijkheden.

Vraag 5: Vertrouwen binnen het team

Welke uitspraken zijn meestal waar met betrekking tot het vertrouwen binnen (mijn afdeling)?

Kies alle antwoorden die van toepassing zijn.

- a. Ik kan open mijn mening uitdrukken zonder angst voor vergeldingsmaatregelen.
- b. We werken volgens het principe “mijn succes is jouw succes”.
- c. Iedereen wordt eerlijk behandeld, er is geen sprake van vriendjespolitiek.
- d. We werken elkaar niet tegen.
- e. We baseren onze besluiten op de beste ideeën en op informatie in plaats van op “kantoorpolitiek”.
- f. Geen van de bovenstaande mogelijkheden.

Vraag 6: Middelen en mogelijkheden beschikbaar binnen team (Empowerment)

Welke uitspraken zijn meestal waar over de wijze waarop (mijn afdeling) wordt geleid?

Kies alle antwoorden die van toepassing zijn.

- a. We beschikken over de mensen en middelen (apparatuur, informatie, gereedschappen) die we nodig hebben om onze doelstellingen te realiseren.
- b. We hebben de vrijheid die we nodig hebben om ons werk goed te doen.
- c. Mijn leidinggevende en ik hebben een duidelijk inzicht in wat mijn rollen en verantwoordelijkheden zijn.
- d. Onze systemen en processen zijn zo op elkaar afgestemd dat ze ons helpen onze doelstellingen te realiseren.
- e. Onze leidinggevendenden proberen actief te weten te komen hoe de zaken volgens ons beter aangepakt kunnen worden.
- f. Geen van de bovenstaande mogelijkheden.

Vraag 7: Verantwoordelijkheid binnen het team

Welke uitspraken zijn meestal waar met betrekking tot de verantwoordelijkheid binnen (mijn afdeling)? **Kies alle antwoorden die van toepassing zijn.**

- a. We brengen regelmatig verslag aan elkaar uit over de mate waarin we onze doelstellingen hebben gerealiseerd.
- b. Ik spreek mijn leidinggevende minstens eenmaal per maand om te bekijken hoe het staat met de realisatie van mijn doelstellingen.
- c. We houden ons er zelf verantwoordelijk voor als we niet binnen het budget blijven.
- d. We houden ons er zelf verantwoordelijk voor als we onze beloften niet op tijd nakomen.
- e. We houden ons er zelf verantwoordelijk voor als we geen goede resultaten leveren.
- f. Geen van de bovenstaande mogelijkheden.

Vraag 8: Teammeting - Kwaliteit

Welke uitspraken zijn waar over de meetpunten die worden gebruikt om de voortgang van de doelen van (mijn afdeling) te volgen? **Kies alle antwoorden die van toepassing zijn.**

- a. De meetpunten zijn duidelijk.
- b. De meetpunten meten op nauwkeurige wijze in hoeverre we onze doelstellingen hebben gerealiseerd.
- c. De meetpunten zijn zichtbaar en toegankelijk voor iedereen.
- d. We spreken regelmatig over onze prestaties ten opzichte van de meetpunten.
- e. Beloning en gevolgen zijn duidelijk gebaseerd op de prestaties ten opzichte van de meetpunten.
- f. We hanteren geen meetpunten.
- g. Geen van de bovenstaande mogelijkheden.

Vraag 9: Individuele doelstellingen

Welke uitspraken zijn waar met betrekking tot uw individuele werkdoelen? **Kies alle antwoorden die van toepassing zijn.**

- a. Mijn werkdoelen zijn duidelijk.
- b. Mijn werkdoelen zijn schriftelijk vastgelegd.
- c. Mijn werkdoelen zijn gekoppeld aan specifieke meetpunten voor mijn prestatie.
- d. Aan mijn werkdoelen zijn deadlines verbonden.
- e. Ik ben daadwerkelijk betrokken bij het stellen van mijn eigen werkdoelen.
- f. Ik heb geen individuele werkdoelen.
- g. Geen van de bovenstaande mogelijkheden.

Vraag 10: Individuele betrokkenheid

Welke uitspraken zijn waar over uw baan? **Kies alle antwoorden die van toepassing zijn.**

- a. Mijn baan draagt bij tot het realiseren van een belangrijk doel.
- b. Mijn baan sluit goed aan bij mijn talenten en passie.
- c. Ik heb het gevoel dat mijn bijdrage tot het realiseren van onze doelstellingen wordt erkend en gewaardeerd.
- d. Ik heb een goede relatie met mijn leidinggevende.
- e. Ik voel me welkom als deel van de groep.
- f. Geen van de bovenstaande mogelijkheden.

Vraag 11: Individuele planning

Welke uitspraken zijn meestal waar met betrekking tot uw individuele planning?

Kies alle antwoorden die van toepassing zijn.

- a. Ik maak elke werkweek tijd vrij om die activiteiten vast te stellen en in te plannen die bijdragen aan de belangrijkste doelstellingen van (mijn afdeling).
- b. Ik neem elke werkdag de tijd om te kijken welke werkzaamheden ik moet uitvoeren om de belangrijkste doelstellingen van (mijn afdeling) te realiseren en om deze te plannen.
- c. Ik maak gebruik van een effectief planningsysteem voor het beheer van mijn activiteiten.
- d. Ik plan manieren om mijn privé-leven en mijn werk in balans te brengen.
- e. Ik plan activiteiten die me in staat stellen mijn prestaties telkens weer te verbeteren.
- f. Geen van de bovenstaande mogelijkheden.

Vraag 12: Individuele verantwoordelijkheid

Welke uitspraken zijn meestal waar met betrekking tot leden van (mijn afdeling)?

Kies alle antwoorden die van toepassing zijn.

- a. Mensen nemen het initiatief om "de klus te klaren".
- b. Mensen blijven zich met hun taken bezighouden tot ze zijn volbracht.
- c. De mensen concentreren zich op zaken waarop ze invloed hebben en niet op zaken waarop ze geen invloed hebben.
- d. De mensen geven anderen niet de schuld als er dingen mislopen.
- e. De mensen nemen verantwoordelijkheid voor de resultaten van hun werk.
- f. Geen van de bovenstaande mogelijkheden.

Vraag 13: Richting van de organisatie

Welke uitspraken zijn waar over het beleid van SZW? **Kies alle antwoorden die van toepassing zijn.**

- a. SZW heeft een duidelijke en aansprekende missie of doelstelling.
- b. SZW heeft een duidelijk strategisch beleid.
- c. Ik begrijp de beweegredenen achter dit strategisch beleid.
- d. Onze organisatiedoelen zijn duidelijk gekoppeld aan de missie en strategie van SZW.
- e. Ik weet precies wat ik moet doen om te helpen de doelstellingen van SZW te bereiken.
- f. Geen van de bovenstaande mogelijkheden.

Vraag 14: Samenwerking binnen de organisatie

Welke uitspraken zijn meestal waar met betrekking tot de werkrelatie tussen (mijn afdeling) en andere groepen waarmee u binnen SZW het meest samenwerkt? **Kies alle antwoorden die van toepassing zijn.**

- a. Wij kennen hun belangrijkste doelstellingen en zij kennen onze belangrijkste doelstellingen.
- b. Onze doelstellingen en hun doelstellingen zijn op elkaar afgestemd waardoor we samen bijdragen tot het realiseren van de doelstellingen van SZW.
- c. We helpen elkaar actief om elkaars doelstellingen te realiseren.
- d. We communiceren regelmatig en openlijk met deze groepen.
- e. We behalen regelmatig betere resultaten doordat we zo goed samenwerken.
- f. Geen van de bovenstaande mogelijkheden.

Vraag 15: Betrouwbaarheid van de organisatie

Welke van deze uitspraken zijn van toepassing op SZW? **Kies alle antwoorden die van toepassing zijn.**

- a. SZW heeft duidelijke, schriftelijk vastgelegde waarden.
- b. SZW handelt meestal in overeenstemming met de waarden van de organisatie, ook in moeilijke tijden.
- c. Bij SZW voldoen we consequent aan de verwachtingen van onze klanten (de personen of groepen die we van dienst zijn).
- d. SZW komt haar beloften aan haar personeel consequent na.
- e. SZW komt haar beloften aan haar zakelijke partners (bijvoorbeeld leveranciers, onderaannemers, investeerders) consequent na.
- f. Geen van de bovenstaande mogelijkheden.

Vraag 16: Verbetering van de prestaties van de organisatie

Welke van deze uitspraken zijn van toepassing op het verbeteren van de prestaties bij SZW?

Kies alle antwoorden die van toepassing zijn.

- a. Van mensen wordt verwacht dat ze op hoog niveau presteren, prestaties op laag niveau zijn onaanvaardbaar.

-
- b. Leidinggevend en zetten zich echt in om mensen te helpen hun mogelijkheden tot ontplooiing te brengen.
 - c. We verzamelen systematisch reacties op onze prestaties en gebruiken daarvoor allerlei bronnen (bijvoorbeeld klanten, werknemers, leveranciers, de gemeenschap).
 - d. We zoeken voortdurend naar mogelijkheden om onze manier van werken te vereenvoudigen.
 - e. We passen voortdurend betere procedures toe en maken gebruik van nieuwe ideeën om tot betere prestaties te komen.
 - f. Geen van de bovenstaande mogelijkheden.

Vraag 17: Individueel commitment

In welke mate wordt u gestimuleerd door en voelt u zich verbonden met de richting die (mijn afdeling) is ingeslagen? **Kies slechts één antwoord.**

- a. Helemaal niet gestimuleerd/verbonden.
- b. Nauwelijks gestimuleerd/verbonden.
- c. Enigszins gestimuleerd/verbonden.
- d. Redelijk gestimuleerd/verbonden
- e. Erg gestimuleerd/verbonden.
- f. Bijzonder gestimuleerd/verbonden.

Vraag 18: Ondersteuning vanuit de organisatie

Welke uitspraak beschrijft het best hoe de directie of het hoogste management van SZW de doelstellingen van (mijn afdeling) steunt? **Kies slechts één antwoord.**

- a. Bijna niet — er is vrijwel geen steun.
- b. In geringe mate — het is zeer moeilijk om de benodigde hulp te krijgen.
- c. Gemiddeld — uiteindelijk helpen ze ons wel als we erom blijven vragen.
- d. In hoge mate — ze helpen ons meestal.
- e. In zeer hoge mate — ze bieden actief hun hulp aan.

Vraag 19: Teamfocus

Welke uitspraak beschrijft het best hoe goed de mensen van onze afdeling zich op de belangrijkste doelstellingen van (mijn afdeling) focussen? **Kies slechts één antwoord.**

- a. Zeer slecht — we zijn vrijwel niet gefocust.
- b. Slecht — we verliezen vaak de focus op onze doelstellingen uit het oog.
- c. Gemiddeld — we zijn ongeveer de helft van de tijd gefocust.
- d. Goed — we houden meestal onze belangrijkste doelstellingen voor ogen.
- e. Zeer goed — we blijven goed gefocust op onze belangrijkste doelstellingen.

Vraag 19a: Focusbelemmerende factoren

Als u "Zeer slecht", "Slecht" of "Gemiddeld" hebt geantwoord, beantwoord dan de volgende vraag: Welke stellingen beschrijven het best waarom mensen hun focus verliezen?

Kies alle antwoorden die van toepassing zijn.

- a. We verliezen onze focus omdat we voor minder belangrijke dingen van belangrijke taken worden afgehaald.
- b. We verliezen onze focus omdat er te veel doelstellingen zijn.
- c. We verliezen onze focus omdat de doelstellingen onduidelijk zijn.
- d. We verliezen onze focus omdat de doelstellingen te vaak veranderen.
- e. We verliezen onze focus omdat we niet weten welke doelstellingen het belangrijkste zijn.
- f. Wij hebben geen doelen.
- g. Geen van de bovenstaande mogelijkheden.

Vraag 20: Obstakels vanuit de organisatie

Wat zijn de drie belangrijkste obstakels die u belemmeren om uw belangrijkste werkdoelen te realiseren? **Kies maximaal drie antwoorden.**

- a. Bureaucratie (bijvoorbeeld overbodige of lastige regels, onnodig langdurige goedkeuringsprocedures).
- b. Opleidings- en ontwikkelingskwesties (bijvoorbeeld gebrek aan leer- en groeimogelijkheden).
- c. Gebrek aan mensen en middelen (bijvoorbeeld onvoldoende financiële middelen, mensen, hulpmiddelen, ondersteuning).
- d. Onduidelijke of veranderende prioriteiten (bijvoorbeeld de noodgevallen van anderen, tegengestelde behoeften, onverwachte projecten).

-
- e. Slechte informatiesystemen (bijvoorbeeld onnauwkeurige, verouderde, ontbrekende of verwarrende gegevens).
 - f. Bevoegdheidskwesties (bijvoorbeeld onvoldoende bevoegdheid om beslissingen te nemen en op te treden, onduidelijke verantwoordelijkheden m.b.t. het nemen van beslissingen).
 - g. Niet-productieve vergaderingen (bijvoorbeeld te veel vergaderingen, onduidelijke doelstellingen, beginnen en eindigen niet op tijd).
 - h. Slechte werkprocedures (bijvoorbeeld onduidelijke werkafspraken, werk wordt slecht op een andere groep overgedragen, gebrek aan gemeenschappelijke processen).
 - i. Overvloed aan informatie (bijvoorbeeld te veel e-mails en voicemails, te veel rapporten).
 - j. Politieke kwesties (bijvoorbeeld afbakeningsgedrag, rivaliteit, vriendjespolitiek, tegenstrijdige karakters).
 - k. Gebrek aan erkenning of beloning (bijvoorbeeld waardering wordt niet gedeeld, onrechtvaardig salaris, beloningen niet gekoppeld aan prestaties).
 - l. Te hoge werkdruk (bijvoorbeeld te veel te doen, kom niet toe aan mijn hoofdprioriteiten, voel me uitgeput).
 - m. Geen van de bovenstaande mogelijkheden.

Vraag 21: Individuele tijdsbesteding

Welk percentage van uw werktijd besteedt u aan de volgende activiteiten? Rond elk antwoord af op de dichtstbijzijnde 5%.

- a. Het percentage van de tijd die u besteedt aan de belangrijkste doelstellingen van (mijn afdeling).
- b. Percentage van de tijd dat u besteedt aan andere activiteiten die weinig relevant zijn voor de belangrijkste doelstellingen van (mijn afdeling), maar die wel mijn directe aandacht vereisen.
- c. Percentage van de tijd dat u besteedt aan andere activiteiten, zoals aan interne bureaucratie, verborgen bedoelingen, conflicten tussen afdelingen, taken alleen maar uitvoeren om problemen te voorkomen, praten over kantoorqwesties, enz.)

Vraag 22: Organisatiedoelen—Duidelijkheid

Als u enkele van de top drie belangrijkste doelstellingen van SZW kent, noteer deze dan hier:

- 1. Werkbeurs, Werk Voorop
- 2. Ondersteuningsloket
- 3. Klantgerichtheid
- 4. Ik ken geen enkele van de top drie doelen van SZW.

Vraag 23: Organisatiemeetpunten—Duidelijkheid

Als u enkele van de top drie belangrijkste meetpunten kent die aangeven of SZW zijn belangrijkste doelstellingen realiseert, noteer deze dan hier:

Vraag 24: Teamdoelen - Duidelijkheid

Als u een of meer van de drie belangrijkste doelstellingen van (mijn afdeling) kent, noteer deze dan hier:

Vraag 25: Teamdoelen - Duidelijkheid

Wat is het belangrijkste meetpunt dat u persoonlijk hanteert om na te gaan of (mijn afdeling) zijn belangrijkste doelstellingen gerealiseerd?

Vraag 26: Organisatietalent

De meeste mensen binnen SZW hebben veel meer talent, intelligentie, capaciteiten en creativiteit dan voor hun huidige werk nodig of toegestaan is.

- a. Mee eens
- b. Niet mee eens

Vraag 27: Open antwoord

Geef aan wat (mijn afdeling) volgens u beter zou kunnen doen om de belangrijkste doelstellingen te realiseren:

Bedrijfspecifieke vragen:

Vraag 28

Wat heeft u nodig om meer duidelijkheid te krijgen over de doelstellingen van SZW?

Vraag 29

Wat heeft u nodig om de doelstellingen van SZW te realiseren?

Vraag 30

Als het gaat om het realiseren van de toekomstvisie van SZW, wie is daar volgens u verantwoordelijk voor?

- a. Directie of sectorhoofden
- b. Afdelingshoofden
- c. Teamleiders
- d. Collega's
- e. Ikzelf

Vraag 31

Wat is voor u belangrijk in de toekomstvisie? (in volgorde van belangrijkheid)

Vraag 32

Wat is in uw werk succesvol gebleken om doelen te realiseren? Geef zo concreet mogelijk aan wat de actie was en het resultaat daarvan.

Vraag 33

SZW wil graag haar kernwaarden formuleren. Hieronder treft u een aantal waarden aan die belangrijk zouden kunnen zijn voor SZW. Wilt u de maximaal vijf waarden die u het belangrijkste vindt aankruisen?

Als andere waarden dan die hier genoemd worden voor u heel belangrijk zijn, dan kunt u deze bij vraag 34 noteren.

- a. Effectiviteit
- b. Gezondheid
- c. Plezier
- d. Zelfstandigheid
- e. Rechtvaardigheid
- f. Moed
- g. Efficiëntie
- h. Integriteit
- i. Samenwerking
- j. Ondernemerschap
- k. Betrouwbaarheid
- l. Ontwikkeling
- m. Professionaliteit
- n. Klantgerichtheid

Vraag 34

Welke waarden zijn voor u heel belangrijk maar worden niet in vraag 33 genoemd?

Bijlage 4 Cultuur Quick Scan en interviewvragen

Cultuur Quick Scan

De huidige cultuur

De hieronder staande vragenlijst richt zich op dat deel van je afdeling dat bij de inrichting van het Ondersteuningsloket betrokken is. De huidige organisatiecultuur wordt vastgesteld aan de hand van een aantal vragen die uitersten vormen. Lees de stelling en kruis de stelling aan als deze in de huidige situatie van toepassing is voor het organisatieonderdeel dat bij de inrichting van het Ondersteuningsloket betrokken is. Herken je je in beide stellingen, zet dan bij beide stellingen een kruisje.

	Medewerkers doen hun deel van het werk en voelen zich alleen verantwoordelijk voor hun eigen werk.	Om resultaat te bereiken, nemen medewerkers de vrijheid om zelf tot beslissingen te komen.	
	Medewerkers voelen zich het meest op hun gemak als er weinig veranderingen in het werk optreden.	Medewerkers voelen zich prettig als het werk regelmatig aan verandering onderhevig is.	
	Medewerkers mijden risico's.	Medewerkers zoeken uitdagingen op	
	Medewerkers richten zich alleen op hun eigen taakonderdeel	Medewerkers werken samen.	
	Er wordt rekening gehouden met persoonlijke problemen, die zijn belangrijker dan het halen van deadlines.	Deadlines halen vindt men belangrijk, het management zet druk om het werk op tijd af te krijgen.	
	Beslissingen worden in groepen genomen.	Het nemen van beslissingen gebeurt door individuen.	
	Er wordt verantwoordelijkheid genomen voor het welzijn van werknemers.	Er is voornamelijk interesse voor het werk dat wordt afgeleverd.	
	Sommige fouten worden geaccepteerd als een normaal gevolg van het nemen van initiatief door de medewerker.	Fouten worden niet geaccepteerd en streng bestraft.	
	Oordelen komen tot stand op basis van persoonlijke overwegingen die overgedragen worden van de meer ervaren medewerkers op nieuwkomers.	Oordelen komen tot stand op basis van vakkennis.	
	Medewerkers identificeren zich met hun organisatie.	Medewerkers identificeren zich met hun vak.	
	Waarden die op het werk belangrijk zijn, gelden ook voor mij als persoon.	Zakelijk en privé zijn gescheiden werelden.	
	Medewerkers passen bestaande- en in de organisatie erkende oplossingen toe.	Medewerkers dragen eigen, nieuwe of unieke oplossingen uit.	
	Informatie wordt vrijelijk aan iedereen verstrekt.	Veel informatie wordt beschermd of is vertrouwelijk, medewerkers ontnemen macht aan hun informatievoorsprong.	
	Er bestaat openheid tegenover nieuwkomers en buitenstaanders.	Er bestaan geheimen en geschiedenissen in de organisatie die alleen aan een kleine kring bekend zijn.	

	Bijna iedereen past in de organisatie, medewerkers ervaren snel een thuisgevoel. Achtergrond doet er niet toe.	Alleen mensen met specifieke kenmerken of achtergronden passen in de organisatie. Je thuis voelen ontstaat na een langere tijd.	
	Samenwerking en vertrouwen is heel normaal binnen- en tussen afdelingen.	Er is wedijver en wantrouwen binnen- en tussen afdelingen	
	Serius praten over de organisatie en het werk is geboden.	Grappen maken over de organisatie en het werk wordt op prijs gesteld.	
	Iedereen is kostenbewust bezig.	Er is weinig aandacht en zicht op de financiële effecten van beslissingen in het dagelijkse werk.	
	Vergadertijden en afspraken worden strikt in acht genomen.	Vergaderingen beginnen vaak later dan gepland en er wordt regelmatig teruggekomen op beslissingen.	
	Regels zijn er om nageleefd te worden.	Er wordt maatwerk geleverd, waarbij regels bijdragen in een zekere mate van uniformiteit.	
	Het gaat erom dat de klant tevreden is. Klanten willen snelheid en resultaat.	Klanten moeten accepteren dat er interne procedures zijn.	
	Men neemt een pragmatische houding in ten aanzien van de ethiek.	Duidelijke normen en waarden in de organisatie beperkt het ongewenst navolgen van het eigenbelang.	
	Het management vindt het resultaat het belangrijkste.	Uiteindelijk is iedereen pas tevreden als er maatschappelijke effecten worden bereikt.	
	De nadruk ligt op het tegemoet komen aan de wensen van de klant.	De nadruk ligt op correct toepassen van de juiste procedures	

Het volgende deel is gericht op de gap analyse: hoe groot is de afstand tussen de gewenste en de bestaande cultuur. Uiteindelijk resulteert dit in een focus op enkele veranderpunten. Deze vormen het oogmerk van de te kiezen aanpak.

Wat vraagt de omgeving aan organisatiecultuur?

Hoe ziet de omgeving van de Ondersteuningsloketten eruit? Is de omgeving bijvoorbeeld stabiel of dynamisch en complex?

Antwoord:

Wat betekent dit voor de wenselijke cultuur van het Ondersteuningsloket?

Antwoord:

Wat is de (praktijk)missie van de organisatie?

Elke organisatie heeft een missie. Wat is de missie van de dienst SZW?

Antwoord:

Maar wat vinden medewerkers in hun dagelijks praktijk belangrijk? Wat is het richtsnoer van hun handelen? Waar gaan medewerkers voor? Gaan ze voor hun eigen belangen, voor die van de organisatie, de politiek, of staan burgers centraal?

Antwoord:**Opnieuw de vragen, maar nu om de gewenste cultuur inzichtelijk te krijgen:**

Nadat je hebt gekeken naar wat de feitelijke missie van de organisatie is en je hebt nagedacht over welke eisen de omgeving stelt aan cultuur, heb je ingrediënten verzameld om uitspraken te doen over de gewenste cultuur. Vul nu de vragenlijst in vanuit de optiek van de gewenste organisatiecultuur.

	Medewerkers doen hun deel van het werk en voelen zich alleen verantwoordelijk voor hun eigen werk.	Om resultaat te bereiken, nemen medewerkers de vrijheid om zelf tot beslissingen te komen.	
	Medewerkers voelen zich het meest op hun gemak als er weinig veranderingen in het werk optreden.	Medewerkers voelen zich prettig als het werk regelmatig aan verandering onderhevig is.	
	Medewerkers mijden risico's.	Medewerkers zoeken uitdagingen op	
	Medewerkers richten zich alleen op hun eigen taakonderdeel	Medewerkers werken samen.	
	Er wordt rekening gehouden met persoonlijke problemen, die zijn belangrijker dan het halen van deadlines.	Deadlines halen vindt men belangrijk, het management zet druk om het werk op tijd af te krijgen.	
	Beslissingen worden in groepen genomen.	Het nemen van beslissingen gebeurt door individuen.	
	Er wordt verantwoordelijkheid genomen voor het welzijn van werknemers.	Er is voornamelijk interesse voor het werk dat wordt afgeleverd.	
	Sommige fouten worden geaccepteerd als een normaal gevolg van het nemen van initiatief door de medewerker.	Fouten worden niet geaccepteerd en streng bestraft.	

	Oordelen komen tot stand op basis van persoonlijke overwegingen die overgedragen worden van de meer ervaren medewerkers op nieuwkomers.	Oordelen komen tot stand op basis van vakkennis.	
	Medewerkers identificeren zich met hun organisatie.	Medewerkers identificeren zich met hun vak.	
	Waarden die op het werk belangrijk zijn, gelden ook voor mij als persoon.	Zakelijk en privé zijn gescheiden werelden.	
	Medewerkers passen bestaande- en in de organisatie erkende oplossingen toe.	Medewerkers dragen eigen, nieuwe of unieke oplossingen uit.	
	Informatie wordt vrijelijk aan iedereen verstrekt.	Veel informatie wordt beschermd of is vertrouwelijk, medewerkers ontlenuen macht aan hun informatievoorsprong.	
	Er bestaat openheid tegenover nieuwkomers en buitenstaanders.	Er bestaan geheimen en geschiedenissen in de organisatie die alleen aan een kleine kring bekend zijn.	
	Bijna iedereen past in de organisatie, medewerkers ervaren snel een thuisgevoel. Achtergrond doet er niet toe.	Alleen mensen met specifieke kenmerken of achtergronden passen in de organisatie. Je thuis voelen ontstaat na een langere tijd.	
	Samenwerking en vertrouwen is heel normaal binnen- en tussen afdelingen.	Er is wedijver en wantrouwen binnen- en tussen afdelingen	
	Serius praten over de organisatie en het werk is geboden.	Grappen maken over de organisatie en het werk wordt op prijs gesteld.	
	Iedereen is kostenbewust bezig.	Er is weinig aandacht en zicht op de financiële effecten van beslissingen in het dagelijkse werk.	
	Vergadertijden en afspraken worden strikt in acht genomen.	Vergaderingen beginnen vaak later dan gepland en er wordt regelmatig teruggekomen op beslissingen.	
	Regels zijn er om nageleefd te worden.	Er wordt maatwerk geleverd, waarbij regels bijdragen in een zekere mate van uniformiteit.	
	Het gaat erom dat de klant tevreden is. Klanten willen snelheid en resultaat.	Klanten moeten accepteren dat er interne procedures zijn.	
	Men neemt een pragmatische houding in ten aanzien van de ethiek.	Duidelijke normen en waarden in de organisatie beperkt het ongewenst navolgen van het eigenbelang.	
	Het management vindt het resultaat het belangrijkste.	Uiteindelijk is iedereen pas tevreden als er maatschappelijke effecten worden bereikt.	
	De nadruk ligt op het tegemoet komen aan de wensen van de klant.	De nadruk ligt op correct toepassen van de juiste procedures	

Ontleend aan Cultuurverandering bij de overheid, Sturen of sleuren? Geschreven door Alex Straathof & Rita van Dijk, 2003

Interviewvragen

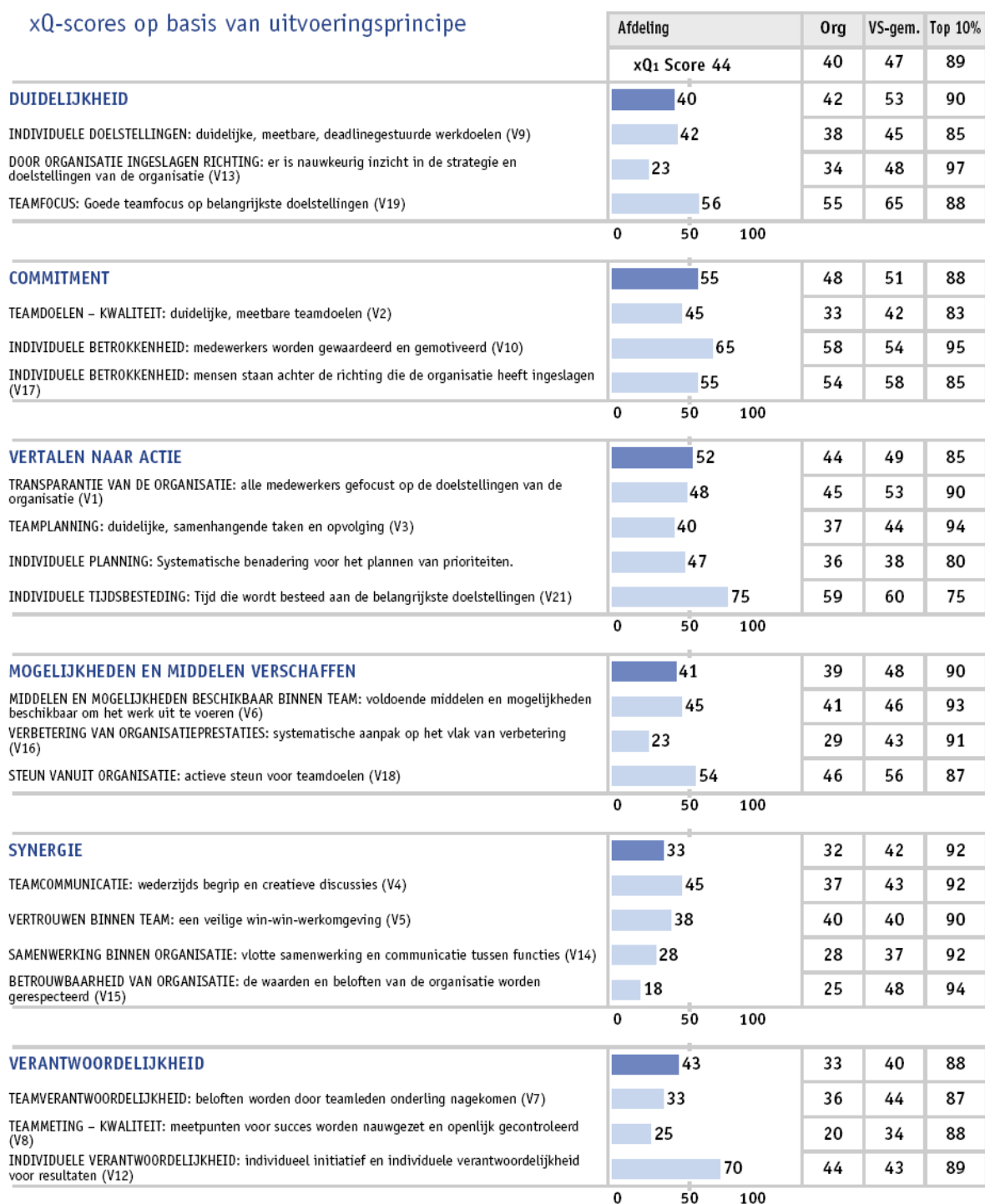
Met het invullen van de vragenlijsten constateren we een discrepantie tussen de huidige en de gewenste organisatiecultuur.

1. Wat valt u hierin op en hoe verklaart u dit?
2. Heeft u er ideeën bij hoe deze discrepantie kan worden opgelost?
3. In hoeverre sluit dit aan bij de wijze waarop de dienst SZW er op dit moment mee omgaat?
4. Wat zijn slaag- en faalfactoren met betrekking tot de inrichting van het Ondersteuningsloket en de organisatiecultuur die u daar tot uitdrukking gebracht wil zien?
5. Hoe ziet u uw rol in het veranderingsproces en wat heeft u nodig om hier uitvoering aan te kunnen geven?
6. Welke gedragspatronen vallen u op binnen de afdeling?
7. Waarom zijn deze gedragspatronen er?
 - Wat zegt dit over de groepsverhoudingen?
 - Wat zegt dit over de machtspatronen?
8. Waarom worden deze gedragspatronen gedragen door de groep?
 - Welke overtuigingen spelen hier?

Bijlage 5 Resultaten xQ-meting

xQ Rapport voor het Instituut Sociaal Raadsliden (12 respondenten)

30 Juni 2006



xQ-scores op basis van uitvoeringsprincipe

	Afdeling	Org	VS-gem.	Top 10%
	xQ1 Score 34	40	47	89
DUIDELIJKHEID	40	42	53	90
INDIVIDUELE DOELSTELLINGEN: duidelijke, meetbare, deadlinegestuurde werkdoelen (V9)	28	38	45	85
DOOR ORGANISATIE INGESLAGEN RICHTING: er is nauwkeurig inzicht in de strategie en doelstellingen van de organisatie (V13)	32	34	48	97
TEAMFOCUS: Goede teamfocus op belangrijkste doelstellingen (V19)	59	55	65	88
	0 50 100			
COMMITMENT	43	48	51	88
TEAMDOELEN – KWALITEIT: duidelijke, meetbare teamdoelen (V2)	34	33	42	83
INDIVIDUELE BETROKKENHEID: medewerkers worden gewaardeerd en gemotiveerd (V10)	50	58	54	95
INDIVIDUELE BETROKKENHEID: mensen staan achter de richting die de organisatie heeft ingeslagen (V17)	47	54	58	85
	0 50 100			
VERTALEN NAAR ACTIE	39	44	49	85
TRANSPARANTIE VAN DE ORGANISATIE: alle medewerkers gefocust op de doelstellingen van de organisatie (V1)	43	45	53	90
TEAMPLANNING: duidelijke, samenhangende taken en opvolging (V3)	32	37	44	94
INDIVIDUELE PLANNING: Systematische benadering voor het plannen van prioriteiten.	25	36	38	80
INDIVIDUELE TIJDSBESTEDING: Tijd die wordt besteed aan de belangrijkste doelstellingen (V21)	58	59	60	75
	0 50 100			
MOGELIJKHEDEN EN MIDDELEN VERSCHAFFEN	35	39	48	90
MIDDELEN EN MOGELIJKHEDEN BESCHIKBAAR BINNEN TEAM: voldoende middelen en mogelijkheden beschikbaar om het werk uit te voeren (V6)	36	41	46	93
VERBETERING VAN ORGANISATIEPRESTATIES: systematische aanpak op het vlak van verbetering (V16)	24	29	43	91
STEUN VANUIT ORGANISATIE: actieve steun voor teamdoelen (V18)	44	46	56	87
	0 50 100			
SYNERGIE	26	32	42	92
TEAMCOMMUNICATIE: wederzijds begrip en creatieve discussies (V4)	30	37	43	92
VERTROUWEN BINNEN TEAM: een veilige win-win-werkomgeving (V5)	28	40	40	90
SAMENWERKING BINNEN ORGANISATIE: vlotte samenwerking en communicatie tussen functies (V14)	21	28	37	92
BETROUWBAARHEID VAN ORGANISATIE: de waarden en beloften van de organisatie worden gerespecteerd (V15)	23	25	48	94
	0 50 100			
VERANTWOORDELIJKHEID	23	33	40	88
TEAMVERANTWOORDELIJKHEID: beloften worden door teamleden onderling nagekomen (V7)	22	36	44	87
TEAMMETING – KWALITEIT: meetpunten voor succes worden nauwgezet en openlijk gecontroleerd (V8)	12	20	34	88
INDIVIDUELE VERANTWOORDELIJKHEID: individueel initiatief en individuele verantwoordelijkheid voor resultaten (V12)	34	44	43	89
	0 50 100			

xQ-scores op basis van uitvoeringsprincipe

	Afdeling	Org	VS-gem.	Top 10%
	xQ1 Score 26	40	47	89
DUIDELIJKHEID				
INDIVIDUELE DOELSTELLINGEN: duidelijke, meetbare, deadlinegestuurde werkdoelen (V9)	28	42	53	90
DOOR ORGANISATIE INGESLAGEN RICHTING: er is nauwkeurig inzicht in de strategie en doelstellingen van de organisatie (V13)	14	38	45	85
TEAMFOCUS: Goede teamfocus op belangrijkste doelstellingen (V19)	23	34	48	97
	48	55	65	88
	0 50 100			
COMMITMENT				
TEAMDOELEN – KWALITEIT: duidelijke, meetbare teamdoelen (V2)	37	48	51	88
INDIVIDUELE BETROKKENHEID: medewerkers worden gewaardeerd en gemotiveerd (V10)	26	33	42	83
INDIVIDUELE BETROKKENHEID: mensen staan achter de richting die de organisatie heeft ingeslagen (V17)	44	58	54	95
	41	54	58	85
	0 50 100			
VERTALEN NAAR ACTIE				
TRANSPARANTIE VAN DE ORGANISATIE: alle medewerkers gefocust op de doelstellingen van de organisatie (V1)	32	44	49	85
TEAMPLANNING: duidelijke, samenhangende taken en opvolging (V3)	30	45	53	90
INDIVIDUELE PLANNING: Systematische benadering voor het plannen van prioriteiten.	17	37	44	94
INDIVIDUELE TIJDSBESTEDING: Tijd die wordt besteed aan de belangrijkste doelstellingen (V21)	20	36	38	80
	61	59	60	75
	0 50 100			
MOGELIJKHEDEN EN MIDDELEN VERSCHAFFEN				
MIDDELEN EN MOGELIJKHEDEN BESCHIKBAAR BINNEN TEAM: voldoende middelen en mogelijkheden beschikbaar om het werk uit te voeren (V6)	29	39	48	90
VERBETERING VAN ORGANISATIEPRESTATIES: systematische aanpak op het vlak van verbetering (V16)	21	41	46	93
STEUN VANUIT ORGANISATIE: actieve steun voor teamdoelen (V18)	30	29	43	91
	36	46	56	87
	0 50 100			
SYNERGIE				
TEAMCOMMUNICATIE: wederzijds begrip en creatieve discussies (V4)	15	32	42	92
VERTROUWEN BINNEN TEAM: een veilige win-win-werkomgeving (V5)	11	37	43	92
SAMENWERKING BINNEN ORGANISATIE: vlotte samenwerking en communicatie tussen functies (V14)	14	40	40	90
BETROUWBAARHEID VAN ORGANISATIE: de waarden en beloften van de organisatie worden gerespecteerd (V15)	20	28	37	92
	14	25	48	94
	0 50 100			
VERANTWOORDELIJKHEID				
TEAMVERANTWOORDELIJKHEID: beloften worden door teamleden onderling nagekomen (V7)	14	33	40	88
TEAMMETING – KWALITEIT: meetpunten voor succes worden nauwgezet en openlijk gecontroleerd (V8)	13	36	44	87
INDIVIDUELE VERANTWOORDELIJKHEID: individueel initiatief en individuele verantwoordelijkheid voor resultaten (V12)	7	20	34	88
	23	44	43	89
	0 50 100			

xQ-scores op organisatieniveau, teamniveau en individueel niveau

Afdeling	Org	VS-gem.	Top 10%	
xQ1 Score 41	40	47	89	
ORGANISATIENIVEAU				
TRANSPARANTIE VAN DE ORGANISATIE: alle medewerkers gefocust op de doelstellingen van de organisatie (V1)	34	35	48	92
DOOR ORGANISATIE INGESLAGEN RICHTING: er is nauwkeurig inzicht in de strategie en doelstellingen van de organisatie (V13)	44	45	53	90
SAMENWERKING BINNEN ORGANISATIE: vlotte samenwerking en communicatie tussen functies (V14)	33	34	48	97
BETROUWBAARHEID VAN ORGANISATIE: de waarden en beloften van de organisatie worden gerespecteerd (V15)	33	28	37	92
VERBETERING VAN ORGANISATIEPRESTATIES: systematische aanpak op het vlak van verbetering (V16)	24	25	48	94
STEUN VANUIT ORGANISATIE: actieve steun voor teamdoelen (V18)	27	29	43	91
	45	46	56	87
0 50 100				
TEAMNIVEAU				
TEAMDOELEN – KWALITEIT: duidelijke, meetbare teamdoelen (V2)	38	37	45	89
TEAMPLANNING: duidelijke, samenhangende taken en opvolging (V3)	36	33	42	83
TEAMCOMMUNICATIE: wederzijds begrip en creatieve discussies (V4)	33	37	44	94
VERTROUWEN BINNEN TEAM: een veilige win-win-werkomgeving (V5)	38	37	43	92
MIDDELEN EN MOGELIJKHEDEN BESCHIKBAAR BINNEN TEAM: voldoende middelen en mogelijkheden beschikbaar om het werk uit te voeren (V6)	35	40	40	90
TEAMVERANTWOORDELIJKHEID: beloften worden door teamleden onderling nagekomen (V7)	44	41	46	93
TEAMMETING – KWALITEIT: meetpunten voor succes worden nauwgezet en openlijk gecontroleerd (V8)	35	36	44	87
TEAMFOCUS: Goede teamfocus op belangrijkste doelstellingen (V19)	25	20	34	88
	59	55	65	88
0 50 100				
INDIVIDUEEL NIVEAU				
INDIVIDUELE DOELSTELLINGEN: duidelijke, meetbare, deadlinegestuurde werkdoelen (V9)	50	48	50	85
INDIVIDUELE BETROKKENHEID: medewerkers worden gewaardeerd en gemotiveerd (V10)	36	38	45	85
INDIVIDUELE PLANNING: Systematische benadering voor het plannen van prioriteiten.	56	58	54	95
INDIVIDUELE VERANTWOORDELIJKHEID: individueel initiatief en individuele verantwoordelijkheid voor resultaten (V12)	55	36	38	80
INDIVIDUELE BETROKKENHEID: mensen staan achter de richting die de organisatie heeft ingeslagen (V17)	42	44	43	89
INDIVIDUELE TIJDSBESTEDING: Tijd die wordt besteed aan de belangrijkste doelstellingen (V21)	49	54	58	85
	63	59	60	75
0 50 100				