

Rotterdam School of Management Erasmus University

Welke betekenis geven medewerkers en klanten van de gemeente Schouwen-Duiveland aan klanten centraal stellen en hoe kunnen de medewerkers deze betekenissen toepassen in hun werk?

Afstudeerscriptie in het kader van het
doctoraal bedrijfskunde
september 2016
door
Kurt Stassen

Afstudeercommissie

- Ir. Ton Roodink
- Prof. Dr. Justin Jansen

Student

Naam: Kurt Stassen
Nummer: 400841
Telefoon: 06-54908565
E-mail: kurtstassen73@gmail.com

© 2016, K.H.L. Stassen. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën of op een andere manier, zonder voorafgaand schriftelijke toestemming van de auteur. Het gepresenteerde werk is origineel en er zijn geen andere bronnen gebruikt dan waarnaar wordt verwezen in de tekst en worden genoemd in de referenties. De inhoud van deze scriptie is geheel voor de verantwoordelijkheid van de auteur. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
Hoofdstuk 1 Inleiding	5
1.1 De context	5
1.2 Probleemstelling	7
1.3 Onderzoeksvraag	8
1.4 Academische relevantie	8
1.5 De organisatie	8
1.5.1 Organisatorische ontwikkelingen	9
1.5.2 Mijn functie bij gemeente Schouwen-Duiveland	9
1.6 Mijn rol als onderzoeker	10
Hoofdstuk 2 Methodologie	11
2.1 Sociaal constructionisme	11
2.2 Responsieve methodologie	12
2.2.1 Verhalen	13
2.2.2 Verhalenworkshop	14
2.3 Naturalistic inquiry	15
2.3.1 Criteria voor onderzoek	15
2.4 Gebruikte methodologieën	17
2.5 Literatuur	17
Hoofdstuk 3 Data verzameling	18
3.1 Inleiding	18
3.2 Gesprekken	19
3.2.1 Medewerkers afdeling RenM	19
3.2.3 Klanten	20
3.3 Observaties	20
3.4 Zelfreflectie	21
Hoofdstuk 4 Verhalen	22
4.1 Inleiding	22
4.2 Verhalen	22
Hoofdstuk 5 Verhalenworkshop	30
5.1 Inleiding	30
5.2 Verhalenworkshop	30
5.3 Praktijkverbetering	31
5.4 Zelfreflectie	32
Hoofdstuk 6 Literatuur	34
6.1 Inleiding	34
6.2 Uitwerking literatuur	34
Hoofdstuk 7 Conclusies en bevindingen	44
7.1 Inleiding	44
7.2 Beantwoording deel onderzoeksvragen	44
7.3 Beantwoording onderzoeksvraag	46
Hoofdstuk 8 Reflectie	48
8.1 Inleiding	48
8.2 Criteria van onderzoek	48
8.3 Methodologische reflectie	48
8.4 Persoonlijke reflectie	52
Literatuurlijst	54

Voorwoord

Toen ik met dit onderzoek begon wist ik dat me een uitdaging stond te wachten. Een onderzoek in een sociaal-constructionistisch paradigma is voor mij geen makkelijke opgave. In het dagelijks leven zijn wij gewend rechtlijnig te denken en uit te gaan van één enkele waarheid. Daar zat de uitdaging voor mij, dat wilde ik. Ik heb het geweten. Deze uitdaging is een fantastische reis geworden. Soms had ik het gevoel dat ik alles onder controle had en even later weer het moment dat de controle compleet zoek was. Zeker na mijn gesprekken met mijn coach Ton Roodink had ik wel eens het gevoel dat ik op een verkeerd spoor bezig was, maar uiteindelijk kwam toch alles weer op zijn pootjes terecht.

Dit onderzoek heb ik uiteindelijk zelf afgerond, maar was niet mogelijk geweest zonder een aantal mensen. In het bijzonder wil ik mijn coach Ton bedanken. Zonder zijn messcherpe feedback was dit onderzoek nooit geweest wat het nu is geworden en zou mijn leercurve nooit zo steil zijn geweest. Ik besef me ook dat ik gedurende dit onderzoek het geduld van Ton meermaals op de proef heb gesteld. Maar ondanks dit hield Ton de moed erin en stond hij steeds klaar wanneer ik er was. Mijn meezeer Justin Jansen wil ik ook bedanken voor zijn feedback op mijn scriptie.

Dit onderzoek had ik nooit kunnen doen zonder de klanten en medewerkers van de gemeente Schouwen-Duiveland. De medewerkers van de afdeling RenM wil ik ook zeker bedanken voor de medewerking en flexibiliteit gedurende mijn onderzoek. Zonder deze medewerkers was mijn onderzoek zeker niet mogelijk geweest. Ook Paul van Tuil wil ik van harte bedanken voor het faciliteren en ondersteunen van mij tijdens dit onderzoek, maar ook gedurende deze hele opleiding.

Geen opleiding verloopt soepel zonder de medewerking van het thuisfront, en geen onderzoek loopt dan op rolletjes. Tijdens dit onderzoek zijn er hectische momenten geweest waardoor het niet altijd even makkelijk was om mijn focus en aandacht goed bij dit onderzoek te houden. Maar door de steun van Véronique ben ik in staat geweest dit alles goed af te ronden. Heel erg bedankt voor je steun hiervoor Véronique!

Uiteindelijk ben ik op mijn eindpunt beland van deze studie en het was een fantastische ervaring die ik iedereen kan aanraden. Het was inspirerend, motiverend, soms moeilijk, maar uiteindelijk zeer leerzaam. Onderstaande simpele quote van de Engelse filosoof Francis Bacon vat voor mij samen hoe simpel de wetenschap is:

“Science is but an image of the truth”

Rest mij nog u veel leesplezier toe te wensen met deze scriptie.

Samenvatting

In dit sociaal-constructionistisch onderzoek heb ik onderzocht welke betekenis klanten en medewerkers van de afdeling RenM van de gemeente Schouwen-Duiveland geven aan de klant centraal stellen en hoe medewerkers deze betekenissen kunnen toepassen in hun werk. Voor dit onderzoek heb ik gebruik gemaakt van de responsieve methodologie van Abma en Widdershoven.

Kenmerkend voor dit onderzoek is dat er is uitgegaan van een meervoudige werkelijkheid. Deze meervoudige werkelijkheid is tot stand gekomen door gesprekken aan te gaan met klanten en medewerkers van de afdeling RenM en door observaties. Tijdens deze gesprekken en observaties heb ik als onderzoeker ervaringen vernomen die ik naar mijn interpretatie in gestalten heb verwoord. Deze gestalten zijn vervolgens als input gebruikt tijdens een verhalenworkshop. Tijdens deze verhalenworkshop zijn medewerkers en klanten met elkaar de dialoog aangegaan over ervaringen op het gebied van de klant centraal stellen. Dat is ook het doel van een onderzoek dat met de responsieve methodologie van Abma en Widdershoven is uitgevoerd. Het draait hierbij om door middel van een dialoog tot praktijkverbetering te komen en niet om inhoudelijke wetenschappelijke theorie te ontwikkelen.

Concluderend uit dit onderzoek kan gesteld worden dat er bij de afdeling RenM sprake is van een rommelzolder. Dat betekent dat de aard van werken en organiseren niet past bij de betekenisgeving van de activiteiten. Om deze rommelzolder op te ruimen kan er gebruik gemaakt worden van het gemeentelijk bedrijfsconcept van Van Dinten en Van Dinten. Dit houdt in dat de aard van de diensten gekoppeld wordt aan een manier van werken en organiseren van de medewerkers in de organisatie.

Ook zal er door de leiding van de afdeling op een andere manier gestuurd moeten worden, namelijk op effectiviteit en niet meer op efficiency. Hiervoor dienen er KPI's ontwikkeld te worden.

Medewerkers zijn leidend in een dossier en leidinggevenden/coördinatoren zijn faciliterend in de ideale situatie.

Klanten stellen persoonlijk contact erg op prijs en willen dat medewerkers laagdrempelig bereikbaar zijn. Het sluiten van de balie bij RenM wordt door zowel klanten als medewerkers als een verschraving van de dienstverlening ervaren.

Het houden van de verhalenworkshop heeft de klanten en medewerkers nieuwe inzichten opgeleverd die ze omgezet hebben in ideeën voor praktijkverbetering. Deze dienen verder uitgewerkt te worden met de leiding van de afdeling om dit concreet te maken. Daarom dient het de aanbeveling om deze verhalenworkshops een vervolg te geven met ook de leiding als deelnemers.

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 De context

De Nederlandse overheid kent een gedecentraliseerde structuur. De belangrijkste wetgeving wordt door de landelijke overheid in Den Haag gevoerd en middels attributie wordt er ook bevoegdheid verleend aan regionale of lokale overheden. Voor een gemeente worden deze bevoegdheden verleend aan de gemeenteraad. Deze gemeenteraad is gemachtigd om uitvoering te geven aan landelijke wetgeving op lokaal niveau of lokale wetgeving te introduceren. Een gedeelte van deze bevoegdheid delegeert de gemeenteraad aan het college van burgemeesters en wethouders en hiermee ook aan de gemeentelijke organisatie.

Al decennia heerst er een beeld dat de gemeentelijke organisatie bij het invoeren van wetgeving en uitvoering geven aan de bepaalde wetgeving niet de aansluiting vindt bij de inwoners. Medewerkers van de organisatie bepalen vooral zelf vanuit hun kennis en ervaring wat goed is voor haar inwoners zonder de inwoners hier (voldoende) bij te betrekken. Gevolgen hiervan zijn ontevreden inwoners van de gemeente, projecten die haar doel missen en uiteindelijk gefrustreerde en ontevreden medewerkers.

De laatste jaren wordt de Nederlandse overheid met aanzienlijke bezuinigingen geconfronteerd. Dit komt enerzijds door de economische crisis waarin Nederland verkeert sinds 2008 en anderzijds doordat de overheidsfinanciën niet tijdig zijn aangepast aan de veranderende samenstelling en behoeften van de Nederlandse bevolking. Dit heeft ook zijn doorwerking naar de gemeenten in Nederland, het lokale niveau van de Nederlandse overheid. Momenteel is er een decentralisatie van taken gaande van de landelijke overheid naar de lokale overheid. Gedachte hierbij is dat de lokale overheid dichter bij de inwoners staat en deze taken effectiever kan uitvoeren dan de landelijke overheid. Gelijktijdig zal door de gemeenten een bezuiniging moeten worden gerealiseerd. Met minder geld dan voorheen beschikbaar was moeten de gemeenten de dienstverlening aan haar inwoners op peil houden. Zowel voor de al bestaande diensten, als voor de nieuwe gedecentraliseerde diensten. Enerzijds gebeurt dat door een takendiscussie; wat moet je als overheid wel en niet (blijven) doen? Anderzijds gebeurt dit ook door meer verantwoordelijkheid bij de inwoners neer te leggen; de zogenoemde burgerparticipatie. De overheid, ook op lokaal niveau, maakt een terugtrekkende beweging en legt meer verantwoordelijkheid neer bij de inwoners.

Een andere trend is de mondige en individualistische burger. In de laatste decennia zijn burgers veel mondiger geworden. Ze komen meer op voor hun eigen belangen, hebben goede toegang tot veel informatie, vooral via internet, en kunnen zich via deze weg ook makkelijker groeperen. Dit duidt op een toename van zelfreferentialiteit¹ bij de burger. Dit maakt ook dat zij sneller en beter een discussie voeren met de gemeente als er een besluit wordt genomen, of het voornemen is een besluit te nemen, die hun niet zint. Overheden spelen hier veelal op in. Negatieve publiciteit is slecht voor het imago. Dit imago is voor de overheid ook belangrijker geworden de laatste jaren. Door de opkomst van social media houdt de (lokale) overheid nauwlettend haar imago in de gaten en probeert negatieve publiciteit te voorkomen of te pareren. Imago naar buiten toe lijkt wel belangrijker geworden dan de identiteit van de organisatie.

Ook de gemeente Schouwen-Duiveland speelt op deze veranderingen in. Als eerste is er in 2011 een strategische visie 2040 "Het tij van de toekomst" geschreven. Deze visie is tot stand gekomen door een interne projectgroep met vooral senior beleidsmedewerkers, aangestuurd door een (interne) stuurgroep. Er is externe expertise geraadpleegd, zoals de voorzitter van de Sociaal-Economische Raad, de directeur van het Sociaal Cultureel Planbureau en de voorzitter Raad van Bestuur Rabobank Nederland. Inwoners, ondernemers of gasten van de gemeente Schouwen-Duiveland hebben geen directe betrokkenheid gehad bij de totstandkoming van de strategische visie. Het is vooral een visie die intern tot stand is gekomen en vervolgens gepresenteerd is aan de buitenwereld als het toekomstbeeld van de gemeente Schouwen-Duiveland als woon-, werk- en leefgebied. Een projectgroep, samengesteld met diverse ambtenaren van de eigen gemeentelijke organisatie, hebben samen met experts alle demografische ontwikkelingen in kaart gebracht die landelijk spelen en van invloed zijn op de gemeente Schouwen-Duiveland als woon-, werk- en leefgebied. Naar aanleiding van deze demografische invloeden is bepaald wat van belang is voor Schouwen-Duiveland om zich op te richten om een aantrekkelijk gebied te blijven voor inwoners, ondernemers en gasten. Bij het bepalen van deze invloeden en het vertalen van deze invloeden naar consequenties zijn de eigen inwoners, ondernemers en gasten niet of nauwelijks betrokken. In deze strategische visie worden vooral demografische factoren beschreven die tot 2040 te verwachten zijn in Schouwen-Duiveland. Voorbeelden hiervan zijn de krimp van de bevolking en verwachtingen ten aanzien van economie en volkshuisvesting. In deze visie zijn dan ook gelijk de kansen benoemd waar de gemeente Schouwen-Duiveland zich op toe moet leggen om ook in 2040 een vitale en

¹ Dit begrip wordt in hoofdstuk 6 nader uitgelegd.

dynamische gemeente te zijn voor haar inwoners, ondernemers en gasten. Naar aanleiding hiervan is er een organisatievisie tot stand gekomen, waarin benoemd staat hoe de organisatie gaat inspelen op de strategische verwachtingen die in de strategische visie beschreven zijn. Deze organisatievisie is tot stand gebracht door een projectgroep van beleidsmedewerkers van verschillende afdelingen. Zij hebben deze organisatievisie geschreven en gaandeweg het proces getoetst bij externe samenwerkingspartners en bedrijven. Alle medewerkers van de gemeente Schouwen-Duiveland zijn hierin betrokken door middel van deelname aan workshops.

Kort samengevat is dit de visie op de organisatie:

Wij treden op als partner voor de inwoners, ondernemers en gasten op ons eiland. Mensen staan altijd centraal in ons denken en handelen. De regels komen op de tweede plaats. We helpen daar waar mogelijk, soms door te ondersteunen, soms jagen we aan en soms laten we ook los of dragen over. Wij staan midden in de samenleving, wij zijn de eerste overheid. Daarin ligt onze toegevoegde waarde, onze kracht. Wij weten wat er speelt en nemen zoveel mogelijk polshoogte. We zijn "buiten" te vinden en heel toegankelijk. Dat is nog niet altijd vanzelfsprekend. Maar we werken er hard aan en je mag iedereen van ons hierop aanspreken.

Deze organisatievisie is tot op heden een abstract document die vooral tot stand is gekomen vanuit een interne benadering. Met zo een benadering gaat de organisatie van zichzelf uit en klanten moeten zich aanpassen aan de manier waarop er wordt georganiseerd in de organisatie. Van Dinten en Schouten noemen dit een systeemgedreven wijze van organiseren (Van Dinten, Schouten, 2011, p. 173). Hier zal ik in hoofdstuk 6 nader op in gaan. Naast deze manier van organiseren gaan medewerkers van de gemeente Schouwen-Duiveland van zichzelf uit en benaderen projecten en problemen vanuit een theorie. Deze werkwijze heeft jarenlang gedomineerd binnen de Nederlandse overheid. Nederland is jarenlang gekenmerkt door 'de verzorgingsstaat'. De overheid (en haar medewerkers) zorgden voor haar inwoners en bepaalden ook wat wel en niet goed voor je was. Doordat medewerkers van de gemeente Schouwen-Duiveland lang in dienst zijn, zijn zij ook vaak in dienst getreden bij deze gemeente vanuit deze benadering en geselecteerd op capaciteiten die behoren bij deze manier van werken. Ook een theoretisch en causale benadering behoort bij deze werkwijze. Vanuit een theoretische benadering proberen medewerkers verbanden te ontdekken en de werkelijkheid te benaderen. Van Dinten en Schouten noemen dit de rationele (Van Dinten, Schouten, 2011, p.48) en zelfreferentiële oriëntatie (Van Dinten, Schouten, 2011, p. 42). Vanuit deze optiek is het dan ook niet helemaal verwonderlijk dat de organisatievisie vanuit een interne benadering is ontstaan. In hoofdstuk 6 wordt nader ingegaan op de begrippen die hierboven zijn benoemd. Hierin staat beschreven hoe de organisatie gaat inspelen op de demografische ontwikkelingen die beschreven staan in de strategische visie "Het tij van de toekomst", maar hierin staat nog niet beschreven wat dit nou concreet betekent voor het werk van iedere individuele medewerker. Om dit concreter te maken is er door een projectgroep een uitvoeringsprogramma organisatievisie geschreven. Gelijktijdig is er een visie op de dienstverlening geschreven. Met deze visie wordt getracht focus te krijgen binnen de hele organisatie op het gebied van dienstverlening aan inwoners, ondernemers en gasten.

Zoals eerder beschreven organiseren de medewerkers van de gemeente vooral vanuit een systeemgedrevenheid en interne oriëntatie. Deze systeemgedrevenheid is de afgelopen jaren ook toegenomen door automatisering, een verdere digitalisering van de dienstverlening en het gebruik van internet. Medewerkers van de gemeente zijn gewend om de dienstverlening vanuit wetgeving of beleidsregels in te richten en (vrijwel) geen verbinding te zoeken met haar inwoners, ondernemers of gasten. Door juist deze verbinding te zoeken kan dienstverlening ingericht worden naar de wensen van de inwoners, ondernemers of gasten en binnen de mogelijkheden van de gemeente. Nu heeft de gemeente wel een visie op de dienstverlening, maar ook deze is vanuit een interne oriëntatie opgesteld. In deze visie op de dienstverlening wordt beschreven hoe inwoners, ondernemers en gasten te woord moeten worden gestaan en moeten worden geholpen. Maar of deze benadering ook daadwerkelijk aansluit bij de wensen en verwachtingen van de inwoners, ondernemers en gasten is niet bekend. Zij zijn niet betrokken bij de totstandkoming van de visie op de dienstverlening.

Wetgeving en beleid geven nu houvast aan deze medewerkers en scheppen orde, niet het aangaan van de verbinding met de inwoners. De organisatievisie en het bijbehorend uitvoeringsprogramma schetsen een ander beeld. Hierin wordt juist het beeld geschetst dat de klanten van de gemeente Schouwen-Duiveland centraal staan in al het handelen van de medewerkers. Regels zijn niet leidend bij het helpen van klanten, maar de wensen en behoeften van de klant staan centraal en zijn leidend in het contact. Van Dinten en Schouten noemen dit contextgedreven organiseren (Van Dinten, Schouten, 2011, p. 173).

Enkele kernpunten uit de organisatievisie:

- Partner zijn voor inwoners, ondernemers en gasten. In de oude werkwijze bepaalt de gemeente wat er moest gebeuren en voert dit vervolgens uit. Als partner ligt de nadruk op samen vormgeven en uitvoeren.
- Inwoners, ondernemers en gasten staan centraal en regels op tweede plaats. Regels zijn niet meer leidend in het contact met klanten. De wensen en behoeften zijn leidend en medewerkers proberen deze in te passen in de regelgeving. Ook overbodige regelgeving moet worden afgeschaft (deregulering)
- Helpen en ondersteunen in plaats van voorschrijven. Zoals eerder omschreven willen inwoners, ondernemers en gasten betrokken worden bij het beleid en uitvoering van een gemeente. De gemeente krijgt dus meer een ondersteunende rol naar haar klanten, in plaats van een initiërende rol.
- Medewerkers moeten naar buiten gaan en toegankelijk zijn voor inwoners, ondernemers en gasten. Vanachter het bureau is niet te zien wat past binnen een bepaalde context en welke wensen en behoeften er precies zijn. Contact met de klanten van de gemeente buiten het gemeentehuis zal heel anders zijn dan het contact binnen het gemeentehuis. Medewerkers moeten de situatie ter plekke beoordelen, niet vanachter een bureau of computer.

1.2 Probleemstelling

De visies zoals hierboven beschreven zijn vooral intern tot stand gekomen en zonder een grote betrokkenheid van medewerkers. Op hoofdlijnen wordt vooral in de organisatievisie beschreven dat voor medewerkers de inwoners, ondernemers en gasten centraal moeten staan. Dit in tegenstelling tot nu waar de regels en de wetgeving centraal staan. De inwoners, ondernemers en gasten centraal stellen kan echter op een drietal manieren. Betekent dit dat:

- het klanten zo makkelijk mogelijk wordt gemaakt (klantgericht), of
- de wensen en behoeften van klanten (klantgedreven) leidend zijn, of
- de hele context rondom klanten (contextgedreven) leidend is?

Bovenstaand onderscheid wordt in de organisatievisie niet gemaakt. Voor de meeste medewerkers betekent dit in ieder geval een grote omslag. Zeker gezien het feit dat medewerkers bij de gemeente Schouwen-Duiveland over het algemeen al lang in dienst zijn. De gemiddelde tijd dat een medewerker in dienst is bedraagt op 1 juni 2014 12 jaar. Wetgeving en regels stonden jarenlang op de eerste plaats in hun werk. Doordat medewerkers al zo lang in dienst zijn zal deze verandering niet altijd even makkelijk zijn voor de meeste medewerkers. Je staat immers niet de volgende dag op en denkt: “vanaf nu ga ik mijn klanten centraal stellen en regels komen op de tweede plaats”. Dit wordt onder andere ook beïnvloed door:

- oriëntatie van medewerkers
- dominante manier van organiseren binnen de organisatie
- gewenning en flexibiliteit van medewerkers

En zoals zojuist geschreven kunnen klanten op meerdere manieren centraal worden gesteld in het dagelijks werk van medewerkers. Welke manier het meest geschikt is, zal per afdeling of zelfs per taakveld kunnen verschillen.

De meeste medewerkers werken op een bepaalde werkwijze die behoort bij de manier zoals de organisatie is georganiseerd en zoals verwacht wordt dat er gewerkt wordt door de leiding. Doordat de meeste medewerkers al zo lang bij de gemeente werken kan het zijn dat ze in hun werk geleerd hebben zich te conformeren aan wetten en regelgeving. Dit ondanks het feit dat iedere medewerker van nature andere capaciteiten of werkwijze heeft. Iedere medewerker heeft namelijk een patroon aan gedragshandelingen die hem of haar van nature is bijgebracht. Van Dinten en Schouten noemen dit oriëntaties (Van Dinten, Schouten, 2011, p. 39). Na verloop van tijd conformeren ze zich aan de dominante manier van organiseren. Iedere medewerker zal proberen om invulling te geven aan deze verandering. Dit betekent dus ook dat een dergelijke verandering op weerstand kan stuiten bij medewerkers en bij andere medewerkers juist weer enthousiasme kan oproepen. Dit is afhankelijk van de mate waarin de gewenste manier van organiseren na de verandering past bij de oriëntatie die de medewerkers van nature heeft. De vraag is dan ook welke betekenis iedere medewerker geeft aan deze verandering om tot een nieuwe manier van organiseren te komen waarbij inwoners, ondernemers en gasten in hun dagelijks werk centraal komen te staan. Is dit een bevrijding en kan men niet wachten, of is het juist een last?

Een andere vraag is of de leiding zich realiseert dat deze visie niet alleen een kwestie is van het huidige personeel een nieuw kunstje leren of vertellen dat ze het anders moeten doen. Het vraagt een nieuwe manier van organiseren die is afgestemd op de manier van werken die beoogd wordt. De organisatie zal

ondersteunend moeten zijn aan de medewerkers in hun nieuwe manier van werken en op deze manier in harmonie vorm geven aan de beoogde nieuwe manier van organiseren. Alleen op papier schrijven en vertellen wat er moet veranderen getuigt nog steeds ervan dat rationaliteit de dominante vorm van betekenisgeving in de wijze van organiseren is.

Als laatste is voor de verschillende afdelingen ook niet inzichtelijk wat hun klanten juist belangrijk vinden in het dagelijks contact met de medewerkers van de verschillende afdelingen. Dit komt vooral omdat de verschillende visies intern tot stand zijn gekomen, zonder dat inwoners, ondernemers of gasten nauw betrokken zijn geweest bij het opstellen van de organisatievisie.

1.3 Onderzoeksvraag

Een interessante vraag is hoe een dergelijke verandering door medewerkers wordt vorm gegeven en hoe de top van de organisatie leiding geeft aan deze verandering? De leiding van de organisatie bepaalt de context waarbinnen de verandering vorm kan krijgen en het zijn uiteindelijk toch de medewerkers die zorgen voor de invulling en de manier waarop “organiseren” vorm krijgt. Hiermee kom ik tot mijn onderzoeksvraag:

Welke betekenis geven medewerkers en klanten van de gemeente Schouwen-Duiveland aan klanten centraal stellen en hoe kunnen de medewerkers deze betekenissen toepassen in hun werk?

Deelvragen:

1. *Zijn de verschillende vormen om de klanten centraal te stellen herkenbaar binnen de organisatie?*
2. *Welke betekenis geven medewerkers, de leiding en het management van de gemeente Schouwen-Duiveland aan deze vormen van “klanten centraal stellen”?*
3. *Welke betekenis geven klanten van de gemeente Schouwen-Duiveland aan de manier waarop ze graag in contact staan met medewerkers?*
4. *Welke verschillen en overeenkomsten zijn er tussen de verschillende betekenisgevingen?*
5. *Welke invloed heeft de dominante vorm van organiseren op de manier van organiseren?*
6. *Welke vorm van organiseren is passend bij de aard van de werkzaamheden van de verschillende medewerkers?*
7. *Op welke wijze faciliteert en beperkt de leiding van de gemeente Schouwen-Duiveland het tot zijn recht komen van de verschillende vormen van betekenisgeving?*

1.4 Academische relevantie

De academische relevantie van een onderzoek in het sociaal-constructionistisch paradigma zit niet per definitie in de bijdrage aan inhoudelijke theorieën. Het sociaal-constructionistisch paradigma gaat er namelijk vanuit dat kennis plaats-, tijds-, context- en persoonsafhankelijk is en daarmee niet is te generaliseren. In de conventionele wetenschap gebeurt deze bijdrage veelal door een gap in de bestaande theorieën bloot te leggen en deze gap te onderzoeken. In een sociaal-constructionistisch onderzoek als dit vindt de bijdrage aan de wetenschap vooral plaats door het bekritisieren van de bestaande methodiek binnen de context van het betreffende onderzoek of het invullen van leemtes in de methodiek waar de onderzoeker tegenaan loopt gedurende het onderzoek. Ook kan de wetenschappelijke bijdrage het ontwikkelen van een geheel nieuwe methodiek zijn. En dat levert wetenschappelijke literatuur op. Geen (inhoudelijke, substantiële) nieuwe theorie, maar wel verbeterde, nieuwe of aanvullende methodologie. Hiermee levert het sociaal-constructionistisch paradigma dan ook een bijdrage aan de methodologische theorie en heeft daarmee dan ook haar academische relevantie. Als laatste kan een sociaal-constructionistisch onderzoek inzichten opleveren die bruikbaar zijn voor een ander onderzoek in een andere context. Voor mijn onderzoek ben ik niet op zoek naar een nieuwe inhoudelijke theorie, maar verwacht ik dat vooral sprake zal zijn van het bekritisieren van de bestaande methodieken en het vullen van eventuele leemtes in de methodieken.

1.5 De organisatie

De gemeente Schouwen-Duiveland is een gemeente van ongeveer 34.000 inwoners. Het grondgebied van ca. 492 km² is het meest noordelijke eiland van de provincie Zeeland. De belangrijkste pijlers van de economie zijn toerisme en landbouw. De gemeentelijke organisatie behelst ca. 300 medewerkers en is sinds de reorganisatie van april 2014 ingedeeld in 5 afdelingen. Er zijn 2 afdelingen die zich bezig houden met de bedrijfsvoering (BV1 en BV2). BV1 bestaat uit de clusters personeel & organisatie, juridische zaken, huishoudelijke dienst en het gemeentearchief. BV2 bestaat uit de clusters financiën, inkoop, informatisering en automatisering (I&A) en

documentaire informatie voorziening (DIV). Naast deze twee afdelingen zijn er 3 zogenaamde klantcontact afdelingen.

Dit zijn de volgende afdelingen:

- Wonen, Werken en Leven (WWL)
- Openbare Werken (OW)
- Ruimte en Milieu (RenM)

Bij het formuleren van mijn onderzoeksvoorstel ben ik er vanuit gegaan dat ik dit onderzoek zou doen voor de gehele organisatie van de gemeente Schouwen-Duiveland. Bij het maken van de planning kwam ik er echter achter dat mijn tijd te beperkt is voor een dergelijk onderzoek. Vandaar dat ik ervoor heb gekozen om mijn onderzoek te beperken tot één afdeling, namelijk de RenM. Reden hiervoor is dat dit een afdeling is met veel klantcontact en ik naar mijn idee voldoende verhalen kan verzamelen voor mijn onderzoek. RenM is een afdeling die in totaliteit bestaat uit 53 medewerkers en is verdeeld in 3 clusters; namelijk vergunningverlening, omgevingsbeleid en het ontwikkelingsbedrijf. Door mijn onderzoek te focussen zijn de uitkomsten van mijn onderzoek, naast de academische relevantie, ook in de praktijk bruikbaar voor de afdeling RenM.

1.5.1 Organisatorische ontwikkelingen

De samenvatting van deze organisatievisie heb ik reeds in paragraaf 1.1 gegeven en is voor mij ook de aanleiding geweest om mijn afstudeeronderzoek te doen. In april 2014 is er een reorganisatie geweest binnen de gemeentelijke organisatie om beter in te kunnen spelen op de externe ontwikkelingen en om beter invulling te kunnen geven aan de organisatievisie. Voor de reorganisatie, zoals eerder geschreven, bestond de organisatie uit 9 afdelingen waarvan de meeste afdelingen op hun eigen manier invulling gaven aan het (externe) klantencontact. Door het externe klantencontact te concentreren bij 3 afdelingen wordt beoogd een betere verbinding met de klant te verkrijgen en zodoende beter invulling te kunnen geven aan “de klant centraal te stellen”.

1.5.2 Mijn functie bij gemeente Schouwen-Duiveland

Mijn functie bij de gemeente Schouwen-Duiveland is hoofd van het uitvoeringsbedrijf openbare ruimte, een onderdeel van de afdeling Openbare Werken. In deze functie geef ik samen met een collega dagelijks leiding aan ca. 85 medewerkers die bezig zijn met het onderhoud van de buitenruimte. Mijn cluster heet Algemeen/Reiniging en houdt zich bezig met afvalinzameling, exploitatie van de gemeentelijke havens, vakspecialismen en de administratie. Mijn vaste werkplaats is op de gemeentewerkplaats en niet in het gemeentehuis. Voordeel ten aanzien van mijn afstudeeronderzoek is dat ik beide werelden op deze manier goed kon scheiden, aangezien de afdeling RenM gehuisvest is op het gemeentehuis. Ook heb ik in mijn dagelijks werk zelden contact met medewerkers van RenM. Hierdoor heb ik tijdens de gesprekken een sfeer kunnen creëren dat ze vrijuit konden praten. Door deze scheiding van dagelijks werk en onderzoek doen heb ik mijn neutraliteit als onderzoeker goed kunnen bewaken. Gelijktijdig heeft dit onderzoek mij ook in staat gesteld door waarneming en contact met medewerkers van de afdeling een beeld te vormen van de werkelijke gang van zaken binnen deze afdeling. Dit geeft al aan dat mijn rol als medewerker van de gemeente Schouwen-Duiveland en onderzoeker niet helemaal los van elkaar staan.

1.6 *Mijn rol als onderzoeker*

In de conventionele wetenschap gaat men er vanuit dat een onderzoeker objectief dient te zijn. Hij dient onbevooroordeeld te zijn en de bevindingen van het onderzoek dienen zonder eigen perceptie van de onderzoeker tot stand te zijn gekomen. Volgens het sociaal-constructionistisch paradigma kan een onderzoeker in zijn onderzoek niet volledig objectief zijn en is de objectiviteit van een conventioneel onderzoek een illusie en onwenselijk. Het sociaal-constructionistisch paradigma gaat er namelijk vanuit dat de werkelijkheid vorm krijgt middels intensieve interactie met elkaar. De onderzoeker neemt dan ook actief deel aan het onderzoek. Het is onontkoombaar dat een onderzoeker zijn gesprekspartners zal beïnvloeden of zijn eigen perspectief zal betrekken bij de analyse van de onderzoeksdata. Hiervoor wordt dan ook gesteld dat een onderzoeker in een sociaal-constructionistisch onderzoek neutraal dient te zijn. Dit is op een drietal manieren uit te leggen. Ten eerste ga ik samen met betrokkenen op zoek naar de issues die van belang zijn bij het centrale begrip “de klant centraal stellen”. Samen met betrokkenen breng ik verschillende werkelijkheden in beeld die de meervoudigheid duiden van dit begrip. Hierin stel ik de diversiteit zoveel mogelijk voorop. Ik stel me dus niet op in de rol van expert of deskundige. Deze “boekenwijsheid” kan mijn gesprekspartners of deelnemers aan de verhalenworkshop beïnvloeden (Abma, Widdershoven, 2006, p. 86). Als tweede stel ik me niet op als medewerker van de gemeente Schouwen-Duiveland of als collega. Ik neem de rol van onderzoeker op me. Dit is voor mij ook één van de redenen om mijn onderzoek bij de afdeling R&M te doen. Dit is een afdeling waar ik in mijn dagelijks werk nauwelijks mee te maken heb en ook, zoals eerder geschreven, op een andere locatie is gehuisvest dan de locatie waar ik dagelijks werk. Als laatste tracht ik als onderzoeker zo min mogelijk mijn voorkeur voor de verschillende werkelijkheden een rol te laten spelen.

Hoofdstuk 2 Methodologie

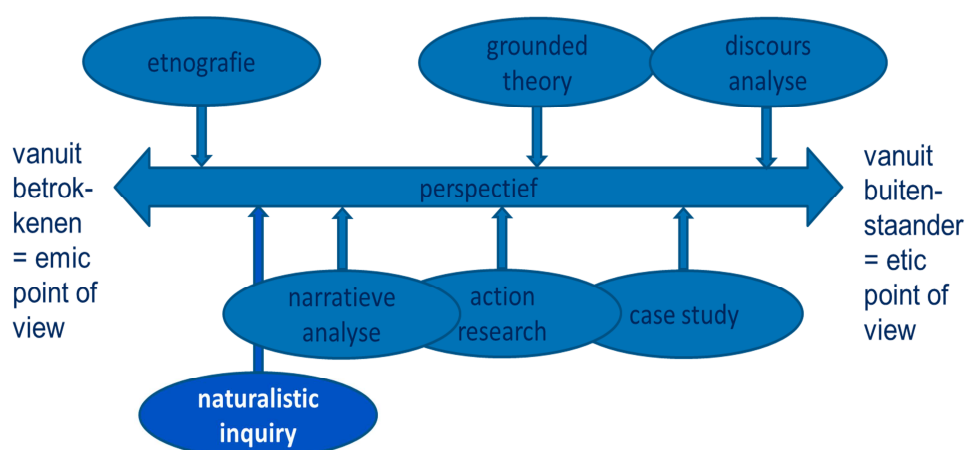
2.1 Sociaal constructionisme

Voor mijn onderzoek ga ik uit van het sociaal-constructionistisch paradigma.

Dit is een wetenschappelijk paradigma waarbij wordt verondersteld dat mensen hun werkelijkheid construeren door intensieve interactie met elkaar. De ontologie van dit paradigma verschilt van het traditionele paradigma waarin er wordt verondersteld dat één werkelijkheid er is, los van de context. Het sociaal-constructionistisch paradigma gaat uit van een werkelijkheid 'in wording' in plaats van een uniforme werkelijkheid (Chia, 1995, p.594). Betrokkenen in mijn onderzoek construeren hun werkelijkheid door interacties met collega's, medewerkers en klanten in het dagelijks werk. Iedere interactie is uniek en kan door elke betrokkene op een andere manier worden ervaren. Op deze manier worden meerdere werkelijkheden gecreëerd die naast elkaar kunnen bestaan. Er zijn verschillen tussen deze werkelijkheden, maar deze verschillen kunnen niet opgelost worden door meer rationaliteit te betrekken bij het onderzoek. Dit kan enkel door te onderkennen dat er sociale relaties bestaan tussen alle betrokkenen bij het onderzoek en inzicht in de verschillende werkzaamheden te verkrijgen (Erlandson cs, 1993, p. 14). Dit paradigma past goed bij mijn onderzoek waar ik op zoek ga naar de verschillende betekenisgevingen van één abstract begrip, "de klant centraal stellen". De wereld van de onderzochten is leidend, hun geconstrueerde werkelijkheid is onderwerp van het onderzoek.

Dit wetenschappelijk paradigma verschilt van de conventionele wetenschappelijke opvatting. Er wordt betwijfeld of de theoretische werkelijkheid van de conventionele wetenschap adequate informatie oplevert voor de praktijk, het draait vooral om de meervoudige werkelijkheid die betrokkenen binnen een bepaalde context creëren met elkaar door middel van interactie. De opgedane kennis is zo plaats-, tijds-, persoons- en contextafhankelijk, dat deze uitermate bruikbaar is voor het betreffende onderzoek. Dit grote voordeel is ook de reden waarom ik niet kies voor het modernistisch paradigma. De enkelvoudige werkelijkheid waar de onderzoeker in dit paradigma naar op zoek is en de causale verbanden die prevaleren binnen dit paradigma zijn niet bruikbaar om de interactie tussen de betrokkenen van het onderzoek in kaart te brengen en te verbinden. Ook het postmodernistisch paradigma is niet geschikt, al is het op het eerste zicht geschikter voor dit onderzoek te gebruiken dan het modernistisch paradigma. Het postmodernistisch paradigma verschilt van het modernistisch paradigma dat het ook uitgaat van een meervoudige werkelijkheid, maar vooral probeert de verschillen te benadrukken. In mijn onderzoek is inzicht in de verschillen van belang en daarmee is het sociaal-constructionistisch paradigma het meest geschikt. Binnen dit paradigma gebruik ik 3 methodologieën, namelijk de responsieve methodologie, naturalistic inquiry en case study.

Er staan echter meer methodologieën ter beschikking om onderzoek te doen binnen dit paradigma. Ton Roodink heeft tijdens de colleges van Management van Verandering het volgende, niet uitputtende, overzicht van onderzoeksmethodologieën ten behoeve van kwalitatief onderzoek gepresenteerd:



Bron: College Ton Roodink

Ik zal bovenstaande methodologieën toelichten om aan te geven waarom ze wel of niet geschikt zijn in mijn onderzoek. Mijn vertrekpunt is om de betekenis van betrokkenen te achterhalen, dus zo dicht mogelijk bij "emic point of view" te komen. Ethnografie is volgens mijn beleving niet geschikt. Hierbij probeer je jezelf zo

veel mogelijk onder te dompelen in de wereld van de betrokkenen door zo langdurig als mogelijk deel te nemen aan de dagelijkse gang van zaken van betrokkenen. Dit is voor mij niet mogelijk omdat de tijd die ik aan het onderzoek kan besteden toch beperkt is en ik ook graag met de klanten in aanraking wil komen. Dit zijn echter zelden tot nooit dezelfde klanten en dus moet ik actief op zoek naar klanten. Sommigen komen namelijk nooit in het gemeentehuis, maar onderhouden telefonisch of digitaal contact. Daarnaast wil ik ook antwoord geven op mijn onderzoeksvraag, hoe medewerkers de verschillende betekenisgevingen in hun werk kunnen toepassen. Met etnografie als toegepaste methodologie is dit niet mogelijk.

Narratieve analyse is als methodologie ook niet volledig geschikt. Bij narratieve analyse draait het om de kracht van alle geschreven en gesproken teksten om zodoende een werkelijkheid te construeren. Bij deze vorm wordt geacht dat mensen "storytellers" te zijn. Door het maken en vertellen van verhalen proberen mensen zichzelf te begrijpen, begrijpbaar te maken voor en in contact te komen met andere mensen (Eriksson, Kovalainen, 2009, p. 211). In mijn onderzoek draait het juist om de interactie tussen de betrokkenen en niet zo zeer om de individuele verhalen. Action research is ook niet geschikt voor mijn onderzoek. Met action research beoog je als onderzoeker om een verandering teweeg te brengen door de oplossing voor "het probleem" of "de verandering" aan te dragen of actief aan mee te werken en vervolgens in de praktijk te brengen met frequent repeterende interventies (Eriksson, Kovalainen, 2009, p. 193). In mijn onderzoek draag ik geen oplossingen aan, ik bied enkel het medium aan medewerkers en klanten om nieuwe inzichten te verkrijgen. Zij zijn uiteindelijk zelf verantwoordelijk om aan de slag te gaan met de nieuw verkregen inzichten en deze inzichten kunnen ook per persoon verschillen. Hier is als onderzoeker geen standaard oplossing voor aan te dragen waarmee men aan de slag moet. Zoals ook reeds eerder vermeld in paragraaf 1.4 is het niet mijn bedoeling een nieuwe theorie te ontwikkelen, maar medewerkers en klanten nieuwe inzichten te laten opdoen, waardoor grounded theory ook geen geschikte methodologie is. De discourse analyse is bedoeld om de cultuur te onderzoeken door middel van taal en richt zich dus met name op de sociale interactie door middel van de taal (Eriksson, Kovalainen, 2009, p. 227). In mijn onderzoek draait het niet zo zeer om de taal die gebezigd wordt door klanten of medewerkers, maar om de betekenisgeving. Hierin is de taal ook wel van enig belang, maar niet in zo grote mate dat discourse analyse een geschikte methodologie is. De methodologie case study is vooral bedoeld om een specifiek probleem te onderzoeken en vervolgens aan de hand van dit onderzoek te bezien wat er geleerd kan worden van het onderzoek in relatie tot het onderzoeksonderwerp (Eriksson, Kovalainen, 2009, p. 115). Deze methodologie is geschikt om een aantal deelvragen van mijn onderzoek te kunnen beantwoorden. Deze deelvragen zijn gericht op het begrijpen van de organisatie en waar er eventueel een problematiek is ontstaan. Deze vragen staan los van het verkrijgen van nieuwe inzichten van de medewerkers of klanten en lenen zich daarom om door middel van een case study te onderzoeken. De responsieve methodologie staat hierboven nog niet genoemd, maar is bij uitstek geschikt voor een interactief onderzoek. Ik ga hier in de volgende paragraaf verder op in.

2.2 Responsieve methodologie

Met responsieve methodologie geven zo veel mogelijk betrokkenen betekenis aan het onderzoeksonderwerp binnen hun eigen context. Dit zorgt voor diversiteit. Ook geeft het een stem aan die betrokkenen die normaliter niet of nauwelijks betrokken worden bij het onderzoeksonderwerp, zoals sommige medewerkers en klanten. Hierdoor kunnen medewerkers nieuwe inzichten opdoen betreffende een organisatie waarin klanten centraal staan. Ze kunnen leren van de collega's door de verhalen uit de praktijk van de collega's en klanten. Abma en Widdershoven vertalen dit in hun boek "Responsieve methodologie, interactief onderzoek in de praktijk" (Abma, Widdershoven, 2006, p. 29) als volgt:

"Een responsieve benadering biedt handvaten voor interactief onderzoek. In een responsieve benadering wordt onderzoek gezien als een gezamenlijk zoekproces met belanghebbenden naar de waarde en betekenissen van hun praktijk. Het doel van responsief onderzoek is het verhogen van onderling begrip tussen belanghebbenden als voertuig voor praktijkverbetering."

De responsieve benadering kent volgens Abma en Widdershoven de volgende kernconcepten:

Issues

Niet de onderwerpen van managers of beleidsmakers zijn belangrijk in het onderzoek, maar de onderwerpen van alle betrokkenen. Deze zijn vooraf niet bekend, maar zullen pas gaandeweg het onderzoek zichtbaar worden.

Stakeholders

Bij deze benadering worden zoveel mogelijk stakeholders betrokken in het onderzoek die geraakt worden bij de benadering en het onderwerp. Er wordt niet zo zeer gekeken naar status of functie, maar naar betrokkenheid. Speciaal is er aandacht voor benadeelden of voor groepen die buitengesloten of gemarginaliseerd zijn. In dit onderzoek zijn de stakeholders gekaderd als alle medewerkers van de afdeling RenM en de klanten van deze afdeling. Zoals eerder gezegd heb ik hiervoor gekozen om een onderzoek te kunnen doen dat voldoende diepgang heeft dat de medewerkers van de afdeling nieuwe inzichten kan verschaffen en toch ook een stem kan geven aan benadeelden binnen deze afdeling of zij die in contact staan met deze afdeling.

Emergent design

Zoals onder het eerste kernconcept benoemd, worden de issues pas gaandeweg het onderzoek bekend. Dit kenmerkt het emergente karakter van de responsieve benadering. In samenspraak met de stakeholders ontwikkelt het onderzoek en dus ook het onderzoeksonderwerp zich.

Hermeneutisch-dialectische cirkels

Dit is een term die veel methodiek herbergt. De 3 woorden staan elk voor een bepaalde benadering van het onderwerp. Hermeneutiek houdt zich vooral bezig met de vraag of we uitingen van andere mensen kunnen begrijpen of verstaan (Van den Besselaar, 1997, p.104). Het gaat hierbij om interpretatie.

Dialectiek verwijst naar de verkenning van elkaars opvattingen door middel van interactie en dialoog (Abma, Widdershoven, 2006, p. 35). De cirkels verwijzen naar het nader verkennen van deze issues. Als eerste worden issues verkend in homogeen samengestelde groepen en vervolgens worden de issues die ertoe doen door heterogene groepen verkend. Vooral deze heterogene groepen zijn goed voor het leerproces.

Agenda voor onderhandeling

Het onderzoek wordt niet afgesloten met conclusies en aanbevelingen, maar met een agenda waarin de controversiële issues staan. Deze agenda moet recht doen aan de grote diversiteit van stakeholders.

Rollen en verantwoordelijkheden onderzoeker

De onderzoeker heeft bij deze benadering de rollen van interpretator, educator, facilitator van proces en socratische gids (Abma, Widdershoven, 2006, p. 37).

Responsieve methodologie is zoals gezegd geschikt voor het vergroten van het onderlinge begrip tussen belanghebbenden en ook geschikt voor praktijkverbetering. Deze methodologie leent zich dus voor de interactieve delen van mijn onderzoek waarbij medewerkers en klanten op zoek gaan naar nieuwe inzichten en hoe deze nieuwe inzichten kunnen leiden tot een verbetering in de dagelijkse praktijk. Een veelgebruikte methode hierbij is de verhalenworkshop.

2.2.1 Verhalen

Het werken met verhalen of narratieven is gegrond in de responsieve onderzoeksbenadering (Boonstra, De Caluwé, 2006, p. 80) zoals ik dit ook gebruik voor mijn onderzoek.

Verhalen worden door de conventionele wetenschap niet gebruikt vanwege het feit dat ze te gekleurd en subjectief zouden zijn (Abma, Widdershoven, 2006, p. 18).

Maar meer en meer wordt erkend door filosofen en wetenschappers dat verhalen wel degelijk een krachtig instrument zijn in de wetenschap. Niet zozeer om modellen die causaal van aard zijn weer te geven, maar ze representeren de grilligheid en dubbelzinnigheid van het leven van mensen (Abma, Widdershoven, 2006, p.19).

Het gebruik van verhalen kan meerdere functies hebben (Boonstra, De Caluwé, 2006, p. 66);

- Verhalen hebben vaak een sterke *socialiserende en enculturatiefunctie*. Door betekenisvolle gebeurtenissen en heldendaden van belangrijke figuren in de geschiedenis van een groep in verhalen te vervatten wordt een cultuur in stand gehouden en overgedragen door het vertellen van deze verhalen.
- Door het vertellen van verhalen kan de *overgang naar een nieuwe fase* in de ontwikkeling van een groep beter verwerkt worden. Bij deze functie worden verhalen met elkaar uitgewisseld over gebeurtenissen in het verleden, maar ook over hoe het kan worden.
- Een andere functie van verhalen is het *herbeleven van een situatie* uit het verleden in het hier en nu. Doel hiervan is het achterhalen van de betekenis of deze betekenis vanuit een nieuwe context te herdefiniëren.

- Een vierde functie van verhalen is het creëren van een nieuwe werkelijkheid. Door het vertellen van verhalen krijgen de luisteraars een breder beeld van de wereld om zich heen.

Vooraf deze laatste functie maakt dan ook dat het werken met verhalen in organisatieveranderingstrajecten geschikt is.

Door het toevoegen van andere werkelijkheden aan de eigen werkelijkheid ontstaat er een nieuwe werkelijkheid voor de luisteraar. Hiermee wordt zijn eigen horizon verbreed en doet hij nieuwe inzichten op. Dit is het gevolg van de narratieve ruimte die ontstaat door het vertellen van verhalen (Boonstra, De Caluwé, 2006, p. 64). In de narratieve ruimte wordt met respect voor elkaars verschillende belevingswerelden ideeën, ervaringen en gevoelens met elkaar uitgewisseld.

Het is een belangrijke taak van de onderzoeker om deze narratieve ruimte te creëren.

Uiteindelijk zijn de door mij als onderzoeker gecreëerde verhalen input voor de verhalenworkshop. Om te dienen als input voor de verhalenworkshop dient de onderzoeker de ervaringen die de gesprekspartners hebben aangedragen te interpreteren. Hierin wijkt de kwalitatieve analyse bij de responsieve benadering af van conventionele kwalitatieve analyses, waarin de eigenheid van elk verhaal (of transcriptie) wordt benadrukt (Abma, Widdershoven, 2006, p. 60)

2.2.2 Verhalenworkshop

De dialoog is een geschikte interventie om een organisatorische verandering te bewerkstelligen volgens een sociaal-constructionistisch principe (Van Nistelrooij, 2004, p. 4). Tijdens een dialoog is er sprake van een gelijkwaardige uitwisseling van organisatie werkelijkheden, waarmee de deelnemers gaandeweg zich bewust worden van elkaars werkelijkheid en zich dan ook realiseren dat de eigen gepercipieerde werkelijkheid van de organisatie en haar context slechts één van de vele is (Van Nistelrooij, 2004, p.4).

Door deze bewustwording van meerdere werkelijkheden en de vergelijking van de eigen werkelijkheid met deze andere werkelijkheden zal er een nieuwe werkelijkheidsconstructie ontstaan voor iedere deelnemer (Van Nistelrooij, 2004, p.5). Dit is met name te danken aan het interactieve karakter van een dialoog, waar door de interactie tussen spreker en luisteraar de werkelijkheid verder wordt geconstrueerd (Abma, Widdershoven, 2006, p. 70).

Met het ontstaan van deze nieuwe werkelijkheidsconstructie zal een verandering teweeg worden gebracht bij de deelnemers, bijvoorbeeld vanwege het besef dat anderen een andere werkelijkheidsconstructie hebben.

Van belang in een dialoog is dan ook dat de meerdere werkelijkheden op een gelijkwaardige manier worden ingebracht. Indien één van de werkelijkheden dominant aanwezig is in de dialoog, betekent dit ook gelijktijdig dat andere werkelijkheden onderbelicht blijven en er een eendimensionaal werkelijkheidsperspectief wordt geschetst (Van Nistelrooij, 2004, p. 7). Abma en Widdershoven benadrukken dit ook nog eens door te stellen dat een dialoog het uitwisselen en leren van ervaringen is en niet het uitwisselen van argumenten (Abma, Widdershoven, 2006, p.55).

Hiermee wordt dan ook een belangrijk voordeel van de dialoog aangestipt. In een dialoog lijken voor medewerkers voldoende vrijheidsgraden opgesloten te zitten, waarmee ze ook binnen een geplande verandering door het management van de organisatie eigen keuzes kunnen maken (Van Nistelrooij, 2004, p.7). Ze krijgen geen werkelijkheid opgedrongen, bijvoorbeeld die van het management, maar kunnen zelf in contact komen met andere werkelijkheden en constateren waar de eventuele tekortkomingen in de eigen werkelijkheidsperceptie zitten (Van Nistelrooij, 2004, p.6).

Hiermee is het dan ook een geschikt instrument om binnen de geplande verandering van de gemeente Schouwen-Duiveland om de klant centraal te stellen in het dagelijks werk, medewerkers zelf een nieuwe organisatie werkelijkheid te laten creëren.

Een verhalenworkshop biedt een platform om de meerdere organisatie werkelijkheden aan de deelnemers te presenteren in de vorm van verhalen. Organizatie werkelijkheden kunnen worden weergegeven in een verhaal waarmee die werkelijkheid wordt geschetst. Verhalen zijn namelijk nodig voor de deelnemers om te begrijpen wat er gebeurt en kunnen ook het toekomstig handelen van mensen beïnvloeden (Abma, Widdershoven, 2006, p. 52). Door het vertellen van verhalen worden werkelijkheden 'geordend' en 'gemaakt' en de luisteraar interpreteert deze werkelijkheden om het verhaal te kunnen begrijpen (Abma, Widdershoven, 2006, p. 64). Het organiseren van verhalenworkshops stimuleert dan ook een cultuur van nieuwsgierigheid en reflectie in een organisatie. Daarnaast is de onderzoeker veel minder dominant en sturend aanwezig en zijn verhalen geschikt om een dialoog te ontwikkelen waarbij deelnemers makkelijk kunnen reageren met persoonlijke ervaringen (Abma, Widdershoven, 2006, p. 65). Hierdoor kan de deelnemer aan de verhalenworkshop zijn eigen werkelijkheidsverkenning doen.

Ook kan het bieden van een dergelijk platform de overgang naar een nieuwe situatie in de organisatie vergemakkelijken (Boonstra, De Caluwé, 2006, p. 68).

Voor het bieden van een platform in de vorm van een verhalenworkshop gelden de volgende grondregels (Boonstra, De Caluwé, 2006, p. 84);

- vertrouwelijkheid
- respect
- niet interromperen
- niet te vaak en te lang praten
- het recht om je beurt voorbij te laten gaan
- alleen vrijwillig deelnemen
- het zich eigen maken van een gevoel

2.3 Naturalistic inquiry

Naturalistic inquiry is gebaseerd op het sociaal-constructionistisch paradigma. Het gaat uit van meerdere werkelijkheden die gelijktijdig bestaan. Door deze meerdere werkelijkheden te herkennen en verkennen ontstaat een meervoudig beeld van de werkelijkheid. Het is een illusie dat we alles weten van een bepaald onderwerp, sterker nog: we weten vaak maar erg weinig. Door te observeren, andere invalshoeken te herkennen en proberen te begrijpen, worden alle losse onderdelen meer en meer met elkaar verbonden en ontstaat inzicht in de verschillende betekenisgevingen. Omdat naturalistic inquiry dus vooral gaat om het herkennen, interpreteren en verbinden stellen Erlandson cs dat er grote zorgvuldigheid moet worden besteed aan de vertrouwenswaardigheid van het onderzoek. Hiervoor hebben ze een aantal richtlijnen en technieken opgesteld (Erlandson cs, 1993).

2.3.1. Criteria voor onderzoek

Door naturalistic inquiry te gebruiken als onderzoeksmethodologie stellen Erlandson cs dat er andere criteria gelden voor een onderzoek dan bij een conventioneel onderzoek (Erlandson cs, 1993, p. 132). In deze paragraaf zal ik deze criteria benoemen en verder uitwerken in relatie tot mijn onderzoek.

o Credibility

Vrij vertaalt betekent dit geloofwaardigheid en is zeer belangrijk voor een onderzoek, welk onderzoek dan ook. Zeker bij naturalistic inquiry wegens het ontbreken van een eenduidige werkelijkheid. Geloofwaardigheid bij deze onderzoeksmethodiek kan op een aantal manieren bewerkstelligd worden volgens Erlandson cs. Dit kan namelijk door langdurige betrokkenheid bij het object van onderzoek, langere tijd waar te nemen, door triangulatie, referentie materiaal, peer debriefing, member checks en dagboek aantekeningen. In mijn onderzoek ben ik gedurende langere tijd betrokken bij de afdeling die ik onderzoek en kan ik ook gedurende langere tijd waarnemen. Dit kan namelijk in de periode van maart 2015 tot het einde van het onderzoek. Tijdens deze periode heb ik meerdere gesprekken met medewerkers en tijdens de waarnemingen probeer ik te herkennen wat mij tijdens de gesprekken is verteld, of juist zaken te herkennen die anders zijn dan me zijn verteld of niet zijn verteld. Doordat ik dit over een langdurige periode kan doen ontstaat er een beeld dat niet bepaald wordt door momenten, maar een geloofwaardig beeld geeft. Triangulatie pas ik ook toe in mijn onderzoek. Ik heb gesprekken met meerdere medewerkers op verschillende niveaus en met de leidinggevende/coördinatoren van de afdeling. Ook doe ik waarnemingen tijdens teamoverleggen. Er worden klantevaluaties schriftelijk opgesteld die ik gebruik als data. Ook spreek ik klanten van de afdeling RenM. Door gebruik te maken van deze verschillende data zal er een geloofwaardig en holistisch beeld ontstaan rondom het centrale issue, waarin ruimte is voor een meervoudige werkelijkheid. Referentie materiaal is belangrijk om de gehele context in kaart te brengen. Hiervoor is een zo groot mogelijke verscheidenheid aan materiaal nodig om een holistisch overzicht van de context te verkrijgen. Dit zal ik in beperkte mate verkrijgen. Ik maak alleen gebruik van de data uit mijn gesprekken met medewerkers en klanten, de data van mijn observaties en de geschreven klantevaluaties. Hierdoor blijft bijvoorbeeld beeldmateriaal zoals foto's of video's buiten beschouwing. Tijdens de periode van mijn afstudeeronderzoek zal ik gebruik maken van peer debriefing. Er vinden enkele peer group sessies plaats met mede studenten waarbij ik mijn onderzoek bespreek en om feedback vraag. Dat kan ook buiten deze peer group sessies om, maar dit blijft echter beperkt tot kort contact vanwege de drukte van alle groepsleden. Daarnaast staat mijn afstudeercoach Ton Roodink tot mijn beschikking om feedback te geven op mijn onderzoek op zowel inhoudelijk als procesniveau. Member checks vinden plaats door de bevindingen die gevormd worden door mijn interpretatie van de gesprekken met mijn gesprekspartners te laten lezen met de vraag of ze mijn interpretaties nog herkennen als hun eigen werkelijkheid. Als laatste zijn dagboek aantekeningen van belang voor de geloofwaardigheid van het

onderzoek. Vanwege het emergente karakter van het onderzoek zijn aantekeningen van gedachten en keuzes belangrijk om (achteraf) uit te kunnen leggen waarom er bepaalde keuzes gemaakt zijn in het onderzoek. Dit zal voor mij een groot aandachtspunt zijn, aangezien ik dit nooit gebruik en normaliter weinig van mijn gedachten en keuzes aan het papier toevertrouw.

O Transferability

Bij overdraagbaarheid gaat het erom of het onderzoek ook relevant is om nieuwe inzichten op te doen buiten de context van het betreffende onderzoek. In conventioneel onderzoek gaat het er dan om de bevindingen dermate te generaliseren dat ze ook toepasbaar zijn in een andere context. Bij onderzoek volgens naturalistic inquiry gaat het juist niet om het generaliseren van de context en/of de bevindingen van het onderzoek. Iedere context is uniek en zal dus ook unieke bevindingen opleveren. Het is de taak van de onderzoeker de context van het onderzoek gedetailleerd te beschrijven. Vervolgens berust de taak bij de volgende onderzoeker die gebruik wil maken van het betreffende onderzoek, om aan de hand van de gedetailleerde beschrijvingen na te gaan of de inzichten uit het ene onderzoek behulpzaam kunnen zijn om in een andere context inzicht te krijgen wat daar aan variëteit speelt (Erlandson cs, 1993, p. 330). Hiervoor dient gebruik gemaakt te worden van thick descriptions, gerichte selectie van de gesprekspartners en dagboekantekeningen. Thick descriptions zijn detailrijke beschrijvingen. Dit kun je doen door te beschrijven op een zo laag als mogelijk abstractieniveau. Dit abstractieniveau dient zo gekozen te worden dat meerdere interactiesituaties samen komen in dezelfde beschrijving, maar dat dit niet ten koste gaat van alle details. In deze beschrijvingen dient alle informatie gegeven te worden die de lezer nodig heeft om de bevindingen van het onderzoek te begrijpen (Erlandson cs, 1993, p. 145). Deze thick descriptions zal ik gebruiken bij het samenstellen van mijn verhalen. Bij naturalistic inquiry maak je gebruik van een gerichte selectie van gesprekspartners. Het gaat er namelijk niet om zoveel mogelijk generaliseerbare informatie te verkrijgen, maar zoveel mogelijk verschillende informatie die een beeld geven van de context (Erlandson cs, 1993, p. 148). Om dit te bewerkstelligen is het doelgericht selecteren van de gesprekspartners een voorwaarde. Anders is de kans te groot dat de context niet zo volledig mogelijk in kaart is gebracht aan het einde van het onderzoek, door het niet spreken van bepaalde mensen binnen de doelgroep. Tijdens mijn onderzoek zal ik mijn gesprekspartners vragen mij een andere collega te noemen die in zijn/haar beleving een ander verhaal gaat vertellen.

O Dependability

Bij conventioneel onderzoek wil dit vooral zeggen dat het gebruiken van dezelfde onderzoeksmethodiek onder dezelfde (of vergelijkbare) omstandigheden dezelfde onderzoeksresultaten zullen opleveren. Indien dit niet het geval is, is het onderzoek niet betrouwbaar (Erlandson cs, 1993, p. 33). In conventioneel onderzoek heeft men het dan ook wel over betrouwbaarheid of reliability. Bij naturalistic inquiry is dit per definitie niet waar. Onderzoeksresultaten worden niet 'ontdekt', maar gecreëerd door de interactie tussen onderzoeker en onderzochten. Indien het onderzoek nogmaals gedaan wordt onder dezelfde of vergelijkbare omstandigheden zullen er andere bevindingen gedaan worden. Dit komt door een verandering in de realiteit (Erlandson cs, 1993, p. 34).

Hiervoor dient het onderzoeksproces inzichtelijk gemaakt te worden zodat duidelijk kan worden gemaakt waar de variatie vandaan komt. Hiervoor dient gebruik te worden gemaakt van de dependability audit en de dagboekantekeningen. Opdat de vertrouwenswaardigheid van het onderzoek onderzocht kan worden door iemand anders, dient de onderzoeker aantekeningen bij te houden van het onderzoeksproces. Dit door middel van dagboekantekeningen, aantekeningen van gesprekken, aantekeningen van belangrijke keuzes die gemaakt zijn tijdens het onderzoek en andere documentatie. Dit wordt door Erlandson cs. het "audit trail" genoemd (Erlandson cs, 1993, p. 34).

O Confirmation

Bij naturalistic inquiry gaat de onderzoeker er vanuit dat objectiviteit in een onderzoek onmogelijk is. Objectiviteit houdt in een modernistisch onderzoek ook in dat slechts één beschrijving van de werkelijkheid waar kan zijn, terwijl in een sociaal-constructionistisch onderzoek meerdere werkelijkheden door de onderzoeker aan het licht worden gebracht. Het is ook niet te voorkomen dat data van het onderzoek onderhevig is aan de interpretatie van de onderzoeker. Daarom wordt neutraliteit wel als wenselijk gezien. Neutraliteit gaat dus om het zo min mogelijk kleuren van de aangetroffen werkelijkheden. Ook belangrijk voor de onderzoeker is het vermogen van de data om de betrouwbaarheid van het onderzoek te bevestigen. Hiervoor is het noodzakelijk dat alle data te herleiden is tot de bron. Om dit te garanderen stellen Erlandson cs voor gebruik te maken van de "confirmability audit" (Erlandson cs, 1993, p. 35). Ook het gebruik van dagboekantekeningen is hier belangrijk in.

2.4 Gebruikte methodologieën

Zoals vermeld in paragraaf 2.1 heb ik in mijn onderzoek gebruik gemaakt van drie methodologieën, namelijk de responsieve methodologie, naturalistic inquiry en case study. Ik heb voor deze drie methodologieën gekozen omdat ze mij uiteraard helpen mijn onderzoeksvragen te beantwoorden en omdat ze complementair aan elkaar zijn. Responsieve methodologie is geschikt voor het vergroten van het onderling begrip en praktijkverbetering, maar is hiermee voornamelijk geschikt voor het interactieve deel van mijn onderzoek. Naturalistic inquiry is bruikbaar om de meerdere werkelijkheden in kaart te brengen en dus als basis voor het interactieve deel van de responsieve methodologie. Deze meerdere werkelijkheden waren nodig om de medewerkers en klanten nieuwe inzichten te verschaffen en hiermee ook de basis te zijn voor de praktijkverbetering. Er zijn echter ook een aantal deelvragen die om een interpretatie van de onderzoeker vragen om de vraag te beantwoorden. Deze vragen zijn in mindere mate geschikt om door middel van interactie bij te dragen aan de praktijkverbetering. Al zal dat indirect toch het geval zijn. Om deze vragen te beantwoorden door middel van interpretatie van de onderzoeker heb ik gekozen voor case study als methodologie en daarmee is deze complementair aan de andere 2 methodologieën.

2.5 Literatuur

Volgens Abma en Widdershoven worden de thema's wegens het emergente karakter van het onderzoek pas gaandeweg zichtbaar. De onderzoeker bepaalt niet welke thema's van belang zijn, maar dit zal gebeuren naar aanleiding van gesprekken met belanghebbenden bij het onderzoek (Abma, Widdershoven, 2006, p. 33). Deze thema's bepalen de inhoud van het onderzoek en de literatuur die verbonden is met mijn onderzoek. Om deze reden kan de inhoudelijke literatuur pas gaandeweg het onderzoek worden geraadpleegd en niet vooraf. Ook hiermee wijkt mijn onderzoek af van een conventioneel wetenschappelijk onderzoek. Wel heb ik op voorhand vastgesteld welke methodiek ik zal gebruiken. Vooraf heb ik me dus wel ingelezen in de methodische literatuur.

Hoofdstuk 3 Data verzameling

3.1 Inleiding

De start van het praktijkgedeelte van mijn onderzoek was het verzamelen van verhalen. Het werken met verhalen volgens de responsieve methodiek omvat een viertal stappen (Abma, Widdershoven, 2006, p. 57)

	Beoogd doel	Activiteiten	Aandachtspunten
Stap 1 Sociale condities creëren	• Vertrouwen en enthousiasme kweken voor verhalenproject	• (Informeel) gesprekken • Presentaties over voorgenomen stappen • Aanwezig zijn bij belangrijke activiteiten	• Twijfels en bezwaren bespreekbaar maken • Ingaan op ideeën van betrokkenen • Mensen betrekken bij de werkzaamheden
Stap 2 Verhalen verzamelen	• In kaart brengen van zorgen en aandachtspunten belanghebbenden	• Individuele gesprekken • Selectie respondenten • Analyse en bewerking gesprekken • Terugkoppeling analyse naar respondenten (<i>member check</i>)	• Maximale variatie selectie respondenten • Flexibiliteit ten aanzien van steekproef • Conversatieachtige interviewstijl • Uitnodigende openingsvraag • Afronden als verzadiging optreedt
Stap 3 Dialoog betrokkenen gelijkgerichte belangen	• Zorgen en aandachtspunten in verhalen uitdiepen	• Verhalenworkshop plannen, opzet maken • Deelnemers selecteren en uitnodigen • Analyse en bewerking • Terugkoppeling naar de deelnemers (<i>member check</i>)	• Passende setting • Veilige sfeer • Uitsluiting groepen voorkomen • Doorvragen waarom een issue belangrijk is
Stap 4 Dialoog betrokkenen uiteenlopende belangen	• Zorgen en verhalen uitwisselen, wederzijds begrip	• Idem stap 3, maar nu gemengde groepen	• Waak voor asymmetrische verhoudingen • Overweeg of <i>face-to-face</i> ontmoeting geschikt is • Verhelder posities over en weer

*Bron: Abma, T.A. en Widdershoven G.A.M. Responsieve methodologie; interactief onderzoek in de praktijk. Pagina 57)

In de navolgende hoofdstukken zal ik bespreken welke activiteiten ik heb ondernomen uit dit stappenplan en hoe dit in de praktijk is verlopen.

In hoofdstuk 3 gaat het om de gesprekken en observaties die ik heb gedaan, deze passen in stap 1 en 2.

In hoofdstuk 4 komen de gegenereerde verhalen aan de orde die ik heb verzameld. Deze verhalen zijn onderdeel van stap 2.

Vervolgens komt in hoofdstuk 5 de verhalenworkshop aan bod, die stap 3 en 4 uit het bovenstaande stappenplan vormen.

3.2 Gesprekken

3.2.1 Medewerkers afdeling RenM

Zoals gezegd heb ik de gesprekken gehouden met de medewerkers van de afdeling RenM. In eerste instantie heb ik mijn onderzoek uitgelegd aan het afdelingshoofd van de afdeling RenM met de vraag of ik de medewerking op zijn afdeling kon verwachten. Dit was geen probleem. Hij heeft vervolgens in een mail aan alle medewerkers uitgelegd dat ik mijn afstudeeronderzoek ging doen bij de afdeling RenM en hiervoor gesprekken ging houden met individuele medewerkers en ook aanwezig kon zijn bij besprekingen.

De gesprekken waren semigestructureerd, een “natuurlijke” conversatie. Deze natuurlijke conversaties leveren verhalen op (Boonstra, De Caluwé, 2006, p. 82) die ik kon gebruiken als input voor de verhalenworkshop. Ik begon met een aantal thema's als leidraad voor de gesprekken. Deze thema's had ik afgeleid van mijn onderzoeksvragen.

Deze thema's waren:

- de invoering van de organisatievisie
- de verandering naar aanleiding van deze organisatievisie
- het klantcontact
- het klantperspectief

Gaandeweg de gesprekken kwamen de thema's van mijn gesprekspartners naar voren en heb ik de oorspronkelijke thema's vervangen. Volgens de methodiek reiken de gesprekspartners namelijk de thema's aan. Hier ben ik dan ook afgeweken van de beschreven methodiek.

De methodiek schrijft voor dat gesprekspartners voorafgaand aan het gesprek de thema's aanreiken (Boonstra, De Caluwé, 2006, p. 82). Dit is echter niet volgens de methodiek van Abma en Widdershoven. Ik ben van start gegaan met thema's naar aanleiding van mijn onderzoeksvragen om de richting in de gesprekken aan te geven. Deze thema's waren echter niet dwingend. Ik reikte de thema's aan en liet vervolgens de richting van het gesprek bepalen door mijn gesprekspartners. Indien er thema's ter sprake kwamen die voor mijn gesprekspartners interessanter of belangrijk waren ging ik daar op verder. Uiteindelijk ben ik zo in staat geweest de thema's te achterhalen die ertoe doen voor mijn gesprekspartners. De vorming van de thema's was emergent.

Uiteindelijk had ik gaandeweg de gesprekken de volgende thema's te pakken:

- de verandering naar aanleiding van de invoering van de organisatievisie
- de interne rommelzolder
- Stimulans/belemmeringen vanuit de organisatie
- Oriëntaties van collega's
- Differentiatie in dienstverlening

Om mijn gesprekspartners uit te nodigen zo veel en concreet mogelijk te vertellen was mijn openingsvraag belangrijk (Boonstra, De Caluwé, 2006, p.82). Daarom luidde mijn openingsvraag “kun je me vertellen welke functie je hebt binnen de gemeente Schouwen-Duiveland en hoe klantcontact er in jouw functie uitziet?”. Deze vraag heb ik gekozen om laagdrempelig het gesprek te beginnen, de medewerkers over hun eigen functie te laten vertellen en omdat de vraag niet gesloten is.

Tijdens mijn gesprekken met medewerkers kies ik doelgericht van mijn respondenten. Dit is ook besproken in paragraaf 2.3.1. Doel van deze selectie is maximale variatie van mijn gesprekspartners. Door deze maximale variatie kreeg ik uiteenlopende ervaringen te horen.

Deze doelgerichte selectie heb ik gedaan door mijn gesprekspartners aan het einde van het gesprek te vragen naar een collega waarvan ze weten dat diegene er anders over denkt. In eerste instantie vonden mensen dit wel wat spannend, omdat ze dachten in termen van “goed” of “fout”. Maar nadat ik nogmaals had uitgelegd dat het niet om goed of fout gaat, maar om verschil, kon iedereen wel een collega opnoemen.

Nadat ik 16 medewerkers had gesproken van de afdeling RenM kwam het verzadigingspunt. Dit was het punt dat ik geen nieuwe onderwerpen meer hoorde en er herhaling optrad. Dit is ook het moment dat ik kon stoppen met verzamelen van verhalen bij de medewerkers (Boonstra, De Caluwé, 2006, p. 82). Uiteindelijk heb ik gesproken met medewerkers in de volgende functies:

- balie medewerker
- bouwinspecteur
- beleidsmedewerker
- projectleider
- projectmanager
- coördinator
- afdelingshoofd

3.2.3 Klanten

De gesprekken met klanten van de afdeling RenM waren nog het moeilijkst om te houden. Het was relatief moeilijk om klanten te vinden die interessante ervaringen konden bieden. Ik heb medewerkers waarmee ik een gesprek had, gevraagd of zij klanten wisten die mij interessante ervaring konden vertellen. Naar aanleiding hiervan heb ik een drietal klanten uitgenodigd voor een gesprek. Dit waren klanten van het ontwikkelingsbedrijf en ruimtelijke ordening. Uit deze gesprekken kwamen geen diverse werkelijkheden en ervaringen naar voren. Deze klanten waren uitermate tevreden over de gemeente en specifiek dan de afdeling RenM. Ondanks deze lofzang was ik ook nog op zoek naar andere ervaringen om ook een beeld van meerdere werkelijkheden te verkrijgen vanuit het gezichtsveld van de klanten en op deze manier de medewerkers een inzicht te verschaffen. Hierna heb ik dan nog een drietal klanten gesproken, waaronder ook klanten van vergunningverlening. Hier heb ik andere ervaringen gehoord die ruimte boden om een gestalt te schrijven dat als input dient voor de verhalenworkshop.

3.3 Observaties

Tijdens mijn onderzoeksperiode heb ik ook gebruik gemaakt van observaties. Deze observaties waren tijdens teamoverleggen van de afdeling RenM, op momenten dat medewerkers van de afdeling in contact waren met klanten en tijdens klantevaluaties. Deze observaties heb ik gebruikt om te herkennen wat mij verteld werd tijdens de gesprekken met de medewerkers van de afdeling RenM. Uiteraard heb ik ook geobserveerd of ik zaken herkende die mij niet verteld zijn tijdens de gesprekken, maar die wel van belang waren voor mijn onderzoek. Deze drie settings maken deel uit van de dagelijkse praktijk van de medewerkers van de afdeling RenM en ik verwachtte hier ook een zo gevarieerd mogelijk beeld uit te krijgen. Bij teamoverleggen kon ik de interactie tussen medewerkers observeren en ook de interactie tussen medewerkers en leidinggevendenden, bij de klantcontacten de interactie tussen de medewerkers en de klanten en als laatste bij de klantevaluaties kon ik ook observeren hoe klanten het contact hebben ervaren en deze evaluaties werden behandeld door medewerkers. Op deze manier heb ik ook invulling gegeven aan triangulatie en dit is een weer onderdeel van de “credibility” zoals besproken in paragraaf 2.3.1.

3.4 Zelfreflectie

Tijdens de fase van de gesprekken en waarnemingen vond ik het moeilijk het onderscheid tussen collega en onderzoeker te maken. Vooraf nam ik mezelf goed voor om neutraal te blijven tijdens de gesprekken, maar toch merkte ik dat er bepaalde kennis in mijn hoofd aanwezig is en ik hierdoor ook in bepaalde aannames van medewerkers mee kon gaan zonder verder door te vragen. Ook medewerkers van de afdeling betrokken me vaker als collega bij de gesprekken door te vragen/opmerkingen als “en hoe is dat op jouw afdeling?”, “dat weet jij ook wel he”. Hierdoor vond ik het echt moeilijk om als neutrale onderzoeker aan de gesprekken deel te nemen. Achteraf bezien denk ik dat dit vrijwel zeker van invloed is geweest op de kwaliteit van de data die ik verkregen heb van de medewerkers.

Ook in de gesprekken met de klanten speelde dit probleem. Terugluisterend naar de interviews betrapte ik mezelf er op dat ik twee keer over een gelijkwaardige situatie in mijn eigen afdeling vertelde als de klanten hadden meegemaakt. Hiermee zit ik op dat moment als medewerker van de gemeente Schouwen-Duiveland aan tafel en niet als onderzoeker. Ook heb ik een aantal klanten per mail benaderd en dit heb ik gedaan via het werk mailadres van de gemeente Schouwen-Duiveland. Dit had ik beter via mijn privé mailadres kunnen doen, zodat er een duidelijke scheiding aanwezig was geweest tussen mijn rol als medewerker van de gemeente Schouwen-Duiveland en mijn rol als neutrale onderzoeker.

Inhoudelijk vind ik achteraf dat ik te veel gesloten vragen stelde in mijn eerste gesprekken. Hierdoor ben je afhankelijk of de gesprekspartner uit zichzelf uitgebreid wil vertellen of dat enkel een kort en bondig antwoord geeft op mijn vraag. Ook waren mijn vragen toch wel sturend, en ging ik uit van enige kennis van mijn gesprekspartners over de onderwerpen. Mijn vragen hadden echt meer van een open oriëntatie mogen zijn, zodat de gesprekspartner zelf sturing aan het gesprek had kunnen geven. Een voorbeeld hierin is dat ik wilde weten of er sprake is van een interne rommelzolder binnen de afdeling. Mijn vragen waren dus gericht hierop en ik vroeg bijvoorbeeld of medewerkers verschil merkten in de wijze waarop ze in de praktijk werden aangestuurd en de manier zoals dat volgens de organisatievisie zou moeten.

Hoofdstuk 4 Verhalen

4.1 Inleiding

Naar aanleiding van de gesprekken was de volgende stap in het onderzoek om de “gestalten” te beschrijven die naar voren zijn gekomen in de gesprekken. Dit heb ik gedaan door elk gesprek nogmaals te beluisteren en uitspraken en opvallende beschrijvingen te noteren. Deze uitwerking heb ik geanalyseerd en geïnterpreteerd totdat er op een hoger abstractieniveau verschillende gestalten waren te beschrijven die als basis konden dienen voor de verhalenworkshop.

Hier zijn vervolgens twee gestalten uit voort gekomen van medewerkers van de afdeling RenM, een gestalt die de ervaringen van de klanten weergeeft en een “klein verhaal”. Dit kleine verhaal geeft niet een volledig gestalt weer, maar zijn uitspraken van medewerkers die vanuit bedrijfskundig oogpunt behulpzaam zijn tijdens de verhalenworkshop. Ze zijn de moeite waard om te delen met de deelnemers. Deze vier gestalten zijn zo beschreven dat ze de deelnemers aan de workshop een vervangende ervaring bieden en ze uitnodigen om eigen ervaringen te vertellen tijdens de verhalenworkshop.

In de volgende paragraaf worden de vier verhalen weergegeven.

4.2 Verhalen

Verhaal 1 De bruggenbouwer

In mijn functie als adviseur bij de afdeling Ruimte en Milieu is het klantcontact erg belangrijk. Dat klantcontact kan ook op momenten dat het voor mijn klanten goed uitkomt.

Zo is het zondagavond en de telefoon gaat. Het is de heer Voorthuizen. *“Excuses dat ik je op zondagavond bel, maar ik ben morgen in Nederland. Graag wil ik met je afspreken om op het perceel te gaan kijken waarvoor ik die bouwvergunning heb aangevraagd. Kun je er om 7.00 uur zijn?”* vraagt hij. *“Natuurlijk kan ik er morgenochtend zijn, dat is geen probleem”*. Ondanks dat het ook nog eens 45 minuten rijden is, ben ik er gewoon morgen. Het is immers onze klant die ik graag wil helpen. Dan is het niet erg om op een ongebruikelijk tijdstip ter plekke te zijn. *“Fijn dat je er bent!”* zegt de heer Voorthuizen. *“Dit is zo makkelijk dat je flexibel bent en me kunt helpen met mijn drukke schema. Ik moet eerlijk zeggen dat ik vooraf altijd een beeld van ambtenaren had dat ze star en niet flexibel zijn, maar door jou kijk ik er toch echt anders tegenaan. Tot morgenochtend.”* Kijk, dit is nou kicken. Een klant die erg tevreden is over onze dienstverlening en mooi dat ik kan bijdragen aan een positieve beeldvorming van mij en mijn collega's.

Niet alleen de contactmomenten, maar ook de relatie die ik met mijn klanten opbouw is belangrijk. Dat vindt al heel vroeg plaats. De heer Hamers komt langs voor een kennismakingsgesprek naar aanleiding van zijn vergunningaanvraag. Belangrijk is om bij aanvang van een traject wederzijdse verwachtingen naar elkaar uit te spreken. *“Vindt u het prettig als ik u elke 2 weken op de hoogte houd over de voortgang van de procedure? En als u tussendoor vragen heeft kunt u mij altijd bellen of mailen.”* De heer Hamers geeft aan dat hij dit fijn vindt. Hij vindt het belangrijk om korte lijntjes te houden met de gemeente en periodiek contact te hebben. Ook wil hij graag dat we eerlijk en duidelijk communiceren. Indien iets niet kan, wil hij dit van ons weten. Mooi dat hij dit aangeeft, want ook onze coördinator hamert hierop; duidelijke communicatie! *“Dat geldt ook andersom”* vervolg ik. *“Ik wil ook graag van u duidelijke communicatie. Ik wil weten wat er speelt bij u. Soms maak ik wel eens mee dat belangrijke informatie wordt achter gehouden. Dan baal ik. Dit is een traject van gelijkwaardigheid en van duidelijkheid. Als ik niet alles weet, kan ik u niet optimaal helpen.”* De heer Hamers knikt instemmend. Dit traject kan van start gaan. De neuzen staan dezelfde kant op en dit dossier kan opgepakt worden.

Zelf doe ik er alles aan om mijn klanten zo goed mogelijk te helpen en te zorgen dat er voortgang is. Dat vinden mijn klanten ook fijn. Maar ik heb hier wel eens discussie over met de leiding. Henk, mijn coördinator, wil bijvoorbeeld weten hoe het met mijn werkvoorraad staat. Er staan nog 4 aanvragen in. *“Die aanvraag van Zeeland BV staat al lang in je werkvoorraad. Het wordt tijd dat je deze gaat afronden. Zorg je ervoor dat deze bij ons volgende werkoverleg is afgerond?”* Hier hebben we al zo vaak discussie over gehad. Dit dossier is nog niet helemaal rijp om in procedure te brengen. Zeeland BV moet nog enkele wijzigingen doorvoeren in de aanvraag en dan is dit een mooi plan waar we als gemeente trots op kunnen zijn. Maar Henk wil dat het dossier wordt afgerond. Het heeft nu lang genoeg geduurd. *“Geef Zeeland BV nog tijd om het plan goed aan te passen, dan kunnen we het gaan afronden. Nu is het nog te vroeg en als ik het nu in procedure moet brengen dan zal de aanvraag afgewezen worden.”* zeg ik. *“Dit duurt te lang, je moet echt door met deze dossiers. Je werkvoorraad neemt toe op deze manier. Zorg ervoor dat er voldoende doorloop in je dossiers zit. Einde van de maand bespreken*

we dit weer" vervolgt Henk dan weer. Ik vraag me af of Henk wel snapt hoe complex deze dossiers zijn. Het gaat toch om de inhoud, niet om de aantallen?

Soms zijn dossiers nou eenmaal complex of heb je met andere partijen te maken waar je afhankelijk van bent. Wat ook nog loopt is het project aan de oude Molen. Dit is een complex traject waarbij meerdere partijen betrokken zijn. Rob, van de provincie Zeeland, hangt nu aan de telefoon. *"Rob, voor het project 'oude Molen' wil de heer Bal dat stukje grond van jullie aankopen."* Rob is het hier duidelijk niet mee eens. *"Dat kan niet. Ik zie hier op de Nedbrowser dat het als bestemming 'agrarische grond' heeft en dan kun je het dus niet kopen voor dat project."* Dit antwoord verwachtte ik al, maar ik moet proberen Rob op locatie te krijgen. *"Het lijkt me goed dat je eens ter plekke komt kijken, Rob. Ik snap je antwoord, maar als je de situatie ter plekke ziet, zie je wellicht wel mogelijkheden."* Hij belooft dat hij morgen samen met mij en de projectontwikkelaar ter plekke gaat kijken. Snel ook de projectontwikkelaar bellen dat Rob morgen komt kijken en het zou goed zijn als hij er ook is. De projectontwikkelaar is in zijn nopjes met deze afspraak. *"Dat is goed dat je dit geregeld hebt. Het is fijn dat ik gewoon één aanspreekpunt heb, jij, en jij vervolgens alle betrokken partijen hierin betreft. Dat maakt een project als dit normaal zo moeilijk."* Dit is echt een leuke reactie! Zo zie ik het namelijk ook: ik ben het aanspreekpunt voor deze klant in het project en ik zorg er vervolgens voor dat alle vragen bij de betrokken collega's en instanties terecht komen. *"Eén gemeente, één loket. Ik voel me een bruggenbouwer tussen onze klanten en de organisatie."*

Het sturen op resultaten zijn tegenstrijdige signalen die we krijgen vanuit onze leiding. Ook tijdens het teamoverleg wordt door onze coördinator gestuurd op resultaten. Henk vraagt naar aantal dossiers die zijn afgerond. Mijn collega Marlies heeft hier moeite mee. *"Het lijkt wel of er steeds meer op resultaat gestuurd wordt door de leiding. Het gaat totaal niet meer over inhoud van een dossier, maar alleen nog over doorlooptijd en afhandeling. Sinds die nieuwe organisatievisie lijkt het wel of het erger is geworden."* Ik vraag aan Marlies wat dit dan betekent voor onze klanten en ze zegt: *"Ik denk dat sommige dossiers niet meer helemaal worden uitgespit, omdat het allemaal zo snel moet. Soms krijg ik wel eens dossiers onder ogen waarvan ik denk hoe is het mogelijk? Klanten hebben er zo misschien voordeel bij, omdat vergunningen sneller worden verleend. Maar of het onze kwaliteit van de dienstverlening ten goede komt?"*

Dit vind ik jammer, want op deze manier raken collega's gedemotiveerd. Zij zijn juist belangrijk voor de kwaliteit van onze dienstverlening. Het is te hopen dat onze leiding dit ook inziet. Zij zullen ook de mens meer centraal moeten stellen, de collega's. Zij zijn belangrijk in het contact met onze klanten, niet de kwantiteit of de lijstjes die afgewerkt moeten worden.

Wat mij betreft mag de leiding ook eens kijken naar de manier waarop wij onze klanten ontvangen binnen de gemeente.

Zo sprak ik net met Trudy, de baliemedewerkster. Ik zei tegen haar: *"Jammer dat jullie achter zo'n afgesloten balie zitten en allemaal kleding van de gemeente aan hebben. Het zou informeler kunnen, waardoor de klant zich meer op zijn gemak voelt."* Trudy is het hier niet mee eens: *"Het voelt voor ons juist veilig om achter een gesloten balie te zitten. Tegenwoordig weet je nooit wat er kan gebeuren. En met die kleding van de gemeente zijn we goed herkenbaar voor onze klanten. Iedereen heeft hetzelfde aan en ziet er netjes uit."* Trudy kijkt hier dus anders tegenaan. *"Kun je misschien voorstellen dat het voor onze klanten meer informeler en laagdrempelig is als jullie hier ook in nette, maar eigen kleding zitten? En dat jullie klanten meenemen naar een zithoek die huiselijker is aangekleed. In het teken van de klant centraal stellen denk ik dat dat beter overkomt, in plaats van met iemand praten in een pakje aan een afgesloten balie met een tl-balk op je gezicht."* Trudy schudt heftig haar hoofd. *"Ik vind dit veel fijner en de leiding wil dit ook graag. Dat dit niet helemaal in de nieuwe organisatievisie past moet je dan maar met de leiding bespreken."* Het is duidelijk dat iedereen zijn eigen belevingswereld heeft over de klant centraal stellen, maar ik denk wel dat dit een gemiste kans is.

Verhaal 2 De toetsers

In mijn werk als medewerker van de afdeling Ruimte en Milieu ben ik vaak afhankelijk van de informatie die klanten mij aanleveren.

Ik heb nu de aanvraag voor de bouw van een garage in behandeling. *"Oh nee, deze aanvraag is helemaal niet volledig. Ik mis nog een formulier en die tekening is ook niet goed. Wat moet ik toetsen aan deze tekening? Dat kan iemand toch niet serieus menen dat dit voldoende is om een toets te doen. Lijkt wel een tekening van een 3-jarige. Dat is echt moeilijk want ik wil wel goed toetsen, maar dan moet de aanvraag ook van een goed niveau zijn. Nee, hier kan ik niks mee."* Tegenover mij zit Katleen, mijn collega. Zij snapt dit maar al te goed, want dit maakt zij ook vaker mee. *"Wat ga je nu ermee doen, Johan?"* vraagt ze. *"Ik ga maar een brief schrijven of ze het missende formulier kunnen opsturen en toch echt met een goede technische tekening willen komen."* antwoord ik. *"Kun je misschien beter bellen, dat is toch veel sneller?"* vraagt Katleen. *"Nee, als ik bel krijg ik weer allerlei tegenvragen die een hoop werk opleveren. Ik heb nog zo veel liggen dat moet worden gedaan. Dus een brief is veel makkelijker in dit geval."* Dat bellen valt gewoon niet altijd mee, ik stuur liever een brief of een mail. Die komt altijd aan en dan zie ik wel weer wanneer het antwoord komt. De bal ligt dan in ieder geval weer bij de aanvrager. Het is ook gewoon de verantwoordelijkheid van de aanvrager om een goede adviseur in de arm te nemen. Ze gooien het soms bij ons over de schutting en wij moeten het er maar mee doen. Dat levert een hoop werk op. Het is te hopen dat hun dat met deze brief duidelijk wordt.

Naast de juiste informatie die mijn klanten aanleveren is ook de relatie die ik met mijn klanten heb van belang in het werk. Vandaag heb ik samen met Katleen een kennismakingsgesprek gehad met de heer Bouwhuis, een klant van ons. De heer Bouwhuis heeft een bouwvergunning aangevraagd voor de bouw van een nieuwe woning in het buitengebied. In de nabespreking met Katleen en Henk, onze coördinator, geeft Katleen aan dat ze me zakelijk vond in het gesprek. *"Ik vind het fijn als er wat afstand is met de aanvrager. Dat is ook zelfbescherming. Het kan natuurlijk zijn dat we gaandeweg het traject 'nee' moeten verkopen. Dat vind ik moeilijk als ik een band heb met de aanvrager of betrokken ben bij het project. Hoe meer ik van mensen weet, hoe moeilijker ik het vind om een aanvraag af te wijzen. Ik noem dit zakelijk vriendelijk"*.

Katleen snapt dat ook wel weer. *"Vraag je ook wel eens aan je klanten hoe zij dit ervaren?"* vraagt Henk. *"Nee, dat niet. Maar soms merk ik aan mezelf dat ik niet te ontmoedigend moet zijn. Dan zie ik de aanvrager in elkaar zakken tijdens ons gesprek. Dus ik probeer wel op mezelf te letten dat ik positief kritisch blijf. Maar het is ook zeker een goede tip om eens aan mijn klanten te vragen hoe ze het gesprek hebben ervaren. Dat heb ik nog niet gedaan."* Dat vind ik wel moeilijk om te doen. Wij zijn als gemeente toch geen adviseur? Sommige collega's gaan in mijn ogen te amicaal om met klanten. Ze hebben ons gewoon nodig als overheidsorganisatie. Voor ontwikkeling van plannen moeten ze een professionele adviseur in de arm nemen. Wij toetsen deze plannen slechts aan de wet- en regelgeving.

Het contact met klanten is dus belangrijk in ons werk. Zowel in de interactie met klanten, maar ook vanuit de leiding wordt er op gestuurd. Leon is mijn collega van één kamer verder. Hij komt bij ons op de kamer staan en begint te vertellen over zijn gesprek met onze coördinator. *"Hij wil dat ik meer naar buiten ga. Het staat namelijk ook in de organisatievisie en het afdelingsplan. Dat is allemaal prima, maar ik zie daar de toegevoegde waarde niet van in. Wat moet ik nou ter plaatse gaan doen?"* Mijn collega Pieter ziet dat juist anders. *"Ik vind het wel fijn om ter plaatse te gaan. Vooral omdat een situatie in 3D niet altijd te vertalen is naar 2D op een vel papier. Daarom ga ik graag ter plekke kijken."* Leon schudt heftig met zijn hoofd. *"Mijn taak is om te toetsen of het in het bestemmingsplan past. Die regels zijn helder en duidelijk en zijn er ook niet voor niks. Die regels zijn bedacht om het eiland en andere inwoners te beschermen tegen ongewenste situaties. Dus ik hoef echt niet ter plekke te gaan kijken. Dat kan ik prima van achter mijn bureau."* Pieter knikt instemmend. *"Zo is dat voor iedereen anders. We hoeven niet allemaal naar buiten te vliegen, want we kunnen niet allemaal vliegen. Bij iedere taak horen andere capaciteiten. Ik denk dat de leiding dat ook wel allemaal inziet."* Leon is het daar nog niet helemaal mee eens. *"We worden nu over één kam geschoren, maar dat kan gewoon niet. Ik ga niet naar buiten omdat het moet. En daarnaast heb ik er ook gewoon de tijd niet voor."* Leon kan ik goed snappen en ik val hem bij. *"Dat naar buiten **moeten** gaan, is ook niet fijn. Dat doe je toch alleen als de situatie of de aanvrager er echt om vraagt. Vroeger was het ook beter, toen was je vrij om wel of niet ter plekke te gaan kijken. Nu is het min of meer een verplichting geworden. Dat roept weerstand op."*

Een van de veranderingen in het klantencontact is dat onze klanten alleen nog op afspraak naar onze balie kunnen komen. Sinds de balie alleen op afspraak is krijgen mijn collega's en ik veel meer telefoon. Dat stoort in onze primaire taak, namelijk het toetsen van aanvragen. Rudolf, mijn collega, kan zich hier enorm aan storen. *"Het is toch gewoon niet klantvriendelijk om klanten aan de balie zo te behandelen? Sommige klanten willen gewoon even een gesprek met ons hebben als het hun uitkomt. Bestemmingsplannen zijn ook gewoon moeilijk uit te leggen, daar hebben onze klanten hulp bij nodig. Nu moeten ze perse een afspraak maken, dat doen ze niet"*

allemaal. Vervolgens gaan ze bellen.” Rudolf heeft wel een goed punt over de balie. Fysiek is de balie ook niet gesloten, maar er is een hele rij met kasten neergezet. Nou, dan is de balie voor mijn gevoel dicht. Onze coördinator zegt: *“de werkwijze aan de balie hebben we zo ingericht, omdat er weinig klanten aan de balie kwamen. Dit is veel efficiënter werken.”* Of het veel efficiënter is weet ik niet, omdat er nu veel meer telefoonverkeer bij alle collega’s binnenkomt en ook meer vooroverleg wordt aangevraagd. Dat werd eerst aan de balie afgevangen. En ik vraag me ook af in hoeverre dit past binnen de visie om de klant centraal te stellen.

Volgens de organisatievisie moeten we nu de regels op de tweede plaats zetten en de mens centraal. Dat gaat toch soms gewoon niet? Wet- en regelgeving is toch leidend? Die regels zijn toch niet voor niks bedacht? Die zijn helder. Anders krijgen we toch willekeur? Zo was ik onlangs op locatie bij mevrouw de Graaf. Zij heeft gevraagd of ik ter plekke wilde komen kijken naar de situatie waar zij over heeft geklaagd. Haar buurvrouw heeft onlangs een nieuwe schuur laten bouwen. *“Die schuur is veel te hoog”* klaagt mevrouw de Graaf. *“Mijn uitzicht is belemmerd en ook heb ik minder zonlicht. Jullie hebben ten onrechte die bouwvergunning afgegeven hoor.”* zegt mevrouw de Graaf. De bouw voldoet echter exact aan de regels. Qua hoogte, afstand tot het andere perceel, bestemmingsplan. Het klopt allemaal, dus heb ik die vergunning ook afgegeven. Maar als ik het vanuit de tuin van mevrouw de Graaf zie, snap ik haar wel. Ik zou het ook niet leuk vinden als mijn burens dit bouwen naast mijn huis. Maar de regels zijn echter helder. Had dit anders gemoeten dan was er ook wel een regel geweest die hier iets over zegt. En daarnaast hoeft die schuur ook niet afgebroken te worden nu. Die schuur mag gewoon blijven staan! Mevrouw de Graaf blijft vol onbegrip achter, maar regels zijn nou eenmaal regels.

De kans bestaat dan ook dat mevrouw de Graaf met deze kwestie naar het gemeentebestuur stapt. Er is altijd wel een raadslid te vinden die hiermee aan de slag wilt. Maar dat mag mijn werk gewoon niet beïnvloeden. Die steun voel ik ook vanuit de leiding. Onze coördinator Henk zegt net nog in het teamoverleg: *“Ik wil dat jullie het college en de gemeenteraad zuiver blijven adviseren. Dat betekent een idee in de context van misschien wel 25 verschillende belangen plaatsen. Wij horen hier niks van te vinden, we wegen alle belangen tegen elkaar af. Het is aan het college en eventueel de gemeenteraad om een keuze te maken.”* Dat klinkt best makkelijk, maar in de praktijk werkt dit toch niet zo. Als er grote belangen spelen merk ik dat er vanuit de politiek en de leiding druk wordt uitgeoefend om tot een bepaalde keuze te komen. Hoe zuiver is die afweging dan nog? Soms liggen de belangen van de gemeente en onze klanten zo ver uit elkaar. Ik vind het moeilijk om hier mee om te gaan. Wanneer kan ik zuiver in het belang van de klant meedenken en wanneer spelen strategische belangen van de gemeente de boventoon? Daarom is de wet- en regelgeving zo makkelijk en duidelijk. Regels hebben een reden en zijn niet bedacht om iemand te pleasen.

Ik ben al een tijdje bezig met het verbouwen van mijn schuur. Het is een hele klus waar ik veel moeite en energie in heb gestoken. Het is ook een project waar ik enorm naar uit zie. Ik ga mijn schuur twee keer zo groot maken met een opbergzolder er bovenop. Beneden kan dan mijn oldtimer ook in de garage staan en heb ik alle ruimte om te sleutelen aan deze prachtige auto. Wat soms op een kleine klus lijkt is toch veel meer moeite dan vooraf gedacht. Overleg met architect, aannemers en burens. Maar ik ben er eindelijk uit. Na weken van voorbereiding ben ik afgelopen week begonnen met de klus. Alle voorbereidingen zijn gedaan, hopelijk verloopt deze klus soepel. Vandaag ga ik mijn asbest platen wegbrengen naar de milieustraat. Eindelijk heb ik dat asbest dak van mijn schuur verwijderd en ik ben blij dat ik deze naar de milieustraat kan brengen. Het levert immers toch een gevaar op voor de gezondheid van mij en mijn gezin.

Het kost nogal wat moeite om deze asbest platen goed op de aanhangwagen te krijgen. Dankzij mijn behulpzame buurman is het me gelukt. Snel naar de milieustraat ermee.

Op de milieustraat komt de beheerder naar me toe en vraagt naar mijn registratieformulier van het asbest. Daar heb ik nog nooit van gehoord, dus dat heb ik ook niet. De beheerder van de milieustraat zegt tegen me dat ik naar het gemeentehuis moet gaan om te laten registreren dat ik het asbest wil wegbrengen op de milieustraat. Dat is wettelijk verplicht. Vooruit dan maar, ik wil nu toch echt van mijn asbest platen af. Kijken waar ik me kan melden op het gemeentehuis. Dat is vreemd, ik zie niemand aan deze balie zitten. Er hangt een bord "balie Ruimte en Milieu" boven de balie, maar ik zie geen medewerkers. Ook zie ik een grote kastenrij, maar verder geen activiteiten. Het ziet er leeg en verlaten uit. Dan maar eens bij de receptie vragen waar ik moet zijn. De receptioniste zegt tegen me: "het melden van asbest is inderdaad bij de balie van de afdeling ruimte en milieu, maar dat kan alleen maar op afspraak. U kunt daar nu niet zo maar terecht." Ik weet even niet wat ik hoor. Ik wil graag van mijn asbest platen af. Ik heb er zoveel moeite voor gedaan om deze mee te kunnen nemen, ik stond al voor de container waar ik de platen in kon gooien, maar nu ben ik er verder van weg dan ooit. "Ik ben nu hier en kan alles doorgeven wat ze willen, kan niemand mij nu helpen? Dat zal toch niet lang duren?" vraag ik. "Nee", zegt de receptioniste, "sinds kort is dat veranderd en kunt u alleen nog op afspraak terecht. Medewerkers hebben nu geen tijd om dat te doen en ik wil u toch echt verzoeken om een afspraak te maken." Ik ben helemaal verbaasd, dit heb ik nog nooit meegemaakt. Helaas is de flexibiliteit er ook niet om me nu te helpen, ik heb het al druk genoeg. Ik zal nu wel eens zien wat ik met de platen ga doen, maar als het op deze manier moet? Dan krijg ik toch echt de neiging om ze ergens in een sloot te gooien, dan ben ik er in ieder geval vanaf. Gelukkig heb ik te veel verantwoordelijkheidsgevoel om dat te doen, ik ga met mijn platen terug naar huis.

Ik ga maar eens op de website van de gemeente kijken wat ik nu moet doen met mijn asbest platen. Wat een zoektocht om dat te vinden zeg, het staat gewoon nergens duidelijk vermeld. Dan verwachten de medewerkers van de gemeente van mij ook nog dat ik weet wat ik moet doen? Maar eens zoeken met het trefwoord 'asbest' op de gemeentelijke website. Daar vind ik dan eindelijk iets. Er staat dat ik bij de balie van de afdeling ruimte en milieu een afspraak moet maken om het asbest te laten registreren. Dat kan alleen maar overdag tussen 8.30 en 16.00 uur. De receptioniste vertelde me dat al. Dat gaat voor mij weer moeilijk in verband met mijn werk. Dan maar een mail sturen naar de afdeling, hopelijk krijg ik daar wel snel een reactie op. Oei, ik lees ook dat indien het meer dan 35 m2 is ik dit niet zelf mag doen. Ik weet eerlijk gezegd ook niet hoeveel het is geweest dat ik verwijderd heb. Als ik dit vooraf allemaal eens had geweten. Jammer dat de informatie zo moeilijk te vinden is op de website. Wat vooraf zo makkelijk leek, is opeens een stuk moeilijker geworden.

Dat doet me denken aan die keer dat mijn zwager een tuinoverkapping wilde bouwen. Vooraf had hij ook het meeste werk met de voorbereiding. Veel contact met de architect en met de aannemer voorafgaande aan de uitvoering. Alles was netjes uitgetekend door een architect en het contact met zijn aannemer verliep ook goed. Totdat hij met de gemeente in aanraking kwam. Toen was het opeens zo moeilijk. Niemand zou last hebben van zijn tuinoverkapping, want het kwam naast zijn huis in een doodlopend stuk van de straat. Maar opeens ging het over gemeentelijk groen, wettelijke afmetingen om te mogen bouwen, bestemmingsplannen. Toen vond hij het toch echt niet meer prettig, omdat er zoveel regels bij kwamen kijken die de uitvoering van zijn project vertraagden. En het meest vervelende vond hij nog wel dat hij ook niet de bereidheid bij de medewerker merkte om dit traject samen tot een goed einde te brengen. Hij werd om zijn oren geslagen met allerlei ambtelijke en juridische termen en er werd van hem verwacht dat hij dit wel ging uitzoeken, of in ieder geval goede begeleiding zou zoeken. Nu snapte mijn zwager eigenlijk wel dat hij hier zelf een verantwoordelijkheid in had en de ambtenaar niet al zijn werk hoefde te doen. Maar het was allemaal iets makkelijker geweest als ze iets behulpzamer was geweest in plaats van het smijten met juridische en wettelijke termen. Zo vroeg hij waar zijn project precies aan moest voldoen om vergunningsvrij te mogen bouwen. In plaats dat hij een heldere brochure kreeg of hem mondeling meer uitleg werd gegeven, kreeg hij te horen dat een architect hem hier verder mee kon helpen. Op dat moment voelde hij een grote afstand tot de

ambtenaar. Dat was een domper op het project, want ook zij zijn onderdeel van het project waarvan hij hoopt dat dit heel prettig verloopt.

Anders was het bij mijn aanvraag om mijn vorige woonhuis te verbouwen. Daar had ik zo prettig contact met een ambtenaar. Zo weet ik dus ook dat het contact het verschil kan maken. Bij dit project had ik contact met een behulpzame ambtenaar die altijd voor me klaar stond en me goed op weg hielp. Dat was ook een flinke klus destijds. Ik ging mijn woonkamer uitbreiden en een garage bijbouwen. Ik wist niet precies waar ik moest beginnen om alle plannen goedgekeurd te krijgen. Tijdens dit project moest ik zoveel contact onderhouden met andere instanties, omdat het een rijksmonument was. En vanwege de ligging in het buitengebied had ik ook contact met het waterschap en de provincie. Bij deze contacten heeft deze ambtenaar me heel goed geholpen en de weg gewezen. Hij heeft zelfs contact met medewerkers van de andere instanties onderhouden voor me. Ik twijfel zelfs of het project zo goed verlopen zou zijn zonder zijn hulp. Op deze manier bespaarden we beiden tijd en moeite is mijn mening.

Vandaag belooft toch wel weer een erg drukke werkdag te worden. Er zijn best nog wel wat aanvragen die getoetst moeten worden vandaag en dan heb ik ook nog eens een vergadering over dat nieuwe computersysteem dat de leiding binnenkort wil gaan implementeren. Daar is Pieter ook, mijn collega. Oei, hij kijkt niet zo blij. *"In plaats van onze klanten vandaag centraal te stellen, stel ik mezelf centraal. De werkdruk is veel te hoog en zo ga ik niet verder. Nog even en dan kies ik om."* zegt hij. *"Vorig jaar is Anneke met pensioen gegaan en daarvoor hebben we geen nieuwe collega teruggekregen. De collega's van de balie zijn ook andere werkzaamheden gaan doen. Hetty werkt nu ook voor burgerzaken en Tineke voor de BAG. Omdat de economie aantrekt krijgen we wel weer meer aanvragen te verwerken. Dit is echt niet meer leuk."* Ik kan Pieter wel begrijpen en meer collega's klagen erover. Het is te hopen dat de leiding snel ingrijpt, want anders kunnen zo maar eens wat collega's gaan vertrekken als de banenmarkt weer aantrekt. Nu is de baas de baas, maar dat kan binnenkort veranderen.

Nu eerst maar eens naar het werkoverleg. Henk, onze coördinator, wil met ons praten over de organisatievisie. Hij vraagt hoe de organisatievisie leeft binnen ons team. Daar heb ik wel een mening over. *"Nou, het is vooral een papieren tijger. Het is allemaal best imposant die A3-tjes, maar ik heb er niet zo veel mee."* Pieter zegt: *"Ik vind het ook niet zo belangrijk voor ons. Wij zijn al hartstikke klantgericht bezig, al jaren. We handelen alle aanvragen binnen de wettelijke termijn af. Dus wij hoeven niet echt te veranderen hoor."*

Leon is de volgende die iets wil zeggen. *"Ik voel me wel gesteund door die organisatievisie om naar buiten te gaan. Ik had eerst niet echt het gevoel dat dat altijd kon, omdat er hier zoveel werk lag. Nu is het voor mij wel de kapstok waardoor ik de vrijheid voel om naar buiten te gaan. Maar verder hoeven wij niet zo te veranderen nu, wij zijn gewoon de ambtenaar 2.0."*

Henk geeft aan dat als er nog iets is over de organisatievisie, ze altijd bij hem terecht kunnen en hij gaat verder met de volgende punten van het werkoverleg. Het voelt aan als een ballon die in de lucht blijft hangen.

Marieke staat te trillen van woede aan mijn bureau. Ze is woest. *"Dit is toch geen manier van werken"* roept ze. *"Eerst moest ik me al verdedigen tegenover Henk dat ik bij dat project 'Vierhout' ter plekke wilde gaan kijken. Hij vond dat niet nodig. Toen ik uiteindelijk toch de toestemming had, moest ik bij de collega's van automatisering een laptop regelen. Daarna nog een bedrijfsauto. Dat was ook niet makkelijk. Het duurde een eeuwigheid voordat ik hier weg kon."*

Inmiddels raakt ze wat rustiger en gaat erbij zitten. Leon, de collega van één kamer verder, heeft Marieke inmiddels ook gehoord en komt erbij staan. Marieke gaat verder: *"Dan sta ik daar uiteindelijk ter plekke, kan ik nog niet veel. Ik wilde zelf ook navragen bij juridische zaken hoe ik dat bezwaar moest interpreteren, heb ik weer geen telefoon. Nou ja, die van mezelf, maar daar ga ik dus echt niet voor het werk mee bellen. Dan sta je daar toch wel voor joker."* Inmiddels staan nog meer collega's aandachtig te luisteren en knikken instemmend. *"Ze willen met die organisatievisie toch dat ik meer naar buiten ga, zorg dan ook dat ik de juiste middelen daarvoor heb."*

Willem haakt hier op in: *"Ja, en als je met klanten beneden aan het praten bent, kun je niks aan je gesprekspartners laten zien. In die kamers hangt nog niet eens een fatsoenlijk scherm. Dat komt toch niet professioneel over? Sommige zaken kun je gewoon alleen maar uitleggen met alle gegevens bij de hand."* Iedereen knikt instemmend. Arno vraagt: *"waarom geven jullie dat niet aan bij het werkoverleg?"* Iedereen kijkt naar elkaar en het blijft stil.

Leon zit al de hele tijd aan de telefoon. Iedereen heeft een dag in de week telefoondienst. *"Die telefoondienst is zo irritant."* hoor ik hem tegen Marieke zeggen. *"Ik word steeds gestoord in mijn werk. Mijn concentratie is dan weg. Ik moet steeds weer opnieuw beginnen met het werk waar ik mee bezig was."* Marieke knikt en vervolgt: *"Dat herken ik. Sinds de balie alleen nog op afspraak is, krijg ik ook veel meer telefoon en mail. Er is geen laagdrempelig loket meer waar ze terecht kunnen, dus gaan ze ons bellen en mailen. En nu collega's ook vaker thuis werken, krijgen wij ook die telefoontjes hier weer binnen. Ik snap precies wat je bedoelt."* Leon kijkt naar mij en zegt dan: *"Doordat de balie nu op afspraak is en die collega's andere taken erbij hebben gekregen, krijgen wij veel meer telefoon en mail. Het is wel leuk om onze klanten telefonisch te helpen, maar het zijn soms wel erg veel telefoontjes op een dag. Hierdoor komen wij ook niet meer toe aan onze primaire taak: het toetsen en beoordelen van aanvragen."*

Het is ook echt jammer dat onze balie alleen nog op afspraak werkt. Volgens mij werkt dat niet voor de klanten en mijn collega's vinden het ook vervelend. Want de balie is er nog wel, maar buiten de afspraken om zit er niemand meer. Nelly heeft nu een gesprek met een klant die geen afspraak heeft. Die man wil geholpen worden met zijn vraag en hij snapt niet dat Nelly hem nu niet even kan helpen, ze is er toch? Ze moet zichzelf steeds verdedigen dat ze de mensen niet meer zo kan helpen, ondanks dat de balie er fysiek gewoon is. Dat vindt ze vervelend zei ze laatst tegen me. Zo'n discussie als ze nu heeft, heeft ze vaker. *"Liefst heb ik dat ze de balie dan*

ook weghalen. Nu staat er die lelijke rij kasten” zei ze. “Het is ook zonde, echt tijd voor een sociaal praatje met de mensen heb ik ook niet meer. Het is veel zakelijker geworden. Er wordt zogenaamd op efficiency gestuurd binnen de gemeente, maar ik heb het gevoel dat ik er juist meer werk aan heb. Je moet echt heel goed doorvragen aan de telefoon, anders krijg je nog meer telefoontjes. Maar dat kost allemaal tijd.”

Hoofdstuk 5 Verhalenworkshop

5.1 Inleiding

Als interventie tijdens mijn onderzoek heb ik gekozen voor een verhalenworkshop. Volgens Abma en Widdershoven is een verhalenworkshop bedoeld om inzichten van deelnemers te divergeren (Abma, Widdershoven, 2006, p.62). Door juist gebruik van de verhalenworkshop kan er horizonversmelting plaatsvinden tussen de verschillende deelnemers en doen de deelnemers nieuwe inzichten op. Dat is ook het doel van mijn onderzoek, de verschillende deelnemers nieuwe inzichten laten opdoen door middel van een dialoog. In de navolgende paragraaf zal ik een verslag doen van de verhalenworkshop.

5.2 Verhalenworkshop

De verhalenworkshop heeft plaats gevonden op maandag 23 mei op een externe locatie. Ik heb gekozen voor het Stadhuis museum in Zierikzee. Dit is een bewuste keuze geweest om de medewerkers van de gemeente Schouwen-Duiveland uit hun comfortzone te halen en de klanten niet het gevoel te geven dat ze op bezoek gaan bij “de gemeente”. De deelnemers van de workshop heb ik uitgenodigd op basis van diversiteit om de meervoudigheid van het thema te onderstrepen. Ook had ik de verwachting dat dit de dialoog ten goede zou komen en dit de beste kans is de deelnemers nieuwe inzichten op te laten doen. Voor de workshop had ik 2 uur uitgetrokken, van 14.00 – 16.00 uur. Ik heb bewust gekozen voor een tijdstip aan het einde van de (werk)middag, om te voorkomen dat deelnemers eerder zouden afhaken in verband met andere afspraken in de loop van de dag. Dit bleek uiteindelijk een goede keuze te zijn, aangezien we een half uur zijn uitgelopen ten opzichte van de planning, maar alle deelnemers de verhalenworkshop tot het einde hebben bijgewoond. Ik heb de volgende deelnemers uitgekozen:

- Dhr. Van den Bosch, klant van de gemeente Schouwen-Duiveland
- Mevr. De Koning, klant van de gemeente Schouwen-Duiveland
- Mark van Gerwen, beleidsmedewerker ruimtelijke ordening
- Dion van Eenennaam, beleidsmedewerker ruimtelijke ordening
- Nathan den Besten, senior medewerker vergunningverlening
- José Roggeband, baliemedewerker vergunningverlening
- Daniël Vroegindewij, beleidsmedewerker omgevingsbeleid

Als eerste stap heb ik deze deelnemers gebeld met de vraag of zij willen deelnemen aan een ervaringsuitwisseling. Deze term heb ik bewust gekozen in plaats van de term verhalenworkshop, omdat ik zelf de term “workshop” niet gepast vindt. Dit kan deelnemers een verkeerde interpretatie geven, aangezien deze vaker gebruikt wordt bij bijeenkomsten. Ook geeft de term ervaringsuitwisseling beter weer wat de bedoeling is.

Nadat de deelnemers telefonisch hebben toegezegd heb ik nog per mail een uitnodiging verzonden die kort weergeeft wat de bedoeling is van de ervaringsuitwisseling. Deze schriftelijke uitnodiging is de volgende:

Beste,

Graag wil ik je uitnodigen voor een ervaringsuitwisseling.

In het kader van mijn masteropleiding bedrijfskunde heb ik gesproken met diverse mensen over het onderwerp “de klant centraal stellen” bij de gemeente Schouwen-Duiveland. Tijdens deze gesprekken heb ik interessante, inspirerende en soms ook verrassende ervaringen gehoord. Graag wil ik jou tijdens deze ervaringsuitwisseling een zelfde beleving bieden.

Tijdens deze sessie ga je in verhaalvorm luisteren naar de ervaringen die mij tijdens de gesprekken verteld zijn.

Naar aanleiding van deze ervaringen bied ik je de mogelijkheid om je eigen ervaringen te delen met enkele klanten en collega's. Op deze manier kun je leren van je klanten en collega's en zij van jou. Wat ik van je vraag tijdens deze ervaringsessie is ten eerste een paar uurtjes van je tijd en ten tweede een open houding naar de inbreng van de overige deelnemers. Deze ervaringsessie zal plaatsvinden op maandag 23 mei om 14.00 uur in de locatie Stadhuis museum, Meelstraat 6-8 in Zierikzee.

Mocht je alsnog verhinderd zijn, hoor ik dat graag uiterlijk woensdag 18 mei.

*Met vriendelijke groet,
Kurt Stassen*

In de navolgende tekst gebruik ik toch weer de term verhalenworkshop in plaats van ervaringsuitwisseling, om aansluiting bij de literatuur te houden en zodoende geen verwarring bij de lezer te veroorzaken. Bij de start van de verhalenworkshop heb ik de verhalen laten voorlezen door een andere medewerker van de gemeente Schouwen-Duiveland. Deze medewerker heeft verder niet inhoudelijk deelgenomen aan de verhalenworkshop.

Voordeel van deze benadering is dat alle deelnemers aandachtig kunnen luisteren. Ook zijn alle deelnemers zo gelijktijdig klaar met de verhalen en voorkomt dat deelnemers op elkaar moeten wachten. Hiermee wordt ook de sociale context in stand gelaten tijdens het voorlezen. Iedere deelnemer zelf laten lezen individualiseert elke deelnemer. Ik heb alle verhalen eerst allemaal laten voorlezen, zodat alle deelnemers een meervoudig beeld hadden van het thema en dit de trigger vormde voor het delen van de eigen ervaringen en de start van de dialoog. Zo konden ze voor zichzelf al nagaan welk verhaal het dichtste bij hun eigen werkelijkheid staat. Tijdens het voorlezen was het mooi om de herkenning al bij sommige deelnemers op het gezicht te kunnen zien doordat ze een kleine glimlach lieten zien en instemmend aan het knikken waren bij het horen van bepaalde passages.

De start van de verhalenworkshop was, ondanks de voorbereiding, toch vrij moeizaam. Medewerkers gingen snel in de verdediging om toe te lichten waarom bepaalde keuzes in de werkzaamheden worden gemaakt in plaats van het delen van eigen ervaringen. Dit zorgde in het begin voor een sfeer waarin ik het gevoel had dat dit niet de veilige omgeving is waar ervaringen met elkaar gedeeld kunnen worden, zonder dat een oordeel volgt. Het uit een oordeel blijven en niet met elkaar in discussie gaan is een voorwaarde om een passende sfeer te maken die de deelnemers uitnodigt tot het inbrengen en delen van ervaringen. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat Nathan het volgende zegt: *“Ik vind niet dat de regels zoals ze bedacht zijn ter discussie moeten worden gesteld, uiteindelijk zorgen deze voor een duidelijke indeling van de ruimtelijke ordening.”* Dion reageerde hierop door te stellen dat regels inderdaad bedoeld zijn om duidelijkheid te verschaffen, maar van medewerkers van de gemeente wel verwacht mag worden te kijken hoe deze regels te interpreteren zijn en dus ook een klant kan helpen. *“Wij moeten hierin het randje opzoeken.”* Na deze interventie nam een klant het woord en vertelde zijn eigen ervaring met de gemeente Schouwen-Duiveland en toen kwam de dialoog goed op gang.

Wat merkbaar was tijdens de workshop is de dominante oriëntatie die medewerkers van de gemeente Schouwen-Duiveland erop nahouden, namelijk de rationele oriëntatie. Duidelijk merkbaar is dat er regelmatig een uitleg plaats vindt door termen als *“dit is nodig, omdat.....”, “want.....”*.

Mijn taak was het begeleiden van de deelnemers van de verhalenworkshop, ervoor te zorgen dat alle deelnemers voldoende gelegenheid kregen om eigen ervaringen in te brengen en er (in eerste instantie) een dialoog op gang komt, in plaats van een discussie.

5.3 Praktijkverbetering

Als laatste onderwerp bij de verhalenworkshop hebben de deelnemers met elkaar gediscussieerd wat zij in hun dagelijks werk mee kunnen nemen. Een ander doel van de verhalenworkshop is naast het opdoen van andere inzichten namelijk ook praktijkverbetering. Dit zijn de belangrijkste conclusies die gemaakt werden door de deelnemers aan de workshop naar aanleiding van de meervoudige werkelijkheid die ontstaat door het delen van de ervaringen.

- Rationaliteit domineert in het werk van de medewerkers en dit beknelt de klanten. Medewerkers denken klantgericht bezig te zijn, maar toetsen plannen vaak aan regels
- Klanten van de gemeente zijn op zoek naar een partner die meedenkt, zonder dat verantwoordelijkheid of initiatief bij de gemeente wordt gelegd
- Medewerkers ervaren druk vanuit de leiding om snel en doelgericht te handelen, dossiers “moeten van het bureau af”
- Medewerkers vinden dat zij leidend moeten zijn in een klantdossier, niet de coördinatoren. Sturing van coördinatoren zorgt er voor dat een dossier onder druk komt te staan waardoor medewerkers vooral toetsend in plaats van meedenkend bezig zijn
- Medewerkers hebben moeite met de vooroordelen van hun klanten waar ze mee te maken krijgen zoals “er kan toch niks bij jullie, de regeltjesfabriek”. Dit is niet van de ene op de andere dag te verhelpen, maar zal tijd nodig hebben. Door bij ieder klantencontact de persoonlijke benadering voorop te stellen en mee te denken om een project daadwerkelijk te realiseren, zal hier verandering in komen.
- Klanten hebben een gebrek aan duidelijke informatie, waardoor ze persoonlijk contact op prijs stellen. Door gebrek aan informatie willen ze op gang worden geholpen, dit bevordert het traject. Dit willen ze ook niet online kunnen terugvinden, maar in een persoonlijk gesprek geholpen worden door medewerkers. Ze willen graag dat medewerkers hier makkelijk voor benaderbaar zijn.

- Door meer online zaken met elkaar te doen, vergroot dit de afstand tussen burger en gemeente. Klanten willen graag persoonlijk contact waar de behoefte hiervoor is.
- Efficiënt werken is zeker niet gelijk aan effectief werken

Deze conclusies zorgden voor de volgende ideeën voor praktijkverbetering:

- De balie bij afdeling RenM gaat weer open
- Medewerkers kunnen klanten weer direct helpen indien nodig, hiervoor hoeven ze niet een afspraak te maken en weer opnieuw te komen
- Iedere medewerker is weer direct telefonisch bereikbaar, dit gaat niet meer via een centraal nummer
- Medewerkers bekijken elk dossier binnen de context waarin het zich afspeelt en gaan hiervoor ook naar klanten thuis
- Medewerkers zijn leidend in een dossier en bepalen wat er nodig is om een dossier tot een goed einde te brengen. Leidinggevend en bepalen dit niet meer.

Bovenstaande ideeën dienen nog besproken te worden met de leiding van de afdeling, aangezien dit een structurele aanpassing in de bedrijfsvoering vraagt.

Medewerkers hebben in de verhalenworkshop zeker aan horizonversmelting gedaan. Duidelijk zichtbaar was aan het einde het begrip voor de meervoudigheid van het onderwerp “de klant centraal stellen”. Een gedeelde mening was dat de aansturing vanuit de leiding niet helpt aan “de klant centraal stellen”. Er wordt gestuurd op doorlooptijd van dossiers en aantallen. Dit bevordert een goede informatie uitwisseling en samenwerking tussen de gemeente en haar klanten niet. Zowel medewerkers als klanten hebben hier last van. Afsproken is om een vervolg te geven op de verhalenworkshop, samen met enkele medewerkers, klanten en hun leidinggevend. De interventie door middel van de verhalenworkshop is positief ontvangen en medewerkers willen hier intern een vervolg aan geven. Op deze manier willen ze met hun leidinggevend ervaringen uitwisselen om zodoende elkaar nieuwe inzichten te verschaffen en op deze manier ook verder aan de praktijkverbetering te werken. De deelname van klanten aan de workshop is zeer positief ontvangen, zowel door de medewerkers alsook door de klanten. Alle deelnemers vonden het interessant de ervaringen van elkaar te horen en op een andere manier met elkaar in contact te staan dan in een reguliere werksituatie. Alle deelnemers hebben zich uitgesproken om een dergelijke verhalenworkshop tussen medewerkers en klanten vaker te organiseren.

5.4 Zelfreflectie

In deze paragraaf blik ik terug op mijn rol tijdens de verhalenworkshop. Vooraf had ik me voorgenomen goed te letten op de dominantie betekenisgeving tijdens de workshop en de zelfreferentiële (meningen, oordelen) en rationele (argumenteren) niet te laten domineren. Doel is tijdens een verhalenworkshop om bijdragen in een open betekenisgeving te laten domineren. Op deze manier komt de dialoog het beste op gang en verzandt de workshop niet in het overtuigen van de andere deelnemers. Ik vond het moeilijk hier alert op te zijn. Dit had zeker ook te maken met de ervaring als organisator van een dergelijke workshop. Ik was vaak gefocust op het volgen van de verhalen en had niet altijd het vermogen boven deze verhalen te staan en de verschillende betekenisgevingen te herkennen. Pas wanneer er een discussie op gang kwam en het overtuigen van elkaar duidelijk aanwezig was, herkende ik de betekenisgeving vaak. Hierdoor kwam er af en toe ook een discussie op gang, terwijl het zeker in het begin een dialoog hoort te zijn. Te vaak werd er op de feitelijke werkelijkheid ingegaan en sprongen deelnemers in de verdediging in plaats van bij de gehoorde ervaring te blijven en hier op door te vragen.

Tijdens de verhalenworkshop was zeker in het begin het rollenpatroon van “medewerker” en “klant” merkbaar. Klanten vertelden hun ervaringen tijdens het contact met medewerkers van de gemeente en de medewerkers hadden op hun beurt dan weer de behoefte om uit te leggen waarom er op een bepaalde manier gewerkt wordt. Op dat moment was er geen sfeer gecreëerd waarin de deelnemers zonder schroom of oordeel ervaringen uitwisselen. Dit heeft zeker ook te maken met mijn ervaring met dergelijke workshops. Achteraf bezien had ik in de voorbereiding meer nadruk kunnen en moeten leggen op de open betekenisgeving en dat ze als deelnemer aan de workshop de kans krijgen ervaringen van andere deelnemers te horen en zichzelf hiermee nieuwe inzichten te verschaffen. Voor mij was het moeilijk om dit rollenpatroon te doorbreken. Achteraf bezien zou ik ook voor een andere vorm kiezen van het inbrengen van de verhalen in de workshop. Zoals eerder gezegd was mijn bedoeling hiermee dat iedereen goed kon luisteren naar de verhalen, de sociale context in stand bleef en deelnemers niet individualiseerden. Ik had echter de indruk dat de verhalen niet goed gingen leven bij de deelnemers. Het bracht namelijk niet direct het inbrengen van eigen verhalen op gang, maar er werd vooral ingegaan op de werkelijkheid achter de verhalen. Vooraf had ik de verwachting dat het van zelf zou gaan dat deelnemers eigen ervaringen gaan vertellen na het horen van de voorgelezen verhalen.

Hierdoor kwam er vooral een discussie op gang en de rationele betekenisgeving overheerste op dat moment. Medewerkers gingen in de verdediging en probeerden het handelen van zichzelf of collega's uit te leggen. Dit heb ik goed kunnen doorbreken door dit te benoemen naar de deelnemers en nogmaals te benadrukken dat het uitwisselen van ervaringen belangrijk is tijdens de workshop. De start van de verhalenworkshop heb ik dan ook onderschat en hier een betere voorbereiding met mijn coach voor moeten treffen. Ik besef hierbij dat de rol van mij als procesbegeleider hier cruciaal is en mijn openingsvraag belangrijk is. Voor mezelf was het moeilijk om mijn rollen als medewerker en onderzoeker uit elkaar te houden. Te vaak merkte ik dat ik ook voor mezelf probeerde uit te leggen waarom een bepaalde handeling plaatsvindt, of er begrip voor had, of juist de logica ervan probeerde te ontdekken. Op dat moment was ik niet meer bezig met het proces van de verhalenworkshop.

Achteraf was het een zeer interessante ervaring om op te doen en ik ben ervan overtuigd geraakt dat het een nuttige en leerzame interventie is die praktijkverbetering bevordert binnen een organisatie. Door meer ervaring op te doen zullen de workshops effectiever kunnen worden dan nu in eerste instantie.

Maar ik was zelf erg tevreden met de bevinding van medewerkers (en klanten) dat ze het ook nuttig vonden en van plan zijn dit vaker te (laten) organiseren, omdat ze het interessant vonden om te doen en er van geleerd hebben.

Hoofdstuk 6 Literatuur

6.1 Inleiding

Tijdens de gesprekken met de medewerkers en de klanten zijn een aantal thema's naar voren gekomen die de rode draad zijn geworden tijdens dit onderzoek. Dit zijn thema's die in de praktijk een grote rol spelen.

Deze thema's zijn:

- Gemeentelijk bedrijfsconcept
- Passend werken en organiseren
- De 'rommelzolder'
- Oriëntaties van medewerkers

Zelf heb ik naar aanleiding van de analyse en interpretatie van de gesprekken nog een tweetal thema's in de literatuur gevonden die interessant zijn in relatie tot het centrale thema "betekenisgeving rondom de klant centraal stellen":

- mechanische en bezielde klantgerichtheid
- Van bewustwording naar cultuurverandering

In dit hoofdstuk zal ik de literatuur rondom deze thema's nader uitwerken.

6.2 Uitwerking literatuur

In de organisatievisie van de gemeente Schouwen-Duiveland staan een aantal uitgangspunten centraal die ook de aanleiding vormen voor dit onderzoek. De belangrijkste uitgangspunten zijn:

- De mens staat centraal
- Regels op de tweede plaats
- Medewerkers van de gemeente Schouwen-Duiveland gaan meer naar buiten

Gemeentelijk bedrijfsconcept

Van Dinten en Van Dinten introduceren in het boek "passend werken en organiseren in gemeenten" het principe van het gemeentelijk bedrijfsconcept. Dit houdt in dat de aard van de diensten gekoppeld wordt aan een manier van werken en organiseren van de medewerkers in de organisatie.

Hiervoor worden in het boek de gemeentelijke activiteiten geordend in een aantal categorieën (Van Dinten, Van Dinten, 2013, p. 133), te weten:

- Individuele dienstverlening; bij deze activiteiten wordt de burger als individu in zijn of haar context geholpen.
- Gestandaardiseerde dienstverlening; de gemeente levert standaardproducten zoals paspoorten en rijbewijzen en gebruikt hierbij alle mogelijkheden die de technologie biedt.
- Infrastructurele voorzieningen; dit zijn voorzieningen zoals wegen of sport- en informatievoorzieningen.
- Diensten voor leefbaarheid; Hierbij gaat het om activiteiten die evolutionair tot stand komen en waarbij invloeden getaxeerd moeten worden door medewerkers. Hierbij staat de kwaliteit van leven, wonen en werken centraal.

Van Dinten en Van Dinten onderkennen in het boek "passend werken en organiseren in gemeenten" een aantal vormen van betekenisgeving in het werken en organiseren (Van Dinten, Van Dinten, 2013, p. 21). Deze vormen zijn:

- Systeemgedreven werken en organiseren; hierbij ga je ervan uit wat voor een grote groep mensen bewezen is, voor elk individu opgaat. Het management stelt doelen en procedures in waar medewerkers mee moeten werken en deze worden vaak vanuit zelfreferentialiteit bepaald.
- Mens- en contextgedreven werken en organiseren; hierbij hebben de mogelijkheid om vooral uit te gaan van de wisselwerking tussen mensen en hun omgeving en staan ze in verbinding met een cliënt of burger.
- Contextloos systeemgedreven werken en organiseren; de leiding stelt doelen en maakt plannen om deze doelen te verwezenlijken. De klanten of burgers kunnen alleen producten of diensten afnemen als ze zich aan de voorgeschreven protocollen houden.
- Contextgericht systeemgedreven werken en organiseren; de leiding van de organisatie stelt doelen en maakt plannen om deze doelen te verwezenlijken waarbij kennis, deskundigheid en bekwaamheid van

belang zijn. Verschil met contextloos systeemgedrevenheid is echter dat de context waarin het project zich afspeelt in de plannen wordt meegenomen en een rol speelt.

Gemeentelijke activiteiten zijn volgens Van Dinten & Van Dinten naar vier combinaties van betekenisgeving te typeren (Van Dinten, Van Dinten, 2013, p. 44);

- Categorie 1: Individuele dienstverlening & mens- en contextgedreven organiseren
- Categorie 2: Standaarddienstverlening & systeemgedreven contextloos werken en organiseren
- Categorie 3: Infrastructurele voorzieningen & systeemgedreven contextgericht werken en organiseren
- Categorie 4: Diensten voor leefbaarheid & contextgedreven werken en organiseren

Iedere vraag van klanten is te plaatsen in één van bovenstaande categorieën. Dit kan per taak van de gemeente verschillen. Belangrijk is dan ook de werkzaamheden op een bepaalde manier zijn georganiseerd zodat de betekenisgeving past bij de vraag van de klanten (Van Dinten, Van Dinten, 2013, p. 45)

De activiteiten van de afdeling RenM zijn te typeren in categorie 1 en 4. Het betreft met name ruimtelijke ontwikkelingen en vergunningverlening. Deze activiteiten raken de leefbaarheid van de melder en vaak ook zijn/haar omgeving. Medewerkers zijn zich hier ook van bewust, is gebleken tijdens de gesprekken. Ze zien niet enkel de aanvrager als klant, maar ook de directe omgeving van de aanvrager. Soms dienen meerdere belangen tegen elkaar afgewogen te worden en soms is het een individuele zaak. Medewerkers zijn in staat deze belangen in kaart te brengen en af te wegen. De categorieën 1 en 4 nodigen uit tot externe vormen van betekenisgeving. Hierbij past respectievelijk een mens- en contextgedreven en een contextgedreven manier van werken en organiseren (Van Dinten, Van Dinten, 2013, p. 44).

Volgens van Dinten & Schouten kan een organisatie kwaliteit leveren vanuit een tweetal vormen van inrichting van de organisatie (Van Dinten, Schouten, 2011, p. 173)

- Systeemgedreven inrichting
- Contextgedreven inrichting

Bij een contextgedreven inrichting van de organisatie zijn medewerkers gericht op de ander met wie ze in verbinding staan (Van Dinten, Schouten, 2011, p. 208). Het uitgangspunt “de mens staat centraal” sluit hierbij aan. Het geeft aan dat de medewerkers van de gemeente Schouwen-Duiveland in contact willen zijn met inwoners, gasten, ondernemers en partners van de gemeente. Hierbij hoort dan ook een contextgedreven manier van organiseren. Klanten weten beter wat er mogelijk is en willen dat het aanbod van de gemeente aangepast wordt bij hun wensen en behoeften (Van Dinten, Schouten, 2011, p. 173).

Dit past bij hetgeen geschreven is in paragraaf 1.1. Burgers hebben toegang tot veel informatie en de zelfreferentiële betekenisgeving is toegenomen. Organisaties moeten zich hierop aanpassen.

Bij een systeemgedreven inrichting gaat de organisatie uit van zichzelf (Van Dinten, Schouten, 2011, p. 173). Een organisatie bedenkt een productaanbod voor klanten en legt procedures en regels vast waar medewerkers zich aan moeten houden in het contact met klanten en de wijze waarop klanten worden geholpen. Eén van de uitgangspunten van de organisatievisie is echter dat “regels op de tweede plaats komen”. Hierbij trek ik de conclusie dat ook in dit geval wordt gestreefd om niet systeemgedreven te werken. Regels zijn niet leidend in het productaanbod naar klanten en de wijze waarop klanten worden geholpen. Hierbij gaat de organisatievisie echter voorbij aan het gemeentelijk bedrijfsconcept. In sommige categorieën zijn regels juist erg behulpzaam en heeft de burger ook geen last hiervan. Voorbeeld is het verstrekken van een paspoort. Dit is gebonden aan regels en wordt ook op een standaardwijze geleverd. Maatwerk van het te leveren product is hier niet mogelijk en individuele voorkeuren zijn hierin niet te realiseren. De gemeente kan hooguit de interactie tussen medewerkers en hun klanten bij deze taak klantvriendelijker maken. Met deze kanttekening stel ik dat het uitgangspunt om “regels op de tweede plaats moeten komen” een voorbeeld is van ‘rommel op zolder’. Op dit concept ga ik op de volgende pagina verder in.

Het laatste belangrijke uitgangspunt is dat medewerkers van de gemeente Schouwen-Duiveland “meer naar buiten gaan”. In dit geval wordt ook bedoeld om fysiek meer naar buiten te gaan, achter het bureau uit te komen. Doel hierbij is om in contact te komen met de inwoners en ondernemers van de gemeente, de omgeving te zien waarin de inwoners leven, wonen en werken en hierbij ook een goed beeld te vormen van de context, informatie op te halen bij klanten in de eigen omgeving. Hiermee is er een sturing van buiten naar binnen, de informatie stroomt van buiten naar binnen. Hiermee wil de organisatie een sturing die hoort bij een extern georiënteerde organisatie. Ook dit uitgangspunt is een voorbeeld van ‘rommel op zolder’. Welk voordeel heeft het om bijvoorbeeld paspoorten bij inwoners thuis te gaan bezorgen? Ook hierbij is een onderscheid passend bij het gemeentelijk bedrijfsconcept van toegevoegde waarde. In sommige categorieën is het zeker van toegevoegde waarde om ‘naar buiten te gaan’, maar dat is zeker niet van toepassing in alle categorieën.

Bovenstaand samenvattend concludeer ik dat de organisatie een extern georiënteerde organisatie wil zijn. Een organisatie die in verbinding staat met klanten, de context van klanten is leidend in de manier waarop de geholpen wordt. Goed is om hier nog een differentiatie toe te passen die past bij het gemeentelijk bedrijfsconcept.

Uit de gesprekken met medewerkers blijkt dat de afdeling Ruimte en Milieu (hierna RenM) nog grotendeels georganiseerd is op systeemgedrevenheid. De organisatie gaat uit van zichzelf. Voorbeelden hiervan zijn de veranderingen aan de balie en daarmee de bereikbaarheid van de afdeling en ook de werkprocessen binnen de afdeling. Werkprocessen komen tot stand vanuit een interne benadering en worden vastgelegd in structuren. Ze worden nog eens nader bekeken en opnieuw vastgelegd middels het 'Lean-principe'.

Het aanbod naar klanten vindt plaats vanuit een interne oriëntatie, de afdeling gaat uit van zichzelf en niet van de situatie van klanten.

Opvallend is echter dat nagenoeg iedere medewerker en leidinggevende vindt dat ze zelf extern georiënteerd zijn. Hiermee bedoelen ze vooral dat ze rekening houden met de wensen en behoeften van de klanten en proberen dit mogelijk te maken binnen de geldende wetgeving. De uitgangspunten van de organisatievisie zijn al voor de afdeling RenM van toepassing, omdat ze al jaren zo werken. Ze vinden dat ze niet meer veel hoeven te veranderen. De organisatievisie wordt door de medewerkers hooguit als een 'kapstok' ervaren, een toestemming om te kunnen werken zoals ze willen doen.

Volgens Van Dinten en Schouten is hiermee sprake van een rationaliteitswig: je kunt rationeel wel praten over externe oriëntaties maar daarmee gedraag je je nog niet extern georiënteerd (Van Dinten, Schouten, 2011, p. 37)

Rommelzolder

Van Dinten & Van Dinten stellen dat binnen overheidsinstellingen vaak sprake is van een rommelzolder (Van Dinten, Van Dinten, 2013, p.18). Een rommelzolder houdt in dat de aard van werken en organiseren niet past bij de betekenisgeving van de activiteit. Veelvoorkomende vorm van een rommelzolder is dat er wel passende taal wordt gebruikt maar geen passen handelingsrepertoire (Van Dinten, Van Dinten, 2013, 0.71). Ze trekken de conclusie dat deze rommelzolder zichtbaar wordt als de mens- en contextgedreven vorm van werken en organiseren wordt geïntroduceerd voor activiteiten waar dit past.

Bij contextgedrevenheid is klanten zo goed mogelijk bedienen de basis, de verbinding leggen (Van Dinten, Schouten, 2011, p. 192). Dit is ook wat de gemeente Schouwen-Duiveland nastreeft in haar organisatievisie, de klanten centraal stellen. Dit houdt dan ook in dat medewerkers niet gedwongen moeten werken vanuit opgelegde systemen (Van Dinten, Van Dinten, 2013, p. 19). Dit staat haaks op het uitgangspunt in de organisatievisie die aangeeft dat klanten centraal moeten staan en de verbinding belangrijk is. Wat de gemeente Schouwen-Duiveland hiermee nalaat in tegenstelling tot de theorie van Van Dinten & Van Dinten is om de activiteiten van de gemeente te herkennen naar hun aard en daarbij te kijken welke vorm van betekenisgeving en organiseren dit vraagt. Nu wordt dit min of meer als een standaard opgelegd aan alle medewerkers of overgelaten aan de medewerkers om hier flexibel mee om te gaan. Dit zorgt voor verwarring onder medewerkers. In de gesprekken die ik met de medewerkers van RenM voerde zei een medewerker: "het kan toch niet zo zijn dat een medewerker van de postkamer naar buiten gaat?". Deze opmerking is uiteraard in extreme vorm, maar geeft wel aan dat meer duidelijkheid hier op zijn plaats is. Dit kan bereikt worden door de categorieën van het gemeentelijk bedrijfsconcept toe te passen en de manier van organiseren dus passend te maken aan de gemeentelijke taak.

In een gesprek met een coördinator werd mij uitgelegd dat er "structuurtjes zijn bedacht" om de werkvoorraad voor medewerkers overzichtelijk te houden en klanten zo snel mogelijk te kunnen helpen. Aanvragen worden volgens een bepaalde systematiek behandeld en de organisatievisie is de kapstok waaraan dit opgehangen kan worden. Hiermee kun je stellen dat er sprake is van een 'rommelzolder'. Er wordt beaamd dat de klant centraal staat (volgens de organisatievisie), maar vervolgens zijn er diverse "structuurtjes" bedacht waarin de aanvraag als een standaard wordt behandeld. Dat was ook een van de conclusies uit de verhalenworkshop. Medewerkers ervaren een druk vanuit de leiding om dossiers volgens vaste structuren af te werken en binnen een bepaalde tijdspanne. De leiding stuurt in voorkomende gevallen op kwantitatieve output. Zoals eerder gesteld horen de activiteiten van de afdeling RenM thuis in categorie 1 en 4 van het gemeentelijk bedrijfsconcept. Vooraleer de structuur bepalend wordt voor het verloop van de zaak zal gekeken moeten worden naar de aard van de betekenisgeving en wat dit voor de betreffende burger betekent. Hierop zal de manier van werken en organiseren worden aangepast door de medewerker, dit is niet vooraf of door een leidinggevende te bepalen.

Ook sturen de leidinggevendenden vaker op kwantitatieve output. Doorlooptijd van aanvragen en hoeveelheid werkvoorraad zijn ratio's waarop wordt gestuurd volgens medewerkers en de coördinatoren. Dossiers mogen niet te lang blijven liggen en medewerkers worden hierop aangesproken en aangestuurd.

Bij contextgedreven ratio's zijn inkomsten en aantallen niet de centrale doelstelling volgens Van Dinten en Schouten. Uitgangspunt is het werken aan relaties en daarin voor klanten de goede dingen doen (Van Dinten, Schouten, 2011, p. 193). Het doen van de goede dingen is effectiviteit.

Het sturen op kwantitatieve output hoort bij een systeemgedreven manier van werken en organiseren. Het sturen op tijd, aantallen en geld zijn vooral variabelen die horen bij efficiency. Dit is intern gericht en hoort niet bij een mens- en contextgedreven manier van werken en organiseren.

Volgens Van Dinten & Van Dinten is er bij de systeemgedreven vorm van werken en organiseren als bestuurder of leidinggevende het gevoel dat de organisatie onder controle is. Er is een direct verband tussen geld en output. Bij een mens- en contextgedreven manier van werken en organiseren is er echter geen direct verband te zien tussen geld en output (Van Dinten, Van Dinten, 2013, p. 16). Bij deze vorm van werken en organiseren is effectiviteit belangrijk en hier dient op gestuurd te worden. Een bestuurder of leidinggevende heeft hiervoor inzicht nodig in processen of vormen van dienstverlening die zich lenen voor mens- en contextgedreven werken en organiseren. Uiteindelijk gaat het hier om de effectiviteit, niet om de efficiency (Van Dinten, Van Dinten, 2013, p.17).

Het is echter een van de problemen bij mens- en contextgedreven werken en organiseren. Medewerkers en leidinggevendenden zijn geselecteerd op competenties in de systeemgedreven vorm. Deze vorm van werken en organiseren is jarenlang dominant geweest en niet alle medewerkers kunnen zo maar de overgang maken naar een mens- en contextgedreven vorm van werken en organiseren. Sommige medewerkers hebben een mix met een sociale of open oriëntatie en zij kunnen makkelijker mee in deze verandering. Bij de systeemgedreven vorm zijn leidinggevendenden gewend te sturen op efficiency ratio's, terwijl bij de mens- en contextgedreven vorm wordt gestuurd op effectiviteit. In het begin kan dit wellicht de leidinggevendenden het gevoel geven dat ze de grip op de organisatie kwijt raken, aangezien effectiviteit opgesloten zit in het handelen van een medewerker (Van Dinten & Van Dinten, 2013, p.16). Van Dinten & Van Dinten stellen echter dat een effectiviteitswinst van 30% zeer realistisch is en niet overoptimistisch. Dit vraagt echter een aanlooptijd en een tijd van experimenteren (Van Dinten & Van Dinten, 2013, p. 17).

De informatiestroom bij de mens- en contextgedreven manier van werken en organiseren loopt van buiten naar binnen en van onder naar boven (Van Dinten, Van Dinten, 2013, p. 69).

Dit houdt in dat medewerkers zonder concreet plan in verbinding treden met de klanten, gewoon doen.

Informatie wordt bij de klanten opgehaald en stroomt van buiten de organisatie naar binnen. Afdelingshoofd en coördinatoren kunnen in de mens- en contextgedreven manier van werken de definitie van de situatie niet meer bepalen (Van Dinten, Van Dinten, 2013, p. 70) en hebben hier geen sturing in aangezien zij (meestal) niet in verbinding staan met de klanten. In een eerder stadium hebben de leidinggevendenden echter de taken ingedeeld naar de gemeentelijke activiteiten van het gemeentelijk bedrijfsconcept, waardoor medewerkers moeten kunnen rekenen op de steun van de leidinggevendenden en de organisatie om optimaal te kunnen functioneren in deze vorm van werken en organiseren. Medewerkers van de afdeling RenM ervaren dit nog niet altijd zo. In sommige situaties voelen ze niet de vrijheid om te handelen naar de definitie van de situatie zoals zij deze ervaren en krijgen een handelswijze opgelegd. Hiermee is er in feite sprake van een rommelzolder, omdat deze manier van organiseren niet past bij de definitie van de situatie zoals ze medewerker deze ervaart. Het afdelingshoofd en coördinatoren hebben hierin een faciliterende rol en kunnen geen opdrachten of bijsturingen doen als de klanten eenmaal in goed contact met de medewerkers staan (Van Dinten, Van Dinten, 2013, p. 70). Een van de conclusies voor praktijkverbetering uit de verhalenworkshop was dat klanten graag in persoonlijk contact staan met medewerkers van de gemeente Schouwen-Duiveland en deze medewerkers op een laagdrempelige manier benaderbaar zijn. Het sluiten van de balie en het werken op afspraak is in dit geval ook een onderdeel van de rommelzolder. Vanuit de leiding wordt dit besloten dat het een efficiënte manier van werken is, maar dit sluit niet (altijd) aan bij de wens van de klanten.

Voor leidinggevendenden betekent de omschakeling naar de mens- en contextgedreven manier van werken en organiseren nagenoeg een paradigmatische overgang (Van Dinten, Van Dinten, 2013, p.72). Ze zullen op zoek moeten gaan naar hun nieuwe positie ten opzichte van de lijn in de mens- en contextgedreven manier van werken. Zoals eerder onderzoeken zij niet meer de definitie van de situatie, maar doen de medewerkers dat. Informatie stroomt ook niet meer van boven naar beneden, maar van beneden naar boven. Zij kunnen dit in eerste instantie ervaren als verlies van macht en positie (Van Dinten, Van Dinten, 2013, p. 72). Zij hebben echter een sleutelpositie in de overgang naar de gewenste werkwijze en bekleden een verbindende rol om de informatie die de organisatie toch wil hebben vanuit systeemgedrevenheid en wat er gebeurt op de werkvloer. De competenties en oriëntaties van de leidinggevendenden zal, net als van de medewerkers, een cruciale rol spelen in deze paradigmatische overgang.

Tijdens de verhalenworkshop zijn conclusies gemaakt die kunnen helpen bij de praktijkverbetering. Naar mijn beleving zullen deze conclusies bijdragen aan het opruimen van de rommelzolder, namelijk in de praktijk

klanten echt centraal stellen en luisteren naar de vragen van klanten in hun context. Iedere interactie is anders en geen enkele is hetzelfde. Zaak is wel dat leidinggevendenden ook betrokken worden bij de komende verhalenworkshops, zodat zij rechtstreeks van klanten kunnen horen op welke wijze zij centraal gesteld kunnen worden en wat de medewerkers hiervan vinden. Er dient te worden afgestapt van het systeemgedreven organiseren, waarbij er intern regeltjes en procedures bedacht worden waar de klanten mee geconfronteerd worden. De verhalenworkshop is door de deelnemers als positief ervaren en dit kan een goede interventie zijn om de rommelzolder op te ruimen en vanuit een mens- en contextgedreven manier van werken de wens van klanten centraal te laten staan. Zoals eerder gezegd stroomt de informatiestroom in een mens- en contextgedreven manier van werken van buiten de organisatie naar binnen en van beneden naar boven in de organisatie. Van leidinggevend wordt ook een meer open oriëntatie verwacht, het dwingend sturen van medewerkers in deze manier van werken is niet effectief en wordt door medewerkers en klanten ook als verwarrend ervaren.

Oriëntaties

Zoals eerder omschreven zijn oriëntaties bepalend in de ingerichte vorm van organiseren. Oriëntaties zijn patronen die je in de loop van je leven hebt herkend in je directe omgeving en hebt overgenomen en ze zijn onuitwisbaar (Van Dinten, Schouten, 2011, p. 39). De oriëntaties van de mensen in je directe omgeving neem je in de loop van je leven over.

Van Dinten & Schouten onderkennen vier oriëntaties:

- Open oriëntatie
- Sociale oriëntatie
- Zelfreferentiële oriëntatie
- Rationele oriëntatie

In de open oriëntatie draait het vooral om stavolutie, wat betekent alles (bv interactie tussen personen, veranderende samenlevingen) zich ontwikkelt en niet contextloos tot stand komt. Personen staan niet stil, de hele context is in ontwikkeling en beïnvloedt elkaar. Kern is dat hetgeen aan de oppervlakte treedt een expressie is van alle heersende invloeden (Van Dinten & Schouten, 2011, p. 50).

In de sociale oriëntatie draait het om iets voor de ander betekenen (Van Dinten & Schouten, 2011, p. 45).

Hierin zijn mensen volgzzaam aan de geldende normen in de groep zonder zich bewust van deze normen te zijn. In een organisatie uit zich dit door onderdeel uit te maken van het team of de organisatie belangrijk is voor de medewerker (Van Dinten & Schouten, 2011, p. 45)

Mensen met een zelfreferentiële oriëntatie gaan uit van zichzelf (Van Dinten & Schouten, 2011, p. 42). Binnen organisaties zijn dit de solisten. Ze benaderen zaken vanuit hun eigen visie en eigenheid. Ze kunnen wel samenwerken met anderen, maar doen dat vooral omdat ze er zelf ook beter van worden (Van Dinten & Schouten, 2011, p. 43).

Mensen met een rationale oriëntatie zijn altijd op zoek naar causale verbanden (Van Dinten & Schouten, 2011, p. 48). Alleen het herkennen van patronen is niet voldoende, ze gaan ook op zoek naar de oorzaak waarom bepaalde patronen zich herhalen. Medewerkers met een rationale oriëntatie denken, analyseren en filosoferen. De sociale en open oriëntatie zijn de externe oriëntaties en de rationale en zelfreferentiële oriëntatie zijn de interne oriëntaties (Van Dinten & Schouten, 2011, p. 37).

Iedere medewerker beschikt over het volle spectrum van de oriëntatiemix (Van Dinten & Schouten, 2011, p. 40). Hierdoor was het ook mogelijk om bij de verhalenworkshop een beroep te doen op de open oriëntatie van de deelnemers. De samenstelling verschilt echter per persoon en heeft alles met de achtergrond van iedere medewerker te maken. Bepaalde oriëntaties zijn dominant aanwezig en zorgen voor de 'automatische piloot'. Van Dinten & Schouten stellen dat de eerste twee oriëntaties een paar vormen en zijn de derde en vierde oriëntatie weinig ontwikkeld (Van Dinten & Schouten, 2011, p. 40).

Tijdens de gesprekken met alle medewerkers en leidinggevendenden/coördinatoren is me opgevallen dat de rationale oriëntatie dominant aanwezig is op de afdeling RenM, gevolg door de zelfreferentiële of de sociale oriëntatie.

Oriëntaties worden ontwikkeld doordat mensen patronen in de directe omgeving erkennen en hier ook naar gaan handelen. Het is een evoluerend proces dat nooit stopt. Zoals eerder gezegd zijn oriëntaties echter ook onuitwisbaar. Indien je in een andere cultuur terecht komt, valt je pas het verschil aan oriëntaties en handelingen op. Omdat ze het daar anders doen (Van Dinten & Schouten, 2011, p.40). Hierin kan de vergelijking getrokken worden met een cultuurverandering binnen een organisatie.

Zoals eerder gezegd is de rationale oriëntatie dominant aanwezig bij de medewerkers van de afdeling RenM. Zij zullen geneigd zijn nu met het verstand de andere oriëntaties proberen te begrijpen. De contextgerichte vorm van werken en organiseren vraagt een grotere sociale oriëntatie dan tot nu toe werd gevraagd.

Als de sociale oriëntatie wordt begrepen is het echter nog maar de vraag of er ook daadwerkelijk iets gebeurt. Als je in een bepaalde oriëntatie staat geef je vooral ook betekenis volgens je eigen dominante betekenisgeving en handelt hier naar. Dit is dan ook de kern; betekenis geven doe je (Van Dinten & Schouten, 2011, p.40).

Belangrijk hierin is dan ook dat de dominante oriëntatie van de leiding ook zorgt voor de vorm van organiseren, ze zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. De leiding stelt de vorm van organiseren meestal in waaronder een medewerker wordt geacht zijn werk in te vullen. Van Dinten & Schouten verstaan hieronder: *“het typerende gedrag van mensen die dominant vanuit één oriëntatie proberen de omgeving in te richten of invloed te hebben op de inrichting ervan.”* (Van Dinten & Schouten, 2011, p. 39). Cruciaal hierin is dan ook de rol van de leidinggevendenden bij een cultuurverandering. Alleen de andere oriëntatie begrijpen en ook het taalgebruik hiervan overnemen is niet voldoende. Zij zullen uitvoer moeten geven aan de sociale betekenisgeving, de oriëntatie. Zoals eerder gezegd raakt dit het competentiebeleid van een organisatie, maar is wel cruciaal in de cultuurverandering. Leidinggevendenden hebben een sleutelrol in de mens- en contextgedreven vorm van werken en organiseren en ook in de paradigmashift.

Van Dinten & Schouten herkennen vanuit de oriëntaties een viertal vormen van organiseren:

- Stavolutie en gevoel voor realiteit (open oriëntatie)
- Rationaliseren en overtuigen (rationele oriëntatie)
- Construeren en macht (zelfreferentiële oriëntatie)
- Normeren en sociale samenhang (sociale oriëntatie)

Bij een veranderende definitie van de situatie zal ook de organisatie-inrichting moeten veranderen. Een bekend gezegde is: “als je doet wat je deed, krijg je wat je kreeg”. In haar organisatievisie geeft de gemeente Schouwen-Duiveland aan dat de klant centraal moet staan en regels op de tweede plaats moeten komen. Hierbij wordt niet gekeken naar de aard van de betekenisgeving die de gemeentelijke activiteiten vragen en ligt de start van een rommelzolder op de loer. Regels hebben vooral met rationaliteit te maken. Vooraf bedenkt de gemeente wat goed is voor haar inwoners, ondernemers en gasten en handelt hiernaar.

Door te stellen dat regels op de tweede plaats moeten komen, maar juist de klant centraal staat wil de gemeente in verbinding komen met haar inwoners, ondernemers en gasten. Zoals eerder gesteld zullen medewerkers de ruimte moeten krijgen de definitie van de situatie te definiëren. Dat doet geen coördinator of leidinggevende meer en al helemaal niet ‘de organisatie’. Medewerkers staan in verbinding met de klanten en naar aanleiding van de definitie van de situatie gaan zij handelen. Zij bepalen wat nodig is om de juiste verbinding te krijgen en te behouden. Coördinatoren en leidinggevendenden kunnen niet meer bijsturen. Hiermee zullen strakke structuurtjes en vaste werktijden van de baan zijn. Medewerkers zullen de flexibiliteit moeten voelen om te handelen naar eigen goed bevinden zonder steeds akkoord te vragen of op de vingers gekeken te worden.

Coördinatoren en leidinggevendenden komen in een andere positie terecht. Zij werken vooral faciliterend naar de medewerkers en zullen effectiviteit moeten bepalen. Dat is een hele andere systematiek dan efficiency bepalen. Zij kunnen medewerkers achteraf bevragen hun keuzes te verantwoorden op basis van criteria die de effectiviteit in beeld kunnen brengen.

Belangrijk hierin is dat de gemeente Schouwen-Duiveland erkent dat met het maken van een organisatievisie dit niet af is. De klanten centraal stellen is een goed uitgangspunt binnen de organisatie, maar minstens zo belangrijk is te erkennen dat dit per gemeentelijke activiteit er anders uit kan zien. Medewerkers van de afdeling RenM weten nu soms niet welke plek dit binnen de organisatie krijgt en dus ook niet binnen hun afdeling en hun specifieke taak. In de gesprekken doen medewerkers uitspraken als *“ik ga dan maar naar buiten, omdat dit van me verwacht wordt”* en *“de medewerker van de postkamer hoeft toch zeker niet naar klanten toe?”*. Met het toepassen van het onderscheid in activiteiten volgens het gemeentelijk bedrijfsconcept brengt de gemeente Schouwen-Duiveland deze nuance binnen de organisatie toe, geeft medewerkers hier meer duidelijkheid mee en stemt de dienstverlening ook beter af op de klanten.

Voor de afdeling RenM is stavolutie en gevoel voor realiteit een passende vorm van organiseren, maar voor de uitgifte van bijvoorbeeld paspoorten is deze vorm van organiseren niet de meest passende vorm. Met dit voorbeeld wordt het onderscheid duidelijk gemaakt tussen het indelen van de activiteiten naar de manier van organiseren binnen één en dezelfde organisatie. Zelfs binnen de afdeling RenM kan en moet er sprake zijn van het indelen van verschillende activiteiten naar de manier van organiseren. Indien de gemeente Schouwen-Duiveland bovenstaand advies oppakt en uitvoert, verwacht ik dat ze beter in verbinding komen met de klanten.

Mechanische en bezielde klantgerichtheid

In het verlengde van hetgeen besproken is hierboven ligt ook het thema ‘mechanische en bezielde klantgerichtheid’. Als organisatie kun je uitdragen dat klanten centraal moeten staan en iedere medewerker opdragen dit te doen. Medewerkers kunnen dit als een opdracht ervaren en dit doen ‘omdat het moet’. Het volgende schema laat het verschil zien tussen mechanische en bezielde klantgerichtheid (Thomassen, 2007, p.47)



* Bron: Thomassen, de klantgerichte overheid, 2007, p. 27

Bovenstaand schema zegt hetzelfde als is besproken bij de oriëntaties. Klantgerichtheid is heel rationeel te benaderen door instrumenten of structuren op te tuigen, dit op papier te stellen, regels in te stellen rondom het klantcontact en dit ook allemaal te meten. Maar klantgerichtheid die is bezielde komt rechtstreeks vanuit de medewerker en is hiermee geen opdracht vanuit de organisatie. Een medewerker doet dit als het ware van nature. Hier zijn (bijna) geen regels voor te stellen of rationeel te benaderen. Dit komt voort uit de dominante oriëntatie en vraagt dus aandacht tijdens de selectie van medewerkers. Wel zal er per gemeentelijke activiteit bekeken moeten worden hoe dat er uitziet om klanten centraal te stellen, hier zal de manier van organiseren op aangepast moeten worden. Hiervoor kan het gemeentelijk bedrijfsconcept worden gebruikt dat ik eerder heb behandeld. Hier is tot op heden door de gemeente Schouwen-Duiveland te weinig bij stil gestaan. Er wordt in de organisatievisie en mondeling generaliserend gesproken over "klanten centraal stellen" los van de diversiteit aan gemeentelijke taken. Zoals in bovenstaand schema staat vermeld is iedere medewerker en leidinggevende hiervoor nodig. Maar dat hoeft niet voor iedere medewerker in de organisatie in dezelfde rol. Vooral voor leidinggevers zal dit moeilijk zijn, aangezien zij in een andere rol komen. Zij hebben over het algemeen geen of nauwelijks rechtstreeks klantencontact. Thomassen stelt ook dat het voor leidinggevers meer eer en voldoening geeft om instrumenten ten aanzien van klantgericht werken op te stellen, dan echt uitvoering te geven hieraan. Kwaliteitshandvesten zijn hier een goed voorbeeld van (Thomassen, 2007, p. 48). Hiermee druist Thomassen echter in tegen het principe van de oriëntaties in. Een kwaliteitshandvest is een uiting van een dominante rationele oriëntatie en deze oriëntatie draagt niet bij aan een bezielde klantgerichtheid. Het zegt alles hoe een klant behandeld dient te worden vanuit een klantvriendelijke benadering van binnen naar buiten (bv. dat een afspraak gemaakt kan worden, hoe hij kan betalen, dat hij eventueel iemand anders kan machtigen). Ook gebeurt het dat de competentie "klantgerichtheid" wordt opgenomen in de competentieset van de medewerkers. Bij de gemeente Schouwen-Duiveland is dit ook het geval. De competentie klantgerichtheid is opgenomen in functieprofielen en vertaald in de Persoonlijk Jaar Plannen (PJP) van medewerkers. Medewerkers en leidinggevers hebben dit ook in de gesprekken aangedragen. Sommige medewerkers ervaren nu de verplichting om actief klanten op te zoeken en doen dit dan ook vanuit deze verplichting. Het staat immers in het PJP. Bovenstaande geeft aan dat er tot op heden veelal sprake is van een mechanische klantgerichtheid bij de gemeente Schouwen-Duiveland en lijkt niet meer dan een werkwijze op papier in plaats van een cultuurverandering (Thomassen, 2007, p. 49). Leidinggevers en coördinatoren hebben hier een belangrijke rol in stelt Thomassen. De top van de organisatie moet vooral de visie en doelstellingen uitdragen en een sense of urgency creëren. In de top van de overheidsorganisatie zijn leiders nodig, geen managers. Leiders die passie voor klanten hebben en met commitment dit een succes te maken. Dit is een randvoorwaarde voor succes (Thomassen, 2007, p. 94). Dit vraagt veel van de top van een overheidsorganisatie. Zonder generaliserend te willen zijn, werken over het algemeen managers aan de top van overheidsorganisaties. Zo ook bij de gemeente Schouwen-Duiveland.

Leiders weten medewerkers te inspireren en motiveren op charismatische wijze. Charismatisch leiderschap zorgt voor inspirerende motivatie bij medewerkers door ze voldoening en uitdaging in hun werk te geven (Jansen et al. 2008, p. 988).

Het middenkader speelt ook een essentiële rol in de cultuurverandering, zij zijn de enige medewerkers in een organisatie die een blijvende cultuurverandering kunnen bewerkstelligen. Zij moeten vooral medewerkers koesteren, faciliteren en blijven boeien van de medewerkers die willen en kunnen veranderen (Thomassen, 2007, p. 118). Hiervoor hebben ze wel tijd en ruimte nodig de medewerkers te coachen, begeleiden en het juiste voorbeeldgedrag in klantcontact te laten zien. Praktijk is echter dat het middenkader overladen wordt met vergaderingen en andere projecten, waardoor ze juist geen tijd hebben om medewerkers te coachen (Thomassen, 2007, p. 119). Dit is bij de gemeente Schouwen-Duiveland ook het geval. In plaats van volledige focus op de begeleiding van de gewenste cultuurverandering bij medewerkers, wordt de tijd ook opgeslokt aan het deelnemen van andere projecten, zoals projectgroepen. Dit is tijdens de gesprekken met medewerkers regelmatig aan de orde gekomen. Zeker in de beginfase is het begeleiden van medewerkers in de cultuurverandering belangrijk en het zelf onderhouden van klantcontact voor het middenkader. Hiermee kunnen ze voorbeeldgedrag laten zien aan de medewerkers. Ook is het van belang dat er zogenaamde 'quick-wins' behaald worden. Een deel van de medewerkers gaat dan pas geloven in de verandering (Thomassen, 2007, p. 99).

In navolging van Van Dinten & Schouten geeft Thomassen ook aan dat de stuurvariabelen die horen bij efficiency niet bruikbaar zijn voor bezielde klantgerichtheid (Thomassen, 2007, p. 49).

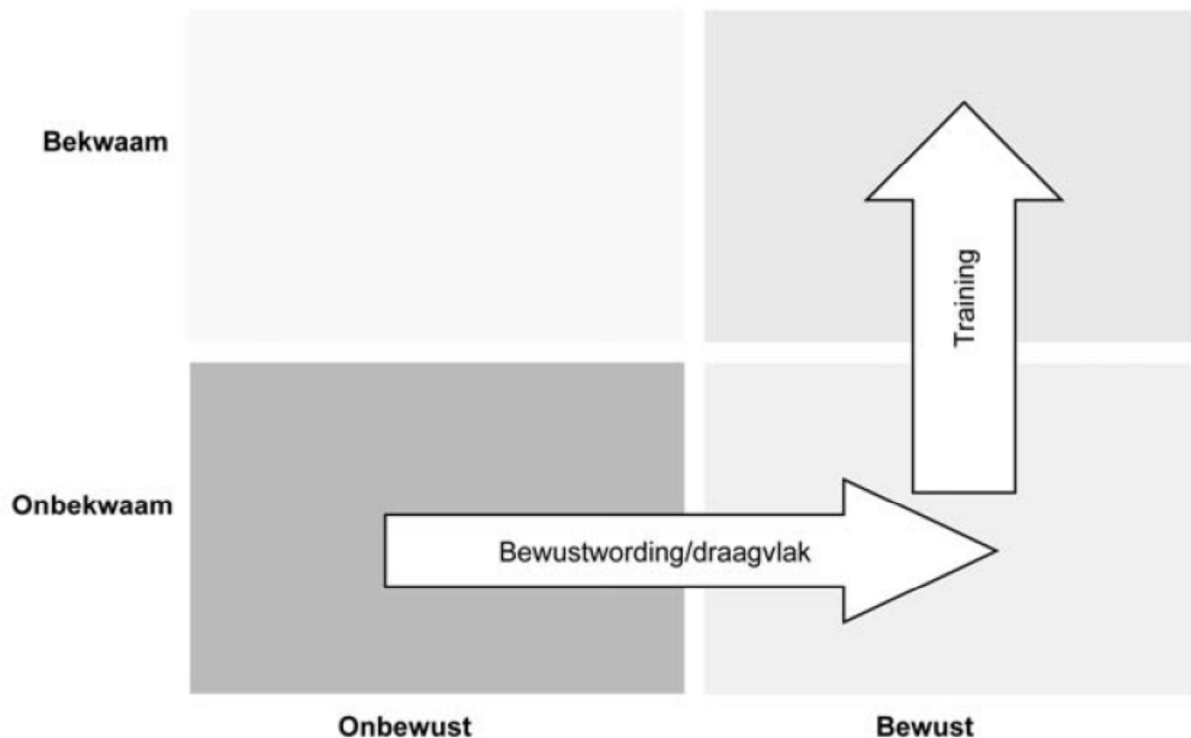
Van bewustwording naar cultuurverandering

Zoals eerder geschreven geven veel organisaties invulling aan klantgerichtheid vanuit een mechanische invalshoek. Met deze mechanische invalshoek is er nog niet echt sprake van een cultuurverandering in de organisatie. Deze cultuurverandering is vooral te realiseren door het begeleiden en coachen van medewerkers op het gebied van klantgerichtheid (Thomassen, 2007, p. 49).

Personeelsontwikkeling is een van de meest belangrijke randvoorwaarde om tot een echte cultuurverandering te komen (Thomassen, 2007, p. 49).

De theorie van Thomassen maakt vooral het verschil duidelijk tussen een mechanische en bezielde klantgerichtheid. In het verlengde hiervan kun je stellen dat de dominante oriëntatie van een medewerker het verschil maakt tussen een bezielde of mechanische klantgerichtheid. Iedere oriëntatie kan op zijn eigen manier een andere invulling geven aan klantgerichtheid, maar dit zegt nog niks of het dan een bezielde of mechanische klantgerichtheid is. Om tot bezielde klantgerichtheid te komen stelt Thomassen dat een cultuurverandering binnen de organisatie nodig is. Deze stelling is niet volledig naar mijn mening. Eerder heb ik gesteld dat er sprake is van een paradigmatische overgang en deze strekt verder dan een cultuurverandering. Bij een paradigmatische overgang naar klantgerichtheid dient de manier van organiseren aangepast te worden aan de gemeentelijke taak, wordt de manier van aansturen door leidinggevendenden compleet anders, namelijk op effectiviteit in plaats van efficiency, en gaat de informatiestroom van beneden naar boven in een organisatie en van buiten naar binnen.

Dit strekt verder dan wat Thomassen beoogt met een cultuurverandering. Thomassen gebruikt het volgende model om dit te illustreren:



* Bron: Thomassen, de klantgerichte overheid, 2007, p. 129.

Door bewustwording wordt er draagvlak onder medewerkers gecreëerd en ontdekken medewerkers welke competenties ze missen om klantgericht te werken. Deze competenties kunnen ze vervolgens middels workshops of trainingen leren (Thomassen, 2007, p. 129). Ook op dit vlak gaat Thomassen volledig voorbij een de theorie van de oriëntaties van Van Dinten & Schouten. Eerder heb ik gesteld dat oriëntaties patronen zijn die van nature bij medewerkers aanwezig zijn. Deze zijn niet middels een training zomaar te veranderen. Naast het trainen van medewerkers is het aanspreken van medewerkers op klantgerichtheid, in positieve en negatieve zin, een van de belangrijkste voorwaarden voor borging van klantgericht gedrag in de organisatie (Thomassen, 2007, p. 132). Dit hoort allemaal tot personeelsontwikkeling.

Bovenstaand model gaat over de individuele competenties van medewerkers. Zoals eerder gesteld is een juiste wijze van organiseren bij de betreffende taak volgens het gemeentelijk bedrijfsconcept van groot belang. Vervolgens is het zaak om de medewerkers met een passende oriëntatie in te zetten bij deze taak. Trainingen dienen vooral te gaan over inhoud/kennis dan over het veranderen van competenties. Wel zijn mensen in staat stavolutionair (groeïend) te verbreden in oriëntatie, ook met betrekking tot hun gedragsrepertoire.

Wat nog meer van belang is in de cultuurverandering is te zorgen dat het begrip “klantgericht werken” niet alleen een containerbegrip blijft. Dit kan door op verschillende dimensies uit te werken wat exact wordt verstaan onder klantgericht gedrag en hier ook ratio's aan te koppelen die tijdens functionerings- en beoordelingsgesprekken besproken moeten worden (Thomassen, 2007, p. 133). Deze ratio's hebben niets met kosten of efficiency te maken, maar alles met hoe klanten geholpen wordt door de gemeente of de dienstverlening ervaart. Hierbij valt te denken aan telefonische bereikbaarheid van de gemeente en de waardering door klanten. Hier kan eventueel een financiële beloning aan gekoppeld worden of succes worden gevierd. Successen vieren is ook belangrijk. Hiermee worden medewerkers betrokken en gemotiveerd gehouden (Thomassen, 2007, p. 148).

Ook hiermee benadert Thomassen de klantgerichtheid rationeel door voorschriften en ratio's op te stellen en gaat volledig voorbij aan een passende manier van organiseren en de oriëntaties van medewerkers. Mijn conclusie is dat mechanische en bezielde klantgerichtheid voortkomen uit de dominante oriëntaties van medewerkers. Bezielde klantgerichtheid is niet aan te leren door middel van trainingen.

Hoofdstuk 7 Conclusies en bevindingen

7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal ik de antwoorden geven op mijn onderzoeksvragen. Tijdens de gesprekken, observaties en verhalenworkshop zijn deze beantwoord. Als eerste zal ik starten met het beantwoorden van de diverse deel onderzoeksvragen vooraleer ik aan de hoofd onderzoeksvraag toekom.

7.2 Beantwoording deel onderzoeksvragen

Bij het opstellen van mijn onderzoeksvoorstel heb ik een aantal deel onderzoeksvragen geformuleerd die moeten leiden tot de beantwoording van de hoofd onderzoeksvraag. Deze deel onderzoeksvragen zijn ook beschreven in paragraaf 1.3 en zijn:

1. Zijn de verschillende vormen om klanten centraal te stellen herkenbaar binnen de organisatie?
2. Welke betekenis geven medewerkers, de leiding en het management van de gemeente Schouwen-Duiveland aan deze vormen van “klanten centraal stellen”?
3. Welke betekenis geven klanten van de gemeente Schouwen-Duiveland aan de manier waarop ze graag in contact staan met medewerkers?
4. Welke verschillen en overeenkomsten zijn er tussen de verschillende betekenisgevingen?
5. Welke invloed heeft de dominante vorm van organiseren op de manier van organiseren?
6. Wat ervaren medewerkers als belemmering en als stimulans om klanten op een passende manier centraal te stellen in hun werk?
7. Op welke wijze faciliteert en beperkt de leiding van de gemeente Schouwen-Duiveland om de verschillende vormen van betekenisgeving tot zijn recht te laten komen?

In deze paragraaf zal ik bovenstaande vragen beantwoorden.

“Zijn de verschillende vormen om een klant centraal te stellen herkenbaar binnen de organisatie?”

Zoals eerder geschreven heb ik me tijdens mijn onderzoek gericht op de afdeling RenM en zodoende niet de gehele organisatie van de gemeente Schouwen-Duiveland onderzocht. In hoofdstuk 6.2 heb ik de verschillende vormen van betekenisgeving beschreven die Van Dinten en Van Dinten presenteren in hun boek “passend werken en organiseren in gemeenten”. Deze 4 vormen van betekenisgeving vormen gezamenlijk het gemeentelijk bedrijfsconcept. Het is de taak voor de gemeente om deze verschillende vormen van betekenisgeving passend te koppelen aan de verschillende taken van een gemeente, om zodoende de klanten centraal te kunnen stellen. Door deze verschillende vormen van betekenisgeving te gebruiken zal de manier van organiseren en werken aansluiten bij de behoefte van klanten. In hoofdstuk 6.2 heb ik reeds beschreven dat de activiteiten van de afdeling RenM te typeren zijn in categorie 1 en 4 van het gemeentelijk bedrijfsconcept; individuele dienstverlening en diensten voor leefbaarheid. Deze activiteiten vragen een mensen contextgedreven manier van werken en organiseren om de klanten op de juiste manier centraal te stellen. Tijdens mijn onderzoek heb ik gezien en gehoord dat deze manier van werken en organiseren wordt toegepast door een deel van de medewerkers. Dit komt echter niet voort uit de aansturing van de leiding, maar vooral door persoonlijke opvattingen en interpretatie van medewerkers. Een van de conclusies uit de verhalenworkshop was dat de leiding vaker sturend is in een dossier en zij graag een standaard werkwijze en kwantitatieve output zien van dossiers. Een deel van de medewerkers past juist een systeemgedreven manier van organiseren en werken toe, die dus ook niet aansluit bij de aard van de activiteiten. Er zijn dus wel verschillende vormen herkenbaar binnen de afdeling RenM om klanten centraal te stellen.

“Welke betekenis geven medewerkers, de leiding en het management van de gemeente Schouwen-Duiveland aan deze vormen van “klanten centraal stellen”?”

Bij de beantwoording van de vorige onderzoeksvraag heb ik reeds beschreven dat er verschillende vormen van betekenisgeving aanwezig zijn binnen de afdeling RenM. Er is een duidelijk onderscheid tussen de verschillende clusters. Binnen het cluster vergunningverlening staat vooral de individuele dienstverlening centraal. Een burger of organisatie vraagt een vergunning aan. Tijdens mijn gesprekken en observaties heb ik gezien en gehoord dat hier op een systeemgedreven manier wordt georganiseerd. Een manier van organiseren die niet aansluit bij de aard van de activiteit. Medewerkers toetsen vooral de vergunningaanvraag aan de regels en laten het initiatief vooral bij de klant liggen. Vanuit zelfbescherming of persoonlijke overtuiging is meedenken vaak niet aan de orde.

Bij de clusters ruimtelijke ordening en het ontwikkelingsbedrijf is dit anders. Hier is vooral sprake van diensten voor leefbaarheid gecombineerd met individuele dienstverlening. Medewerkers van deze clusters

herkennen dat deze vormen van betekenisgeving een mens- en contextgedreven manier van werken en organiseren vragen en passen dit ook toe. Medewerkers voelen zich een accountmanager voor klanten en het visitekaartje voor de gemeentelijke organisatie. Belangrijke conclusie uit de verhalenworkshop is dat dit niet voortkomt vanuit de leiding. De leiding van de afdeling stuurt in de praktijk op een systeemgedreven manier van werken en organiseren, maar zegt de medewerkers op een mens- en contextgedreven manier van werken en organiseren aan te sturen. Hier kunnen ze ook heel rationeel over praten, de eerder genoemde rationaliteitswig. Voor medewerkers is dit verwarrend bleek uit de verhalenworkshop. Er wordt rationeel gesproken over klanten centraal stellen en in de praktijk wordt er op een andere manier aangestuurd. Voorbeelden hiervan zijn dat medewerkers worden aangesproken als ze te lang bij een klant zijn geweest en er wordt gestuurd op de doorlooptijd van aanvragen.

“Welke betekenis geven klanten van de gemeente Schouwen-Duiveland aan de manier waarop ze graag in contact staan met medewerkers?”

Klanten van de afdeling RenM verwachten van medewerkers dat ze meedenken met hun klanten, denken vanuit een mens- en contextgedreven manier van werken en organiseren. In sommige gevallen gebeurt dit ook, maar ook dikwijls ervaren zij dit niet en wordt er op een systeemgedreven manier gewerkt. Dit wordt door klanten niet altijd als prettig ervaren. Zij willen graag dat medewerkers toegankelijk zijn en ze op weg helpen in de brei van regel- en wetgeving. Hiervoor hebben ze graag persoonlijk contact en medewerkers die meedenken. Dit was een belangrijke conclusie uit de verhalenworkshop. Medewerkers die laagdrempelig toegankelijk zijn voor vragen en hun vraag als uitgangspunt pakken vinden ze erg prettig. Dit vraagt vooral een sociale en open oriëntatie bij medewerkers om vanuit een mens- en contextgedreven manier van werken en organiseren in contact te staan met klanten. Klanten stellen persoonlijk contact voorop, waarbij ruimte is om openlijk van gedachten te wisselen.

“Welke verschillen en overeenkomsten zijn er tussen de verschillende betekenisgevingen?”

Deze vraag gaat over de verschillen en overeenkomsten tussen de betekenisgeving van klanten en de medewerkers en leiding van de afdeling RenM. Een groot deel van de medewerkers werkt al op de manier die klanten graag willen. Dit is vooral te zien bij de clusters ruimtelijke ordening en het ontwikkelingsbedrijf. Medewerkers van deze clusters willen graag meehelpen plannen te verwezenlijken en zien zichzelf als een accountmanager. Zij zien het als hun taak om klanten op weg te helpen in alle regel- en wetgeving en mee te denken in de mogelijkheden om zodoende het project voor hun klant te kunnen realiseren. Zij stellen zich toegankelijk op voor de klanten en zijn makkelijk bereikbaar (ook buiten werktijden). Bij deze groep medewerkers is een open en sociale oriëntatie dominant aanwezig.

De verschillen in betekenisgeving met de klanten zit vooral bij de medewerkers van het cluster vergunningverlening en de leiding van de afdeling, waar de rationele en zelfreferentiële oriëntatie dominant aanwezig is. Eerder heb ik al beschreven dat medewerkers van het cluster vergunningverlening (uitzonderingen zijn er ook) vooral toetsend werken en op afstand staan van de klanten. Zij werken veelal volgens het principe regel=regel en het systeem is leidend in de manier waarop ze in contact staan met hun klanten. De leiding stuurt veelal op een systeemgedreven manier en staat daarmee ook ver af van de betekenisgeving van de klanten. De leiding wil dat het contact met klanten gekanaliseerd wordt (balie sluiten en op afspraak werken), stuurt op doorstroom van dossiers en hebben last van de rationaliteitswig. Medewerkers en klanten hebben hierdoor vaak het gevoel dat een dossier niet de juiste behandeling krijgt en kan het verschil maken tussen een succesvolle en niet succesvolle afronding van het dossier.

“Welke invloed heeft de dominante vorm van organiseren op de manier van organiseren?”

In het vorige hoofdstuk heb ik al opgemerkt dat de rationele oriëntatie de meest dominante oriëntatie is bij de afdeling RenM, gevolgd door de zelfreferentiële oriëntatie. Vooral bij de leiding van de afdeling. Hierdoor is het ook niet verwonderlijk dat er op een systeemgedreven manier wordt georganiseerd en aangestuurd bij de afdeling RenM. Deze is dominant aanwezig binnen de afdeling en heeft invloed op de wijze waarop medewerkers en leiding hun werk en de bijbehorende activiteiten organiseren. Hierbij gaan de medewerkers uit van interne systemen en procedures en staat de regels op de eerste plaats. Zoals eerder gezegd sluit deze manier van organiseren niet aan op de aard van de activiteiten. Ook zorgt het ervoor dat medewerkers die dominant de open of sociale oriëntatie hebben zich niet helemaal op hun plek voelen binnen deze afdeling. Zij voelen niet de vrijheid te handelen naar de specifieke situatie, omdat ze zich aan interne regels en procedures moeten houden.

“Wat ervaren medewerkers als belemmering en als stimulans om de klant op een passende manier centraal te stellen in hun werk?”

Medewerkers ervaren vooral de wet- en regelgeving en de aansturing van de leiding als een belemmering om de klant op een passende manier centraal te stellen. De wet- en regelgeving van vooral de centrale overheid

vormt een belemmering om de klanten op een passende manier te helpen bij hun vraag. Soms ook het lokale beleid. Wel is te zien dat de medewerkers hier op verschillende manieren mee om gaan. Er is een groep medewerkers die zich als het ware “verschuilt” achter de regels en er is een groep medewerkers die toch zoekt op welke manier een project of vraag van de klant succesvol kan worden afgerond door op zoek te gaan naar eventuele ruimte binnen de wet- en regelgeving. Dit zijn vooral de medewerkers met een bezield klantgerichtheid. Daarnaast zien medewerkers een discrepantie bij de leiding. Waar in de organisatievisie wordt gezegd dat de klant centraal moet worden gesteld en regels op de tweede plaats moet komen, ervaren medewerkers dat de leiding toch (ook) nog sturend aanwezig is. Zo ervaren zij druk om dossiers snel af te ronden, terwijl ze aanvoelen dat een dossier bij een langere doorlooptijd wel succesvol afgerond kan worden. Ook sturen coördinatoren nog op het doen en laten van de medewerkers. Hierdoor voelen ze zich wel eens beperkt in hun handelen. Zo kan het voorkomen dat een medewerker niet ter plekke meer wil gaan kijken, omdat hij verwacht dat de coördinator het hier niet mee eens zal zijn. Of dat een medewerker juist wel ter plekke gaat kijken, terwijl dit niet zinvol is. Maar de leiding roept immers dat hij meer “naar buiten” moet. Andere belemmeringen zijn de politieke werkomgeving en vooroordelen ten aanzien van ambtenaren. De politieke werkomgeving is anders dan in het bedrijfsleven. Als ambtenaren adviseren over een bepaald project of klantvraag, kan het bestuur toch anders besluiten onder invloed van een politiek spanningsveld. Sommige medewerkers hebben hier moeite mee en dit spanningsveld maakt ze als het ware vleugellam. Ook merken ze dat klanten een vooroordeel hebben ten opzichte van ambtenaren, zeker na negatieve ervaringen in het verleden. Hierdoor is er al vaak geen sprake meer van een gelijkwaardige relatie bij aanvang van een dossier. Sommige medewerkers ervaren de organisatievisie als een stimulans. Ze voelen zich nu gesterkt om de manier van organiseren meer aan te laten sluiten op de behoefte van de klanten. Hierdoor kunnen ze in discussie met de leiding gaan over de juiste manier van organiseren. De organisatievisie wordt als een kapstok ervaren waar zij de gewenste manier van organiseren aan op kunnen hangen. Daarnaast ervaren zij het mogelijk maken van projecten als een stimulans. Indien een project succesvol wordt afgerond, zeker als het een moeilijk project is, halen ze hier veel voldoening en stimulans uit. Voor een groep medewerkers is de klantvraag de grote stimulans om klanten op een passende manier centraal te stellen. Zij vinden het samen met de klant mogelijk maken van projecten of het oplossen van klantvragen een grote stimulans in hun dagelijks werk. Dit zijn vaak ook de medewerkers die het (fysieke) persoonlijke contact boven het online of telefonisch contact stellen.

“Op welke wijze faciliteert en beperkt de leiding van de gemeente Schouwen-Duiveland om de verschillende vormen van betekenisgeving tot zijn recht te laten komen?”

Zoals eerder gezegd zit hierin een spanningsveld. De medewerkers van de afdeling RenM ervaren hier de rationaliteitswig die aanwezig is bij de leiding. Er wordt gesproken over “de klant centraal stellen” maar in de praktijk wordt er ook nog op een systeemgedreven wijze georganiseerd en aangestuurd. Hiermee beperkt de leiding van de afdeling de medewerkers. Hierin is wel verschil per cluster en ook nog eens per medewerker. Sommige medewerkers ervaren totaal geen beperking vanuit de leiding en voelen alle vrijheid om te handelen naar de aard van de situatie. Wat echter ook niet helpt is dat de leiding niet in staat is de verschillende vormen van betekenisgeving te herkennen en in te zetten. Er wordt nu vooral gewerkt met het begrip “de klant centraal stellen”, maar dat is verder niet uitgediept. Het is op deze manier een containerbegrip en hierin wordt niet erkend dat er verschillende vormen van betekenisgeving bij de verschillende activiteiten passen. Op deze wijze kunnen ze de medewerkers hier ook niet mee faciliteren. De bekende voorbeelden zijn dat medewerkers bij klanten op locatie gaan kijken om een goed beeld van de situatie en context te krijgen en dan door de coördinator worden aangesproken dat ze toch wel lang weg zijn geweest. Of dat ze onder druk worden gezet een dossier af te handelen, terwijl medewerkers voelen dat een dossier nog tijd nodig heeft om succesvol afgerond te worden. Medewerkers voelen zich wel gefaciliteerd door de leiding doordat er ruimte is om de “klant centraal te stellen”, al is dat nog een vaag begrip in de meeste gevallen. Ze ervaren echter de stimulans om de aard van organiseren meer te laten aansluiten op de wens van de klant dan in de tijd voor de organisatievisie en voelen dat er daardoor ruimte is om te discussiëren hierover met de leiding.

7.3 Beantwoording onderzoeksvraag

De beantwoording van alle deelvragen stelt me in staat mijn hoofd onderzoeksvraag te beantwoorden. Deze is als volgt geformuleerd: *“welke betekenis geven medewerkers en klanten van de gemeente Schouwen-Duiveland aan klanten centraal stellen en hoe kunnen de medewerkers deze betekenissen toepassen in hun werk?”*

De belangrijkste conclusies uit de verhalenworkshop die op deze vraag antwoord geven zijn:

- Rationaliteit overtuigt in het werk van medewerkers en dit beknelt de klanten
- Medewerkers vinden dat zij leidend moeten zijn in een dossier, niet de coördinatoren
- Klanten stellen persoonlijk contact op prijs
- Klanten willen graag geholpen worden met duidelijke informatie
- Online zaken doen vergroot juist de afstand tussen medewerkers en hun klanten

- Efficiënt werken is niet gelijk aan effectief werken

Er is een omslag gaande bij de medewerkers van de afdeling RenM van de gemeente Schouwen-Duiveland. Zij erkennen meer en meer dat een manier van mens- en contextgedreven organiseren aansluit bij de aard van de activiteiten van de afdeling. Er is sprake van een individuele dienstverlening en diensten voor leefbaarheid, waardoor deze manier van organiseren ook gevraagd wordt. De vraag van klanten dient het uitgangspunt te zijn voor het verdere verloop van het dossier, niet de interne regels en procedures. Ook klanten willen graag op deze manier in contact staan met de medewerkers van de gemeente Schouwen-Duiveland. Zij willen zich geen nummer voelen en vooral geholpen worden door medewerkers van de gemeente Schouwen-Duiveland. Binnen de afdeling RenM is echter een rationele en zelfreferentiële oriëntatie dominant aanwezig en op deze wijze wordt ook leiding gegeven aan de clusters. Wet- en regelgeving en procedures zijn vaak toch nog leidend in het dagelijkse werk. Toepassing van het gemeentelijk bedrijfsconcept zal hier zeer behulpzaam in kunnen zijn. Het start met de bewustwording dat diverse activiteiten om een verschillende betekenisgeving kunnen vragen. Hierdoor is het voor medewerkers van belang om als eerste stil te staan welke betekenisgeving past bij de aard van werkzaamheden die ze willen gaan doen. Hierdoor dienen zij wel vrijheid te krijgen van de leiding om te handelen naar de situatie. Wat dat betreft is een faciliterende houding van de leiding naar de medewerkers beter passend dan een sturende houding. Medewerkers staan in contact met de klanten en dienen op dat moment vrijheid van handelen te krijgen. Tijdens de verhalenworkshop is ook als conclusie getrokken dat persoonlijk contact in veel gevallen door klanten de voorkeur krijgt boven online contact. Medewerkers kunnen de situatie het beste inschatten door persoonlijk contact en hier ook naar handelen. Voor leidinggevend is het zaak om te sturen op andere parameters dan ze tot op heden doen. In plaats van parameters van efficiency (bv doorlooptijd) kunnen ze wellicht sturen op parameters van effectiviteit (bv klanttevredenheid). Het zal een leerproces zijn voor de medewerkers, dit is niet van de een op de andere dag te realiseren. Maar door bewustwording in het dagelijkse werk van verschillende betekenisgevingen die passen bij de aard van activiteiten, het inzetten van de juiste oriëntaties bij de activiteiten en de faciliterende rol van de leiding zal de klant steeds beter centraal gesteld worden. Hierdoor komt het persoonlijke contact met de klant weer voorop en voelen zij zich geen nummer.

Hoofdstuk 8 Reflectie

8.1 *Inleiding*

In dit hoofdstuk zal ik reflectie geven op mijn onderzoek en mijn rol als onderzoeker. Door kritisch te kijken naar mijn eigen functioneren, zal ik de leerpunten erkennen ten aanzien van mijn rol als wetenschappelijk onderzoeker. Ook reflecteer ik op de criteria van het onderzoek met als leidraad de criteria zoals benoemd in paragraaf 2.3.

8.2 *Criteria van onderzoek*

Geloofwaardigheid

Zoals eerder benoemd is geloofwaardigheid voor elk onderzoek belangrijk, ook voor een onderzoek waarbij een eenduidige werkelijkheid ontbreekt. Ik heb getracht de geloofwaardigheid tot uitdrukking te laten komen door gebruik te maken van langdurige betrokkenheid, triangulatie, peer debriefings en member checks. Tijdens mijn onderzoek ben ik lang betrokken geweest bij de afdeling RenM. Hiervoor heb ik vele gesprekken gevoerd met medewerkers en ook met klanten, ben mee op locatie geweest met medewerkers, werkoverleggen bijgewoond en heb op de werkvloer geobserveerd. In het begin van mijn onderzoek heb ik regelmatig gebruik gemaakt van peer debriefings met collega studenten. De feedback die ik hieruit heb gekregen was waardevol en heb ik goed kunnen gebruiken tijdens het vervolg van mijn onderzoek. Ten aanzien van de geloofwaardigheid had ik gebruik moeten maken van dagboek aantekeningen. Dit heb ik niet gedaan.

Overdraagbaarheid

De overdraagbaarheid van het onderzoek is tot uitdrukking gekomen door gebruik te maken van thick descriptions en gerichte selectie van mijn doelgroep. De verhalen zijn detailrijk geschreven zodat het een goede weergave is van de diverse belevingen aan de deelnemers van de verhalenworkshop. Om de overdraagbaarheid van het onderzoek te vergroten had ik ook gebruik moeten maken van dagboek aantekeningen.

Betrouwbaarheid

Voor de betrouwbaarheid van mijn onderzoek is deels gebruik gemaakt van de audittrail. Alle geluidsopnames die gemaakt zijn, zijn ook bewaard gebleven. Ook de uitwerkingen van de gesprekken zijn bewaard. Om de betrouwbaarheid te vergroten had ik de belangrijke keuzes in mijn dagboek moeten schrijven, zodat een derde deze keuzes had kunnen nagaan indien deze kiest voor een zelfde opzet van het onderzoek.

Voor het niet bijhouden van aantekeningen en een dagboek zorgen ervoor dat ik niet juist volgens de criteria van onderzoek heb gewerkt. Dit is voor mij een leerpunt geweest voor een volgend onderzoek. Niet alleen inhoudelijk telt een onderzoek, maar juist ook het volgen van de criteria voor onderzoek is voor een wetenschappelijk onderzoek van groot belang.

8.3 *Methodologische reflectie*

Gebruikte methodieken

Ik heb gebruik gemaakt van drie methodologieën; responsieve methodologie, naturalistic inquiry en case study. Deze methodologieën zijn uiterst bruikbaar voor een onderzoek als deze. De methodologieën laten veel vrijheid aan de onderzoeker om ze naar eigen inzicht te gebruiken voor het onderzoek. Als onervaren onderzoeker binnen dit paradigma was ik vooral op zoek naar een houvast binnen de methodologie die me hierin kon sturen. Dit is juist niet wat de methodologieën mij geboden hebben en wat ook niet past binnen dit wetenschapsparadigma. Dit was uiteraard ook mijn uitdaging betreffende dit onderzoek. Het wetenschapsparadigma waarin mijn onderzoek plaats vond gaat ervan uit dat niet gekende werkelijkheden van de betrokkenen (emic point of view) relevanter zijn dan mijn werkelijkheid als onderzoeker (epic point of view). Als interventie heb ik gekozen voor een verhalenworkshop, wat als case study heeft gediend. In paragraaf 2.1 heb ik namelijk aangegeven dat case study vooral bedoeld is om te bezien wat er geleerd kan worden in relatie tot het onderzoeksonderwerp. De conclusies van de workshop zijn bruikbaar voor de medewerkers om hun werk op een passende manier te organiseren, al dienen sommige punten nog besproken te worden met de leiding van de afdeling. Deze 3 methodologieën zijn wat mij betreft behulpzaam geweest om de deelnemers nieuwe inzichten te verschaffen en mijn onderzoeksvragen te beantwoorden. De belangrijke issues zijn door mijn gesprekspartners tot uitdrukking gekomen en door

bevindingen terug te leggen bij deze gesprekspartners zijn zij ook betrokken geweest bij mijn onderzoek. Hierdoor is ook gelijk het emergente verloop van mijn onderzoek tot stand gekomen. Bij een onderzoek in het postmodernistische paradigma staat nog niet vast hoe het hele onderzoek zal verlopen. Zelfs de onderzoeksvraag kan nog emergeren gedurende het onderzoek. Van mijn gesprekspartners kreeg ik tips welke medewerkers of klanten ik kon spreken, welke issues belangrijk waren voor mijn onderzoek en waar ik het beste mijn observaties kon doen.

De responsieve methodologie is voor een onderzoek als deze uiterst bruikbaar. Doordat iedere deelnemer aan het onderzoek betekenis kan geven aan het centrale thema binnen zijn of haar eigen context, ontstaat er een meervoudige werkelijkheid. Wel is het voor een niet-ervaren onderzoeker als ik een moeilijke methodologie om te gebruiken. Dit vereist ervaring om goed mee om te gaan, zodat er optimaal data kan worden verzameld voor het onderzoek. Nu lag de nadruk te zeer op het volgen van de methodologie en was ik te weinig bezig met de inhoud van de gesprekken met betrokkenen. Het lijkt makkelijk als je erover leest, maar in de praktijk is het ingewikkeld en wat mij betreft vooral behulpzaam voor een ervaren onderzoeker. Naturalistic inquiry is een methodiek die moeilijk grijpbaar is als onderzoeker. Zoals geschreven in paragraaf 2.3 gaat naturalistic inquiry vooral om het herkennen, interpreteren en in verbinding stellen. Maar verder wordt niet gezegd hoe je dit moet doen, alleen dat het een meervoudige werkelijkheid oplevert. Daarmee is het een moeilijk grijpbare methodiek, maar wel noodzakelijk. Het vraagt om interpretatie binnen de context en de context is een niet te negeren fenomeen binnen dit wetenschapsparadigma.

Gesprekken

Gesprekken met deelnemers aan het onderzoek zijn onmisbaar in een onderzoek als deze. Door de data te interpreteren levert dit een meervoudige werkelijkheid op rondom het centrale thema. Ik heb niet alle informatie uit de gesprekken hebben gehaald. Tijdens het naluisteren van de geluidsopnames vielen mij bepaalde uitspraken of signalen op waar ik niet op door heb gevraagd tijdens het gesprek. Dit heb ik in (incidentele) gevallen achteraf wel nog gedaan, maar in mijn beleving mist het dan al zijn kracht. Ook betrapte ik mezelf erop dat ik tijdens de eerste gesprekken gericht was op de beleving van de individuele medewerker en niet zo zeer op het organisatorische aspect van mijn onderzoek. Na de eerste uitwerking van mijn gesprek ben ik hier door mijn coach Ton Roodink op gewezen en heb ik dit alsnog veranderd. Hierdoor kwamen de belangrijke issues beter naar voren in de gesprekken. Ook vond ik het moeilijk om mijn neutraliteit tijdens de gesprekken te bewaken. Naast mijn rol als onderzoeker ben ik namelijk ook een collega van de gesprekspartners. Soms vroegen gesprekspartners aan mij hoe zaken op mijn afdeling geregeld waren. Ik vond dat dan moeilijk om mee om te gaan, moet ik hier wel of niet op antwoorden? Enerzijds kan het helpen om het vertrouwen van de gesprekspartner te winnen om zo nog meer informatie te krijgen, maar anderzijds kan het ook mijn neutrale rol als onderzoeker aantasten. Ook blijkt het voor mij toch moeilijk te zijn om niet sturend een gesprek te houden als onderzoeker. Het is in dit paradigma namelijk zo belangrijk om de gesprekspartner de belangrijke issues te laten vertellen en hierin niet te sturen als onderzoeker. Ik heb al vaker interviews gedaan voor onderzoeken, maar heb ze niet zo moeilijk ervaren als tijdens dit onderzoek. De spagaat waarin ik als onderzoeker volgens de responsieve methodologie heb gezeten, heb ik meermaals gevoeld tijdens de gesprekken.

Observaties

Vooraf dacht ik dat dit het makkelijkste onderdeel van mijn onderzoek zou zijn, maar in de praktijk bleek dit dus niet zo te zijn. Door aanwezig te zijn op de werkvloer en bij overleggen nemen medewerkers een andere houding aan. Het lijkt bijna wel op een regelrechte interventie, terwijl het voor mij bedoeld was om te kijken of ik de zaken die ik in de gesprekken heb gehoord kon zien of nog andere issues kon zien die ik niet tijdens de gesprekken heb gehoord. Ook was hier het feit dat ik een collega ben niet van toegevoegde waarde. Medewerkers van andere clusters of afdelingen waren zich niet bewust van het feit dat ik er als onderzoeker zat en niet als een medewerker van de gemeente Schouwen-Duiveland. Dit had ik vooraf zelf beter moeten managen. Dit had bijvoorbeeld gekund door vooraf mede te delen aan iedereen dat ik met een onderzoek bezig was en als ik op die plek zit, ik niet met mijn werk bezig was. Ook had ik zichtbaar kunnen laten zien dat ik met een onderzoek bezig was, door bijvoorbeeld een kenmerk van RSM op mijn bureau te plaatsen. Ook de factor tijd was een probleem. De observaties heb ik niet zo uitgebreid kunnen doen als ik vooraf bedacht had. Ondanks het feit dat ik de observaties wel als leerzaam en nuttig heb ervaren voor mijn onderzoek, kan ik niet met zekerheid zeggen of ik alle informatie heb behaald uit de observaties. Ik heb niet het verzadigingspunt afgewacht zoals dat beschreven is bij het hermeneutisch-dialectische proces. Het was vooral de planning die hierin leidend was.

De observaties vond ik binnen mijn onderzoek dan ook niet van toegevoegde waarde. Ik ben echt van mening dat deze hele zinvolle informatie kunnen opleveren, maar hier dient echt goede voorbereiding en voldoende tijd voor genomen te worden. Dat is een leerpunt voor mij geweest.

Verhalen

Het schrijven van verhalen was een moeilijk en tijdrovend onderdeel. Ik vond het moeilijk om de verhalen op het juiste abstractieniveau te schrijven. Ze moeten wel detailrijk zijn, maar moeten wel op het juiste abstractieniveau zitten zodat ze de lezer een plaatsvervangende ervaring aanbieden. Dit zal zeker ook met mijn ervaring op dit vlak te maken hebben. De ondersteuning en feedback van mijn coach was dan ook onmisbaar hierin. Tijdens de member checks heb ik de bevestiging van mijn gesprekspartners gekregen dat de verhalen herkenbaar waren, dat geeft dan wel veel voldoening.

Verhalenworkshop

De verhalenworkshop was de interventie die ik heb gekozen voor mijn onderzoek. Door deel te nemen aan de verhalenworkshop konden de deelnemers nieuwe inzichten opdoen die ze vervolgens weer in hun dagelijks werk kunnen gebruiken. Deze inzichten kunnen ook bijdragen om op een passende manier het werk te organiseren van de afdeling zodat deze bijdragen aan de taakstelling. Dit was voor mij ook veruit het spannendste onderdeel van mijn onderzoek. Zeker gezien het feit dat het de eerste keer was dat klanten en deelnemers van de gemeente Schouwen-Duiveland op deze manier met elkaar in gesprek gingen. Doordat het een spannend onderdeel was voor mijn onderzoek heb ik dit ook wellicht (onnodig) uitgesteld en hierdoor de duur van mijn onderzoek verlengd. Het was uiteindelijk een onmisbare ervaring voor dit onderzoek en mijn leerproces als onderzoeker. Het is een zeer leerzame ervaring geworden, waarin ik ook meermaals de spagaat heb gevoeld. De bedoeling van een verhalenworkshop is om ervaringen met elkaar te delen, de dialoog met elkaar aan te gaan en niet in een discussie of overtuigen terecht te komen. Als facilitator van de verhalenworkshop was ik hier bewust van en alert op, maar uiteindelijk had ik me hier nog beter op kunnen voorbereiden of met mijn coach kunnen bespreken. Dat betekent dat ik me steeds afvroeg waar het delen van eigen ervaringen eindigde en het overtuigen van de andere deelnemers begon. Voor mij was het zaak niet te snel in te grijpen, maar het proces van de verhalenworkshop zoveel als mogelijk zijn gang te laten gaan. De groepsgrootte was precies groot genoeg voor mij om als eerste keer een verhalenworkshop te organiseren. Met 6 deelnemers was het soms moeilijk om de dialoog op gang te houden, maar anderzijds voor mij als facilitator groot genoeg om op het proces te blijven letten. Naarmate ik meer workshops kan begeleiden, zal het inspelen op signalen van de deelnemers ook een grotere vanzelfsprekendheid worden.

De conclusie van de deelnemers aan de verhalenworkshop dat ze dit wel vaker wilden doen, heb ik als een compliment ervaren. Als methodiek heeft het een grote praktische relevantie. Deelnemers gaan met elkaar in dialoog en het levert direct resultaat op. Dat kan enerzijds al zijn door het luisteren naar elkaar, maar ook door nieuwe inzichten mee te nemen in het dagelijks werk om de manier van werken passend te organiseren. De voorbereiding van de verhalenworkshop is het belangrijkste onderdeel. Hier mag in de literatuur van de verhalenworkshop wel meer aandacht aan worden besteed. Maar de manier om deelnemers enthousiast te maken voor de verhalenworkshop, de manier van uitnodigen, de manier waarop de verhalen aan de deelnemers worden gepresenteerd en het neerzetten van de juiste sfeer en setting zijn belangrijke onderdelen van de voorbereiding van de verhalenworkshop waar wel meer aandacht in de literatuur mag worden besteed. Ik heb het zelf dan ook onderschat vooraf. Op het moment dat de verhalenworkshop begint is het meeste werk voor de onderzoeker al gedaan, al is het begeleiden van de workshop uiteraard ook nog een belangrijke taak.

Literatuur

Het vinden van juiste en uitgebreide literatuur vond ik moeilijk. Daarnaast heb ik me meermaals de vraag gesteld welke rol literatuur nu precies heeft in een postmodernistisch onderzoek. Ik ben tot de conclusie gekomen dat deze toch wel een belangrijke rol heeft, maar een andere rol dan in het modernistische paradigma. In het postmodernistische wetenschapsparadigma is de interactie tussen betrokkenen en de context leidend en afhankelijk hiervan wordt er relevante substantiële literatuur gelezen. Methodologische literatuur is een ander verhaal. Deze is voorafgaand aan het onderzoek al van belang, aangezien de methodiek binnen elk wetenschapsparadigma gevold dient te worden, zo ook binnen dit postmodernistische paradigma. Ik heb dan ook vooral literatuur gelezen met betrekking tot de methodieken die ik gebruik heb. Mijn redenering hierachter was dat ik op zoek was naar betekenisgeving en deze komt binnen een sociaal-constructionistisch onderzoek vooral tot stand door interactie. In het begin heb ik deze spagaat al gevoeld tijdens het bespreken van mijn onderzoeksvoorstel met mijn coach en mee-lezer. Mijn coach Ton Roodink adviseerde om van start te gaan met het onderzoek en de literatuur gaandeweg het onderzoek te gebruiken. Mijn mee-lezer Justin Jansen was van mening dat een onderzoeksvraag als basis een gap in de literatuur nodig heeft om een bijdrage aan de wetenschap te leveren. Deze tweespalt heeft me nadrukkelijk bezig gehouden ten aanzien van de literatuur en heeft ook een "verlamming" te weeg gebracht. Moet ik nu wel of niet de literatuur leidend laten zijn? Dien ik mijn onderzoek te doen zoals gebruikelijk in een sociaal-constructionistisch onderzoek, of zal ik afwijken hiervan en de literatuur een meer centrale rol laten krijgen? Ik heb er uiteindelijk toch voor gekozen om de literatuur een minder

belangrijke rol te laten krijgen en me vooral te focussen op de interactie en de gekozen methodieken, zoals dit ook past binnen het postmodernistisch wetenschapsparadigma. Achteraf gezien had ik dit onderwerp bij mijn coach en meeleezer meer ter sprake kunnen brengen, zodat dit uit de weg zou zijn. Nu heeft het me onnodig veel bezig gehouden en daarmee ook te veel tijd gekost. Ten aanzien van de methodieken heb ik dan ook wel de literatuur gelezen en vervolgens aan het einde ook nog substantiële literatuur over de belangrijke issues. Dit heeft een vreemd gevoel opgeleverd tijdens het onderzoek, maar ik heb wel doorgezet. Het was voor mij namelijk ook een van de redenen om een sociaal-constructionistisch onderzoek te doen. Het is qua opzet zo wezenlijk anders dan ook ik gewend was, dat daar mijn grootste uitdaging en leerproces zit. Bij het lezen van de substantiële literatuur viel me dan ook vooral de eenduidige werkelijkheid op en de modellen die gebruikt worden. Dit druist in tegen de kenmerken van een sociaal-constructionistisch onderzoek dat uitgaat van een meervoudige werkelijkheid en interactie boven modellen plaatst. Wat dat betreft is dit onderzoek een groot leerproces voor mij geweest. Ook had ik de empirische bevindingen uit de verhalenworkshop naast de ideeën uit de literatuur kunnen leggen. Ik heb methodologische literatuur gelezen in het begin van mijn onderzoek en substantiële literatuur na afloop van de gesprekken en observaties. Nadat ik de literatuur had uitgewerkt, heb ik de verhalenworkshop gedaan en de literatuur hier niet meer in betrokken. Door de empirische bevindingen te koppelen aan de ideeën hoe een organisatie passend in te richten had ik meer uit de verhalenworkshop en de substantiële literatuur kunnen halen. De substantiële literatuur over de belangrijke thema's waren voor mij moeilijk te vinden. Ik vond het moeilijk om op de juiste trefwoorden te zoeken, om zodoende bij relevante literatuur uit te komen. Dit heeft er voor gezorgd dat ik beperkte literatuur heb kunnen gebruiken voor mijn onderzoek. Indien ik hier uitgebreidere literatuur over had gevonden, had dit ook weer andere inzichten kunnen verschaffen die bruikbaar waren geweest voor mijn onderzoek. Wel was de literatuur over passend organiseren binnen een organisatie wel bruikbaar.

8.4 Persoonlijke reflectie

Voor mijzelf was deze onderzoeksperiode een periode met gemengde gevoelens. Enerzijds de grote uitdaging om mijn onderzoek te doen binnen een paradigma dat ik niet van dichtbij kende. Anderzijds heb ik op privévlak tegenslagen gehad die zeker van invloed zijn geweest op het verloop van mijn onderzoek. Door deze tegenslagen heeft het onderzoek veel langer geduurd dan gebruikelijk. Hierdoor merkte ik dat de voortgang maar zeer langzaam was. Doordat ik een aantal keren een pauze heb moeten inlassen, kwam ik er niet echt lekker in. Als ik de draad weer wilde oppakken, moest ik me eerst weer verdiepen in mijn onderzoek en nog eens lezen wat de stand van zaken was. Doordat de mogelijkheid er was om een aantal keren een pauze in te lassen, ben ik uiteindelijk wel in staat geweest dit onderzoek met bijbehorende verslaglegging af te ronden. Zoals eerder gezegd, zat voor mij de grootste uitdaging in het uitvoeren van een onderzoek volgens een paradigma dat ik nog niet kende. Dat was dan ook een van mijn belangrijkste motivators om te kiezen voor management van verandering als afstudeerrichting. Hierin heb ik het mezelf niet makkelijk gemaakt door een meeleezer te kiezen die een modernistisch paradigma aanhangt. Dat was al gelijk voelbaar tijdens het bespreken van mijn onderzoeksvoorstel. Hierin kwam al gelijk naar voren dat de "literatuurgap" niet aanwezig was en er ook geen sprake was van een model met variabelen. Dit heeft me behoorlijk bezig gehouden en is van invloed geweest op het verloop van mijn onderzoek. Moest ik nu wel of niet eerst op zoek naar een literatuurgap, moest ik beide begeleiders tevreden stellen of me toch aan de sociaal-constructionistische opzet houden door te focussen op de interactie en de sturing bij mijn gesprekspartners te laten? Uiteindelijk wilde ik zo veel mogelijk leren van dit onderzoekstraject en heb toen besloten om met te houden aan de sociaal-constructionistische opzet van het onderzoek. Voordat ik hier helemaal uit was, heeft het me wel veel tijd gekost. Dit is dan ook een van de belangrijkste kritieken op mijn functioneren als onderzoeker, de voortgang erin houden. In combinatie met mijn privésituatie heeft het nadenken over fundamentele keuzes echt te lang geduurd. Goed nadenken over methodologische keuzes is fundamenteel, maar de voortgang van een onderzoek is ook een belangrijk iets. Dit reken ik mezelf uiteindelijk aan. Ook heb ik me niet gehouden aan een aantal criteria van onderzoek. Het belangrijkste hierin is dat ik geen dag- of logboeken heb bijgehouden. Ik kon me er niet toe zetten om mijn gedachten of activiteiten op papier te zetten. Alhoewel ik doordrongen was van het feit dat het bijhouden van een dagboek een belangrijk criterium is, deed ik het niet. Ik was van mening dat ik het wel kon onthouden wat ik deed. Hier ging ik voorbij aan het feit dat het dan voor een andere onderzoeker niet meer mogelijk was mijn onderzoek na te gaan doordat er een belangrijk deel van de audittrail mist. Daarnaast was een dagboek ook handig geweest, omdat het onderzoek zo lang heeft geduurd. Doordat ik dan nog eens in mijn aantekeningen had kunnen kijken, was ik zeker sneller in staat geweest de draad weer op te pakken.

Een goed gevoel levert de praktische relevantie van mijn onderzoek op. Betrokkenen in mijn onderzoek waren enthousiast over mijn onderzoek en zeker over de verhalenworkshop. Het was een mooie ervaring voor iedereen om eens op zo een schaal met klanten en medewerkers bij elkaar te zitten en het te hebben over passend werken en organiseren, in plaats van een inhoudelijk thema. Ik ben er dan ook van overtuigd dat er nieuwe inzichten tot stand zijn gekomen bij de deelnemers die ertoe bijdragen dat de werkzaamheden binnen de afdeling RenM beter worden georganiseerd zodat ze passen bij de betekenisgeving van de taken. Vooral het feit dat er overeenstemming was om vaker een dergelijke verhalenworkshop te houden geeft aan dat een dergelijke interventie goed is gevallen bij de deelnemers. Bij een volgende verhalenworkshop kan ook de leiding van de afdeling deelnemen, zodat alle stakeholders aanwezig zijn. Gezien de positiviteit rondom deze verhalenworkshop, is het aan te bevelen dit ook voor andere afdelingen te organiseren,

Literatuurlijst

Abma T.A. en Widdershoven G.A.M. (2006). *Responsieve methodologie, interactief onderzoek in de praktijk*. Den Haag: Lemma

Bersselaar, V., van den (2011). *Wetenschapsfilosofie in veelvoud*. Bussum: Coutinho

Boonstra J. en Caluwé L. de (2006). *Interveniëren en veranderen, zoeken naar betekenis in interacties*. Deventer: Kluwer

Chia, R., (1995). *From modern to postmodern organizational analysis*. In *organizational studies* 1995.

Dinten, W., van en Schouten, I. (2011). *Zijn zij gek of ben ik het? Hoe je oriëntaties gebruikt bij organiseren*. Delft: Eburon

Dinten W. van en Dinten, L., van (2013). *Passend werken en organiseren in gemeenten*. Wijk bij Duurstede: Bascole

Erlandson D.A., Harris E.L., Skipper B.L., Allen S.D. (1993). *Doing Naturalistic Inquiry, a guide to methods*. Newbury Park: Sage Publications

Nistelrooij, A.T.M., van (2004). *Sociale perceptie als insteek voor systeem rede organisatieverandering: veranderen volgens een sociaal-constructionistische strategie*. In *Gedrag & Organisatie* 2004-17, nr. 4.

Thomassen, J.P. (2007). *De klantgerichte overheid*. Deventer: Kluwer

Jansen et al (2008). *Senior team attributes and organizational ambidexterity: the moderating role of transformational leadership*. *Journal of management studies*