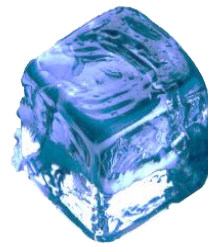


DE KENMERKEN VAN EEN AMBTELIJK DOOIPROCES

Bedrijfskundig organiseren van nabijheid voor sociale
leefbaarheidsdiensten bij de ambtelijke organisatie
MijnGemeenteDichtbij



**mijn
gemeente
dichtbij**

RSM Erasmus University
Management van Verandering

Algemene gegevens opleiding

RSM Erasmus University

Parttime opleiding MScBA /drs. Bedrijfskunde

Management van Verandering

Coach : Ir. Ton Roodink

Meelezer : Dr. Mirjam Werner

MScBA Student : Geert-Jan van Grinsven

Studentnr. : 420708

E-mail : gjvgrinsven@ziggo.nl

Datum : 13 oktober 2016

Status : final

Het auteursrecht van de afstudeerscriptie berust bij de auteur. Het gepresenteerde werk is origineel en er zijn geen andere bronnen gebruikt dan degene waar naar verwezen wordt in de tekst en die genoemd worden in de literatuurlijst. De auteur is geheel verantwoordelijk voor de inhoud. De RSM is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

BIRD SET FREE

Clipped wings, I was a broken thing
Had a voice, had a voice but I could not sing
You would wind me down
I struggled on the ground
So lost, the line had been crossed
Had a voice, had a voice but I could not talk
You held me down
I struggle to fly now

But there's a scream inside that we all try to hide
We hold on so tight, we cannot deny
Eats us alive, oh it eats us alive
Yes, there's a scream inside that we all try to hide
We hold on so tight, but I don't wanna die, no
I don't wanna die, I don't wanna die

And I don't care if I sing off key
I find myself in my melodies
I sing for love, I sing for me
I shout it out like a bird set free
No I don't care if I sing off key
I find myself in my melodies
I sing for love, I sing for me
I'll shout it out like a bird set free
I'll shout it out like a bird set free
I'll shout it out like a bird set free

Now I fly, hit the high notes
I have a voice, have a voice, hear me roar tonight
You held me down
But I fought back loud

Songtekst Bird Set Free, Sia

VOORWOORD

Mijn voetafdruk. Twee woorden die afzonderlijk niet weergeven waarnaar ze verwijzen maar gezamenlijk iets vormen. Mijn voetafdruk symboliseert hoe ik sta in het leven. Ik tracht dagelijks betekenisvol te leven. Mijn levensfilosofie is in het voorjaar van 2014 dan ook aanleiding geweest om de parttime master opleiding aan de RSM te starten, nog niet wetende waar ik in de herfst van 2016 zou eindigen. In het gehele afstudeerproces ben ik steeds bewuster geworden van de toepassing van de onderzoeksmaterie: verschillen in betekenisgeving, oriëntaties en vormen van organiseren. Niet enkel in de ambtelijke organisatie MijnGemeenteDichtbij waar ik werk maar ook in andere contexten. Het uitvoeren van mijn bedrijfskundig wetenschappelijk onderzoek is een intens proces geworden in een turbulente omgeving. Een proces van ontdekken, leren en doen. Ik noem het turbulent aangezien ik de fusie tussen de twee afzonderlijke ambtelijke organisaties Boxtel en Sint-Michielsgestel tot één nieuwe ambtelijke organisatie – MijnGemeenteDichtbij – zie als twee verschillende ijsklonten, die beide van betekenis willen zijn, als water voor de verdroogde planten om zich heen. Twee verschillende ijsklonten waarbij het smeltproces onderling verschillend is, aangezien de fysieke gesteldheid en de omgevingscondities van elkaar verschillen.

In deze unieke context ben ik op zoek gegaan naar de verschillen in betekenisgeving en oriëntaties van betrokkenen. En naar de verschillen in de vormen van het organiseren van sociale leefbaarheidsdiensten. Op deze zoektocht heb ik diverse mensen ontmoet die dagelijks van betekenis zijn, of trachten te zijn voor de burgers die zij dienen. Mensen die geluk uitstralen bij het uitspreken van de woorden: “Ja, wat doe ik?..... Ik ben er gewoon voor degene die het nodig hebben.” Voor mij heeft het ertoe geleid dat ik de betekenisgeving van betrokkenen heb ontdekt. Dat ik geleerd heb meervoudigheid te zien. En al doende mijzelf ontwikkeld heb.

Gelukkig zijn er gedurende het onderzoeksproces ook momenten geweest dat ik prioriteit heb gegeven aan mijn gezin, zodat ik ook voor hun van betekenis ben en blijf. De context van onze zomervakantie in Italië was zelfs turbulent aangezien wij als gevolg van een aardbeving lagen te schudden in onze bedden.

Bij het afronden van deze scriptie wil ik graag alle mensen bedanken die mij van betekenis zijn geweest bij het uitvoeren van het onderzoek. Speciaal wil ik mijn dank uitspreken aan mijn vriendin Angelique die het geduld heeft gehad, het begrip heeft weten op te brengen, en mij gesteund heeft bij het volgen van mijn studie en de uitvoering van deze scriptie. Bedankt peergroep studenten Demelza, Marieke, Souffia, en Erik-Jan die niet alleen een luisterend oor zijn geweest, maar door hun feedback mij hebben bijgestaan bij het doorlopen van het onderzoeksproces. Ondanks dat ik er wel eens minder zin in had hebben onze reflectiemomenten mij altijd weer positieve energie gegeven.

Een bijzonder woord van dank richt ik aan mijn coach Ton Roodink die mij – meer dan ik ooit kan uitdrukken – geholpen heeft met mijn persoonlijke ontwikkeling en bij de totstandkoming van deze scriptie. Tevens een dank aan meelezers Mirjam Werner die middels haar feedback voor een verbreding heeft gezorgd van de scriptie.

Uiteindelijk is mijn voetafdruk, mijn betekenisgeving enkel betekenisvol, als een ander dit zo ziet.

Sint-Michielsgestel, 13 oktober 2016

INHOUDSOPGAVE

Bird Set Free.....	2
Voorwoord	3
Inhoudsopgave	4
Leeswijzer	8
Samenvatting.....	9
1 Inleiding	10
1.1 Inleiding	10
1.2 Probleemstelling	10
1.3 Invloed maatschappelijke context op de ambtelijke organisatie MijnGemeenteDichtbij.....	11
1.4 Perspectieven	12
1.5 Onderzoeksafbakening	13
1.6 Sociale leefbaarheidsdiensten	15
1.7 Doelstelling van het onderzoek.....	15
1.8 Vraagstelling.....	16
1.8.1 Deelvragen.....	16
1.9 Relevantie	17
1.9.1 Praktische relevantie.....	17
1.9.2 Wetenschappelijke relevantie	18
1.10 Mijn vooringenomenheid	18
2 Relevante begrippen onderzoek.....	20
2.1 Betekenisgeving	20
2.2 Oriëntaties.....	21
2.3 Vormen van werken en organiseren	22
2.4 Overige begrippen	22
3 Methodologische verantwoording.....	23
3.1 Wetenschappelijk onderzoek	23
3.2 Wetenschappelijke filosofie	23
3.3 Ontologie.....	24
3.4 Epistemologie.....	24
3.5 Responsieve methodologie & Methoden	24
4 Onderzoeksmethodiek.....	27

4.1	Onderzoekscriteria	27
4.1.1	Responsieve methodologie	27
4.1.2	Naturalistisch onderzoek.....	27
4.2	Dataverzameling.....	30
4.3	Dataverwerking	31
4.4	Gestalten	32
4.4.1	Member checken.....	32
5	Verhalen.....	33
5.1	Open oriëntatie: 'Op je handen zitten is een kunst'	33
5.2	Sociale oriëntatie: 'Dingen doen vanuit de vraag'	36
5.3	Rationele oriëntatie: 'De cliënt staat centraal mits onze agenda het toelaat'	39
5.4	Zelfreferentiële oriëntatie: 'Mijn plek in de draaimolen'	41
6	Interventie	44
6.1	Verhalenworkshop.....	44
6.1.1	Achtergrondkader.....	44
6.1.2	Locatie	45
6.1.3	Gasten.....	45
6.1.4	Uitnodiging	45
6.1.5	Uitvoering	45
7	Bevindingen.....	48
7.1	Verhaal open oriëntatie 'Op je handen zitten is een kunst'	48
7.2	Verhaal sociale oriëntatie 'Dingen doen vanuit de vraag'	48
7.3	Verhaal rationele oriëntatie 'De cliënt staat centraal mits onze agenda het toelaat'	49
7.4	Verhaal zelfreferentiële oriëntatie 'Mijn plek in de draaimolen'.....	50
7.5	Issues met meervoudigheid	50
7.6	Beantwoording van onderzoeksvraag.....	51
8	Procesverslag.....	57
9	Reflectieverslag.....	63
9.1	Basisconcepten conform Abma & Widdershoven (2006).....	63
9.1.1	Issues	63
9.1.2	Stakeholders.....	63
9.1.3	Emergent Design	64
9.1.4	Hermeneutische-dialectische cirkels	64

9.1.5	Agenda voor onderhandeling	65
9.1.6	Rollen en verantwoordelijkheden onderzoeker	65
9.2	Kwaliteitscriteria conform Abma & Widdershoven (2006).....	66
9.2.1	Geloofwaardigheidscriteria	66
9.2.2	Eerlijkheid en authenticiteitscriteria.....	66
9.2.3	Hermeneutisch-dialectische proces.....	67
9.3	Kwaliteitscriteria conform Erlandson et al. (1993)	67
9.3.1	Geloofwaardigheid.....	67
9.3.2	Overdraagbaarheid	68
9.3.3	Deugdelijkheid	69
9.3.4	Bevestigbaarheid	69
9.4	Inhouds-, Vormanalyse en Thick Descriptions.....	69
9.5	Creëren van gestalten (Schrijven van Verhalen)	69
9.6	Verhalenworkshop.....	69
9.7	Dialog	70
9.8	Aandachts- discussiepunten responsieve methodologie	70
9.9	Leerproces	71
	Literatuurlijst.....	74
	Bijlage Begrippen.....	76
	Postmodernistisch onderzoek	76
	Naturalistisch onderzoek	76
	Constructivisme.....	76
	Epistemologie.....	77
	Thick descriptions.....	77
	Gestalt.....	77
	Meervoudigheid	77
	Leef- systeemwereld	77
	Definitie van de situatie	78
	Rationaliteitswig.....	78
	Virtuele ruimte	78
	Horizonversmelting	78
	Verhalen	79
	Verhalenworkshop	79

Bijlage Gesprekspartners	80
Bijlage Ondersteunende vragenlijst	81
Bijlage Member checken	82
Open georiënteerd Gestalt	82
Sociaal georiënteerd Gestalt	83
Rationeel georiënteerd Gestalt	83
Zelfreferentieel georiënteerd Gestalt	84
Bijlage Uitnodiging verhalenworkshop.....	85
Bijlage Flyer verhalenworkshop.....	86
Bijlage Artikelen	87
Budget Wet maatschappelijke ondersteuning Sint-Michielsgestel: voor zorg en ondersteuning dichtbij	87
Zorg en ondersteuning dichtbij.....	88
Zorg en ondersteuning dichtbij? Dat is weten wat er speelt en hierop aanhaken	89
Vertraging voor Wereldhuis in Boxtel	91
Excerpt bijlage Inhouds- vormanalyse + thick description open georiënteerd Gestalt	92
Excerpt bijlage Inhouds- vormanalyse + thick description zelfreferentieel georiënteerd Gestalt ..	107

LEESWIJZER

Voor u ligt een stapel papier waar op elk blad inkt op een bepaalde manier is aangebracht waaruit u veel zaken kunt interpreteren, die wellicht ook voor u van betekenis zijn. Met het opnemen van deze leeswijzer wil ik u advies geven wat u waar kunt vinden. Wilt u zelf uw pad bewandelen door deze scriptie? Ik laat het aan u om te bepalen waar u begint en waar u eindigt.

Bij deze scriptie zijn er bijlagen gevormd, waarin meer achtergrondinformatie en verdiepende onderdelen zijn opgenomen. De belangrijkste bijlagen kunt u vinden achter de literatuurlijst. Inzage in overige bijlagen is aan te vragen bij de auteur.

Hoofdstuk 1 bevat de inleiding op de problematiek bij ambtelijke organisaties en geeft inzicht in een historisch verloop zodat u de context goed kunt begrijpen. Tevens is de onderzoekscontext beschreven en zijn de onderzoeksdoelen verwoord. Aansluitend zijn de onderzoeksvragen beschreven. In hoofdstuk 2 is er extra aandacht gegeven aan de belangrijkste begrippen die in het onderzoek centraal staan. Mijn advies aan u allen is om beide hoofdstukken te lezen.

Degene die geïnteresseerd is in de wetenschappelijke benaderingen en de onderzoeksmethode dan verwijs ik naar hoofdstuk 3. De methodologische kwaliteitscriteria die zijn gebruikt kunt u terugvinden in hoofdstuk 4.

Bent u meer geïnteresseerd in de praktische uitvoering dan zijn hoofdstukken 5, 6 en 7 voor u interessant. De gecreëerde verhalen zijn te lezen in hoofdstuk 5. Hierna is in hoofdstuk 6 de opzet en een gedetailleerde voorbereiding van de interventie – in de vorm van een verhalenworkshop – terug te vinden. De bevindingen van het onderzoek zijn te lezen in hoofdstuk 7.

Ik adviseer aan u allen om kennis te nemen van hoofdstuk 8. Hierin is een gedetailleerde beschrijving weergegeven van het gehele onderzoeksproces.

Hoofdstuk 9 biedt een persoonlijke reflectie, van het gehele verrichte onderzoek.

Blader, lees en ervaar wat voor u betekenis heeft.

SAMENVATTING

Deze afstudeerscriptie is een verslaglegging van een kwalitatief onderzoek naar het gebruik maken van betekenisgeving, oriëntaties en vormen van organiseren om bij te dragen aan het organiseren van nabijheid voor sociale leefbaarheidsdiensten.

Het onderzoek is uitgevoerd in de gemeenten Boxtel en Sint-Michielsgestel waarbij de volgende groepen stakeholders zijn betrokken bij het onderzoek: gemeenteraadsleden, wethouders, medewerkers van de ambtelijke organisatie MijnGemeenteDichtbij, medewerkers van externe organisaties, burgerinitiatiefnemers en burgers. Ik ben zelf ambtelijk beheermedewerker openbare ruimte bij MijnGemeenteDichtbij, inwoner van Sint-Michielsgestel, onderzoeker en afstudeerder aan de Rotterdam School of Management Erasmus University.

Ambtelijke organisaties zoals MijnGemeenteDichtbij zijn omgevingen waar meervoudige betekenisgeving en meervoudige oriëntaties tezamen komen. Als gevolg bestaan er confrontaties.

Het onderzoek is opgezet vanuit de grondbeginselen van het sociaal constructionistisch paradigma. Hierbij is op basis van de Naturalistisch Methodologie van Erlandson et al. (1993) een interactieve zoektocht gestart naar de invloed van betekenisgeving en oriëntaties op de wijze van organiseren. Een oriëntatie – open, sociaal, rationeel of zelfreferentieel – is een persoonskenmerk. Dit persoonskenmerk heeft invloed op het gedrag van het individu en de interactiepatronen in het organiseren. Als gevolg is een oriëntatie van invloed op de relatie en ‘verbinding’ met de externe organisaties en overige belanghebbenden in de context. De zoektocht heeft ertoe geleid dat er verschillen in vormen van organiseren van sociale leefbaarheidsdiensten zichtbaar zijn geworden.

Met gebruikmaking van de Responsieve Methodologie van Abma & Widdershoven (2006) zijn de verzamelde gespreksdata geanalyseerd op inhoud en vorm, en is er aanvullende contextuele informatie toegevoegd. Er zijn een viertal gesprekken met de sterkste oriëntaties geselecteerd waarna er per oriëntatie een verhaal is gecreëerd. Verhalen zijn een van de belangrijkste instrumenten bij de Responsieve Methodologie. Het andere instrument is de dialoog. De gecreëerde verhalen kunnen als katalysator in een verhalenworkshop fungeren waarna door aanwezigen ervaringen worden gedeeld, en een dialoog wordt gevoerd. De issues die uit deze dialoog ontstaan zijn onderwerpen voor gesprek, die bijdragen tot praktijkverbeteringen. In dit onderzoek is de dialoog in de vorm van een verhalenworkshop voorbereid maar niet uitgevoerd.

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is er afstand genomen van de responsieve methodologie, en zijn de onderzoeksbevindingen ondersteund met literatuur van Van Dinten & Van Dinten (2013) en Beenhakker (2015).

De bevinding is dat de leiding erkent dat de ambtelijke organisatie MijnGemeenteDichtbij zich in een ambtelijk dooiproces begeeft waarbij men inziet dat taken en diensten niet als eenheidsworst kunnen worden georganiseerd. Door de aanwezige oriëntaties, van de medewerkers die werkzaam zijn met sociale leefbaarheidsdiensten wordt de wijze van organiseren beïnvloedt. Met als gevolg dat er in de realiteit niet altijd passend wordt georganiseerd. Dit onderzoek legt een basis waaruit het mogelijk is voor de ambtelijke organisatie MijnGemeenteDichtbij – door middel van het gebruik van verschillen in betekenisgeving en oriëntaties – om te komen tot een stadiumgewijze evolutie naar het contextgedreven organiseren van sociale leefbaarheidsdiensten, zodat er nabijheid wordt georganiseerd.

1 INLEIDING

1.1 INLEIDING

Mr. J.C.M. Pommer, huidig burgemeester van de gemeente Sint-Michielsgestel praat over het organiseren van nabijheid. Volgens de burgemeester staat van alle overheidsinstanties de gemeente het dichtst bij de burgers (Pommer, 2015). Tussen burgers en overheid bestaat een afstand waarbij burgers enkel door middel van representatie invloed hebben op de totstandkoming van overheidsbeleid (Daemen & Thomassen, 1993, p. 218). Ondanks de aanwezigheid van een afstand tussen burgers en overheid zijn betrokken burgers essentieel voor een levende democratie (WWR, 2012, p. 11). De ambtelijke organisaties van de gemeente Boxtel en gemeente Sint-Michielsgestel zijn op 1 januari 2016 gefuseerd tot een nieuwe gemeenschappelijke ambtelijke organisatie MijnGemeenteDichtbij. De nieuw gevormde ambtelijke organisatie zal volledig ten dienste staan van de twee gemeentebesturen en hun circa 55.000 inwoners, bedrijven en instellingen. Beide afzonderlijke gemeentes behouden hun eigen gemeenteraad, college van burgemeester en wethouders, griffie en gemeentesecretaris. Het gemeentebestuur behoudt haar lokale beleidsvrijheid, blijft beschikken over haar programmabudget, kent haar eigen politiek-bestuurlijke besluitvormingstrajecten en fungeert dus als bestuurlijke opdrachtgever van de gezamenlijke ambtelijke organisatie MijnGemeenteDichtbij (Laar van de, 2014).

1.2 PROBLEEMSTELLING

Om de huidige situatie waarin ambtelijke organisaties zich bevinden goed te kunnen begrijpen is het waardevol om het historisch evolutionaire verloop kort uiteen te zetten. In de naoorlogse periode waren de taken en verantwoordelijkheden van de Nederlandse overheid helder en algemeen geaccepteerd (van Leijden & Zuiker, 2012). Brede steun van de Nederlandse burgers kwam voort uit het ontzag dat men had voor de politieke en bestuurlijke gezagsdragers die gezamenlijk de beslissingen namen. In die naoorlogse periode was er sprake van een verzuiling (Hellemans, 1993, p. 123) van de Nederlandse samenleving die ervoor zorgde dat vrijwel elke burger geborgenheid ervaaarde en zijn plek kon innemen in de maatschappij. Het gemeenschappelijke doel van de opbouw van het land oversteeg de ideologische verschillen tussen de verschillende zuilen en leidde ertoe dat alle burgers met elkaar samen konden werken. De traditionele taken van de publieke sector zoals bijvoorbeeld de krijgsmacht, de politie, de brandweer, de belastingdienst, rijkswaterstaat en de burgerlijke stand werden door de overheid georganiseerd. De maatschappelijke organisaties dienden de onderwijsvoorziening en zorgverlening te organiseren. Het openbaar vervoer werd door de semi-overheidssector georganiseerd en de nutsbedrijven voorzagen de burgers in leveringen van gas, water en elektriciteit (van Leijden & Zuiker, 2006, p. 2). Wetten en regels – waarbinnen de private sector, maatschappelijke organisaties en de burgers zich in vrijheid konden ontwikkelen – waren de voortvloeisels van de overheid die op een hiërarchische manier de formele kaders bepaalde. Voor het uitvoeren van haar verantwoordelijkheden hanteerde de overheid een lijn / staf structuur die in 1916 door Frederich Winslow Taylor is ontwikkeld. De lijn / staf structuur resulteerde erin dat besluiten van de overheid omwille van de hoge mate van efficiëntie in de vorm van gestandaardiseerde instructies van de top af dienden te worden uitgevoerd door de ambtenaren, waardoor deze een veelal expliciet omschreven rol hadden. De aloude stereotype omschrijving 'bureaucratische' ambtenaar stamt dan ook uit deze periode waarbij de ambtenaar strikt handelend volgens vaste regels noch in staat noch bereid was om zich in te leven in de

burger, of regels flexibel te interpreteren. Onder invloed van de wens van de burgers die geëmancipeerder en zelfstandiger wensten te leven, hebben er in de zeventiger jaren processen van individualisering voorgedaan, die hebben geleid tot een ontzuiling in de samenleving. Bij de burgers bestond er een groot vertrouwen dat de overheid in staat zou zijn om de achterstand, door verschillen in de verdeling van macht, kennis en inkomen, van de sociaaleconomische middenklasse op te heffen. De hiërarchische overheid veranderde in deze tijd naar een meer laissez faire overheid (Krosse et al., 2012, p. 6). Het geloof in een maakbare samenleving leidde ertoe dat de traditionele ambtenaar 'dienaar van de wet' veranderde naar de 'betrokken' ambtenaar. Een paradoxale situatie ontstond waarbij enerzijds van de overheid werd verwacht dat deze aanzienlijk meer ging doen om de leefomstandigheden van burgers te verbeteren, en anderzijds accepteerden de burgers niet langer de vanzelfsprekende autoriteit van de overheid (van Leijden & Zuiker, 2012, p. 314). De stabiliteit en voorspelbaarheid van de omgeving waarin de ambtenaar functioneerde, en die als fundament had gediend onder het organisatiemodel van de overheid, was niet langer gewenst om de grote maatschappelijke verantwoordelijkheden en taken uit te voeren. De ambtenaar diende invulling te geven aan de idealen van de maakbare samenleving. Waarbij deze dienend was, en enigszins flexibel ten aanzien van de collectieve én de individuele belangen van de burgers. De matrixorganisatie diende een uitkomst te bieden voor de ontstane situatie. De ideologische gedachte achter het werken met een matrixorganisatie is, dat het mogelijk is om samen te werken, ongeacht dat er verschillen zijn in taken, verantwoordelijkheden, werkwijze en de inzet van mensen en middelen. Het gevolg was helaas dat vaak een interne machtsstrijd, en een altijd voortdurende noodzaak tot nadere afstemming en overleg ontstonden die de slagvaardigheid van de overheid in veel gevallen ernstig ondermijnde (van Leijden & Zuiker, 2006, p. 4).

De voortschrijdende individualisering en de globalisering mede door de technologische ontwikkelingen in de laatste decennia van de twintigste eeuw hebben ertoe bijgedragen dat steeds meer burgers niet langer het collectieve maar het eigen belang centraal gingen stellen. Van de overheid werd alle ruimte voor persoonlijk succes verlangd. Voor deze burgers was de ambtenaar niet langer de persoon die vorm diende te geven aan de Nederlandse samenleving, maar de leverancier van producten en diensten. Sinds deze tijd bevinden zich vele ambtenaren in een situatie, waarin wordt getracht door middel van nieuwe managementinitiatieven, de dienstverlening aan de burgers en het eigen intern functioneren in de organisatie te verbeteren. Het beoogde succes bleef meestal uit door tenminste twee oorzaken. De vernieuwingstrajecten en bijscholingscursussen kosten ten opzichte van de eigenlijke werkzaamheden, veel te veel aandacht en tijd van de ambtenaren. Ten tweede ontbeerde het de overheid aan essentiële vaardigheden om doelgericht te functioneren. De vele doelen van de geïntroduceerde initiatieven werden dan ook niet gehaald (van Leijden & Zuiker, 2006, p. 5).

1.3 INVLOED MAATSCHAPPELIJKE CONTEXT OP DE AMBTELIJKE ORGANISATIE MIJNGEMEENTEDICHTBIJ

Gevoed door de economische recessie, enkele zorgwekkende negatieve effecten van globalisering zoals de opwarming van de aarde, de oplopende spanning in de Nederlandse samenleving waaronder die tussen allochtonen en autochtonen mede aangewakkerd door de huidige vluchtelingenproblematiek en de aanhoudende angst voor terroristische aanslagen neemt de ontevredenheid bij de burgers over het functioneren van de overheid sinds het nieuwe millennium alsmaar toe. Tevens zijn door de toename van decentralisaties vanuit de rijksoverheid onder andere door invoering van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO), gemeenten zoals de gemeente Boxtel en Sint-Michielsgestel gedwongen tot

het overnemen van rollen en activiteiten. Tevens wordt vanuit de overheid actief burgerschap en burgerparticipatie bevorderd door te streven naar meer betrokkenheid van burgers bij de samenleving en een meer democratische houding van burgers (BZK, 2009, p.4). De diversiteit aan belangen bij de burgers die in een democratisch land allen dezelfde vrijheid genieten, zorgt ertoe dat de gemeenten complexe maatschappelijke problemen dienen op te lossen in een complexe samenleving. De gemeenten moeten orde en gezag uitstralen, betrouwbaar zijn maar ook klantgericht, dienstverlenend en kostenbewust zijn. Volgens van Leijden & Zuiker (2012, pp. 375-377) dienen gemeenten zich te richten op de ontwikkeling van interactieve samenwerking met de burgers. Dit is nodig om oplossingen te ontwikkelen die maatwerk te creëren, voor de voortdurende veranderende vragen van de burgers. De gemeenten dienen de subjectieve belevingswereld van de burgers beter te leren kennen. Dit is nodig om middels nieuw beleid, en door een nieuwe organisatievorm, verbinding te maken en te behouden met hun burgers. Het huidige overheidsbeleid leidt er dan ook toe dat gemeenten en dus ook ambtelijke organisaties zoals MijnGemeenteDichtbij anders dienen te gaan organiseren. Als MijnGemeenteDichtbij beter in staat is om zich te verbinden met de burgers, is het mogelijk om de effectiviteit van de ambtelijke organisatie te vergroten. Wat zal leiden tot efficiënter functioneren. Gebiedsgericht werken en burgerparticipatie zijn enkele methodieken die ondersteunend kunnen zijn. Deze methodieken zullen niet de volledige uitkomst bieden voor alle problemen en uitdagingen waarvoor de overheid van vandaag worden gesteld. Ze zijn wel een stap in de goede richting. De brede verzameling aan rollen en activiteiten vragen om verschillen in betekenisgeving te herkennen en daarnaar te handelen (Dinten van & Dinten van, 2013, p.8).

1.4 PERSPECTIEVEN

Er bestaan vele verschillende perspectieven en methodieken om naar veranderingen in organisaties zoals in het geval van dit onderzoek, de ambtelijke organisatie te kijken. Zo is het mogelijk om de veranderingen vanuit historisch evolutionair perspectief te bekijken waarbij de inrichting van een ambtelijke organisatie bekeken wordt aan de hand van de verantwoordelijkheden en taken over het verloop van de jaren. Het historische evolutionair perspectief is in grote mate overeenkomstig met de drie ideaaltypische modellen van W. Powell (1990), de hiërarchische-, de markt- en de netwerk-overheid. Een ander perspectief om veranderingen in de ambtelijke organisatie te bekijken is om deze te zien als een lerende organisatie waarbinnen systeemdenken, cognitief en sociaal leren verschillende invalshoeken zijn (Van der Knaap, 2006). Bij het sociaal culturele perspectief op veranderingen in ambtelijke organisaties staat de veranderende leefsituatie centraal voor de veranderingen in ambtelijke organisaties. De oriëntatie theorie (Dinten van & Schouten, 2008) die in dit onderzoek gevolgd is, bezit grote overeenkomst met de in de jaren zestig ontwikkelde revolutionaire theorie van Clare W. Graves. Deze theorie gaat over het bestaan van verschillende niveaus, die voortkomen uit de ontwikkeling van het menselijk lichaam, het menselijk bewustzijn en de menselijke samenleving. Volgens deze theorie zijn deze niveaus met elkaar verbonden. Hij legt hiermee verbinding tussen de disciplines Fysiologie, Psychologie en Sociologie. In de jaren zestig en zeventig was het controversieel omdat het inging tegen het op dat moment heersende egalitarisme en politieke correctheid (van Leijden & Zuiker, 2012, p. 43). In de jaren negentig is de theorie van Clare W. Graves verder doorontwikkeld in een visueel concept, met interpretatie en uitwerking wat genoemd is door Beck en Cowan als 'Spiral Dynamics' (Beck & Cowan, 2014). De kleuren van Spiral Dynamics (respectievelijk Rood, Blauw, Groen, Oranje en Geel - let hierbij op de volgorde) vertonen weer parallellen met de Simple Structure, Machine Bureaucracy, Professional Bureaucracy, Divisionalized Form en Adhocracy van Henry Mintzberg (Mintzberg, 1980).

Zo heeft de keur blauw van Beck & Cowan, (2014, p. 47) het hoofdthema: orde en moraliteit. En zijn de belangrijkste drijfveren: onbetwistbaar geloof in één juiste weg en gehoorzaamheid aan autoriteiten. Voorafgaande toont parallellen met het concept Machine Bureaucracy van Mintzberg (Mintzberg, 1980, pp. 322-341). In dit concept bepaalt een dominante coalitie in belangrijke mate de richting van het primaire bedrijfsproces en heeft een grote invloed op de besluitvorming en inzet van middelen. De grootste kracht van de Machine Bureaucracy zit in het gegeven dat middels gestandaardiseerde activiteiten die zijn vastgelegd in regels en procedures, de grootste efficiëntie te behalen is.

Middels voortgaande heb ik getracht aan te geven, dat er verschillende perspectieven zijn om organisaties, en veranderingen in organisaties te benaderen. Een ieder persoon heeft een persoonlijke reden of voorkeur op basis waarvan hij of zij veranderingen in organisaties benadert. Als anderen het anders zien, en daaruit een andere benadering hanteren dan worden we op de proef gesteld. Er is dus sprake van meervoudigheid in het kijken naar veranderingen in organisaties, waarbij we degene uitdagen die het anders ziet om zich te verplaatsen in een ander. Om het functioneren van hedendaagse ambtelijke organisaties in hun complexe omgeving hanteerbaar te maken zijn er dus diverse perspectieven te gebruiken. Ieder heeft hun eigen methodieken en hun eigen ordeningsprincipes. In dit onderzoek is de specifieke oriëntatie theorie van Van Dinten & Schouten, (2008) gekozen om te kijken naar 'de wortels' in plaats van naar 'het gras'. Waarbij de wortels de oriëntaties zijn, die reeds bestaan. En onder het gras versta ik de effecten die over de loop der jaren zijn ontstaan. In dit onderzoek zullen oriëntaties worden benoemt, herkent en hopelijk worden geaccepteerd. Hierdoor worden nieuwe wegen gevonden en gaan we op zoek naar oplossingen, waar eerder problemen werden waargenomen. De invloed op de situatie neemt door gebruik van de oriëntatie theorie toe (Dinten van & Schouten, 2008, p. 269).

1.5 ONDERZOEKSAFBAKENING

Gezien de vele verschillende diensten, taken en producten die er binnen de ambtelijke organisatie MijnGemeenteDichtbij afspelen is een juiste afbakening van het afstudeerproject van groot belang. De keuze om enkel te focussen op de sociale leefbaarheidsdiensten (wijk-, buurtzorg, burgerinitiatieven e.a.) komt voort uit verschillende gedachten bij mij als onderzoeker, als medewerker, als burger en als mens. Allereerst acht ik het van grote waarde om nauw betrokken te zijn bij hetgeen om mij heen gebeurt. Mijn werkelijkheid wordt immers gevormd niet enkel door mijn betekenisgeving maar door de interactie ervan met die van andere mensen. Betekenisvol willen zijn voor mijn leefomgeving heeft er daarom ook toe geleid dat ik werkzaam ben bij de gemeente Sint-Michielsgestel. Door het afstudeerproject uit te voeren in deze organisatie wil ik bijdragen aan een verbetering van mijn leefomgeving.

De opdracht van dhr. J. Pommer, burgemeester van de gemeente Sint-Michielsgestel, en dhr. J. Vorstenbosch, algemeen directeur van de ambtelijke organisatie MijnGemeenteDichtbij om in verband met de door mij verrichte acties¹ en de daarmee ontstane situatie, het onderzoek buiten de fysieke leefomgeving te verrichten. Het heeft er mede toe geleid dat de focus van het onderzoek ligt op enkel de sociale leefbaarheidsdiensten. Deze focus heeft ervoor gezorgd dat het onderzoeksonderwerp verder

¹ De uitvoering van de opdracht Interventie Spel zonder Einde van het vak Management van Verandering in combinatie met de inhoudelijke literatuur van het vak Wetenschapsleer in semester 3 (najaar 2015) heeft ertoe geleid dat ik als individu enkele acties heb verricht. Door het uitvoeren van enkele acties heb ik getracht een langdurige conflictsituatie in het dorp Sint-Michielsgestel te doorbreken. Deze acties staan op zichzelf en hebben geen enkele relatie met mijn afstudeeronderzoek.

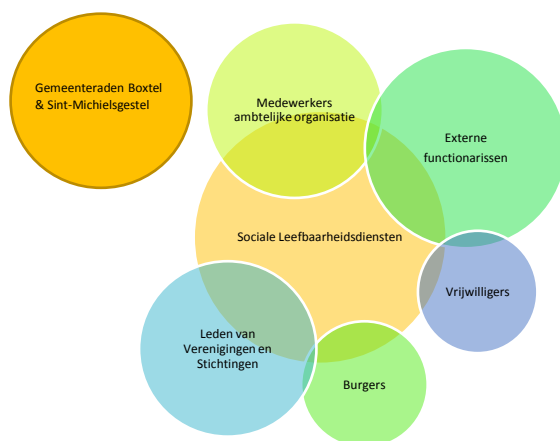
van mijn voormalige werk als bedrijfsleider buitendienst af stond. Als gevolg kon ik het onderzoek meer als deelnemer dan als direct belanghebbende uitvoeren. Voorafgaande en aan het begin van het onderzoek verwachtte ik mensen te ontmoeten die allen betekenis willen geven aan hun directe leefomgeving.

Figuur 1. 1^e Afbakening actoren



Aan het begin van het onderzoek heb ik op basis van mijn persoonlijke inzichten ten aanzien van sociale leefbaarheidsdiensten in beeld gebracht welke actoren actief zijn. Deze actoren zijn weergegeven in figuur 1. Naar aanleiding van de oriënterende gesprekken ben ik gewezen door gesprekspartners over een sociale kaart voor de gemeente Sint-Michielsgestel, die in ontwikkeling zou zijn in de ambtelijke organisatie MijnGemeenteDichtbij. De sociale kaart dient inzage te geven aan een ieder welke organisaties naast de bekende organisaties op het gebied van zorg, wonen en welzijn en burgerinitiatieven er actief zijn binnen de gemeente Sint-Michielsgestel. Ondanks herhaaldelijke verzoeken heeft de organisatie mij geen inzage gegeven in de sociale kaart. Er is ook navraag gedaan naar het mogelijke bestaan van een vergelijkbaar initiatief, binnen de gemeente Boxtel. Maar een dergelijk hulpmiddel bestaat daar niet. Enkel de oriënterende en hierop volgende verdiepende gesprekken hebben geresulteerd in een 2^e krachtenveld analyse, zie figuur 2.

Figuur 2. 2^e Afbakening actoren



Door het onderzoek enkel te focussen op sociale leefbaarheidsdiensten wordt getracht voldoende breed als diep te gaan. Onder breed wordt verstaan dat het waardevol is in een groter geheel in vergelijking met andere soortgelijke gemeenten. Onder diepte wordt verstaan de praktische toepasbaarheid door

niet enkel de onderzoekscontext te bestuderen maar ook het voorbereiden en initiëren, van een verandering.

1.6 SOCIALE LEEFBAARHEIDSDIENSTEN

De meest ruime betekenis van leefbaarheid is de mate waarin een leefomgeving aansluit op het adaptief repertoire van een soort (Veenhoven, 2000, p.6). Binnen deze definitie die biologisch van aard is, zijn de volgende perspectieven mogelijk: naar omgeving, naar de soorten die daarin leven, en naar aard van de 'aansluiting' (Veenhoven, 2000, p.6-9). Voorafgaande definitie en het gekozen perspectief van leefbaarheid hebben betrekking op de relatie tussen een organisatie en de omgeving waarin zij leeft (Veenhoven, 2000, p.7). Leefbaarheid wordt door burgers (buurtbewoners) ervaren door verschillende omgevingscondities die in samenspel zijn met elkaar: de fysieke leefomgeving, de sociale leefomgeving en de veiligheid in de leefomgeving (de Hart, 2002, p.27). Des te meer de omgevingscondities aansluiten bij de behoeften en wensen van de burgers, des te meer is er sprake van nabijheid. In dit onderzoek wordt nabijheid gezien als: de mate van aansluiting van de omgevingscondities tot de behoeften en wensen van burgers. In dit onderzoek beperk ik mij tot de omgevingscondities van de leefbaarheidsdiensten, die direct of indirect door de ambtelijke organisatie MijnGemeenteDichtbij worden georganiseerd en betrekking hebben op de sociale leefomgeving in de dorpen Boxtel en Sint-Michielsgestel.

1.7 DOELSTELLING VAN HET ONDERZOEK



De intern gerichte oriëntatie (Dinten van & Schouten, 2008, pp. 124-128) uit zich bij overheidsinstellingen, zoals de ambtelijke organisatie MijnGemeenteDichtbij, door een in hoge mate systeemgedreven vormen van organiseren te hanteren voor vele diensten en activiteiten. De grenzen van systeemgedreven werken en organiseren zijn in de hedendaagse maatschappij en binnen de ambtelijke organisatie MijnGemeenteDichtbij steeds meer zichtbaar. Enkele voorbeelden die zichtbaar zijn binnen de ambtelijke organisatie MijnGemeenteDichtbij zijn: meldingsregistratiesystemen, bezwaren, klachten en

juridische procedures tegen projecten die decennia lang duren alvorens er een uitkomst is. Genoemde voorbeelden zijn signalen van nadelige effecten van het systeemgedreven werken en organiseren in de ambtelijke organisatie zoals we die hedendaags kennen. De mens- en contextgedreven vorm van organiseren die passend is voor verschillende diensten en activiteiten gezien de aard ervan, is op enige afstand komen te staan. In paragraaf 1.2 zijn enkele oorzaken genoemd die ertoe hebben bijgedragen dat bij het ontstaan van de hedendaagse burgers en de overheid. Door de decentralisatie van taken van de rijksoverheid naar gemeenten hebben is er een nieuwe situatie ontstaan. De aard van de activiteiten in combinatie met de omvang van het beschikbare budget leiden ertoe dat gemeenten meer en meer dienen uit te gaan vanuit de betekenisgeving van de burger (Dinten van & Dinten van, 2013, p. 66). Voor leidinggevers van de ambtelijke organisatie MijnGemeenteDichtbij is het van groot belang dat ze tot een vorm van organiseren komen die past bij de verschillende aard van de activiteiten.

Een wetenschappelijke onderzoek naar het organiseren van nabijheid aan de hand van verschillen in betekenisgeving heeft de bruikbaarheid van de oriëntatie methodiek bij organiseren van Wim van Dinten & Imelda Schouten (2011) aangetoond. Het is een bedrijfskundige toepassing die de ambtelijke organisatie MijnGemeenteDichtbij kan, en hopelijk ook gaat gebruiken zodat de burgers deze nabijheid ook werkelijk ervaren. Als onderzoeker heb ik getracht om zowel een wetenschappelijk onderzoek uit te voeren wat resulteert in een product waarbij de letters op papier gelijk staan aan de betekenisgeving ervan. Tevens dient dit waardevolle document bij te dragen aan het verrichten van een interventie in de ambtelijke organisatie MijnGemeenteDichtbij en haar leefomgeving. Met als doel dat er een gewenste verandering wordt geactiveerd. Gezien het relatief korte tijdsbestek van het afstudeeronderzoek acht ik het niet mogelijk om het uiteindelijke gewenste doel te behalen. Na het afstudeeronderzoek zal ik als medewerker hopelijk de kans krijgen om de verandering verder te begeleiden en niet sturen op inhoud maar verantwoordelijkheid te nemen voor het proces.



1.8 VRAAGSTELLING

Ambtelijke organisaties zijn omgevingen waar meervoudige betekenisgeving en meervoudige oriëntaties tezamen komen, zowel door de interne meervoudigheid in de ambtelijke organisatie als externe meervoudigheid in de *leefwereld* (zie pag. 77) buiten de ambtelijke organisatie. Als gevolg bestaan er confrontaties in de ambtelijke organisatie, in de leefwereld (dus buiten de organisatie) en tussen de ambtelijke organisatie en de leefwereld (Dinten van & Schouten, 2011, p.59). Het gebruiken van verschillen in betekenisgeving waardoor verschillen in oriëntaties zichtbaar worden is een middel. Dit middel helpt doordat er een analyse wordt gemaakt van de aanwezige meervoudigheid met betrekking tot sociale leefbaarheidsdiensten. Deze analyse geeft de mogelijkheid om een helder inzicht te krijgen in de werkelijke situatie. Als resultaat zal het afstudeerproject de verschillen in betekenisgeving, oriëntaties en vormen van organiseren gebruiken in een methodiek die het mogelijk maakt om een bijdrage te doen aan het organiseren van nabijheid voor sociale leefbaarheidsdiensten in de ambtelijke organisatie MijnGemeenteDichtbij.

Hoe kan bedrijfskundig gebruik van verschillen in betekenisgeving, oriëntaties en vormen van organiseren bijdragen aan het organiseren van nabijheid voor sociale leefbaarheidsdiensten in de ambtelijke organisatie MijnGemeenteDichtbij?

1.8.1 Deelvragen

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

Hoe kenmerkt zich de meervoudigheid aan betekenisgeving, oriëntaties en vormen van organiseren van sociale leefbaarheidsdiensten momenteel?

- Hoe kenmerkt zich de huidige realiteit ten aanzien van het organiseren van sociale leefbaarheidsdiensten vanuit de theorie van Van Dinten & Schouten?
- Hoe kenmerkt zich de huidige realiteit ten aanzien van het organiseren van sociale leefbaarheidsdiensten die door de leefomgeving wordt ervaren en gewenst is vanuit de theorie van Van Dinten & Schouten?

Hoe kan de ambtelijke organisatie MijnGemeenteDichtbij zich ontwikkelen naar een organisatie die nabij haar leefomgeving staat?

- Hoe wordt nabijheid ervaren door de ambtelijke organisatie MijnGemeenteDichtbij ten aanzien van sociale leefbaarheidsdiensten?
- Hoe wordt nabijheid ervaren door de leefwereld (buiten de ambtelijke organisatie) ten aanzien van sociale leefbaarheidsdiensten?
- Wat zijn mogelijke organisatievormen die ertoe kunnen bijdragen dat de sociale omgevingscondities die de ambtelijke organisatie MijnGemeenteDichtbij organiseert aansluiten bij de behoeften en wensen van de burgers?

1.9 RELEVANTIE

Zowel de praktische als wetenschappelijke relevantie van het onderzoek worden in deze paragraaf beschreven.

1.9.1 Praktische relevantie

Vanaf het begin van het onderzoek is het creëren van een toepasbaar product voor mij een belangrijk uitgangspunt geweest. Toepasbaar in de zin van dat het onderzoeksrapport niet enkel een wetenschappelijke waarde bezit in de vorm van taal op schrift. Maar ook een product is dat praktisch inzetbaar is om een verandering te activeren. Een verandering die gericht is op de praktijk met haar specifieke context. Het onderzoek biedt betrokkenen de mogelijkheid meer inzicht te krijgen in het handelen van de personen die betrokken zijn bij de organisatie van sociale leefbaarheidsdiensten. Het delen van beleefde ervaringen tijdens een verhalenworkshop draagt hier ook aan bij.

"What we do matters.
What we do affects the outcome.

This world has some big problems so you have to drop everything and solve these problems. A natural response is to tune out and turn away.

Turn towards the problems that you see and engage with them. Walk right up to them and look them in the eye and then look yourself in the eye and decide what you are going to do about them.

Looking at the world as it is and engaging with it is the first step towards identifying our blind spots. And that is when we can start to understand ourselves better and begin to solve some problems.

There is more at stake today than in every story that has ever been told."

Matt Damon MIT University
Commencement speech 03-06-2016
https://www.youtube.com/watch?v=vj-cK_KfjsI

Alhoewel de geografische afbakening van het onderzoekkader – de gemeenten Boxtel en Sint-Michielsgestel – de bevindingen relatief beperkt maakt, is het mogelijk dat andere gemeenten en/of ambtelijke organisaties eveneens kennismaken met dit onderzoek. Dit kan hun helpen om hun organisatieprocessen nader te kunnen bekijken en daar waar gewenst kunnen verbeteren. In de vele artikelen, boeken en rapportages ben ik geconfronteerd met beweringen, conclusies of opmerkingen zoals “Van het integratiespoor zijn nog geen feitelijke voorbeelden bekend, maar de nieuwe denkkaders die dit nog in de nabije toekomst mogelijk zullen maken, zoals ‘Spiral Dynamics’ winnen snel aan belangstelling en aan invloed, en het is wachten op de eerste toepassingen.” (van Leijden & Zuiker, 2006, p. 22). De praktische relevantie van dit onderzoek helpt bij het beantwoorden van de ‘hoe’ vraag.

1.9.2 Wetenschappelijke relevantie

Je weet dat je gelijk hebt, maar hoe leg je het de ander uit? Dat is een vraag die ik mijzelf talloze malen heb gesteld voor en tijdens het onderzoek. Bij het schrijven van deze sub paragraaf betrap ik mijzelf wederom op het stellen van deze vraag. Wat maakt een *postmodernistisch onderzoek* (zie pag. 76) naar het organiseren van nabijheid aan de hand van verschillen in oriëntaties wetenschappelijk relevant? Ik ben van mening dat het wetenschappelijk relevant is door het toepassen van responsieve methodologie. De wetenschapsparadigma’s hermeneutiek als fenomenologie worden hierbij verkend. Waarbij deze verkenning in relatie staat tot de bedrijfskundige en sociologische begrippen oriëntaties, organiseren, leefbaarheid en nabijheid. Het gehele onderzoek draagt op deze wijze bij tot een oplossing die aansluit bij de ontwikkelingen in de maatschappij en verandering in (het denken over) openbaar bestuur van de laatste decennia.

1.10 MIJN VOORINGENOMENHEID

De dynamische omgeving, waarin ik mij bevind ten tijden van dit onderzoek, heeft er mede toe geleid dat mijn functie is gewijzigd van Bedrijfsleider Buitendienst / Wijkbeheerder Openbare Ruimte naar medewerker Beheer Openbare Ruimte in team Beheer en Uitvoering binnen het Fysiek Domein. Mijn betrokkenheid met mijn leef- en werkomgeving zie ik zelf als een van mijn krachten, maar is tevens mijn grootste valkuil. Mijn betrokkenheid omvat ook mijn vooringenomenheid. Mijn vooringenomenheid is groot ten aanzien van de fysieke leefbaarheidsdiensten waarin ik nu al meer dan 6 jaar actief werkzaam ben. Mijn betrokkenheid bij het ambtelijk organiseren en functioneren, in combinatie met mijn verdiepende studie in de vakken Leiderschap, Management en Bestuur en Management van Verandering, en het bestuderen van literatuur omtrent de transitie bij ambtelijke organisaties, heeft ertoe geleid dat ik eveneens een vooringenomenheid heb ten aanzien van het organiseren van leefbaarheidsdiensten in brede zin in de gemeenten Boxtel en Sint-Michielsgestel. Ondanks dat ik niet werkzaam ben of ben geweest in het Sociaal Domein of een managementfunctie bezit, ben ik wel ambtelijk medewerker en heb bij mezelf dus al een beeld gevormd van de ambtelijke organisatie. Van de gemeenten. Van de burgers etc. In vrijwel alle gesprekken heeft dit ertoe geleid dat ik mijzelf wel eens heb betrap op een bevestigende of ontkennende reactie.

Vanuit mijn rol als ambtelijk medewerker streef ik een zo goed mogelijke aansluiting na met de behoeften en wensen van de burgers, die woonachtig of werkzaam zijn in de gemeente Boxtel en/of Sint-Michielsgestel. In mijn taak als Wijkbeheerder Openbare Ruimte was het adequaat behandelen van openbare ruimtemeldingen / klachten een van mijn kernactiviteiten. Maar wat als je door het anders organiseren van beheerstaken veel van deze meldingen / klachten voor kunt zijn door? Is het mogelijk

om dichter bij onze burgers staan door te gaan werken vanuit hun vraag? Kunnen we tegelijk ambtelijk zijn en laagdrempelig voor onze burgers? Dit soort vragen waren voor mij aanleiding om te onderzoeken of nabijheid te organiseren is door de ambtelijke organisatie MijnGemeenteDichtbij.

Ik zie het als groot voordeel dat de burgemeester mr. J.C.M. Pommer van Sint-Michielsgestel publiekelijk nabijheid nastreeft, maar dit tot op heden voornamelijk zichtbaar doet ten aanzien van enkel het aspect veiligheid. Het onderzoek naar het organiseren van nabijheid voor sociale leefbaarheidsdiensten heeft plaats gevonden in een taakveld waarbinnen nog geen geijkte wegen zijn gecreëerd, hierdoor is het voor mij als onderzoeker toegankelijker te betreden. Als onderzoeker zie ik het eveneens als voordeel, dat er geen financiële belangenverstrengelingen zijn met mijn werkgever, zodat ik mij als onderzoeker vrij kan bewegen in zowel de ambtelijke organisatie als de leefwereld. Voorafgaande heeft er mede toe geleid dat ik als onderzoeker een mate van vooringenomenheid bezit die wellicht enig effect heeft op het onderzoek. Maar er is verder geen sprake van sturing die mijn vooringenomenheid en het onderzoek verder heeft beïnvloed.

2 RELEVANTE BEGRIPPEN ONDERZOEK

In dit hoofdstuk wordt extra aandacht gegeven aan de definitie van de belangrijkste begrippen die zijn gebruikt in dit onderzoek. Begrippen hebben als taal een bedoeling en verwijzen naar iets in de wereld. De lezer dient de in dit onderzoek gebruikte begrippen te bekijken met de juiste verwijzing en met zijn expliciete toepassing. Een heldere taalomschrijving van toegepaste begrippen helpt hierbij. Kuhn's descriptieve verwijzingstheorie waarin de "waarheid" verandert met het taalgebruik (Essers, 2015, p. 21) benadrukt dat een juist gebruik van begrippen bepalend is voor de kwaliteit van het onderzoek.

2.1 BETEKENISGEVING

Wat is betekenisgeving? Betekenis voor wie?

Voortgaande vragen zijn bij mij aanleiding om hierin verduidelijking aan te brengen zodat het voor u als lezer helder is wat er bedoeld wordt. Betekenisgeving kunnen we zien als een waardevol proces, wat fasen en aspecten kent en gaat over objecten, feiten en relaties. Deze kunnen individueel worden gegeven of onderdeel kan uitmaken van collectieve

processen van het sociale netwerk waarin betekenis wordt gegeven aan de realiteit. Betekenis kan plaats vinden tussen mensen maar vindt ook plaats binnen de individuele mens waardoor het ook een gevoel en beleving is en gaat dan ook over de ontwikkeling van cognities.

"Het geven van een betekenis (sensemaking) is volgens Weick (1995) een activiteit of een proces. Betekenisgeving is een variant om betekenissen voor een doelgroep te creëren (Gioia & Chittipeddi, 1991)." (Bouten-Evers, 2012, p. 19)

"Wat we in wisselwerking met onze omgeving zien, horen of op andere wijze zintuigelijk ervaren, maken we tot een samenhangend geheel, tot een Gestalt." (Bouten-Evers, 2012, p. 21)

In dit onderzoek nemen we de individuele betekenisgeving als het uitgangspunt in het proces die het *Gestalt* (zie pag. 77) vormt. Individuele intenties en behoefte bepalen mede de betekenisgeving vanuit de Gestaltformatie (Bouten-Evers, 2012, p. 21). Het geheel tezamen vormt het individu en wordt gezien als de individuele oriëntatie.

2.2 ORIËNTATIES

Door de pragmatische waarde is gekozen om te vertrekken vanaf 'de vloer van organisaties' en 'de voet van de samenleving' (Dinten van & Schouten, 2008, p. 14), en gebruik te maken van de oriëntatie methodiek. Verschillen worden aangetoond in individuele oriëntaties van diverse personen die dagelijks bezig zijn met het organiseren van sociale leefbaarheidsdiensten in de gemeenten Boxtel en Sint-Michielsgestel. In dit onderzoek daagt ik u dan ook uit om naar ambtelijke organisaties te kijken op basis van oriëntaties.

Sociale betekenisgeving

Je bent onderdeel van een groep. Je acties gebeuren enkel als de groep dat vraagt en je deelt wat je hebt met de groep (Dinten van & Schouten, 2008, p. 28).

Evolutionaire betekenisgeving

Wat je ziet is een expressie van alle invloeden die er zijn. En het doet er niet toe of je het leuk vindt of niet (Dinten van & Schouten, 2008, p. 22).

De evolutionaire en sociale betekenisgeving vormen gezamenlijk de externe oriëntaties waarbij verbonden zijn met mensen en ruimte hebben voor wat in de wereld kan gebeuren centraal staan.

De interne oriëntatie omvat de rationele en zelfreferentiële betekenisgeving waarbij de betekenis die je als individu geeft en die je als belangrijk herkent.

Rationele betekenisgeving

Men gaat uit van een bedacht resultaat en het handelen, komt voort uit een vooringenomenheid. Het eigen handelen, staat niet meer los van het bedachte resultaat waarbij de onbedoelde of ongewenste invloed ervan niet of nauwelijks wordt waargenomen (Dinten van & Schouten, 2008, p. 24).

Zelfreferentiële betekenisgeving

Men gaat uit van zichzelf en is op zichzelf gericht. Door alle technologische vindingen zijn mensen verzelfstandigd, minder afhankelijk van anderen met als gevolg dat de aandacht op zichzelf is gericht en op de vooringenomenheid van het individu die ertoe leidt om het op een bepaalde manier te blijven doen (Dinten van & Schouten, 2008, p. 26).

Ieder individu beschikt over evolutionaire, sociale, rationele en zelfreferentiële vormen van betekenisgeving en zal vanaf zijn of haar geboorte één of andere combinatie ontwikkelen: zijn of haar persoonlijke oriëntatie (Dinten van & Dinten van, 2013, p. 22). Het probleem is dat indien je in aanraking komt met een andere context (cultuur) je vanuit je vooringenomenheid je voornamelijk enkel ziet in wat overeenkomt met je persoonlijke oriëntatie en het meeste niet ziet: omdat je er geen onderdeel van

uitmaakt en omdat je waarnemingsvermogen tekort schiet. Momenteel worden we in de maatschappij geconfronteerd met een toename van zelfreferentiële betekenisgeving in de mix van vormen van betekenisgeving in de oriëntatie van mensen. Burgers willen weten wat een organisatie als een gemeente concreet voor hen doet, bekeken vanuit hun eigen context (Dinten van & Dinten van, 2013, p. 8). Ambtelijke organisaties zijn in de loop der tijd intern georiënteerd geraakt door evolutionaire processen, volgens sommigen het neoliberalisme en onder andere door het intreden van informatie-technologie (automatisering, informatisering en databases en het intreden van mobiele hulpmiddelen), die zich in afgelopen decennia hebben voor gedaan (Dinten van & Schouten, 2008, p. 106).

2.3 VORMEN VAN WERKEN EN ORGANISEREN

Het verschil in betekenisgeving met daaruit volgend de oriëntatie, bepaalt het essentiële verschil tussen de twee vormen van werken en organiseren zoals Leonie en Wim van Dinten (2013) aangeven: systeemgedreven, en mens- en contextgedreven. Beiden bevatten hun eigen specifieke mogelijkheden en effectiviteit.

Uitgangspunt bij systeemgedreven werken en organiseren is dat aan de hand van een vast protocol een product en/of dienst uitgevoerd dient te worden om het gewenste doel te behalen (Dinten van & Dinten van, 2013, p. 15). Rationele- en zelfreferentiële betekenisgeving zijn de onderliggende betekenisgevingen waarbij we de combinatie van beide de interne vormen van betekenisgeving noemen (Dinten van & Dinten van, 2013, p. 22). De consequenties voor het organiseren van systeemgedreven werken zijn dat de top vooraf alle verwachtingen heeft benoemt. Deze verwachtingen dienen behaald te worden door het maken van plannen, en het volgen van procedures, waarop strak wordt gemonitord aangezien het een belangrijke voorwaarde is voor efficiency. Meten van voortgang en resultaat wordt gezien als zinvol, aangezien er direct kan worden ingegrepen indien het afwijkt van de verwachting. De inspanning zit vaak in het behalen van de meeste winst (Dinten van & Schouten, 2008, p. 194).

Uitgangspunt van mens- en contextgedreven werken en organiseren is de wisselwerking van mensen met hun omgeving waarbij vooropgesteld wordt dat mensen in hun context zo zelfstandig mogelijk een volwaardig leven kunnen leiden (Dinten van & Dinten van, 2013, p. 13). Evolutionaire- en sociale betekenisgeving liggen ten grondslag aan mens- en contextgedreven werken en organiseren. We noemen dit de externe vormen van betekenisgeving (Dinten van & Dinten van, 2013, p. 21). De consequenties voor het organiseren van mens- en contextgedreven werken ligt de focus op de oriëntatie van de medewerker, en hoe die in elke situatie tot zijn recht komt. Ontwikkelingen met een evaluerend karakter – je hebt enkel een richting voor ogen, geen doel – worden er in de loop van de tijd gemeten. De inspanning zit in het vasthouden van de verbindingen met klanten (Dinten van & Schouten, 2008, pp. 191-193).

2.4 OVERIGE BEGRIPPEN

Tevens zijn er nog andere belangrijke begrippen gebruikt in dit onderzoek. Aangezien de onderzoekspopulatie van dit onderzoek zeer divers is tracht ik duidelijkheid te verschaffen, zodat allen een eenduidige verwijzing krijgen over hun specifieke toepassing. Deze begrippen kunt u terugvinden in de bijlagen (zie pag. 76-79).

3 METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING

In de voorafgaande hoofdstukken heb ik verteld hoe huidige ambtelijke organisaties te kenmerken zijn en met welke uitdaging ze geconfronteerd worden. Tevens is het onderzoekkader gedefinieerd en de onderzoeksvraag nader omschreven. Eveneens zijn de belangrijkste begrippen, die in dit onderzoek een centrale rol spelen helder uiteengezet. In dit hoofdstuk wordt de wetenschappelijke onderbouwing verklaard die van toepassing is op het gehele onderzoeksproces.

3.1 WETENSCHAPPELIJK ONDERZOEK

De kernaspecten van sociaal wetenschappelijk onderzoek zijn ontologie, *epistemologie* (zie pag. 77), methodologie, methoden en paradigma's die gezamenlijk het geheel vormen en ieder een specifiek doel hebben. Alle aspecten staan in relatie met elkaar maar zijn op verschillende manieren afhankelijk van de filosofische positie van het specifieke wetenschappelijke onderzoek (Eriksson & Kovalainen, 2008, pp. 12-13). Easterby-Smith e.a. (2012) maken in hun boek *Management Research* gebruik van de metafoer van een boom om de opbouw van wetenschappelijk onderzoek helder uiteen te zetten. De wortels symboliseren de onderzoekstradities die geworteld zijn in een specifieke wetenschapsdiscipline (paradigma). De symboliek van de boomdoorsnede kenmerkt de belangrijkste kenmerken van wetenschappelijk onderzoek. De doorsnede van de boom is opgebouwd uit de vier belangrijkste kenmerken van onderzoek. De binnenste ring (de kern) is de ontologie. Hierin worden door de onderzoeker de basis-veronderstellingen vertegenwoordigd. De tweede ring is de epistemologie. Hierin worden de beste manieren om naar de aard van de werkelijkheid te kijken weergegeven. De derde ring is de methodologie. Op welke wijze kunnen de onderzoeksmethoden worden samen gebracht zodat het één geheel vormt. De vierde ring zijn de individuele methoden en technieken die gebruikt worden voor de dataverzameling en analyse.

3.2 WETENSCHAPPELIJKE FILOSOFIE

Vanuit welke filosofische positie, oftewel met welke wetenschappelijke bril is het onderzoeksprobleem wat in dit onderzoek centraal staat benaderd en uitgevoerd? Door deze vraag te beantwoorden wordt gezorgd voor een eenduidige uiteenzetting van theorieën, concepten en de methodologie die in dit onderzoek bekeken en benaderd zijn. Een eenduidige uiteenzetting voorkomt dat zaken verkeert worden geïnterpreteerd. In dit onderzoek naar het bestaan van meervoudige waarheden en werkelijkheden, bij het organiseren van nabijheid ten aanzien van sociale leefbaarheidsdiensten, ligt de interpretivisme en constructionisme ten grondslag. Hierbij wordt uitgegaan van: hoe mensen, als individu of als groep, sociale gebeurtenissen en omstandigheden interpreteren en hiermee betekenis geven. De basis van interpretatief en constructionistisch onderzoek is dan ook opgesloten in de hermeneutiek en fenomenologie (Eriksson & Kovalainen, 2008, pp. 19-20).

"What are the conceptual and/or methodological models that relate to a scientific discipline during a particular period of time?"

(Eriksson & Kovalainen, 2008, p. 13)

3.3 ONTOLOGIE

Binnen de ontologie beperken we ons tot het bestaan en de relatie tussen mensen, de maatschappij en de wereld in zijn algemeenheid (Eriksson & Kovalainen, 2008, pp. 13-14). Voor dit onderzoek zijn: de sociale aard van het onderzoeksonderwerp, de sociale omgeving van het onderzoeksgebied claimt de noodzaak van generaliseerbaarheid in mindere mate maar richt zich op begrijpen 'verstehen' (Oakes, 1977, pp. 20-29), en mijn oriëntatiemix (sociaal-rationeel) aanleidingen om het afstudeeronderzoek te benaderen, en te onderzoeken vanuit het *sociaal constructivisme* (zie pag. 76). Een sociaal constructivistisch onderzoek begint met de aanname dat er geen absolute waarheid bestaat. Het doel van de onderzoeker is het in beeld brengen van de meervoudige waarheden en hoe deze dagelijks tot werkelijkheden worden geconstrueerd (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2012, p. 48). Volgens Abma & Widdershoven (2006, p. 39) is een van de basisaanname achter de ontologie van de responsieve benadering "dat mensen actieve betekenisgevers zijn. Zij construeren hun werkelijkheid in interactie met elkaar, en brengen daarbij uiteenlopende achtergronden en referentiekaders in het spel". Bij het organiseren van sociale leefbaarheidsdiensten doen zich positieve- en negatieve effecten van de aanwezige oriëntaties en gehanteerde vormen van organiseren voor, door de invloed van sociale actoren.

"Ontology is about the nature of reality and existence."

(Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2012, p. 17)

3.4 EPISTEMOLOGIE

Binnen de epistemologie definiëren we de wijze waarop wetenschappelijke kennis kan worden ontleent. Het wetenschappelijk onderzoek wordt gedefinieerd in de epistemologie waarbij de structuur van de wetenschappelijke kennis wordt uiteengezet met zijn specifieke limitatie (Eriksson & Kovalainen, 2008, pp. 14-15). In dit onderzoek staan sociale actoren niet op zichzelf maar zijn in contact met elkaar middels sociale interacties. In dit onderzoek naar de betekenis van, en de gevoelens over, het organiseren van sociale leefbaarheidsdiensten, is door middel van interactie met onderzochten, *meervoudigheid* (zie pag. 77) vastgelegd vanuit de wijze waarop onderzochten hun context ervaren (emic point of view).

"What is knowledge and what are the sources and limits of knowledge?"

(Eriksson & Kovalainen, 2008, p. 13)

3.5 RESPONSIEVE METHODOLOGIE & METHODEN

Binnen de methodologie beschrijven we de wijze waarop de specifieke onderzoeksvraag wetenschappelijk bestudeert kan worden. Bij methodologie is de focus gericht op de specifieke methoden die gebruikt kunnen worden waardoor we trachten de wereld zo goed mogelijk te begrijpen en de onderzoeksvraag te beantwoorden (Eriksson & Kovalainen, 2008, pp. 15-16). In dit onderzoek is expliciet gekozen voor het hanteren van responsieve methodologie. De

"What are the specific ways of data collection and analysis that can be used?"

(Eriksson & Kovalainen, 2008, p. 13)

verantwoording hiervoor ligt allereerst in de ontwikkelingen in de samenleving: de opkomst van de onderhandelingscultuur, de opwaardering van ervaringskennis en ervaringsverhalen, en de praktische toepasbaarheid van wetenschappelijk onderzoek vergroten de toepasbaarheid van responsieve methodologie (Abma & Widdershoven, 2006, pp. 15-23). Ten tweede wordt, door de hoge mate van communicatie en participatie met belanghebbenden in het onderzoek, de bruikbaarheid van bevindingen door middel van een responsief methodologisch onderzoek vergroot. Als gevolg biedt responsieve methodologie dan ook de kans om als doel het onderlinge begrip tussen belanghebbenden in het onderzoek in te zetten als vervoersmiddel voor praktijkverbetering.

"How can knowledge about a given issue or problem be produced?"

(Eriksson & Kovalainen, 2008, p. 13)

Waar dient een responsieve methodologie aan te voldoen?

Volgens Abma & Widdershoven (2006, p. 33-36) is responsieve methodologie gebaseerd op een aantal basisconcepten.

- **Issues:** het gaat niet alleen om het identificeren en beschrijven van de discussiepunten, maar de onderzoeker moet ook de achterliggende motiveringen en waardebeoordelingen verhelderen in verband met het uiteindelijke doel namelijk '*horizonversmelting*' (zie pag. 78). Eveneens dienen de ervaringen achterhaald worden met hun specifieke gevoelens, emoties en wat mensen daarvan geleerd hebben ('lived experiences'). Een van de belangrijkste taken van de onderzoeker is de meer-voudigheid achterhalen om een volledig beeld te vormen.
- **Stakeholders:** degene wiens belangen op het spel staan. Zij zijn actieve partners in het onderzoek. Ze zijn bij voorkeur betrokken bij het onderzoek.
- **Emergent design:** het onderzoeksonderwerp zal zich geleidelijk in samenspraak met belanghebbenden ontwikkelen.
- **Hermeneutisch-dialectische circels:** de onderzoeker dient voorwaarden te creëren voor een interactie tussen betrokkenen. Het gaat om het interpreterende karakter van het proces van de definitie hermeneutiek. 'Hermeneutiek' verwijst naar wijze waarop uit interactie en dialoog middels interpretatie een inzicht wordt verkregen door duiding van ervaringen en opvattingen van belanghebbenden. De interactie en dialoog tussen betrokkenen noemen we de 'dialectiek'. De 'circels' verwijst naar de praktische organisatie van het dialogische proces. Volgens Guba & Lincoln (1985) dienen vanuit homogeen samengestelde groepen (waarbij sprake is van gelijkgerichte belangen) issues verkent te worden om hierna dat proces in heterogeen samengestelde groepen (waarbij sprake is van verschillende belangen) te herhalen.
- **Agenda voor onderhandeling:** de onderzoeker stelt een agenda samen op basis van controversen. Conclusie en of aanbevelingen worden niet gedaan, want dit gaat voorbij aan de inbreng en betekenisgeving door de belanghebbenden zelf.
- **De rollen en verantwoordelijkheden van de onderzoeker:** een onderzoeker in een responsieve beandering doorloopt een proces waarbij hij eerst **interpretator** is en betekenis geeft aan ervaringen van belanghebbenden. Vervolgens is de responsieve onderzoeker een **educator** waarbij hij begrip creëert door het uitleggen van diverse ervaringen aan betrokken groepen. Aansluitend is hij **facilitator** waarbij de onderzoeker een dialoog organiseert en de juiste randvoorwaarden voor dat proces. Als laatste is de responsieve onderzoeker een **socratische gids** die vooral doorvraagt en

vanzelfsprekende antwoorden, definitieve waarheden en zekerheden ter discussie stelt en nieuwe betekenislagen en invalshoeken inbrengt.

4 ONDERZOEKSMETHODIEK

4.1 ONDERZOEKSCRITERIA

In het vorige hoofdstuk heeft u kunnen lezen dat het onderzoek naar het organiseren van sociale leefbaarheidsdiensten is uitgevoerd met een sociaal constructionistisch bril op, waarbij een responsieve methodologie is gehanteerd. Maar wat zijn de wetenschappelijke criteria die zorgen voor de kwaliteit van een onderzoek waarbij responsieve methodologie wordt gebruikt? In de volgende paragraaf 4.1.1.1 zijn de methodologische kwaliteitscriteria vermeld, zoals door Abma & Widdershoven (2006) en - Erlandson et al. (1993) zijn voorgeschreven. Een uitgebreide reflectie op de kwaliteitscriteria zoals in het onderzoek is toegepast kunt u terugvinden in hoofdstuk 9.

4.1.1 Responsieve methodologie

De doorgaans traditionele wetenschapscriteria zijn door het wegvallen van één werkelijkheid als referentiekader niet van toepassing. Om de kwaliteit van responsieve methodologie te verhogen dient de onderzoeker gedisciplineerd en transparant om te gaan met de bronnen en data die worden gebruikt. Dit maakt het mogelijk dat lezers terug kunnen gaan naar het oorspronkelijke materiaal, om te verifiëren of interpretaties en conclusies van de onderzoeker geloofwaardig zijn (Abma & Widdershoven, 2006, pp. 39-42).

4.1.1.1 Kwaliteit

Om de kwaliteit van mijn responsief onderzoek te garanderen is er allereerst gebruik gemaakt van criteria die Abma & Widdershoven (2006, pp. 42-43) voorschrijven:

- 1) Het geloofwaardigheidscriteria van de interpretaties wordt bepaald door het uitvoeren van een 'member check' waarbij de interpretaties worden voorgelegd aan de respondenten met de vraag of zij zich erin kunnen herkennen. De keuzes en bepalende omstandigheden die gedurende het onderzoek door de onderzoeker verricht en ervaren worden dienen openlijk en kritisch gereflecteerd en vermeld te worden. De bestudeerde context wordt in '*thick descriptions*' (zie pag. 77) overdraagbaar gemaakt door de onderzoeker.
- 2) De eerlijkheid wordt bevorderd indien alle belanghebbenden in staat zijn gesteld om hun stem ten gehore te brengen. Het toegenomen persoonlijke inzicht, het toegenomen wederzijdse inzicht en de verschuiving in het denken en op de toegenomen mogelijkheid om verandering door te voeren bepaalt de authenticiteit.
- 3) Door het actief betrekken van zoveel mogelijk belanghebbenden en het voeren van een gelijkwaardige interactie wordt voorkeur voor één partij uitgesloten.

4.1.2 Naturalistisch onderzoek

Zowel de dataverzameling, als de analyse zijn bij een responsief onderzoek niet gestandaardiseerd. Om de kwaliteit te verhogen, zijn tevens de kwaliteitscriteria gebruikt die Erlandson et al. (1993) toepasbaar acht bij het uitvoeren van een *naturalistisch onderzoek* (zie pag. 76). De overeenkomstigheden tussen een naturalistisch onderzoek en het sociaal constructionistisch onderzoek zijn: het uitgaan van meervoudige werkelijkheden, de onderzoeker die deelneemt aan het onderzoek, en het emergente karakter van het onderzoek.

Erlandson et al. (1993, pp. 132) benadrukken dat om de betrouwbaarheid (trustworthiness) te garanderen de volgende kenmerken hierbij een belangrijke rol spelen: **geloofwaardigheid** (credibility), toepasbaarheid door **overdraagbaarheid** (transferability), consistentie door **deugdelijkheid** (dependability) en neutraliteit door **bevestigbaarheid** (confirmability). Neutraliteit is een criterium dat een belangrijke plaats inneemt. Uitgaande van het sociaal constructionistisch paradigma is neutraliteit niet mogelijk, en het streven ernaar wordt niet zinvol geacht aangezien het een enkelvoudigheid van de werkelijkheid veronderstelt. In paragraaf 4.1.2.1.4 wordt hier nader op ingegaan.

4.1.2.1.1 Geloofwaardigheid (Interne Validiteit)

De interne validiteit heeft betrekking op de opzet van het onderzoek in tegenstelling tot de betrouwbaarheid die gaat over de handelingen van de onderzoeker in het onderzoeksveld (Erlandson et al., 1993, pp. 132-147). Vertegenwoordigd de data van het onderzoek ook werkelijk het onderzochte fenomeen, welke gelegen is achter de data? Omdat de onderzoeker een grote rol speelt wordt veel aandacht gegeven aan de eigen rol van de onderzoeker, en dient beoordeeld te worden of werkelijk onderzocht is wat men beoogde. Hierbij komen verschillende aandachtspunten aan de orde. Ten eerste is het van belang dat de onderzoeker langdurig betrokken is in de context (**prolonged engagement**) welke onderzocht wordt (Erlandson et al., 1993, pp. 132-136). Dit om vervormingen uit te sluiten die mogelijk kunnen ontstaan door onvoldoende inleving, de vooringenomenheid van de onderzoekers en mogelijke effecten van ongewenste of seizoensinvloeden te kunnen herkennen. Ten tweede is het van belang dat de onderzoeker aandachtig gebeurtenissen observeert (**persistent observation**) (Erlandson et al. 1993, pp. 136-137). Dit om diepte inzicht te krijgen in het geheel zodat verkregen data en interpretaties op een juiste wijze verwerkt kunnen worden. Ten derde dient de verkregen data middels triangulatie (**triangulation**) gecontroleerd te worden ten overstaande van het geobserveerde gedrag en relevante documenten (Erlandson et al., 1993, pp. 137-139). Verschillende vraagstelling, verschillende bronnen en verschillende manieren kunnen hiervoor gebruikt worden om te komen tot een representatieve data. Ten vierde dient alle data geïnterpreteerd te worden ten overstaande van een holistische weergave van de onderzoekscontext (**referential adequacy materials**) (Erlandson et al., 1993, pp. 139-140). Videomateriaal, foto's, documenten en ander materiaal geven inzage in de onderzoekscontext waardoor de onderzoeksresultaten en interpretaties ondersteund en verrijkt worden. Ten vijfde is het van belang dat de onderzoeker af en toe uit de onderzoekscontext stapt om percepties, inzichten en analyses met derden professionals te bespreken die van voldoende kennis bezitten en de onderzoeker ook weer van feedback kan voorzien (**peer debriefing**) (Erlandson et al., 1993, pp. 140-142). Als laatste is het van belang dat de onderzoeker de data en interpretaties voorlegt aan de personen die ten grondslag liggen hieraan (**member checks**) (Erlandson et al., 1993, pp. 142-143). Enkel de data die geverifieerd is door betreffende personen mag in het onderzoek worden opgenomen.

4.1.2.1.2 Overdraagbaarheid (Toepasbaarheid)

In paragraaf 1.9.1 is de praktische relevantie besproken van het onderzoek. De uitkomsten van het onderzoek gelden enkel voor de context waarbinnen het is uitgevoerd, niet voor andere niet onderzochte situaties. Waarbij tevens de eventuele implementaties van de bevindingen slechts gelden voor de specifieke onderzoekscontext in een specifiek tijdskader. Immers zal na verloop van tijd de onderzoekscontext met hierin alle individuen veranderen (Erlandson et al., 1993, pp. 31-32). De overdraagbaarheid van de onderzoeksgegevens is volgens Erlandson et al. (1993, pp. 33) middels twee strategieën te faciliteren. Allereerst is de overdraagbaarheid afhankelijk van de overeenkomstigheid van de originele context waarin de data uit voort is gekomen en de context waarin het wordt geplaatst. Om

deze overeenkomstigheid te kunnen beoordelen is het van groot belang dat er gedetailleerd inzicht wordt gegeven van de originele context. De onderzoeker dient middels **thick descriptions** waarbij de data wordt voorzien van een gedetailleerde omschrijving betreffende de context. Dit dient ertoe te leiden dat een ander persoon de context achter de data zich beeldend kan voorstellen en een gevoel van déjà vu krijgt (Erlandson et al., 1993, pp. 145-147). Ten tweede is de onderzoeker bij het uitvoeren van een naturalistisch onderzoek doelgericht op zoek naar een zo rijk mogelijke weergave van alle specifieke uiteenlopende informatie die er beschikbaar is met betrekking tot de onderzoekscontext. Het gebruiken van **purposive sampling**, waarbij er doelgericht gezocht wordt vergroot de overdraagbaarheid van de onderzoeksgegevens (Erlandson et al., pp. 147-148).

4.1.2.1.3 Deugdelijkheid (Betrouwbaarheid)

Betrouwbaarheid heeft te maken met de deugdelijke uitvoering van het onderzoek zodat indien het onderzoek zou worden gerepliceerd met dezelfde of vergelijkbare respondenten, de bevindingen herhaald zouden worden (Erlandson et al., 1993, p. 33). De **audit trail** (het controle spoor) verschaft inzicht hoe er met de materialen is omgegaan en dient te leiden tot betrouwbaarheid en herhaalbaarheid van het onderzoek (Erlandson et al., 1993, pp. 148-151).

4.1.2.1.4 Bevestigbaarheid (Neutraliteit)

Objectiviteit kent veel omschrijvingen zoals afstandelijkheid, onpartijdigheid en neutraliteit. In tegenstelling tot een traditioneel onderzoek waarbij de onderzoeker streeft naar objectiviteit, realiseert de naturalistische onderzoeker dat objectiviteit een illusie is. De naturalistische onderzoeker is bewust dat hij onderdeel is van het onderzoeksproces, en dus ook een factor is bij het ontstaan van de onderzoeksresultaten. De objectiviteit van een naturalistisch onderzoeker berust in het gegeven dat data door een gedegen onderzoek spoor (audit trail) herleidbaar is tot hun bron (Erlandson et al., 1993, pp. 34-35).

4.1.2.1.5 Authenticiteit

In de voorafgaande sub paragrafen hebben we de criteria besproken die de betrouwbaarheid van de methodologie bepalen. Volgens Erlandson et al. (1993, p. 151) is de kracht van naturalistisch onderzoek gelegen in de weergave van afzonderlijke realiteiten, die door verschillende individuen zijn geconstrueerd. Deze authenticiteit wordt allereerst bepaald door de **eerlijkheid** die wordt gevormd door de mogelijke deelname van alle betrokkenen aan het onderzoeksproces, zoals behandeld in paragraaf 4.1.1.1, bullet 3) (Erlandson et al., 1993, p. 153). Ten tweede wordt de authenticiteit bepaald door de **ontologische authenticiteit** (Erlandson et al., 1993, p. 154). Deze ontstaat door horizonversmelting die betrokkenen ondergaan gedurende het onderzoek. Indien deze horizonversmelting aantoonbaar wordt bevestigd door een betrokkenen is de ontologische authenticiteit aangetoond. Ten derde draagt de **educatieve authenticiteit** bij aan de authenticiteit van een naturalistisch onderzoek (Erlandson et al., 1993, p. 154). De educatieve authenticiteit wordt gevormd indien er bij betrokkenen sprake is van een toegenomen mate van begrip en waardering, over de positie van andere betrokkenen. Dit is aan te tonen door een verklaring van een van de betrokkenen, of door middel van observaties waarbij een toegenomen horizonversmelting herkenbaar is. Ten vierde draagt de **katalytische authenticiteit** bij aan de authenticiteit van het onderzoek (Erlandson et al., 1993, p. 154). Hieronder wordt verstaan dat de horizonversmelting ertoe heeft geleid, dat er sprake is van een bevordering van het beslissingsproces en/of acties. De katalytische authenticiteit wordt aangetoond oa. door de bereidwilligheid om deel te nemen aan een verhalenworkshop, of andere dialoogvormen. Uiteindelijk bepaald de **tactische authenticiteit** de authenticiteit van een naturalistisch onderzoek (Erlandson et al., 1993, p. 154). Dit

criterium wordt gevormd door de bereidheid van betrokkenen om te handelen. Tactische authenticiteit is aantoonbaar door verklaringen van betrokkenen, gevolgd door observaties over de wijze waarop betrokkenen deelnemen in de onderzoekscontext. En het aantonen van gemandateerd handelen gedurende het onderzoeksproces.

4.1.2.1.6 Ethische overwegingen

In een naturalistisch onderzoek worden proactief ethische standaarden opgenomen aangezien deze tot de essentie behoren van waar onderzoek over gaat en enkel daardoor kan plaatsvinden. Een drietal aandachtsgebieden dienen ervoor te zorgen dat de betrokkenen worden beschermd (Erlandson et al., 1993, p. 155). Allereerst zorgt de onderzoeker dat er **bescherming** wordt geboden tegen fysieke of geestelijke schade, waaronder verlies van aanzien, verlies van autonomie, en verlies van zelfvertrouwen (Erlandson et al., 1993, p. 155). Ten tweede zorgt de onderzoeker ervoor dat de **privacy en vertrouwelijkheid** van betrokkenen en diens informatie zijn beschermd (Erlandson et al., 1993, p. 155). Als laatste dient de onderzoeker voorafgaande aan het onderzoek om akkoord te vragen voor de deelname van de betrokkene, en de betrokkenen dient **akkoord verleend** te hebben (Erlandson et al., 1993, p. 155).

4.2 DATAVERZAMELING

Er bestaan diverse methoden om data te verzamelen en om data te analyseren, waarbij elk van deze methoden specifieke kennis en kunde behoeft. Bij dataverzameling is er een onderscheid te maken tussen primaire en secundaire data (Eriksson & Kovalainen, 2008, pp. 77-78). Primaire data is de data die door de onderzoeker zelf wordt verzameld en secundaire data is de data die reeds bestaat, zoals bijvoorbeeld de data in databanken. Afhankelijk van de gekozen methodologie zijn specifieke methoden beter toepasbaar dan anderen. In dit onderzoek waarbij gekozen is voor een responsieve methodologie, is enkel gebruik gemaakt van primaire data en zijn de gekozen methoden voor dataverzameling: interviews in de vorm van gesprekken, observaties, en bestudering van documenten zoals: publicaties, verslagleggingen et cetera. Op 7 maart 2016 heb ik het lokaal burgerinitiatief 'de Dorpstafel' bezocht en heb daar oriënterende gesprekken gehad met burgers die deze bijeenkomst organiseerde. Tevens heb ik gesproken met bezoekers en vrijwilligers van een ander burgerinitiatief. Ook heb ik geobserveerd wat er zich daar voordeed.

Op 7 maart 2016 is het eerste gesprek gehouden, en het laatste gesprek heeft plaatsgevonden op 22 juni 2016. Er zijn weken geweest waar er meerdere gesprekken per week hebben plaatsgevonden en er zijn weken geweest waarin er geen gesprekken hebben plaatsgevonden. Om de doelstelling te behalen – een zo nauwkeurige mogelijke meervoudigheid van de werkelijkheid vast te leggen – hebben er in totaal negentien officiële gesprekken plaats gevonden. Tevens hebben er vier informele gesprekken (doch met een officieel karakter) plaatsgevonden met personen die gezien hun huidige positie in hun organisatie van belang zijn. Maar gezien hun zeer korte werkervaring bij hun organisatie, niet relevant zijn als ervaringsdeskundige binnen de onderzoekscoep. In de bijlagen zijn de officiële en de officieuze gesprekspartners terug te vinden (zie pag. 80).

De emergente ontwikkeling van het onderzoek is bepalend geweest voor het gebruik van documentatie waarbij de documenten door mij zijn doorgenomen ter achtergrondinformatie, en ter vergroting van mijn kennis en begrip voor de context waarin ik en de betrokkenen acteren. Ik heb vanaf medio december 2015 tot en met september 2016 deze documenten doorgenomen. Hierbij ging het om publicaties op de gemeentelijke website van zowel Boxtel als Sint-Michielsgestel, publicaties op de

website van het Brabants Dagblad, collegeverslagen van zowel de gemeente Boxtel als Sint-Michielsgestel, het intranet van de ambtelijke organisatie MijnGemeenteDichtbij en een evaluatie verslag van het sociaal team 2015 (gemeente Sint-Michielsgestel). In de bijlagen (zie pag. 87-91) zijn enkel de openbare documenten opgenomen. De vertrouwelijke zijn in het bezit bij mij als onderzoeker. Om een algeheel beeld te krijgen van het onderzoeksgebied is herhaaldelijk bij diverse betrokkenen verzocht om mij inzicht te geven in de sociale kaart, die in opdracht van de ambtelijke organisatie MijnGemeenteDichtbij is gemaakt. Spijtig genoeg is mij dit niet gelukt, vandaar dat het onderzoeksgebied enkel door bestudering van documenten, en de gesprekken met betrokkenen tot stand is gekomen. Als resultaat is er een krachtenveldanalyse gemaakt zodat het een onderzoek betreft, naar de meervoudige werkelijkheid en 'witte onderzoeksvelden' zijn uitgesloten.

Alle interviewgesprekken zijn gevoerd in een passende en voor de deelnemer veilige setting. In beginsel verkoos ik de voor mij toegankelijke gespreksruimten op de gemeentehuizen. Maar na het voeren van de eerste gesprekken heb ik het initiatief voor de locatie overgelaten aan de betrokken. Waarbij ik wel heb verzocht aan de ambtelijke medewerkers om ze te kunnen spreken buiten de muren van het gemeentehuis. Desondanks is dit niet altijd gebeurd. Zowel de officiële als de informele gesprekken zijn in overleg, en met toestemming van betrokkenen digitaal opgenomen.

4.3 DATAVERWERKING

De data analyse bij responsieve methodologie wijkt af in vergelijking met een traditionele methodologie. Bij een responsieve methodologie wordt de data niet geanalyseerd, waaruit conclusies worden getrokken en aanbevelingen worden gedaan. Maar wordt de 'finale' analyse met het trekken van conclusies, verricht door de belanghebbenden die naar aanleiding van de verhalen een dialoog voeren.

De transcripties van de interviewgesprekken samen met de aantekeningen over de gesprekken, en de observatiewaarnemingen vormen gezamenlijk de data. In het kader van dit onderzoek is, door mij als onderzoeker in overleg met begeleidend docent, besloten dat het niet noodzakelijk is dat er van alle gesprekken transcripties gemaakt dienen te worden. Aangezien dit tijdrovend werk is waarbij het creëren van gelijk gestemde verhalen meervoudigheid niet bevordert. Van de drie oriënterende gesprekken zijn alle drie gesprekken uitgewerkt in een transcriptie. Van de zestien verdiepende gesprekken zijn er zeven geselecteerd (enkel de meest aansprekende: met unieke sterk beleefde ervaringen) waarvan transcripties zijn gemaakt. Van de negen overige verdiepende gesprekken zijn enkel de overeenkomstigheden in grote lijnen verwoord en is nieuwe informatie wel volledig uitgewerkt in de vorm van quotes.

Om de transcripties op een juiste manier te interpreteren, alvorens er een verhaal geconstrueerd kon worden, is zowel een inhoudelijke als een vormanalyse uitgevoerd. Betekenissen worden immers niet enkel via inhoud gegeven maar ook primair langs andere wegen (Abma & Widdershoven, 2006, p. 60). Na het uitvoeren van de vormanalyse heb ik ook de thick descriptions toegevoegd. Van enkele gesprekken zijn er door de grote omvang aan analysemateriaal (inhoudelijke-, vorm en thick descriptions) verschillende documenten gemaakt. In het ene document is enkel de inhoudsanalyse vermeld, en in het andere document zijn zowel de vormanalyse als de thick descriptions toegevoegd. Van de andere gesprekken zijn zowel de inhouds-, vormanalyse en de thick descriptions aan hetzelfde document toegevoegd.

4.4 GESTALTEN

De inhouds-, vormanalyse en de thick descriptions vormen gezamenlijk de data (de delen) die ten grondslag ligt aan de vier verschillende Gestalten (het geheel) (Abma & Widdershoven, 2006, pp. 61-62). Bij ieder Gestalt is één gesprek geselecteerd – degene met de meest unieke, sterke beleefde ervaringen – die als rode draad is gebruikt bij het construeren van het *verhaal* (zie pag. 79). Kort samengevat ligt aan elk verhaal één gesprek ten grondslag. De sterkste (oriëntatie) anekdotes uit de gesprekken, in relatie tot de specifieke oriëntatie, zijn overgenomen naar het verhaal. Hierna zijn namen en herkenbare contextuele details geanonimiseerd. Om de verhalen sterker te maken is incidenteel gebruik gemaakt van anekdotes uit een andere gesprek, maar met dezelfde oriëntatie. Vervolgens zijn er aanvullingen door mij toegevoegd die in het gedragspatroon en herkenbaarheid van de specifieke oriëntatie liggen. Van ieder verhaal zijn er diverse versies geschreven. Bij iedere opvolgende versie, was er sprake van een hogere kwaliteit. In het einde van deze schrijffase heeft toneelmeester, dichter en acteur Gé van Berkel mij bijgestaan. Gé van Berkel is een kennis van mij die woonachtig is in de gemeente Sint-Michielsgestel. De kennis en kunde van Gé is ingezet om de verhalen van een nog hogere kwaliteit te voorzien. Gé heeft onder andere aangegeven: dat het van belang is dat de constructie van de tekst correct dient te zijn om de aandacht van de toehoorder te bevorderen, om de concentratie van de toehoorder te bewaken het de truc is om dingen smeug te vertellen en met informatie mensen te verbazen, waarbij zakelijke informatie vaak niet interessant is voor de niet zakelijke toehoorders (persoonlijke communicatie: Gé van Berkel 14 augustus 2016).

4.4.1 Member checken

De verhalen zijn door middel van een 'membercheck' teruggekoppeld aan de persoon waar het originele gesprek mee is gevoerd, om te controleren of zij zich in het verhaal kunnen herkennen. In de bijlagen (zie pag. 82-84) is de feedback van deze membercheck (geanonimiseerd) opgenomen.

5 VERHALEN

In hoofdstuk 4 hebt u kunnen lezen welke kwaliteitscriteria responsieve methodologie en naturalistisch methodologie voorschrijven. Eveneens hebt u kunnen lezen hoe de data-verzameling en verwerking is uitgevoerd, die uiteindelijk hebben geleid tot een viertal verhalen die verschillen van oriëntatie. In het kort hebt u kunnen lezen hoe de verhalen tot stand zijn gekomen. In het procesverslag (hoofdstuk 8) is gedetailleerd terug te lezen hoe de verhalen tot stand zijn gekomen. In dit hoofdstuk kunt u deze vier verhalen lezen.

5.1 OPEN ORIËNTATIE: 'OP JE HANDEN ZITTEN IS EEN KUNST'

Mijn naam is Ewald Kuijs en van huis uit ben ik een opbouwwerker. Je zult wel denken, wat is dat nu weer? Waarschijnlijk komt mijn werk voort uit de wijze waarop ik naar dingen kijk. In mijn kinderjaren heb ik veel gespeeld met Lego. Ik vond het altijd interessant om te kijken of ik ook andere objecten kon maken dan de objecten die vermeld stonden op de constructietekeningen. Door mijn manier van spelen kon ik mijn creativiteit en enthousiasme kwijt. Sinds een jaar of tien werk ik bij de welzijnsorganisatie Lumis. Het liefste werk ik samen met collega's op dezelfde Lego wijze zoals ik dat vroeger deed als kind. Dus kijken wat er mogelijk is, wat wenselijk is en werken met de middelen die voorhanden zijn.

Tijdens mijn kennismakingsgesprek bij deze vestiging van Lumis sprak ik een medewerker die hier op dat moment al vijftientigjaar werkte. Hij zei tegen mij: "Net zoveel jaar als ik hier werk, heb ik directeurs en managers gehad". Dus je kunt je wel voorstellen dat het geen stabiele omgeving was geweest. Sindsdien mag ik het voortouw nemen en ben ik eindverantwoordelijk voor de maatschappelijke opdracht die wij in de gemeente Klaarbeek hebben. Wij doen dit met een team van dertig enthousiaste medewerkers en vele vrijwilligers. Met ons gehele team zijn wij ondergebracht in deze oude kazerne in het centrum van Klaarbeek waar we jongerenwerk, ouderenwerk, algemeen maatschappelijk werk, mantelzorg, vrijwillige thuishulp, bureau nieuwkomers, bureau sociale raadslieden en opbouwwerk doen. Wij doen dat niet alleen met professionals maar zoals ik al zei, steeds meer met vrijwilligers. Al deze disciplines, en verschillende mensen bij elkaar, het is veelomvattend.

Net zoals Lego bepaalde productgroepen kent, zo zijn binnen de welzijnssector de diverse vakgebieden een traditioneel gegeven. De burgers herkennen dan ook deze vakgebieden. Jaarlijks ontvangt ieder vakgebied een financieringsstroom van de overheid. In ons geval is de financieringsstroom sturend in het werk dat wij doen. Noem het de constructietekening die we elk jaar weer van de gemeente Klaarbeek ontvangen om de maatschappelijke opdracht uit te voeren. Waar de afzonderlijke budgetten kaders stellen in ons werk. Het is dan ook fijn om te werken met Theo van Elk, afdelingschef Sociaal van de gemeente Klaarbeek. Zijn opmerking: "Ik zeg niet van we hebben dertien miljoen voor jeugd, twaalf miljoen voor WMO, negen miljoen voor de participatiewet en zes miljoen voor overige gebieden. Mijn verhaal is dat wij hebben veertig miljoen, en daar moeten wij maatschappelijke problemen mee aanpakken. Uit welk potje het komt is eigenlijk niet interessant.", geeft helder weer hoe hij erover denkt. In feite is Theo ook een creatieve legobouwer die de constructietekening durft los te laten omwille van een gewenst eindresultaat. Samen zijn wij bezig met een zoektocht. Een zoektocht naar oplossingen voor de sociale problemen.

Op dit moment verloopt het bouwproces van onze maatschappelijke opdracht, via de door de gemeente Klaarbeek vooropgestelde kaders. Uiteindelijk leidt dit tot een dienstenpakket dat we

jaarlijks in overleg met de gemeente Klaarbeek vastleggen. Zo worden ook de door de gemeente Klaarbeek gewenste resultaten benoemd. Soms zijn de gewenste resultaten kengetallen zoals het plaatsen van 200 vluchtelingen, maar dat is lang niet altijd het geval. Wij proberen bijvoorbeeld de sociale samenhang in de wijken ook te verbeteren. Samen met Theo bespreek ik regelmatig over hoe Lumis en de gemeente Klaarbeek zou moeten werken. We praten dan over de wijze waarop wij kengetallen uitdragen. Het is van groot belang dat wij het verhaal vertellen, HOE wij verschillende resultaten bereiken. Laatst heb ik nog aan Theo duidelijk gemaakt dat het resultaat niet altijd concreet is maar ook abstract is. Want: 'Wij werken aan iets.', en 'Wij naderen tot iets'. En dan is het vertellen van het verhaal héél belangrijk. Theo begrijpt dit wel. Anderen hebben daar meer moeite mee. Die denken meer in het opvolgen van de constructietekening en zijn op zoek naar meetbare zaken.

Ik herinner me nog goed dat Theo mij vertelde: "Het gaat niet om ons als organisaties, maar het gaat erom dat burgers iets nodig hebben. En wij moeten kijken hoe we dat kunnen realiseren. De burger staat dus vanaf het begin voorop." Dat is die veranderingsgedachte 'nieuwe stijl'. Ik ben hier blij mee, het dwingt zowel Lumis als de gemeente Klaarbeek om te luisteren naar wat er speelt in de gemeenschap. Vervolgens moeten wij daarop inspelen. Persoonlijk streef ik er dan ook naar om geen projecten uit te voeren die bovenin de organisatie zijn bedacht. Nee, ik streef juist naar het laten ontstaan van onderaf. Ik ben jaren bezig geweest met het uitvoeren van projecten vanuit de gemeente, nou dat noem ik geen opbouwwerk. In de laatste teamsessies hebben wij met onze medewerkers gesproken dat zij en de vrijwilligers niet naar de burgers moeten gaan met een eigen agenda of een voorop gesteld doel. Of zelfs met een voorop gestelde aanpak. Ze dienen naar de burgers te gaan, om te luisteren wat hun verhaal is. Kijken waar ze aansluiting vinden bij hun verhaal. Helpen om te formuleren wat gewenst is, en dan te kijken wat ze de burgers te bieden hebben.

Het valt niet mee voor onze medewerkers. In de theorie zal iedere medewerker zeggen van: "Ja, dat doe ik." Momenteel zijn we dan ook met een scholingsprogramma bezig en een mooi voorbeeld is dat Lies Schellekens, consulent ouderenzorg, naar me toe kwam en zei: "Ja, ik dacht wel dat ik zo werkte, maar daar kan ik toch een hele hoop in verbeteren." En dat is niet vreemd want die mensen zijn zo opgeleid. Opgeleid om te werken vanuit het aanbod. En op je handen gaan zitten is een kunst, en dat is niet negatief bedoeld. Want op je handen gaan zitten wil niet zeggen dat je niets doet, of dat je lui bent. Maar op je handen gaan zitten betekent dat je heel goed kijkt en luistert, en pas eigenlijk acteert nadat je een aantal vragen hebt gesteld aan de burger. Om pas dan te bekijken waar je wat zou kunnen betekenen voor de burger. Met Theo hebben wij dan ook afgesproken dat Lumis gebruik maakt van een T-shirt aanpak. Een korte omschrijving hiervan is dat als een van onze medewerkers bij een burger thuis op bezoek is, dan moet deze ook meteen de individuele problematiek op kunnen pakken. En doen wat nodig is. En pas in tweede instantie doorverwijzen naar een collega indien dit nodig is. In de samenwerking met de gemeente Klaarbeek heeft dit wel tot gevolg dat onze medewerkers minder herkenbaar zijn als opbouwmedewerker of als ouderen medewerker. En dat is goed.

Eenzijds gaat de samenwerking met de gemeente Klaarbeek dus goed, waarbij we regelmatig overleg hebben op verschillende niveaus. Toch blijft er op een of andere manier altijd iets hangen. Ik krijg nooit te horen: "We zijn tevreden." Het lijkt alsof er op de achtergrond altijd iets speelt. In het laatste overleg met Theo was ook een wethouder aanwezig en deze uitte de kritische opmerkingen: "Toch vinden wij dat jullie het anders moeten doen." En: "Toch vertrouwen wij er niet op dat jullie het beste doen voor Klaarbeek. Zijn jullie niet teveel bezig met het bouwen van jullie eigen toer?" En dat zijn nogal ferme uitspraken. Ik realiseer mij goed dat een gemeente een bureaucratische organisatie is, wat ik niet

vervelend bedoel hoor. Een gemeente als Klaarbeek dient dingen goed te regelen en bestuurlijke verantwoordelijkheid speelt hierin een rol. Waar deze wethouder zich zorgen over maakt is het gevolg van de wijze waarop de opdracht tot stand komt.

Herinner je nog het dienstenpakket dat wij jaarlijks afspreken met de gemeente? Laat mij dat even toelichten. Wat houdt dat dienstenpakket in? En hoe komt het tot stand? Het bouwproces begint bij een programma van eisen dat de gemeente Klaarbeek jaarlijks opstelt. Lumis reageert op dit programma van eisen door het aanbieden van een dienstenpakket. Wat een offerte is. Vervolgens bespreken wij dat dienstenpakket met de gemeente. Waarop deze reageert door bijvoorbeeld te zeggen: "Daar een tikkeltje meer." Of: "Daar een tikkeltje minder." We maken er in overleg met elkaar, zo goed als mogelijk, maatwerk van. Uiteindelijk wordt er een klap op gegeven door de gemeente Klaarbeek en gaan wij het uitvoeren. De schoen van de wethouder begint te knellen bij het maken van het maatwerk. Deze fase heeft als gevolg dat het dienstenpakket niet overal gelijk is aan het programma van eisen. Laat maar zeggen dat de constructietekening afwijkt van het object dat uiteindelijk gebouwd wordt. Uiteindelijk werken wij op een manier, die het gevolg is van de wijze waarop wij samen met de gemeente Klaarbeek het bouwproces doorlopen.

Die afwijking van de constructietekening wekt het wantrouwen en ontevredenheid bij sommige ambtenaren, en ook bij deze specifieke wethouder. Op een vreemde manier begrijp ik het ook wel dat deze wethouder zegt: "Waar een deel van mijn zorg zit, is in de wijze waarop wij als gemeente zaken aanbesteed hebben en de werkwijze die we daaraan gekoppeld hebben. Wij leggen heel veel verantwoordelijkheid weg bij externe aanbieders, die wij contracteren voor bijvoorbeeld het uitvoeren van huishoudelijke hulp. En deze mensen voeren de gesprekken met onze burgers. Bij deze externe aanbieders heb ik de indruk dat we strakker op de uitkomst kunnen sturen aangezien de gemeente hierop wordt aangesproken." Deze wethouder is nou eenmaal de verantwoordelijke wethouder. Ik ben van mening dat deze wethouder en met hem ook vele ambtenaren zoekende zijn. Als ze willen dat mensen meer voor elkaar gaan betekenen, zullen ze ook het beleid moeten loslaten. Ruimte geven aan nieuwe ontwikkelingen.

Even terugkomend op de sociale zoektocht is dat Theo en ik bijvoorbeeld hebben afgesproken dat wij gezamenlijk willen bekijken wat in de dorpen, de maatschappelijke problemen zijn. En wat het effect is dat we willen bereiken. En daar moet de gemeente Klaarbeek wel heel erg helder over zijn. Dit maakt het mogelijk dat we kunnen terugkijken wat de resultaten zouden moeten zijn. De gemeente Klaarbeek zou de maatschappelijke opdracht niet in een programma van eisen moeten neerleggen. Het zou gepaster zijn middels het voeren van een dialoog met hun externe partners, zoals met ons. Op deze wijze ontstaat een dienstenpakket waarin de uitvoering passend is bij de dorpen. En op deze wijze is de gemeente Klaarbeek nauw betrokken met wat er speelt op sociaal gebied. Met Theo heb ik afgesproken om zo te gaan werken. Door de ambtelijke fusie met gemeente Veenhoven is het er ook dit jaar weer niet van gekomen. Het zou mooi zijn als onze zoektocht leidt tot een wijze van werken waarin je ook de signalen uit de maatschappij kunt betrekken. Onze inbreng wordt natuurlijk gevoed, doordat wij kennis hebben van wat er in de wijken speelt. Het kan best zijn dat de gemeente Klaarbeek een andere kennis bezit van deze wijken, of van zijn burgers. En dat allemaal samen moet in een dialoog worden ingebracht. Als wij zo gaan werken, dan denk ik dat we de wijken leefbaarder kunnen maken.

5.2 SOCIALE ORIËNTATIE: 'DINGEN DOEN VANUIT DE VRAAG'

Mijn moeder zei me vroeger: "Ga maar naar de ambachtsschool. Dat is meer voor ons mensen dan een opleiding aan de HBS". Maar hoe anders is mijn leven vervolgens verlopen. Nu ik recentelijk ben gepensioneerd en mij bezig mag houden met zaken die me na aan het hart liggen, tracht ik mijn levenservaring in te zetten voor de senioren in ons dorp. Ik leef samen met mijn lieve vrouw Anneke een bescheiden leven, en dit is niet altijd eenvoudig geweest. Anneke heeft mij altijd gestimuleerd om mijn hart te volgen, en daar ben ik haar zeer dankbaar voor. Vanuit mijn werk heb ik me dan ook altijd weten bij te scholen waardoor ik uiteindelijk op sociaal gebied zeer breed opgeleid ben met een dijk aan werkervaring. Ik heb altijd gestreefd naar een plaats in een organisatie waar ik van betekenis kon zijn voor mensen. Het liefste wat ik deed was bij de mensen thuis op bezoek gaan, en de vraag stellen: "Wat willen jullie nu?" Toen ik bij woon- en zorgcoöperatie Zoveste werkte, ben ik vaak benaderd door mijn collega's Henk en Peter, met wat zij noemden 'problemen'. Ik vond het altijd essentieel om deze zaken grondiger te bekijken en op zoek te gaan naar de context die erachter lag. Als bijvoorbeeld mevrouw van Beek, zevenentachtig jaren jong, zes keer per maand mijn collega Henk belt met een klacht over de keukentafellamp dan zou het ook mogelijk kunnen zijn dat de lamp het wel goed doet, maar dat ze eenzaam is. Ik ben van mening dat er in de Zoveste organisatie meer mensen in dienst moesten komen met een sociaal hart. Deze mening heb ik zelfs op een moment geuit tegen de directie van Zoveste. Ik heb tegen ze gezegd: "Scheur jullie bouwplannen maar kapot. Wat jullie vragen aan de burger is datgene wat jullie op de plank hebben liggen, en daar mogen ze uit kiezen. En als ze dan gekozen hebben, dan gaan jullie ook nog uitmaken of ze daar qua financiën wel in passen. Als je de vragen stelt: "Wat willen jullie?", en: "Hoe willen jullie dat?", krijg je hele andere antwoorden.

Als je werkt in het sociale gebied daag ik iedereen uit om te proberen er achter te komen wat er achter de vraag zit. Begin daarmee en niet met het zoeken naar een oplossing. Als je dat namelijk niet raakt dan ga je schijnoplossingen maken. In beginsel moeten deze mensen op zoek naar de juiste informatie. Als je deze informatie leidend laat zijn geef je invulling aan de essentie waar het over zou moeten gaan in het sociale gebied. Een mooi voorbeeld hiervan maakte ik vorige week mee. Ik trof mijnheer Dalder, de voorzitter van de raad van bestuur van de grootste lokale zorgaanbieder. Enthousiast vertelde mijnheer Dalder dat hij in een vergevorderd stadium was met de gemeente voor de ontwikkeling van een wereldhuis in ons dorp. "Het wordt een wereldhuis met verschillende achtergronden en culturen waarin mensen worden ondergebracht die momenteel versnipperd wonen in de verschillende dorpen om ons heen." Ik zei: "Het klinkt mooi 'een wereldhuis' maar ik woon in een wereldwijk waarin zesenvertig verschillende nationaliteiten wonen, maar wij maken er geen publiekelijke reclame voor." Je had hem moeten zien kijken.

In 2014 heb ik geprobeerd om een aantal senioren bij elkaar te brengen. Om te praten waar het echt over moet gaan hier in het dorp Veenhoven. Mijn doel was om het op een andere manier te doen dan de huidige partijen die daarvoor verantwoordelijk zijn. Die denken bijna allemaal in het aanbod, en zelden vanuit de vraag. Ik wilde die gedachte overbrengen op burgers uit mijn omgeving. Maar hoe? Uiteindelijk heb ik gekozen om lokaal, in de dorpshuizen, bijeenkomsten te organiseren. De gedachte, om dingen te doen vanuit de vraag, sloeg nogal aan bij de senioren aangezien de bijeenkomsten in grote getallen werden bezocht. Zij waren enthousiast om deel te nemen. Het burgerinitiatief Zilverenkracht plus was geboren. Een bestuur van vijf personen werd gevormd waarbij er keus was tussen wel twintig geïnteresseerde personen. Bij Zilverenkracht plus hebben wij gezegd dat er drie voorwaarden zijn waaraan een initiatief moet voldoen. Het moet verbinding genereren tussen burgers.

Het zou de regie over het leven terug moeten geven aan de burgers. En als laatste maar wat het belangrijkste is, is dat de initiatiefnemer aan tafel moet blijven zitten. Wij zijn dus geen ideeënbus zoals de meeste mensen momenteel gewend zijn. Dit zou ik vooral ook tegen een gemeente willen zeggen: wordt niet de eigenaar van ideeën, die van een ander afkomen!

Na het ontstaan van het burgerinitiatief staan de reacties van de politiek mij nu nog bij: "De gemeente vindt het een geweldig idee. Jullie zijn een mooi burgerinitiatief." En: "Jullie komen natuurlijk in aanmerking voor de stimulering". En: "De gemeente omarmt dit initiatief." Bestuurlijk is er dan ook louter enthousiasme. Alle politieke partijen spreken uit dat het past in ieders programma en ook in het collegeprogramma. Je kunt dat allemaal wel zeggen, maar vanuit het burgerinitiatief willen wij ook echt zaken doen met de gemeente Veenhoven. Wij willen met de gemeente Veenhoven op basis van wat echt nodig is, waar behoefte aan is, doorpakken en dingen doen.

In de laatste tien jaar van mijn beroepsleven, bij Zoveste, had ik in verband met enkele nieuwe projecten contact met Olaf Janssen, een ambtenaar in de gemeente Bergbloem. Toen ik Olaf voor het eerst ontmoette, zei hij tegen mij: "Ik kijk er stedenbouwkundig naar, en doe dat nooit zonder mijn collega's van sociale zaken en welzijn. Wij vormen een driemanschap waar wij met z'n drieën verantwoordelijkheid nemen in deze projectorganisatie, om gezamenlijk één ambtelijke stem te laten horen. Jullie hebben immers te maken met één gemeente Bergbloem." En een dergelijke systematiek werkt! Ik heb het zelf mogen ervaren. Het maakte het mogelijk om vanuit de werkrelatie die ik kreeg met Olaf, in de gemeente Bergbloem mooie kleinschalige projecten te verwezenlijken.

Bij de gemeente Veenhoven hebben we veelal te maken met Mark Stamsnijder. Dit is de aangewezen ambtenaar die betrokken is bij onze plannen en hier in beginsel, naar onze mening, ook enthousiast over was. Recentelijk hebben wij Mark uitgenodigd om onze inspiratieavond bij te wonen. We hebben zijn deskundigheid hard nodig op dit soort momenten. Helaas kregen wij geen enkele reactie op onze uitnodiging waarna ik een herinnering stuurde. Hij reageerde met: "Wat moet ik daar komen doen? Welke vragen worden daar gesteld? Gaat het over mogelijke locaties om iets te realiseren? Zo ja, dat is mij nu ook al helder dus daar hoef ik niet voor te komen. En als er alleen maar informatie-uitwisseling is dan kan ik mijn tijd wel beter besteden." Ik begrijp het niet! De wethouder die erover gaat heeft vanaf het begin af aangegeven dat wij alle medewerking krijgen. Ik herinner mij nog zijn woorden: "De gemeente Veenhoven heeft zelfs extra gelden geoormerkt om dergelijke proefprojecten tot stand te brengen, in het kader van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning."

Om een beeld te schetsen aan de hand van een voorval, hoe dat tot stand brengen werkelijk verloopt. Ik ontving ongeveer drie weken geleden, dus begin juni 2016, een telefoontje van een ambtenaar over onze brief van september 2015. Hierin hadden wij een verzoek tot stimuleringssubsidie opgenomen. Hij zei tegen mij: "Nu hebben jullie wel een bedrag van vijfhonderd euro overgemaakt gekregen, maar ik moet van jullie nog een kopie hebben van jullie statuten om de beschikking af te ronden." Ik zeg dat is goed, die stuur ik op. Eén dag nadat ik het had opgestuurd krijg ik weer een telefoontje van deze ambtenaar. "Nu heb ik wel de oprichtingsakte ontvangen maar niet de statuten." Toen brak helemaal mijn klomp. Ik zei: 'Oh, dat is toch ook wat.' En dacht: 'Het zal wel.' Ondertussen hebben wij nog steeds geen antwoord op onze andere vragen die stonden in de brief van september 2015. Toen ik de wethouder die erover gaat afgelopen week op het gemeentehuis hierover aansprak, waren zijn woorden: "Onze organisatie is zoekende. Initiatieven van jullie club botsen met bijvoorbeeld een gemeenschapshuizenbeleid en het subsidiebeleid. En wij vragen ons af hoe het zich verhoudt tot het

WMO beleid. Wij moeten integraal bekijken en bepalen tegen welke criteria ze beoordeeld moeten worden. We willen wel de regie en de coördinatie erop kunnen houden. Het is een dilemma." Nou dat verklaart enigszins waarom wij vaak van ambtenaren horen: "Moeten wij dat nu?" En: "Oké we zullen eens gaan kijken. Nou, dit kan niet en dat kan niet.....Helaas, ik moet jullie teleurstellen dat het niet kan."

Enkele maanden gelden hebben wij het plan Zilverenveld aan de gemeente Veenhoven gepresenteerd. Dit is dus een plan waar senioren zelf de regie nemen. Waar zij zelf invloed hebben op hoe ze zorg willen ontvangen. Door wie. En wanneer. Waar ze zelf bepalen hoe en waar ze willen wonen. Een plan waar ze kleinschalig zorg en wonen combineren. Waar mensen elkaar kunnen ondersteunen en hierdoor verbonden zijn met elkaar. In verband met dit plan vragen mensen wel eens aan mij wat ik wil? Het plan is niet van mij, dus ik wil niks. Nog steeds zijn er mensen die op zoek zijn naar het gezicht achter het initiatief, het instituut, en dat is er eigenlijk niet. Burgers kunnen zelf vragen wat ze willen en wij zorgen dat wij hun hierbij helpen. In het geval van plan Zilverenveld, dus samen met de eigenaar van de grond en alle mensen die daar graag een rol in zouden willen spelen. Gezamenlijk is het plan voorgelegd aan de wethouder. Zijn reactie was: "Nou daar beginnen wij niet aan. Het is onmogelijk als gemeente om voor elk idee dat er komt een ambtenaar vrij te moeten maken." Mijn inziens ligt het iets anders, maar oké wij slikken het wel weer. Mijn naïviteit is mijn kracht en tegelijkertijd mijn grote valkuil.

Ik zie voor ambtenaren dan ook veel meer een rol als procesbegeleider. Dat ze burgers bij dergelijke initiatieven begeleiden, zodat er in ieder geval zicht komt wat de burgers nodig hebben. En dat deze burgers en betrokkenen aan tafel blijven praten met elkaar. Waarbij er ruimte aan elkaar wordt gegeven zodat ze aan de tafel blijven zitten. Dat is misschien nog wel belangrijker dan geld. Als gevolg van de huidige situatie in Veenhoven is dat wij als burgerinitiatief nu een intentieovereenkomst opstellen met de gemeente. Een intentieovereenkomst die de gemeente Veenhoven dan ook hopelijk ondertekent, zodat we een soort van projectorganisatie vormen met ieder zijn eigen verantwoordelijkheid maar ook een ieder zijn rol.

Door die wisselende reacties van ambtelijke en politieke personen bij de gemeente stel ik mijzelf regelmatig de vragen: Hoe zit dat nou? Wie gaat daar nu over? Wie heeft het nu voor het zeggen? Kijk naar de namen MijnGemeenteDichtbij, en Meewerkend Klaarbeek. Zijn dat nu loze termen of is dat nu zo bedoeld?

- De gemeente Veenhoven en zijn burgers is geen hij en wij maar dat is één geheel.
- En omdat het één geheel is, moet de houding van de ambtelijke medewerkers op gemeentelijk niveau, veranderen.
- Dat ze er voor de burgers zijn en niet voor zichzelf.
- Dat ze kijken hoe ze de burgers kunnen helpen waar ze willen.
- En te ondersteunen, zodat de burgers bereiken wat ze willen bereiken.

De wijze waarop Mark Stamsnijder niet tijdig reageert op onze verzoeken en zelfs geen enkele bevestiging stuurt is een duidelijk voorbeeld. Ik wens dat hij er anders mee zou omgaan. De wijze waarop hij werkt heeft gewoon alles te maken met laksheid en onze vragen negeren. Met als resultaat dat wij als burgerinitiatief het gevoel krijgen dat hij denkt: 'Ja, wat stel je nu toch voor met je burgerinitiatief.'

5.3 RATIONELE ORIËNTATIE: 'DE CLIËNT STAAT CENTRAAL MITS ONZE AGENDA HET TOELAAT'

Ik heet Sofie van Etten. Eenenvijftig jaar oud. Ben getrouwd en heb twee kinderen van veertien en zeventien. Ik ben gestart in het basisonderwijs maar ik ben daarna overgestapt naar een jongerencentrum waarbij ik diverse functies heb gehad. Twee jaar geleden ben ik als consulent Sociaal bij de gemeente Klaarbeek begonnen. Wat ik hier aantrof was een situatie zoals het bij veel gemeenten betrof. Het gemeentebestuur van Klaarbeek gaf een opdracht aan het maatschappelijk veld om voor hun de lokale maatschappelijke problematiek op te lossen. Maar tegelijkertijd moesten deze maatschappelijke organisaties anders gaan werken, want het gemeentebestuur had de opdracht gegeven aan deze organisaties om te transformeren, naar de gewenste organisaties van morgen. Wat ze vergaten is dat je moet beginnen om een andere vraag te stellen. Want als je buiten een ander antwoord wil hebben dan moet je binnen in de organisatie beginnen met een andere vraag te stellen. Ik stelde dan ook de volgende vragen aan mijn collega's: Wat wil de gemeente dat het maatschappelijk veld anders gaat doen? Hoe ziet dat er dan uit? Wat wil de gemeente dat de betrokken mensen morgen doen, wat zij gisteren nog niet deden? En wat doen zij morgen niet meer, wat zij gisteren nog wel deden?

Ik had dan ook te maken met mensen die deze kanteling niet wilden. Zij zeiden: "Ik krijg geld om ouderenzorg te doen. En dan moet ik de helft van mijn uren afstaan aan een sociaal team om complexe zorg te doen? Nee, dat doen wij niet. Want dan wijken wij af van hetgeen wat wij doen." In het begin had ik dan ook te maken met aparte stichtingen. Waarbij je je moet voorstellen dat er zelfs een stichting was met één medewerker, en met een bestuur van zes personen. Maar nu twee jaar verder zie ik dat deze maatschappelijke organisaties een vele grotere beweging hebben gemaakt, groter dan wij intern in de gemeente hebben gedaan. En dit is echt niet omdat ze op een dag zijn wakker geworden en dachten: 'goh dat is een leuk idee'. Vorig jaar hebben ze dus een bestuurlijke opdracht gehad van de gemeente Klaarbeek. Dat was echt wel een bom die daar gedropt werd. En daar zijn mensen echt boos over geweest. Maar de mensen in het maatschappelijk veld zien het nu meer als een kans en een mogelijkheid. Ze zien in dat delen het nieuwe vermenigvuldigen is.

Wij zijn bij de gemeente Klaarbeek nog niet zo ver. Een voorbeeld hiervan is het subsidiebeleid. Dat is tot op heden niet veranderd. Je hoeft niet meteen het hele beleid te gaan herschrijven. Want je kunt ook beginnen door te zeggen: 'Over 2016 willen wij een andere vorm van verantwoording zien. Wij willen andere antwoorden zien. Want wij zijn benieuwd om dit en dit terug te zien. Wij willen zien wat jullie met het geld hebben gedaan. Want als wij de spelregels halverwege in het jaar veranderen dan horen wij graag van jullie wat jullie daarvan vinden.'

Maar ik werk nu in een team van verschillende disciplines. Ouderenzorg, mantelzorg, jeugdzorg, loket wegwijs. Ze maken allemaal deel uit van het team. Ik vroeg afgelopen week aan Jozette, die ook in het sociaal team zit vanuit haar functie als ouderenwerkster, hoe haar werkweek er normaal uitziet? Ze vertelde mij: "Meestal begint mijn dag met het bekijken van mijn e-mail om te bepalen of er nog vragen zijn. Daarna ga ik aan de gang. Ik ga op huisbezoek of ik bel naar mensen. Wij hebben ook overleggen met alle vrijwilligersorganisaties. En aan het einde van de dag doe ik ook nog wat administratie. Want zoals jij wel weet moeten wij tijdschrijven. We moeten bijhouden waar we onze tijd aan besteden." Volgens haar is dat normaal want: "Er zijn gewoon regels en procedures nodig, om ervoor te waken dat we andermans geld kundig aanwenden." Kijk in die oude organisaties kon ik mij dat nog wel voorstellen.

Toen zat heel het maatschappelijk veld heel erg met die zeventig – dertig regel. Om aan te tonen dat de medewerkers echt wel zeventig procent van de tijd bezig waren met cliënten en maar dertig procent met administratieve taken. In die situatie kreeg je immers per cliënt een budget. En dan ga je uren schrijven. Want daar werd je van betaald. Maar nu denk ik: 'Ja, we schrijven tijd om aan te tonen dat wij wel echt met die mensen bezig zijn.' Volgens Jozette kost het tijdsschrijven haar toch minstens één uur in de week om dingen systematisch te registreren. En je moet niet vergeten dat zij maar zestien uur in de week mag werken. Zij vindt het ook wel jammer om dat registreren nog steeds te moeten doen. In haar ogen is het kostbare tijd die ze liever anders besteedt.

Als je in transitie en transformatie gaat denken, dan ga je meer 'zorgen dat' in plaats van 'zorgen voor'. Dan moet je ook loslaten hoeveel gesprekken iemand moet gaan voeren. En of medewerkers moeten aantonen hoeveel tijd ze aan iemand spenderen. Dan moet je mensen en organisaties niet vragen naar de uitkomst maar naar het resultaat. Een voorbeeld hiervan is dat ik morgenavond wordt verwacht bij de adviesraad Wet Maatschappelijke Ondersteuning. Een van de bestuursleden vindt het raar dat wij niet exact kunnen zeggen hoeveel praktijkgevallen wij in 2015 hebben gehad. Dus ik moet gaan uitleggen wat het verschil is tussen de uitkomst en een resultaat.

Ik heb Fons de Wit, de fractievoorzitter van KKV, gevraagd of hij wel eens begrepen heeft hoe de financiering van de gemeente in elkaar zit. Hoe keuzes gemaakt worden aan de hand van prioriteiten. Fons beantwoordde mijn vraag met: "Wij praten binnen de gemeenteraad altijd over problemen en oplossingen. Iedereen kent wel van die voorbeelden dicht bij huis, daar waar problemen zijn met de zorg of verzorging van iemand. Maar dat is het lastige van het sociaal domein. Op basis van één incident kunnen en moeten wij geen beleid schrijven. Maar het zijn wel vaak sterke signalen. Signalen die ik graag ter sprake breng tijdens een raadsvergadering. Maar hoe af en toe de gelden verdeeld worden, dat heb ik nog steeds niet begrepen."

Annette de Veer, één van onze consultants van loket wegwijis vertelde in de laatste groepsbespreking over de zaak van Lilian Kreuzer. Lilian is een lief meisje van net zeven jaar oud met goudkleurig haar. In haar eerste levensjaar is bevonden dat zij licht autistisch is. Annette had de vader van Lilian, Tom Kreuzer telefonisch gesproken over hun aanvraag betreffende de aanpassing van speciaal vervoer. Hij had gezegd: "Tijdens de laatste evaluatie op school Uniek, is gebleken dat de indicatie van Lilian is veranderd. Lilian moet nu naar een andere school overgeplaatst worden. Want op deze school geven ze geen les aan kinderen met deze indicatie." Annette wist ook te vertellen dat Dora, de moeder van Lilian haar bezorgdheid over de gang van zaken op school had uitgesproken. Volgens haar was de wisseling naar een nieuwe lerares de reden voor het veranderende gedrag van Lilian op school. Annette vertelde ons tevens: "Tom had hun ervaringen gedeeld, over het speciaal vervoer naar school Uniek. In het afgelopen jaar hadden Tom en Dora meegemaakt dat de chauffeurs zeer streng waren geweest voor Lilian. Chauffeurs van taxibedrijf Paasboom hadden diverse keren gedreigd Lilian uit de taxi te zetten. Kun je het jezelf voorstellen? Een meisje van zeven jaar oud! Het was zelfs meerdere malen voorgekomen dat zij Lilian ook veel te vroeg bij school Uniek hadden afgezet. Lilian was verschillende keren al rond acht uur bij de school afgezet, terwijl de lerares pas op kwart over acht het schoolplein op komt. Lilian was volgens Dora en Tom, daar zeer gestrest door geworden." Annette vertelde verder: "Tom zei me: "De chauffeurs zijn ook allemaal mensen. Ook wel lieve mensen. Maar taxibedrijf Paasboom zou eigenlijk mensen moeten hebben, die wel verstand hebben hoe zij met kinderen zoals onze Lilian om dienen te gaan. Die chauffeurs rijden ook 's avonds en 's nachts. Soms ook met dronken mensen, maar dat zijn toch echt andere klanten dan onze Lilian." Ik begrijp na zo'n verhaal steeds meer

het belang van regelen van goed vervoer. Wij werken momenteel zoals met zoveel zaken met een invulformulier. Als burgers speciaal vervoer aanvragen sturen wij deze op of geven wij mee. Hiermee trachten wij zo passend mogelijk te werken. Maar Dora Kreuzer had mijn collega Annette verteld dat Dora het invullen van dit formulier overlaat aan haar man. Dora had hier niet het geduld voor en was bang dat ze het niet goed zou invullen. En dat er problemen zouden kunnen ontstaan. Door zo'n verhaal vraag ik me dan ook weer af of het formulier wel passend is.

Nu we sinds twee jaar bezig zijn met een sociaal team, heb ik steeds meer begrip gekregen voor bijvoorbeeld loket wegwijz. Eerst dacht ik vaak dat het tegenover de burger stond. Maar nu zie ik in dat ook zij zich moeten houden aan de bezuinigingsronde, aan de regelgeving. Maar ook aan de opdracht die zij krijgen vanuit het bestuur. De cliënt staat centraal maar uiteindelijk hebben we allemaal onze agenda waar we ons aan moeten houden. Grotendeels ben ik nu dan ook blij met mijn werk. Waarbij ik wel zie dat wij nog een stap kunnen maken in effectiviteit. Ik hou immers van resultaatgericht werken.

5.4 ZELFREFERENTIËLE ORIËNTATIE: 'MIJN PLEK IN DE DRAAIMOLEN'

Ik zit regelmatig klem. Klem omdat ik voel dat ik de schakel ben tussen politiek, directie, mijn team en de burgers. Door mijn positie draag ik momenteel nogal een gewicht. Begrijp mij niet verkeerd hoor. Ik vind het belangrijk om regelmatig een uitdaging te hebben. Nu de ambtelijke organisaties van de gemeente Boxtel en de gemeente Sint-Michielsgestel zijn gefuseerd, trek ik de conclusie dat de nieuwe ambtelijke organisatie Mijngemeentedichtbij zeer ambitieus is. Met deze ambitie is niks mis. Ik zou zeker niet voor een organisatie willen werken waar het stof op de bureaus en kasten ligt. De wijze waarop de organisatie nu werkt, gebeurt met de beste intentie. Maar ik ben van mening dat de organisatie niet goed genoeg stilstaat bij de middelen en de tijd die er beschikbaar zijn. Ik ben wellicht vrij stellig als ik zeg dat ik van mening ben dat de draaimolen net wat te snel draait, om duidelijk te maken hoe ik erover denk.

O ja. Mijn naam is Sjors van Aal. Negenenveertig jaren jong en werk sinds 1997 voor de gemeente Veenhoven. Daarvoor heb ik ook binnen het vakgebied sociaal gewerkt bij de gemeente Breda. In totaal ben ik al bijna vijfentwintig jaar werkzaam in het sociale vakgebied. Ik vind het een schitterend vakgebied. Het blijft leuk, en het blijft veranderen. En deze veranderingen op sociaal gebied vind ik interessant. Ik werk samen **met** mensen, **voor** mensen. En ik heb te maken met uiteenlopende disciplines in ons vakgebied. De dynamiek van het sociale vakgebied, maakt mij enthousiast voor het werk wat ik doe. En nu ben ik teamleider Zorg.

Wat ik belangrijk vind is dat wij mensen moeten behandelen zoals wij zelf ook behandeld willen worden. Ik hou niet van smoesjes. Aan het lijntje worden gehouden, of eromheen draaien. Ik ben voorstander om het te zeggen, zoals het is. Als gevolg communiceer ik ook zo met mijn team. Met de burgers. Maar ook met de politiek. Zeker op de momenten dat de politiek iets vraagt, waaraan ik niet kan voldoen. Ik heb mijzelf een doel gesteld, om eerlijk en oprecht te zijn. Hieruit haal ik plezier. En daaraan dien ik trouw te blijven. Ik ga niet fijn naar huis als ik denk: 'Ik heb die vrouw met die klacht wel aangehoord. Maar ik heb niet geluisterd.' Of: 'Ik ben met collega's in gesprek over de taakverdeling. Maar ik weet dat er teveel werk ligt bij die mensen, waar ze niet uit komen.' Of: 'Ik heb die wethouder beloofd om iets te doen. Maar eigenlijk kan het niet.'

In de afgelopen jaren is er al veel veranderd in de wijze waarop ambtenaren dienen te werken, en ik vind dat ik goed met de tijd ben meegegaan. Ik zie wel wat verschil met hoe medewerkers omgaan met zaken. Er zijn enkele medewerkers in mijn team die veel meer aankoersen op het werkveld en de externe partijen waarmee ze werken. Maar er zijn ook medewerkers in mijn team, die veel meer sturen op de bestuurders. Iemand die zich op het werkveld richt is Merel de Bakker. Ze komt al tien jaar lang elke dag, of het nu regent of de zon schijnt, op haar wielrenfiets uit Son en Breugel naar haar werk toe. Zij is destijds begonnen in de functie buurtverbinder. Recentelijk vertelde ze me: "Ik ben hier in Veenhoven komen werken omdat ik de gemeente vooruitstrevend vond in sociale vernieuwing. Helaas ben ik erachter gekomen dat het bestuur niet durft los te laten." Volgens haar zijn er collega's die zeggen: "Wij zijn de experts. Wij weten hoe het moet." Maar zo zijn er ook collega's, zoals Merel, die zeggen: 'Op welke manier kan ik door contact te hebben met de mensen in de wijk, mijn kennis gebruiken om de dagelijkse problemen op te lossen?' Na zo'n gesprek met Merel ben ik mij dan ook meer bewust van de verschillen, in de wijze waarop medewerkers zich verbinden met anderen. Als je jezelf als ambtenaar, als beleidsmedewerker niet verbindt met anderen, dan denk ik dat je de boot hebt gemist.

Nu met de fusie hebben wij ook te maken met vele veranderingsprocessen in de gemeentelijke organisatie – sorry – , ik bedoel de ambtelijke organisatie Mijngemeentedichtbij. Deze zorgen voor een complexe situatie waarin ik nu werk. Het van buiten naar binnen werken is het eerste veranderingsproces. Wat er zich **buiten** de muren van het gemeentehuis afspeelt, laten wij leidend zijn bij wat er **binnen** de muren van het gemeentehuis gebeurt. Dit is echt een andere manier van doen. Ik merk dan ook dat verschillende collega's moeite hebben met de overgang naar het van buiten naar binnen werken. Het tweede veranderingsproces is de ambtelijke fusie waarbij twee verschillende culturen één moeten worden. Ik heb nieuwe collega's die vanuit Klaarbeek nu in Veenhoven zijn komen te werken en als een verdwaalde kip in een pakhuis lopen. Deze collega's moeten eerst thuis geraken. En dit duurt even. Het laatste veranderingsproces is het werken met zelfsturende teams. Die drie veranderingsprocessen hebben nu eenmaal een impact op hoe de dienstverlening in ons team momenteel wordt opgepakt. Ze hebben een grote invloed op het functioneren van de organisatie. Het is allemaal wel veel.

Nu met de fusie voel ik dat de directieraad als een extra schakel geplaatst is tussen de politiek en de uitvoering. Net zoals in de oude organisatie het geval was, worden wij ook nu geconfronteerd met inkomende rekeningen voor diensten die wij laten doen. Vroeger zei mijn afdelingshoofd: "Ik heb dit budget beschikbaar. Verdeel het onderling maar. Zorg dat die tent draait." En door zo'n uitspraak werden wij als teamleiders gestimuleerd om het gezamenlijk op te lossen. De ene keer deed ik dan wat water bij de wijn en de andere keer vroeg ik wat wijn bij mijn water. Ik kwam er altijd uit met mijn collega's. Bijkomstig voordeel was dat ik zelf kon beslissen. Dat gaf vrijheid en vertrouwen. Goede dingen dus. Die kaders worden nu door de directieraad weer aangehaald. De handelingsruimte en creativiteit worden beperkt als mensen weer op hun budgetten gaan zitten. Momenteel zijn wij dan ook duurder uit in de wijze van werken, dan voorheen. Wij zitten nu anders in de draaimolen, dan voorheen. In de nieuwe organisatie en ook bij veel organisaties waar wij mee samenwerken is iedereen een beetje zijn plek aan het zoeken in deze draaimolen. Zo ervaar ik het wel.

Momenteel maak ik mij zorgen als ik kijk naar de openstaande vacatures en het ziekteverzuim in ons team. Ik vraag mij af, als ik kijk naar de mensen in de directieraad, of bij hun wel helder is wat het belangrijkste is? Dat de draaimolen héél snel draait, of dat hij op een wijze draait, zodat zowel degene die erin zitten als eromheen staan het prettig vinden. Nog niet zolang geleden heb ik de problemen die

ik ervaar, eens opgeschreven. Naar mijn mening is er te weinig aandacht en tijd voor de mensen. Wij gunnen onszelf te weinig tijd om te bekijken van wat we goed hebben gedaan. En wat er minder goed is gegaan. Wij bekijken niet goed genoeg waar onze verbeterpunten zitten. En hoe wij onszelf nog beter kunnen maken.

Ik gun het onze organisatie. De mensen. Ik denk dat wij heel veel goede dingen doen. De directieraad draagt wel uit, dat zij het belangrijk vindt. En dat zij een innovatieve ondernemende organisatie is. Maar dat is de organisatie werkelijk pas, als er werkelijk wordt gefaciliteerd. Ik denk echt dat wij daar nog zovéél in kunnen winnen.

6 INTERVENTIE

In het onderzoeksrapport is in paragraaf 1.9 de praktische relevantie van het onderzoek vermeldt waarbij toegelicht wordt dat het onderzoek tevens een product is wat ingezet kan worden om een verandering te activeren. U zult zich dan ook wel afvragen op welke wijze de verandering zoals omschreven is verricht? In dit hoofdstuk staan we stil bij de wijze waarop in dit onderzoek de verandering getracht is te initiëren.

6.1 VERHALENWORKSHOP

Vanaf het begin van het onderzoek is het de doelstelling geweest om middels een *verhalenworkshop* (zie pag. 79) een verandering te activeren. Door het gebruiken van oriëntaties, op een bedrijfskundige wijze, wordt de verdere organisatie ontwikkeling van sociale leefbaarheidsdiensten in de ambtelijke organisatie MijnGemeentedichtbij bevordert. Met als doel, dat beide gemeenten dichterbij hun burgers komen te staan ten aanzien van sociale leefbaarheidsdiensten. De verhalenworkshop waarbij ervaringen, ideeën en meningen gedeeld worden, om horizonmelting te stimuleren tussen betrokken stakeholders is de belangrijkste voorwaarde voor het creëren van een reflectieve leercultuur die bijdraagt aan praktische innovaties in organisaties (Päsilä, Oikarinen, & Kallio, 2013, p. 159).

6.1.1 Achtergrondkader

Naar aanleiding van de door mij verrichte acties heeft het bestuur van de ambtelijke organisatie MijnGemeenteDichtbij in augustus 2015 nadrukkelijk uitgesproken dat ik als ambtenaar, géén opdracht van hun heb om een dergelijke verandering te activeren. Het gevolg van deze uitspraak is, dat het onderzoek zich beperkt tot en met de voorbereiding van de verhalenworkshop. Door het beperkte tijds kader van het afstudeeronderzoek en op advies van begeleidend docent is besloten om de voorbereiding van slechts één heterogene workshop op te nemen in dit onderzoek. Ik acht het van groot belang dat, ten aanzien van de meervoudigheid van de onderzoekscontext, alle groepen vertegenwoordigd zijn bij een dergelijke workshop.

Ik heb deze verhalenworkshop 'de verhalendouche' genoemd. Het idee achter deze benaming is dat als een persoon in de douche gaat, hij/zij het water over zich heen laat stromen. Het water werkt ontspannend op het lichaam en heeft verkwikkende werkingen op de geest van de persoon. Ervan uitgaande dat het water de gewenste temperatuur heeft, en in de juiste hoedanigheid is. Deze filosofische gedachte zou ik gaarne ook willen bereiken bij de personen die de verhalendouche bijwonen. Water vind ik een metafoor die past bij organisatorische veranderingen. Water kan bevroren maar ook weer ontdooien. Lewin (1951) heeft deze metafoor gebruikt in relatie tot organisatorische ontwikkelingen, in het drie fasen concept: ontdooien -veranderen – en herbevroren. Ieder individu, plant en dier heeft water nodig om te kunnen leven. Zoals ook organisaties episodische en continu veranderingen ondergaan om hun bestaansrecht te behouden. Als extreme is het zelfs mogelijk dat je in water verdrinkt. Zoals ook veranderingen bij organisaties van grote invloed kunnen zijn op de continuïteit.

Bovenstaande zaken hebben ertoe geleid dat ik de symboliek van water, in relatie tot veranderingen in organisaties zeer sterk vind. Ik hoop dat het de interesse zal opwekken bij de genodigden en derden.

Interesse wat zal leiden tot een hoge opkomst en de verhalendouche een geslaagde bijeenkomst maakt.

6.1.2 Locatie

Op een unieke locatie, namelijk in de spiegeltent op de kermis in Sint-Michielsgestel zal de verhalen-douche worden georganiseerd. Deze locatie staat in relatie tot sociale leefbaarheid en bevat de vooringenomenheid dat het uitnodigt tot saamhorigheid. Dit maakt het een geschikte locatie voor het delen van ervaringen. Vanuit een burgerinitiatief in de gemeente Sint-Michielsgestel wordt jaarlijks de plaatsing van deze spiegeltent georganiseerd. In deze spiegeltent wordt vier dagen aaneengesloten een zeer gevarieerd programma aan geïnteresseerden aangeboden.

6.1.3 Gasten

Er zijn vijf 'homogene' doelgroepen benoemd ten aanzien van hun positie met betrekking tot leefbaarheidsdiensten die gezamenlijk een heterogeen samengestelde groep vormen. Deze gezamenlijk worden uitgenodigd tot het bijwonen van de verhalendouche:

- 1) Een vertegenwoordiging van de gemeenteraden van Boxtel en Sint-Michielsgestel.
- 2) De colleges van B&W van beide gemeenten en het management van de ambtelijke organisatie.
- 3) Alle interne ambtelijke medewerkers die werkzaam zijn met sociale leefbaarheidsdiensten.
- 4) De externe functionarissen van andere organisaties, die werkzaam zijn met sociale leefbaarheidsdiensten binnen beide gemeenten.
- 5) De leden van stichtingen en verenigingen, vrijwilligers en de burgers van de gemeenten Boxtel en Sint-Michielsgestel.

Doelstelling is om de verhalendouche te houden met een circa 30 á 40 betrokkenen. Naar mijn mening is dit de maximale groeps grootte voor een verhalenworkshop. De overwegingen daarbij zijn allereerst dat een grotere groep niet zal bijdragen aan de kwaliteit van de dialoog. Ten tweede is de aanwezigheid van betrokkenen overzichtelijk voor elkaar, en voor mij als begeleider. Ten derde zal het effect van de verhalenworkshop bij een beperkter aantal afnemen. Ten vierde zal met de deelname van 30 á 40 personen de vloerruimte evenredig gevuld zijn. En ten vijfde zal er bij dit aantal een balans gevormd worden tussen de sterkere en zwakkere signalen aangezien de sterkere signalen hierdoor kwantitatief zijn ondervertegenwoordigd.

6.1.4 Uitnodiging

Door mij is een uitnodiging en een flyer ontworpen, die ertoe moeten bijdragen om de gasten op de unieke locatie bij elkaar te brengen. Ik heb het een uitdaging gevonden om een creatie te verzinnen die mensen activeert. In bijlagen is zowel de uitnodiging als de flyer opgenomen (zie pag.85 & 86).

6.1.5 Uitvoering

6.1.5.1 Inrichting

De spiegeltent heeft in het midden een ronde dansvloer met eraan grenzend een podium. Op de dansvloer zullen stoelen worden geplaatst, waarop de toehoorders plaats kunnen nemen. Ikzelf en Gé van Berkel (zie paragraaf 4.4) gaan niet achter een spreekstoel staan maar zullen vanaf het podium de

aanwezigen toespreken. Niet duidelijk is of dit middels microfoon dient te gebeuren of dat dit zonder zal kunnen. Ik hoop dat het zo natuurlijk mogelijk verricht kan worden om zodoende geen afstand te creëren tussen sprekers en toehoorders.

6.1.5.2 Ontvangst

Een kwartier voor aanvang van de verhalendouche is er een ontvangst met koffie en een lokale lekkernij.

6.1.5.3 Welkom

Opening van de verhalendouche waarbij ik mij voorstel als onderzoeker.

Een hartelijk welkom aan alle personen die zich dagelijks inzetten voor de sociale leefbaarheid in de dorpen Boxtel en Sint-Michielsgestel. Een speciaal welkom aan Gé van Berkel die bereid is geweest om mij niet enkel bij te staan bij het creëren van de verhalen, maar zelfs bereid is geweest om ze op zijn unieke wijze aan u allen te vertellen. Mededeling dat ik de verhalendouche zal begeleiden als gids. En ik zal vragen, mits er toestemming voor wordt gegeven, om de gehele verhalendouche in het kader van het onderzoek, middels video en audio op te nemen. Een korte algehele voorstelronde zal plaatsvinden (naam en organisatie) waardoor voor een ieder duidelijk is wie er aanwezig is. Afsluitend zal ik het verzoek doen om tijdens het vertellen van de verhalen geen vragen te stellen en of opmerkingen te maken zodat de monoloog niet verstoord wordt.

6.1.5.4 Monoloog – het vertellen van verhalen

Er zijn verschillende manieren om de verhalen vervolgens te delen met de toehoorders. Er bestaat de mogelijkheid om bijvoorbeeld digitale hulpmiddelen te gebruiken om de verhalen te delen. Tevens is het mogelijk om ter plekke het verbaal te delen. Dit delen kan vervolgens ook weer op verschillende manieren. Er is de mogelijkheid om verhalen als onderzoeker letterlijk naar de tekst voor te lezen. Maar men kan ook besluiten de verhalen te vertellen waarbij je de letterlijke tekst wat meer los laat. Er is door mij gekozen om de verhalen te laten vertellen door toneelmeester, dichter en acteur Gé van Berkel. De overwegingen daarbij zijn dat het verbinding tussen betrokkenen creëert. Het laten vertellen zorgt ervoor dat alle toehoorders tegelijkertijd op hetzelfde punt in het verhaal zitten. Hierdoor is er minder kans dat toehoorders de monoloog onderbreken of verstoren. Als laatste is mijn ervaring dat luisteren naar Gé van Berkel, de mensen fascineert. Met als resultaat dat toehoorders zich openstellen.

6.1.5.5 Monoloog- de volgorde van het vertellen

Er is een specifieke volgorde bepaald in het vertellen van de verhalen. Aangezien dit van groot belang is op een correcte voortgang en verloop van de workshop. Door te beginnen met de verhalen van de externe oriëntaties, wordt beoogd in te spelen op waarnemen, verbinden en iets kunnen bieden wat de ander vraagt (Dinten van & Schouten, 2008, p. 101). De verhalen van de interne oriëntaties leggen de nadruk dat er steeds nieuwe dingen bedacht moeten worden. En om wat er bedacht is tot stand te brengen (Dinten van & Schouten, 2008, p. 100). De externe georiënteerde verhalen zullen sociale samenhang vergroten. De intern georiënteerde verhalen zullen het individualisme versterken. In het kader van dit onderzoek zullen de intern georiënteerde verhalen meer de definitie van de situatie weergeven zoals deze ervaren wordt door de betrokkenen bij het onderzoek. Als eerste zal het verhaal 'Op je handen zitten is een kunst' worden verteld (open oriëntatie). Vervolgens het verhaal 'Dingen doen vanuit de vraag' (sociale oriëntatie). Hierna het verhaal 'De cliënt staat centraal mits onze agenda

het toelaat' (rationele oriëntatie). En afgesloten wordt met het verhaal 'Mijn plek in de draaimolen' (zelfreferentiële oriëntatie).

6.1.5.6 Dialoog

Doelstelling is dat ik na het vertellen van ieder verhaal in de rol als socratische gids, de toehoorders zal uitnodigen om een of enkele eigen beleefde ervaringen (Abma & Widdershoven, 2006, p. 62) te delen. Na kort hierbij stil te staan zal worden overgegaan op het vertellen van het volgende verhaal. Nadat alle verhalen zijn verteld door Gé van Berkel zal ik de bijeenkomst als gids overnemen en terugkeren naar het eerste verhaal, en naar wat al eerder door toehoorders is besproken. Idem tweede verhaal. Idem derde verhaal, en idem vierde verhaal. Uiteindelijk zal ik de ruimte geven en de dialoog verder begeleiden.

Waarbij ik als onderzoeker de aandachtspunten van Abma & Widdershoven (2006, p. 85) hanteer ten aanzien van het waken van het dialogische proces:

1. iedereen krijgt evenveel ruimte;
2. de veiligheid wordt door mij gewaarborgd, zodat iedereen zich veilig voelt om te spreken. Dit zal ik doen door de zwakkere signalen via verbale en non-verbale communicatie uitnodig tot deelname. En niet evenwichtige of onwenselijke inbreng van sterke signalen via verbale en non-verbale communicatie direct zal beperken;
3. eventuele stille toehoorders worden door mij uitnodigt, tot het delen van hun beleefde ervaringen en / of hun reactie;
4. argumentaties en discussies worden daar waar mogelijk worden vermeden;
5. toehoorders uitnodigen om vragen te stellen en gelegenheid geven voor aanvulling of verheldering van de ingebrachte ervaringen.

Daarnaast zal ik als onderzoeker ook de aandachtspunten van Abma & Widdershoven (2006, p. 85) ten aanzien van de inhoud van de dialoog bewaken:

1. het onderwerp blijft centraal staan;
2. het gesprek dient betekenisvol te zijn;
3. indien er conclusies worden getrokken, zorgen dat deze echt overtuigend zijn;
4. er door mij wordt doorgevraagd naar achtergronden en gevolgen, indien deze ontbreken.

Bij het bereiken van de eindtijd zal ik aansturen op afronding van de dialoog. Toehoorders zal ik vragen naar wat zij van de verhalendouche hebben geleerd. Vervolgens zal ik wat is besproken, kort samenvatten. Aan de betrokken personen (stakeholders) wordt gevraagd wat een passende vervolgstap zou zijn, met het overzicht aan belevingen (de agenda), zodat het organiseren van sociale leefbaarheidsdiensten verbeterd zou kunnen worden. Een brainstormsessie hierover dient te leiden tot een discussie over wat passende vervolgstappen zouden kunnen zijn. Ik acht het van grote waarde als er tijdens de verhalendouche betrokkenen zich aan een vervolgproces committeren. Uiteindelijk zal ik toezeggen dat betrokken personen (stakeholders) een verslag van de bijeenkomst zullen ontvangen met hierin opgenomen de verhalen, de besproken onderwerpen (de agenda) en de gemaakte afspraken.

7 BEVINDINGEN

Gedurende het gehele onderzoek zijn er diverse boeken, studies en documentaties gelezen. Er zijn gesprekken gevoerd, transcripties gemaakt waarna er een viertal verhalen zijn geschreven. Er is zelfs een verhalenworkshop voorbereid. Maar ben ik na de uitvoering van alle voortgaande zaken in staat om de deelvragen te beantwoorden, waardoor we de hoofdvraag kunnen beantwoorden? Zonder conclusies te trekken? Zonder het uitvoeren van een verhalenworkshop? En het ontbreken van een dialoog? Ik realiseer mij dat ik om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden ik afstand doe van de responsieve methodologie. Allereerst zal ik de belangrijkste bevindingen (issues) per verhaal uiteenzetten waarna ik zal overgaan tot de beantwoording van de onderzoeksvraag.

7.1 VERHAAL OPEN ORIËNTATIE 'OP JE HANDEN ZITTEN IS EEN KUNST'

- Van oudsher bestaan er in de sociale leefbaarheidsdiensten zichtbare kaders. De financiële sturing die jaarlijks door intern georiënteerde betrokken wordt gedaan, bevestigt het bestaan van de kaders. Extern georiënteerde betrokkenen ervaren de kaders minder. En de wijze van organiseren is ondanks het bestaan van deze kaders, extern georiënteerd. Intern georiënteerde betrokkenen ondervinden problemen over de wijze waarop de kaders bepalend zijn voor de wijze van organiseren die er dagelijks wordt verricht. De bevinding is dat er meervoudigheid bestaat over **de betekenisgeving van aanwezige kaders**.
- De wijze waarop medewerkers van externe organisaties samen met enkele ambtelijke medewerkers sociale leefbaarheidsdiensten organiseren verschilt van de wijze waarop andere ambtelijke medewerkers en politieke personen van mening zijn dat sociale leefbaarheidsdiensten georganiseerd dienen te worden. De bevinding is dat er meervoudigheid bestaat over **de wijze waarop dagelijks gewerkt dient te worden door uitvoerende betrokkenen**.
- Er bestaan verschillen in de wijze waarop sociale leefbaarheidsdiensten worden geëvalueerd. Er zijn betrokkenen die zoeken naar intern georiënteerde ratio's. Tevens zijn er betrokkenen die inzien dat niet alle resultaten benoembaar zijn in intern georiënteerde ratio's. En dat het tevens een weergave betreft over de extern georiënteerde ontwikkelingen. De bevinding is dat er meervoudigheid is ten aanzien van **hoe resultaten en ontwikkelingen aangetoond dienen te worden**.
- Betrokkenen die uitvoerend werkzaam zijn met sociale leefbaarheidsdiensten worden momenteel geconfronteerd met een veranderende wijze van werken. De vroegere intern georiënteerde wijze van werken is aan het veranderen naar een meer externe georiënteerde wijze van werken. De bevinding is dat er meervoudigheid bestaat over **de wijze waarop uitvoerende betrokkenen problemen ondervinden met de veranderende wijze van werken**.

7.2 VERHAAL SOCIALE ORIËNTATIE 'DINGEN DOEN VANUIT DE VRAAG'

- De extern georiënteerde burgerinitiatiefnemers ervaren de wijze waarop de organisatie MijnGemeenteDichtbij sociale leefbaarheid organiseert als intern georiënteerd (vanuit het aanbod) en als niet passend (vanuit de vraag). De bevinding is dat er meervoudigheid bestaat over **de passende wijze van hoe sociale leefbaarheid georganiseerd dient te worden**.
- De extern georiënteerde burgerinitiatiefnemers ervaren dat hun initiatieven door de politiek en ambtelijke medewerkers met enthousiasme worden ontvangen. Desondanks ervaren de initiatief-

nemers, dat de intern georiënteerde wijze van organiseren van politieke en ambtelijke medewerkers leiden tot belemmeringen bij de totstandkoming van de burgerinitiatieven. De bevinding is dat er meervoudigheid bestaat over **de individuele betekenisgeving met betrekking tot burgerinitiatieven**.

- De extern georiënteerde burgerinitiatiefnemers ervaren verschillen ten aanzien van de betrekking met politieke- en ambtelijke medewerkers. De mate en vorm van de betrekking is van invloed op de totstandkoming van burgerinitiatieven. De bevinding is dat er meervoudigheid bestaat over **de vorm en mate van de relaties tussen de initiatiefnemers en politieke- en ambtelijke betrokkenen**.
- De extern georiënteerde burgerinitiatiefnemers ervaren de wijze van werken van de ambtelijke medewerkers, ten aanzien van de totstandkoming van de burgerinitiatieven als intern georiënteerd, en voor hun niet passend. De bevinding is dat er meervoudigheid bestaat over **de passende wijze van werken ten aanzien van de totstandkoming van burgerinitiatieven**.
- De extern georiënteerde burgerinitiatiefnemers ervaren momenteel dat de politiek en ambtelijke organisatie gevangen zit tussen hun huidige interne wijze van organiseren, en de gewenste externe wijze van organiseren. De bevinding is dat er meervoudigheid bestaat over **hoe de implementatie van burgerinitiatieven tot stand dient te komen**.
- De extern georiënteerde burgerinitiatiefnemers ervaren tegenstrijdige signalen die door de intern georiënteerde politieke en ambtelijke organisatie worden afgegeven. Als gevolg vragen zij zich af wat er leidend dient te zijn bij het organiseren van sociale leefbaarheid, de politiek, de ambtelijke organisatie of de maatschappij? De bevinding is dat er meervoudigheid bestaat **over wat er leidend dient te zijn bij de implementatie van burgerinitiatieven**.

7.3 VERHAAL RATIONELE ORIËNTATIE 'DE CLIËNT STAAT CENTRAAL MITS ONZE AGENDA HET TOELAAT'

- De intern georiënteerde politieke, ambtelijke en externe medewerkers ervaren problemen bij de verandering naar de, door de politiek geïnitieerde, wijze van werken. Daartegenover ervaren de extern georiënteerde ambtelijke medewerkers de wijze van organiseren van de intern georiënteerde medewerkers bij politieke, ambtelijke en externe organisatie als niet passend om uitvoering te geven aan de nieuwe, door de politiek geïnitieerde, wijze van werken. De bevinding is dat er een meervoudigheid bestaat over **de betekenisgeving ten aanzien van het veranderingsproces naar een extern georiënteerde wijze van werken en organiseren**.
- Ambtelijke medewerkers ervaren dat externe organisaties momenteel de voordelen zien van de extern georiënteerde wijze van werken. Tegelijkertijd ervaren de ambtelijke medewerkers dat de ambtelijke organisatie momenteel vastloopt in die verandering naar extern georiënteerd werken. De bevinding is dat er meervoudigheid bestaat **tussen organisaties over de toepasbaarheid van de externe manier van werken en organiseren**.
- De wijze van werken bij uitvoerende betrokkenen is ten delen intern georiënteerd wat door de extern georiënteerde betrokkenen als niet passend wordt ervaren. De intern georiënteerde betrokkenen ervaren minder problemen bij deze intern georiënteerde wijze van werken. De bevinding is dat er meervoudigheid bestaat over **de individuele betekenisgeving ten aanzien van intern georiënteerde wijzen van werken en organiseren**.

- De extern georiënteerde ambtelijke medewerkers ervaren verschillen met de intern georiënteerde betrokkenen ten aanzien van de individuele betekenisgeving over de doelstelling(en) en hoe de tussentijdse evaluatie dient te gebeuren. De bevinding is dat er meervoudigheid bestaat over **de betekenisgeving ten aanzien van de doelstelling(en) en hoe de evaluatie dient te geschieden.**
- Sommige politieke betrokkenen ervaren dat de details die van invloed zijn op de wijze waarop sociale leefbaarheid momenteel wordt georganiseerd voor hun niet duidelijk zijn. De bevinding is dat er meervoudigheid bestaat over **de mate van inzicht in details die van invloed zijn op de wijze waarop sociale leefbaarheid momenteel wordt georganiseerd.**
- Extern georiënteerde ambtelijke medewerkers en burgers ervaren de interne georiënteerde wijze van werken en organiseren in relatie tot individuele sociale problematieken niet passend. De bevinding is dat er meervoudigheid bestaat over **de passende manier van organiseren in de ambtelijke organisatie, met betrekking tot individuele sociale problematiek.**
- Ambtelijke medewerkers ervaren de rationale invloeden van intern georiënteerde politieke en ambtelijke medewerkers op hun wijze van organiseren, als de *definitie van de situatie* (zie pag. 78) waarin verbetering aan te brengen is. De bevinding is dat er meervoudigheid bestaat in **de betekenisgeving bij politieke en ambtelijke medewerkers ten aanzien van een passende definitie van de situatie.**

7.4 VERHAAL ZELFREFERENTIËLE ORIËNTATIE 'MIJN PLEK IN DE DRAAIMOLEN'

- Ambtelijke medewerkers ervaren de wijze van werken van de organisatie als ambitieus met als gevolg dat er niet genoeg tijd is om stil te staan bij de mensen, middelen en tijd die er beschikbaar is. De ambtelijke medewerkers ervaren de wijze waarop de directie momenteel praat over externe oriëntaties als een rationaliteitswig. De bevinding is dat er **ten aanzien van de dagelijkse bedrijfsvoering meervoudigheid bestaat over de passende vorm van organiseren.**
- Ambtelijke medewerkers ervaren verschillen in de wijze van werken tussen de extern georiënteerde ambtelijke medewerkers en de intern georiënteerde ambtelijke medewerkers. De bevinding is dat er meervoudigheid bestaat **in de betekenisgeving tussen intern georiënteerde en extern georiënteerde ambtelijke medewerkers.**
- Ambtelijke medewerkers ervaren de vele veranderingen, die met de fusie zijn geïnitieerd, op een wijze dat ze van invloed zijn op het dagelijks functioneren. De bevinding is dat er meervoudigheid bestaat **ten aanzien van de passende wijze waarop organisatorische veranderingen op één en hetzelfde moment worden doorgevoerd in de ambtelijke organisatie.**
- Ten aanzien van de dagelijkse bedrijfsvoering ervaren ambtelijke medewerkers momenteel de wijze waarop de directie intern georiënteerd werkt, als niet passend. De bevinding is dat er meervoudigheid bestaat **over de passende wijze van organiseren ten aanzien van de dagelijkse bedrijfsvoering.**

7.5 ISSUES MET MEERVOUDIGHEID

U heeft nu van elk verhaal de issues gelezen waarbij er sprake is van meervoudigheid. Hieronder zijn ze in een overzicht opgenomen waarin de issues zijn verdeeld in twee groepen. Allereerst de issues ten aanzien van het organiseren van sociale leefbaarheid. En ten tweede de issues ten aanzien van algemeen organisatorische zaken.

Issues met meervoudigheid, ten aanzien van het organiseren van sociale leefbaarheid

- De aanwezigheid van kaders (o.a. financiële en demografische disciplines).
- De wijze waarop door uitvoerende betrokkenen dagelijks dienen te werken.
- De wijze waarop uitvoerende betrokkenen problemen ondervinden met de veranderende wijze van werken (van intern georiënteerd naar extern georiënteerd).
- De wijze waarop sociale leefbaarheid georganiseerd dient te worden. Vanuit aanbod (intern georiënteerd) of vanuit de vraag (extern georiënteerd).
- De betekenisgeving van burgerinitiatieven in relatie tot de totstandkoming ervan.
- Het belang van de relaties (vorm en mate) tussen de burgerinitiatiefnemers en politieke- en ambtelijke betrokkenen.
- De passende wijze van werken en organiseren ten aanzien van de totstandkoming van burgerinitiatieven.
 - Wat dient er leidend te zijn bij de implementatie van burgerinitiatieven?
 - Hoe dient de implementatie van burgerinitiatieven te verlopen?
- De betekenisgeving ten aanzien van het veranderingsproces van een intern georiënteerde wijze naar een extern georiënteerde wijze van werken en organiseren.
- De toepasbaarheid van een extern georiënteerde wijze van werken en organiseren per organisatie.
- De betekenisgeving van intern georiënteerde wijzen van werken, bij extern georiënteerde sociale leefbaarheidsdiensten.
- De betekenisgeving ten aanzien van de doelstelling(en) en hoe de evaluaties dienen te gebeuren.
- De betekenisgeving bij politieke en ambtelijke medewerkers ten aanzien van een passende definitie van de situatie.
- De mate van inzicht op de inhoudelijke wijze van werken en organiseren bij politiek betrokkenen.
- De passende manier van werken en organiseren in de ambtelijke organisatie, met betrekking tot individuele sociale problematiek.

Issues met meervoudigheid, ten aanzien van algemeen organisatorische zaken

- De passende wijze van werken en organiseren. (rationaliteitswig)
- De betekenisgeving van vele organisatorische veranderingen die op één en hetzelfde moment plaatsvinden.
- De betekenisgeving tussen intern georiënteerde en extern georiënteerde ambtelijke medewerkers. (de verschillen in benadering)

7.6 BEANTWOORDING VAN ONDERZOEKSVRAAG

Vanuit de beantwoording van de subvragen gaan we over tot het beantwoorden van elke deelvraag waarna we eindigen met de beantwoording van de hoofdvraag.

Sub vraag 1a. **Hoe kenmerkt zich de huidige realiteit ten aanzien van het organiseren van sociale leefbaarheidsdiensten vanuit de theorie van Van Dinten & Schouten?**

De sociale leefbaarheidsdiensten worden georganiseerd door de ambtelijke organisatie MijnGemeenteDichtbij is samenwerking met diverse externe organisaties. De externe organisaties zijn in hoge mate afhankelijk van de ambtelijke organisatie MijnGemeenteDichtbij. De bevinding is dat

zowel bij de betrokkenen buiten, als binnen de ambtelijke organisatie externe oriëntaties (open- en sociale oriëntatie) waarneembaar zijn. De bevinding is dat er voornamelijk binnen de ambtelijke organisatie MijnGemeenteDichtbij – bij de betrokkenen – een meervoudigheid aan betekenisgevingen en oriëntaties aanwezig zijn. De bevinding is dat bij de uitvoerende functies er vrijwel altijd sprake is van een sociale oriëntatie als eerste of als tweede dominante oriëntatie. Dit komt ten goede aan een passende wijze van werken. Tevens is er bevonden dat er op cruciale leidinggevende posities, intern georiënteerde betrokken bij zowel in de interne- als bij de externe organisatie(s) de vorm waarop sociale leefbaarheid wordt georganiseerd systeemgedreven beïnvloeden. Met als gevolg dat er bij de ambtelijke organisatie MijnGemeenteDichtbij ten aanzien van het organiseren van sociale leefbaarheidsdiensten sprake is van een mix aan context- en systeemgedreven vorm van organiseren. Er is sprake van een *rationaliteitswig* (zie pag. 78). Hieronder wordt verstaan, dat er rationeel wordt gepraat over contextgedreven organiseren maar dat het de realiteit is, dat het (ten delen) systeemgedreven georganiseerd wordt. Mede door de invloed van intern georiënteerde politieke- en ambtelijke betrokkenen, bevinden zowel intern- als extern georiënteerde betrokkenen zich regelmatig – gedurende het werken en organiseren van sociale leefbaarheidsdiensten – in een ongepaste *virtuele ruimte* (zie pag. 78). Hieronder wordt verstaan dat er zich systeemgedreven vormen van organiseren voordoen die niet passend zijn in de contextgedreven realiteit.

Sub vraag 1b. **Hoe kenmerkt zich de huidige realiteit ten aanzien van het organiseren van sociale leefbaarheidsdiensten die door de leefomgeving wordt ervaren en gewenst is vanuit de theorie van Van Dinten & Schouten?**

De bevinding is dat de leefomgeving (externe organisaties en burgers) ervaren de vorm van organiseren – van sociale leefbaarheidsdiensten – meer systeem- als contextgedreven. Intern georiënteerde politieke en ambtelijke medewerkers beïnvloeden door middel van hun gedrag en interactiepatronen de externe organisaties, die in opdracht werken van de ambtelijke organisatie. Met als gevolg dat de externe organisaties geconfronteerd worden met systeemgedreven vormen van organiseren. Ondanks dat ze in het verleden de opdracht hebben gekregen van de ambtelijke organisatie om te veranderen naar een contextgedreven vorm van organiseren. De leefomgeving wenst dat ten aanzien van het organiseren van sociale leefbaarheidsdiensten de ambtelijke organisatie MijnGemeenteDichtbij meer contextgedreven gaat organiseren. De leefomgeving realiseert zich dat de definitie van de situatie bij de ambtelijke organisatie MijnGemeenteDichtbij systeemgedreven is. Dit wordt door de leefomgeving verklaart door de vele uiteenlopende taken en diensten en de aanwezigheid van bestuurlijke verplichtingen en verantwoordelijkheden.

Deelvraag 1. **Hoe kenmerkt zich de meervoudigheid aan betekenisgeving, oriëntaties en vormen van organiseren van sociale leefbaarheidsdiensten momenteel?**

De bevinding is dat er meervoudigheid bestaat aan betekenisgeving en oriëntaties tussen betrokkenen, en tussen de betrokken organisaties in de wijze waarop zij sociale leefbaarheidsdiensten organiseren. In vergelijking tot de betrokkenen in de ambtelijke organisatie bestaan de externe organisatie in hogere mate uit betrokkenen met externe oriëntaties. De bevinding is dat er sprake is van meervoudigheid in betekenisgeving en oriëntaties tussen de verschillende niveaus (politiek en ambtelijk). Waarbij de politiek en ambtelijk leidinggevende niveaus veelal een rationele oriëntatie als dominante oriëntatie bezitten, en bij de uitvoerende functies veelal de sociale oriëntatie dominant is. Ten aanzien van meervoudigheid in de vormen van organiseren wordt deze gekenmerkt door het gegeven dat externe

organisaties een contextgedreven vorm van organiseren hanteren. Tegelijkertijd worden ze geconfronteerd met het gedrag en interactiepatronen van intern georiënteerde politieke en ambtelijke medewerkers waardoor de vorm waarop sociale leefbaarheidsdiensten worden georganiseerd, systeemgedreven worden beïnvloed. Bij de ambtelijke organisatie MijnGemeenteDichtbij is er sprake van een mix tussen context- en systeemgedreven vormen van organiseren. Als gevolg hiervan bestaat er een rationaliteitswig bij de ambtelijke organisatie MijnGemeenteDichtbij. De externe georiënteerde ambtelijke en politiek betrokkenen accepteren, gezien de vele uiteenlopende taken en diensten, de definitie van de situatie van de ambtelijke organisatie MijnGemeenteDichtbij. Bij de ambtelijke organisatie zijn er enkele ambtelijke en politieke betrokkenen die in bezit zijn van een interne oriëntatie, en die vanuit hun invloedrijke positie, de vorm van organiseren ten aanzien van de sociale leefbaarheidsdiensten systeemgedreven beïnvloeden. Als gevolg beïnvloeden de interne oriëntaties de efficiëntie en de effectiviteit van de wijze van organiseren van sociale leefbaarheidsdiensten, en wordt er in de realiteit niet altijd passend gewerkt.

Sub vraag 2a. **Hoe wordt nabijheid ervaren door de ambtelijke organisatie MijnGemeenteDichtbij ten aanzien van sociale leefbaarheidsdiensten?**

De bevinding is dat er in de ambtelijke organisatie er op verschillende niveaus (politiek, leidinggevend en uitvoerend) meervoudigheid bestaat over wanneer nabijheid wordt ervaren. De extern georiënteerde betrokken ervaren nabijheid als er contextgedreven georganiseerd wordt, waarbij beargumenteerd kan worden afgeweken van aanwezige systemen en protocollen, als dit leidt tot passend werken. De intern georiënteerde betrokkenen ervaren nabijheid als de leefwereld rationeel bevestigt dat het systeem functioneel is ingericht.

Sub vraag 2b. **Hoe wordt nabijheid ervaren door de leefwereld (buiten de ambtelijke organisatie) ten aanzien van sociale leefbaarheidsdiensten?**

De bevinding is dat er in de leefwereld nabijheid wordt ervaren, als de vraag in de leefwereld wordt ingevuld, of een beargumenteerde afwijzing wordt gegeven door de betrokken organisaties. Tevens wordt door de leefwereld nabijheid ervaren als er sprake is van: een laagdrempelige communicatie, een contextgedreven wijze van werken en organiseren, als er tijd en kennis beschikbaar wordt gesteld, en als een in behandeling genomen vraag adequaat wordt doorlopen door de betrokken organisatie. Nabijheid is er ook als ruimte wordt gegeven – het loslaten van beleid – door de ambtelijke organisatie zodat burgerinitiatieven verwezenlijkt kunnen worden.

Sub vraag 2c. **Wat zijn organisatievormen die ertoe kunnen bijdragen dat de sociale omgevingscondities die de ambtelijke organisatie MijnGemeenteDichtbij organiseert aansluiten bij de behoeften en wensen van de burgers?**

Bij de beantwoording van deze vraag kom ik tot de conclusie dat het antwoord niet uit de gesprekken te halen is, maar dat de literatuur van Van Dinten & Van Dinten (2013), en Beenhakker (2015) mij hierbij kan helpen.

Wil de ambtelijke organisatie MijnGemeenteDichtbij de juiste dingen doen, dan moet de organisatie in zijn vorm ervoor zorgen dat bij elke categorie de passende vorm van werken en organiseren wordt gebruikt (Dinten van & Dinten van, 2013, p. 135). Een type werk waarbij systemen en protocollen centraal staan, vraagt een andere werkomgeving en aansturing dan een type werk waarbij empathisch

vermogen centraal staat. Een divergerende wijze van organisatie-inrichting is noodzakelijk waarbij ook het type leiderschap is afgestemd op deze rollen en typen. Gebeurt dat, dan is gemakkelijk in te zien dat de meerwaarde zowel kwalitatief als in geld uitgedrukt fors tot zeer fors is en de doelstellingen haalbaar zijn (Dinten van & Dinten van, 2013, pp. 135-136). Er is een onderscheid te maken in de ambtenaar van morgen, namelijk de intern- en extern georiënteerde ambtenaar. In het geval van dit onderzoek naar het organiseren van nabijheid voor sociale leefbaarheidsdiensten is een externe oriëntatie, en het verbinden van partijen meer aan de orde, dan bij ambtenaren die in het fysieke domein of in bedrijfsvoering functies werkzaam zijn. De gemeentelijke organisatie zal haar manier van werken dus meer moeten afstemmen op de rollen die van haar gevraagd worden en de context waarin deze rollen moeten worden uitgevoerd door haar ambtenaren. Van Dinten & van Dinten (2013, p. 136-140) onderscheiden vier categorieën van dienstverlening en daarbij passende vormen van werken en organiseren.

Categorie	Type werk	Succesfactor(en)
Mens- en contextgedreven	Individuele dienstverlening	Emphatisch vermogen
Contextloos systeemgedreven	Gestandaardiseerde dienstverlening	Systemen en protocollen
Contextgericht systeemgedreven	Infrastructurele voorzieningen	Kennis, vakbekwaamheid
Contextgedreven	Diensten voor leefbaarheid	Taxeren van invloeden en effecten, overzicht hebben

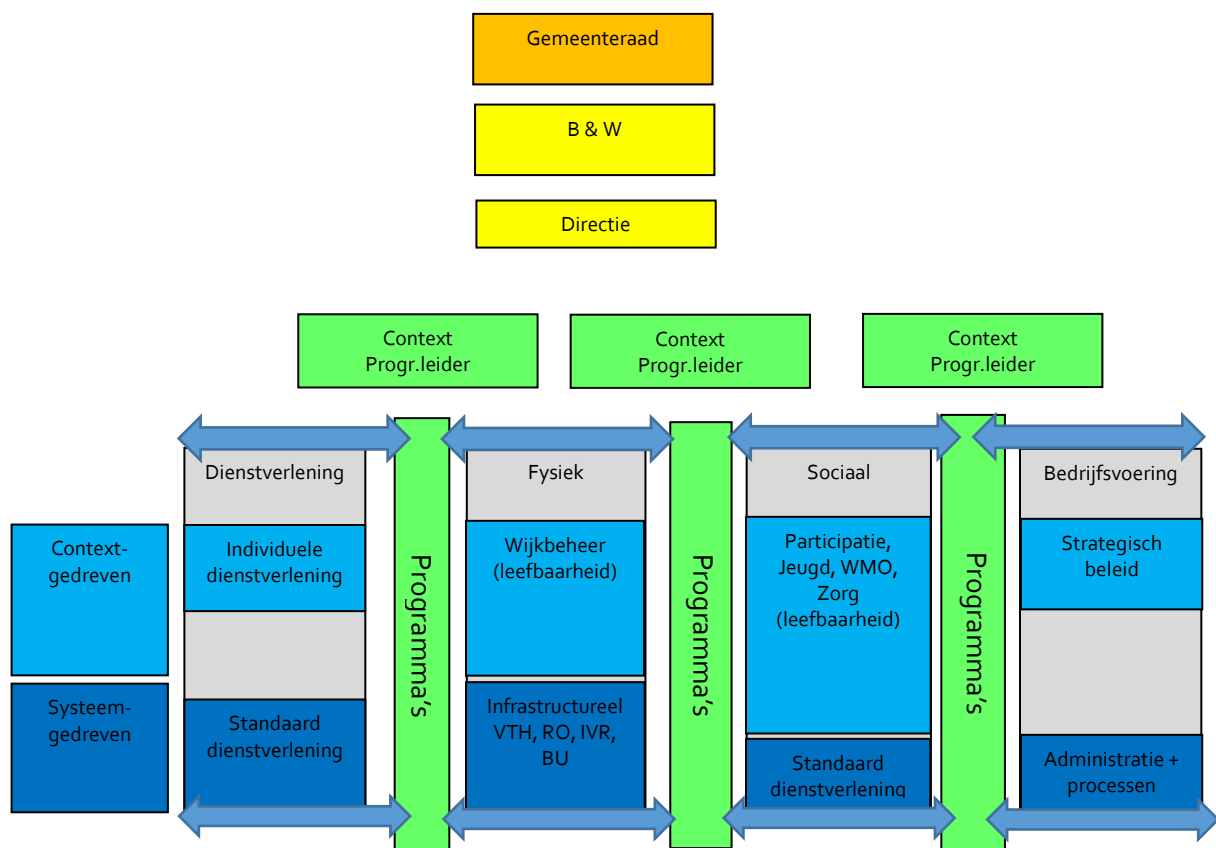
Tabel 1. Categorieën van dienstverlening (Dinten van & Dinten van, 2013, p. 44) & (Beenhakker, 2015, p. 32)

In dit onderzoek staan de sociale leefbaarheidsdiensten centraal. In de netwerksamenleving, zoals de sociale leefbaarheidsdiensten momenteel worden gekenmerkt, is het van cruciaal belang dat gemeenten erop zijn ingericht om initiatieven vanuit de samenleving te ondersteunen (Beenhakker, 2015, p. 13). Mens- en contextgedreven werken en organiseren is dan ook dé vorm voor de categorie individuele dienstverlening. Het is van belang dat de aanwezige ambtenaren voldoende vermogen bezitten om zich te kunnen verplaatsen in burgers (empathie) en adequaat in kunnen spelen op hun wensen en verwachtingen (handelen naar bevind van zaken) (Dinten van & Dinten van, 2013, p. 136).

Deelvraag 2. Hoe kan de ambtelijke organisatie MijnGemeenteDichtbij zich ontwikkelen naar een organisatie die nabij haar leefomgeving staat?

De beantwoording van deze vraag is tweeledig. Allereerst betreft het een organisatievorm die de ambtelijke organisatie MijnGemeenteDichtbij mogelijk kan doorvoeren om vanuit de betekenisgeving van de aard van het werk, de organisatie in te richten. Ik benadruk het woord 'mogelijk' aangezien andere organisatievormen ook ingevoerd kunnen worden. Ten tweede betreft het, het veranderingsproces naar deze nieuwe organisatievorm toe.

In figuur 3. is een model weergegeven die van toepassing zou kunnen zijn voor de ambtelijke organisatie MijnGemeenteDichtbij. In dit model is er ruimte ingericht waarbinnen iedere afdeling (domein) op basis van contextgedreven organiseren of systeemgedreven kan functioneren. Hierdoor is een type werk goed te faciliteren vanuit de context waarbinnen gewerkt wordt. Ook het type leiderschap kan hier op worden afgestemd. Hiërarchie is allen nog terug te vinden vanuit meerwaarde binnen het werkproces (formele rollen zo lang het meerwaarde heeft) (Beenhakker, 2015, p. 33).



Figuur 3. Het contextmodel voor de ambtelijke organisatie MijnGemeenteDichtbij afgeleid van (Beenhakker, 2015)

Een veranderingsproces naar passend (systeem- en contextgedreven) organiseren is complex. Het is van belang dat alle niveaus in de ambtelijke organisatie MijnGemeenteDichtbij: de gemeenteraad, de directieraad en de ambtelijke medewerkers deelnemen aan dit veranderingsproces. Ten aanzien van het

organiseren van sociale leefbaarheidsdiensten is het mogelijk dat door toepassing van een verhalen-workshop inzicht worden verkregen in de knelpunten – door het voeren van een dialoog – die zich momenteel voordoen. Het is van belang dat niet-passende beleidslijnen gecorrigeerd worden door iemand in de top van de organisatie, die over een helpend interventierepertoire beschikt om zodoende niet in een machtsstrijd te geraken.

Hoofdvraag. Hoe kan bedrijfskundig gebruik van verschillen in betekenisgeving, oriëntaties en vormen van organiseren bijdragen aan het organiseren van nabijheid voor sociale leefbaarheidsdiensten in de ambtelijke organisatie MijnGemeenteDichtbij?

De bevinding is dat er meervoudigheid bestaat in betekenisgeving en oriëntaties tussen betrokkenen die de wijze van organiseren beïnvloeden. De leiding ziet in dat de uiteenlopen taken en diensten niet als eenheidsworst kunnen worden georganiseerd. Bij de ambtelijke organisatie zijn er enkele ambtelijke en politieke betrokkenen die in bezit zijn van een interne oriëntatie, en die vanuit hun invloedrijke positie, de vorm van organiseren ten aanzien van het organiseren van sociale leefbaarheidsdiensten systeemgedreven beïnvloeden. Hierdoor is er vooral bij de ambtelijke organisatie MijnGemeenteDichtbij sprake van een mix aan context- en systeemgedreven vormen van organiseren van sociale leefbaarheidsdiensten. De invloed van de interne oriëntaties zijn ook waarneembaar bij de externe organisaties, die in opdracht van de ambtelijke organisatie sociale leefbaarheidsdiensten organiseren. Als gevolg wordt er in de realiteit niet altijd passend gewerkt. Ten aanzien van het passend organiseren van sociale leefbaarheidsdiensten kan de verandering worden geïnitieerd door het organiseren van een verhalenworkshop, zoals in dit onderzoek is voorbereid. Hierdoor is het mogelijk voor alle betrokkenen om door middel van een dialoog de huidige knelpunten gezamenlijk te benoemen. Het gezamenlijk oplossen van deze knelpunten – ten aanzien van het organiseren van sociale leefbaarheidsdiensten – zal ertoe bijdragen dat nabijheid wordt georganiseerd. Om ervoor te zorgen dat de ambtelijke organisatie MijnGemeenteDichtbij de uiteenlopende taken en diensten passend organiseert is het nodig dat zij verandert naar een organisatievorm waarin systeem- en contextgedreven organiseren in de kern zijn opgenomen. In het veranderproces dienen alle niveaus van de organisatie (de gemeenteraad, directieraad, en uitvoerende ambtelijke medewerkers) deel te nemen om betekenisvol te kunnen zijn voor de leefomgeving die zij bedient. Hiermee wordt op een bedrijfskundige manier door het gebruik van verschillen in betekenisgeving, oriëntaties en vormen van organiseren een bijdrage gedaan aan het organiseren van nabijheid voor sociale leefbaarheidsdiensten in de ambtelijke organisatie MijnGemeenteDichtbij.

8 PROCESVERSLAG

De start van mijn onderzoek stond vooral in het teken van mijn zoektocht naar waardevolle inhoud, dus naar betekenisgeving. Vanaf het begin vond ik het van groot belang dat het onderzoek op diverse aandachtsvelden betekenisvol zou moeten zijn. Allereerst vond ik dat het betekenisvol zou moeten zijn voor mij als onderzoeker; ten tweede de onderzoeksinhoud; ten derde voor de mensen die werkzaam zijn bij MijnGemeenteDichtbij; ten vierde voor de burgers in de dorpen Boxtel en Sint-Michielsgestel en ten vijfde en als laatste voor de Rotterdam School of Management. Met voorafgaande gestelde doelen heb ik ten aanzien van het onderzoeksonderwerp lang getwijfeld tussen de onderzoeksonderwerpen; de decentralisatie van macht en het organiseren van nabijheid. Aangezien het begrip nabijheid betrekking heeft op een breder onderzoekskader heb ik besloten dat ik het betekenisvoller vond, waardoor het mijn uiteindelijke keuze is geworden. Het uitvoeren van een wetenschappelijk onderzoek naar het organiseren van nabijheid ten aanzien van sociale leefbaarheidsdiensten daagde mij als onderzoeker uit, om mijzelf buiten mijn comfortzone te plaatsen. Om de context van het onderzoekskader enigszins te kunnen begrijpen, heb ik in het begin van het onderzoek mijzelf ondergedompeld in literatuur met betrekking tot relevante begrippen, diverse perspectieven en de historie van ambtelijke organisaties. Daarnaast ben ik gestart met het ontwikkelen van sociale relaties met de mensen die dagelijks werkzaam zijn, of op een andere manier actief in relatie tot het sociale domein. In het begin van het onderzoek werd mijn manier van onderzoeken gekenmerkt door het hanteren van striktere kaders zoals deadlines en formats. Gaandeweg het onderzoeksproces zijn deze kaders afgezwakt. Wel vond ik het belangrijk dat dit niet leidde tot of uitmondde in een stuurloos proces.

Wat volgt nu is een uiteenzetting over hoe het onderzoek door mij is verricht.

Vanaf het moment dat het onderzoeksonderwerp voor mij helder was, ben ik gestart met het bijhouden van een dagboek. Observaties, ervaringen, emoties, gedachten en dergelijke zijn regelmatig door mij in dit dagboek genoteerd. Als onderzoeker heb ik het dagboek gedurende het gehele onderzoeksproces als uitlaatklep maar ook als naslagwerk gebruikt. Tevens kon ik zo mijn actuele status delen met mijn partner Angelique. Er zijn tijden geweest dat ik dagelijks schreef in het dagboek, maar er zijn ook tijden geweest dat het minder frequent voorkwam. Mijn emotie, beschikbare tijd en noodzakelijkheid van registreren waren doorgaans de belangrijkste factoren die hierop van invloed waren.

Voor en tijdens mijn onderzoek zijn naar aanleiding van een conflict in mijn hoedanigheid als gemeente-ambtenaar met de directie van de ambtelijke organisatie MijnGemeenteDichtbij letterlijk voor mij deuren open gegaan, tijdelijk gesloten, weer geopend en tot slotte definitief gesloten. Een gevolg hiervan was dat ik in het beginstadium van het onderzoek diverse weken niet in de organisatie kon werken en dus ook niet aan mijn afstudeeronderzoek, althans niet in de directe omgeving van de organisatie. In deze tijd heb ik mij meer verdiept in relevante literatuur en documentatie omtrent het onderzoek. Uiteindelijk heeft dit geresulteerd in een verrijking van mijn kennis over de onderzoekscontext wat mij als onderzoeker heeft geholpen bij het omschrijven van de onderzoeksachtergrond. Tevens heb ik een eerste krachtenveldanalyse uitgevoerd. Waarbij ik de stakeholders heb geselecteerd die actief werkzaam zijn met sociale leefbaarheidsdiensten. Op de eerste oriënterende gesprekken na heb ik bij elk gesprek dat ik heb gehad als laatste de vraag gesteld: "Wie is anders denkend ten aanzien van het organiseren van sociale leefbaarheidsdiensten, en voor mij als onderzoeker interessant om te spreken?" Vrijwel alle personen kwamen wel met een naam. Ik heb enkele voorwaarden gesteld

waaraan deze persoon zou moeten voldoen. De eerste voorwaarde was dat deze persoon actief diende te zijn binnen het krachtenveld van het onderzoek. De tweede voorwaarde was dat de persoon een ander perspectief had die de meervoudigheid van het onderzoek bevorderde. Deze wijze van het selecteren van respondenten heet 'purposive sampling'.

Tijdens de eerste oriënterende gesprekken ben ik erachter gekomen dat de kans bestond dat aan de hand van 'natuurlijke' conversaties de issues te verblijvend zouden blijven. Het onderzoek gaat over de beleefde ervaringen ten aanzien van sociale leefbaarheidsdiensten. Ik beoogde dan ook om in de gesprekken hier dicht bij te blijven. In dit leerproces heb ik gedurende de gesprekken mijn gespreksvaardigheden verder geoptimaliseerd. Pas nadat ik diverse oriënterende gesprekken had gevoerd, was ik beter in staat om naast de opinies ook de beleving achter hun ervaringen te vangen. Na circa zes gesprekken heb ik voor mijzelf een format vragenlijst gemaakt (zie pag. 81). De vragenlijst is bij geen enkel gesprek in absolute zin bepalend geweest in de wijze waarop het gesprek zich ontwikkelde. De vragenlijst was slechts voor mij als onderzoeker een hulpmiddel, zodat ik in staat was om de essentie van elk gesprek te waarborgen. In elk gesprek ben ik op zoek geweest naar de film of zelf films van ervaringsbelevingen die de persoon had meegemaakt ten aanzien van het organiseren van sociale leefbaarheidsdiensten. Door het voeren van deze gesprekken heb ik mogen ervaren dat er ook een variatie bestaat in de wijze waarop gespreksdeelnemers vragen beantwoorden. Sommige gespreksdeelnemers waren zeer bereidwillig om de beleefde ervaringen met mij te delen. Anderen bleven meer bij hun opinies. Ik vond het bij deze laatste groep mensen dan ook lastiger om de gesprekken op een dusdanig manier te leiden dat ik ook bij deze mensen betekenisvolle informatie te horen kreeg. Openheid, aandachtig luisteren, doorvragen, respect, rust, ruimte, betrokkenheid, inclusie en interactie zijn aspecten die mij hebben geholpen tot het voeren van waardevolle gesprekken. Bij aanvang van elk gesprek heb ik uitgelegd wat voor gesprek ik hoopte te voeren. Naar mijn gevoel heeft dit mij geholpen om tijdens het gesprek respectvol met elkaar te communiceren. Met als uitkomst leuke, interessante en diepgaande gesprekken.

Er zijn diverse momenten geweest waar ik veel energie van heb gekregen. Deze momenten hebben zich voorgedaan aan het einde van diverse gesprekken. Het enthousiasme, tevredenheid, innerlijke reflectie, en trots van de respondent dat ik zichtbaar kon waarnemen dat het gesprek iets bij ze had losgemaakt. Al deze zaken betekenden voor mij dat het gesprek betekenisvol was geweest voor hen. Voor mij waren het tekenen van respect dat diverse gespreksdeelnemers mij oprecht hebben bedankt. Voor het gesprek. Voor de ruimte en de rust. En voor mijn wijze van vragen en doorvragen. Ieder gesprek was dan ook een interventie voor zowel de persoon die ik sprak maar ook voor mij. Dit laatste omdat ik na elk gesprek weer geconfronteerd werd met nieuwe inzichten en nieuwe stakeholders. Elk gesprek heeft op deze wijze bijgedragen aan het verdere verloop van het onderzoek. Door de complexiteit van het onderzoeksonderwerp heb ik een deadline gesteld waarop ik de gesprekken zou afronden. Hierna is er toch nog een gesprek geweest. Gezien de vele beleefde ervaringen die besproken zijn in combinatie met de zichtbare emoties, rust en vernieuwende inzichten van deze persoon ben ik blij dat dit gesprek is gevoerd. Het heeft dan ook een betekenisvolle bijdrage geleverd aan het onderzoek.

Aangezien ik het lastig vond om te bepalen wat wel en wat niet relevant was, heb ik vrijwel alle gesprekken in zijn geheel uitgewerkt in een transcript. Hierna is er van elk transcript een thick-description gemaakt. In deze thick-description zijn de observaties opgenomen als verrijking van de taal. Tevens is een vormanalyse uitgevoerd waarbij aandachtig gekeken is naar de vormaspecten. Het karakter van de gebeurtenissen. De mate van bewustwording. De identificatie ermee. De afstand van de

persoon tot. De mate van emotie tot. En eventuele beeldvorming van. Zoals Abma & Widdershoven (2006, p. 61) omschrijven heb ik vervolgens de gestalten neer kunnen zetten, in de vorm van geconstrueerde verhalen.

Gezien mijn onderzoeksvraag waren er verschillende doelen waarvan ik vond dat die gewaarborgd moesten worden in de uiteindelijke verhalen. De overwegingen daarbij waren dat ten eerste op deze manier de verhalen deugdelijk te gebruiken zijn als vervoersmiddel naar een dialoog over het organiseren van sociale leefbaarheidsdiensten. Ten tweede zorgde het ervoor dat de verhalen methodologisch verantwoord zijn in het kader van het onderzoek.

- Elk verhaal dient gebaseerd te zijn op een specifieke oriëntatie.
- Elk verhaal dient inhoudelijk gebaseerd te zijn over het organiseren van nabijheid ten aanzien van sociale leefbaarheidsdiensten.
- Elk verhaal dient een mate van herkenbaarheid op te roepen bij stakeholders waarbij ze zich hooguit met één verhaal kunnen identificeren en mogelijk in een ander verhaal wel wat van een collega kunnen herkennen.

Hieronder is puntsgewijs uitgelegd hoe de verhalen tot stand zijn gekomen:

1. Per oriëntatie is gekeken naar de resultaten van de vormanalyse van elke oriëntatie. De gesprekken die het meest overeenkomstig waren met de oriëntaties zijn uitgekozen om leidend te laten zijn in het te construeren verhaal.
2. Ieder verhaal is verteld vanuit één persoon die afzonderlijk een verschillende oriëntatie bezitten.
3. Bij de constructie van het verhaal zijn er beleefde ervaringen toegevoegd die afkomstig zijn uit andere gesprekken waarin de oriëntatie overeenkomstig is met het leidende gesprek.
4. Het verhaal heeft verschillende versies gehad alvorens het goedgekeurd is door mijzelf onder toezicht en met hulp van mijn begeleidende coach.
5. Uiteindelijk zijn de verhalen door middel van een member-check voorgelegd aan de personen die in stap een waren uitgekozen.
6. Incidenteel zijn er nog grammaticale aanpassingen uitgevoerd aan de verhalen.

Om een deugdelijk onderzoek spoor (data trail) aan te tonen zijn de gesprekstranscripties met de inhoud- en vormanalyses en thick-descriptions van de verhalen 'Op je handen zitten is een kunst' en 'Mijn plek in de draaimolen', toegevoegd als excerpt bijlagen (zie pag. 92-106 & 107-117). Alle overige documenten in relatie tot het onderzoek zijn in het bezit bij mij, en liggen ter inzage. Ik blijf verantwoordelijk en beslis dan ook of gevoelige informatie ingezien mag worden.

Bij de aanvang van elk gesprek heb ik toestemming gevraagd om de gesprekken op te nemen. Conform de gemaakte afspraken, ten aanzien van vertrouwelijkheid, zijn de gespreksopnamen enkel in het bezit van mij.

De transcripties heb ik geanalyseerd ten aanzien van de inhoud, waarbij ik heb getracht overeenkomstigheden tussen gesprekstranscripten op te sporen. Voornamelijk is er gelet op het taalgebruik in relatie tot de vier oriëntaties (zelfreferentieel, rationeel, sociaal en open). Bij het inhoudelijk analyseren is gelet op het gedragspatroon en de herkenbaarheid, zoals is weergegeven door Van Dinten & Schouten (2008, p. 42-53). De inhouds- vormanalyse tezamen met de thick descriptions zijn als opmerkingen opgenomen in het document. Deze opmerkingen zijn gerelateerd aan wat mij opviel aan

de tekst. En waarom ik tekst toewijs aan specifieke oriëntaties. Soms was dat één enkele oriëntatie, en soms waren dit combinaties van oriëntaties. Ik vond het lastig om bij het verrichten van deze analyse niet door te slaan in details. Desondanks vond ik het van groot belang om deze analyse aandachtig uit te voeren aangezien een juiste inhoudsanalyse de eigenheid van elk gesprek bevestigt. Vervolgens heb ik bij het uitvoeren van de vormanalyses, aan de transcripties / samenvattingen in de kantlijn, extra informatie toegevoegd. Deze informatie bestaat uit de vorm van het gesprek en de observaties die door mij zijn verricht. Tevens zijn de omgevingscondities, die van toepassing waren bij elk gesprek in de kantlijn omschreven. Specifiek taalgebruik zegt iets over de emotie van de verteller. Herhalingen van bepaalde woorden en zegswijzen, aarzelingen en stiltes geven inzicht in de gevoelens van de verteller (Abma & Widdershoven, 2006, p. 60). Het uitvoeren van deze vormanalyse dwong mij om terug te keren naar de transcripties / samenvattingen en het nogmaals af te luisteren van de gesprekken. Bij het toevoegen van de informatie heb ik wel eens gedacht 'dat is toch onbenullige informatie'.

Gedurende mijn onderzoek heb ik uitgekeken naar het daadwerkelijk schrijven van de verhalen. Maar welke gesprekken kies ik uit die leidend zijn bij de creatie van de verhalen, en die passen bij de vier oriëntaties? Ten eerste had ik mijn gevoel waardoor ik een vooringenomenheid had ten aanzien van specifieke gesprekken. Ten tweede had ik de inhouds- en vormanalyse (thick descriptions) die mij wezen op de positieve en negatieve aspecten van elk gesprek. Beide zaken hebben geresulteerd dat ik de meest 'inhoudelijk krachtige' en 'opmerkelijke' gesprekken heb geselecteerd. Uit de vormanalyses zijn door mij enkele anekdotes gehaald die ik gaarne wilde opnemen in de te creëren verhalen. Deze anekdotes bevatten vaak een of meerdere issues die ik van belang achtte. Tevens zijn door mij titels bedacht, titels die representatief zijn voor de kern van het verhaal en die lezers / toehoorders zou verleiden de verhalen te lezen of aan te horen. De titels heb ik tijdens het proces verschillende keren veranderd omdat ik van mening was dat het geen recht deed aan de inhoud.

Bij het schrijven van alle documenten (rapport, verhalen, uitnodiging) ben ik geconfronteerd met de invloed van mijn eigen oriëntatie, en de wijze waarop ik denk. Dat heeft zich geuit in zinsopbouw en woordkeuzen die niet passend/wenselijk waren. De feedback van begeleidend docent op deze verhalen heeft mij geholpen om de verhalen kwalitatief te verbeteren. Tevens ben ik er terecht op gewezen dat de eerste verhalen een te grote aanklacht bevatten die de interactie tussen betrokkenen niet zou bevorderen. Ik heb ingezien dat dit een zeer terechte opmerking was waarna de verhalen ook meerdere malen zijn herschreven door mij. Personen en herkenbare context is door mij geanonimiseerd en heb ik zaken toegevoegd, die niet altijd afkomstig waren uit de gesprekken. Dit laatste heb ik gedaan om de lijn in het verhaal te versterken, en de interpretatie van de lezer / toehoorder te verbeteren. Ook is gebruik van vakjargon geminimaliseerd, zodat de verhalen niet saai zouden worden. De verhalen zijn vervolgens ook overlegd aan een kennis, Gé van Berkel, die toevallig deskundig is op het gebied van het creëren van verhalen. Gé heeft vanuit zijn perspectief zowel schriftelijk als mondeling feedback gegeven. Tijdens dit overleg heb ik aan Gé uitleg gegeven over mijn onderzoek en de methodologische werkwijze, ten aanzien van het creëren van verhalen. Hierbij zijn ook de gedragspatronen en herkenbaarheid per oriëntatie besproken. Hierna heeft Gé deze informatie meegenomen, en aan de hand van deze informatie nogmaals de verhalen doorgenomen en nogmaals feedback gegeven. De feedback van Gé heeft mij zeer geholpen bij het kritisch kijken naar het taalgebruik, de plaatsing van woorden, de opbouw van de verhalen en zelfs de klank van woorden. De feedback van Gé heb ik bestudeerd waarna er aanpassingen zijn gedaan aan de verhalen. Hierna heeft zich een opmerkelijk gegeven afgespeeld. Het verhaal 'Het is een kunst om op je handen te zitten' had ik in een eerder stadium toegewezen aan de

sociale oriëntatie. En het verhaal 'Dingen doen vanuit de vraag' had ik toegewezen aan de open oriëntatie. Een nadere bestudering, van de gehouden gesprekken, van de inhoud- en vormanalyses, en mijn waarnemingen van deze twee gesprekken heeft ertoe geleid dat ik deze verhalen heb aangepast en uiteindelijk dan ook heb gewisseld. Ik ben blij dat ik deze handeling heb uitgevoerd aangezien het meer recht doet aan de bronnen.

De uiteindelijke verhalen zijn teruggelegd bij de vier personen. Voorafgaande aan het digitaal versturen van de verhalen, heb ik gezien de gevoeligheid van de verhalen aan de personen gevraagd of ik dit mocht doen. Ik heb mijzelf ook afgevraagd of ik diende aan te geven dat de verhalen niet in een verhalenworkshop zouden worden gebruikt. Ik heb besloten om dit niet te doen aangezien dit wellicht van invloed kon zijn op hun reactie. Het 'member checken' heeft ertoe geleid dat ik ten aanzien ten eerste het verhaal 'Op je handen zitten is een kunst' (open Gestalt) geen wijzigingen heb aangebracht. Ondanks het gegeven dat de persoon een mate van angst aan mij heeft uitgesproken over een mogelijke herkenbaarheid van hem in het verhaal en hem dit beroepshalve zou worden aangerekend door andere stakeholders. Door het gegeven dat de verhalen zijn geanonimiseerd, en de verhalen niet worden gebruikt in een verhalenworkshop (zie hieronder) is door mij besloten om het verhaal te laten voor wat het nu is. Het tweede verhaal 'Dingen doen vanuit de vraag' (sociale Gestalt) is na de member check niet gewijzigd. Het derde verhaal 'De cliënt staat centraal mits onze agenda het toelaat' (rationeel Gestalt) is na de member check gewijzigd. De ontvangen feedback van betrokken persoon heeft ertoe geleid dat ik aanpassingen heb gedaan zodat het verhaal minder dicht op de huid van de betrokkenen is geschreven. Tevens zijn er enkele negatief geformuleerde zaken neutraler omschreven. Na de member check van het vierde verhaal (zelfreferentiele Gestalt) is het verhaal niet meer gewijzigd. Ook deze persoon heeft aan mij uitgesproken dat hij/zij verontrust was dat andere stakeholders hem/haar wellicht in het verhaal zouden herkennen en dat zij hier mogelijk nadelige effecten van zou ondervinden. Door het gegeven dat dit verhaal deugdelijk geanonimiseerd is en de verhalen niet worden gebruikt in een verhalenworkshop heb ik besloten om geen wijzigingen aan te brengen. Hierna heb ik enkel kleine grammaticale correcties uitgevoerd, zoals het verwijderen van cijfers uit de proza.

Tijdens het uitvoeren van het onderzoek is het voorbereiden en uitvoeren van een verhalenworkshop altijd een onderdeel geweest. In augustus 2015 heeft mijn werkgever mij nadrukkelijk verboden om een verandering te activeren, zonder opdracht van hun. Hierna heb ik besloten dat het houden van een verhalenworkshop onmogelijk was. Aangezien er voor mij persoonlijk andere grote belangen zijn, zoals een garantie van inkomen, ben ik dus gedwongen om het uitvoeren van de verhalenworkshop te annuleren. Deze beslissing is mij zwaar gevallen. Desondanks heb ik in het onderzoek de voorbereiding van de verhalenworkshop wel opgenomen alsof deze wel zou plaatsvinden. Door mij is een uitnodiging en flyer gemaakt die belanghebbenden en overige ertoe moesten verleiden om deel te nemen aan de verhalenworkshop.

Ten aanzien van de overdracht van de verhalen is er bij de voorbereiding afgeweken van de richtlijnen van Abma & Widdershoven (2006, pp. 62-63). In de verhalenworkshop zou ik kiezen voor het laten vertellen van de verhalen, in plaats van het voorlezen. De argumentatie van mijn keuze is dat door het vakkundig laten vertellen van de verhalen, de overdracht van het verhaal het sterkst is. Dit bevordert de interactie van, en tussen de toehoorders. Het eventuele gevaar – dat er gedrag wordt geuit en bijbehorende woorden worden gekozen die neigen naar een andere oriëntatie die ertoe zouden kunnen leiden dat de kwaliteit van de verhalen verlaagd zou worden – zou ik ondervangen door voorafgaande aan de verhalendouche gezamenlijk met de verteller, de teksten zo goed als mogelijk te bestuderen.

Hierbij zouden wij gezamenlijk de gedragspatronen en herkenbaarheid, per oriëntatie hebben doorgenomen. Met als gevolg dat de tekst van de verhalen zo dicht mogelijk bij de oriëntatie zouden blijven.

Bij de verhalendouche zou ik in de rol van aristocratische gids de dialoog begeleiden. Dit zou inhouden dat ik niet afzijdig ben, maar actief betrokken, en onderdeel ben van het groepsproces. Ik ben mij ervan bewust dat ik in deze rol onderwerpen kan inbrengen, en met het samenvatten nadruk kan leggen op specifieke onderwerpen. Mijn eigen inbreng dient te worden vermeden. Doch ben ik bewust dat er bij mij als onderzoeker een confrontatie, volgens Abma & Widdershoven een dialoog (2006, pp. 86-87), zal optreden tussen de theorie zoals ik heb bestudeerd en de praktijk. Op deze manier leer ik als onderzoeker van de praktijk. Ik weet niet hoe de dialoog zal verlopen tussen de belanghebbenden en toehoorders, en of er sprake zal zijn van horizonversmelting.

Het schrijven van de scriptie is voor mij een denk-, doe- en leerproces geweest waar ik voor mijn gevoel veel tijd in heb geïnvesteerd. De feedback die ik van Ton en Mirjam heb mogen ontvangen heeft mij keer op keer gestimuleerd om mijzelf verder kundiger te maken en heeft ertoe bijgedragen dat de scriptie een voor mij betekenisvol document is geworden. De opbouw van de scriptie is regelmatig gedurende het onderzoeksproces gewijzigd om uiteindelijk te zorgen voor een logische opbouw, waardoor het voor een lezer beter te interpreteren is. Dit schuiven met delen heb ik ervaren als lastig omdat het mij keer op keer dwong om na te denken (en een stap terug te nemen) van wat passend is. Bij het schrijven van mijn reflectie heb ik mijzelf regelmatig afgevraagd of het niet te uitgebreid was. Aan de ene kant heb ik gestreefd tot volledigheid en op hetzelfde moment streefde ik naar beknoptheid. Gedurende het gehele schrijfproces is er een continu strijd geweest tussen deze twee. Ik ben van mening dat het eindproduct een resultaat is wat kenmerkend is voor hoe ik ben als persoon. Tijdens het schrijfproces heb ik vele emotionele toestanden mogen beleven (enthousiast, teleurgesteld, opgewekt, moe, vastberaden, verbaasd en trots). In de laatste fase van het schrijfproces ben ik tot de conclusie gekomen dat de beantwoording van de onderzoeksvraag niet mogelijk was conform de methodologische verantwoording. De uiteindelijke beantwoording van de onderzoeksvraag komt voort uit de data die is verzameld en een aanvullende verdieping in de literatuur. Ik heb getracht dit zo nauwkeurig mogelijk uit te voeren aangezien ik van mening ben dat het onderzoek verdient dat de beantwoording van de onderzoeksvraag onderbouwd is. Enigszins teleurgesteld moet ik concluderen dat door deze wijze de beantwoording mogelijk ter discussie zal staan. Desondanks ben ik trots op de scriptie die ik heb gemaakt.

9 REFLECTIEVERSLAG

Maar in hoeverre zijn de basisconcepten en kwaliteitscriteria zoals vermeld in paragraaf 4.1 gevolgd en waar zijn ze anders toegepast als bedoeld door Abma & Widdershoven (2006) en Erlandson et al. (1993)? En hoe is mijn eigen leerproces verlopen? In dit hoofdstuk worden deze vragen beantwoord.

9.1 BASISCONCEPTEN CONFORM ABMA & WIDDERSHOVEN (2006)

In deze paragraaf zal ik reflecteren op de kernconcepten die Abma & Widdershoven (2006, pp. 33-37) voorschrijven.

9.1.1 Issues

Volgens Abma & Widdershoven (2006, p. 11 en p. 33) worden de criteria of variabelen van het onderzoek en de onderzoeksvragen gezamenlijk met betrokkenen opgesteld. In mijn onderzoek is ten delen afgeweken van dit basisconcept, aangezien enige vrijblijvendheid van criteria of variabelen, al in een vroegtijdig stadium door mij is afgekaderd. Bij het opstellen van het onderzoeksvoorstel, is door mij gezocht naar een onderzoeksonderwerp in de ambtelijke organisatie MijnGemeenteDichtbij. Het onderwerp is leidraad geworden voor het verdere verloop van het onderzoek. Het heeft vervolgens geresulteerd in een onderzoeksvraag. Hierdoor werden het onderzoeks- en gespreksonderwerp reeds bepaald. Tevens heeft dit de onderzoeksgebied afgekaderd. Ten aanzien van de issues die tijdens de gesprekken werden besproken, is in relatie tot het gespreksthema wel de vrijheid gegeven aan de betrokkenen. Gezien het beperkte tijds kader van het onderzoek, en de zeer omvangrijke taken en diensten binnen de ambtelijke organisatie MijnGemeenteDichtbij, acht ik het noodzakelijk om het onderzoek al in een beginstadium ten aanzien van het onderwerp te kaderen.

9.1.2 Stakeholders

Volgens Abma & Widdershoven (2006, p. 33) dienen de stakeholders wier belangen op het spel staan actief deel te nemen aan het onderzoek. Dit basisconcept heb ik opgenomen in het onderzoek zij het in een aangepaste vorm. Het onderzoek heeft plaats gevonden in een beperkt tijdsbestek. Tevens zijn de uiteenlopende taken en diensten binnen de sociale leefbaarheidsdiensten in de gemeenten Boxtel en Sint-Michielsgestel zeer divers. Voorafgaande zaken maakt het (vrijwel) onmogelijk om alle betrokkenen te betrekken bij een onderzoek naar het organiseren van sociale leefbaarheidsdiensten. Om de meervoudigheid te bevorderen heb ik gestreefd naar een evenredige balans in het onderzoek. Allereerst is gestreefd naar een evenwichtige verdeling van betrokkenen uit de verschillende homogene belangengroepen. Ten tweede gestreefd naar een evenwichtige verdeling, in de deelname van de verschillende (hiërarchische) posities van de betrokkenen. En ten derde is gestreefd naar een evenwichtige verdeling over de verschillende gemeenten (Boxtel en Sint-Michielsgestel). Door te streven naar een balans over deze drie gebieden, heb ik eventuele 'witte vlekken' in het onderzoeksgebied voorkomen / beperkt. Desondanks vind ik het, ondanks mijn uitnodiging aan hen, spijtig dat ik enkele politieke figuren, en enkele burgerinitiatieven binnen de gemeente Boxtel niet heb kunnen betrekken bij mijn onderzoek. Ik zit in tweestrijd over de omvang van de deelname van de grootste groep belanghebbenden, de individuele burgers. Aangezien mijn onderzoek gaat over het organiseren van nabijheid, is het beperkte aantal betrokkenen uit deze doelgroep wellicht minder wenselijk. Desondanks ben ik van mening dat, door de gevonden balans zoals hierboven aangegeven, en het voeren van een

gelijkwaardige interactie met deze personen, er een balans is ontstaan. Een balans die zorgt voor meervoudigheid en de eerlijkheid van het onderzoek bevordert.

9.1.3 Emergent Design

Abma & Widdershoven (2006, p. 35) gaan uit van een geleidelijke ontwikkeling van het onderzoeks-onderwerp, is samenspraak met de belanghebbenden. Dit basisconcept is deels toegepast in mijn onderzoek. Mijn onderzoek kenmerkt zich door de ruimte die er aan de belanghebbenden is gegeven, ten aanzien van de gespreksonderwerpen. Enkel het gespreksthema 'sociale leefbaarheidsdiensten' was reeds door mij bepaald. Hoe ieder gesprek zich inhoudelijk ontwikkelde was op voorhand niet bekend. Na het voeren van enkele gesprekken, is door mij een vragenlijst opgesteld. Ik achtte het nodig om aan de hand van deze vragenlijst te bewaken dat het gesprek niet te vrijblijvend bleef, maar uiteindelijk resulteerde in het delen van 'lived experiences' van de betrokkenen. De vragenlijst is in geen enkel geval leidend geweest bij het verloop van elk gesprek. Ik zie in dat mijn kunde om dergelijke gesprekken te hebben te kort schoot. Door het voeren van de gesprekken heb ik mijzelf kundiger gemaakt. Uiteindelijk heeft de door mij gehanteerde methodiek ertoe geleid, dat er verschillende gespreksonderwerpen (issues) zich gaandeweg het onderzoek hebben geopenbaard. Enkele van deze issues zijn herkenbaar in de afzonderlijk gecreëerde verhalen. De ruimte die ik heb gegeven heeft ertoe geleid dat er een verscheidenheid aan onderwerpen is ontstaan.

9.1.4 Hermeneutische-dialectische cirkels

Abma & Widdershoven (2006, p. 35) wijzen erop dat de onderzoeker allereerst de issues dient op te sporen en te interpreteren. Tevens dient de onderzoeker voorwaarden te creëren zodat er een interactie is tussen betrokkenen. Als onderzoeker heb ik door middel van het voeren van gesprekken waarbij openheid, respect, inclusie en betrokkenheid, issues opgespoord en geïnterpreteerd. In dit dialogische proces, heb ik het door mij verkregen inzicht van ervaringen en opvattingen van de betrokkenen, geïnterpreteerd in de vorm van taal (hermeneutiek). Kenmerken tijdens de gesprekken tussen mij en betrokkenen zijn interactie en dialoog, waarbij ik aandachtig heb geluisterd, heb doorgevraagd, en in mindere mate met hen heb gedelibereerd. Dit om mijn vooringenomenheid minder nadrukkelijk van invloed te laten zijn op het gespreksverloop. Door mij zijn er aanzienlijke dialectische verschillen waargenomen tussen de gesprekken die ik heb gevoerd. Dit is verklaarbaar omdat gesprekken niet generaliseerbaar zijn. Meerdere malen heb ik aan het einde van de gesprekken te horen gekregen dat de betrokkenen, de gesprekskenmerken die ik had gehanteerd (ruimte, doorvragen, betrokkenheid) als zeer plezierig hadden ervaren. Ik leid hieruit af dat de gesprekspartners, de kwaliteit van de gesprekken hoog vonden. Mijn persoonlijk inzicht en wederzijds begrip is toegenomen door het voeren van de door mij gehouden gesprekken. Terugkerend op de totstandkoming van hermeneutische-dialectische cirkels zoals Abma & Widdershoven (2006, p. 35) voorschrijven is het organiseren en uitvoeren van een verhalenworkshop nagestreefd. Dit onderzoek beperkt zichzelf, aangezien er geen verhalenworkshop is uitgevoerd. Er heeft zich dan ook geen interactie voortgedaan tussen betrokkenen waarbij middels openheid, respect, inclusie en betrokkenheid, issues zijn opgespoord en geïnterpreteerd. De voorbereiding tot het uitvoeren van een verhalenworkshop is wel opgenomen. Guba & Lincoln (1985) stellen voor om eerst in homogeen samengestelde groepen, met gelijk gerichte belangen de issues te verkennen, alvorens het proces in heterogeen samengestelde groepen te vervolgen. In dit onderzoek is hiervan afgeweken, en is enkel een heterogeen samengestelde verhalenworkshop voorbereid. Deze verhalenworkshop is bij het hanteren van een responsieve methodologie te kenmerken als de enige

relevante hermeneutische-dialectische cirkel, waarbij betrokkenen met elkaar een dialogisch proces volgen. Wat zou kunnen resulteren in consensus ten aanzien van de verschillende issues. Aangezien de verhalenworkshops in homogeen en of heterogeen samengestelde groepen niet fysiek zijn uitgevoerd, ben ik van mening dat het basisconcept hermeneutische-dialectische cirkels geen bijdrage heeft geleverd aan de kwaliteit van het onderzoek. Hierdoor is de praktische relevantie beperkt gebleven.

9.1.5 Agenda voor onderhandeling

Dit basisconcept van Abma & Widdershoven (2006, pp. 36-37) is niet opgenomen in het onderzoek. In relatie tot het onderzoeksthema 'het organiseren van nabijheid voor sociale leefbaarheidsdiensten' zijn in de gecreëerde verhalen issues opgenomen, waarbij de diversiteit en meerstemmigheid inzichtelijk zijn gemaakt. Omdat de verhalen niet zijn ingezet als transportmiddel voor dialoog, heeft er zich ook geen agenda gevormd. Er worden in dit onderzoek door mij geen conclusies getrokken. Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden heb ik in paragraaf 7.6 een mogelijke organisatievorm voor de ambtelijke organisatie MijnGemeenteDichtbij vermeld, en zijn er door mij onderbouwde aanbevelingen gedaan om het veranderingsproces uit te voeren. Hiermee is er afstand genomen van de agenda voor onderhandeling zoals is bedoeld in de responsieve methodologie van Abma & Widdershoven (2006).

9.1.6 Rollen en verantwoordelijkheden onderzoeker

Het laatste basisconcept van Abma & Widdershoven (2006, p. 37) wordt nadruk gelegd op de verschuiving van rollen en verantwoordelijkheden van de onderzoeker. Dit basisconcept is gaandeweg het onderzoek gerespecteerd, maar door externe factoren slechts ten dele vervuld. Als onderzoeker heb ik de rol van interpretator uitgevoerd: tijdens en na de gesprekken. Gedurende de gesprekken ben ik op zoek geweest naar de betekenis die de betrokkenen hebben ervaren bij het organiseren van sociale leefbaarheidsdiensten. Hierbij is het non-verbale gedrag geobserveerd. Elk gesprek is ook opgenomen ter bevordering van een zo juist mogelijke inhoudelijke interpretatie in een later stadium. Direct na het voeren van de gesprekken zijn observaties door mij geïnterpreteerd in het dagboek. Uiteindelijk heeft dit geleid tot een interpretatie van inhoud en vorm. De vormanalyse is later gebruikt ter bevestiging of ontkenning van de specifieke betekenisgevingen. Ik zie in dat ik in mijn rol als interpretator, issues heb verduidelijkt of ontkracht. In het onderzoek acht ik de uitvoering van de rol als interpretator, deugdelijk uitgevoerd.

De rol als educator heb ik enkel uitgevoerd op de momenten dat ik de verhalen aan het creëren was. Op deze momenten heb ik mijzelf ingeleefd in een persoon, die in een andere oriëntatie verkeert. Kan ik begrip opbrengen voor wat ik las? Of herken ik hier een andere persoon in? Door dit te doen heb ik getracht te bereiken dat er bij alle betrokkenen, en in het bezit zijn van verschillende gestalten begrip optreedt op het moment dat zij het verhaal aan zouden horen. Aangezien ik in mijn onderzoek niet in de rol van educator, de betrokken groepen met de verhalen heb kunnen confronteren, is de uitvoering van deze rol zeer beperkt gebleven.

Ondanks dat ik geen verhalenworkshop heb georganiseerd, is deze wel door mij voorbereid. In de rol als facilitator van het proces heb ik deze voorbereiding doorgemaakt. Waarbij ik mijzelf fictief heb ingeleefd, hoe de verhalenworkshop zou verlopen. Aangezien de verhalenworkshop niet fysiek is gehouden is de uitvoering rol van de facilitator nihil gebleven.

Ik heb mijzelf denkbeeldig ingeleefd in de rol van socratische gids. Waarbij ik mijzelf heb voorgesteld hoe ik mijzelf zou gedragen, en wat ik zou zeggen en doen. Ik ben van mening dat een deugdelijke uitvoering van deze rol inhoudt dat ik zeer aandachtig luister naar wat er wordt gezegd. Gelijktijdig acht ik het van belang dat ik goed oplet hoe betrokkenen zowel verbaal als non-verbaal reageren. Deze reacties kan ik vervolgens gebruiken om de interactie tussen betrokkenen op gang kan brengen. Nadat ervaringen binnen de verschillende groepen stakeholders zijn verhelderd zal ik de verschillende perspectieven met elkaar confronteren. Dit zal ik doen door de betrokkenen te vragen om zelf hun eigen perspectief te laten verwoorden, tegenoverstaande de andere betrokkenen. Met als gevolg dat men direct op elkaar kan reageren. Hierbij zal ik ervoor zorgen dat ik aandacht heb voor de inhoud en op een gelijkwaardige balans, gedurende de interactie tussen betrokkenen. Indien nodig ben ik gedwongen om hier sturing in aan te brengen. Middels voorafgaande wijze acht ik het mogelijk om op een socratische wijze de gedachten van de betrokkenen te ontwikkelen, en hem middels vragen zo ver te brengen dat hij of zij, het begrip wat hij of zij zoekt, zelf vindt. Aangezien de verhalenworkshop niet fysiek heeft plaatsgevonden is de uitvoering van de rol als socratische gids verwaarloosbaar.

Door mij zijn er verschillende rollen slechts ten dele, of niet uitgevoerd. Dit heeft ertoe geleid dat de bijdrage aan het onderzoek, ten aanzien van dit laatste basisconcept 'rollen en verantwoordelijkheden' beperkt is gebleven.

9.2 KWALITEITSCRITERIA CONFORM ABMA & WIDDERSHOVEN (2006)

Bij het schrijven van deze paragraaf realiseer ik mij dat reflecteren op de kwaliteit van het onderzoek, in grote mate het beschrijven is in hoeverre ik mijzelf gehouden heb aan de basisconcepten van Abma & Widdershoven (2006, pp. 33-37).

9.2.1 Geloofwaardigheidscriteria

De interpretaties in de vorm van verhalen zijn door middel van een '*member check*' (zie pag. 82) teruggelegd bij de betrokken persoon. Aan hen is gevraagd of zij zichzelf in het verhaal kunnen herkennen. Of zij van mening waren dat er belangrijke zaken ontbraken en of er onjuistheden in vermeld stonden. Hierna zijn er kleine grammaticale aanpassingen aan de verhalen verricht wat heeft bijgedragen aan de kwaliteit. In het procesverslag (hoofdstuk 8) zijn al mijn keuzes en de bepalende omstandigheden vermeld. Tevens zijn deze openlijk en kritisch gereflecteerd. Hierdoor is er gedetailleerd inzicht gegeven in het verloop van het onderzoeksproces. Dit heeft bijgedragen aan de kwaliteit. De inhoudelijke analyse, gezamenlijk met de vormanalyse en de toevoeging van '*thick descriptions*' zijn opgenomen als excerpt bijlagen (zie pag. 92-106 & 107-117). Hierdoor is de bestudeerde context overdraagbaar gemaakt. Dit heeft bijgedragen aan de kwaliteit.

9.2.2 Eerlijkheid en authenticiteitscriteria

Door de omstandigheden zoals vermeld in paragraaf 9.1.2 is het onderzoek uitgevoerd met diverse, maar niet met alle belanghebbenden. Vele maar lang niet alle belanghebbenden, zijn in staat gesteld om hun stem ten gehore te brengen. Dit heeft ertoe geleid dat eerlijkheid in dit onderzoek heeft bijgedragen tot de kwaliteit. Bij degenen die betrokken zijn geweest bij het onderzoek is er sprake van een toegenomen persoonlijke inzicht. Elk gesprek was een kleine interventie. Door het ontbreken van een verhalenworkshop moet ik concluderen dat er geen sprake is van een toegenomen wederzijds inzicht, en een verschuiving in het denken, en op de toegenomen mogelijkheid om verandering door te

voeren. Ten aanzien van eerlijkheid is er een bijdrage geleverd aan de kwaliteit. Ten aanzien van het authenticiteitscriteria is er geen bijdrage geleverd aan de kwaliteit.

9.2.3 Hermeneutisch-dialectische proces

De kwaliteit van een onderzoek met een responsieve methodologie wordt verhoogd door het actief betrekken van zoveel mogelijk belanghebbenden en onderlinge delibratie. Dit verkleint de kans op vertekening in de richting van één groep belanghebbenden (Abma & Widdershoven, 2006, p. 43). Zoals in paragrafen 9.1.2 en 9.1.4 vermeld, is de omvang van actief betrokkenen beperkt, en heeft er geen onderlinge delibratie voorgedaan. Dit heeft ertoe geleid dat het kwaliteitsaspect hermeneutisch-dialectische proces niet heeft bijgedragen aan de kwaliteit.

9.3 KWALITEITSCRITERIA CONFORM ERLANDSON ET AL. (1993)

9.3.1 Geloofwaardigheid

De verhalen worden gebruikt om deelnemers uit te nodigen hun eigen ervaringen in te brengen, en te delen met de andere aanwezigen. Responsieve methodologie vereist niet dat de verhalen waarheidsgetrouw zijn. In deze paragraaf wordt gereflecteerd op een zestal kenmerken (Erlandson et al., 1993, p. 133) die naar mijn mening bijdragen aan de mate waarop er met de verhalen associaties kunnen worden gelegd met eigen ervaringen.

9.3.1.1 Langdurige betrokkenheid

Gezien het tijds kader waarbinnen het onderzoek is uitgevoerd acht ik het begrip 'langdurige betrokkenheid' relatief. Immers ik heb het onderzoek niet in één maand uitgevoerd en/of heb de gesprekken niet in vier aaneengesloten dagen gevoerd. Maar zou een langduriger onderzoekstraject ertoe hebben kunnen leiden, dat het onderzoek van een hogere kwaliteit hoger was? Ik ben van mening dat ik ruimschoots de tijd (vanaf december 2015 tot oktober 2016) heb genomen om mijzelf in te verdiepen in het onderzoeksthema en mij heb kunnen inleven in de belanghebbenden. Naar mijn mening resulteert extra tijd niet in een hogere geloofwaardigheid van het onderzoek. Het aandachtspunt **langdurige betrokkenheid** heeft bijgedragen aan de kwaliteit.

9.3.1.2 Observaties

Enkel de gesprekken en incidentele onderlinge gesprekken tussen ambtelijke medewerkers zijn door mij geobserveerd. Door mij is getracht overige overlegmomenten, van personen die zich bezig houden met de uitvoering van sociale leefbaarheidsdiensten, te observeren. Doch is deze uitvoering, onder invloed van externe factoren, niet tot uitvoering gebracht. Dit heeft ertoe geleid dat de interpretaties slechts op basis van enkele momenten zijn gebaseerd. Hierdoor zijn de geopenbaarde issues beoordeeld als relevant. Als gevolg heeft het aandachtspunt **observaties** bijgedragen aan de kwaliteit.

9.3.1.3 Triangulatie

Triangulatie is op meerdere onderdelen toegepast. Allereerst is elk gesprek geobserveerd waarna de observaties zijn geïnterpreteerd. Hierna is de inhoudelijke taal (het gesproken woord) vergeleken met de observaties. Ten tweede zijn in elk gesprek verschillende vragen gesteld en is er doorgevraagd in relatie tot meningen, en beleefde ervaringen, die door betrokkenen werden gedeeld. Hierdoor is er gecontroleerd of de meningen en ervaring representatief waren voor wat de betrokkenen werkelijk had beleefd. Tussen de gesprekken onderling is géén triangulatie mogelijk aangezien dat responsieve

methodologie verondersteld dat er géén generaliseerbaarheid mogelijk is van beleefde ervaringen. Het toepassen van het aandachtspunt **triangulatie** heeft bijgedragen aan de kwaliteit.

9.3.1.4 Interpretatie ten overstaande van holistische weergave

Gedurende het onderzoek zijn er vele (interne en externe) documenten en foto's bekeken en gelezen, die in relatie staan met het onderzoeksthema 'nabijheid van sociale leefbaarheidsdiensten'. Ik heb geconcludeerd dat vrijwel alle documenten vanuit één enkel perspectief, zaken benoemde. Het was enkel mogelijk om te controleren hoe verschillende sociale leefbaarheidsdiensten georganiseerd worden. Het was niet mogelijk om te controleren hoe deze beleefd werden. Aan de hand van de documenten en foto's heb ik dus enkel kunnen controleren of gespreksonderwerpen hadden plaats gevonden (bijvoorbeeld; de ontwikkeling van een wereldhuis in Boxtel). In het onderzoek is het dus mogelijk geweest om de interpretaties te ondersteunen en te verrijken. Dit om de geloofwaardigheid te verhogen. Doch zal deze ondersteuning zich beperken tot de weergave van oppervlakkige zaken. Ondersteuning van beleefde ervaringen is niet mogelijk. Er is aandacht geschonken aan het aandachtspunt **interpretatie ten overstaande van holistische weergave** waardoor een bijdrage is geleverd aan de kwaliteit.

9.3.1.5 Peer debriefing

Allereerst heeft begeleidend docent regelmatig mij van feedback voorzien. Deze feedback was gericht op het onderzoeksproces, de externe omstandigheden en het taaltechnische gebruik tijdens de vorming van het onderzoeksrapport. Tevens is er een peergroep gevormd, met hierin vier medestudenten en de begeleidende docent. De focus bij deze peergroep lag op het delen en reflecteren van zaken omtrent het onderzoeksproces. De interpretaties, in de vorm van verhalen, zijn gereflecteerd door begeleidend docent en tevens door een kennis die acteur, dichter en toneelmeester is. Deze kennis heeft mij feedback gegeven op de verhalen, zodat ik de kwaliteit van de verhalen kon verhogen waardoor de kans op inleving van toehoorders is verhoogd. Het toepassen van het aandachtspunt **peer debriefing** heeft een bijdrage geleverd aan de kwaliteit.

9.3.1.6 Member checks

De interpretaties, in de vorm van verhalen, zijn terug gelegd bij de personen van wie de beleefde ervaringen afkomstig waren. Zie paragraaf 9.2.1.

9.3.2 Overdraagbaarheid

In deze paragraaf wordt aangegeven hoe er ik dit onderzoek rekening is gehouden met een tweetal aspecten, om te kunnen bepalen in hoeverre de verhalen overdraagbaar zijn naar een andere context.

9.3.2.1 Thick descriptions

In hoeverre is de specifieke onderzoekscontext overeenkomstig met een andere (vergelijkbare) context? Om deze vraag te kunnen beantwoorden is het nodig dat de lezers van dit onderzoek een gedetailleerd inzicht krijgen van de originele context. In dit onderzoek zijn gedetailleerde omschrijvingen betreffende de context aan de verzamelde data (gespreksuitwerkingen en de geïnterpreteerde observaties) toegevoegd. Hierdoor kan de lezer van het onderzoek zich beeldend de context voorstellen. Dit maakt het mogelijk voor de lezer te bepalen in hoeverre de context van een andere situatie overeenkomstig is met de voor dit onderzoek specifieke context. Het opnemen van **thick descriptions** heeft een bijdrage geleverd aan de kwaliteit.

9.3.2.2 *Purposive sampling*

Doelgericht ben ik op zoek geweest naar een zo rijk mogelijke weergave van alle specifieke uiteenlopende informatie die er beschikbaar is met betrekking tot de onderzoekscontext. Vanuit iedere betrokkene ben ik gewezen op andere betrokkenen die ik heb gecontacteerd mits deze relevant was voor het onderzoek. Ik acht het mogelijk dat ik in een zekere kennissenkring terecht ben gekomen waardoor ik andere potentiële betrokkenen niet heb betrokken bij het onderzoek. Het toepassen van **purposive sampling** heeft een bijdrage geleverd aan de kwaliteit.

9.3.3 Deugdelijkheid

9.3.3.1 *Audit trail*

Een zeer uitgebreid procesverslag is opgenomen om een gedegen onderzoekspoor aan te tonen zodat de interpretaties in de vorm van verhalen herleidbaar zijn tot hun bron. Tevens staan in de gehele scriptie de literatuurbronnen expliciet vermeld, zodat geen enkel vermeld 'feit' is opgenomen zonder zijn bron. Het kwaliteitscriterium **audit trail** heeft in het onderzoek veel aandacht gekregen. Dit heeft een bijdrage geleverd aan de kwaliteit.

9.3.4 Bevestigbaarheid

Ik ben mijzelf ervan bewust dat ik onderdeel ben geweest van het onderzoekstraject en ook bij het ontstaan van de interpretaties die hebben geleid tot de verhalen. Objectiviteit, neutraliteit zijn dan ook een illusie. Door aandacht te geven aan een gedegen onderzoekspoor zijn de originele data herleidbaar tot, en te bevestigen door, hun bron. Dit heeft een bijdrage geleverd aan de kwaliteit.

9.4 INHOUDS-, VORMANALYSE EN THICK DESCRIPTIONS

Het uitvoeren en opnemen in de bijlagen (zie pag. 92-106 & 107-117), van twee inhouds- en vormanalyses en thick descriptions (verhaal 'Op je handen zitten is een kunst' en verhaal 'Mijn plek in de draaimolen') geven uitgebreid inzicht in de bestudeerde context. Hierdoor is de bestudeerde context overdraagbaar gemaakt. Dit heeft bijdrage geleverd aan de kwaliteit.

9.5 CREËREN VAN GESTALTEN (SCHRIJVEN VAN VERHALEN)

De inhouds- vormanalyses en thick descriptions, en mijn vooringenomenheid ten aanzien van gehouden gesprekken, heeft geresulteerd in een keuze welke gesprekken door mij zijn gebruikt bij de totstandkoming van de verhalen. Ik realiseer mij dat mijn vooringenomenheid hierbij een grote rol heeft gespeeld. Desondanks ben ik van mening dat mijn keuzes aan de hand van de analyses onderbouwd zijn. Door de verhalen te overleggen aan zowel de begeleidende docent als een deskundige kennis, en de uitgevoerde member check, is een bijdrage geleverd aan de kwaliteit.

9.6 VERHALENWORKSHOP

In het onderzoek heeft er geen verhalenworkshop plaatsgevonden. Hierdoor kan er geen reflectie plaats vinden op een gehouden verhalenworkshop. De verhalenworkshop is wel in zijn geheel gedetailleerd voorbereid. Hierdoor is er een bijdrage geleverd aan de kwaliteit.

9.7 DIALOOG

In het onderzoek heeft er geen dialoog plaatsgevonden. Hierdoor kan er geen reflectie plaats vinden op een gehouden dialoog. Dit heeft geen bijdrage geleverd aan de kwaliteit.

9.8 AANDACHTS- DISCUSSIEPUNTEN RESPONSIEVE METHODOLOGIE

Er zijn een aantal aandachts- discussiepunten te benoemen met betrekking tot deze specifieke methodologische aanpak (Abma & Widdershoven, 2006, pp. 101-104). Het eerste aandachtspunt is dat door ambiguïteit er onbedoelde interpretaties kunnen ontstaan naar aanleiding van de verhalen. Dit houdt in dat er een kans bestaat, dat bij het lezen van de verhalen er andere dingen worden gelezen dan dat de auteur bedoelt. Abma & Widdershoven (2006, pp. 101-102) zijn van mening dat dit niet bezwaarlijk hoeft te zijn bij de verdere betrokkenheid van de lezers in de dialoog en het veranderingsproces tot praktijkverbetering. Het tweede discussiepunt is ten aanzien van het gegeven dat er (nog) geen vaste kwaliteitscriteria zijn ontwikkeld voor het hanteren van responsieve methodologie. De kwaliteitscriteria van responsieve methodologie hebben in mindere mate toepassing op het proces voorafgaande de verhalenworkshop en in meerdere mate toepassing op het proces tijdens en na de verhalenworkshop. In dit onderzoek heeft enkel de voorbereiding van de verhalenworkshop plaatsgevonden. Dit heeft ertoe geleid dat de kwaliteitscriteria van Abma & Widdershoven (2006, pp. 42-43) in dit onderzoek slechts beperkt zijn toegepast. Aanvullend zijn de kwaliteitskenmerken van Erlandson et al. (1993, pp. 33-37) toegepast bij de totstandkoming van de verhalen. Ik acht de toepassing van de kwaliteitscriteria zoals beschreven passend voor het wetenschappelijk onderzoek, zoals door mij is verricht. Het derde discussiepunt is ten aanzien van de academische eisen. In het huidige academische systeem worden niet-geprinte vormen van kennis representatie niet gerekend tot de 'onderzoeks-record' en de publicatielijst. Dit zou inhouden dat er verwezen dient te worden naar de gesprekken die zouden volgen na het lezen van de verhalen. En dat deze informatie verspreid kan worden zodat het bijdraagt aan de kennis van een bepaald onderzoeksterrein. Dit sociaal constructionistische onderzoek ontkent voorgaande. Kennis is altijd tijds-, plaats-, context-, en persoonsafhankelijk. In dit onderzoek zijn geen transcripties opgenomen van gesprekken die zich hebben voorgedaan na het lezen van de verhalen. Hierdoor kan er ook geen informatie verspreid worden. Het laatste aandachtspunt is ethiek. Door de relatief kleine onderzoeksscope is het mogelijk dat ondanks de anonimisering van personen, en het veranderen van relatief onbelangrijke demografische gegevens, mensen elkaar zullen herkennen in de verhalen. In dit onderzoek is gebleken dat omwille van de vertrouwelijkheid van gegevens – door de aanwezigheid van gedetailleerde ervaringen, gevoelens en levens – het noodzakelijk was om afspraken te maken aangaande de publicatie van sommige verhalen. Ik realiseer mij dat de verhalen dicht op de huid van de betrokken zijn geschreven waardoor ik ethische afwegingen heb moeten maken. Als ik verhalen had gecreëerd die verder van de betrokkenen afstonden, maar waarin de betrokkenen zich wel konden herkennen in het gestalt, dan waren er wellicht minder ethische problemen ontstaan.

Met betrekking tot de uitvoering van een verhalenworkshop zijn er door mij nog enkele aandachtspunten te vermelden (Abma & Widdershoven, 2006, pp. 64-66). Het eerste aandachtspunt is dat het kan voorkomen dat een groep betrokkenen weigert deel te nemen aan een heterogene verhalenworkshop. Maar dit is niet per definitie slecht. Uitsluiting van bepaalde groepen over een langere tijd kan negatief werken voor de organisatie. Ten tweede kunnen dominante betrokkenen tijdens de dialoog de inbreng van kwetsbare betrokkenen (groepen) verminderen, waardoor er in mindere mate of zelfs geen sprake is van horizonversmelting. Ten derde is de kans op argumenteren en

discussiëren altijd aanwezig. Ten vierde is de keuze van de omgeving waarin de verhalenworkshop wordt gehouden, van invloed op het verloop van de verhalenworkshop. Een keuze die uitnodigend is voor één groep maar een bedreiging voor één andere groep kan zich negatief vertalen naar de bereidwilligheid om deel te nemen.

9.9 LEERPROCES

Wat een openbaring is het vak Management van Verandering voor mij geweest. Gegrepen door de materie, gestimuleerd om aandachtig te kijken en te luisteren naar de context om mij heen. Sinds het moment dat ik de colleges ben gaan volgen is mijn wereld opmerkelijk veranderd. Het vak Management van Verandering heeft mij veranderd. Deze major heeft mij verbreding en verdieping gegeven. Niet enkel hoe ik kijk naar organisaties, maar ook naar privésituaties om mij heen. Absoluut gestimuleerd door Ton Roodink om de bedrijfskunde eigen te maken heb ik met volle overgave de opdrachten in semester drie, maar ook het onderzoek uitgevoerd. Vanaf de methodologische colleges aan het einde van semester drie is er constant sprake geweest van een zeer aanwezig emotioneel ontwikkelingsproces van mij als persoon, van mij als ambtenaar, van mij als burger, en van mij als onderzoeker. Emoties zoals angst, trots, woede, gelatenheid, opluchting en blijdschap heb ik ervaren. Uiteindelijk hebben zij geleid tot een dynamisch onderzoek- en leerproces. En wat een levenservaring is het dan ook geweest. Ik heb geleerd om te kijken, hoe de inrichting van een omgeving bepalend is en uitnodigt tot specifiek gedrag. Geleerd om te luisteren, naar verhalen en opmerkingen van mensen om mij heen waardoor ik gedragingen en uitingen van oriëntaties heb leren herkennen. De theorie van Van Dinten & Schouten (2008) is voor mij gaan leven in de praktijk.

Ik ben blij en trots met mijn keuze om af te studeren in de major Management van Verandering. Deze major stopt niet op het moment dat ik mijn onderzoek verdedig. Néé, de theorie en materie zullen mij blijven helpen in mijn verdere toekomst.

Op verschillende gebieden was het onderzoek voor mij een 'proeve van bekwaamheid'. Dingen loslaten en niet reageren vanuit mijn vooringenomenheid. Weten wanneer je een stap naar achter moet doen, een pas op de plaats, of zelfs naar voren. De tijdsplanning – die is opgenomen in het afstudeervoorstel – gaf richting, maar heb ik los moeten laten aangezien zaken anders verliepen dan ik vooraf had bedacht. Accepteren dat er ontwikkelingen waren – die de gevolgen waren van mijn handelingen – die van grote invloed waren op wat ik kon doen binnen mijn onderzoek. Realiseren dat belangen gelijktijdig langs elkaar lopen en dat ze van invloed zijn op elkaar.

Tevens ben ik geconfronteerd met een van mijn belangrijkste leerdoelen namelijk het kundig schrijven – tijdens de introductiedagen door mij geformuleerd – dat zich weer openbaarde op het moment dat ik werkelijk mijn onderzoeksrapport ging vormen. Het schrijven, waarna ik geconfronteerd werd met feedback op mijn minder bekwame schrijfvaardigheden. Waarna ik teksten heb aangepast, waarbij ik mijn eigen dominante oriëntatie gereduceerd heb in de teksten die ik had gemaakt. Naast het schrijven was ook het voeren van gesprekken gelijktijdig een leer-, ervarings- en denkproces. Bij het voeren van gesprekken heb ik ervaren dat het een grote mate van vakkundigheid behoeft, om in de rol van gesprekspartner beleefde ervaringen te achterhalen van betrokkenen. Ik heb ervaren dat het relatief eenvoudig is om meningen van betrokkenen te verzamelen. Het is moeilijker om beleefde ervaringen te achterhalen. Ik heb ervaren – tijdens het uitwerken van de eerste oriëntatiegesprekken – dat ik tijdens deze gesprekken niet had gedaan, wat ik beoogd had te doen. Hiervan heb ik geleerd, waarna ik mijzelf

bij het voeren van de opvolgende gesprekken heb verbeterd, wat de kwaliteit van de data heeft verhoogd. Doch ben ik van mening dat de gesprekken die ik gebruikt heb bij de creatie van de gestalten, niet feilloos waren en nog voor verbetering vatbaar.

Mijn onderzoek distantieerde zich op mening gebied van de traditionele onderzoekwijze. Ik heb mijn verrichte manier van onderzoek doen, ervaren als 'een jas die mij past'. Ik heb ondervonden dat collega's en andere personen om mij heen hier meer moeite mee hadden. Bij diverse betrokkenen en personen in mijn omgeving was er enthousiasme waarneembaar over de wijze van onderzoeken. Diverse betrokkenen hebben mij gevraagd naar het (rationele) resultaat en anderen wilde gaarne de verhalen lezen.

De prettige interactie die ik gedurende het gehele onderzoek heb gehad met betrokkenen heeft ertoe geleid dat ik uiteindelijk heb besloten, om aan allen een bericht te sturen. In dit bericht stond vermeld:

Geachte betrokkene bij mij afstudeeronderzoek in de major: Management van Verandering

Allereerst wil ik u bedanken voor de bereidwilligheid om met mij te praten over het organiseren van sociale leefbaarheidsdiensten in de gemeente Boxtel en/of de gemeente Sint-Michielsgestel. In het kader van mijn onderzoek is uw inbreng betekenisvol geweest. Betekenisvol voor mij als onderzoeker, maar zeker ook voor mij als mens.

In een eerder stadium heb ik u te kennen gegeven, dat ik u op de hoogte zou houden over het verdere verloop van het onderzoek. Hierbij wil ik u berichten dat ik mijn onderzoek heb afgerond. Ten aanzien van de praktische relevantie van het onderzoek heb ik altijd gestreefd om een verhalenworkshop op te nemen in mijn onderzoek. Desondanks moet ik u berichten dat mijn werkgever – MijnGemeenteDichtbij – het mij verbiedt als ambtenaar om een verandering te initiëren (het uitvoeren van een verhalenworkshop), aangezien ik van hun geen opdracht heb. Aangezien ik gelijktijdig ambtenaar ben als onderzoeker, heb ik besloten om de geplande verhalenworkshop te annuleren.

Bedankt voor alle positieve reacties die ik gedurende het onderzoek van diverse betrokkenen heb mogen ontvangen. Dit heeft mij als onderzoeker positieve energie gegeven om het afstudeerproces succesvol af te kunnen ronden.

Met vriendelijke groet,

Geert-Jan van Grinsven

In het begin van het onderzoek wilde ik controle houden op de uitvoering van het onderzoek, terwijl het onderzoek juist emergent was. Uiteindelijk kan ik zeggen dat het accepteren van situaties die gaandeweg zijn ontstaan, mij rust heeft gebracht. Rust waardoor ik in staat was om toe te werken naar een gevoelsmatige positieve afsluiting van mijn onderzoek. Voor mij is de belangrijkste uitkomst van het onderzoek – die mijn vriendin Angelique absoluut zal bevestigen – dat ik mijzelf op een extreme manier heb leren kennen, op een wijze die ik mijzelf nooit voor mogelijk had gehouden voorafgaande de parttime universitaire studie.

Het volgen van de colleges en mijn afstuderen in de major Management van Verandering heeft er ook toe geleid dat ik momenteel op zoek ben naar een betekenisvolle functie bij een nieuwe werkgever. Ik

ervaar het dat ik door de parttime universitaire studie, en in speciaal de major Management van Verandering op een moment in mijn leven ben beland. Waarop ik de juiste beslissing wil nemen voor een gelukkige en voortvarende toekomst.

LITERATUURLIJST

- Abma, T., & Widdershoven, G. (2006). *Responsieve methodologie: Interactief onderzoek in de praktijk*. Den Haag: LEMMA.
- Beck, D., & Cowan, C. (2014). *Spiral Dynamics: Mastering values, leadership and change*. John Wiley & Sons.
- Beenhakker, J. (2015, oktober 2). *De nieuwe ambtenaar binnen het directiemodel: de tijdbom tikt! Hiërarchisch management als grootste belemmering voor leiderschap, talentontwikkeling en innovatie*. Opgehaald van www.wakeupworld.nl:
<http://www.wakeupworld.nl/content/uploads/2015/02/Leiderschap.pdf>
- Bouten-Evers, S. (2012). *Mensen werken vanuit betekenis en bewegen door verhalen*. Open Universiteit Nederland.
- BZK. (2009). *Bestuurlijke vernieuwing. Brief aan de Tweede kamer. 30184, nr.27*. Opgehaald van [europa-nu.nl](http://www.europa-nu.nl): <http://www.parlement.com/9353000/1f/j9vvhy5i95k8zxl/vi6188zc14yo>
- Daemen, H., & Thomassen, J. (1993). *Afstand tussen burgers en overheid*. Opgehaald van Universiteit Twente: <http://doc.utwente.nl/3546/1/9075.pdf>
- de Hart, J. (2002). *Zekere banden: Sociale cohesie, leefbaarheid en veiligheid*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Dinten van, L., & Dinten van, W. (2013). *Passend werken en organiseren in gemeenten. De mens- en contextgedreven vorm: Wat komt daarbij kijken en hoe doe je dat?* Wijk bij Duurstede: Bascole.
- Dinten van, W., & Schouten, I. (2008). *Zijn zij gek of ben ik het? Hoe je oriëntaties gebruikt bij organiseren*. Wijk bij Duurstede: Eburon.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. (2012). *Management Research*. London: Sage.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. London: SAGE Publications Ltd.
- Erlandson, D. A., Harris, E. L., Skipper, B. L., & Allen, S. D. (1993). *Doing naturalistic inquiry*. Newbury Park, London, New Delhi: Sage.
- Essers, J. (2015, 12 15). Incommensurabiliteit en organisatie. *College Wetenschapsleer, RSM Rotterdam, Erasmus Universiteit*, p. sheet 21.
- Guba, E., & Lincoln, Y. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park: Sage Publications, Inc.
- Hellemans, S. (1993). Zuilen en verzuiling in Europa. In U. Becker, *Nederlandse politiek in historisch en vergelijkend perspectief* (pp. 121-150). Amsterdam: Het Spinhuis.
- Krosse, P., Loorbach, D., Rotmans, J., & Erasmus Universiteit Rotterdam. (2012). *Rol van de overheid bij lange termijn maatschappelijke opgaven*.

- Laar van de, S. (2014). *Samen Sterker in de Meijerij. Bedrijfsplan voor de ambtelijke fusieorganisatie tussen de gemeenten Boxtel en Sint-Michielsgestel*.
- Lans van der, J. (2010). *Eropaf! De nieuwe start van het sociaal werk*. Amsterdam: Augustus.
- Lengkeek, J. (1994). *Een meervoudige werkelijkheid*. Wageningen.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in Social Science*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in fives: A Synthesis of the Research on Organizational Design. *Management Science*, 26(3), 322-341. Opgehaald van <http://www.jstor.org/stable/2630506>
- Oakes, G. (1977, feb). The Verstehen thesis and the foundations of Max Weber's methodology. *History and Theory*, Vol 16.no1, pp.11-29. Opgehaald van <http://www.jstor.org/stable/2504575>
- Pässilä, A., Oikarinen, T., & Kallio, A. (2013). Creating dialogue by storytelling. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 25 No. 3, pp. 159-177.
- Pommer, J. (2015, november 24). *Het organiseren van nabijheid*. Opgehaald van Gemeente Sint-Michielsgestel: <https://www.sint-michielsgestel.nl/bestuur-en-organisatie/nieuws/bekijk/artikel/het-organiseren-van-nabijheid/>
- Powell, W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network Forms of Organizations. In B. Slaw, *Research in Organizational Behaviour*, deel 12 (pp. 295-336). JAI.
- Roodink, T. (2015, September 17). *Spel zonder einde, Interventie - Uitwerkingen*. Opgehaald van https://bb-app02.ict.eur.nl/webapps/blackboard/execute/content/file?cmd=view&content_id=_45173_1&course_id=_1724_1&framesetWrapped=true
- Van der Knaap, P. (2006, december). Lerende overheid, intelligent beleid? *TPC*, 4.
- van Leijden, W., & Zuiker, P. (2006). *Organisatievernieuwing binnen de gemeentelijke overheid 'Een krachtdadige overheid in een complexe samenleving'*. Emergent B.V. Heilig Landstichting.
- van Leijden, W., & Zuiker, P. (2012). *Nederland op doorbreken: Een vernieuwend perspectief voor een land in crisis*. Heilig Landstichting: Emergent.
- Veenhoven, R. (2000). *Leefbaarheid: Betekenissen en meetmethoden*.
- WWR. (2012). *Vertrouwen in burgers*. Den Haag/Amsterdam: Amsterdam University Press. Opgehaald van https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=GAeH1fSP4BcC&oi=fnd&pg=PP1&dq=vertrouwen+in+burgers&ots=c_essWSZVw&sig=BmZgyU2KSjsDsG_eAO-2UsZQJso#v=onepage&q=vertrouwen%20in%20burgers&f=false
- Žižek, S. (1994). Superego by default. *The Metastases of Enjoyment*, 925-942.

BIJLAGE BEGRIPPEN

Een heldere taalomschrijving van het begrip en zijn expliciete toepassing ervan in het onderzoek, helpt de lezer om te kijken naar hetzelfde begrip, zoals ik dat als onderzoeker heb bekeken.

POSTMODERNISTISCH ONDERZOEK

Postmodernistisch onderzoek verwerpt de positivistische, rationele, en gegeneraliseerde basis voor wetenschappelijk onderzoek, die de wereld vanuit een objectief oogpunt verklaard (Eriksson & Kovalainen, 2008, p. 21). Postmodernistisch onderzoek gaat uit dat een organisatie, dynamisch is en het geen eenheid betreft. Met als gevolg dat dit perspectief uitermate geschikt is voor het bestuderen van organisatorische dynamieken en veranderingen. Daarnaast houdt het rekening met de aanwezigheid van elementen en processen binnen organisaties die niet zichtbaar zijn. Waaronder expliciete kennis en informele besluitvormingsprocessen. Als laatste blijft postmodernisme sceptisch over de rol en motivaties van grote industriële organisaties, waarbij ze zich afvragen of zij wel een toegevoegde waarde hebben voor de maatschappij (Easterby-Smith et al., 2012, pp. 31-32). Gezien het onderzoek zich heeft gericht op de organisatorische dynamieken en verandering, acht ik een nadere uitleg van dit begrip relevant.

NATURALISTISCH ONDERZOEK

Naturalistisch onderzoek is het uitvoeren van een onderzoek waarbij het **niet** gaat om een verzameling van kennis in de vorm van generalisaties en verklaringen te creëren die vrij zijn van tijd en context. Naturalistisch onderzoek heeft als doel het ontwikkelen van gedeelde constructies die een specifieke context nader belichten (Erlandson et al., 1993, p. 45). In vergelijking met een traditioneel wetenschappelijk onderzoek wijkt naturalistisch onderzoek op verschillende punten af. De dagelijkse omgeving van betrokkenen is de context waarin het naturalistisch onderzoek wordt uitgevoerd. In deze omgeving neemt de onderzoeker actief deel aan het onderzoek en maakt er onderdeel van uit. Het begrijpen van de werkelijkheden van de betrokkenen is hier van belang. Theorie wordt niet van tevoren gezocht, maar er wordt vertrouwd op de theorie die opkomt naar aanleiding van de verzamelde data. De onderzoeksopzet ontwikkelt zich gaandeweg het onderzoek. Dit kan gevolgen hebben voor: de onderzoeksvraag, die in het begin meer een dilemma of een uitdrukking is en de te onderzoeken doelgroep of respondenten. Beide ontwikkelen zich naarmate het onderzoek vorm krijgt. Het onderzoek stopt op het moment dat er verzadiging optreedt. De verkregen resultaten zijn gebaseerd op meerstemmigheid. Context binnen dit type onderzoek is heel belangrijk, waardoor de resultaten niet buiten de context gebruikt kunnen worden. Aangezien de kwaliteitscriteria van een naturalistisch onderzoek zijn gebruikt acht ik een nadere toelichting over de onderzoeksmethode passend.

CONSTRUCTIVISME

Sociaal wetenschappelijke stroming waarbij er wordt uitgegaan dat mensen de werkelijkheid construeren in intensieve interactie met elkaar (Abma & Widdershoven, 2006, p. 179). Aangezien het onderzoek zich allereerst kenmerkt door: de interactie met, en de bestudering van mensen, en de relatie tussen mensen en de maatschappij. En ten tweede kenmerkt het onderzoek zich door: het in

beeld brengen van meervoudige waarheden, en hoe deze geconstrueerd worden door betrokkenen. Gezien deze twee kenmerken acht ik een heldere taalomschrijving van dit begrip van groot belang.

EPISTEMOLOGIE

Epistemologie staat voor de kerntheorie en gaat over de vraag hoe wij de werkelijkheid kunnen kennen. In een responsieve methodologie – zoals het onderzoek zich kenmerkt – geldt een dualistische epistemologie. Dat wil zeggen dat object en subject elkaar wederzijds beïnvloeden. Om inzicht te krijgen in uiteenlopende werkelijkheidsconstructies moet een onderzoeker betrokkenheid tonen in plaats van afstand te nemen (Abma & Widdershoven, 2006, p. 179). In het onderzoek is de werkelijkheid enkel ontleent door het gegeven dat ik als onderzoeker in interactie ben geweest met de betrokkenen. Een interactie die wederzijds was en waar ik invloed had op de betrokkenen, en de betrokkenen invloed op mij als onderzoeker. Dit heeft het verloop van het onderzoeksproces beïnvloed. Een heldere taalomschrijving van het begrip epistemologie, acht ik dan ook passend.

THICK DESCRIPTIONS

Volledige omschrijvingen van alle relevante zaken die een lezer dient te weten om de bevindingen te kunnen begrijpen (Guba & Lincoln, 1985, p. 125). Het is het geheel van de bestudeerde context die wordt gevormd door zowel de verbale (taalgebruik) en non-verbale taal (observaties) (Erlandson et al., 1993, pp. 145-147). Gezien het gegeven dat de betrouwbaarheid en bevestigbaarheid is gelegen in een gedegen onderzoekspoor, acht ik het van belang dat de lezer het begrip – vormanalyse (thick descriptions) – helder begrijpt. Deze thick descriptions zijn van groot belang om de betrouwbaarheid en bevestigbaarheid van de gecreëerde verhalen te controleren.

GESTALT

Een Gestalt is een ordening, een patroon opgebouwd uit kleine delen en verwijst naar de vorm of het geheel van een figuur (Bouten-Evers, 2012, p. 21). Het begrip Gestalt is in dit onderzoek een overkoepelende term die vier keer is toegepast. De vier verschillende oriëntaties – open, sociale, rationele en zelfreferentiële – staan aan de basis van elk afzonderlijk verhaal, waarin de kleine delen afkomstig zijn uit afzonderlijke gesprekken die zijn gevoerd met betrokkenen. Een heldere taalomschrijving van het begrip Gestalt vergroot de kans dat de lezer verwezen wordt naar hetzelfde begrip, zoals ik dat als onderzoeker heb bekeken.

MEERVOUDIGHEID

Meerdere perspectieven worden gehanteerd op een en hetzelfde onderwerp.

LEEF- SYSTEEMWERELD

De leefwereld is de totaliteit van wat het geval is. Het is de stand van zaken die bestaat uit objecten, intersubjectiviteit en subjecten. De leefwereld bestaat gelijktijdig uit zowel externe feitelijkheden (de objectieve wereld), als een maatschappelijke institutionele orde (de sociale wereld), en een interne individuele wereld (de subjectieve wereld) (Lengkeek, 1994, pp. 84-85). Ondanks dat het begrip sporadisch voorkomt in het onderzoek, acht ik het van belang dat een heldere taalomschrijving nodig is

om misbruik en misverstanden tegen te gaan. Mijn doel is dat de lezer dit begrip ziet, zoals ik dat als onderzoeker heb bekeken.

De systeemwereld is het totaal van materiële middelen (concrete, tastbare inzet) wat wordt gebruikt voor de verwezenlijking van doeleinden en instandhouding. De leefwereld wordt in stand gehouden door symbolische reproductie. De feitelijke 'standen van zaken' en interventies worden vorm gegeven door materiële reproductie, die een systeemkarakter krijgt, oftewel door sturing van handelen in verband met de bedoelde en onbedoelde gevolgen en de integratie daarvan (Lengkeek, 1994, pp. 88-89). Zoals het geval was bij het voortgaande begrip Leefwereld acht ik een heldere taalomschrijving noodzakelijk zodat het de lezer helpt om te kijken naar het begrip, zoals ik dat als onderzoeker heb bekeken.

DEFINITIE VAN DE SITUATIE

Organisaties vormen zich naar verloop van tijd en worden op zichzelf staande entiteiten. Een entiteit vormt een samenhangend geheel waarbij op elkaar afgestemde, gecoördineerde activiteiten in wisselwerking staan met de omgeving, en voeden zich daaruit. De entiteit heeft een doelgericht gedrag waarbij ze iets teruggeven aan de omgeving. Bij een intern georiënteerde organisatie (zoals MijnGemeenteDichtbij) wordt de definitie van de situatie bepaald door de organisatie zelf, passend bij de hoofdactiviteit die in de organisatie wordt bepaald. De vormen van organiseren zijn construeren en macht waarbij men rationaliseert en overtuigt. Het resultaat wordt vooraf bedacht en is top-down, mechanisch ingericht (Dinten van & Schouten, 2008, pp. 104-105). Ondanks het gegeven dat het begrip slechts enkele malen voorkomt in de onderzoek rapportage acht ik een heldere taalomschrijving van groot belang voor de lezer zodat deze de begrippen bekijkt, zoals ik dat als onderzoeker heb gedaan.

RATIONALITEITSWIG

Als er sprake is dat er rationeel wordt gepraat over externe oriëntaties maar daarmee je gedraag je je nog niet extern georiënteerd (Dinten van & Schouten, 2008, p. 37).

VIRTUELE RUIMTE

In organisaties zijn ordeningen constant aanwezig om ervoor te zorgen dat dingen tot stand kunnen komen die voor één individu nooit binnen bereik komen. Elke organisatie heeft virtuele trekken waarmee ze een constante afspiegeling zijn van wat de omgeving vraagt en daardoor blijven ze verbonden met de realiteit (Dinten van & Schouten, 2008, p. 138). Een gepaste virtuele ruimte noemen we het als de organisatie dat moet zijn, willen ze kunnen maken wat is bedacht en in de realiteit nog niet bestaat. Zolang het resultaat voorziet in de behoefte van mensen kan de organisatie blijven bestaan. Een ongepaste virtuele ruimte is er in organisaties ordeningen en systemen dicteren, die mensen ervaren als niet passend in de realiteit (Dinten van & Schouten, 2008, p. 139). Er is dan ook sprake van voortdurende botsing tussen definities vanuit de omgeving met die van de binnenkant van de organisatie (Dinten van & Schouten, 2008, p. 139)

HORIZONVERSMELTING

Kenmerkend voor een dialoog is dat beide partijen openstaan voor verandering. Het resultaat is dat elk van beide anders naar de wereld kijkt dan voorheen. Een dialoog geeft een verandering in perspectief.

De eigen horizon wordt via de confrontatie met de horizon van de ander uitgebreid. Een dialoog leidt tot een versmelting van horizonten (Abma & Widdershoven, 2006, p. 180). Dit begrip is enkel opgenomen in de voorbereiding van de verhalenworkshop. Desondanks acht ik een heldere taalomschrijving van dit begrip voor de lezer waardevol, zodat deze begrijpt waarna ik als onderzoeker verwijs.

VERHALEN

Worden gekenmerkt door de situering van een gebeurtenis in een bepaalde context. In verhalen komen personen voor die verschillende gezichten en strevingen hebben. Verhalen gaan over alledaagse gebeurtenissen en gewone mensen. Verhalen hebben binnen organisaties vaak betrekking op zaken als (on)gelijkheid, (on)veiligheid en (gebrek aan) controle (Abma & Widdershoven, 2006, p. 51). Een heldere taalomschrijving van het begrip Verhalen zorgt ervoor, dat de lezer verwezen wordt naar dezelfde specifieke toepassing zoals ik in het onderzoek heb gedaan.

VERHALENWORKSHOP

Een dialogische methode. In een verhalenworkshop ontvangt een groep van acht à tien deelnemers een aantal bewerkte verhalen die eerder werden gegenereerd. Zij lezen de verhalen, en worden vervolgens uitgenodigd om erop te reageren. Het gaat erom de verhalen in verband te brengen met de eigen ervaringen (Abma & Widdershoven, 2006, p. 182). Een heldere taalomschrijving van het begrip Verhalenworkshop helpt de lezer het begrip te bekijken zoals ik dat als onderzoeker ook heb bekeken.

BIJLAGE GESPREKSPARTNERS

De officiële gesprekspartners waren: Kwartiermaker Sociaal Team (18+)², Teamleider Jeugd³, Wethouder Sociaal⁴, Kartrekker burgerinitiatief⁵, Voorzitter burgerinitiatief⁶, Opbouwmedewerker welzijnsstichting⁷, Fractievoorzitter 1⁸, Fractievoorzitter 2⁹, Fractievoorzitter 3¹⁰, Wethouder Sociaal 2¹¹, Teamregisseur Participatie¹², Ouderenwerker¹³, Consulent Jeugd / voormalig wijkambtenaar¹⁴, Coördinator Steunpunt Mantelzorger¹⁵, Programmamanager Sociaal Domein¹⁶, Manager welzijnsstichting¹⁷, Burger & WMO adviesraadslid¹⁸, Burger¹⁹, en een voorzitter burgerinitiatief²⁰.

De officiële gesprekspartners waren: directrice welzijnsstichting²¹, wijkmakelaar 1²², wijkmakelaar 2²³ en wijkmakelaar 3²⁴.

² Werkgebied gemeente Sint-Michielsgestel

³ Werkgebied gemeente Sint-Michielsgestel & Haaren

⁴ Werkgebied gemeente Sint-Michielsgestel

⁵ Woonachtig te Berlicum (Sint-Michielsgestel)

⁶ Woonachtig te Boxtel

⁷ Werkgebied gemeente Sint-Michielsgestel

⁸ Gemeente Sint-Michielsgestel coalitie partij

⁹ Gemeente Sint-Michielsgestel coalitie partij

¹⁰ Gemeente Sint-Michielsgestel oppositie partij

¹¹ Werkgebied gemeente Boxtel

¹² Werkgebied gemeente Boxtel & Haaren

¹³ Werkgebied gemeente Sint-Michielsgestel (contactpersoon dorpskern Den-Dungen)

¹⁴ Werkgebied gemeente Boxtel

¹⁵ Werkgebied gemeente Sint-Michielsgestel

¹⁶ Werkgebied gemeente Boxtel en gemeente Sint-Michielsgestel

¹⁷ Werkgebied gemeente Boxtel en Haaren

¹⁸ Woonachtig te Sint-Michielsgestel en aandachtsgebied gemeente Sint-Michielsgestel

¹⁹ Woonachtig te Sint-Michielsgestel

²⁰ Woonachtig te Boxtel

²¹ Werkgebied gemeente Sint-Michielsgestel

²² Werkgebied gemeente Sint-Michielsgestel

²³ Werkgebied gemeente Sint-Michielsgestel

²⁴ Werkgebied gemeente Boxtel

BIJLAGE ONDERSTEUNENDE VRAGENLIJST

Wie is.....?

Hoe ervaar jij de wijze waarop je organisatie sociale leefbaarheid organiseert?

Hoe doen zij dat?

Hoe doe jij dat?

- ➔ Positieve ervaring?
- ➔ Negatieve ervaring?

Kun jij een voorbeeld van een situatie beschrijven waarin volgens jou sprake is van nabijheid van sociale leefbaarheid?

Wat / wie was bepalend?

Hoe / wat voelde jij bij deze voorbeelden?

Waaraan meet jij dat af?

Past de door je omschreven wijze van organiseren bij je organisatie?

Waaraan meet jij dat af?

Past de door je omschreven wijze van organiseren bij de externe partners?

Past de door je omschreven wijze van organiseren bij je collega's?

Hoe zou jij sociale leefbaarheid organiseren?

Waarom zou jij het zo organiseren?

Wat zou dat voor je betekenen?

Wat zou dat betekenen voor: ➔ De ambtelijke organisatie?
➔ De burgers?

Hoe zie jij de wijze van organiseren van de ambtelijke organisatie in de toekomst?

Waarom zie jij dit zo?

Door wie / wat wordt dat beïnvloedt?

Wat zou je nog meer graag met mij willen delen?

Wie is anders denkend als het gaat over het organiseren van sociale leefbaarheidsdiensten en relevant voor mij om te spreken?

BIJLAGE MEMBER CHECKEN

OPEN GEORIËNTEERD GESTALT

Beste Geert-Jan,

In reactie op het door jouw voorgelegde verhaal “Op je handen zitten is een kunst” (de weerslag van het interview dat je met mij gehad hebt in het kader van je onderzoek), hebben we telefonisch contact gehad waarbij we een paar punten besproken hebben:

- ☐ Ik herken hetgeen ik heb duidelijk willen maken als grote lijn in het verhaal.
- ☐ Ik vindt het een verfrissende aanpak die je hanteert door het interview in een fictief verhaal vorm te geven
- ☐ Ik maak me zorgen over de herkenbaarheid en het terugvoeren van een aantal opmerkingen naar mij als persoon/functionaris
- ☐ Met name heb ik die zorg in relatie tot de wethouder, die in het verhaal opgevoerd wordt, en de meningen die deze wethouder (door mijn alter ego) toegedicht worden.

Jij vertelde mij dat je eigenlijke opzet om de materie bespreekbaar te maken, waarbij de verhalen gebruikt zouden worden, niet geaccepteerd is door jouw organisatie. En dat de verhalen dus alleen gebruikt worden voor jouw onderzoeksrapport.

- ☐ We hebben afgesproken dat “mijn” verhaal in dit onderzoeksrapport alleen toegankelijk is voor jou en het opleidingsinstituut waarvoor je het onderzoek uitvoert.

Ik vertrouw op de door jouw toegezegde integriteit hierin en wens je van harte succes met het onderzoek en het afronden van de studie.

Met vriendelijke groet

vertrouwelijk

Bron: (persoonlijke communicatie: vertrouwelijk, 28 september 2016)

SOCIAAL GEORIËNTEERD GESTALT

Dag beste Geert-Jan,

Met genoegen je verhaal gelezen dat je uit mijn mond optekende. De essentie wordt goed weergegeven en de anonimisering is prima en soms grappig.

De tekst is goed te lezen en te begrijpen omdat ik de context volledig ken. Ik weet niet of anderen dat ook direct weten te plaatsen. Wellicht is het nodig nog wat omstandigheden en context toe te voegen zoals; waarom het gesprek heeft plaatsgevonden, waarom met mij en met welk doel is het gesprek gevoerd. Wellicht zit dat in het grotere verband van het verhaal en de context van je onderzoek.

Verder zal er taalkundig nog een keer kritisch naar gekeken moeten worden, hier en daar zou het wat puntiger en op andere plaatsen wat meer beschrijvend kunnen.

Succes met studie en de afronding daarvan. als er een publicatie komt ben ik daar wel in geïnteresseerd.

Met vriendelijke groet,

Vertrouwelijk

Bron: (persoonlijke communicatie: vertrouwelijk, 23 september 2016)

RATIONEEL GEORIËNTEERD GESTALT

Heel snel een reactie:

Allereerst: leuk verhaal van gemaakt! Complimenten!

En dan toch ook wat opbouwende FB, want daar vraag je uiteindelijk ook naar. Kijk maar wat je ermee doet.

Ik zou een tekstschrijver of iemand die veel met taal doet het laten nalezen. Tamelijk schrijftaal geschreven waardoor qua stijl en snel begrijpen wat er staat een wel sterker kan.

Inhoudelijk wel degelijk wat gevoeligheden door je manier van formuleren. Zaken komen dan misschien anders over dan bedoeld door mij. Graag de volgende zaken aanpassen:

"Ik krijg geld om mantelzorgondersteuning te doen". Is wel erg te herleiden en persoonlijk. Graag veranderen of weglaten. Bv: "onze organisatie ontvangt subsidie voor deze maatschappelijke taken maar nu door te participeren in het sociaal team komen we veel minder aan die taak toe waar we oorspronkelijk voor betaald worden."

De zin over 1 medewerker en 6 bestuursleden weglaten. Komt denigrerend over. Het is niet aan mij om daar iets van te vinden. Vrijwillige besturen in hun eigen vrije tijd... heb het alleen aangegeven omdat ik in verhouding met veel besturen en bestuursleden in gesprek moest.

Vergelijking tussen de besturen en de gemeente voegt weinig toe. "Dan wij intern in de gemeente hebben gedaan"

Verderop: "wij zijn bij de gemeente K nog niet zo ver" en "dat is tot op heden nog steeds niet veranderd"
Waarom niet positief formuleren? Bv: "...subsidiebeleid. De gemeente is ook bezig hier een slag in te maken. "

Ook het urenschrijven klinkt hier en daar wat negatief. Alsof ik mensen had die bezig waren met uren schrijven voor een client budget...

Voorzitter WMO adviesraad niet zo benoemen. De vz vindt het raar klinkt denigrerend. Beter: binnen de WMO adviesraad werd eerst verrast gereageerd dat ik niet precies kan zeggen hoeveel casuïstiek we in 2015 gezien hebben. Dan leg ik uit dat ons uitgangspunt is dat we geen prioriteit hebben gelegd bij een perfect kloppend registratiesysteem op te zetten maar dat we juist vanuit de cliënten en het resultaat zijn gaan werken. "

Fons: "of hij wel eens begrepen heeft". Positief formuleren! Maar ik snap de strekking van dat hele stuk niet. Wat wil je daarmee zeggen?

Laatste alinea "Nu we sinds 2 jaar bezig zijn..t/m einde kan ik me niet in vinden. Ik bel je er nog even over!

Groet vertrouwelijk

Bron: (persoonlijke communicatie: vertrouwelijk, 12 oktober 2016)

ZELFREFERENTIEEL GEORIËNTEERD GESTALT

Dag Geert-Jan,

Er hoeft van mij niets veranderd te worden.

Duidelijk is dat het inmiddels jouw verhaal is geworden mede geïnspireerd door mijn verhaal.

Sommige dingen zijn daarin zeker herkenbaar. Andere zaken minder of niet herkenbaar of net bedoeld vanuit een andere invalshoek.

Dat komt m.i. door de bewerking van de teksten, het voelt nu niet meer als mijn context en in mijn woorden.

En dat hoeft ook niet want dat is volgens mij nooit het doel geweest.

Succes met de vervolgstappen.

Vertrouwelijk

Bron: (persoonlijke communicatie: vertrouwelijk, 2 oktober 2016)

BIJLAGE UITNODIGING VERHALENWORKSHOP

Naam

Adres

Postcode Woonplaats

Onderwerp: De verhalen douche

datum 13 oktober 2016

Geachte heer / Beste,

Gaarne wil ik u, als actief betrokken persoon bij mijn afstudeeronderzoek, uitnodigen tot het bijwonen van een verfrissende verhalen douche. De verhalen douche wordt gegeven in de spiegeltent op de kermis in Sint-Michielsgestel. De organisatie van deze spiegeltent is in handen van een lokaal burgerinitiatief. Dit sluit natuurlijk perfect aan op het onderwerp van het afstudeeronderzoek: sociale leefbaarheid en nabijheid.

In deze unieke omgeving nodig ik u uit om gezamenlijk een verhalen douche te nemen. Toneelmeester, dichter en acteur Gé van Berkel zal de douche aanzetten, door een viertal verhalen op zijn unieke wijze voor te dragen. Deze verhalen zijn naar aanleiding van diverse gesprekken met betrokkenen door mij geschreven. Ik hoop oprecht dat het aanhoren van deze verhalen u zal uitnodigen, uw eigen ervaringen te vertellen. Ervaringen met betrekking tot het organiseren van sociale leefbaarheid in de dorpen Sint-Michielsgestel en Boxtel.

De kracht van de douche komt tot uiting op het moment, dat u uw eigen ervaringen kunt vertellen. Dit moment zult u ervaren als een ontspannende werking op het lichaam en een verkwikkende werking op de geest. Na het ondergaan van de douche kunt u zich afdrogen onder het genot van een drankje.

De gehele douche zal ik uw begeleider zijn.

Waar: **Spiegeltent, kermisterrein te Sint-Michielsgestel**

Wanneer: **Dinsdag 27 september 2016**

Hoe laat: **Ontvangst 13.45**

Start 14:00

Einde 16:00

Om deze bijeenkomst op een passende wijze te organiseren wil ik u vriendelijk vragen om aan mij door te geven, of u wel of niet aanwezig kunt zijn. U kunt dit doen door mij dit mondeling door te geven; te bellen naar 06 – 15 58 16 47; of een e-mail te sturen naar gjvgrinsven@ziggo.nl.

Bij voorbaat dank,

Geert-Jan van Grinsven
Wolfsdreef 2B
5271 TW Sint-Michielsgestel

Als er magie is op deze planeet, zit het in het water.
Loren Eiseley



BIJLAGE FLYER VERHALENWORKSHOP



The flyer is titled 'De verhalen douche' in a large, dark font, with a stylized shower head icon above the 'd' and 'e'. Below the title, the subtitle reads 'Sociale leefbaarheid in de dorpen Boxtel en Sint-Michielsgestel burgerinitiatief, buurtzorg, jeugdzorg, ed.' in red. A line of text states 'Waar door het delen van verhalen, de uitkomst wordt vermenigvuldigt.' Below this, the event details are listed: 'Waar: Spiegeltent - kermis Sint-Michielsgestel', 'Wanneer: dinsdag 27 september 2016', and 'Hoe laat: 14.00 - 16.00'. To the right of the text is a photograph of a person standing at a table in a tent, addressing a group of people. At the bottom, there is a row of logos: 'contourdetwern', 'Ouderen in Regie', 'BINT', 'Sint-Michielsgestel', 'mijn gemeente dichtbij', 'boxtel', and 'RSM ERASMUS UNIVERSITY ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT ERASMUS UNIVERSITY'.

De verhalen douche

**Sociale leefbaarheid in de dorpen Boxtel en Sint-Michielsgestel
burgerinitiatief, buurtzorg, jeugdzorg, ed.**

Waar door het delen van verhalen, de uitkomst wordt vermenigvuldigt.

Waar: Spiegeltent - kermis Sint-Michielsgestel
Wanneer: dinsdag 27 september 2016
Hoe laat: 14.00 - 16.00

contourdetwern Ouderen in Regie BINT
Sint-Michielsgestel mijn gemeente dichtbij boxtel
RSM ERASMUS UNIVERSITY ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT ERASMUS UNIVERSITY

BIJLAGE ARTIKELEN

BUDGET WET MAATSCHAPPELIJKE ONDERSTEUNING SINT-MICHIELSGESTEL: VOOR ZORG EN ONDERSTEUNING DICHTBIJ

Geplaatst op 24 mei 2016

De gemeente ondersteunt inwoners bij het organiseren van de juiste zorg en ondersteuning. Inwoners moeten (weer) mee kunnen doen en de mogelijkheid hebben om zo lang mogelijk thuis te blijven wonen. In 2015 ontvingen in Sint-Michielsgestel 1430 inwoners een bijdrage voor een maatwerkvoorziening. Bijvoorbeeld hulp bij het huishouden. De gemeente ondersteunt echter ook steeds vaker goede ideeën vanuit de samenleving. Initiatieven die eraan bijdragen dat mensen steeds vaker meedoen in onze samenleving. Het gaat om algemene voorzieningen zoals dagbesteding, het Wijkplein, de ontmoetingen in het kader van dementie of eenzaamheid. De begeleiding van statushouders is ook een sociale taak van de gemeente.

De budgetten voor maatwerkvoorzieningen vanuit het Ministerie zijn de afgelopen jaren behoorlijk verlaagd. Gemeenten moeten zorg en ondersteuning leveren met minder financiële middelen. Een nieuwe manier van werken is het gevolg. We kijken niet meer naar wat iemand niet (meer) kan, maar maken samen met degene die (tijdelijk) ondersteuning nodig heeft een plan op maat. Ook ondersteunen we meer dan ooit algemene voorzieningen. In 2015 gaven we € 4.497.825 uit aan geïndiceerde zorg en ondersteuning vanuit de Wmo. Het Wmo budget bedroeg € 4.993.200. Investerings in algemene voorzieningen vindt daarnaast plaats. Denk aan de mantelzorgwaardering, dagbestedingsprojecten zoals in de Moerkoal, ontmoetingen voor dementerenden en hun partners, het Wijkplein in Gestel-Oost of een project ter bestrijding van eenzaamheid.

Voor hulp bij het huishouden is in de gemeente een lokaal aanvullende Wmo maatwerkvoorziening van € 130.168 beschikbaar. Wanneer we 'geld overhouden' (indicatie budget Wmo) bekijken we over het gehele sociale domein (zorg en ondersteuning, jeugdzorg, werk en inkomen) waar nog extra middelen nodig zijn. Integratie van statushouders is daarbij wel een taak van de gemeente. De huisvesting van asielzoekers niet, dat is een taak voor het Rijk (COA). We houden geld apart voor eventuele risico's en/of tekorten in de toekomst. We evalueren het Wmo beleid 2015 en zetten het financiële plaatje ook af tegen hetgeen geleverd is aan zorg en ondersteuning. Wat ging er goed? Wat kan beter? Moeten we op een bepaald gebied bijstellen? Sint-Michielsgestel blijft investeren in signalering, preventie en zorg en ondersteuning op maat. En werkt samen met inwoners en ketenpartners.

Geïndiceerde voorzieningen waar 1430 inwoners in 2015 vanuit het Wmo budget gebruik van hebben gemaakt: wonen (6%), rolstoelen (4%), vervoer (2%), collectief vervoer (3%), hulp bij het huishouden (29%), begeleiding (54%).

Bron: <https://www.sint-michielsgestel.nl/inwoners/nieuws/bekijk/artikel/budget-wet-maatschappelijke-ondersteuning-sint-michielsgestel-voor-zorg-en-ondersteuning-dichtbij/>

ZORG EN ONDERSTEUNING DICHTBIJ

Geplaatst op 17 mei 2016



2015 was het eerste volledige jaar dat de gemeente verantwoordelijk is voor de nieuwe taken in de Wmo en de jeugdhulp. Veel gaat goed, maar de balans opmakend is er ook reden voor bijstelling en nieuw beleid. Eén van de bijstellingen is om wijkinitiatieven beter te kunnen ondersteunen, bijvoorbeeld initiatieven die vanuit uw eigen wijk komen op het terrein van zorg, onderlinge hulp of ontmoeting. Een andere bijstelling hadden we afgelopen winter al genomen, namelijk dat we niet verder gaan bezuinigen op huishoudelijke hulp, maar deze voorziening de komende jaren juist willen handhaven en er extra geld voor beschikbaar stellen, met name voor signalering en preventie.

Een snelle en goede integratie en begeleiding naar werk voor statushouders (vluchtelingen met een verblijfsvergunning) is naast bovenstaande taken enorm belangrijk; tijdens de bijeenkomsten op 11 mei bleek dat dit uitgangspunt breed werd gedeeld. De gemeente heeft meerdere 'potjes' om initiatieven mogelijk te maken en om voorzieningen voor de meest kwetsbaren uit onze samenleving te verzorgen. Dit betekent dat we integraal aanpakken en dat samenwerking enorm belangrijk is. Dit geldt ook voor onze budgetten.

Meer weten over aanpak zorg en ondersteuning?

Wilt u meer weten over onze gezamenlijke aanpak op het gebied van de zorg en ondersteuning? Over de rol van de wijkmakelaars? Over de integratie van statushouders? Op deze website vindt u het laatste nieuws inclusief [weblog](#) van de verantwoordelijk wethouder, Alexander van den Dungen. Ook kunt u zich online [aanmelden voor onze wekelijkse nieuwsbrief](#), zo blijft u op de hoogte.

Bron: <https://www.sint-michielsgestel.nl/inwoners/nieuws/bekijk/artikel/zorg-en-ondersteuning-dichtbij/>

ZORG EN ONDERSTEUNING DICHTBIJ? DAT IS WETEN WAT ER SPEELT EN HIEROP AANHAKEN

Geplaatst op 17 mei 2016



We maken dit voorjaar de balans op van het eerste volle jaar dat we als gemeente verantwoordelijk zijn voor nieuwe taken op het gebied van de zorg en ondersteuning. Het gaat om de Wet maatschappelijke ondersteuning, de Jeugdwet en de Participatiewet. Ons doel is om te weten wat er speelt en om hierop aan te haken: integraal én met een brede aanpak.

Hoe staat het nu met onze rol? Zijn inwoners tevreden? Ik denk over het algemeen van wel. De overgangsrechten voor mensen die al zorg hadden, hebben positief gewerkt en hebben een geleidelijke overgang mogelijk gemaakt. Het Sociaal Team en het Basisteam Jeugd en Gezin staan op de rails. Met veel gemeenten en instellingen werken we samen aan ondersteuning en zorg dichtbij.

Zorgpunten

Er zijn uiteraard ook zorgpunten. Het vervullen van de extra taken ging gepaard met flinke bezuinigingen, waardoor er banen in de zorg verloren zijn gegaan. Verder is het zo dat we gelukkig met veel mensen snel tot overeenstemming komen over wat er aan hulp nodig is, maar niet met iedereen. Dat leidt weleens tot discussie of tot een rechtsgang. Dat laatste gelukkig niet zo vaak. Ook zijn er zorgen over huishoudelijke hulp. Het college heeft afgelopen winter al besloten dat de maatwerkvoorziening de komende jaren wordt gehandhaafd en dat er daarbinnen extra geld beschikbaar is voor signalering en preventie.

Wisselend financieel beeld

Het financiële beeld is wisselend. Binnenlands Bestuur, het vakblad voor gemeenten, liet onlangs zien dat veel gemeenten geld Wmo geld overhielden. Wat mij betreft hebben we een integrale opdracht in het sociaal domein, met alle plussen én minnen die erbij horen. In onze gemeente is het beeld dat er inderdaad een overschot is op de nieuwe taken in de Wmo, maar daarentegen moeten flinke bezuinigingen geleverd worden op de Participatiewet (arbeidsreïntegratie, sociale werkvoorziening e.d.). Ook redden we het net met het budget voor jeugdhulp.

Inspelen op initiatieven vanuit wijken en dorpen

Dit betekent dat we aan moeten haken, moeten inspelen op initiatieven vanuit wijken en dorpen. Goede ideeën, aansluitend op mogelijk te maken, zeker ook initiatieven die gericht zijn op zorg, onderlinge hulp, jeugd en sociale cohesie. Daarvoor hebben we in de zogenaamde kadernota een budget voor wijkinitiatieven (gekoppeld aan de wijkmakelaars) voorgesteld aan de gemeenteraad. Ook het versterken van het jeugdteam heeft prioriteit, met name om de basishulpverlening te versterken en minder te hoeven doorverwijzen naar instellingen.

Reserveren werkbudget opvang en begeleiding vluchtelingen

Ook stellen we als college dat het van belang is om eenmalig een werkbudget te reserveren voor de opvang en begeleiding van vluchtelingen, met name van mensen die een verblijfsvergunning hebben gekregen en als nieuwe inwoner in onze gemeente komen wonen. Dit doen we vanuit het budget voor het sociaal domein (Wmo, jeugd). Hoe sneller wij inzetten op een goede integratie, des te beter dat voor iedereen is. Liever snel inzetten op het verwerven van taal en werk. Zo voorkomen we als samenleving uiteindelijk hoge uitgaven in het sociaal domein.

Dat alles past volgens mij in onze brede opdracht om zorg en ondersteuning dichtbij te kunnen blijven organiseren.

Alexander van den Dungen, wethouder

Bron: <https://www.sint-michielsgestel.nl/bestuur-en-organisatie/nieuws/bekijk/artikel/zorg-en-ondersteuning-dichtbij-dat-is-weten-wat-er-speelt-en-hierop-aanhaken/>

VERTRAGING VOOR WERELDHUIS IN BOXTEL

Geplaatst op 14 september 2016



Laatste update 14 september, 19:07

BOXTEL - De opening van het nieuwe Wereldhuis in Boxtel heeft forse vertraging opgelopen. Stond deze gepland voor april komend jaar, dit wordt nu in het snelste scenario pas september. Jan Kees Metz, directeur Zorg Services van Zorggroep Elde: „Dit is heel vervelend voor de bewoners.”

Het Wereldhuis komt in het huidige zorgcentrum Molenweide aan de Achterbergstraat, dat hiervoor stevig moet worden verbouwd. Het wordt een zorgcentrum voor mensen met verschillende religies en culturen.

Wachten

Om de verbouwing mogelijk te maken, moeten de huidige honderd bewoners tijdelijk verhuizen naar De Braacken in Vught. Daar zijn nu bewoners ondergebracht van zorgstichting 't Heem, die wachten op de nieuwbouw van de Leyenhof in Helvoirt. Dit project heeft vertraging opgelopen. Daardoor komt De Braacken niet vrij in september, zoals was voorzien, maar vermoedelijk in december.

Tussenfase

Voor de bewoners van Sefkat, een Boxtels verpleeghuis voor bewoners met diverse culturele achtergronden (hoofdzakelijk Marokko, Irak en Afghanistan) die ook naar het Wereldhuis verhuizen, heeft Zorggroep Elde een tussenfase bedacht. Zij worden tijdelijk ondergebracht in een leegstaande vleugel van zorgcentrum Liduina en in Nieuw Beekvliet in Sint-Michielsgestel.

Bron: <http://www.bd.nl/regio/boxtel-schijndel-e-o/boxtel/vertraging-voor-wereldhuis-in-boxtel-1.6391164>

EXCERPT BIJLAGE INHOUDS- VORMANALYSE + THICK DESCRIPTION

OPEN GEORIËNTEERD GESTALT

Datum: 25-05-2016

Gesprek heeft plaatsgevonden op een woensdagmiddag in (verwijderd). Ik had abus en was 30 minuten te vroeg, maar dit kwam ook bij (verwijderd) goed uit. Na even te hebben gewacht in de entree beneden, ben ik opgehaald door (verwijderd) waarna wij naar de eerste verdieping zijn gegaan. (verwijderd) is een netjes geklede (verwijderd). (verwijderd) is en oud (verwijderd) waar de ambtelijke medewerkers en medewerkers van externe organisaties bij elkaar zitten. De sociale dienst, welzijn ea. zijn aldaar ondergebracht en men organiseert dat voor de gemeente (verwijderd). Het gebouw is gedateerd met vele gangen en kantoortjes. In een kaal hoekkantoortje met weinig ramen heeft het gesprek plaatsgevonden. Deze locatie was het verzoek en voorstel van (verwijderd). (verwijderd) heb ik telefonisch gesproken n.a.v. wat email wisseling. Ondanks (verwijderd) volle agenda vond (verwijderd) het onderwerp dusdanig interessant om toch tijd voor mij vrij te maken. In het kantoortje stond één tafel met diverse stoelen. Wij hebben tegenover elkaar plaats genomen waarbij ik rekening heb gehouden dat (verwijderd) niet door het raam naar buiten kon kijken (en dus niet afgeleid werd) maar enkel (verwijderd) aandacht op het gesprek kon houden. (verwijderd) komt ontspannen op mij over.

Voorafgaande aan het gesprek verontschuldigd (verwijderd) zich met de opmerking dat (verwijderd) in afwachting is van een telefoontje van de autoreparateur. Openhartig deelt (verwijderd) mij mede dat (verwijderd) auto kapot was gegaan en met (verwijderd) vakantie aanstaande was het voor (verwijderd) van groot belang dat (verwijderd) hier even de juiste aandacht aan schonk. Tevens benadrukt (verwijderd) dat vertrouwelijkheid van groot belang is.

Ook wordt afgesproken dat we elkaar aanspreken met jij en niet met u.

'OP JE HANDEN GAAN ZITTEN IS EEN KUNST'

Wie is (verwijderd)?

Van huis uit ben ik (verwijderd). Je kunt ons in (verwijderd) beschouwen als een brede welzijnsinstelling waarbij we het jongerenwerk doen en we hebben dan ook een jongeren centrum. We hebben maatschappelijk werk waarbij we maatschappelijk werk hebben in de

Het gaat over wij. Ik is ondergeschikt of in relatie tot anderen. Sociale oriëntatie.

scholen. Maatschappelijk werk met pubers maar ook algemeen maatschappelijk werk. We doen bureau nieuwkomers, bureau sociale raadslieden, mantelzorg steunpunt mantelzorg ondersteunen wij, vrijwillige

Vier keer woorden maatschappelijk werk emotie

thuishulp hebben wij, vrijwillige steunpunt, ouderenwerk en opbouwwerk.

Veelomvattend. Wij doen dat zeker niet alleen met professionals maar steeds meer, wat je steeds meer ziet en wat steeds belangrijker wordt in de samenleving, is dat wij geen gebruik maken van vrijwilligers bij activiteiten. Wij doen diensten maar bijna geen activiteiten, waarbij we vrijwilligers inzetten bij onze diensten, en de vrijwilligers ook operationeel diensten leveren. Bureau nieuwkomers, bureau sociale raadslieden zijn voorbeelden waarin de diensten door vrijwilligers geleverd worden. Als een nieuwkomer hier komt in de spreekkamer spreekt deze met een vrijwilliger. De professional die coördineert bureau nieuwkomers.

Veel details. Volledig willen overkomen. Voorkomen van pijnlijke emotie?

Vijf keer woord 'vrijwilliger' kort achter elkaar emotie

Waarom zijn al de vermelde disciplines zo ingericht?

Extern gestuurde vorm van organiseren. Externe oriëntaties domineren de laatste jaren.

Het is een indeling die traditioneel is binnen de welzijnssector, die gangbaar was maar zeker ook geleid wordt door de financieringsstroom van de gemeente. Dus wij kregen subsidie voor bureau nieuwkomers, subsidie voor maatschappelijk werk, en alles bij elkaar

Weergave van rationale manier van werken.

is dat wel een bulk aan subsidie. Maar de budgetten van de gemeente kaderen ook al, en ik merk dat dan ook nog met onze afspraak met de gemeente. In de welzijnssector gaan we veel meer uit van het generieke, waarbij er in de huidige organisatie niet meer zoveel verschillende functieomschrijvingen zijn als voorheen. Onze medewerkers zijn sociaal werker, sommige hebben een addendum, dus maatschappelijk werk of jongeren werk. Maar eigenlijk is ons uitgangspunt dat wij generalisten uitzetten. Waarbij iedereen ook nog

Gebruik van tijden. Identificatie met gebeurtenissen

Voornamelijk externe vorm van organiseren enkel op het moment dat het nodig is wordt

specialiteiten of competenties heeft die extra inzetbaar zijn. Dat is de tendens van de afgelopen 2 á 3 jaar, maar voorheen was het heel gangbaar zoals je dat nu herkent om dat allemaal een beetje in hokjes te doen en dat had verschillende redenen. Bureau sociale raadslieden wordt geleid door een HBO juridische hulpverlening opgeleid

persoon, en als je een vacature had was dat de persoon die je wilde hebben. Nu is dat niet meer zo nodig en zeker niet meer omdat je bij bureau sociale raadslieden met name de functie heeft, om vrijwilligers te werven en kundigheidsbevordering te doen, te coachen, te coördineren. Zodat de diensten uitgevoerd kunnen worden door vrijwilligers. En pas op het moment dat het complexe situaties zijn zit de leidinggevende zelf met de vrijwilliger in de spreekkamer of gaat hij of zij op huisbezoek.

Dus je ziet een verandering ontstaan op de wijze waarop zaken worden uitgevoerd en toch heb je anderszinds heb je te maken met de kaders binnen de opdracht die je hebt?

Sociale oriëntatie. Wij staat centraal. Mens en context gedreven vormen van organiseren dominant. (verwijderd) stelt zich ondergeschikt aan het collectief.

Ja, ik werk hier nu (verwijderd) jaar, en ik kan het inhoudelijk goed bespreken met de gemeente. Waarbij de eerste stap een generalistische aanpak is, waarbij je gebruik maakt van specialisme die we ook in huis hebben, als dat nodig is. Deze aanpak noemen wij het T-shirt model. Deze aanpak betekent ook dat in de samenwerking met de gemeente onze medewerkers minder herkenbaar zijn als opbouwwerker, of als ouderenwerker, en dat is ook goed. Dat generalisme moet herkenbaar zijn en een

opbouwwerker moet eigenlijk ook als deze bij iemand in huis zit, ook meteen ook

Conflict met rationale (interne dominante) wijze van organiseren van de gemeente. Systeemgedreven versus mens en contextgedreven vormen van organiseren.

individuele problematiek op kunnen pakken en doen wat nodig is. En pas in 2^e instantie doorverwijzen naar een collega van maatschappelijk werk. Dus dat is inhoudelijk heel goed te bespreken met de gemeente, en het is eigenlijk ook wat de gemeente vraagt. Maar op het moment dat het erom gaat (en je hebt verschillende budgethouders bij de gemeente, ik herken die door de verschillende contacten die ik heb met de teamleiders binnen de gemeente), ik merk dat de budgethouders dan ook heel erg hechten aan: "Ja, maar het is wel een budget wat voorkomt uit het jongerenwerk, en dan wil ik wel dat het budget wordt ingezet voor jongerenwerk."

En sommige budgetten zijn daar dwingender in dan anderen. Maar wat je met de gemeente nastreeft is om te doen wat nodig is, en daar loop ik dan tegen aan. Noem het flauw bureaucratische barrières en grenzen aan.

Het woord 'moet' meerdere keren kort achter elkaar gebruik -> emotie. 'moet eigenlijk ook' = dus het gebeurt nu nog niet. Beeldvormend.

Eigenlijk suggereert een paradox. Beeldvormend.

De mate van ervaring is bewust en onderwerp van overdenking

Hij loopt ergens tegenaan. Metafoor om beeld op te roepen.

Afgezwakt voorzichtig geformuleerd.

Wat betekent dat voor de burger?

Extern georiënteerde wijze van werken.
Open en sociaal.

We zitten in een verandering waarbij de burger ook nog wel moet wennen aan het feit, dat als hij beroep doet op welzijnswerk, dat hij of zij niet wordt doorverwezen naar een specialist. Een burger moet wennen dat hij of zij direct het gesprek aangaat van: "God ik zit hier, en ik zou heel graag uw probleem aanhoren, waar u mee zit."

De burger vindt de korte lijn onwennig?

Constatie van sociale verbinding. Alles in de we/wij vorm. Van betekenis zijn voor anderen. Open sociale oriëntatie

De burger zou het liefst meteen iemand aan tafel willen hebben die zegt: "Ik ben de man die u gaat helpen." Zo'n samenleving als (verwijderd), daar merk je ook wel dat zo'n welzijnsorganisatie, dat maakt ook wel wat meer deel uit van het netwerk van burgers, dan in een grotere stad. De kern van de mensen in dat netwerk zijn ook wel gewend met de verdeling zoals

deze altijd is geweest. We hebben ouderwerk, we hebben opbouwwerk, we hebben jongerenwerk, en dat is bekend. Wat we ook merken, en wat ik oneerbiedig het gestelde kader noem, is dat de mensen die nu voor het eerst met onze diensten in aanraking komen, dat deze mensen niet dezelfde verwachting hebben, en die zijn erg geholpen. Heb je sociale problemen dan ga je naar (verwijderd), en daar sta je aan de balie, en je wordt geholpen. Sommige burgers moeten er aan wennen, en anderen die vinden het

Rationele bewering.

Sociaal georiënteerde uitspraak. Externe vorm van organiseren wordt benadrukt.

prettig dat er één loket is. Die transorganisatorische samenwerking wordt ook wel bestuurlijk ingezet, want het gaat niet om de organisatie, maar het gaat om wat de burger nodig heeft, en die burger moet de beste dienst krijgen, ongeacht door wie die geleverd wordt. Dat is wel waar wij hier heel hard aan werken en daar is ook vraag naar bij de burger en wat ook welgeaccepteerd wordt. Of het herkend wordt dat

weet ik niet. Ik denk dat mensen wel goed geholpen worden bij de transorganisatorische wijze van werken.

Er valt een stilte na 'bekend'. (verwijderd) zoekt naar wat hij nu wil gaan zeggen.

Veel details. Pijnlijke emotie wordt vermeden

Er valt een stilte. Zoekend naar de volgende woorden om de dingen goed te formuleren.

Ervaring is bewust en onderwerp van overdenking

Wat betekent het voor de medewerker om middels een dergelijk T-shirt model te werken?

Alles in de wij vorm. Sterk sociaal georiënteerd.

Wij zijn toch al een jaar of vier bezig met de kanteling naar welzijn nieuwe stijl, en daar geven we ook een flinke dosis deskundigheidsbevordering aan bij onze medewerkers.

Door ze bij te scholen?

Ja. Waarbij we trainingen aanbieden gezamenlijk met andere organisaties. De kanteling nieuwe stijl is erop gericht dat het niet gaat om ons, maar het gaat erom dat burgers iets nodig hebben. En wij kijken hoe we dat kunnen realiseren. En de burger staat meteen als eerst voorop. Dus niet alleen u hebt een vraag en wij komen helpen maar

wat kunt u zelf doen? Wat kan uw omgeving doen? En we ondersteunen burger initiatieven en vrijwilliger initiatieven. Dus dat is voor onze medewerkers echt wel een kanteling. Welzijn nieuwe stijl is ik wil niet zeggen 180 graden, maar toch wel over de 90 graden anders werken, en dat betekent wel een en ander. Tussen de oren wordt het goed begrepen en is het eigen gemaakt.

Gebruik van een metafoor DOSIS om beeld op te roepen

Gebruik van metafoor GRADEN om beeld op te roepen

Wat harder en explicieter uitgesproken dan de rest van de zin. Vastberadenheid.

Vooraf ook omdat we het eigen hebben gemaakt in onze visie, en vanuit onze visie sturen we daar onze medewerkers op aan, en doen we die deskundigheidsbevordering. Maar de praktijk....., het doen,..... is soms nog wel

Afwijzing van rationeel handelen. Aansturen op externe georiënteerde wijze van werken.

Weergave van zelfreferentiele reactie tav wijziging wijze van werken.

wat lastig. Voorbeeld is de presentiemethode van die kanteling. Dus ga niet met een eigen agenda, of een voorop gesteld doel, of zelfs met een voorop gestelde aanpak naar iemand toe. Maar ga naar iemand toe. Luister wat het verhaal is en vind aansluiting bij het verhaal. Help mee formuleren wat gewenst is, en kijk wat je dan te bieden hebt. In de theorie zal iedere medewerker zeggen van: "Ja dat doe ik." We zijn momenteel met een scholingsprogramma bezig en de confrontatie met de praktijk is dan vaak: "Ja, ik dacht dat ik dat deed, maar daar kan ik toch nog een hele hoop in verbeteren."

Veel details om volledig te willen zijn hoe men werkt

'soms' = ontkrachtigd. Behouden gesproken.

Vallen enkele korte stiltes tussen de woorden. Toont bescheidenheid.

'Ja dat doe ik' = Zeer nadrukkelijk uitgesproken. Beeldvormend.

De vooringenomenheid om te sturen is dan toch nog aanwezig.

Ja. En dat is niet vreemd, want die mensen zijn daarin opgeleid. Ze hebben er ook

Rationele beargumentering van problematiek bij wijze van werken.

Wat de nieuwe wijze van werken betekent voor degene die in deze branche werken. Sociaal – open georiënteerd.

heel lang in gewerkt. In de zorg is het nog veel heftiger aanwezig, want leer mensen maar eens ontzorgen die voor de zorg zijn opgeleid. Maar dat zien we dus bij onze medewerkers ook wel. Op je handen gaan zitten is een kunst en dat is niet negatief bedoeld. Want op je handen gaan zitten wil niet zeggen dat je niets doet, of dat je lui bent. Maar op je handen gaan zitten betekent dat je heel goed kijkt en luistert, en pas eigenlijk acteert nadat je een aantal vragen hebt gesteld aan de burger. Om pas dan te bekijken waar je wat zou kunnen betekenen voor de burger.

'heftiger' = Opmerkelijk taalgebruik om de ernst aan te geven

Gebruik van metafoor om beeld op te roepen

Behouden gesproken om niemand te kwetsen

Kun je een voorbeeld noemen?

Een heel gek voorbeeldje hiervan ten aanzien van een burgerinitiatief is dat iemand

Getracht wordt zo volledig en passend mogelijk te vertellen. Open georiënteerd.

voorstelt een losloop veldje te creëren voor de honden, want er is veel hondenpoep in (verwijderd). Deze burger vindt het leuk als zijn of haar hondje los kan lopen. Hondenpoep wordt erkend door velen, dat los laten lopen van hond weer door minder. En de opbouwmedewerker weet toch meerdere geïnteresseerde burgers te verzamelen. Als er dan mensen aan tafel zitten die richting de gemeente, richting inspraak, contact met de ambtenaren, misschien ook nog een overlegje met de wethouder, als die mensen dat zelf kunnen, dan is het goed. Maar is het een initiatief waar mensen heel veel moeite hebben om zichzelf te organiseren, en in eerste instantie strategisch of tactisch goed op te stellen. Dan kan onze rol daarin wat groter zijn. En je kan je voorstellen dat wij in begin zelfs, daarin voorop lopen.

In wisselwerking staan met elkaar. Open georiënteerd.

Gradaties van voorbeelden. Gek is niet zo serieus nemen?

Veel details om zeker maar compleet te zijn en niemand in het proces te kwetsen. Voorkomen van pijnlijke emotie

Lacherig. Hij vindt dit voorbeeld wat vreemd om overleg te voeren hierover met een wethouder.

Metafoor VOOROP LOPEN om beeld op te roepen

Vanuit je deskundigheid en doen wat gevraagd wordt?

Voor een ander iets betekenen. Niets is voorop vastgesteld. Doen wat nodig is. Externe wijze van organiseren. Buiten in leidend voor hoe er gewerkt wordt.

Ja, maar het kan ook bijvoorbeeld zijn, dat bij een bepaald initiatief wij, bij een bijeenkomst de voorzittersrol op ons nemen, en dan niet als voorzitter acteren vanuit een positie. Maar dan wel gespreksleider zijn, waarbij we het groepsdynamische aspect bewaken, en indien nodig verslagnotities te maken. Maar tegelijkertijd kijk je wel wie die rol en dat werk binnen een paar maanden over zou kunnen nemen. Een van onze kernwaarden is dan ook 'Weten van Wijken' wat betekent, dat wij in de haarkvaten van de dorpen en de wijken zitten. Maar het betekent ook, dat

Veel details om kracht bij te zetten hoe het voorbeeld werkt.

Gebruik van metafoor HAARVATEN om beeld op te roepen. Gebruik van kreten/slogan om krachtig

Wat twijfel en gestotter bij uitspreken van het betekent ook... Zoekende naar de juiste woorden.

Lachend. Positieve emotie.

wanneer wij niet meer nodig zijn, wij weggaan. En als wij weggaan, dan kunnen mensen het zelf.

Leuke dubbelzinnige uitspraak.

Ja leuk hé.

Er zijn talloze producten en diensten die gevraagd worden door burgers bij je organisatie. In hoeverre ben je zelf ook nog actief betrokken bij de levering van deze producten en diensten?

Ik wordt betaald uit de overhead, dus in die zin zorg ik voor de faciliteiten van de

Rationele uiteenzetting wat (verwijderd) doet en waarom hij dat doet. Desondanks ligt de nadruk niet op hem maar op het waarom. Sociale oriëntatie.

professionals zodat zij hun werk kunnen doen. En dat begint met het uitbetalen van salaris, het bevorderen van deskundigheidskennis. Dat er vanuit een multidisciplinair team gewerkt wordt. Het uitvoeren van functioneringsgesprekken. Ik ben verantwoordelijk voor de afdracht, dus ik voer ook de voortgangsgesprekken met betrekking tot de opdracht, en hoe vertaal je die naar de medewerker. Dus welk resultaat moet je behalen? En hoe rapporteer je dat. Dus dat is mijn rol in de organisatie. Eh.... Eh..... Maar weten van wijken, dat geldt natuurlijk ook voor

Twijfel tussen ben en wordt. Zoekende naar de woorden om antwoord te geven op de vraag.

Verantwoording geven voor zijn positie. Bewust van zijn situatie.

Veel details over wat (verwijderd) doet. Verantwoording? Voorkomen van pijnlijke situaties?

Pauze eh eh eh. Zoeken naar woorden. Veel eh's bij het uitspreken van deze zinnen. Behouden zoeken naar woorden.

Vele benamingen om volledig te zijn en pijnlijke emoties te voorkomen die kunnen ontstaan mocht hij een partij vergeten te vermelden.

mij. Ik ben gisteren bij de gemeenteraad geweest en heb ik ook een presentatie

Open georiënteerd. Zo volledig mogelijk vertellen. Alles staat in beweging met elkaar. Verbinding.

gegeven. En ik heb dan contact met het bestuur, met gemeenteraadsleden maar ook met het andere netwerk. Dus bijvoorbeeld met het bestuur van de voedselbank, de kbo, de seniorenraad, de wmo raad.

Sociale-open oriëntatie. Iets voor de ander betekenen. Onderdeel van een groep. Verbinding met anderen.

Dus in die zin moet ik ook heel goed op de hoogte zijn op mijn niveau. Daarnaast zijn er altijd nog wel zaken waarbij een professional bij bepaalde zaken hulp nodig heeft, die ik kan bieden. En dat kan zijn; het gewoon meegaan naar een gesprek en ernaast te zitten, en waar nodig het probleem een keer anders formuleren.

Verantwoording geven voor wat hij doet. Bewust van zijn situatie.

Ook wil ik als er sprake is van een klacht, deze klacht aanhoren, om te kijken hoe er daar mee wordt omgegaan. Ik vind het altijd heel erg leuk om bij groepsbijeenkomsten een rol te spelen, niet altijd als (verwijderd). Want ik vind dat zo'n presentatie gisteren bij de gemeenteraad gedaan moet worden door gedaan door een medewerker, ook in de gemeenteraad.

'Ook wil ik' = een droom? Geen werkelijkheid?

'altijd' benadrukt mate van belangrijkheid bij verteller.

Wat is de reden dat je groepsbijeenkomsten zo leuk vindt?

Alles in teken van anderen. Wij of we. Van betekenis zijn voor anderen. Sociale oriëntatie.

Dat heeft te maken met mijn vak, en zoals ik ben opgeleid. (verwijderd) en ik vind het zeer prettig om te werken met deelbelangen ten opzichte van het algeheel belang. Bij een probleemanalyse en dan niet bij een enkelvoudig probleem, daar heb je te maken met de positieanalyse, en je hebt te maken met de situatieanalyse. Wat zijn de werkdoelen? Waar wil de club zelf aan werken?

En voor mij is het belangrijk om dat te ondersteunen, want dat zijn de doelen van de club. En dat zijn mijn werkdoelen, om dat mogelijk te maken, om dat te realiseren. Om in de groep te zitten vind ik heerlijk. Om verschillende geluiden te horen. Soms ook verschillende belangen te horen. Soms tegenstrijdige belangen die conflicteren en er dan toch een rol in te spelen dat er een dialoog op gang komt. Dat mensen verbonden worden. Als ik geen (verwijderd) meer ben, want ik ben ook al boven de (verwijderd), zou ik terug het opbouwwerk ingaan, want ik vind dat erg leuk om te doen.

Boem, boem, boem. Krachtige uitgesproken opsomming van delen om volledig te zijn.

HEERLIJK Rijk geformuleerd om beeld op te roepen.

Lachend. Vol trots. Emotie.

Persoonlijk detail om situatie te schetsen

Veel zoeken naar woorden. Gestotter. Veel emotie in deze zin.

Ik zie de enthousiasme bij je. Zou je een positieve werkervaring met me willen delen?

Jawel. Gisteren bij het bijwonen van de gemeenteraad wat ging over een meningsvormende

In verbinding staan met anderen staat centraal. Wat specifiek en situationeel is geeft betekenis. Open – sociale oriëntatie

vergadering ten aanzien van het seniorenbeleid. Dan heb je in mijn positie hier in een dorp te maken op verschillende niveaus. Bij de bijeenkomst van gisterenavond, daarbij zijn de mensen die ik al noemde...de voorzitter van de voedselbank, wat ik al zei. De gemeenteraadsleden zijn er. Mensen die daarin geïnteresseerd zijn. En het ging over het seniorenbeleid et van de gemeenteraad. De toekomst daarvan. Er zitten dan ook ambtenaren. Beleidsambtenaren en ik merk dan ook. Het ging dan ook niet van ik geef een presentatie en that's it.

Maar praten met mensen op verschillende niveaus, het netwerk. Maar ook ...ik heb met de fractievoorzitter van de PvdA gesproken. Maar ik heb ook met een oude mijnheer gesproken die zesentachtig is en het een en ander verteld over zijn werkzame leven. Dat hij heel zijn leven in (verwijderd) woont. Waar hij nu tegenaan loopt. Wat hij van de gemeente vindt. Waarom dat hij er is. En dat ervaar ik als heel positief, en daar krijg ik energie van. Ja.

Vallen her en der stiltes bij het zoeken naar de juiste woorden.

Persoonlijke verrijking van bron informatie.

Zelfgenoegzame laatste 'Ja' bevestiging van het vertelde. Emotie.

Wat is bepalend dat jij je eigen zo voelt? Zijn dat de mensen die je tegenover je hebt of is dat de materie waarover je praat?

Als ik moet kiezen hé. Als jij mij vraagt om te kiezen dan gaat het om de mens. Het omgaan met

Sociaal
open
oriëntatie
openbaart
zich

mensen vind ik belangrijker dan het bezig zijn met de materie. Dit komt omdat ik echt een mensenmens ben. Ondanks dat ik gepokt en gemazeld ben in het welzijnswerk. Ook in de processen die er zich afspelen en het spel tussen bestuur en burger. Maar het gaat mij vooral om de mensen en die mijnheer....dat verhaal... dat is mijn invulling aan present werken. Ik hoef alleen maar te luisteren en vragen te stellen, en het zijn gewoon prachtige verhalen. Ja.

Uitspraak. Metafoor om beeld op te roepen.

Veel gelijktijdig willen zeggen. Enthousiasme in zijn verhaal waarneembaar. Emotie.

Benadrukken van positieve belevingen. Zelfgenoegzame laatste 'ja; bevestiging van het vertelde. Tevredenheid. Emotie.

En nu een mindere werkervaring.

Jij hebt mij vertrouwelijkheid beloofd hé. En daar doe ik een beroep op. Maar ik vind het ook gewoon leuk om het te noemen. Ik werk (verwijderd) Mijn leidinggevende heeft mij (verwijderd) jaar geleden gevraagd om (verwijderd) op mij te nemen, en op dat moment heb ik gezegd: 'Ik laat deze aan mij voorbij gaan.' Maar dat had meer met persoonlijke omstandigheden te maken dan met zakelijke omstandigheden. (verwijderd) daarna kwam hij toch weer terug bij mij en zei:

Rationeel -
sociaal
georiënteerd. De
nieuwe omgeving
is een gevolg van
nieuwe gewenste
toestand.
Tijdsordening.

"(Verwijderd) ik moet toch een beroep op je doen." De manager, (verwijderd), had er toch zijn tanden op stuk gebeten. Dus ik wist dat ik hier in iets terecht kwam waar dingen niet goed waren gegaan. Enerzijds was dat het team en anderzijds was dat de relatie met de gemeente, zowel bestuurlijk als ambtelijk. En ik heb twee keer gehad in de laatste (verwijderd), dat ik dacht: 'Ik ga terug naar mijn leidinggevende en ik geef de opdracht terug. In de zin van: Doe het zelf maar'. En dat heeft te maken met de fusie die heeft plaats gevonden (verwijderd) á (verwijderd) jaar geleden van (verwijderd), en de tot voorheen eigen welzijnsorganisatie (verwijderd). Deze fusie was op

Wat nu verteld gaat worden door (verwijderd) is zeer persoonlijk en gevoelig. Diepe emotie.

Gebruik van metafoor BEROEP DOEN en TANDEN OP STUK BIJTEN om beelden op te roepen

Veel aarzeling en twijfel bij het uitspreken van deze zin. Veel emotie.

Bewust van de ervaring en onderwerp van overdenking.

Gebruik van beeldend taalgebruik om beeld op te

verzoek van de gemeente, en van het toenmalige bestuur, en van het toenmalige

Sociaal
georiënteerd.
iets voor de
ander
betekenen.

Rationeel
georiënteerd.
De wereld is
te
organiseren.

personeel van (verwijderd). Maar deze fusie heeft een dusdanige impact gehad, want een fusie is erg gemakkelijk, maar wat er daarna komt is veel belangrijker. En dat is dat je mensen recht doet op wat ze doen. Dat je mensen ontvangt in de organisatie, dat je er oog voor hebt en dat het niet gaat over de organisatie, maar dat het gaat om (verwijderd), en om wat er (verwijderd) nodig is. We hadden hier ook wel te maken met...met....met disfunctioneren. De grote reden om hier een wisseling van leiding te organiseren door middel van een fusie, was omdat het hele maatschappelijke werkteam eigenlijk deed wat ze zelf wilde, en men daar niet tevreden over was. Met name was de gemeente daar niet over tevreden. Er moest hier dus een flinke klus verricht worden.

Dusdanige ... & veel.... Benadrukken ernst van situatie.

Verschillende malen twijfel herhaling van woord met toont emotie bij verteller.

Nadruk op het woord men. 'met name' benadrukt dat er gradaties (verschillen) bestonden wier er ontevreden was.

Een fikse opdracht.

Ik moest aardig wat doen met betrekking tot het team en na één jaar was er een omslagpunt dat ik dacht van: 'Als er nu niets gebeurd dan blijf ik de zetbaas uit (verwijderd).'

Mate van bewustzijn van
ervaring en onderwerp van
overdenking.

Beeldend taalgebruik.

Men zegt wel eens dat een organisatie enkel gevormd wordt door mensen en als de organisatie moet veranderen moeten mensen dus veranderen.

Ja. Het bekt ook heel erg mooi, maar toen ik mijn kennismakingsgesprek hier had toen was er iemand

Rationele gang
van zaken.
Oorzaak –
gevolg.

Sociaal
georiënteerd.
Het gaat om
het collectief.

die hier al 25 jaar werkte en tegen mij zei: 'Net zoveel jaar als ik hier werk heb ik al directeurs en managers gehad.' En iemand anders zat hier 5 jaar en die zei precies hetzelfde tegen mij. Alleen het getal veranderende. Dus het geeft dan ook wel enigszins aan dat er hier een situatie ontstaan is, om wat voor reden dan ook, want er zijn er ook mensen weg gegaan omdat ze in het harnas gestorven zijn. Maar er was wel een situatie ontstaan dat het op een goede manier leidinggeven aan de organisatie, waarbij het in ons werk nog meer als bij andere

organisaties, gaat om de mensen die het moeten doen. Iedereen was enthousiast, en iedereen was betrokken, en iedereen was gemotiveerd, maar iedereen deed wel een beetje zijn eigen ding. Iedereen zag niet de totale opdracht waar je als organisatie, als team voor staat maar zag alleen maar de enkelvoudige opdracht. Er moest echt wel wat gebeuren. Ik ben hier geparachteerd. In het begin heb ik fors moeten ingrijpen op sommige plekken, en dat het weerstand bood in het begin, dat accepteer je. Maar als je na één jaar nog steeds gezien werd als de zetbaas uit (verwijderd), dat was even een moeilijke. Maar we hebben er een slag in kunnen slaan.

Het andere punt is dat ik dacht: 'Nog effe, en dan ben ik weg.', heeft te maken met de gemeente. Enerzijds is de samenwerking met de gemeente goed. Waarbij we regelmatig overleg hebben op verschillende niveaus, maar op een of andere manier..... Eh.. Ik heb twee keer in het jaar ook bestuurlijk overleg met de twee

Wij is het
onderwerp
Constant
contact met
anderen

Sociale
oriëntatie.

Sociaal -
rationeel
georiënteerd.
Alles in relatie
met anderen.
Gemeente
meent dat de
wereld planbaar
is.

wethouders erbij, de contactambtenaar ten aanzien van maatschappelijke ontwikkeling..... En altijd blijft er iets zo hangen van Ik krijg nooit te horen van: 'We zijn tevreden.' Maar er blijft altijd iets hangen. Ik deel dat ook met mijn leidinggevende. Want die komt ook mee naar dat overleg. Maar het lijkt of er op de achtergrond altijd iets speelt. Toch vinden wij dat jullie het anders moeten doen. Toch vertrouwen we er niet op jullie het beste doen voor (verwijderd). Zijn jullie niet teveel bezig met het bouwen van jullie eigen toer? Moeten jullie je zo profileren zoals je dat doet? Ben je daardoor niet te sterk? Dus in de relatie met gemeente. En ik denk dat dat ook te maken heeft met de ambtelijke fusie. Het was merkbaar dat heel veel tijd en energie in de ambtelijke organisatie naar die fusie toe ging. Maar ook bestuurlijk gezien merk ik dat. Bij de decentralisaties, en bij de transities, dat bij de individuele hulpverlening werkdruk werklast wordt.

Voorzichtig geformuleerd.
Niet kwetsend willen zijn.

Gebruik van metafoor om
beeld op te roepen.

Veel aarzeling en gestotter bij
het zoeken naar woorden.
Behouden praten. Veel
emotie.

Gebruik van metafoor om
beeld op te roepen.

Beeldend taalgebruik.

Zinnen worden niet afgemaakt
omdat het gevoelig ligt.

En dan valt er een stilte
EMOTIE

Opsomming. Herhaling van
hetzelfde met andere
woorden. Onderwerp roept
emotie op bij verteller.

Veel gestotter en zoeken naar
woorden. Het ligt gevoelig wat
(verwijderd) zegt.

Werkdruk wordt werklast.

Ja iedereen werkt hard hé. Maar het vet is er helemaal uit. Er zit echt geen vet meer op.

Waar? Bij wie?

Bij de individuele dienstverlening. En mensen geven 100%. Sterker nog mensen geven 120%. Maar als er dan nog meer gevraagd wordt en dat elastiekje kan niet terugveren ja dan wordt werkdruk, werklast.

Met werkdruk is niets mis. Zolang het te overzien is. Ik weet dat het de komende tijd even druk is maar ik moet die stip aan de horizon hebben om het geen werklast te laten worden.

Ja, en om het dan heel concreet te maken. Om het concreet te maken. Want ik snap ook wel dat dingen tijd kosten, maar bij bureau nieuwkomers hebben we in (verwijderd) met de gemeente en de woningbouwcoöperaties bij elkaar gezeten. Om te kijken wat iedere organisatie nodig had, ten aanzien van het gegeven dat er een verdubbeling van de taakstelling plaats vond in het aantal mensen. Wij hebben binnen bureau nieuwkomers (verwijderd) uur coördinatie en mijn inschatting was dat wij geen verdubbeling van uren nodig hadden, maar wel een substantiële aanpassing. Ik dacht dat ik acht uur nodig had. Een maand geleden hebben we een uitbreiding gekregen, niet voor acht uur maar voor twaalf uur. Laten we het maar voortschrijdend inzicht noemen, wat we goed gecommuniceerd hebben met de gemeente. Maar de vraag lag er al vanaf (verwijderd). En de coördinator die met deze uitbreiding belast was, dat was zo'n voorbeeld dat werkdruk werklast was geworden. Bij die persoon is het elastiekje geknapt. En dat is het probleem, in de relatie met de gemeente. Ik kan niet meer bij mijn medewerkers aankomen met: 'Goh ik ben in goed overleg met de gemeente en er komen oplossingen. Het zijn misschien niet de oplossingen die wij willen, en het kan zijn dat wij prioriteiten en afwegingen moeten gaan doen, of andere dingen niet meer doen. Maar dan gaan we dit wel doen. En uitbreiding van uren zit er ook aan te komen.' Als je dat anderhalf uur aan je medewerkers moet vertellen en er komt geen garen op de klos dan..... En toen dacht ik ook van: 'Wat doe ik hier dan nog?'

Dan kun je het niet vertalen naar concrete wijze van werken voor je medewerkers.

Extern vorm van werken. Wat juist is voor anderen wordt als leidend gezien.

Ja, en wat ook nodig is voor de juiste dienstverlening. Maar dat heeft ook richting de medewerkers consequenties.

Ontkrachtigen van voorbeeld. Iedereen te vriend willen houden?

Bewust van ervaring en onderwerp van overdenking.

Gebruik van metafoor om beeld op te roepen.

Expliciet voorbeeld om situatie te benadrukken. EMOTIE

En dan valt er een stilte EMOTIE bij dit onderwerp

Bewust van ervaring en onderwerp van overdenking.

Waarom meet je af dat de wijze waarop je werkt goed is?

Rationele oriëntatie. Oorzakelijke verbanden. Systeem gedreven vorm van organiseren

Rationeel – sociaal georiënteerd. Het vertellen wordt nagestreefd maar met besef dat gemeente zaken aantoonbaar wil hebben. Oorzaak – gevolg verbanden. Mens en contextgedreven vormen van organiseren versus systeem gedreven vormen van organiseren

We hebben een dienstenpakket wat we in overleg met de gemeente zijn overeengekomen. En daar zijn resultaten in benoemt. Dus ik werk met mijn medewerkers aan die resultaten. De voortgang op de resultaten, dat vind ik een hele belangrijke. En soms zijn dat kengetallen, maar lang

niet altijd. Bij bureau nieuwkomers kan dat bijvoorbeeld, aangezien je het kengetal hebt dat we zesenzeventig personen dienen te plaatsen in dat jaar. Maar het gaat ook om minder harde kengetallen. Bij bureau nieuwkomers zetten wij vrijwilligers in en er is géén kengetal of we dat met vijf, tien, of vijftien vrijwilligers moeten doen. Daar is meer het realiseren van de opdracht met de inzet van vrijwilligers. Dat is meer, niet het tellen, maar het

Stilte voorafgaande aan beantwoording.

Klemtoon wordt gelegd op hele belangrijke en lang niet altijd

Herhaling van het woord kengetallen. Onderwerp geeft veel emotie bij verteller

vertellen. Hoe gaat dat? Zitten we goed? Moet daar wat anders? Kan dat beter? In onze rapportage hebben we het dan ook altijd over de kengetallen tellen en vertellen. Maar ook het verhaal wat nodig is om het resultaat te bereiken. En het resultaat is ook niet altijd concreet. Want we werken aan of we naderen tot. Maar dan is het vertellen heel belangrijk. Maar een van de belangrijkste vind ik het tevredenheidsonderzoek wat we minimaal één keer per jaar uitvoeren. Als we spreken over langlopende collectieve diensten, die langer duren dan een jaar, dan wordt er een tevredenheidsformulier ingevuld. Maar ook gesprekken daarover worden gehouden. Dat formulier gaat niet alleen naar de cliënt, maar ook naar de vrijwilligers, naar onze netwerk partners. En dat doen we niet met de gemeente. Maar we hebben wel gesprekken met de gemeente, over of ze tevreden zijn met wat we doen in zijn algemeenheid.

Vanuit welke beweegredenen wordt dat tevredenheidsonderzoek gehouden?

Sociaal – rationeel georiënteerd. (verwijderd) staat in relatie tot de groep. Echter door de gemeente wordt het achterhalen van de oorzaken nagestreefd zodat voorspellend vermogen mogelijk is en zekerheid wordt vergroot. (verwijderd) is op zoek naar mens en contextgedreven vormen van organiseren.

Om ons werk goed te doen. Door die tevredenheid te toetsen kan ik ook sturen in onze organisatie. Stel dat bij bureau nieuwkomers de netwerkpartners kritisch is. En een zesje vind ik dan kritisch. In netwerkrelaties zijn mensen heel erg... ze zijn niet zo van harde kritiek geven.

Ehm maar de tevredenheid geeft aanleiding om daar op in te gaan. Ik ben echt op zoek naar feedback. Als hier een vijf wordt gegeven door de directeur van de woningbouwcoöperatie dan sta ik bij..... Dan ga ik met de directeur praten. Ik heb regelmatig gesprek met mensen hierover. Er is vaak schroom om te klagen. Maar ik nodig heel graag mensen uit om feedback te geven, waardoor wij in staat zijn om te leren, en ons aan te passen. Bijkomstig is dat wij aan onze opdrachtgever kunnen laten zien dat wij ons werk goed doen. Er zijn ook gemeenten die vinden dat wij zelf dit niet mogen toetsen en denken dat wij 'als slager ons eigen vlees keuren'. Maar prima als ze de tevredenheid

door een onafhankelijke partij willen laten meten. Een tevredenheidsonderzoek maakt duidelijk richting de opdrachtgever, dat de diensten die we doen, tegemoet komen aan wat de gemeente verwacht. Is dit niet het geval. Dan gaan we praten hoe we dat dan in het opvolgende jaar of het jaar erop kunnen verbeteren. Is de gemeente dusdanig ontevreden, dan kan er sprake zijn van aanbesteding. Waarbij de gemeente gaat kijken of een andere partij het beter kan.

Past de wijze van organiseren zoals (verwijderd) bij jullie externe partners?

Sociale oriëntatie. Wij in verbinding met elkaar staat centraal.

Het grote voordeel van (verwijderd) is, dat we hier een brede welzijnsinstelling zijn en via een multidisciplinaire aanpak werken. Met andere partijen, en vanuit de kernwaarden 'Weten van Wijken' en 'Sterk in Netwerken'.

En dit houdt in dat je je bezig houdt met vragen zoals: 'Hoe

verbind je met elkaar, wat je moet doen en goed is voor de samenleving in (verwijderd)?' En we zoeken daarvoor onze partners op, en proberen daarop dan ook op uitvoeringsniveau op af te stemmen, zodat we ervoor zorgen dat er geen dingen dubbel gebeuren. Een mooi voorbeeld daarvan is de samenwerking met de

Externe vorm van organiseren

voedselbank. Waarbij de voedselbank en een vrijwilliger zorg draagt voor de intake. Waarbij wordt samengewerkt tussen een vrijwilliger en een maatschappelijk werker, onder het motto: 'Geen pakket, zonder traject'. En dat betekent dat de voedselbank zegt: 'Wij zijn van het voedselpakket. Maar wij krijgen hier mensen die daarom

Snel achter elkaar uitgesproken toont vastberadenheid

Enigszins lachend gebracht. Nuancering.

'heel' = benadrukken van ernst

Gradaties in belangrijke zaken in relatie tot het onderwerp.

Met klem uitgesproken. Vastberaden. Emotie.

Stoppen met zin. Veel emotie bij het goed overbrengen.

Benadrukken dat dit werkelijk het geval is.

Gebruik van metafoor om beeld op te roepen.

Ontkrachtigen. Iedereen te vriend willen houden.

Interruptie door inkomend telefoongesprek wat aan het begin van het gesprek reeds was aangekondigd.

Slogans. Kracht bij te zetten.

'mooi' = Verrijking van taalgebruik om toepasbaarheid van voorbeeld Verschillen bestaan blijkbaar tussen voorbeelden. Mooi en lelijk? Beeldvormend taalgebruik om te verstevigen.

komen vragen, en wij zien dat ze weinig geld hebben, en dat hebben mensen vaak een combinatie hebben met andere problemen.' Dus bij de intake wordt er heel erg getoetst van: 'Is er meer nodig?' Maar dat is dan niet de competentie van de voedselbank, en maatschappelijk werk is daar wel van. Dus dat traject heet geen hulpverleningstraject maar om goed te kijken of een traject nodig is, daarin hebben wij elkaar gevonden en dat versterkt elkaar ook wel. Zo hebben wij dat met

Rationaal
georiënteerd
werken.
Intern
gestuurd.

(verwijderd) ook. Maar we hebben het ook op professioneel niveau.

(verwijderd) is een samenwerkingsverband tussen diverse organisaties: (verwijderd), de woningbouwcoöperaties en de gemeente. Waarbij we op directie / bestuurlijk niveau kijken naar de invloeden van wettelijke maatregelen zoals de afschaffing van de AWBZ. De afschaling hiervan, zou inhouden dat er meer door de burgers zelf in de wijken moest gebeuren. Dus daar wordt op bestuurlijk niveau ook bekeken, weliswaar top-down, hoe we ook dat kunnen versterken? Wat er per organisatie nodig is, om dat afschalen mogelijk te

maken? Wij kunnen als (verwijderd) daarin niet investeren, want wij zijn geheel afhankelijk van de gemeente (verwijderd). Maar een (verwijderd) en de woningbouwcoöperatie heeft daar geld voor over. Om te investeren en de wijken sterker te maken. Om de dienstverlening die eerst in de AWBZ plaats vond, in de wijken te versterken.

Er zijn dus verschillen in niveaus. Amateuristisch en professioneel? Beeldvormend.

In hoeverre wordt de wijze waarop je werkt bepaald door financiën?

Sociaal georiënteerd.
Eindresultaat is niet bekend.

wij bieden?

Eigenlijk heb ik daar niet zo'n last van, en dat heeft ook weer te maken met het feit dat onze dienstverlening zit in de professionals die wij inzetten..... En daar hebben wij het met de gemeente over. Wat is er dus nodig? En wat kunnen

Langere stilte voordat (verwijderd) de vraag gaat beantwoorden

Situatie ontkrachten.
Voorzichtig taalgebruik.
Iedereen te vriend zijn?

Zoeken naar woorden..
Behouden antwoorden.
Angst?

Last heeft hij er dus wel van.

Herhaling van het woord last(ig). Onderwerp roept emotie op bij verteller.

Binnen de verantwoording die we moeten doen hebben we ook activiteitenbudgetten, maar dat gaat niet grote bedragen. Wanneer ik er last van heb is als ik bij (verwijderd) aan tafel zit, en daar wordt de afweging gemaakt om de projectleider die nu één jaar werkzaam is, en die door invalzorg wordt gefinancierd, die willen we langer houden, en dan zitten daar directeur bestuurders, die daar geld voor in kunnen brengen, maar dat heb ik dus niet. In dat soort situaties is dat lastig

Rationeel gevolg van
situatie.

met name ten aanzien van je positie ten opzichte van andere organisaties. Want de zeggenschap in een dergelijk overleg heeft ook weer te maken met 'wie betaald bepaald'. Maar het is ook een stuk realiteit. En dan kan ik heel duidelijk uitleggen dat de gemeente (verwijderd) betaald dus hiervoor. Op het moment

dat wij een projectleider moeten inhuren betekent dat ik een andere medewerker niet meer kan betalen. Dus die overweging moet ik dus in overleg met de gemeente maken.

Beeldend taalgebruik.

Voor hetgeen wat jullie willen is dit nodig. Dat kan ik onderbouwen. En willen jullie iets anders dan heeft dat consequenties.

(verwijderd) is al geen ander bereidt om te zeggen: 'Het financieel kader daar veranderen we niets aan'. En dat is niet helemaal hard hoor want we hebben wel uitbreiding gehad van uren, een maand geleden. Maar wat ik dan wel met (verwijderd) bespreek in dergelijke gevallen is dat we besluiten om er iets bij te doen. Of meer te doen en iets anders minder, of niet meer verricht kan worden.

Taalgebruik benadrukt werkwijze van (verwijderd). Er is een positieve emotie bij (verwijderd).

Aanwijzing van tijd plaatst de gebeurtenis.

'wat ik dan wel' = geeft aan dat er verschil bestaat tussen wat er wel of niet wordt besproken

Zijn er zaken die je in je werk graag anders zou willen doen in de wijze waarop (verwijderd) werkt?

Sociaal georiënteerd. Wij staat centraal.

De gemeente werkt vanuit een reeks. Concept met inrichtingsvorm leidt tot het idee dat bruikbaar is voor uitvoering.

Door interactie met elkaar ontstaat er iets. Eindresultaat is voorafgaande ruw bekend maar invulling ontstaat gaandeweg. (verwijderd) werkt vanuit een open oriëntatie. Al doende herkent hij wat passend is.

Waar we vanaf het begin met de gemeente wel mee bezig zijn, is de constructie waarop we werken. De gemeente maakt een programma van eisen, waarop wij reageren door het aanbieden van een dienstenpakket, een offerte. We bespreken dat dienstenpakket waarop de gemeente reageert door bijvoorbeeld te zeggen: 'Daar een tikkeltje meer, of daar een beetje minder'. Maar dan wordt er een tik op gegeven en gaan wij het zo uitvoeren. Wat er dan gebeurt is dat het dienstenpakket, in relatie met de gemeente niet altijd voor iedereen duidelijk.

Beeldend taalgebruik. Gebruik van metafoor om beeld op te roepen.

Rationeel gevolg van situatie.

Open sociale oriëntatie. Het geheel is niet van te voren bepaalt.

Mensen bij de gemeente zitten in rationale oriëntatie en willen dat wat van te voren bedacht is wordt uitgevoerd in detail.

Dus het dienstenpakket is niet overal gelijk aan het programma van eisen. Met andere woorden bijvoorbeeld dat als in het programma van eisen staat dat we schoolmaatschappelijk werk gaan doen, en wij zetten in ons dienstenpakket een generalistische aanpak van maatschappelijk werk. Van één gezin, één plan van aanpak, waaronder het schoolmaatschappelijk werk een onderdeel is. Dan kijken die twee van elkaar af. Maar in zo'n geval gaat de gemeente wel akkoord met het aangeboden dienstenpakket. En dan begint er iemand van de gemeente te piepen, dat er geen schoolmaatschappelijk werk wordt gedaan, en we dit wel moesten doen. Dus daar zit wat in, waardoor soms het wantrouwen en ontevredenheid bij ambtenaren uit voortkomt die vinden dat wij niet doen wat zij willen dat we doen.

Beeldend taalgebruik. Gebruik van metafoor om beeld op te roepen.

Sociaal – open oriëntatie. Door in wisselwerking met elkaar te werken handelen naar bevind van zaken omwille van de burgers. Wij doen iets voor de burgers. Streven naar een externe wijze van organiseren

We proberen dat te voorkomen om regelmatig nauwkeurig met elkaar te overleggen en het niet in beton te gieten, maar dan nog. Mijn voorstel is dan ook om gezamenlijk met de gemeente te bekijken wat de maatschappelijke opdracht is en wat is het effect wat we willen bereiken? En daar moet de gemeente heel erg helder over zijn. Want hierdoor kun je terugkijken wat de resultaten moeten zijn. De gemeente moet de maatschappelijke opdracht niet in een programma van eisen neerleggen, maar de brok aan aanwezige kennis die aanwezig is bij (verwijderd) in te zetten, tot het voeren van een dialoog met de gemeente.

Beeldend taalgebruik. Gebruik van metafoor 'beton gieten' om beeld op te roepen.

Een droom maar nog geen werkelijkheid. EMOTIE

Beeldend taalgebruik. Gebruik van metafoor 'brok aan' om beeld op te roepen.

Met als resultaat een dienstenpakket dat de uitvoering passend is bij het dorp. Hierdoor is de gemeente nauw betrokken bij wat er op sociaal gebied gebeurt. We hebben afgesproken om zo te gaan werken maar een beetje flauw om te zeggen is door de fusie, het er ook dit jaar weer niet van gekomen. En we hebben nu weer uitgesproken om het voor 2017 wel zo te gaan doen. En dat zou mooi zijn, want wat mij betreft zou je daar ook de signalen uit de maatschappij bij kunnen betrekken. Onze inbreng wordt natuurlijk gevoed doordat wij weten van wijken maar het is ook nog maar de vraag of wij daar niet te eigenwijs in zijn. Het kan best zijn dat de gemeente op een andere manier van wijken weet of van zijn burgers weet en dat moet hier natuurlijk wel ingebracht worden. En als wij zo gaan werken dan denk ik dat we de samenleving dus van buiten naar binnen realiseren.

Bagatelliseren van de situatie. Beeldvormend taalgebruik. 'flauw'

'ook' en 'wel' benadrukken pijnlijke emotie omtrent dit onderwerp.

'en dat zou mooi zijn' = verlangen naar wat zou kunnen plaatsvinden

'het is maar de vraag' = ontkrachting

'het kan best zijn' = bevestiging van ontkrachting. De gemeente te vriend willen houden. Maar tot op heden heeft (verwijderd) niet ervaren dat de gemeente op dezelfde manier van wijken weet, zoals hij dat weet.

Dus het programma van eisen is een vooringenomenheid ten aanzien van hetgeen goed zou zijn voor de maatschappij?

Open oriëntatie. Leven is een voortdurende verandering. De definitie van de situatie wordt niet bepaald door een enkel persoon of organisatie.

Rationele gang van zaken bij gemeente. Interne manier van werken. Ik bepaal en jij doet.

Externe wijze van werken. In wisselwerking met elkaar zonder van te voren bedacht doel doen wat passend is bij de situatie.

Ja, zo zou je het kunnen zeggen. Je zou kunnen zeggen dat de eigenwijsheid, waarop we kritisch moeten zijn, want wij hebben de wijsheid niet in pacht, zo heeft een ambtenaar dat ook niet. En een programma van eisen wordt toch wel heel veel gestuurd door de ambtelijke organisatie, en dat is soms ook terug te voeren, door de inbreng van sommige individuele personen die erbij betrokken zijn. Met deze inbreng is niets mis, maar het is niet zaligmakend. En ik denk van buiten naar binnen, ja, dat moet een ambtelijke organisatie ook brengen, net zoals wij zeggen dat wij dat doen. En wat wij ook moeten doen. Dat je heel goed luistert wat er nodig is. Dat je de burger kent. Wat de burger nodig heeft. En dat je dat laat leiden, door je overleg met leveranciers wat voor diensten er aangeboden moeten worden. Zet ik hem strak genoeg neer?

Ja.

Voorzichtig formuleren wat er gebeurt

Bewust van de ervaring en onderwerp van overdenking.

Sociaal georiënteerde argumentatie. Praten in zijn algemeenheid en niet individualistisch

Ja, en dat is nogal wat. Want wat ik heel goed in de gaten heb is dat een gemeente een bureaucratische organisatie is, wat ik niet vervelend bedoel hoor. Maar een ambtelijke organisatie dient dingen goed te regelen. Waarbij dingen afgeklaard moeten zijn. Waarbij de bestuurlijke verantwoordelijkheid ook een rol in speelt. Een ambtelijke organisatie is traditioneel gezien ook een hiërarchische organisatie die nu pas een slag slaan met het doorvoeren van zelfsturende teams. Dus net zoals mensen in de zorg die opgeleid om te zorgen, zal het voor de ambtenaren moeilijk zijn omdat ze opgeleid zijn om het directief te doen. En zal het een kunst zijn, om minder bureaucratisch te zijn, en minder directief.

De stilte die ik laat vallen wordt door (verwijderd) opgepakt en ingevuld.

Voorzichtig formuleren. Iedereen te vriend willen houden

Bedankt voor je openheid.

Zijn er vanuit jou nog zaken die je gaarne zou willen bespreken?

Zelfreferentieel betekenisgeving van het gesprek. Betekenisgeving van (verwijderd) t.a.v. dit gesprek!

Er werd aan hem gelegenheid gegeven voor het doen van zijn verhaal. En ditervaarde hij als plezierig.

Eén ding misschien. Ik ben ook vrij transparant en ben niet bang om het achterste van mijn tong te laten zien. En op de zorgvuldigheid daar doe ik een beroep op en dat hebben we van te voren ook al afgesproken hé. Maar in zo'n gesprek krijg je de ruimte om het vanuit het mijn idee, of hoe ik erover denk neer te zetten, en dat vind ik leuk om te doen. Dat zul je ook al wel hebben gemerkt. Maar die ruimte he.....Als je in een overleg zit heb je vaak te maken met belangen. Wat ik dan vaak mis is, en dat is niet dat ik de wijsheid in pacht heb hé. Maar dat is eigenlijk, dat voordat je het gaat hebben over het probleem of over de zaak, de visie die achter het proces zit deelt en bespreekt met elkaar.

Vaak staan we met één been al te ver.

Om in dialoog tot een maatschappelijke opdracht te komen, ga je het al vaak hebben over het programma van eisen. Ook al weten we van elkaar dat we het daar niet over willen hebben. Maar we moeten voort, dus we gaan voort. Ik denk als we meer tijd nemen om zo'n concept tot maatschappelijke opgaaf in dialoog met elkaar te voeren, met de gedachte van buiten naar binnen, en hoe je

Herhaling van woorden. Een samenvatting van het belangrijkste vertelde. EMOTIE bij verteller.

Gedrag, verhalen vertellen. Informatie delen staat centraal en wordt als betekenisvol gezien. Dit stukje benadrukt mijn inziens de open oriëntatie van (verwijderd).

dat realiseert waardevol is. Er is geen ruimte voor. Ik heb het een keer meegemaakt. Toen hebben we geprobeerd om dat vorm te gaan geven. We hadden er toen geen tijd meer voor en dat hebben we onderkend. Maar eigenlijk hebben we toen gezegd dat we het in 2016 gingen doen zoals we het in 2015 ook deden. Maar dat gaf toen eventjes de ruimte, anderhalf uur, om het over het concept te hebben. En dat was heel waardevol. En dat wordt wel eens vergeten. Denk ik. Ja daar is vaak geen ruimte voor.

Zo uitgebreid zoals ik nu tegen jou mijn dingen kan vertellen, dat heb je

dan nog niet. Maar het helemaal niet vertellen, dat gebeurt ook heel vaak.

Ik vond het een leuk gesprek.

Ik ook.

Mijn notities naar aanleiding van het gesprek:

De fysieke ruimte waarin het gesprek plaatsvindt is groot en licht genoeg. Vormt geen belemmering tot het creëren van een open sfeer. Door ruimte (stilte) te geven, en op specifieke momenten door te vragen, geeft (verwijderd) heel veel. Opvallend dat ik nu voor het eerst hoor over een programma van eisen, in de opdracht waar vanuit de ambtelijke organisatie werkt. (verwijderd) neemt alle tijd om aan mij te vertellen hoe dit dan ook werkt. (verwijderd) legt het zo helder mogelijk (stap voor stap) uit. (verwijderd) is meer open-sociaal in vergelijking tot ambtenaren. Stiltes werden veelal door (verwijderd) ingenomen, om meer toelichting te geven.

Ik heb mijzelf gedurende het gehele gesprek nooit onprettig gevoeld. Het gesprek betekende voor mij dat ik vertrouwen gaf en weer terug heb gekregen. Er hebben zich niet zoveel verschillende momenten in het gesprek voortgedaan. Het gesprek was in die zin constant. Na de interruptie (het telefoontje) heb ik direct het gesprek weer opgepakt waar het was gebleven. Hier heb ik nadrukkelijk op gelet om geen informatie te missen.

Ik heb nooit het gevoel gehad dat ik moest trekken.

Moeilijk onderwerp voor (verwijderd) was om de 2 persoonlijke negatieve momenten met mij te delen. Tevens vond (verwijderd) het moeilijk om (verwijderd) ervaringen met de gemeente te delen. Deze werden door (verwijderd) dan ook met voorzicht gebracht en afgevlakt.

Zelfs de afsluiting was plezierig. Wij houden contact!

Er heeft zich geen enkel negatief moment voorgedaan.

EINDE

EXCERPT BIJLAGE INHOUDS- VORMANALYSE + THICK DESCRIPTION

ZELFREFERENTIEEL GEORIËNTEERD GESTALT

Datum: 22-04-2016 + 02-06-2016

Afgesproken om (verwijderd) op het gemeentehuis in (verwijderd) op te halen en onder het genot van een kopje koffie ergens bij een bistro te kunnen spreken ontmoet ik (verwijderd) in het gemeentehuis. (verwijderd) geeft te kennen dat (verwijderd) niet buiten het gemeentehuis kan gaan aangezien (verwijderd) in de buurt moet blijven van het team. We nemen plaats in een spreekkamer (waar het licht niet aan gaat). (verwijderd) komt op mij over dat (verwijderd) open en bereidwillig maar vooral ook zeer energiek is om het achterste van (verwijderd) tong te tonen. Het is voor (verwijderd) een veilige omgeving om te praten. Hoe verder we in het gesprek gaan, hoe persoonlijker het wordt. Stiltes zijn niet vreemd. (verwijderd) dwaalt af en toe af van het gesprek. Ik vermoed dat (verwijderd) de situatie waarin (verwijderd) zich verkeert in gedachten naar boven haalt. (verwijderd) non-verbale gedrag is rustig en daar waar (verwijderd) voelt het te moeten toelichten gebruikt (verwijderd) meer handgebaren. Het is mooi om te zien dat (verwijderd) zich enkele malen verontschuldigd dat (verwijderd) zoveel praat. Maar voor mij is dat geen enkel probleem. Waarschijnlijk voor anderen wel.

'Mijn plek in de draaimolen'

Na een korte uiteenzetting van de onderzoeksvraag....

Wie is?

Zelfreferentieel georiënteerd. Ik vorm, persoonlijke mening.

Ja. Ik werk sinds (verwijderd) bij gemeente (verwijderd). Daarvoor heb ik gewerkt bij gemeente (verwijderd), altijd in vakgebied sociaal. Ik vind het een schitterend domein. Blijft boeien. Blijft leuk. Blijft veranderen. Als je denkt van we hebben het aardig in de uitvoering op de rit dan wordt de wet weer veranderd, omgegooid of afgelast. Daar hebben we de laatste jaren enkele mooie voorbeelden van gezien. Ik vind dit soort zaken interessant want dat maakt

Gelach na het uitspreken van Ja.

Herhaling van woorden. Onderwerp brengt emotie bij verteller.

het vak mooi. Je hebt juridisch, uitvoerend en je hebt met mensen te maken. Het is dan ook van groot belang dat je organisatie goed regelt zeg maar je administratie organisatie. Dat maakt me enthousiast voor het vak wat wij mogen doen. In zijn totaliteit ben ik al bijna (verwijderd) jaar werkzaam in dit vakgebied in allerlei rollen en met allerlei taken. Ik ben werkzaam geweest als (verwijderd). Maar ook gesprekspartner geweest met werkgevers en heb ik ook aan tafel gezeten met mensen die de meeste afstand hebben tot de arbeidsmarkt en grote problematiek hebben. (verwijderd). En nu ben ik

Sterk rationeel. Taal wordt gekenmerkt door oorzaken.

teamleider. De diversiteit is enorm en dat maakt het leuk. Ik werk veel in de regio. Dus buiten de muren van het gemeentehuis. Dus voor mij is mijn arbeidsgebied breder dan enkel de gemeente (verwijderd). We werken in de regio met meerdere partners waarbij we werken met verschillende initiatieven, zoals het (verwijderd). Waarbij contracten en convenanten worden gesloten die wij dan weer op gemeenteniveau dienen te vertalen naar een invulling op uitvoeringsniveau.

Zelfreferentieel georiënteerd. Ik vorm. Eigen oordeel.

"Als er geen telefoonnummer is wat je kan bellen, dan is er in mijn beleving geen traject." Ik zeg dan ook maak het zo concreet mogelijk. Even terug naar de vraag wie ik ben. Ik ben dus iemand die al geruime tijd werkzaam is in gemeenteland binnen het vakgebied Sociaal, die het nog steeds

Een hoge mate waarin de ervaring bewust is.

boeiend vind. Ik vind het wel belangrijk om op zijn tijd weer een uitdaging te hebben. Als ik het gevoel heb: "Het mag wel weer.", dan komt er weer zoiets als de participatiewet. Deze hebben we ingevoerd wat een heel druk jaar is geweest. Heel veel in gedaan. En dan denk je van het loopt, en dan komt weer zo'n fusie met

'dus' = rationeel oriëntatie. Oorzaak – gevolg.

(verwijderd). En de nieuwe organisatie MijnGemeenteDichtbij. Er is dus genoeg te doen.

Verwijst naar de bewustwording van de ervaring

Beeldend geformuleerd. Herhaling van woorden geeft indicatie dat onderwerp veel emotie oproept bij verteller.

Hoe ervaar jij de organisatieprocessen omtrent het team (verwijderd), het taakveld waarin je actief bent?

Wij voeren de participatiewet uit. Waarbij het doel was om mensen met een uitkering zo snel mogelijk, en zo veel mogelijk te laten functioneren in de maatschappij. Waarbij sommige mensen soms zelf economisch zelfstandig worden. En anderen mensen zetten wij weer op de ladder van zelfstandigheid wat hen verder brengt in hun functioneren. Vervolgens is er door de organisatie bekeken welke beleidsvelden aan deze opdracht gekoppeld kon worden. Burgerparticipatie is zo'n voorbeeld hiervan. Maar burgerparticipatie is een heel breed containerbegrip waaronder je van alles kunt scharen. Nu doen we dus kunst en cultuur zoals de bibliotheken, muziekonderwijs, projecten rondom burgers met betrekking tot kunst, kunsteducatie, sportbeleid, arbeidsmarktbeleid, het werkbedrijf en de gemeenschapshuizen. Wij maken bijvoorbeeld dan ook afspraken met gemeenschapshuizen wat wij van ze verwachten.

'vervolgens' = rationeel. Bestaan van een reeks.

'nu doen we dus' = rationeel. Oorzaak – gevolg.

Rationeel. Afspraken zijn nodig zodat ze doen wat de gemeente verwacht.

Wat bepaalt wat je medewerkers doen in je team?

Rationeel georiënteerd. Causaal verband. De werkelijkheid is te organiseren. Zonder beleid kan het niet bestaan.

Je hebt wettelijke taken die de ambtelijke organisatie moet uitvoeren. Maar aan de andere kant is er een politieke wens die bepaald hoe de gemeente wordt ingericht. Ieder dorp heeft bijvoorbeeld een bibliotheek waar een beleid op gevoerd dient te worden. Doe je het breed? Of smal? Of hoeveel middelen ken je daaraan toe?

In hoeverre heeft je team de vrijheid om er vervolgens invulling aan te geven?

De vraag is bepalend hoe je er als ambtelijke organisatie mee omgaat. We kijken of het een gemeentelijke taak is want als er bijvoorbeeld iemand komt die zijn achtertuin wil versieren met roze ballonnen, dan is dat leuk maar het is geen gemeentelijke taak. We gaan vanuit de vraag dus kijken of er een maatschappelijk belang is. En dit resulteert in onze specifieke rol en houding. Een aantal dingen zijn dus bepalend, zoals de wettelijke taken en de politieke wens. Maar ook het feit dat er bijvoorbeeld subsidie vrijkomt. Of een wens is vanuit de gemeenschap. Als voorbeeld: Wij hebben als gemeente een wettelijke taak om volwassen educatie te organiseren. Maar wij zijn vrij in de wijze waarop wij dit doen. Maar je moet wel zorgen dat je het budget aanwend waarvoor het bestemd is. Er was een andere beleidsmedewerker die te maken had met bibliotheken. En deze bibliotheken hebben ook te maken met overheidstaken en één daarvan, was mensen digitaal vaardiger maken. Maar de bibliotheken hadden ook de wens om iets te doen met de alfabetisering van mensen. Dus dat waren de

'want' = rationeel. Niet alles is een gemeentelijke taak. Oorzaak – gevolg.

De vraag bepaald de rol en houding van gemeente.

Rationeel werken. Ideeën zijn vastgezet zodat het bruikbaar is voor uitvoering.

aanjagers. En toen zijn de betrokken beleidsmedewerkers met elkaar aan tafel gaan zitten, waarbij ze hebben geconcludeerd dat er een grote mate van overlap was, met de verschillende doelen. De ambtenaren hebben samen met externe partijen gekeken: Wat willen we?, Wat kunnen we?, Kunnen we het financieren?, Hoe kunnen we het concreet uitwerken? Zodat we uiteindelijk een aanbod hebben dat er toe doet. En dan wordt $1 + 1 = 3$. Door het verbinden.

Aanwijzing van tijd om gebeurtenis te plaatsen in reeks.

Veel non-verbale communicatie. Doelbewust indicatie van emotie.

Zie jij verschillen tussen personen en hoe ze omgaan met initiatieven?

Zelfreferentieel georiënteerd. Ik vorm.

Verschillen tussen extern en intern georiënteerde personen!

Het is een vrij jong team, maar ik zie wel wat verschil met hoe medewerkers omgaan met zaken. Er zijn sommige medewerkers die veel meer aankoerst op het werkveld en de externe partijen waarmee ze werken. Waar anderen weer meer sturen op de bestuurders.

Beeldend uitgesproken.

Dus hun eigen netwerk is bepalend?

Intern- extern georiënteerde wijze van werken.

verbinden weer meer als anderen. De mensen doen dat dan wel op hun eigen manier.

Zelfreferentieel. Sterke persoonlijke mening

Het soort werk en de persoon is dan belangrijk. Nijg je zelf eerder om zaken met het bestuur af te stemmen of nijg je zelf wat meer naar het netwerk betrekken. De mate van creativiteit in het proces verschilt ook per medewerker. Anderen Als je dit laatste dan ook niet hebt, denk ik, dat je de boot hebt gemist als ambtenaar, als beleidsmedewerker.

Gefrustreerd uitgesproken.

Gebruik van metafoor 'boot' om beeld op te roepen.

Hoe ervaar jij de wijze waarop de organisatie sociale leefbaarheid organiseert?

Zelfreferentieel georiënteerd. Ik vorm. Persoonlijke mening.

Ik vind de organisatie ambitieus en op zich is daar niets mis mee. Want ik zou zeker niet voor een gemeente willen werken waarvan je denkt: 'Jongens kom op. Laat er eens iets gebeuren, want het stof ligt hier gewoon.' Dat vind ik echt niet leuk. Ik hou van het ambitieuze. Maar ik vind wel dat soms de ambitie, de lat te hoog wordt gelegd. En dan zie je in de organisatie dat je stukken gaat missen, wat een terugkerend gegeven is.

Beeldvormend uitgesproken. Het is een terugkerend iets.

Een stukje realisme?

Rationeel – zelfreferentieel. Inrichting van de realiteit. Oorzaak – gevolg in tijdreeks.

Ja. Ambitie is goed. Maar vervolgens dien je in je plan van aanpak. En ik denk dat de organisatie hier wel heel hoog op inzet. Wat dus met enige regelmaat gebeurt. Maar dat de organisatie het onvoldoende faciliteert en onvoldoende goed neerlegt in de organisatie.

Halve zinnen. Onlogisch opgebouwde beantwoording. Stukken.. veel emotie om iets te vertellen.

Wie bepaalt die ambitie?

Zelfreferentieel. Ik zie...

Dat kan uit diverse kanten komen. En dan zie ik ambitie niet als iets wat wettelijk is opgelegd, maar meer als wensen vanuit de politiek, of vanuit de burgers.

Stilte voor het woord 'burgers' kan indicatie zijn dat het liever wordt vermeden

Ja maar iemand neemt toch de beslissing om te zeggen van we doen het en dat is onze stip op de horizon en daar gaan we voor?

Ja. Uiteindelijk is het de politiek die beslist.

In feite dus de gemeenteraad, het college?

Ja. En de burgemeester.

Zelfreferentieel.
Ik vind...

En wat ik heel mooi vind is dat ze nu die diamant hebben ingevoerd. Het idee erachter is dat het dient bij te dragen aan een beter wonen en leven. In die systematiek is...volgens mij rechts onder in het blauwe deel..... waarbij het gaat of het

voorstel ook past binnen de beschikbare middelen. Menskracht, financieel en tijd.

Momenteel wordt deze methodiek nog zeer beperkt omarmt. Deels door de huidige hectiek. Maar ook

Rationeel. Oorzaak –
gevolg in tijdsreeks.

deels doordat mensen reeds hun eigen wijze waarop ze beslissingen nemen. Ze hebben hun eigen set met vragen, die ze doorlopen op het moment dat ze een beslissing nemen. En dat zit of in hun beleidsvoorstel versleuteld. Of in een rapportage. Dus het zal tijd en aandacht nodig hebben voordat een dergelijke methodiek zichzelf bewijst. Ik zie vaak bij een dergelijk ambitieus voorstel, dat door de vaart de reflectie op dit deel voor een stuk vergeten wordt. En dat vind ik heel erg jammer. We hebben een hele mooie organisatie waarin echt hard gewerkt wordt door betrokken mensen en professionals. Maar op het moment dat de organisatie te ambitieus is. En er te weinig oog is voor de middelen. Dan doe je jezelf als organisatie te kort. Je gaat dan op andere plekken te kort door de bocht waardoor je problemen krijgt.

Zelfreferentieel. Ik
zie.... Ik vind...

Sociaal
georiënteerd. De
groep. Het
groepsbelang. In
verdediging voor de
groep.

Maar er is een grote loyaliteit naar de burger is door ambtelijk medewerkers. Voorbeeld: We hadden afgelopen week een casus waarbij een kind van een collega naar het ziekenhuis moest. Deze collega had ondanks het feit dat ze al

de hele dag met een ziek kind was opgescheept en binnen een uur op het ziekenhuis moest zijn, toch vanuit huis geregeld dat er een voorschot werd overgemaakt naar een cliënt. Ik vind het waardevol en

Zelfreferentieel.
Persoonlijke mening

bewonderenswaardig dat we de burger niet laten zitten en dan gaan sommige medewerkers echt ver om hun best te doen. Maar soms lukt het niet en dan komt de burger in het gedrang. Dan wordt de burger niet tijdig beantwoord. Of zijn of haar verzoek tijdig genoeg behandeld dan de wettelijke termijn

toestaat.

Ik heb pas nog eens opgeschreven voor mijzelf op het moment dat ik zelf weer bedacht van wat ik vaker terug zie komen. Er is te weinig aandacht en tijd voor de mensen op dat moment. We gunnen onszelf te weinig tijd om te bekijken van wat we goed hebben gedaan. En wat er minder goed is gegaan. En waar zitten onze verbeterpunten? Hoe kunnen we onszelf nog beter maken?

Ben je op zoek naar frequentere momenten van reflecteren en bijsturing?

Ja. En ik zeg niet dat er niet bijgestuurd wordt. Maar het is ook een stukje intuïtief. Er wordt niet echt eens even de tijd genomen om te gaan zitten, om te reflecteren. Hoe drukker het is, hoe solistischer mensen gaan werken. Maar als er ruimte is ga ik zeker wel in overleg. En dat kan heel divers zijn zoals met mensen uit het team, waarbij je

zelfreferentieel. Ik
ga. Ik ben. Ik denk. Ik
weet. Ik gun.

mensen dus betreft, en vertrouwen en openheid worden gestimuleerd. Ik ben benieuwd hoe mensen hun beslissing maken. Als iemand zegt: "Nee. Afzagen aan de poten en het raam uit.", dan weet ik, dat ik met zo iemand toch nog even moet praten.

Beeldvormend. Burgemeester
dominant? In college zit
immers de burgemeester.

Specifieke details om beeld te
vormen.

Zeer bewust van ervaring en
onderwerp tot overdenking.

Ontkrachtigend verteld. Er
wordt wel bijgestuurd maar op
een niet wenselijke manier?

Veel aarzelingen. Indicatie van
pijnlijke emotie

Metafoor om beeld op te
roepen. Emotie oproepen bij
toehoorder.

Zelfreferentieel verhaal. Eigen oordeel. Ik denk. Ik dacht. Ik schrijf.

Ik gun het onze organisatie, de mensen want ik denk echt dat we heel veel goede dingen doen. Maar dat stuk daarin doen we onszelf te kort. Door het ambitie niveau van de organisatie wordt bijvoorbeeld investeren in je medewerkers, en tijd voor een goed gesprek met elkaar beperkt. En als we dit negatief vertalen, en het er maar bij duwen bij mensen. Dan kom je op een gegeven moment op een punt waarbij je innovatieve en creatieve ondernemerschap bij medewerkers doodslaait.

Iets wat je eigenlijk zo graag wilt bij je medewerkers. Wat een verhaal hè? Toevallig heb ik daar recentelijk over na zitten denken waarbij ik dacht: 'Ik schrijf het eens op'.

Helpt het jou hoe jij organiseert?

Ja.

Wat voel je daarbij?

Wat ik daarbij voel? Bedoel je waarom ik het zo doe?

Ja

Wat mijn drive veer daarin is?

Ja

zelfreferentieel. Ik vind. Ik ben. Ik zit. Ik draag. Ik vind. Ik hou.

Ik vind het heel erg belangrijk omdat ik teamleider ben, en voel dat ik heel erg de schakel ben tussen de politiek, directie en het team en de burgers waardoor ik een gewicht draag. Ik zit wel eens klem. En wat ik belangrijk vind, is dat wij mensen moeten behandelen zoals wij zelf ook behandeld willen worden. Dus ik hou niet van smoesjes. Aan het lijntje houden. Draaien. Maar ben voorstander van: 'Zeg het zoals het is.' En dan leg je de lat vrij hoog.

Voor iedereen?

Natuurlijk is dat zo. Maar voor mezelf bepaal ik zo wel van: 'Zo doe ik het.' De afgeleide daarvan is dat je

zelfreferentieel. Ik bepaal. Ik doe. Constant eigen oordeel.

duidelijk communiceert met je team. Met de burgers. Maar ook met de politiek, als er vragen worden gesteld waar je niet aan kunt voldoen. Dan vraagt dat helderheid. Ook niet vooruitschuiven, maar communiceren zoals het dan is. Je moet een balans vinden in je werkzaamheden. Waarbij je eerlijk bent tegen een ander, en tegen jezelf. Ik heb mijzelf dus een doel gesteld. Waaruit ik plezier haal, en daaraan dien ik trouw te blijven. Ik ga niet fijn naar huis als ik denk van: 'Ik heb die vrouw met die klacht wel aangehoord. Maar ik heb niet geluisterd.' Of: 'Ik ben

met mensen in gesprek over taakverdeling. Maar ik weet dat er veel te veel werk ligt bij die mensen, en waar ze niet uit komen.' Of: 'Ik heb de wethouder beloofd om iets doen maar eigenlijk niet kan.'

Dus eerlijk en oprecht blijven?

Ja, ja. Dat is voor mij wel de rode draad. Maar dat is ook wel eens lastig.

Met eerlijkheid en respect. Daar kom je een heel eind aan het einde van de dag.

Lachend. Uiting van emotie.

Zelfreferentieel. Constant staat verteller centraal.

Ten aanzien van overleg of beslissingen waartoe ik niet gemandateerd ben, dan ga ik naar mijn leidinggevende of diens vervanger. Aangezien deze eindverantwoordelijk zijn, en ik de beslissing niet mag nemen. Maar dat vind ik wel heel irritant.

Loop je daar vaak tegenaan dat je mandatering je beperkt in hoever je zou willen gaan?

Met de nieuwe organisatie waarbij iedereen een beetje zijn plek aan het zoeken is, is

Zelfreferentieel. 'voor mijn gevoel'= oordeel.
Open georiënteerde wijze van werken bij leidinggevende
Sociaal georiënteerde afzetting tegen rationale gang van zaken.

de directieraad er voor mijn gevoel als schakel tussen gezet. Om een voorbeeld te geven was het tot voorheen, dat als wij facturen hadden, dan zei onze leidinggevende: "Ik heb dit budget beschikbaar. Verdeel het onderling maar, en zorg dat die tent draait." En wat je daarmee doet is dat je de teamregisseurs daardoor stuurt, door het gezamenlijk op te lossen. En de ene keer doe ik dan wat water bij de wijn, en de andere keer vraag ik wat wijn bij mijn water. En daar komen wij ook altijd wel uit. Bijkomstig was dat doordat we het zelf konden beslissen er ook de meest creatieve oplossingen uit voort kwam. Dat geeft vrijheid en vertrouwen waarbij je zoekt naar oplossingen die goed zijn. Op dit moment worden die kaders weer aangehaald. En daar gaat soms héél veel tijd bij verloren. Als mensen op hun budget gaan zitten, dat neemt de handelingsruimte, en de creativiteit weg. We waren voorheen echt goedkoper uit in onze manier van werken, dan

Bewust van ervaring en onderwerp van overdenking.

Gebruik van metaforen 'schakel' en 'tent' en 'wijn' om beelden op te roepen.

Gebruik van tijd om gebeurtenis dichterbij of verderaf te brengen.

Nadruk op héél!

'echt'= beeldvormend taalgebruik. Nadruk leggen.

dat we nu doen met die fusie.

Past de wijze waarop de ambtelijke organisatie nu organiseert?

Ik denk dat het met de beste intentie gebeurt, maar er zit wel voor mij een maar aan. Want ik denk zoals ik al eerder heb benoemd ten aanzien van het ambitieniveau, dat we momenteel niet goed genoeg stilstaan bij de mogelijkheid, tijd en middelen die beschikbaar zijn. Ik denk dat daar wat optimistisch naar gekeken is en ik denk dan ook dat de werkdruk bij verschillende mensen te hoog ligt.

Even stilte voordat ze antwoord. Liever vermindering van beantwoording? Zoeken naar de juiste woorden?

Herhaling van zinnen. Onderwerp roept veel emotie op bij verteller.

Dus werkdruk is volgens jou een maatstaf waaraan je kunt aflezen of de wijze van organiseren nu past?

Sociaal georiënteerd. Opkomen voor groep. Het kunnen meebewegen van velen wordt gezien als belangrijk.
Zelfreferentieel. Oordeel. Ik vorm. Ik denk. Ik merk.

Ja de werkdruk. Ik weet dat werkdruk iets is wat je ervaart. En dan hoeft lang niet altijd er sprake van zijn dat je ook daadwerkelijk teveel werk hebt. Veranderingen aan zich, ervaren mensen ook als een werkdruk. Je mag wel van mensen verwachten dat ze mee kunnen bewegen in een organisatie. Of als ze dat niet kunnen dat je als organisatie hierin een stuk ondersteuning biedt, als mensen bereid zijn om mee te bewegen. Het meebewegen van mensen in een gemeentelijke organisatie is heel erg belangrijk. En dat mag de werkgever ook van zijn mensen verwachten. Maar ik denk dat de draaimolen voor veel mensen net wat te snel draait. Ik merk dat zelf ook dat ik denk van jongens we kunnen er niet de tijd en aandacht aan besteden die het eigenlijk zou moeten hebben.

Regelmatig stilte, zeer rustig antwoorden. Indicatie van emotie.

En dan gaat het ook ten kosten van het product of de dienst?

Ja vind ik wel, vind ik echt.

Dus daaraan zou je het ook kunnen afmeten?

Zelfreferentieel uitspraak. Eigen oordeel zonder omhaal.
--

Ik denk dat je in je werk een goede verdeling moet hebben: 10% spoed die direct afgehandeld dient te worden, 50% algemeen continuïteitswerk, 20% personele zaken en minstens 20% om je organisatie verder te brengen / te verbeteren.

Bekijk je dat nu vanuit je eigen positie of zou elke ambtenaar een dergelijke verdelingen moeten hanteren?

Rationele georiënteerde uitspraak. Zoeken naar het leren kennen van de realiteit. Oorzaak – gevolg relaties. Gebruik van definities

In ieder geval vanuit mijn eigen positie. Maar ik zou daar de theorie wel eens op na willen kijken. Waarbij je als organisatie jezelf dus afvraagt: 'Hoeveel tijd heb je nodig om inderdaad ervoor te zorgen dat je als organisatie beter wordt?' Een voorbeeld hiervan is dat we afgelopen week de problemen die we bij de debiteurenadministratie hebben.

Gebruik van tijd om gebeurtenis dichtbij te plaatsen.

Want het loopt bij ons gewoon niet goed. En dat is een stuk administratief proces, maar ook een stuk juridisch proces hebben besproken. We zijn aan tafel gegaan, wat we nu voor de vierde keer hebben gedaan, en we proberen dit elke zes á zeven weken te doen.

Beelvormende uitspraak. Maar het lukt vaak niet.

Rationeel georiënteerd. Analyseren, deduceren en filosoferen. Doorgronden van de realiteit. Gebruik van definities.

Hier proberen we echt tijd voor vrij te maken. We hadden toen ook echt een doorbraak. Omdat we de problemen die de mensen ervaren gezamenlijk hebben benoemt, en besproken. Waarbij er oplossingen zijn aangedragen die mogelijk zijn binnen het systeem. We hebben dan ook gedefinieerd wat we gaan doen en in kleinere groepen wordt dit verder uitgewerkt. Dat vind ik geweldig. Dat vind ik dus echt heel leuk. Om te kijken van waar zit je verbetermogelijkheid. En dit levert gewoon tijd op. En we gaan het gewoon beter doen, waardoor we minder debiteuren uit hebben staan.

Zeer trots uitgesproken.

Zelfreferentieel. Ik vorm.

Maar als je daar nooit aan toekomt, dan steek je er uiteindelijk gewoon net zoveel tijd in, omdat het blijft wringen, en wrikken, en het blijft zorgen voor irritaties. Je demotiveert mensen daardoor. En ik vind dat niet eerlijk naar mensen toe. Het is niet eerlijk. Als je wel naar mensen toegaat, en hun vraagt om bepaalde taken te doen. Maar er geen tijd is om gezamenlijk te kijken naar verbetermogelijkheden. De organisatie draagt het wel uit.

Slaan op tafel, emotie Herhaling van woorden. Onderwerp roept emotie op bij verteller.

En zegt dat ze het belangrijk vindt. En dat ze een innovatieve ondernemende organisatie is. Maar dat is de organisatie werkelijk pas, als er werkelijk wordt gefaciliteerd. En die bocht wordt momenteel niet goed genomen. Ik vind deze organisatie daarin niet de sterkste. En dan kom ik weer terug op die diamant met die blauwe hoek en dan denk ik: 'Daar zouden we nog zoveel in kunnen winnen.'

Gebruik van metafoor 'bocht' om beeld op te roepen.

Herhaling van zinnen indiceren dat onderwerp veel emotie oproept bij verteller.

Laatste zin zeer vastberaden uitgesproken.

Ik vraag mijzelf nu af of we de volgende conclusie mogen trekken: Wie zou dat kunnen veranderen dat die ruimte er wel komt?

Ik denk..... dat iedereen daar een rol in kan hebben en een bijdrage in kan doen. Dat gaat in de bijdrage dat ze bereidheid zijn om..... tot dat werkelijk mensen ruimte geven om het te doen. Mensen uitleggen dat het belangrijk is.... Dat ze het doen. Dat ze de ruimte krijgen.

Er vallen stiltes. Emotie. Twijfel?

Past de wijze van organiseren momenteel bij je collega's?

Zelfreferentieel
georiënteerd
beantwoord.
Veel oordelen.

Ten aanzien van de zelfsturende teams zit ik nu aan twee dingen te denken. Ik vermoed dat tien á twintig procent van de huidige werknemers niet kunnen functioneren in zelfsturende teams. En als werknemers en de organisatie niet meer bij elkaar passen dan moet je keuzes maken. Maar als organisatie dien je niet je ogen te sluiten als het niet goed gaat. Ik denk dat voor een heel groot deel van

de mensen dat het heel erg leuk kan worden. Er is behoefte aan bij mensen. Mensen kunnen zoveel meer dan dat ze in organisaties ruimte voor krijgen. Op het moment dat ik vernam over de implementatie van zelfsturende team heb ik mijzelf afgevraagd: 'Hoe ik het team daarop kan voorbereiden. Wat is nodig om zo soepel mogelijk daarin door kunnen rollen en niet stil vallen?'

Hoe heb je dat gedaan?

Ja maar dan moet ik zoveel vertellen.

Rationeel
zelfreferentieel
beantwoord.
Vanuit denken,
analyseren en
deduceren
werken naar
oplossingen.

Beginnen met een lijst maken met daarop uitgeschreven mijn taken. En ik heb gewoon gemarkeerd welke taken ik ga delegeren binnen drie maanden. Ik denk dat dat een beweging op gang brengt waarbij ik ze ondersteun en begeleid. Ik dacht: 'Ik ga het zo doen. Dat het kansen en mogelijkheden biedt voor mensen'. Ja. Weet je als ik dan overstijgend denk van: 'Hoe regel je dat?' Dan is het een stuk situationeel leidinggeven waarbij de een meer begeleiding en sturing nodig heeft als de ander. Neem mensen mee in het proces. Zorg ook dat ze ervaren dat het ook leuk is

Hart gelach. Emotie
voorafgaande aan
beantwoording.

Gebruik van tijd om
gebeurtenissen dichtbij te
plaatsen.

'ik dacht' = verwijzing naar
bewustwording

om andere dingen te mogen doen. En daar de verantwoordelijkheid voor te dragen, en ruimte krijgen. Iedereen mag de taken op zijn of haar manier uitvoeren. En als ik het heel belangrijk vind dan geef ik een kader mee, waarmee ik duidelijkheid verschaft ten aanzien van randzaken. Zoals essentiële voorwaarden en financiële beperkingen. Mensen raken er dan aan gewend dat je binnen een kader werkt. Eveneens mag je zeggen dat je teveel werk hebt, mits je ook zegt wanneer je te weinig werk hebt.

Eerlijkheid.

Rationeel
zelfreferentiële
beantwoording.
De wereld is
maakbaar.

Ja. Maar dat creëert wel de omgeving waarin ze nu onder mij zelf werk verdelen, en onderling af te stemmen. Zo ga je met mensen in gesprek. En dat past wel in de manier van hoe ik graag werk en leiding geef. Situationeel leidinggeven vind ik belangrijk. Waarbij ik soms zie dat mensen meer ondersteuning nodig hebben. Of die wat meer duidelijke structuur nodig hebben. Dat kan iets tijdelijks zijn, waarbij mensen terug op hun voeten gezet moeten worden.

Waarom merk je dat?

Veel in gesprek met mensen zodat je weet wat er leeft. En dat hoeven allemaal geen formele gesprekken te zijn.

Men zegt wel eens dat bij het koffiezetapparaat de waardevolste gesprekken plaatsvinden.

Zelfreferentiële
beantwoording.
Ik vorm. Verteller
staat centraal.

Ja. En ook daar heb je als leidinggevende een hand in. Ik kan niet veranderen wat mensen echt niet willen. Dus ik heb nodig dat mensen mee bewegen. En daarin kan ik faciliteren. Dat je mensen meeneemt, enthousiasmeert, dat het niet als bedreigend wordt ervaren. Kijk als mensen opener zijn en je zegt van: 'Je mag het eerlijk zeggen.' Dan dien je ook daarnaar te handelen.

Blijf daar trouw aan.

Anders wordt er niet in die openheid gesproken. Je krijgt wat je verdient. Over en weer. Ik heb ook echt vertrouwen in de mensen waarmee ik werk. Want anders kun je niet in zo'n openheid met elkaar communiceren. Er mag dan ook kritiek zijn. Ik denk dat ongeacht het taakveld, dat als de organisatie de mensen binnen een kader, veelal de financiële mogelijkheden, de ruimte geeft. Dat er veel meer kan en beter gestuurd wordt op het resultaat.

Zelfreferentieel rationeel beantwoord. Een reeks is er nodig om uiteindelijk resultaat te behalen.

Losse woorden toevoeging van details. Vermijden van pijnlijke emotie.

Mag ik concluderen dat door mensen de ruimte te geven doelbewuster worden, effectiever en daardoor ook efficiënter?

Rationele gang van zaken.
Het volgen van een reeks.
Gebruik van definities.
Oorzaak – gevolg.

Ja. Daar ben ik van overtuigd. Het zal veel van medewerkers vragen in het derde proces van de implementatie van zelfsturende teams. Waarbij je elkaar aan gaat spreken op zaken. Dat wordt spannend. Want dat is heel moeilijk voor mensen.

Die directheid?

Om eerlijk mensen aan te spreken. En eerlijk gezamenlijk een oplossing zoeken. Nu mag je soms dingen niet benoemen ondanks dat je weet dat het speelt.

Is dat specifiek in deze organisatie?

Nee... nee.... ik denk dat we het hier nog niet zo slecht doen. Maar ik noem maar iets. Je hebt een hekel aan een collega. Maar jullie krijgen wel gezamenlijk een taak toebedeelt. Die frustratie wordt niet uitgesproken, ondanks dat iedereen weet dat het niet botert tussen jullie. "Als ik twee paarden voor de koets zet en die twee paarden kunnen elkaar niet uitstaan, dan gaan ze echt niet in een rechte lijn van a naar b." En dat is bij mensen ook zo. In organisaties mogen velen soortgelijke voorbeelden niet besproken worden. Gezien het feit dat het ongemakkelijk is om hierover te spreken. Ik ben van mening dat de organisatie mensen instrumenten moet geven om dit soort zaken bespreekbaar te maken en dat de organisatie daarop moet investeren. Frustraties mogen er zijn in de organisatie. Maar de organisatie dient hiermee correct om te gaan. En dient te

Zelfreferentiële oriëntatie. Ik vorm. Mening.

stille emotie zoeken naar de juiste woorden.

Herhaling van woorden. Onderwerp roept emotie op bij verteller.

Gebruik van metafoor 'paarden' om beeld op te roepen.

zoeken naar oplossingen. Het vraagt een mate van professionaliteit in de organisatie. En daar heeft de organisatie een forse kluif aan. Zorg voor tijd en middelen.

Gebruik van metafoor 'kluif' om beeld op te roepen.

Hoe zie jij de wijze van organiseren in de toekomst?

Welke toekomst? Tien tot twintig jaar?

Bijvoorbeeld.

Rationele beantwoording.
Oorzaak – gevolg relaties.
Denken, analyseren,
deduceren, en filosoferen.
Doorgronden van de
realiteit.

Ik denk dat wij volop gaan inzetten op de ontwikkeling bij mensen. Bijvoorbeeld in doorvoeren van zelfsturende teams. Dat dat resulteert in een grote winst, door betere resultaten. Door een meer volwassen benadering 'Voor mensen en door mensen.' Maar ik denk dat je uiteindelijk in die ontwikkeling ook weer geremd zult gaan worden. En dat je gedwongen wordt om te reflecteren of wat je als organisatie doet nog wel past. En dat zal binnen tussen nu en vijf à tien jaar zijn. Op een

gegeven moment krijg je last, omdat je jezelf dient af te vragen of de resultaten nog wel correct zijn geijkt? Als organisatie dien je dus je missie, en je visie die daar overheen ligt, en die hebben een beperkte houdbaarheidsdatum, die moet worden herzien over vijf à tien jaar.

Wordt je dan afgerekend op hoe je het daadwerkelijk hebt gedaan?

Nee. Ik bedoel dat je dan de vruchten hebt geplukt van hetgeen wat goed is, wat goed gaat. En de ontwikkeling, maar dat je als organisatie weer opnieuw naar jezelf moet kijken en moet herijken.

Rationele
beantwoording.
Oorzaak – gevolg
relaties. Gebruik van
definities.

En ik zeg niet dat je het roer om dient te gooien. Maar je moet ervoor waken dat je blijft zeggen: 'We zijn goed bezig. En we plegen geen onderhoud.' Een organisatie is net als een fruitboomgaard. Die moet je ook snoeien. En soms is dat hard terug snoeien, want anders krijg je wildgroei. Ik weet niet wat dat exact zal zijn. Of dat er een situatie is ontstaan, waar we als ambtenaar zo dicht bij de burger zijn gaan staan, dat we zijn vergeten wat de politiek wil. Of dat we gigantische financiële problemen

Gebruik van
metaforen
'vruchten' en
'fruitboomgaard'
om beelden op te
roepen.

krijgen, omdat er zoveel wordt geïnvesteerd in het communiceren met de burger. En het faciliteren van het contact met de burger. Zorg dat je als organisatie tijdig reflecteert om problemen te voorkomen.

Op basis van welke ervaring doe jij deze uitspraak?

Ik heb geen specifieke voorbeelden waaraan ik nu terugdenk. Maar ik ben zelf als persoon iemand die gelooft in ervaren, observeren en kijken welke les ik eruit kan trekken.

Twijfel aarzeling
veel ehm

Ik wil je van harte bedanken voor je tijd en je oprechtheid.

Weet je wat ik leuk vind? Ik merk dat ik over hetgeen we besproken hebben, dat ik daar toch ook een uitgesproken mening over heb terwijl..... en dat realiseer ik me, als ik aan het vertellen ben.

Stilte emotie.

Bij het uitwerken van het gesprek constateer ik dat het organiseren van sociale leefbaarheid niet genoeg is benadrukt. Teveel is er gesproken over het organiseren in algemene zin.

Beslis dan ook dat ik een tweede gesprek aanvraag met haar.

In het tweede gesprek is (verwijderd) wederom opgetogen en bereidwillig. We nemen plaats in dezelfde spreekkamer. De verlichting doet het nu wel.

Geen grote gebaren. Ik neem waar dat ze een beetje een afwachtende houding aanneemt naar welke vragen ik ga stellen. Ik neem waar dat er wederzijds respect is. Het gesprek geeft mij de nodige aanvulling. Door het vragen naar haar beleefde ervaringen zie ik dat ze intern reflecteert. Onderwerp waarbij ze los kwam is wederom de invloed van de fusie. Moeilijk vond ze mijn abstracte wijze van vragen stellen. Hierdoor was het voor niet altijd helder wat ze zou moeten antwoorden. Ze erkent aan het einde dat deze wijze haar de ruimte gaf om haar ervaringen met mij te delen.

Rust en Ruimte door Ruimte, Respect en betrokkenheid!

EINDE