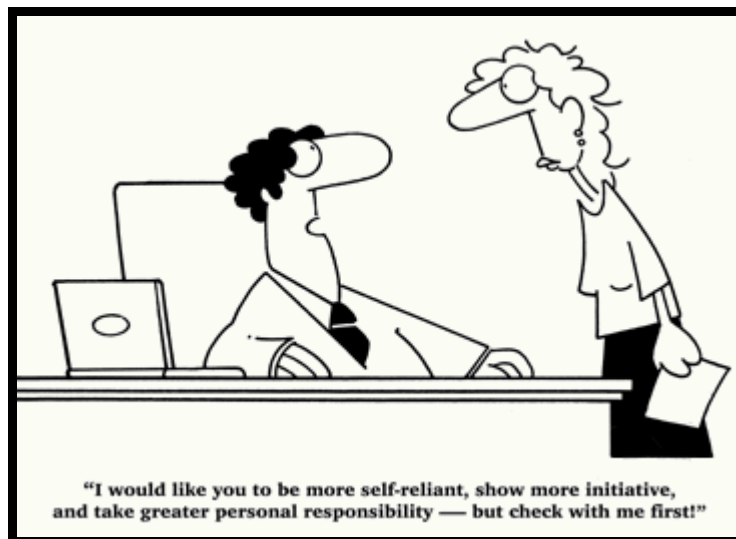


Scriptie

De belangrijkste kernelementen voor het management richting het nieuwe Huis van de Stad



Naam : Pratina Gayadien (315329)
Rogier de Wit (317438)

Onderwijsinstituut : Erasmus Universiteit Rotterdam

Opleiding : Bestuurskunde (Masterjaar)

Studiejaar : 2008 – 2009

Datum : november 2009

Afstudeerbegeleider : dhr. dr. B.S. Kuipers (Erasmus Universiteit Rotterdam)
dhr. drs. R.A. de Heer (Gemeente Gouda – afd. PenO)

VOORWOORD	3
1 INLEIDING	4
1.1 Aanleiding en probleemstelling	4
1.2 Probleemstelling	6
1.3 Relevantie	7
1.4 Conceptueel model	8
1.5 Verband gehanteerde begrippen	9
2 THEORETISCH KADER	10
2.1 Organisatiedenken	10
2.2 Strategie	10
2.2.1 <i>Beheersing of chaos</i>	10
2.2.2 <i>Ontwerpen of ontvouwen</i>	12
2.3 Leiderschapstijlen	13
2.3.1 <i>Wat is een leider? Wat is leiderschap?</i>	13
2.3.2 <i>Situationeel leiderschap</i>	14
2.3.3 <i>De stijlen en de verschillende situaties</i>	16
2.4 Cultuurmanagement	18
2.4.1 <i>De visie naar cultuur</i>	18
2.4.2 <i>Cultuur als methode om problemen op te lossen</i>	19
2.4.3 <i>De vijf dimensies van cultuur</i>	20
2.4.4 <i>Communicatie tussen culturen</i>	20
2.4.5 <i>Het managen van cultuur</i>	21
2.5 Verandermanagement	23
2.5.1 <i>Vijf gekleurde betekenissen</i>	24
2.5.2 <i>De kleuren toegepast in de organisatie</i>	25
2.5.3 <i>Fasen van verandering</i>	27
2.5.4 <i>Bepalen van een veranderstrategie</i>	27
2.5.5 <i>Vaststellen van een veranderstrategie</i>	28
2.6 Dichotomie mechanische en organische organisatie	29
3 METHODEN EN TECHNIEKEN	30
3.1 Onderzoekstype	30
3.2 Onderzoeksdesign	30
3.3 Databronnen	31
3.4 Dataverzameling	31
3.5 Het interview, observatieronde en de terugkoppeling	31
3.6 Concrete invulling interview, observatieronde en terugkoppeling	32
3.7 Operationalisering	34
3.8 Validiteit	38
3.9 Betrouwbaarheid	38
4 HUIDIGE SITUATIE GEMEENTE GOUDA	39
4.1 Inleiding	39
4.2 Missie gemeente Gouda	40
4.3 Strategie	40
4.3.1 <i>Observaties</i>	41
4.3.2 <i>Interviews</i>	41
4.3.3 <i>Terugkoppeling observaties en interviews</i>	41
4.3.4 <i>Conclusie Strategie</i>	42

4.4	Leiderschap.....	43
4.4.1	Observaties	43
4.4.2	Interviews.....	43
4.4.3	Terugkoppeling observaties en interviews	43
4.4.4	Conclusie Leiderschap.....	44
4.5	Cultuurmanagement	44
4.5.1	Observaties	44
4.5.2	Interviews.....	45
4.5.3	Terugkoppeling observaties en interviews.....	45
4.5.4	Conclusie cultuurmanagement.....	46
4.6	Verandermanagement.....	46
4.6.1	Observaties	46
4.6.2	Interviews.....	47
4.6.3	Terugkoppeling observaties en interviews	47
4.6.4	Conclusie verandermanagement.....	48
4.7	Conclusie huidige situatie.....	48
5	OPTIMALE SITUATIE GEMEENTE GOUDA	51
5.1	Optimale organisatie.....	51
5.2	Dichotomie mechanische en organische organisatie.....	53
5.3	Spanningsveld interne doelstellingen met andere ambities.....	54
6	CONCLUSIE EN AANBEVELING	56
6.1	Huidige situatie gemeente Gouda.....	56
6.2	Optimale situatie gemeente Gouda.....	57
6.3	Aandachtspunten	57
6.4	De te bewandelen weg.....	58

VOORWOORD

In het kader van het afstudeertraject van de masterstudie Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, hebben we, Rogier de Wit en Pratina Gayadien, voorliggend onderzoek uitgevoerd. Na twee jaar van colleges, werkgroepen, individuele opdrachten en tentamens, hebben we met veel plezier deze scriptie opgesteld.

Rogier de Wit rondt hiermee zijn opleiding Bestuurskunde af. Pratina Gayadien heeft nog een aantal mastervakken openstaan ter afronding.

Zowel Rogier als Pratina hebben eerdere studies afgerond. Rogier heeft na de Hoge Hotelschool zijn Master of Arts in Consultancy and Entrepreneurship met succes afgerond. In het dagelijks leven is hij Consultant bij BDO CampsObers Business Control B.V.. Pratina heeft haar Bachelor of Human Resource Management behaald met de studie Personeel en Arbeid. In het dagelijks leven is zij Beleidsadviseur HRM bij de Gemeente Gouda.

Uiteraard is deze afronding van de studie niet tot stand gekomen zonder de professionele begeleiding en sturing van een aantal personen en organisatie:

Om te beginnen willen wij graag van de gelegenheid gebruikmaken om in het bijzonder de Gemeente Gouda te bedanken voor de ruimte en vrijheid om het afstudeeronderzoek te mogen uitvoeren. De geïnterviewde diensthoofden, directieleden en afdelingshoofden willen we hierbij ook bedanken voor de medewerking tijdens de interviews en observaties. Van afdeling Personeel en Organisatie willen we de heer drs. Remco de Heer, Organisatieadviseur, bedanken voor zijn prettige begeleiding maar vooral kritische sturing gedurende het onderzoek bij de observaties en interviews. Evenals de heer drs. Peter Linssen, Hoofd Personeel en Organisatie, bedanken wij voor de tijd en ruimte om dit onderzoek te kunnen uitvoeren.

Daarnaast willen we graag onze begeleider de heer dr. Ben Kuipers bedanken voor zijn begeleiding en deskundige adviezen met aanbevelingen. Het was prettig om door hem begeleid te worden gedurende het hele traject.

Tot slot willen zowel Rogier als Pratina, het thuisfront bedanken. De personen die altijd achter ons gestaan hebben en hebben gesteund tijdens de studie.

Rogier de Wit & Pratina Gayadien

1 INLEIDING

1.1 Aanleiding en probleemstelling

In het verleden zijn er binnen Gemeente Gouda verschillende verandertrajecten opgezet en uitgevoerd waarin de kaders van de ambtelijke organisatie van de gemeente werd beoordeeld op het “passend” zijn voor de nabije toekomst. Bij het passend zijn valt er te denken aan met name de structuur van de organisatie. De structuur tot aan 2001 was vooral gebaseerd op de in het voorjaar van 1999 afgesproken ordeningsprincipes. Deze hebben geleid tot allerlei projecten, welke vooral betrekking hadden op de structuur en cultuur van en in deze organisatie. Structuur en cultuur staan niet los van elkaar, maar deze beïnvloeden elkaar. Bij het passend zijn denken wij onder meer aan de organisatorische uitgangspunten, de rol en plaats van de gemeente Gouda en de wijze waarop het concern wordt bestuurd, de structuur van de organisatie gebaseerd op heldere principes, de benodigde leidinggevende niveaus en de benodigde kwaliteit en kwantiteit van mensen. Er zijn richtinggevende nota's geschreven welke richtinggevend zijn voor het organisatorische ontwikkelingsproces door het bepalen van duidelijke kaders en (organisatorische) normen.

Een optimale organisatie is een organisatie in permanente ontwikkeling die zich spiegelt aan ontwikkelingen in de samenleving. Een statische organisatie is een organisatie die niet langer is toegesneden op haar taken. Permanente organisatieontwikkeling is dus een belangrijk uitgangspunt. Maar ontwikkeling alleen ter wille van de ontwikkeling draagt niet bij aan een optimale taakvervulling. Kernbegrippen als de burger als klant, interactieve beleidsvorming en een samenhangende (integrale) aanpak, vragen om een voortdurende bijstelling van de gemeentelijke organisatie met als specifieke kenmerken een flexibele organisatie met een platte basis voor de reguliere uitvoerende taken, een flexibele projectorganisatie, en een aansturing op concernniveau van strategische ontwikkelingen met een integraal kader. Hierbij is resultaatgericht denken, neergelegd in duidelijke en eenduidige werkprocessen, niet weg te denken.

Al meerdere malen is de gemeentelijke organisatie onderwerp van onderzoek en advies geweest. Over een aantal van die uitgebrachte adviezen heeft besluitvorming plaatsgevonden en is in feite begonnen met de implementatie daarvan. Voor een deel zijn deze veranderingen al afgerond. De gemeente heeft vanwege de herstructurering van de organisatie (welke vanaf 2001 heeft plaatsgevonden) onder de naam Optima Forma onder andere het Directie Dienstenmodel ingevoerd. Dit is een vrij recent en bekend veranderingstraject dat tot op de dag van vandaag nog steeds langs de zijlijn doorloopt.

Invoering van het Directie Dienstenmodel

De verhoudingen binnen de gemeente zijn veranderd. In het kort: de Raad bepaalt het beleid op hoofdlijnen, stelt kaders vast en controleert deze; het College vormt het Dagelijks Bestuur en voert alle besluiten van de Raad uit. De verhoudingen tussen de beide organen zijn niet alleen formeel, maar vooral ook materieel volop in verandering. Nu al tekent zich een karakteristiek af van zakelijker, meer mechanisch, meer resultaatgericht, meer afrekenen, afstandelijker, transparanter. Herstel van vertrouwen en respect van de burger voor de overheid is en blijft het oogmerk, resultaatgericht sturen en resultaatgericht leiding geven een belangrijke succesfactor. Op enkele onderdelen na waren er vier leidinggevende lagen in de

organisatie. De resterende onderdelen zijn in het kader van ¹Optima Forma gelijk getrokken. De diensthoofden hebben een zelfbewuste rol ontwikkeld. Zij zien mogelijkheden om meer taken van de directieleden over te nemen, te experimenteren en meer organisch te opereren. In een organisatie die gekenmerkt wordt door afspraken, efficiëntie, regels, procedures en resultaatgericht leidinggeven levert dit wrijving op tussen directeuren en diensthoofden. Met name over de afbakening van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.

Uit deze verandertrajecten zijn zowel positieve als negatieve aspecten gekomen welke als basis dienen voor de komende jaren. Gemeente Gouda gaat naar een nieuw stadhuis toewerken: het Huis van de Stad. De doelstellingen van het project Huis van Stad 2005-2011 zijn (zal vanaf nu geformuleerd worden als HvdS):

1. het intensiveren en verbeteren van de dienstverlening aan de burgers, bedrijven en instellingen door deze te concentreren op één locatie;
2. het intensiveren van ontmoetingen tussen burgers en ambtenaren in het HvdS;
3. het stimuleren van de samenwerking binnen en tussen de gemeentelijke diensten als mede de samenwerking tussen de diensten en (keten-)partners;
4. het inzetten van de werkomgeving als veranderinterventie naar een cultuur waarin laagdrempelige dienstverlening, ontmoeting en samenwerking gemeengoed zijn geworden.

Het nieuwe stadhuis zal niet alleen een fysieke verandering betekenen voor de gemeente maar ook een cultuurverandering voor de medewerkers. Als leidraad voor deze scriptie willen wij dus gaan kijken naar de doelstellingen zoals deze zijn geformuleerd en als uitgangspunten voor de toekomst worden gebruikt. Het management, leiderschapsstijlen, hoe stuurt het management aan, op welke wijze is huidige leiderschap een vertaling van hoe de gemeente in het nieuwe stadhuis aan de slag wil gaan.

Samengevat is er een aantal hoofdeisen waar gemeente Gouda mee aan de slag zal moeten om het HvdS tot een succes te maken:

1. de vraag van de burger is leidend voor ons functioneren;
2. de gemeente organiseert haar dienstverlening dicht bij de burger;
3. we moeten interactieve beleidsvorming faciliteren, zodat de burger zich betrokken weet bij de gemeentelijke ontwikkelingen;
4. de organisatie zal nog effectiever en efficiënter moet zijn ingericht;
5. de organisatie zal resultaatgerichter moeten werken.

¹ Optima Forma is de naam van het traject van de gemeente Gouda destijds om een regiegemeente te worden. Daarnaast leidde de beëindiging van de artikel 12 status tot een forse financiële ombuiging. Met een 60-tal projecten was er een taakstellingsoperatie ingezet welke ertoe zou leiden dat niet-regie-taken op afstand werden gezet en dat de financiële huishouding gezond is. Op basis van de inrichtingscriteria en ordeningsprincipes is in 2001 de organisatie stap voor stap ingericht. Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn daarop aangepast. Op basis van het project Optima Forma zijn tussentijds een aantal bijstellingen versneld aangebracht; met name de concentratie van taken, de positie van grondzaken, de inrichting Concernstaf.

Aansluitend op de doelstellingen en hoofdeisen bij de vorming van het HvdS heeft gemeente Gouda de onderstaande interne doelstellingen geformuleerd met betrekking tot de interne organisatie. Gemeente Gouda heeft ons de expliciete opdracht gegeven om te onderzoeken op welke wijze deze interne doelstellingen optimaal gerealiseerd kunnen worden.

1. de wijze van de sturing door het management (de dienst- en afdelingshoofden) moet efficiënt en effectief zijn naar elkaar en naar de medewerkers.
2. het management heeft een voorbeeldfunctie naar de medewerkers toe en stuurt tegelijk in de nieuwe manier van werken richting het HvdS.

Gezien de interne doelstellingen kan er gesteld worden dat er naar een organisatie toegewerkt moet worden die efficiënt, effectief en resultaatgericht is ingesteld. De wijze van sturing daarbij door het management dient efficiënt en effectief te zijn. Hierin heeft het management een voorbeeldfunctie naar de medewerkers.

Bij de opdrachtformulering van gemeente Gouda willen wij de kanttekening plaatsen dat de een aantal hoofdeisen om succesvol te komen tot HvdS buiten de scope van voorliggend onderzoek vallen. Het onderzoek richt zich namelijk alleen op de interne doelstellingen waarbij efficiëntie, effectiviteit en resultaatgerichtheid van sturing centraal staan. Deze doelstellingen lijken een spanningsveld te hebben met de hoofdeisen dat de burger leidend is voor het functioneren, dat de gemeente haar dienstverlening dicht bij de burger organiseert en dat interactieve beleidsvorming uitgevoerd moet worden. In hoofdstuk 5 en 6 zal verder worden ingegaan op dit spanningsveld. De focus op enkel de interne doelstellingen is wel relevant aangezien gemeente Gouda haar taken uitvoert als organisatie die “waar voor zijn geld” biedt, en dus ook volgens bedrijfsmatige principes efficiënt, effectiviteit en resultaatgericht wordt ingericht. In dit verband spreken we wel van de gemeente als “maatschappelijke onderneming”.

In deze scriptie willen wij de handvatten voor de interne organisatie meegeven aan het management om voorbereid richting het HvdS te gaan op het gebied van strategie, leiderschapstijlen, cultuurmanagement en verandermanagement. Doel van het onderzoek is om een aanbeveling te formuleren om te komen tot de gewenste situatie van de interne organisatie waarbij de aandachtspunten in ogenschouw genomen worden.

1.2 Probleemstelling

Door middel van ons onderzoek willen wij graag in kaart brengen hoe het management eraan kan bijdragen om de interne doelstellingen zo optimaal mogelijk uit te werken. Het HvdS heeft een aantal voorwaarden op welke wijze deze doelstellingen behaald zullen worden en op welke wijze tot het gewenste resultaat te komen. Er hebben zich in het verleden verschillende verandertrajecten voorgedaan en daar zijn uitkomsten van geformuleerd. In de laatste (bijna) 10 jaar zijn er verschillende discussies in de organisatie over de prestaties van de gemeente naar de burger (de klant) toe.

Om te onderzoeken op welke wijze de interne doelstellingen van het HvdS worden behaald hebben wij de volgende probleemstelling geformuleerd:

- Wat zijn de *belangrijkste kernelementen* voor het management om in het Huis van de Stad optimaal te kunnen functioneren?

Deelvragen:

1. Welke *strategie*(en) word(t)(en) nu toegepast?
2. Welke *leiderschapstijlen* worden nu toegepast?
3. Door welke *cultuuraspecten* wordt de organisatie van gemeente Gouda gekenmerkt?
4. Op welke wijze wordt er tegen *verandermanagement* aangekeken?
5. Welke *strategie*(en) moet(en) gehanteerd worden om de interne doelstellingen te realiseren?
6. Welke *leiderschapstijlen* moeten er worden toegepast?
7. Welke *cultuuraspecten* sluiten het beste aan op de gewenste situatie van gemeente Gouda?
8. Welke *veranderkundige benadering* moet worden toegepast?

In de deelvragen 5 tot en met 8 is de term ‘moeten’ opgenomen. Deze normatieve term beoogt de keuze die gemeente Gouda het beste kan maken op basis van de bestudeerde literatuur en de geformuleerde doelstellingen.

1.3 Relevantie

De gemeente heeft vooral een algemene, maatschappelijke taak, die steeds aan veranderingen onderhevig is. Deze maatschappelijke taak wordt uitgevoerd door een organisatie die “waar voor zijn geld” biedt, en dus ook volgens bedrijfsmatige principes wordt ingericht. In dit verband spreken we wel van de gemeente als “maatschappelijke onderneming”. Zo kent de gemeente diverse rollen, zoals:

- de handhavende overheid;
- de beleidsontwikkende overheid;
- de regisserende overheid;
- de vraaggerichte overheid;
- dienstverlenende overheid;
- interactieve/participerende overheid.

Al deze rollen gaan gepaard met een bepaalde invulling door de gemeente op zowel bestuurlijk als ambtelijk niveau. De vraag “welke overheid willen we zijn” wordt politiek-bestuurlijk bepaald. De maatschappelijke relevantie van ons onderzoek is dan ook dat wij graag ons aandeel willen leveren om de gemeente in bepaalde aspecten te sturen om deze rollen goed te kunnen uitvoeren met de bijbehorende handvatten. Uit onze probleemstelling kan opgemaakt worden dat de maatschappelijke relevantie draait om de prestaties van de gemeente naar de burger te verbeteren. Resultaatgericht werken vanuit de organisatie is een belangrijke competentie. Omdat binnen een paar jaar een nieuw stadhuis gerealiseerd zal worden en de gemaakte (mogelijke) fouten uit het verleden niet herhaald moeten worden, maar juist hersteld of verbeterd moeten worden. Het onderzoek dat wij gaan uitvoeren zal zich vooral richten op de interne organisatie. Welke handvatten het management nodig heeft om het tot een succes te maken: strategie, leiderschapstijlen, cultuurmanagement en verandermanagement. Het HvdS staat over een paar jaar op Goudse grond maar intern kunnen we nu al aan de slag om verandertraject onder de loep te nemen.

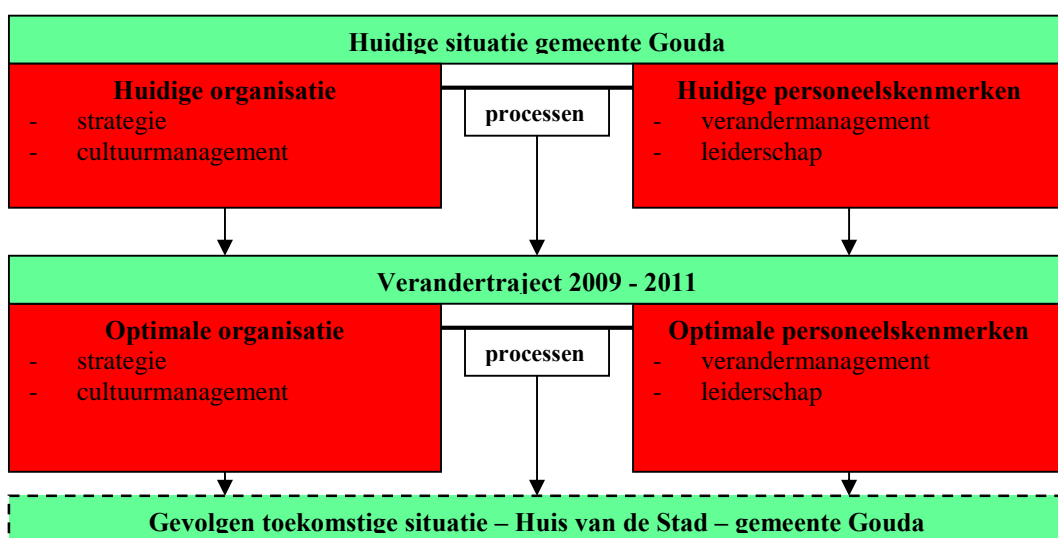
Wij zijn van mening dat verandermanagement een onderwerp is waar veel bedrijfskundige onderbouwing bij mogelijk is. Zo hebben wetenschappers verandermanagement op vele fronten geanalyseerd en onderzocht. Te denken valt onder andere aan Trompenaars en

Hamden-Turner (2004), de Caluwé en Vermaak (2006) . Echter er zijn weinig theorieën en modellen ontwikkeld specifiek voor het openbaar bestuur.

Dit is vreemd aangezien overheidsinstellingen zeer veel met organisatieveranderingen te maken hebben. Daarom is het wetenschappelijk relevant om te beoordelen of de bestaande literatuur ook van toepassing is bij gemeente Gouda.

1.4 Conceptueel model

Het onderzoek bestaat uit een aantal begrippen. Deze begrippen komen voort uit de literatuur en vormen een belangrijk onderdeel bij de beantwoording van de probleemstelling. In het onderstaand conceptueel model wordt getoond hoe de verschillende begrippen zich tot elkaar verhouden.



Het conceptueel model is de leidraad van deze scriptie. De twee bovenste rijen balken representeren de huidige situatie van gemeente Gouda met betrekking tot strategie, cultuurmanagement, verandermanagement en leiderschap. De huidige situatie van gemeente Gouda is weergegeven in hoofdstuk 4.

De volgende twee rijen balken representeren de optimale situatie op basis van de interne doelstellingen van gemeente Gouda met betrekking tot strategie, cultuurmanagement, verandermanagement en leiderschap na het doorlopen van het verandertraject naar HvdS. De optimale situatie is beschreven in hoofdstuk 5.

De onderste balk representeert de gevolgen van de toekomstige situatie wanneer de optimale situatie wordt bereikt. Deze balk is met een stippellijn weergegeven omdat niet alle gevolgen voor de toekomstige situatie in dit onderzoek zijn meegenomen. Het onderzoek richt zich namelijk op de interne doelstellingen van het HvdS. De gevolgen zijn weergegeven in hoofdstuk 5 en 6.

1.5 Verband gehanteerde begrippen

Deze paragraaf toont waarom de begrippen strategie, leiderschap, cultuurmanagement en verandermanagement in het theoretisch kader zijn uitgewerkt en hoe deze begrippen zich tot elkaar verhouden.

Strategie

Om de doelstellingen van gemeente Gouda in het verandertraject te realiseren is het zeer relevant om te bepalen op welke wijze de strategie ontwikkeld zal worden om deze gestelde doelstellingen te bereiken. Bij de keuze voor de wijze van strategieontwikkeling is het ook relevant dat deze manier aansluit op de (huidige en beoogde) werkwijze en missie van gemeente Gouda.

Leiderschap

Wanneer de strategie is bepaald, is het nodig dat de leidinggevendenden een leiderschapstijl en wijze van sturing toepassen die aansluit op de verkozen wijze van strategieontwikkeling.

Cultuurmanagement

De wijze van strategieontwikkeling en bepaling en de wijze van aansturing hierop zullen ook weer aan moeten sluiten bij de cultuur van gemeente Gouda. Wanneer de cultuur namelijk in conflict staat met de verkozen wijze van strategieontwikkeling en leiderschap, is het moeilijk om de benoemde doelstellingen en missie van gemeente Gouda te realiseren.

Verandermanagement

Om de beoogde veranderopgave optimaal door te voeren, is het essentieel om strategie, leiderschap en cultuur op elkaar aan te laten sluiten. Deze meest ideale combinatie zal wordt uitgedrukt in een bepaald kleurdenken. Op basis van dit denken kan een veranderstrategie met veranderplan worden opgesteld.

2 THEORETISCH KADER

2.1 Organisatiedenken

In het organisatiedenken is een onderscheid te maken tussen het enerzijds planmatig en top-down aansturen van een verandertraject en anderzijds het spontaan, bottom-up en organisch doorlopen van een verandertraject. De eerste benadering sluit aan bij een mechanische en de tweede bij een organische organisatievorm. Bij de keuze voor een bepaalde strategische benadering, leiderschapstijl, cultuurmanagement en verandermanagement is het relevant of de kernelementen van deze begrippen op elkaar aansluiten. Door de verschillende kernelementen te clusteren in een mechanische of organische organisatievorm wordt het mogelijk de wijze van sturing en management van een verandertraject te bepalen. Bax geeft in zijn boek *Kansrijk Kiezen* uit 2003 de volgende beschrijving van mechanische en organische organisatie: Mechanische organisaties kenmerken zich door duidelijke functie- en taakstelling waarbij de taken, rechten en plichten duidelijk zijn vastgelegd. De werknemers behoren hun vastomlijnde taken uit te voeren en te gehoorzamen aan de orders van de leidinggevende. Er wordt beperkte eigen inbreng verwacht en de werknemer heeft naast zijn doelstellingen weinig zicht op de doelstellingen van de gehele organisatie. De communicatie verloopt dan ook topdown en de coördinatie van de werkzaamheden vindt plaats op een hoger niveau binnen de organisatie. Bij organische organisaties zijn taken, rechten en plichten veel minder vastgelegd en zijn de taken van de werknemers gerelateerd aan de totaal taakstelling van de organisatie. Er wordt veel eigen inbreng verwacht van de werknemers en de communicatie verloopt zowel verticaal als horizontaal. Er bestaat wederzijdse afhankelijkheid tussen medewerkers en leidinggevendenden waarbij er veel meer overlegd wordt dan er orders worden uitgedeeld.

2.2 Strategie

Bij het kiezen van een strategie van hoe zich te positioneren en welke doelen te stellen ten opzichte van de omgeving worden organisaties met meerdere strategische vraagstukken geconfronteerd (De Wit e.a., 2000; 35). Vaak leveren bepaalde strategische oplossingen weer andere problemen op. Ook bestaat er vaak geen direct verband tussen de oplossing en het probleem. Hierbij is het onderscheid te maken tussen lastige problemen (wicked problems) en minder lastige problemen (tame problems). Tame problems kunnen overigens wel complex zijn om op te lossen maar zijn wel goed beheersbaar en lenen zich meer voor een blauwdruk oplossing. Strategische vragen worden gezien als wicked problems omdat de vragen vaak gepaard gaan met onzekerheid, spanningen, verschillende invalshoeken en de mate van veranderbereidheid van medewerkers. De wit e.a. hebben verschillende benaderingen in kaart gebracht om vanuit verschillende invalshoeken en situaties met strategische vraagstukken om te gaan. Centraal hierbij staat de vraag of een verandertraject centraal en planmatig door het management aangestuurd moet worden of dat dit veel meer vanuit de organisatie spontaan als organisch proces doorlopen moet worden. Onderstaande twee paragrafen gaan nader op dit vraagstuk in.

2.2.1 Beheersing of chaos

Een belangrijke strategische vraag is volgens De Wit e.a. (2000) bij het veranderen van de interne organisatie van een gemeente is in hoeverre managers de organisatie naar eigen inzicht kunnen inrichten. Is het mogelijk voor managers om top-down te kunnen beslissen hoe een organisatie er uitziet of er uit gaat zien. Of verkeert de organisatie van de gemeente in een dermate dynamische omgeving dat de invloed van de manager gering is? Wanneer de leiding

van organisatie deze onder controle heeft, is het mogelijk voor de bestuurders om een strategie te formuleren en deze doelmatig top-down in de organisatie te implementeren. In een dergelijk geval is er sprake van beheersing door de bestuurders. Wanneer een manager echter niet of nauwelijks in staat is om invloed uit te oefenen op de organisatie, is er sprake van chaos. In dit geval wordt de strategie niet bepaald door de managers, maar door de dynamiek van een complexe organisatie. Strategie komt dan niet voort uit analyse en onderzoek maar uit de complexe omgeving binnen de organisatie. Sommigen menen dat er voldoende mogelijkheden en instrumenten zijn om een organisatie aan te sturen en dus ook om een strategie te implementeren. Dit zijn voorstanders van de Organisationele leiderschapbenadering. Anderen menen dat managers zelf onderdeel zijn van de complexe organisatorische dynamiek en dat ze maar weinig invloed hebben op het voeren van een bepaalde strategie in een organisatie. Dit zijn voorstanders van de Organisationele dynamiekbenadering.

Organisationele leiderschapbenadering

Voorstanders van deze benadering menen dat managers in grote mate van invloed zijn op de koers die een organisatie vaart. Zij zijn in staat om een organisatie te sturen en om deze een bepaalde strategie te laten volgen. Wanneer doelstellingen en strategie niet behaald worden, komt dit voort uit slecht management van de bestuurders. Om doelstellingen en strategie te realiseren, is het nodig dat de personen die de leidinggevende posities bekleden ook leiders zijn. Hiermee worden managers bedoeld die medewerkers kunnen stimuleren en motiveren om de gewenste strategie mede uit te voeren. Ook dienen dit krachtige managers te zijn die een eenduidige strategie voeren, deze aansturen en die knopen durven door te hakken. Centraal bij deze benadering is dat de strategie top-down wordt ontwikkeld en geïmplementeerd. De bestuurders moeten in staat zijn om de medewerkers de geformuleerde strategie te laten volgen. De medewerkers behoren hun opgelegde taken uit te voeren en te gehoorzamen aan de orders van de managers die top-down worden gecommuniceerd. Organisaties die worden gekenmerkt door duidelijke functie- en taakstelling worden ook mechanische organisaties genoemd.

Organisationele dynamiekbenadering

Voorstanders van deze benadering geven aan dat de rol van managers en bestuurders zwaar overschat wordt. De invloed van managers over de te varen koers is zeer beperkt en de mate van succes van een manager wordt in grote mate bepaald door de ontwikkelingen binnen een organisatie. Het idee dat een charismatisch en sterk leider medewerkers kan stimuleren en motiveren om een bepaalde kant op te gaan, is niet realistisch. Medewerkers laten zich niet gemakkelijk vertellen welke kant zij op moeten gaan omdat zij eigen belangen, agenda's, gevoelens en ideeën hebben. Zij zullen zich nooit in het geheel overgeven aan de ideeën van de bestuurders van de organisatie. Daarnaast is het bij een grote organisatie niet mogelijk om zo veel medewerkers geheel onder controle te houden. Daarnaast heeft een organisatie ook een bepaalde cultuur waar ideeën, waarden, normen, percepties en collectieve denkbelden heersen. Wanneer de beoogde strategieverandering tegen deze zaken indruist, is het zeer moeilijk om deze te realiseren. Uit de heersende krachtenvelden kunnen echter wel bottom-up allerlei nuttige en bruikbare ontwikkelingen voortkomen. Organisaties die worden gekenmerkt door bottom-up sturing en waar communicatie zowel verticaal als horizontaal lopen, worden ook wel organische organisaties genoemd. Chaos moet dan ook niet gezien worden als een puinhoop, maar als een onbeheerst proces waarbij zelforganisatie centraal staat (De Wit e.a. 2000;109). Managers moeten medewerkers dan ook niet willen beheersen, maar motiveren tot zelforganisatie.

2.2.2 Ontwerpen of ontvouwen

De wijze waarop het proces wordt ingericht om te komen tot een bepaalde strategie verschilt per organisatie. Zo is er sprake van bedoelde strategieën wanneer een patroon van doordachte beslissingen moet leiden tot de gewenste effecten (De Wit e.a.,2000;130). Daartegenover staat de spontane strategie waarbij strategieën ontstaan die spontaan voortkomen uit bepaalde zaken zoals creativiteit, bepaalde nieuwe omstandigheden of andere denkbeelden. Aanhangers van de eerste strategie hebben een voorkeur voor de Strategische planning strategie.

Voorstanders van de tweede strategie zijn aanhangers van de Strategisch incrementalismebenadering. Swieringa en Elmers (1995) maken in hun boek 'In plaats van reorganiseren' gebruik van de metafoor "reizen of trekken" in een verandertraject. Hierbij staat reizen voor het plannen, het voorbereiden op mogelijke problemen en constant gericht zijn op het behalen van de eindbestemming. Bij dit proces moet men continu de controle behouden voor het geval dat het misgaat. Reizen sluit naadloos aan op de Strategische planningstrategie. Trekken staat voor het op pad gaan en flexibel in te springen op de problemen die men onderweg tegen kan komen. Het gaat om het proces en gedurende het proces kan het pad nog gewijzigd worden. Trekken sluit aan op de Strategisch incrementalismebenadering.

Strategische planning benadering

Voorstanders van deze benadering hebben een voorkeur voor het ontwerpen, ontwikkelen, plannen en uitvoeren van strategieën. Alles moet uitvoerig en planmatig geanalyseerd worden om een bepaalde kant op te gaan met de organisatie. Dit alles wordt vastgelegd in een strategisch plan. Uit het strategische plan volgen prioriteiten, acties en beslissingen die moeten leiden tot realisatie van de strategische keuzes (De Wit e.a.,2000;131). De beslissing om een bepaalde strategische kant op te gaan ligt bij het management en wordt in hiërarchie naar beneden toe gecommuniceerd en uitgevoerd. Coördinatie van de werkzaamheden op managementniveau en top-down communicatie passen qua kenmerken in een mechanische organisatievorm. Centraal bij deze benadering staan analyse, onderzoek, structuur, fasering en denken in scenario's. Het grote voordeel van deze benadering is dat er een bepaalde richting en dus duidelijkheid wordt gegeven waar de organisatie of delen daarvan heen moeten. Aangezien de relevante thema's worden vastgelegd in een strategieplan, is het voor de medewerkers ook duidelijk wie welke taken, rollen, bevoegdheden en verantwoordelijkheden hebben in het proces. Door het duidelijk benoemen van deze zaken, is het mogelijk om taakdifferentiatie en formalisatie toe te passen. Dit stimuleert objectiviteit en structuur. Ook kan de voortgang van het strategisch proces goed gecontroleerd, gemonitord en geëvalueerd worden. Omdat er een grondige analyse plaatsvindt, is het ook inzichtelijk welke inzet van mensen en middelen optimaal benodigd zijn om een bepaalde strategie te realiseren. Doordat de richting waar een organisatie heen gaat heel duidelijk wordt vastgelegd en gecommuniceerd, wordt er duidelijkheid en draagvlak gecreëerd bij de medewerkers.

Strategisch incrementalismebenadering

Centraal bij deze benadering staat dat men leert door vallen en opstaan. Gedurende het proces ontvouwen zich allerlei ideeën die bijdragen aan het formuleren en ontwikkelen van de juiste strategie. Het ontwikkelen en vormen van een strategie heeft meer een exploratief karakter en is een doorlopend leerproces waarbij reflectie en bewustwording centraal staan. Op ongestructureerde wijze en met wisselende snelheden wordt een strategie ontwikkeld. Het denken in fasen en in gestructureerde analyses is bij het vormen van strategie niet mogelijk omdat het een onvoorspelbaar proces betreft. Er wordt veel inbreng verwacht van de medewerkers en communicatie verloopt zowel horizontaal als verticaal. De organisatie

vertoont kenmerken die passen binnen een organische organisatievorm. Ook verdient het voorkeur om met frisse onbevangen blik naar bepaalde vraagstukken te kijken om tot innovatieve strategische oplossingen te komen. Structuur en analyse lenen zich alleen voor routinematige zaken en niet voor wicked problems die complex zijn en meerdere oorzaken en interpretaties kennen.

Uit bovenstaande beschrijving van strategische benadering komt er duidelijk een onderscheid naar voren tussen het enerzijds planmatig en top-down aansturen van een verandertraject en anderzijds het spontaan, bottom-up en organisch doorlopen van een verandertraject. Bij de keuze voor een bepaalde strategische benadering is het relevant of deze past binnen de organisatievorm. De eerste benadering sluit aan bij een mechanische en de tweede bij een organische organisatievorm.

2.3 Leiderschapstijlen

Bij reorganisaties valt te denken aan wijzigende leiderschapstijlen, cultuurveranderingen en veranderingen op gebied van gedrag, werkwijze, denkwijze, sturing. Leiderschap is meer dan alleen delegeren en de taken helder voor ogen hebben om deze vervolgens in te delen bij de ondergeschikten. Het gaat steeds meer over de wijze waarop er gestuurd wordt. Om effectief te kunnen leidinggeven is het van belang de eigenschappen van een leider tot een bepaald niveau te beheersen en de juiste leiderschapstijl toe te passen in de voorgedane situatie. Dit is geen eenvoudige taak en als leider moet deze een aantal kenmerken beheersen om te kunnen schakelen vanuit het eigen denkveld naar de orde van de dag. Iedere leider heeft namelijk ook weer zijn eigen manier van werken en leidinggeven, welke voortkomt uit persoonseigenschappen.

2.3.1 Wat is een leider? Wat is leiderschap?

In de literatuurstudie kwamen de vele ontwikkelingen over de denkwijze van leiderschap aan bod. Schrijvers als Dolmans (2009), De Vries (2007), Drenth (2006) omschrijven allen het verloop in het gedrag van de leider door de jaren heen. In de jaren veertig ging het vooral om een karakterbenadering van een leider. Met andere woorden: wat is het karakter en welke persoonlijke kwaliteiten bezit de leider? Na de jaren zestig ging men een stap verder en werd het gedrag van de leidinggevendenden een bespreekpunt. Hoe gedraagt iemand zich in zijn functie en wat is vooral zijn werkhouding. Het is lastig te zeggen wat nu precies leiderschap betekent vanwege het feit dat er na de jaren tachtig een ander beeld ontstond: de contingentiebenadering. Hierbij is het vooral van belang dat een leidinggevende verschillende situaties moet kunnen inschatten, een bepaalde rol aannemen en leiderschapstijl toepassen (Drenth, B., Goedhart, A., 2006; 16).

Tegenwoordig wordt er in een gemeentelijke instelling gesproken van een leider welke gaat over het aansturen van groepen mensen om gezamenlijk naar een bepaald doel, product of resultaat te werken. Een leider *ben* je niet, je *kan* leidinggeven in iedere situatie. Het kan gezien worden als een vaardigheid in plaats van een functie. In de literatuurstudie wordt vooral gesproken over leiderschapstijlen en -vaardigheden in plaats van het zijn van een leider voor een 1 of meerdere personen (Stoker, J., 2003; 13, 14) Iemand kan leiderschap op een bepaald niveau uitvoeren, daarvoor de capaciteiten en passende competenties hebben. Door middel van leiderschap als vaardigheid te bezitten kan een leider anderen sturen en aanzetten tot veranderingen binnen een organisatie. Iemand met leiderschapskwaliteiten kan hiermee anderen sturen en bijdragen aan verandermanagement binnen een organisatie.

Een leider is iemand die met zijn capaciteiten een persoon of meerderen kan leiden. Het is alleen de vraag wat de leider nodig heeft om een individueel persoon of meerderen te kunnen leiden of sturen. Er zijn verschillende theorieën welke bijdragen aan het beeld van wat een manager tot leider maakt en welke eigenschappen hij zou moeten beschikken.

2.3.2 Situationeel leiderschap

In het verleden is vaak verondersteld dat één bepaalde wijze van leidinggeven het meest effectief is. De autoritaire stijl van leidinggeven is taakgericht en kenmerkt zich door een sterke aandacht voor productie en een geringe aandacht voor de mens. De autoritaire leidinggevende vraagt zijn medewerkers niet of nauwelijks naar hun mening, beslist vrijwel alleen, bepaalt wat er moet worden gedaan en de uitvoering van taken en orders is veelal verbonden aan dwang en sancties. De democratische stijl van leidinggeven is sociaal gericht en kenmerkt zich door een grote zorg voor menselijke aspecten en medewerkers hebben vaak enige vrijheid in hun werk. Een verder doorgevoerde vorm van de democratische stijl is de zogenaamde laissez-faire stijl. Deze stijl houdt in dat het team kan doen wat het wil. Er zijn geen beleid en procedures opgesteld. De leidinggevende stelt zich passief op en laat alles gebeuren zonder in te grijpen, waardoor je niet meer kunt spreken van formeel leiderschap.

In de nieuwe visie op leiderschap gaan we ervan uit dat de stijl van leidinggeven het beste kan worden aangepast aan de situatie en de personen waaraan leiding wordt gegeven. Hierbij vindt tevens een verschuiving plaats van individueel leiderschap naar teamleiderschap. Er is niet één stijl van leidinggeven die geschikt is voor alle situaties en alle medewerkers. Zo zal democratisch leiderschap niet geschikt zijn in crisissituaties; daar is taakgericht leiderschap veel meer op zijn plaats. (Berings, D., Steen, T., 2004; 168) Aan de andere kant staat een autoritaire stijl vaak een effectieve ontwikkeling en bijdrage van de medewerker in de weg. Als leidinggevende kun je dan ook afhankelijk van het doel en de situatie, een keuze maken die enerzijds relatiegericht kan zijn en anderzijds taakgericht. De theorie van situationeel leiderschap van Hersey & Blanchard (1997) is gebaseerd op deze uitgangspunten en zullen in deze scriptie terugkomen.

Volgens Hersey en Blanchard is de taak van de leider om anderen te beïnvloeden en dusdanig plannen te realiseren en doelen te bereiken. Dit kan gaan om het streven en bereiken van individuele doelen, maar ook om naar het streven van organisatiedoelen. In zijn boek 'Over Leiderschap' omschrijft Blanchard dat een leider het beste naar boven kan halen bij anderen door middel van een juiste leiderschapsstijl aan te nemen en aan te passen op het ontwikkelingsniveau aan wie hij leiding zou geven. Goede leiders zijn flexibel en kunnen iedere vorm van leiderschap aannemen en zich aanpassen aan een bepaalde situatie. Iedere situatie vraagt van de leider weer een andere leiderschapsstijl. Hersey en Blanchard hebben een bekend model opgezet voor dit type leiders: Situationeel Leiderschap.

<p>S3 - O N D E R S T E U N E N (participating/supporting)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manager en medewerkers beslissen samen hoe het werk wordt uitgevoerd. De manager helpt de medewerker op verzoek bij de uitvoering. Hij geeft daarbij primair leiding door aandacht te besteden aan de relatie en door het geven van erkenning. • Deze stijl wordt ook wel organisch management genoemd. Een valkuil is dat de manager de medewerker gaat betuttelen. 	<p>S2 - O V E R L E G G E N (selling/coaching)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manager en medewerkers bespreken samen het wat en hoe van de taak, waarbij de manager zelf uiteindelijk het hoe bepaalt en de uitvoering nauwlettend bewaakt. De manager ondersteunt de medewerker door verantwoordelijkheden te delen en door veel vragen te stellen: actief luisteren, de ander raadplegen en betrekken, complimenteren en stimuleren. Deze stijl wordt ook wel aangeduid als resultaatgericht management. • Deze stijl wordt ineffectief bij manipuleren: wel vragen naar de inbreng van de ander, maar er niets mee doen. Een valkuil is dat de manager overkomt als therapeut.
<p>S4 - O V E R L A T E N (delegating/observing)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Overlaten of delegeren is effectief toe te passen wanneer de manager voor de medewerker de voorwaarden kan scheppen die nodig zijn bij het uitvoeren van de opdracht. De manager loopt hierbij wel de kans te vervallen in een niet-effectieve laissez-faire stijl. • Deze stijl staat ook bekend als management by exception. 	<p>S1 - I N S T R U E R E N (telling/directing)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deze stijl wordt ook aangeduid als management by prescription. De manager geeft veel gedetailleerde instructies: wat moet er gebeuren, hoe moet het gebeuren en met welke kwaliteitseisen. De uitvoeren en resultaten worden nauwlettend gecontroleerd. • Deze stijl is vooral taakgericht. Een valkuil is dat de manager autoritair overkomt: als een baas of een leraar. Deze wijze van leidinggeven werkt alleen als de opdrachten goed zijn te structureren.

- Hersey, P., Situationeel leiding geven, Business Compact, Amsterdam, 2007
- Blanchard, K., Over Leiderschap, Pearson Education Benelux BV, Amsterdam, 2007

Dit model heeft een basis van twee stromingen: de taakgerichte en het relatiegerichte gedrag van de leider (de manager). De S3 en S4 zijn vooral relatiegericht gedrag van de leider en S2 en S1 worden vooral taakgericht gedrag van de leider benoemd. In het taakgerichte gedrag in leiderschap gaat het vooral om sturing op het doel van het proces. Dit kan ervaren worden als iets te autoritair (éénzijdige communicatie, wat de leider zegt, moet gewoon gebeuren en dit wordt gecontroleerd en gestuurd). Bij het relatiegerichte gedrag in leiderschap gaat het om de onderlinge verbanden tussen meerdere personen. Dit is te herkennen aan de participatieve stijl in tweezijdige communicatie (samen doen, betrokken worden bij het nemen van beslissingen, elkaar de ruimte en vrijheid geven). In het bovenstaande figuur zien we de twee stromingen en de vier vastgestelde stijlen van leiderschap.

Om op effectieve wijze leiding te kunnen geven of aan te sturen is het van belang dat de leiderschapsstijl afgestemd wordt op de ondergeschikte medewerkers. Iedere medewerker dient op een andere wijze aangestuurd te moeten worden. Binnen het bovenstaand model over de verschillende stijlen in situationeel leiderschap kan er per functie en takenpakket van een medewerker bepaald worden welke stijl er nodig is om op effectieve wijze aan te kunnen sturen (afhankelijk van de relatie, acceptatie en bereidheid van de medewerker naar manager). Hier komt partnerschap dus bij kijken.

2.3.3 De stijlen en de verschillende situaties

De leiderschapsstijl kan bestaan uit de bovenstaande verschillende stijlen. Hersey en Blanchard (1997) omschrijven dat de stijl van leidinggeven gaat over het gedragspatroon van de leider zoals dat door de situatie en de omgeving bepaald en ervaren wordt. Het zou omschreven kunnen worden als de manier waarop de leider door de ogen van de ander wordt gezien en hoe dit op hem overkomt (Hersey, P., 2007, 36). Om het bovenstaande model te illustreren omschrijven wij hier een aantal situaties waarin de 4 verschillende stijlen toegepast kunnen worden.

S1 Instrueren

Kenmerkend voor een situatie met deze leiderschapsstijl is een situatie waarbij men een hoge mate van sturing nodig heeft. Een leider met deze stijl van leidinggeven zal zich vooral directief opstellen: vertellen wat er gedaan moet worden (soms in niet al te veel woorden) en kenmerkend is het eenrichtingsverkeer. De leider stuurt zijn medewerkers een bepaalde richting op waarbij van belang is dat ze zijn instructies opvolgen en zodanig het doel te behalen.

Een voorbeeld van een organisatie waarbij vooral deze stijl gehanteerd wordt is de brandweer. Bij brand moet de commandant zijn instructies klaar hebben en het team weten wat de procedure en actiestappen zijn. Vaak is er geen ruimte voor “vragen, opmerkingen en ondersteuning” omdat de situatie ernaar is. De valkuil in deze leiderschapsstijl is dat de leider voorzichtig moet zijn met het ondersteunen van de medewerkers omdat dit ervaren kan worden als te veel toegeven in een situatie of de medewerkers belonen voor het niet halen van maximale prestaties. Wat ook vaak een valkuil kan zijn is dat de stijl in onjuiste situaties (bijvoorbeeld op kantoor) worden toegepast waardoor het ervaren wordt als een bazige en dominante leiderschapsstijl. De instruerende leiderschapsstijl zal je overigens in een mechanische organisatie tegenkomen waarbij de leider bepaalt welke richting gekozen wordt.

S2 Overleggen

In deze stijl van leiderschap zal de leidinggevende richting geven maar tegelijkertijd de medewerkers wel de ruimte geven om te vragen naar uitleg. Een dergelijke stijl van leidinggeven zou van toepassing zijn als de leidinggevende te maken heeft met bijvoorbeeld een team van medewerkers met een middelmatige competentieniveau. Hierbij valt te denken aan een team van medewerkers welke behoefte hebben aan sturing, tekst en uitleg maar wel zelf de ruimte krijgen om datgene te doen wat van ze gevraagd wordt.

In een stijl als deze is het van belang de medewerkers uit te leggen waarom bepaalde taken verricht dienen te worden, wat het belang erbij is en wat ze er zelf uit kunnen halen. Een voorbeeld is een overheidsinstelling waar op de afdeling Beleid een beleidsadviseur wordt aangenomen. Als een beleidsadviseur wordt aangenomen die voor het eerst een dergelijke functie gaat bekleden zijn hierin begeleiding, overleg en sturing van essentieel belang. De leidinggevende van deze medewerker begint een dag met goed overleg, doorloopt samen de doelen en de bijbehorende taken. De medewerker krijgt op deze manier de ruimte en vertrouwen dat zijn mening er toe doet en dat de leidinggevende graag wil dat het werk goed verricht wordt (zolang hij er zelf ook achter staat). Het gevaar in een stijl als deze schuilt in de ruimte welke de medewerker krijgt: de medewerker stelt eigen doelen en gaat hier in eigen tempo mee om (zonder te weten of dit wel de afspraak is met de leidinggevende). Een andere valkuil is dat de medewerker zijn knelpunten of verwonderpunten met de leidinggevende bespreekt en deze er vervolgens niet meer op terugkomt of het laat liggen voor wat het is. De

overleggende leiderschapsstijl is toe te passen in een combinatie van een mechanisch en organische organisatie vanwege de balans tussen het geven van ruimte en verantwoordelijkheid en de uiteindelijke bepaling en nauwlettende controle van de leidinggevende..

S3 Ondersteunen

De leidinggevende met een dergelijke leiderschapsstijl staat gekenmerkt als een aanmoedigende en toesprekende leider. De leidinggevende stimuleert het gesprek met de medewerkers en acht het als noodzakelijk in gesprek te blijven met elkaar. In deze stijl staat het voeren van discussies met elkaar en de bijdrage van je medewerkers als onmisbaar stellen centraal. De richtlijnen worden niet alleen door de leidinggevende bepaald maar vooral ook door het team waar de uitvoering ligt. Het is in deze stijl niet zo dat de leidinggevende alle besluiten neemt maar vooral de ruimte vrijhoudt voor de inbreng van de ander in bepaalde situaties.

Een voorbeeld van een situatie waarin een stijl als deze naar voren komt is een organisatie als een uitzendbureau. De leidinggevende heeft te maken met doorloop van personeel (starters, young professionals, afgestudeerde studenten, intercedenten). Van een intercedent of consulent wordt verwacht dat hij de binnenkomende sollicitanten en inschrijvingen op een juiste manier kan afhandelen en tevens de deelnemer aan een passende baan kan helpen. In zekere zin is dit een klus omdat er ingeschat moet worden wat voor sollicitant er tegenover hem zit en of er een juiste match gemaakt kan worden met een baan. Door het geven van gedetailleerde instructies over de profielen, bedrijven met vacatures, werkwijze en afhandeling kan de medewerker zijn werk doen. Van de leidinggevende wordt verwacht dat hij hem kan aanmoedigen in het maken van zijn keuzes en het geven van vrijheid in de match van werk en kandidaat.

De valkuil in een dergelijke stijl is dat dit vaak als betuttelend over kan komen. De leidinggevende moet leren loslaten en er op kunnen vertrouwen dat de medewerker zijn werk goed gaat doen en de taken volbrengt. Het is van belang de medewerker aan te moedigen en ruimte te geven voor terugkoppeling en evaluatie. Het gevaar schuilt in de rol van de leidinggevende die het roer onbewust overneemt en bepaalt wat er precies moet gebeuren. In een organische organisatie komt deze vorm van leiderschap het best tot uiting.

S4 Overlaten

In deze stijl van leiderschap is kenmerkend dat de leidinggevende zijn werk en taken uit handen kan geven met het vertrouwen dat het daadwerkelijk wordt uitgevoerd. De leidinggevende zorgt voor de belangrijkste kaders waaraan gehouden moet worden, de voorwaarden die als richtlijnen gelden en vooral de middelen die beschikbaar zijn voor de uitvoer van de opdracht. Het staat centraal dat de medewerker niet te veel sturing nodig heeft om zijn werk uit te kunnen voeren en weinig ondersteuning van de leidinggevende heeft. Daar is in een dergelijke stijl geen ruimte en behoefte voor.

Een passende situatie voor een dergelijke leiderschapsstijl is bijvoorbeeld een organisatie met een afdeling Personeel en Organisatie (P&O). Wanneer er een medewerker in dienst van de organisatie komt wordt het contract getekend door zijn leidinggevende van de betreffende afdeling maar ook door het afdelingshoofd van P&O. Een situatie waarin een S4 stijl toegepast zou kunnen worden is bijvoorbeeld dat er een jaarverlenging van een contract gegeven zou worden aan een bepaalde medewerker maar dat afdelingshoofd P&O niet aanwezig is. De medewerker heeft zijn contract met spoed nodig en verwacht in ieder geval dat er een bevestigingsbrief komt met de afspraken zoals deze met afdelingshoofd P&O zijn gemaakt. Het afdelingshoofd kan het werk delegeren aan een toegewezen adviseur om alsnog

een bevestigingsbrief op te stellen zodat de medewerker alsnog zijn bevestigingsbrief heeft. De leidinggevende (hoofd P&O) draagt in feite de verantwoordelijkheden over aan iemand anders om de beslissing te nemen om dit op te lossen en voor een bevestiging te zorgen. Een valkuil in deze stijl van leidinggeven is dat het over kan komen alsof de betreffende leidinggevende de zaak niet belangrijk genoeg vindt en het bijvoorbeeld bij iemand anders neerlegt en er vervolgens niet meer op toeziet dat er daadwerkelijk iets mee gebeurt. Evenals de ondersteunende leiderschapsstijl komt deze stijl het best tot uiting in een organische organisatie.

2.4 Cultuurmanagement

Cultuur is een woord dat vaak gebruikt wordt zonder dat men echt doorheeft wat het betekent. Als je iemand vraagt wat de betekenis van cultuur is, dan moet men diep nadenken. Een woord dat men gebruikt zonder erbij na te denken, het is vreemd. Cultuur is eigenlijk datgene wat de mens maakt en gemaakt heeft, maar dan in de ruimste zin van het woord.

Cultuur is opgebouwd uit verschillende lagen (Trompenaars, F., Hamden-Turner, C., 2004; 19):

- De buitenste laag van cultuur wordt gevormd door cultuurproducten. Deze cultuurproducten geven uitdrukking aan diepere waarden en normen van een maatschappij. De cultuur van een land of streek is cultuur van het hoogste niveau.
- Daarna volgt de bedrijfscultuur. De bedrijfscultuur is de manier waarop een bepaalde mentaliteit gestalte krijgt in een onderneming.
- Daarnaast kan er nog onderscheid worden gemaakt tussen de culturen van verschillende functies. Een cultuur onderscheidt zich doordat er voor een bepaald probleem een specifieke oplossing wordt gezocht. De problemen zijn in drie typen in te delen: problemen rondom menselijke relaties, problemen die inherent zijn aan de omgeving en problemen die ontstaan door het voortschrijden van de tijd.

2.4.1 De visie naar cultuur

In bepaalde culturen is human resource-management niet makkelijk toe te passen omdat het is gebaseerd op het geloof in de bijna onbeperkte mogelijkheden van zelfontplooiing. Medewerkers kunnen dan ook worden beschouwd als “economische middelen”. Woorden als gezag, creativiteit, verantwoordelijkheid en bureaucratie worden in elke cultuur gebruikt, maar ook in elke cultuur anders uitgelegd. Doordat steeds dezelfde woorden gebruikt worden is het vaak onmogelijk te missen dat aanpassingen in het gedrag - door onze culturele achtergrond - niet altijd op elkaar aansluiten. Bij internationale organisaties kijkt men wat de betekenis van een product is voor mensen binnen een bepaalde cultuur. Cultuur kan ook wel worden aangeduid als de manier waarop een bepaalde groep mensen tegen de wereld aankijkt.

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de literatuur van Trompenaars en Hamden-Turner (2004). Een cultuur onderscheidt zich doordat er voor een bepaald probleem een specifieke oplossing moet worden gevonden. De zogenaamde problemen zijn in drie typen in te delen:

1. problemen rondom menselijke relaties;
2. problemen die inherent zijn aan de omgeving;
3. problemen die ontstaan door het voortschrijden van de tijd.

2.4.2 Cultuur als methode om problemen op te lossen

In de literatuurstudie blijkt dat culturen zich vooral onderscheiden door de verschillende geboden oplossingen. Zo zijn er een aantal fundamentele aspecten van cultuur (Trompenaars, F., Hamden-Turner, C., 2004; 22)

1. Menselijke relaties: Het maatschappelijk verkeer kan vanuit vijf invalshoeken worden beschouwd:

- Universalisme tegenover particularisme: Bij het universalisme wordt ervan uitgegaan dat er voor ieder begrip een definitie op te maken is over wat nu juist en onjuist zou zijn. Bij het particularisme is er meer oog voor persoonlijke verplichtingen en specifieke omstandigheden.
- Individualisme tegenover communitarisme: Zie je jezelf als een individu of als lid van een groep? Is meer aandacht voor het individu belangrijker of juist meer aandacht voor het collectief.
- Neutraal of emotioneel: Mogen er emoties worden getoond bij relaties of moeten ze voornamelijk zakelijk en afstandelijk zijn?
- Specifiek tegenover diffuus: Een zakelijke relatie kan meer inhouden dan een contractueel geregeld partnerschap.
- Prestatie tegenover toeschrijving: Bij prestatie wordt er beoordeeld op dingen die iemand heeft gepresteerd. Bij toeschrijving hebben we het over status die ontleend kan worden aan afkomst, geslacht, leeftijd, relaties en opleidingsachtergrond.

2. Hoe men de tijd beleeft: Het verschilt per cultuur wat men in het verleden als prestaties heeft staan. Zo zijn er culturen die het belangrijker vinden wat concrete toekomstplannen zijn en waar er naartoe geleefd wordt. Voor het plannen, investeren en het kiezen van juiste en passende strategieën in een organisatie is het van groot belang hoe men tijd beleeft.

3. Hoe men de omgeving ervaart: In de ene cultuur wordt de mens persoonlijk verantwoordelijk gesteld voor het goede of het kwade in hem. Ten slotte is hij of zij zelf degene met de waarden, normen en zijn eigen interpretaties en motieven. Terwijl in andere culturen de omgeving belangrijker is dan wat de mens als individu zou doen en uitvoeren in het leven.

Cultuur geeft mensen een kader waarbinnen zij elkaar op een zinvolle manier kunnen ontmoeten, van waaruit ze de buitenwereld tegemoet kunnen treden en waarin ze over zichzelf kunnen nadenken. Het menselijk verkeer binnen een samenleving is het proces 'de organisatie van betekenis', omdat het verkeer na verloop van tijd een gewoonte wordt en het steeds meer vaste en bekende structuren krijgt. Culturen onderscheiden zich van elkaar, doordat ze verschillende betekenissen toekennen aan hun omgeving waarop verwachtingen zijn afgestemd.

2.4.3 De vijf dimensies van cultuur

Culturen kun je onderscheiden van elkaar door de specifieke oplossingen die ze hebben voor deze problemen. De vijf aspecten van het menselijk verkeer zijn hieronder nogmaals weergegeven, maar worden daarna ook geconcretiseerd:

- communitarisme tegenover individualisme (de groep tegenover het individu);
- neutraal tegenover emotioneel (scala van emoties);
- universalisme tegenover particularisme (regels tegenover relaties);
- prestatie tegenover toeschrijving (hoe wordt status vastgesteld);
- diffuus tegenover specifiek (de mate van betrokkenheid).

Deze vijf dimensies zijn van grote invloed op reacties in morele kwesties. We beoordelen het gedrag van anderen. Er zijn twee soorten van zuivere beoordeling mogelijk. Aan de ene kant zijn wij verplicht om vast te houden aan de normen van de cultuur waarin wij leven en waarmee iedereen het eens is. Aan de andere kant hebben we bijzondere verplichtingen tegenover mensen die we kennen. Universalisme is ook wel gedrag op basis van regels en wordt nogal snel abstract. Het universalisme impliceert gelijke behandeling, want iedereen die onder bepaalde regels valt wil ook op dezelfde manier behandeld worden. Bij een particularistische benadering wordt meer aandacht gegeven aan het uitzonderlijke karakter van omstandigheden op dat moment.

2.4.4 Communicatie tussen culturen

Er bestaan veel communicatieproblemen tussen culturen die voortkomen uit het verschil tussen affectieve en neutrale benaderingen. Communicatie is de uitwisseling van informatie in woorden, gevoelens of ideeën. Informatie is dan de drager van de betekenis. Het tot stand komen van communicatie is alleen mogelijk tussen mensen die tot op zekere hoogte een betekenisstelsel delen.

- Verbale communicatie: In het Westen wordt voornamelijk gecommuniceerd via film, papier en praten. Als er een stilte valt worden we zenuwachtig. De toon waarop gecommuniceerd wordt kan aanleiding geven tot misverstanden. Bij het gesproken woord zijn ook het ritme, het tempo en de humor waarmee dingen gezegd worden van belang.
- Non-verbale communicatie: In het Westen is oogcontact erg belangrijk om je belangstelling kenbaar te maken. Oogcontact kan ook beschouwd worden als een teken van respect voor iemand die ouder is. Neutrale en affectieve culturen verschillen ook van elkaar op het gebied van lichamelijk contact, de codes over wat privé is en wat niet en de normale afstand tussen mensen.

Als een cultuur overwegend specifiek is, dan zijn de relaties meestal beperkt tot zakelijke relaties. Andere aspecten van onderlinge verhoudingen worden van elkaar gescheiden gehouden. In andere landen kan het zijn dat alle aspecten van het leven met elkaar verbonden zijn. Je status zal zich ook op andere terreinen van je leven laten gelden. De mate waarin dit gebeurt, bepaalt waar de grenzen liggen tussen specifiek (beperkt) en diffuus (groot).

- Gezichtsverlies: in een diffuse cultuur wordt er ruim de tijd genomen om ter zake te komen, omdat men geen persoonlijke confrontaties wil en zich snel persoonlijk aangesproken voelt.
- Nationale verschillen: de verschillen tussen landen lopen sterk uiteen wat betreft specifiek en diffuus. In specifieke culturen worden werk en privé strikt gescheiden gehouden. In diffuse culturen is deze scheiding niet zo strikt aan te brengen.

Het is erg tijdrovend om zaken te doen met mensen uit een diffuse cultuur zoals dat vaak in ambtelijke organisaties is. In sommige culturen weigert men om een onderscheid te maken tussen werk en andere aspecten van het leven. In een diffuse cultuur hangt alles met elkaar samen. Er kan een onderscheid worden gemaakt tussen twee verschillende onderhandelingsvormen:

- Kiest men voor een specifieke en neutrale houding, dan wordt er eerst een voorstel op tafel gelegd en probeer je daarna de onderhandelingspartner beter te leren kennen.
- Je kan ook eerst een vertrouwensband proberen op te bouwen door mensen toe te laten tot verschillende levensruimten en daarna pas zakelijk te worden.

De ene onderhandelingsvorm is niet beter dan de andere, je moet ze alleen in de juiste situatie gebruiken.

Je kunt beide benaderingen gebruiken als strategie om de ander te leren kennen. Een specifieke cultuur wordt ook wel een cultuur met een beperkte context genoemd, terwijl een diffuse cultuur een cultuur is met een brede context. Context heeft iets te maken met de kennis die je met elkaar moet delen om goed contact te krijgen. Men beschouwt een cultuur met een beperkte context als flexibeler. Als een cultuur een brede context heeft, dan is deze rijk en subtiel. Dit vergt van vreemden meer aanpassing. In een cultuur met een brede context zal men zich nooit helemaal thuis voelen. In een specifieke cultuur kijkt men eerst naar de dingen zelf en daarna naar de samenhang ertussen. In een diffuse cultuur werkt het andersom. Men gaat eerst op zoek naar het onderlinge verband en daarna kijk je naar de dingen zelf.

2.4.5 Het managen van cultuur

Zoals eerder benoemd is er een aantal aspecten waar ieder bedrijf mee te maken heeft als het op het managen van cultuur aankomt: de relatie met de tijd, de relatie met anderen en de relatie met de natuurlijke omgeving. Dat betekent echter niet dat het managen van cultuur niet mogelijk is op een bepaald niveau. De manier waarop organisaties met de bovenstaande aspecten omgaan is organisatiebepalend (door organisatiecultuur) maar de behoefte voor een universele vorm van management speelt overal ter wereld. Dit constateren wij omdat een ieder ter wereld wordt geconfronteerd met dezelfde fundamentele aspecten van het leven.

Uit onderzoek is gebleken dat alle managers er achter stonden dat in organisaties alle beslissingen concessies aan alternatieven met zich meebrengen (Trompenaars, F., Hamden-Turner, C., 2004; 224). Er kan alleen op een effectieve manier gemanaged worden als we verder kijken dan wat we zien, kijkend naar differentiatie en integratie. Binnen iedere cultuur hangen de begrippen hiërarchie en gelijkheid geraffineerd samen.

De wijze waarop er in een organisatie met verschillen en dilemma's wordt omgegaan wordt bepaald door de bedrijfscultuur. In iedere organisatie is het van belang zich bewust te zijn van de verschillen, deze te respecteren en elkaar tegemoet te komen hierin. Er zijn een tweetal gouden regels welke gehanteerd worden in het managen van cultuur in de organisatie:

Besef hebben van culturele verschillen

Vaak ligt het aan het ontbreken van besef waardoor er resultaten uit proportie worden getrokken. Train medewerkers erop dat men altijd bezig is om betekenis te geven aan de wereld om zichzelf heen. Te denken valt aan transculturele trainingen. Binnen de organisatie de ruimte geven aan de medewerkers om zich te verdiepen in hun eigen mentale instelling.

Respect voor culturele verschillen

Een eerste stap waarmee we respect voor culturele verschillen kunnen ontwikkelen is eigen situaties bedenken, waarin we ons gedroegen als iemand uit een andere cultuur. Door na te denken over het begrip wederzijds respect kan er gezorgd worden dat medewerkers zichzelf afvragen hoe het zou zijn als zij in een bepaalde cultuur zouden zitten. Voor de ontwikkeling van transculturele competenties zijn zowel kennis van de andere cultuur als respect voor de andere cultuur noodzakelijk. Zorg ervoor dat een vreemdeling in de organisatie zichzelf moet kunnen zijn en hij geen afstand hoeft te doen van eigen cultuur. Tegelijkertijd is het van belang als er in een organisatie zelf het besef is dat het verschil tussen individuen juist de relatie (in partnerschap) zo uniek en zeer waardevol kan maken.

Er is een aantal richtlijnen hoe culturele verschillen in organisatie met elkaar verzoend kunnen worden en hoe cultuur gemanaged kan worden. Er zijn een aantal stappen welke in de organisatie ondernomen kunnen worden in het proces van cultuurmanagement (Trompenaars, F., Hamden-Turner, C., 2004; 247):

Het gebruik van humor

Door humor wordt men zich bewust van dilemma's, die vaak voortkomen uit onverwachte botsingen tussen twee verschillende perspectieven.

De culturele ruimte in kaart brengen

Een proces om dilemma's te onderzoeken is het in grafieken tegen elkaar afzetten van dilemma's om een bepaalde culturele ruimte te creëren.

Van zelfstandige naamwoorden naar werkwoorden en processen

Men komt in de problemen als je probeert om zelfstandige naamwoorden te gebruiken om de extremen van een dilemma te beschrijven. Als een stap op weg naar verzoening kan men de zelfstandige naamwoorden omzetten naar werkwoorden.

Kaders en contexten

Als men in kaders of contexten denkt, dat wordt het plaatje of de tekst die erin staat afgegrensd. Het is belangrijk om te weten dat tekst en context omkeerbaar kunnen zijn. Probeer "out of the box" te kunnen denken.

Ordering in de tijd

Als er in de organisatie van uitgegaan wordt dat waarden tegelijkertijd tot uitdrukking moeten worden gebracht, dan kan er een conflict ontstaan. Belangrijk bij de verzoening van waarden is de indeling van waarden in tijd.

2.5 Verandermanagement

De mens ziet overal veranderingen, zowel om zich heen als in zichzelf. Het zijn zo veel veranderingen dat het voor de mens lastig is om daar grip op te krijgen en misschien moet men er ook wel geen grip op willen krijgen. Laat toeval ook een deel van het werk doen. Verandering is momenteel de enige constante in ons universum, waardoor je als mens maar beter niet kunt proberen om alles te willen sturen. Anderzijds krijgen wij door die veranderingsprocessen de indruk dat de samenleving vormbaar is en dat oorzaak-en-gevolgsrelaties deels en soms bestaan. (De Caluwé, L., Vermaak, H., 2006; 14) Er kunnen ook ongeplande veranderingen optreden waar handelingen uit kunnen voortvloeien. Er zijn verschillende motieven die leiden tot het gepland veranderen van organisaties:

- het willen aanpassen aan omstandigheden;
- mooie oplossingen realiseren;
- saneren en schoonmaken;
- in de klem zitten;
- ruimte voor zelfexpressie zoeken;
- het aangenaam willen maken;
- opgaven tot stand brengen;
- terreinen en markten markeren.

Organisaties kunnen erg dubbelzinnig (ambigu) zijn. (De Caluwé, L., Vermaak, H., 2006; 23) Daarbij zijn belangrijk:

- Ambigue doelstellingen: Doelen kunnen op allerlei verschillende manieren worden uitgelegd en kunnen een grote variëteit aan activiteiten en acties dekken. Iedereen kan stellen dat iets zijn doel is. Dat kan wanneer men maar wil, voor zoveel doelen men maar wil en zo vaak men maar wil. Vaak dragen strategische documenten dubbelzinnige kenmerken.
- Ambigu technologie (werkprocessen): Als je in een grote organisatie werkt dan heeft een werknemer amper inzicht in de wijze waarop dingen aangepakt worden of in de processen die de resultaten van een organisatie bepalen. Het is moeilijk om een oorzakelijk verband aan te tonen. Mensen proberen dingen zo goed mogelijk te doen en naar beste inzicht, maar dit is geen garantie voor een goed resultaat.
- Ambigue participatie: Het verschilt erg per organisatie wie er betrokken zijn bij de verschillende organisatieactiviteiten. Meestal kan men nauwelijks spreken van systeemdoelen die langs een voorspelbare en goed te plannen weg bereikbaar zijn. Wel bestaan er veel losgekoppelde elementen die vaak langzaam op elkaar reageren.

In de organisatie zoals we deze nu kennen wordt er vooral (in eerste opzicht) gewerkt vanuit de ambigue doelstellingen. Of dit in de praktijk ook zo gaat door bijvoorbeeld het management in de dagelijkse werkprocessen zal in de onderzoeksfase naar voren gebracht worden.

Medewerkers en managers

In professionele organisaties komt het thema (niet-)managen en (niet-)gemanaged worden vaak naar voren. Het kan uitzonderlijke vormen aannemen. Binnen professionele organisaties werken veel mensen die een hoge mate van autonomie hebben over hun werk en de ontwikkeling over hun omgang met collega's en klanten. Het probleem met het managen van professionals is dat professionals niet graag hun onafhankelijke en eigenwijze aard verloochenen. Gemeenschappelijkheid is meestal ver te zoeken in producten en diensten, omdat ze het bestaan van hobbyïsme en solisme als legitiem beschouwen. Daarnaast vinden veel professionals professionele kwaliteit ook veel belangrijker dan wat dan ook, waardoor een commerciële instelling ontbreekt. Er ontstaan bij professionals vaak drie kernproblemen (De Caluwé, L., Vermaak, H., 2006; 28):

- middelmatigheid, omdat men niet van elkaar leert;
- vrijblijvendheid, omdat men niet gericht is op resultaat;
- versnippering, omdat iedereen zijn eigen richting volgt.

Met de term bureaucratie wordt tegenwoordig vooral aangegeven wat er niet goed is aan een organisatie. Een bureaucratie is ook vooral gericht op rechtsgelijkheid en rechtszekerheid (De Caluwé, L., Vermaak, H., 2006; 30). Uiteindelijk kunnen we stellen dat een combinatie van een bureaucratische manager met een autonome werknemer een moeizame relatie oplevert.

2.5.1 Vijf gekleurde betekenissen

De Caluwé en Vermaak staan erom bekend gewerkt te hebben met vijf verschillende kleuren en om de betekenissen die gegeven kunnen worden aan het woord te veranderen. In de onderstaande opsomming geven wij een samenvatting weer van de betekenissen (De Caluwé, L., Vermaak, H., 2006; 70):

- **Geeldrukdenken:** Deze manier van denken veronderstelt dat mensen pas zullen veranderen als je rekening houdt met het belang dat ze er zelf bij hebben of als men ze tot bepaalde opvattingen kunt dwingen of verleiden. Binnen deze zienswijze worden in veranderingstrajecten meningen en standpunten bij elkaar gebracht en coalities gevormd. De kleur geel wordt voor deze zienswijze gebruikt omdat het symbool staat voor macht en de aard van coalitievorming.
- **Blauwdrukdenken:** Er wordt verondersteld dat als je een duidelijk gespecificeerd resultaat vastlegt dat mensen of dingen dan vanzelf zullen veranderen. Veranderen is een rationeel proces en is gericht op 'de beste' oplossing en materie en vorm. De blauwe kleur binnen deze zienswijze staat voor het van tevoren gemaakte ontwerp/de tekening, die zowel de uitkomst voorspelt als wel helpt garanderen.
- **Rooddrukdenken:** Mensen op de juiste manier prikkelen ziet men hier als veranderen, het moet voor mensen zo aantrekkelijk mogelijk gemaakt worden om zich in te zetten. Er wordt binnen deze zienswijze gebruik gemaakt van Human Resource Managementinstrumenten en organisatiekundige aspecten, die vooral de zachte kanten van de organisatie veranderen. De kleur rood is gekozen omdat het gaat om de mens en rood de kleur is van menselijk bloed.

- Groendrukdenken: Bij deze zienswijze liggen de begrippen leren en veranderen dicht bij elkaar. De achterliggende gedachte hier is, dat je mensen verandert of dat je ze in beweging krijgt door ze te motiveren om te leren. Je maakt mensen dan eigenlijk bewust onbekwaam. Ze komen daarna in leersituaties terecht waarmee men probeert het lerend vermogen te vergroten. Binnen deze zienswijze gaat het dus om de ideeën van mensen en dat mensen moeten groeien.
- Witdrukdenken: Verandering is een permanent proces en alles verandert eigenlijk vanzelf. Men heeft voor deze zienswijze de kleur wit gekozen omdat wit de meeste ruimte biedt voor invulling: alles is nog open.

Alle vijf kleuren zijn gelijkwaardig. Ze zijn even krachtig en effectief. Maar er ontstaat ook een nieuwe vraag: wanneer weet men nu of een aanpak goed werkt? Eigenlijk moet er een manier bestaan waarmee men veranderingsprocessen kan meten. Dat is alleen lastig, omdat er geen gemeenschappelijk kader bestaat waarmee verschillende praktijken of begrippenautomaten kunnen worden vertaald of gemeten. Door middel van gesprekken te observeren wordt in kaart gebracht wat de huidige werkwijze en de wijze van veranderen zichtbaar is.

2.5.2 De kleuren toegepast in de organisatie

In ieder verandertraject hebben we te maken met de verschillende kleuren. In iedere situatie van veranderen zijn er “passende kleuren” om de juiste strategie te bepalen. In het onderstaande illustreren we een aantal situaties waarin de benoemde kleur toegepast kan worden in het verandertraject (Reader Publiekmanagement en Organisatieverandering, 2008-2009, 76):

Geeldrukdenken:

Bij het schrijven van een beleidsnotitie gaat er een proces vooraf. Het resultaat van de beleidsnotitie is afhankelijk van de ontwikkeling in de omgeving, de wijzigende inzichten van de omgeving en de bijbehorende actoren en voortgang van inspanningen. Machtspolitiek speelt een belangrijke rol. De beste aanpak voor een dergelijke notitie is het afdwingen van opvattingen, coalities maken, samenwerken, win-win situaties creëren. De bestuurbaarheid van de route is middelmatig. Daarmee bedoelen we dat bestuurbaarheid van de weg welke gekozen wordt alleen zou kunnen door het bijstellen van gestelde doelen. Meestal gaat het in een dergelijke situatie om één initiatiefnemende partij of actor.

Blauwdrukdenken:

Een voorbeeld voor een situatie waarbij deze vorm van denken toegepast zou kunnen worden is een organisatie waarbij ISO kwaliteitssysteem ingevoerd zou moeten worden. Het is al vastgesteld wat het resultaat zou moeten zijn en er is op een projectmatige manier in doelen en acties uitgewerkt wat het plan is. Onmisbare meetindicatoren in een dergelijk verandertraject met blauwdrukdenkers is dat tijd, geld, kwaliteit bovenaan staan. De route is alleen te bewandelen via de daarvoor gestelde richtlijnen en marges. De bestuurbaarheid is groot omdat men kan variëren op de beheersaspecten of het resultaat (binnen de gestelde richtlijnen en marges). Vaak wordt er in een dergelijke verandertraject gewerkt met projectleiders en projectmedewerkers die uitvoerend aan het werk zijn. Iedere consequentie en gevolg staat al vast en heeft een bijbehorende oplossing of alternatief. In een mechanische organisatie zou dit de juiste route zijn voor een verandertraject.

Rooddrukdenken:

Het invoeren van een nieuw HRM systeem binnen de organisatie. Human Resource Management is tijdsgebonden en heeft geen vaste richtlijnen waaraan gehouden wordt. Een dergelijk systeem kan wel van tevoren bedacht worden maar geeft geen garantie voor succes. Het resultaat is afhankelijk van de mensen met hun veranderende houdingen en bedoelingen. Uiteindelijk zal er op basis van de veranderingen in de omgeving, in gedrag, cultuur en klimaat moeten blijken of een nieuw systeem werkt of juist niet. Het invoeren van een nieuw HRM systeem is vooral een intuïtieve manier van werken en afhankelijk van hoe de mens ermee werkt. De bestuurbaarheid is middelmatig omdat men ervoor kan kiezen zomaar een ander HRM systeem in te zetten, het oude te vervangen of slechts aan te vullen ter verbetering. Het zijn vaak personeelsadviseurs, organisatieadviseurs die sterk mensgericht zijn en ervoor staan om de mens optimaal en tevreden wil laten functioneren. In zowel een mechanische als organische organisatie komt deze vorm van denken goed tot uiting.

Groendrukdenken:

Overheidsorganisaties streven er steeds meer naar om een permanent lerende organisatie te worden. Een dergelijke ambitie is al bedacht maar kan niet gegarandeerd met succes benoemd worden. Het is namelijk afhankelijk van het lerend vermogen van individuen in een organisatie, van een team, van een afdeling om te weten of dit slaagt. De meetbaarheid van een dergelijke ambitie ligt in gedragsverandering, met betrekking tot lerend vermogen, leermotivatie en kwaliteit van samenwerking. Van belang bij een dergelijke situatie is dat er van te voren een rationeel en intuïtief ontwerp behoort te zijn om organisatieontwikkeling met bijbehorende methoden te brengen naar het einddoel. De bestuurbaarheid in dit verandertraject volgens het groendrukdenken is middelmatig omdat er van het ene op het andere moment een andere leermethode kan kiezen of een andere doelgroep gaat belichten. Vaak zijn het interne trainers, coaches en werkconsulenten welke een dergelijke ambitie formuleren welke sterk gericht zijn op het leren van mensen in eigen organisatie.

Witdrukdenken:

Een voorbeeld van een situatie waarin witdrukdenken kan bijdragen in het verandertraject is zingeving bereiken. Het hier en nu zijn de belangrijkste begrippen en er is geen eindresultaat vast te stellen. Het gaat om waar we nu staan en hoe we ervoor staan. Wat het uiteindelijke resultaat en uitkomst zal zijn is afhankelijk van wat de mens zelf zou willen en wat er uit eigen creativiteit voortvloeit. Toeval bestaat niet! De route om zingeving te kunnen bereiken in een organisatie is door middel van het bestuderen van de organisatie in de dynamiek van de organisatieomgeving. Het kunnen benoemen wat de organisatie precies beweegt om een bepaalde stap te zetten, om een keuze te maken, om beslissingen te nemen. Een dergelijke aanpak van deze situatie volgens de witdruk zou zijn elkaar de ruimte geven, grenzen weg te halen, benoemen van wat de mens voelt en merkbaar vindt. Het proces is leidend voor dit traject. Vaak gaat zingeving voor alle betrokkenen in een organisatie als deze op. Er is niet echt een initiatiefnemer omdat het gaat om zingeving bij jezelf.

2.5.3 Fasen van verandering

Inhoudelijke activiteiten zijn een onderdeel van de weg tussen historie en herkomst. Het is belangrijk om vooraf processen te onderscheiden, omdat de slaagkans van veranderingen dan hoger ligt. Die verschillende processen kan men indelen in 5 fasen: de kern van het vraagstuk, diagnose, interventieplan en interventies, veranderstrategie en de kern van het vraagstuk. Men kan deze vijfdeling benutten voor zichtbare fasen binnen een organisatie, maar ook voor onzichtbare handelingen voor een veranderaar. Waarom wordt een dergelijke indeling gemaakt? (De Caluwé, L., Vermaak, H., 2006; 121, 122).

- De indeling is gericht op het verhogen van de structurering en overzichtelijkheid van veranderingstrajecten door activiteiten in stappen op te splitsen.
- De indeling is gericht op het verhogen van de effectiviteit van de verandering door tijd te besteden aan reflectie.

Elke fase helpt om de problemen in het traject te voorkomen. De belangrijkste functie van elke fase is:

1. Diagnose: deze fase helpt om duidelijk te krijgen wat er aan de hand is.
2. Kern van het vraagstuk: deze fase gaat over de angel van het vraagstuk of de kiem van de vernieuwing.
3. Veranderstrategie: deze fase helpt om helder te krijgen wat nu precies de hefboom voor verandering is.
4. Interventieplan: deze fase helpt omdat het maken van een interventieplan meer kans geeft op een succesvolle implementatie.
5. Interventies: deze fase helpt omdat de interventies worden uitgevoerd volgens het interventieplan

2.5.4 Bepalen van een veranderstrategie

Het is essentieel bij het opstellen van een veranderstrategie om een werkbaar principe voor het interventieplan te vinden. Interventies mislukken vaak, omdat ze te oppervlakkig worden uitgevoerd. Als men diep in een kleur een interventie kan doen en deze ook kan afmaken, dan neemt de werkzaamheid van de interventie juist toe. Om een veranderstrategie te bepalen is er een diagnose nodig als leidraad dienen voor het onderzoek.

Zo heeft iedere leidinggevende zijn eigen unieke idee en visie over veranderingen in de organisatie. Het kan verschil uitmaken of dat er voorkeur is voor harde sturing en een dwingende planning of juist meer de medewerker vrijheid geven (in de vorm van zachte sturing) over de invulling van de taken en werkzaamheden. Bij het opzetten van een passende strategie in een verandertraject is het van belang om al het beschikbare materiaal (naar aanleiding van diagnose) te analyseren.

Nadat de diagnose is gesteld komt men tot een strategiekeuze. Men hanteert hier een basiskleur. Dit omdat de onderliggende uitgangspunten van de kleurdrukken zo uiteen liggen. De basiskleur kan tijdelijk zijn of gelden voor bepaalde veranderingen. Ook kunnen er ondersteunende interventies zijn van andere kleuren. Dan gaat het echter al over het interventieplan.

Een diagnose stellen past bij een planmatige aanpak van veranderingen. Waar dat onhandig of onwenselijk is, helpt het al wel de vragen niet te letterlijk te nemen. De belangrijkste functie is om een goed beeld en overzicht te krijgen van de situatie. Een diagnose is hier een goed hulpmiddel voor. De diagnose zorgt ervoor dat een algemeen beeld wordt “geschilderd” met alle kleuren. Om vast te stellen welke veranderstrategie gekozen zou moeten worden is het van belang om te bepalen wat nu precies de beoogde uitkomst is en of dit past in de huidige werksysteem.

2.5.5 Vaststellen van een veranderstrategie

Nu alle vragen beantwoord zijn kan er in kaart gebracht worden van de uitkomst is en of dit past in het huidige werksysteem. De belangrijkste vraag voordat er een strategie vastgesteld wordt is of de gekozen weg haalbaar is. Het is altijd de uitdaging om de kern van een bepaalde verandertraject te kunnen benoemen omdat mensen / individuen / teams allen tot eigen redenties en visies kunnen komen. In dit geval is het uitvoeren van een pilot alvorens grootschalig de verandering door te voeren, vaak een eerste stap. Zelfs als men de kleur en de daarbij behorende strategie heeft gekozen betekent dit nog niet de finale stap. Er zal namelijk altijd nog inhoud gegeven moeten worden aan dit palet als geheel omdat het vooral om de afwegingen gaat en niet zo zeer wat er aan het eind wordt geconcludeerd.

2.6 Dichotomie mechanische en organische organisatie

In dit theoretisch kader zijn de verschillende begrippen strategie, leiderschap, cultuurmanagement en verandermanagement uitgewerkt. Uit deze analyse blijkt dat deze begrippen kernelementen voor het management bevatten die enerzijds passen in een mechanische en anderzijds in een organische organisatievorm. Onderstaand model toont aan de hand van een dichotomie welke kernelementen van de verschillende begrippen op elkaar aansluiten (in dezelfde kolom), welke met elkaar op gespannen voet staan (niet in dezelfde kolom) en binnen welke organisatievorm deze passen (mechanisch of organisch). De kernelementen die in beide type organisatievormen kunnen voorkomen, zijn weergegeven in de kolom mechanisch/organische organisatie. Door de kernelementen te clusteren in organisatievormen wordt het mogelijk de wijze van sturing en management van de leidinggevendenden te bepalen.

Dichotomie Organisatievorm			
	Mechanische Organisatie	Mechanisch/Organische Organisatie	Organische Organisatie
Strategie	Organisationele leiderschap benadering Strategische planning benadering		Organisationele dynamiek benadering Strategisch incrementalisme benadering
Leiderschapstijlen	Instrueren	Overleggen	Overlaten Ondersteunen
Cultuurmanagement	Neutraal Universalisme Prestatie Specifiek Communitarisme	Toeschrijving Individualisme Particularisme	Emotioneel Diffuus
Verandermanagement	Blauwdrukdenken Rooddrukdenken	Geeldrukdenken	Groendrukdenken Witdrukdenken

3 METHODEN EN TECHNIEKEN

3.1 Onderzoekstype

Zoals uit hoofdstuk 1 blijkt is voorliggend onderzoek toegespitst op de reorganisatie binnen gemeente Gouda. Dit onderzoek kan daarmee in eerste instantie getypeerd worden als een praktijkgericht onderzoek. De kennis die door middel van dit soort onderzoek wordt opgedaan, stelt de onderzoeker in staat om verschijnselen direct te kunnen beïnvloeden of te veranderen en levert op die manier een bijdrage aan een bepaalde praktijksituatie.

3.2 Onderzoeksdesign

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van het onderzoeksdesign, de casestudy. De keuze voor de casestudy komt voort uit de probleemstelling van dit onderzoek. In dit onderzoek wordt onderzocht op welke wijze de gemeente Gouda de verschillende organisatieveranderingen heeft doorlopen. Daartoe wordt de ambtelijke organisatie geanalyseerd op de verschillende aspecten verandermanagement, strategie, leiderschapsstijlen en cultuur. In zijn boek *Casestudy's*, wat, wanneer en hoe kiest Swanborn (2003) voor een definiëring van de casestudy door eigenschappen te noemen die in de meeste casestudies voorkomen. Via onderstaand schema zal worden aangegeven dat de kenmerken van het onderzoeksdesign de casestudy ook binnen dit onderzoek terug te vinden zijn.

Kenmerken casestudy volgens Swanborn	Voorliggend onderzoek
Er is sprake van één voorbeeld, of slechts enkele voorbeelden van het verschijnsel. Het gaat daarbij om mensen, groepen of met elkaar interacterende mensen en groepen	Enkel de organisatie van de ambtelijke organisatie van gemeente worden op de verschillende aspecten verandermanagement, strategie, structuur, cultuur en leiderschapsstijlen.
Het verschijnsel wordt bestudeerd in haar natuurlijke omgeving.	Er wordt in het onderzoek gebruik gemaakt van door de gemeente opgestelde documentatie en interviews zullen plaatsvinden op gemeentehuis.
Het onderzoek beslaat een bepaalde periode, waarbij of op diverse tijdstippen metingen worden gedaan, dan wel dat achteraf informatie over ontwikkelingen in die periode wordt verzameld.	Het onderzoek betreft de periode tot 2011
Er worden diverse databronnen gebruikt. De belangrijkste zijn: documenten, interviews met sleutelpersonen en participerende observatie.	Er is in dit onderzoek gekozen voor het gebruik van documenten, observaties en interviews met sleutelpersonen.
De onderzoeker is gericht op een gedetailleerde beschrijving, waarbij veel aandacht wordt gegeven aan de beschrijvingen, interpretaties en verklaringen die verschillende betrokkenen in het sociale proces verschaffen.	In voorliggend onderzoek wordt veel gebruik gemaakt van door gemeente Gouda gestelde documentatie en tevens worden interviews gehouden met de sleutelfiguren.
Deze beschrijvingen en verklaringen worden getoetst (door besprekingen met, voorleggen van tussen- en eindresultaten) aan de beschrijvingen en verklaringen die door de onderzochten zelf worden gegeven (2003: 22 & 29).	Nadat de gegevens door middel van mondelinge interviews verzameld zijn, worden deze in de vorm van een interviewverslag ter controle voorgelegd aan de respondenten zelf. Een andere controle vormt de documentenanalyse.

3.3 Databronnen

In voorliggend onderzoek wordt gebruik gemaakt van ten eerste de databron personen. Dit betreffen de sleutelpersonen binnen gemeente Gouda die geïnterviewd en geobserveerd zullen worden. De tweede databron zijn de documenten die vanuit gemeente Gouda beschikbaar zijn gesteld.

3.4 Dataverzameling

In deze subparagraaf wordt aangegeven hoe relevante informatie voor het onderzoek uit de te gebruiken databronnen kan worden gehaald. Ten aanzien van de te ondervragen personen wordt de dataverzamelmethode: het interview en de observatieronde gebruikt. De doelgroep betreft alle diensthoofden en de directieleden van de gemeente.

3.5 Het interview, observatieronde en de terugkoppeling

Als onderdeel van concernbrede ontwikkeling wordt gewerkt aan een cultuuromslag binnen de organisatie welke begint bij het management. Een onderdeel van die omslag betreft het aspect genoemd ‘harde sturing’: het sturen op basis van productie indicatoren, het begroten van je kosten, het opstellen van een meerjarig personeelsprognose, het analyseren en verbeteren van processen, het in kaart brengen en voldoen aan de informatiebehoefte van de afdeling. Dit aspect van leidinggeven behoeft versterking als de organisatie en het management een meer resultaatgerichte en klantgerichte organisatie willen worden. De aanpak om sturing in de organisatie van bovenaf in kaart te brengen wordt gestart met een sessie met het concernberaad (alle dienst- en afdelingshoofden), dat de eigen sturing ter discussie stelt. Cruciaal voor het welslagen van dit onderdeel is namelijk de sturing van bovenaf: als directie, dienst- en afdelingshoofden niet op ‘harde’ onderdelen weten te sturen, kunnen er geen verwachtingen gekweekt worden voor wat de medewerkers betreft. In dit onderdeel zijn wij uitgenodigd om de interviews en observaties uit te voeren van zowel de directie, dienst- en afdelingshoofden.

In voorliggend onderzoek wordt gebruik gemaakt van het semi-gestructureerde interview. Een semi-gestructureerd interview kan worden gekarakteriseerd door een geringe mate van voorstructurering en een open wijze van vraagstelling. Met voorgestructureerdheid wordt bedoeld dat van tevoren voor alle te ondervragen personen precies en uniform vastligt wat gevraagd wordt, hoe er gevraagd wordt en wat de volgorde van de vragen is.

Bij een semi-gestructureerd interview wordt veelal gebruik gemaakt van een topiclijst. Dit houdt in dat de vragen op hoofdlijnen zijn opgesteld en dat antwoorden van tevoren niet vastliggen, maar de onderwerpen wel. Hierbij is gebruik gemaakt van een interviewhandleiding die elke respondent ontvangt voor het interview. Hierin staat het doel van het onderzoek, de omgang met de informatie, de vragen en een dankwoord in (Van Thiel, S., 2007;109). Er is daarnaast ook expliciet gekozen voor het stellen van ‘open vragen’. Dat wil zeggen dat er ten aanzien van de interviews geen gebruik zal worden gemaakt van antwoordcategorieën.

Van elk interview met respondenten wordt een verslag gemaakt. Dit verslag is ter controle aan de respondenten voorgelegd. Dit wordt een member check genoemd (Van Thiel, S., 2007;112). Bijlage 1 toont de interviewlijst.

Naast het interview loopt parallel een observatieronde van de directie, dienst- en afdelingshoofden. In de observaties worden er verschillende aandachtspunten geobserveerd zoals de wijze waarop men met elkaar en met de medewerkers communiceert, het maken van afspraken, gebruikmaken van sturingsinstrumenten, vergadertechnieken, vaststellen van taken en verantwoordelijkheden. En het belangrijkste van alles: de Goudse leidinggevende van nu in de praktijk aan het werk zien. Door middel van een vooraf gestelde observatielijst zullen wij deze observaties uitvoeren. Er zullen verschillende afspraken bijgewoond worden: MT vergaderingen, overleggen tussen de directie, dienst- en afdelingshoofden, budgetgesprekken met financieel consultants en directievergaderingen in samenspraak met de OR. De kanttekening hierbij is echter wel dat niet alle elementen geobserveerd kunnen worden omdat deze vaak meer aandacht en informatie verdienen dan alleen een observatie. Als aanvulling vinden de interviews alsnog plaats waarin de missende indicatoren van de vier onderzoekselementen alsnog worden onderzocht.

Als afronding van de interviews, observatierondes en gesprekken vindt een korte terugkoppeling plaats samen met de leidinggevendenden waarin het uitgevoerde onderzoek wordt besproken. Het betreft de resultaten van het management in zijn geheel als de resultaten en toekomstbeeld van eigen dienst en afdeling met de huidige manier van werken.

3.6 Concrete invulling interview, observatieronde en terugkoppeling

Om de huidige situatie van de organisatie weer te geven worden de instrumenten semi-structureerd interview en de observatieronde als volgt ingezet.

Observaties:

- gedrag van de leidinggevende naar de tegenpartij (medewerkers);
- communicatie van de leidinggevende (mondeling en schriftelijk);
- de missietekst als achtergrond (hoe zou de leidinggevende moeten zijn?).

Interviews:

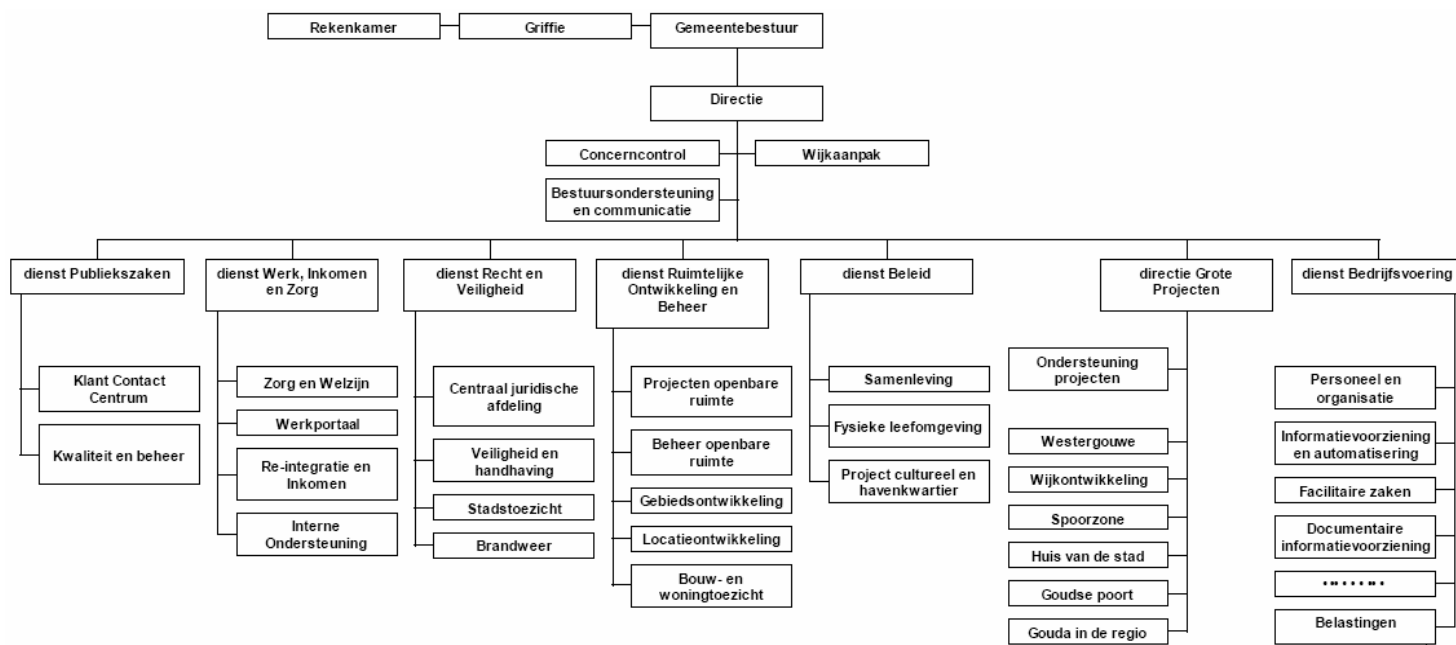
- in gesprek gaan met de leidinggevende over bevindingen in gedrag / houding naar aanleiding van de observaties;
- huidige situatie weergeven vanuit eigen beeld en visie inzake de kernbegrippen;
- Strategie, leiderschap, cultuurmanagement, verandermanagement.

Terugkoppeling:

- met de leidinggevende in gesprek gaan over het totale beeld wat is geschetst naar aanleiding van de observaties en de interviews met het management;
- in gesprek met elkaar gaan of dit beeld klopt in eigen beleving;
- een blik werpen naar de toekomst en tot het punt bewustwording komen in hoeverre we op de juiste manier bezig zijn in de huidige organisatie en wat de aansluiting is met organisatie- en eigendoelstellingen.

➤ *Populatie*

De gemeente Gouda heeft in totaal 45 leidinggevenden. Onder leidinggevenden bedoelen we: alle directieleden, diensthoofden en afdelingshoofden. In totaal zijn er 15 directie, dienst- en afdelingshoofden geobserveerd en geïnterviewd.



Naar aanleiding van de observaties op verschillende punten en de gevoerde interviews is er een algemeen beeld gevormd. Voor een overzicht van de organisatie verwijzen wij naar het organogram van de gemeente Gouda. De namen en de functies van de geïnterviewden geven we hier weer:

- | | | |
|------------------------------|---|--|
| 1. Mevr. Loes Bakker | - | Directielid Gemeente Gouda |
| 2. Dhr. Berend van der Ploeg | - | Directielid Gemeente Gouda en
Diensthoofd Recht en Veiligheid |
| 3. Dhr. Simon Knap | - | Diensthoofd Publiekszaken |
| 4. Dhr. Theo Kivits | - | Diensthoofd Werk, Inkomen en Zorg |
| 5. Dhr. Michel Leenders | - | Diensthoofd Ruimtelijke Ontwikkeling en Beheer |
| 6. Dhr. Frank Rossel | - | Diensthoofd Beleid |
| 7. Dhr. Walter Huith | - | Diensthoofd Bedrijfsvoering |
| 8. Dhr. Rik Scheele | - | Afdelingshoofd Wijk aanpak |
| 9. Dhr. Peter Linssen | - | Afdelingshoofd Personeel en Organisatie |
| 10. Dhr. Pascal Anker | - | Afdelingshoofd Financiën |
| 11. Dhr. Michel Visser | - | Afdelingshoofd Samenleving |
| 12. Dhr. Ton Smink | - | Afdelingshoofd Kwaliteit en Beheer |
| 13. Mevr. Anne de Cloe | - | Afdelingshoofd Centraal Juridische Afdeling |
| 14. Mevr. Marieke Vleggeert | - | Afdelingshoofd Fysieke Leefomgeving |
| 15. Dhr. Chris Bellekom | - | Afdelingshoofd Documentaire
Informatievoorziening |

De gemiddelde leeftijd van de diensthoofden en directieleden ligt tussen de 40 en 55 jaar. Uit het bovenstaande is af te lezen dat er slechts 1 vrouw in een dergelijke directiefunctie zit maar dat er meerdere vrouwen als afdelingshoofd werken. Ook is te verklaren dat directielid

Berend van der Ploeg een dubbele functie heeft: vanwege het feit dat de vorige diensthoofd op een onverwachts moment ontslag heeft genomen en dhr. van der Ploeg deze dienst onder zijn hoede had, bekleedt hij momenteel een dubbele functie. Het directielid heeft als taak onder andere de toegewezen diensten aan te sturen. Als we het over het management hebben in dit onderzoek, gaat het vooral over de hoogste top bestaande uit diensthoofden en directieleden.

Uitvoering observaties

Per directie, dienst- en afdelingshoofd zijn er gemiddeld 3 afspraken geobserveerd. Hierbij valt te denken aan MT overleggen met alle afdelingshoofden van de betreffende dienst, personeelsoverleg, tussentijdse evaluaties naar aanleiding van lopende projecten en directievergaderingen. Iedere observatie werd uitgevoerd naar aanleiding van een voorafgestelde observatielijst.

Uitvoering interviews

Daarnaast zijn de interviews naar aanleiding van deze observaties gepland met de meetindicatoren opgesteld vanuit het theoretisch kader. Door het gesprek met de leidinggevende aan te gaan en te toetsen hoe bepaalde observaties overkomen kan er een beeld gevormd worden van de huidige situatie vanuit de leidinggevendenden. Om te illustreren wat vooral de opmerkelijke kreten en uitspraken zijn geweest in interviews en observaties, wordt er na ieder begrip een schema weergegeven. In dit schema zijn slechts de ‘harde en zachte’ opmerkingen uitgewerkt. Dit is niet leidend voor het algemeen beeld maar dient ter illustratie van de interviews.

Terugkoppeling observaties en interviews

Na afloop van de observatierondes en aan het einde van het interview werd met de betrokkenen de resultaten besproken. Op deze manier werd de afronding van het onderdeel ingevuld en gingen we in gesprek met de directie, dienst- en afdelingshoofden over wat de uitkomsten waren. Op die manier kwamen we tot een moment van bewustwording: hoe komt men op elkaar over en hoe wordt datgene wat er bedoeld wordt, daadwerkelijk vertaald in het gedrag dat vertoond wordt.

3.7 Operationalisering

Deze paragraaf behandelt de operationalisering van de centrale begrippen in voorliggend onderzoek. Deze centrale begrippen zijn strategie, leiderschap, cultuurmanagement en verandermanagement. In de observatieronde zullen de centrale begrippen naar voren komen door middel van het gebruik maken van observatielijsten en de missiekaart van de gemeente. Naar aanleiding van de observatieronde zal er een interview gepland worden als afsluiting en bespreking van de bevindingen.

Samengevat worden de vier eerder genoemde elementen als volgt onderzocht:

Element	Interview	Observatie
Strategie	X	X
Leiderschap	X	X
Cultuurmanagement	X	X
Verandermanagement	X	

In onderstaand overzicht wordt er per begrip aangegeven welke modellen zijn gehanteerd uit hoofdstuk 2. Vervolgens toont het overzicht welke meetindicatoren er gebruikt worden om de modellen te toetsen in het empirisch onderzoek. Ten slotte wordt getoond op welke wijze de data verzameld worden.

Strategie

Organisationele leiderschapbenadering en Organisationele dynamiekbenadering (Beheersing of Chaos)

De Wit e.a, 2000;110	Meetindicatoren Organisationele leiderschap benadering	Dataverzamelmethode
Organisationele leiderschapbenadering	Top-down, mechanisch, leider bepaalt gedrag	Semi-gestructureerd interview
	Maakbaarheid organisatie hoog en snel	Semi-gestructureerd interview
Organisationele dynamiekbenadering	Bottom-up, organisch, gedrag ontstaat uit interactie (gisting)	Semi-gestructureerd interview
	Maakbaarheid organisatie laag en langzaam	

**Strategische planningbenadering en Strategisch incrementalisme benadering
(Ontwerpen of Ontvouwen)**

De Wit e.a, 2000;134	Meetindicatoren Strategische planning benadering	Dataverzamelmethode
Strategische planningbenadering	gestructureerde en planmatige analyse	Semi-gestructureerd interview
	beheersbaar proces	Semi-gestructureerd interview
Strategisch incrementalisme benadering	creativiteit, spontaneiteit en continue leerproces	Semi-gestructureerd interview
	een onbeheersbaar, evolutionair en creatief proces	Semi-gestructureerd interview

Leiderschap

Model/dimensie	Meetindicatoren	Dataverzamelmethode
Situationeel leiderschap (Henry en Blanchard)	Instrueren <ul style="list-style-type: none"> • Instructies geven • Verwachtingspatroon • Kwaliteitseisen • Sturing en controle 	Observatie en semi-gestructureerd interview
	Overleggen <ul style="list-style-type: none"> • Ondersteunend en begeleidend • Luisterend • Betrokkenheid van beide partijen (ldg en mdw) • Resultaatgericht / targets 	Observatie en semi-gestructureerd interview
	Ondersteunen <ul style="list-style-type: none"> • Samenwerking • Relatie met elkaar • Erkennend naar elkaar 	Observatie en semi-gestructureerd interview
	Overlaten <ul style="list-style-type: none"> • Delegeren • Duidelijkheid verschaffen mbt de opdrachten en taken 	Observatie en semi-gestructureerd interview

Cultuurmanagement

Model/dimensie	Meetindicatoren	Dataverzamelmethode
Communitarisme tegenover individualisme	<ul style="list-style-type: none"> • Individu tegenover de groep • Rollen / posities 	Observatie en semi-gestructureerd interview
Neutraal tegenover emotioneel	<ul style="list-style-type: none"> • Emoties / nuchtere kijk 	Observatie en semi-gestructureerd interview
Universalisme tegenover particularisme	<ul style="list-style-type: none"> • Relaties / regels 	Observatie en semi-gestructureerd interview
Prestatie tegenover toeschrijving	<ul style="list-style-type: none"> • Sturingswijze / afspraken 	Observatie en semi-gestructureerd interview
Diffuus tegenover specifiek	<ul style="list-style-type: none"> • Betrokkenheid 	Observatie en semi-gestructureerd interview

Verandermanagement

Model/dimensies	Meetindicatoren	Dataverzamelmethode
Geeldrukdenken	<ul style="list-style-type: none"> • Onderhandelen • Kosten en baten voor een ieder 	Observatie en semi-gestructureerd interview
Blauwdrukdenken	<ul style="list-style-type: none"> • Resultaat helder • Visueel maken voor de ander 	Observatie en semi-gestructureerd interview
Rooddrukdenken	<ul style="list-style-type: none"> • Drijfveren 	Observatie en semi-gestructureerd interview
Groendrukdenken	<ul style="list-style-type: none"> • Motiveren • Opleidingen / trainen / leren 	Observatie en semi-gestructureerd interview
Witdrukdenken	<ul style="list-style-type: none"> • Vrijheid • Ruimte (om te vernieuwen) 	Observatie en semi-gestructureerd interview

3.8 Validiteit

Door middel van operationalisering van verschillende theoretische elementen zoals strategie, leiderschap, cultuur en verandermanagement doen wij aan begripsvaliditeit. Het is van belang om te weten welke eenduidige betekenissen de veelgebruikte begrippen hebben in een onderzoek. Om ervoor te zorgen dat zowel door ons als door de betrokkenen van dit onderzoek (in dit geval directie, dienst- en afdelingshoofden binnen de organisatie) dezelfde betekenis wordt gegeven aan een bepaald begrip, is uitleg nodig wat eronder verstaan wordt en wat ermee bedoeld wordt. Er kan bijvoorbeeld getoetst worden bij de betrokken respondenten of het beeld dat naar voren kwam tijdens interviews overeenkwam met de geoperationaliseerde definitie. Het is nog niet mogelijk om de interen validiteit te toetsen. Het is namelijk niet mogelijk om de veronderstelde samenhang in het conceptueel model te toetsen aan de verschijnselen die uit de realiteit blijken. Het verandertraject zal immers in 2011 afgerond worden.

Door middel van observaties uit te voeren bij de diensthoofden en hier vervolgens een interview mee aan te gaan, willen we een integraal beeld verkrijgen. Door middel van vragen stellen naar aanleiding van een observatiedagdeel, interviewlijsten en gesprekken is er sprake van meer vrijheid en open karakter in het leiden van het onderzoek. We doen een literatuuronderzoek en observaties (afsluitend met interviews). Een nadeel die aan de dataverzamelingstechniek het interview verbonden is, is dat vragen verkeerd geïnterpreteerd kunnen worden. Er kan een aantal redenen (achterliggende gedachten zijn) wanneer er vragen beantwoord worden door respondenten; denk hierbij aan: vriendelijkheids overwegingen, neiging tot sociaal wenselijke antwoorden, tijdscompressie en verdringen. Het interview kan beïnvloed worden door een bepaalde angst om de verkregen informatie/inzichten 'door te spelen' aan andersdenkenden (= management). Bovendien zal ter validering van de verkregen informatie uit de interviews gebruik worden gemaakt van een documentanalyse. De respondenten zijn op de hoogte van de documenten welke gebruikt zijn bij dit onderzoek omdat het ook interne documentatie betreft.

3.9 Betrouwbaarheid

Een van de belangrijkste criterium om kwaliteit te waarborgen is betrouwbaarheid. Uitspraken welke gedaan worden, moeten toegelicht kunnen worden naar aanleiding van een eigen waarneming van de werkelijkheid. Gesteld wordt dat in de praktijk zich altijd situaties voor kunnen doen waarbij toeval niet kan worden uitgeschakeld. Toeval kan wel geminimaliseerd worden (Swanborn, P.G., 2003: 113). Hieronder zal aangegeven worden op welke manieren getracht zal worden de betrouwbaarheid van het positief te beïnvloeden. De respondenten worden voor dit onderzoek zorgvuldig uitgekozen. Zij worden allen persoonlijk benaderd met de vraag of zij met het onderzoek mee willen werken. Twee belangrijke valkuilen die in de methodologische literatuur worden genoemd zijn het selectieve geheugen en het gevaar van sociaal wenselijke antwoorden van respondenten (Baarda, D.B., De Goede, M.P.M., 2006: 222-223). Dit mogelijke gevaar is ondervangen door meerdere betrokkenen dezelfde vragen te stellen. De verkregen informatie wordt vervolgens gecorreleerd met de antwoorden van de andere respondenten. Ook is gebruik gemaakt van meerdere bronnen, er is namelijk op verschillende beleidsdocumenten een inhoudsanalyse toegepast. De gegevens die hiermee verkregen worden, zullen op haar beurt gecorreleerd met de antwoorden van respondenten. Op deze manier zal geprobeerd worden het onderzoek zo betrouwbaar mogelijk te laten zijn.

4 HUIDIGE SITUATIE GEMEENTE GOUDA

4.1 Inleiding

Om de huidige situatie van de organisatie, met betrekking tot de uitgewerkte begrippen in het theoretisch kader, te analyseren zijn de volgende middelen gehanteerd.

1. Observaties:

- gedrag van de leidinggevende naar de tegenpartij (medewerkers);
- communicatie van de leidinggevende (mondeling en schriftelijk);
- de missietekst als achtergrond (hoe zou de leidinggevende moeten zijn?).

2. Interviews:

- in gesprek gaan met de leidinggevende over bevindingen in gedrag / houding naar aanleiding van de observaties;
- huidige situatie weergeven vanuit eigen beeld en visie inzake de kernbegrippen;
- Strategie, leiderschap, cultuurmanagement, verandermanagement.

3. Terugkoppeling:

- met de leidinggevende in gesprek gaan over het totale beeld wat is geschetst naar aanleiding van de observaties en de interviews met het management;
- in gesprek met elkaar gaan of dit beeld klopt in eigen beleving;
- een blik werpen naar de toekomst en tot het punt bewustwording komen in hoeverre we op de juiste manier bezig zijn in de huidige organisatie en wat de aansluiting is met organisatie- en eigendoelstellingen.

4.2 Missie gemeente Gouda

De gemeente Gouda heeft een missie geformuleerd die sinds 2008 wordt toegepast en uitgevoerd. De missie bevat de volgende tekst:

De missie van de gemeente Gouda

De stad
Gouda is een inspirerende werkomgeving waar de maatschappelijke ontwikkelingen ons continu scherp houden. We zijn vooruitstrevend als regisseur, die doet wat hij zegt en aanspreekbaar is op het resultaat. De buitenwereld en onze partners geven hier mede richting aan. Samen vernieuwen we de stad. En samen gaan we voor resultaat in onze stad!

Als gemeente(medewerker) hebben we verschillende rollen die we zo goed mogelijk vervullen:

- als dienstverlener zijn we vraaggericht en luisterend,
- als handhaver van regels zijn we voorspelbaar en consequent,
- als ontwikkelaar hebben we visie, zijn we gericht op partnerschap en benutten we de kennis en capaciteiten van burgers, bedrijven en onze partners,
- als beheerder van de openbare ruimte zijn we rationeel, aanspreekbaar en flexibel,
- als adviseur voor het bestuur zijn we vraaggericht, effectief en efficiënt.

De medewerker
De Goudse medewerker is een professional: ondernemend, vrij in verbondenheid, integer, samen met anderen, luisterend en altijd klantgericht. Elke medewerker kent zijn kwaliteiten en doelen en verbindt deze met zijn collega's en de stad.

De leidinggevende
De Goudse leidinggevende geeft vertrouwen en ruimte, verbindt en delegeert verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie. Van de Goudse manager mag je nieuwe dingen proberen en dus ook fouten maken. Leren en innoveren staan voorop, met oog voor het resultaat.

De samenwerking
We vormen en voelen ons een eenheid, waarin we elkaar makkelijk aanspreken, open zijn en met plezier ons werk doen. We reageren snel, flexibel en adequaat op de actualiteiten van alledag en anticiperen pro-actief op toekomstige ontwikkelingen.

Onze organisatie biedt een innovatieve omgeving, waarin kansen, opleiding en coaching vanzelfsprekend zijn. Het loopbaanbeleid is gericht op interne (door)groei en maximaal gebruik maken van potenties. Je krijgt ruimte om te excelleren. We beschikken over zowel kwalitatief als kwantitatief de juiste mensen voor de verwachte resultaten. En: we vernieuwen op eigen kracht!



In de bovenstaande missie staat uitgewerkt dat de Goudse leidinggevende meer de zogenaamde S3 en S4 leiderschapsstijl zouden moeten tonen (weliswaar meer coachen en delegeren). In een directiebesluit van vorig jaar (directiebesluit, 23 juni 2008, gemeente Gouda) kwamen de volgende punten naar voren:

- geef medewerkers meer vrijheid, vertrouwen en verantwoordelijkheid;
- stimuleer ondernemerschap door medewerkers zodanig te faciliteren dat ze zo goed mogelijk tot hun recht komen;
- waardeer verschillen en geef iedereen de juiste plek in de organisatie.

4.3 Strategie

In het theoretisch kader zijn er verschillende benaderingen van strategie uitgewerkt. Om doelstellingen te realiseren is het van belang een strategie te formuleren en toe te passen waar de organisatie op kan bouwen en mee verder kan. In de theorie worden strategische vraagstukken vaak gezien als lastige kwesties omdat deze vaak gepaard gaan met onzekerheid, spanningen en verschillende invalshoeken van de betrokken partijen.

4.3.1 Observaties

In de observatierondes was zichtbaar in de vergaderingen dat de diensthoofden vooral een centrale rol aannemen. Er wordt in termen van “moeten” gesproken en het diensthoofd houdt regie in het gesprek. Als startpunt van iedere vergadering wordt er met een uitvoerige agenda gewerkt waardoor het diensthoofd en directielid al van tevoren aangeven wat de structuur in het gesprek is. Het diensthoofd laat de tegenpartij (de medewerkers, afdelingshoofden of externe partijen) goed aan het woord, maar grijpt uiteindelijk toch weer terug naar zijn eigen beeld over datgene wat besproken wordt. In de observatie blijkt dat hij luisterend is en de ander de gelegenheid geeft om mee te denken, maar het resultaat moet duidelijk zijn. Dit wordt meerdere malen in de afspraken besproken en getoetst.

4.3.2 Interviews

Uit de interviews is gebleken dat men vooral wil sturen vanuit de top-downbenadering. Het management wil wel graag samenwerken naar een bepaald doel, maar is het er sterk over eens dat de top uiteindelijk de knopen moet doorhakken en richting helder bepaald moet hebben. In de gesprekken blijkt dat vooral de Organisationele leiderschapbenadering de dominante vorm van strategie in de organisatie is omdat er steeds gesproken wordt over een centrale leider en het doorhakken van knopen (verantwoordelijkheid van de top).

4.3.3 Terugkoppeling observaties en interviews

Opvallend was het beeld wat zich tijdens de observaties vertoonde: de dominante rol welke de directie, dienst- en afdelingshoofden op zich namen. Tijdens de observaties kwam naar voren dat ze de ruimte geven aan de omgeving maar dat het doel en de resultaten toch centraal staan. Dit werd daarnaast bevestigd in het afrondende gesprek middels de interviews. De rode draad kunnen signaleren en knopen doorhakken werd een paar keer genoemd tijdens de interviews en als verantwoording waarom er tijdens de observaties dergelijk gedrag vertoond werd. In het uitgewerkte schema zoals hieronder wordt weergegeven staan de reacties en visies van de diensthoofden en directieleden die bovenstaand beeld onderstrepen.

Centrale begrippen • Indicatoren	Gemeente Gouda (naar aanleiding van observaties en interviews met het management, informatie naar aanleiding van literatuurstudie).
Strategie - Organisationele leiderschapbenadering	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Top-down, mechanisch, leider bepaalt gedrag</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Als top van de organisatie moet je de beslissingen uiteindelijk nemen en op je strepen durven te staan. • Het management moet helder hebben wat precies het resultaat moet zijn anders kan je er niet op sturen! • Binnen de gemeente willen we heel veel en sturen we vooral vanuit de directie, maar uiteindelijk is het resultaat niet altijd helder. • In de organisatie is strategie vaak een groot begrip en vooral een politiek vraagstuk waar het management mee aan de slag is. • We zijn soms te veel bezig door top-down te organiseren en te veranderen terwijl we vergeten dat de grootste verandering bottom-up gevoerd zou moeten worden. Daar zitten namelijk je professionals!
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Maakbaarheid organisatie hoog en snel</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>(Zie maakbaarheid organisatie laag en langzaam)</i>

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Bottom-up, organisch, gedrag ontstaat uit interactie</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Iedereen mag zijn mening geven over bijvoorbeeld een missietekst en daar zal zeker naar geluisterd worden. • In de uitvoer zijn de ambtenaren uit de onderste laag wel het belangrijkste omdat zij het uiteindelijke product neerzetten! • De pilot van flexwerken is een goed voorbeeld van je medewerkers betrekken bij een organisatiedoelstelling (HvdS). Deze medewerkers zorgen voor een bottom-up sturing zodat ik mijn top-down strategie kan hanteren!
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Maakbaarheid organisatie laag en langzaam</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Het einde is wel in zicht, het duurt alleen wat langer voordat we helder hebben hoe we er naar toe willen. • De organisatie heeft het vaak te druk met polderen waardoor er niet snel tot een oplossing gekomen kan worden. • Er wordt te weinig gedaan wat er echt zou moeten gebeuren in het kader van opleveren resultaten. • De gemeente is soms met zo veel zaken tegelijk bezig: organisatieontwikkeling, pilots omtrent het HvdS, MTO's, de doelen helder en scherp hebben is niet altijd uitgevoerd. • Leidinggevendenden zijn heel praktisch bezig met allerlei projectgroepen maar vergeten hierdoor soms de verbinding tussen de processen die zich voor doen.
Strategie - Strategische planningbenadering	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Gestructureerde en planmatige analyse</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • De missie is met structuur en planmatigheid opgesteld. Volgens een bepaalde structuur heeft iedereen zijn mening kunnen geven in de vele overleggen in een bepaald traject.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Beheersbaar proces</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Zet een aantal mensen bij elkaar die echt iets ergens wat van vinden en dat durven te zeggen. • In grote lijnen is alles wel beheersbaar in deze organisatie maar er moet ruimte in de uiteindelijke besluitvorming zitten om van koers te veranderen. • Strategieën kunnen beheersbaar uitgewerkt worden maar daar moet wel het nodige creativiteit voor zijn, iets wat er soms tekort komt omdat niet iedereen echt zegt wat hij denkt bij bepaalde casussen.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Creativiteit, spontaniteit en continue leerproces</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Bij het opstellen van de missie heeft de hele organisatie zich ermee bemoeit: goed, want er was ruimte voor creativiteit!
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Een onbeheersbaar, evolutionair en creatief proces</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>(Zie beheersbaar proces)</i>

4.3.4 Conclusie Strategie

Het management is het er duidelijk over eens dat het van groot belang is om te zeggen waar het op staat en niet te lang achter te blijven in besluitvorming. Durf vooral je mening te geven is de strekking van wat iedere diensthoofd durft aan te geven. Het resultaat moet helder zijn anders zal het lastig om vanuit deze benadering de organisatie aan te sturen. Er is ruimte voor creativiteit, maar omdat strategie een vooral beheersbaar proces is, kan dit bekneld raken. Het management heeft behoefte aan resultaat en doelgericht werken. Er wordt gesproken en toegewerkt naar een nieuwe HvdS, maar de processen ernaartoe zijn te langdradig. Voordat er uiteindelijk een knoop doorgemaakt wordt, is er al een reeks van vergaderingen, gesprekken en themabijeenkomsten geweest. De diensthoofden geven aan duidelijkheid te willen hebben in een doelstelling en vinden het belangrijk om uiteindelijk de knoop door te hakken zodat zij hun afdelingshoofden kunnen aansturen op dit punt.

4.4 Leiderschap

In het theoretisch kader is de theorie van Hersey en Blanchard (1997) onderzocht. Naar aanleiding van de missie blijkt dat de leidinggevende meer zou moeten coachen, meer zou moeten delegeren, vrijheid en ruimte voor creativiteit voor de medewerker. In het model van Hersey en Blanchard zou deze vorm van leidinggeven in de S3 en S4 stijl terug te vinden zijn. In het overzicht van de vier leiderschapsstijlen van de theorie van Hersey en Blanchard wordt uitgewerkt dat de ondersteunende leidinggevende (S3) de beslissing neemt maar dat hij de medewerker steunt in het behalen van een doelstelling en de uitvoering. De leidinggevende taken overlaat aan de medewerker (S4) en op die manier delegeert vrijheid verschaft in de uitvoering van de werkzaamheden.

4.4.1 Observaties

Op basis van de verschillende stijlen in situationeel leiderschap zijn de observatierondes gehouden van verschillende afspraken: MT-overleggen met het diensthoofd en zijn afdelingshoofden, de medewerkers van de betreffende afdelingen, directieoverleggen en persoonlijk overleg tussen een diensthoofd en afdelingshoofd. Voor de directieleden blijkt het vaak nog lastig om de verschillende rollen aan te nemen, zo is in de gesprekken te observeren. Het gevoel van beheersen van de vele rollen is er wel, maar in de praktijk bij de observaties komt toch één bepaalde stijl dominant naar voren. Tijdens de vergaderingen wordt er vaak standvastig een punt aangehouden door het diensthoofd en laat hierdoor weinig ruimte voor nieuwe ideeën en visies van de medewerker. Het diensthoofd hakt duidelijk de knopen door in de afspraken en beslist welke koers er opgegaan zal worden door deadlines af te stemmen en aan het einde van iedere vergadering te blijven terugkoppelen naar de betrokken partijen.

4.4.2 Interviews

Uit de interviews met het management blijkt al gauw waarom er vaak een directieve houding wordt aangenomen tijdens vergaderingen. Juist omdat een leidinggevende verschillende petten op moet kunnen hebben, blijft hij aanspreekbaar voor het eindresultaat. Door middel van afdelingsplannen welke aan het begin van het jaar bij het diensthoofd aangeleverd moet worden (door de afdelingshoofden), worden harde afspraken gemaakt en deadlines gesteld. Het voeren van gesprekken met elkaar en in contact blijven schept bij de geïnterviewden het gevoel dat ze op de hoogte blijven van wat de status is van lopende projecten en casussen.

4.4.3 Terugkoppeling observaties en interviews

Tijdens de observaties kwam een aantal dominante leiderschapsstijlen tot uiting. In gesprek met elkaar, in gesprek met de afdelingen bleek toch dat er in zekere zin bepaalde druk ervaren werd waardoor men beslissingen moet nemen (ongeacht het passend is of de juiste keuze in de voorgedane situatie is). Tijdens de interviews blijkt vaak dat er wel de wil is om andere leiderschapsstijlen toe te kunnen passen maar dat de situaties vaak als “schuldige” worden gezien waardoor men toch teruggrijpt naar eigen dominante leiderschapsstijl. Dat wil echter niet zeggen dat de directieleden, dienst- en afdelingshoofden de competenties niet beschikken om te schakelen tussen de verschillende leiderschapsstijlen. Over het algemeen wordt de mening gedeeld dat alle vier leiderschapsstijlen wel tot uiting komen op de werkvloer: bijvoorbeeld in gesprek met een medewerker omtrent een vervelende privé-situatie, een ontslaggesprek, een functioneringsgesprek. De kanttekening is bij dit punt dat er in de observaties geen dergelijke gesprekken zijn meegenomen. In het onderstaande schema zijn de twee dominante leiderschapsstijlen te herkennen uit de opmerkingen welke regelmatig zijn gemaakt door het management.

Centrale begrippen • Indicatoren	Gemeente Gouda (naar aanleiding van observaties en interviews met het management, info naar aanleiding van literatuurstudie).
Leiderschap	
• <i>S1: Instrueren</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Als leider moet je alle stijlen kunnen beheersen maar het belangrijkste is dat knopen moet kunnen doorhakken. • Je moet op je strepen kunnen staan en zeggen welke kant we precies op gaan. • Ik wil zelf bepalen wat ik met afdelingsplannen doe, ik wil zelf kunnen vormgeven hoe ik afspraken vastleg met mijn medewerkers en wil op eigen manier sturen in een proces. • In mijn overleggen bepaal ik samen met de aanwezigen de agenda, maar we houden wel een bepaalde structuur aan zoals ik deze heb opgesteld om regie te kunnen houden.
• <i>S2: Overleggen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ik geef graag de vrijheid om de medewerker zijn werk te laten doen maar wil graag controle hebben op het proces. Als hij bepaalde middelen nodig heeft zal ik hem daar ook in steunen om zich erin te ontwikkelen. • Ik overleg met de ander wat de afspraken zijn en laat hem vervolgens vrij in hoe hij deze afspraken nakomt. Het resultaat zal alleen zichtbaar zijn.
• <i>S3: Ondersteunen</i>	• <i>Deze stijl is tijdens de observaties niet tot uiting gekomen</i>
• <i>S4: Overlaten</i>	• <i>Deze stijl is tijdens de observaties niet tot uiting gekomen</i>

4.4.4 Conclusie Leiderschap

In de missie wordt de medewerker toegeschreven als vrij in verbondenheid, integer en samen met anderen werken naar klantgerichtheid. Met een overheersende leiderschapstijl als S1 of S2 zal het lastig worden om je medewerkers meer vrijheid te geven en de medewerker de ruimte te laten om fouten te maken. De interview- en observatieresultaten en de doelstellingen voor de interne organisatie sluiten niet dus niet aan op de missie en het directiebesluit van 23 juni 2008.

4.5 Cultuurmanagement

Het werken naar een nieuwe omgeving, HvdS, is niet alleen een fysieke verandering te vinden in flexwerken, digitaal werken, resultaatgericht en dienstverlenend zijn en blijven. Maar het is vooral ook een gedragsverandering. Er wordt steeds meer verwacht van het management. In het theoretisch kader wordt het kernbegrip cultuurmanagement onderzocht naar aanleiding van Trompenaars en Hamden-Turner (2004) waarin cultuur wordt beschreven als datgene wat mensen een kader geeft waarbinnen zij elkaar op een zinvolle manier kunnen ontmoeten en waaruit ze de buitenwereld tegemoet kunnen treden.

4.5.1 Observaties

In de gesprekken met de diensthoofden en directieleden kwam naar voren dat er gedacht wordt vanuit een samenwerkend verband. Maar als het op functioneren, prestaties en resultaten aankomt dan ben je vaak als enige verantwoordelijk en het resultaat staat voorop, is het beeld. Vooraf aan iedere vergadering worden er weinig informele praatjes gehouden. Het gaat vaak niet verder dan het weer, een pasgevolgde cursus / training of de “organisatieontwikkelingen”. Ondanks dat er wel naar elkaar geluisterd wordt en elkaar de vrijheid wordt gegeven om eigen visie en mening te delen, lijkt de huidige situaties redelijk “zakelijk naar elkaar toe”.

Alle punten van een agenda worden tot op de minuten toe afgelopen en doorbesproken, vervolgens afgerond met notulen en tot slot een afsluiting met een rondvraag. De gesprekken persoonlijk tussen het diensthoofd en de medewerkers verlopen vaak iets soepeler en lijkt men meer geïnteresseerd in elkaar (drijfveren). Daarin blijkt dat persoonlijke verplichtingen en specifieke omstandigheden niet overzien mogen worden.

4.5.2 Interviews

In de gesprekken met een aantal diensthoofden blijkt dat er wel degelijk interesse is voor de persoon aan de andere kant van de tafel. Zo is uit een overleg gebleken dat er wordt gewerkt met “spiegelboekjes” waarin je af en toe eens wat schrijft voor je collega diensthoofd of directielid (wat ging goed, wat ging minder goed, reacties op resultaten). Deze worden vaker gebruikt als “knuffelboekjes” vanwege het feit dat men niet altijd zegt hoe hij echt over een bepaalde situatie / case denkt. Als individu aan de top moet je verschillende petten op kunnen hebben waardoor het lastig is om hierin te kunnen schakelen. Zowel in leiderschapsstijlen als in de wijze van communiceren naar elkaar. Men durft elkaar niet altijd te zeggen wat er niet goed is gegaan.

Wat ook opvallend is en reeds besproken werd in het interview: in de missie staat geformuleerd dat er een team is waarin samengewerkt wordt, waarin er een gevoel van eenheid terug te vinden is. Toch geeft het diensthoofd regelmatig aan een onderdeel te zijn van het management en dat deze uiteindelijk zelf het resultaat moet vertegenwoordigen.

4.5.3 Terugkoppeling observaties en interviews

Tijdens de observaties is er merkbaar een formele houding naar elkaar gedurende de verschillende overlegstructuren met de directieleden, dienst- en afdelingshoofden. In de interviews blijkt dat men “van binnen / gevoelsmatig” toch anders is. Een aandachtspunt is dat het management aan dit onderdeel weinig aandacht besteed. Ondanks dat er spiegelboekjes zijn en dat men wel van tijd tot tijd een mail naar elkaar stuurt is, lijkt er weinig ruimte voor informele contacten met elkaar. Terwijl de missie van de organisatie elkaar stimuleert om in samenwerkend verband bepaalde doelen te behalen lijkt er van een samenwerkend “gevoel” weinig terug te vinden in de praktijk (als het gaat om de observaties in teamverband). In het uitgewerkte schema zoals hieronder wordt weergegeven staan de reacties en visies van de diensthoofden en directieleden die bovenstaand beeld onderstrepen.

Centrale begrippen • Indicatoren	Gemeente Gouda (naar aanleiding van observaties en interviews met het management, info naar aanleiding van literatuurstudie).
Cultuurmanagement	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Communitarisme tegenover individualisme</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Ik ben een individu aan de top omdat ik moet zeggen wat het finale besluit wordt, ondanks dat je met meerdere collega's in een team zit. • Als ik geen unieke individu was geweest, had iedere sufferd op mijn plek kunnen zitten! Als leider sta je er alleen voor om richting te bepalen. • De hele organisatie bestaat uit unieke individuen met een doel wat voor ze bepaald wordt. • Als top van de organisatie moet ik verschillende petten op kunnen hebben wat heel lastig kan zijn bij besluitvorming.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Neutraal tegenover emotioneel</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • In de gemeente zeggen we te weinig wat we er daadwerkelijk van vinden vanwege de vele gestelde kaders. • We zijn er niet goed in elkaar hard toe te spreken in wat er niet goed is gegaan als het bijvoorbeeld op afspraken uitkomt.

	<ul style="list-style-type: none"> • Hard op de zaak, zacht op de mens! Het is lastig om elkaar op emotioneel vlak ook eerlijk te zeggen wat er mis is gegaan in een bepaald project.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Universalisme tegenover particularisme</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Richtlijnen zijn het allerbelangrijkst, die moeten wij geven! • Het management moet duidelijke kaders stellen voor de organisatie, omdat de uitvoerende laag richting het HvdS zal werken . Denk maar aan pilots flexwerken, dat doen we vanwege de nieuwe manier van werken in het HvdS. • Binnen de richtlijnen moet gekeken worden naar de persoonlijke ambities van de medewerkers.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Prestatie tegenover toeschrijving</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Prestaties zijn uiteindelijk het belangrijkste. • Macht heb je niet, dat hoor je te krijgen. Laat zien waar je voor staat en laat zien dat mensen echt op jou kunnen bouwen, dan durven ze pas een verandering aan te gaan.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Diffuus tegenover specifiek</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • De organisatie heeft vooral het HvdS als doelstelling waar naartoe gewerkt wordt. Te denken valt aan organisatieontwikkeling, nieuwe manier van werken, flexen, digitaliseren, alle doelen zijn specifiek benoemd.

4.5.4 Conclusie cultuurmanagement

In de huidige situatie blijkt dat het meer een neutrale cultuur dan een emotionele cultuur is in de organisatie. Er is ruimte om elkaar aan te spreken maar doelstelling en resultaat staan voorop. De directie geeft de kaders en de richtlijnen: deze richtlijnen worden door de diensthoofden als rode draad aangehouden om uiteindelijk de afdelingshoofden te sturen. Er kan geconcludeerd worden dat de organisatie ondanks de neutrale werkcultuur oog heeft voor de menselijke kant en deze zeker niet vergeten mag worden. Werk is meer dan alleen papierschrijven en tot slot hebben we in deze organisatie zeker niet te maken met pasklare antwoorden en oplossingen maar worden de opties in goed overleg met elkaar besproken. De eindverantwoordelijke blijft alsnog de leidinggevende.

4.6 Verandermanagement

Het algemeen beeld van de veranderstrategie volgens De Caluwé en Vermaak (2006) wordt in verschillende kleurmodellen weergegeven in het theoretisch kader. Naar aanleiding van de literatuurstudie en de missie van de organisatie zijn er twee kleuren welke bijdragen naar een optimaal verandertraject waar het management mee aan de slag kan richting het HvdS. De blauwdrukdenkers en de rooddrukdenkers. Over het algemeen is het beeld van de huidige situatie dat er vastgelegd moet zijn wat het resultaat is en hierop toe te sturen vanuit het management. Door beelden en illustraties te demonstreren van het HvdS wordt er indirect vastgelegd wat het eindresultaat is en waar naartoe gewerkt wordt (met de nodige pilots als flexwerken, digitalisering en timemanagement). Door middel van cursussen, opleidingen, trainingen aan te bieden proberen de diensthoofden de organisatie voor te bereiden en tevens te prikkelen om medewerkers voor te bereiden op uiteindelijk een nieuwe werkomgeving.

4.6.1 Observaties

In de observaties bij de verschillende diensten is te zien dat er steeds meer pilots op gebied van flexwerken, timemanagement, cleandesk, digitalisering en ander thema's wordt georganiseerd. Het management probeert op deze manier de medewerkers van de hele organisatie mee te nemen door zich deze nieuwe manier van werken eigen te maken. Er zijn diensthoofden die met de afdelingen in gesprek gaan over het invoeren van chatsystemen om op een ander manier met elkaar in contact te komen in plaats van alleen de mailwisselingen. Door de medewerkers te motiveren en zelf te laten ervaren hoe een chatsysteem werkt en wat

het nut ervan is, wordt er zijdelings gewerkt aan 1 doelstelling: voorbereid het HvdS betreden en een nieuwe manier van werken geïmplementeerd hebben. De diensthoofden signaleren bij bepaalde medewerkers weerstand en proberen door middel van persoonlijke gesprekken aan te gaan, deze medewerkers dusdanig alsnog te motiveren wat het einddoel is en waar uiteindelijk naartoe gewerkt zal worden door een ieder.

4.6.2 Interviews

In de interviews met de leidinggevenden komt naar voren dat het wederom als management van belang is achter “het product” te staan alvorens dit door de organisatie te rollen. Het ontwerp van het eindproduct moet pasklaar zijn om te vertonen aan de uitvoerende laag van de organisatie zodat deze bekend is. De diensthoofden geven regelmatig aan dat de drijfveren van de medewerkers bekend moeten zijn om te achterhalen hoe deze gemotiveerd kunnen worden om een bepaalde verandering door te voeren.

4.6.3 Terugkoppeling observaties en interviews

In het voorbeeld van de observaties omtrent de pilots welke er georganiseerd zijn omtrent digitalisering in de organisatie en het stimuleren van de medewerkers, komt goed naar voren hoe directieleden, dienst- en afdelingshoofden de medewerkers meenemen. Tijdens de interviews met de directieleden, dienst- en afdelingshoofden wordt benoemd dat ze er eerst zelf uit moeten zijn wat er van hen verwacht wordt alvorens de medewerkers ermee te “belasten”. Wat alleen miste in de werkwijze van de directieleden, dienst- en afdelingshoofden was dat er geen terugkoppelingsmomenten gepland worden met de medewerkers om het gesprek met elkaar aan te gaan over de bevindingen en ervaringen. De medewerkers geven zelf aan waar er tegenaan gelopen wordt en wat de problemen zijn. De directieleden, dienst- en afdelingshoofden komen zelf af en toe langs om te zien hoe de medewerkers zich bewegen op de afdelingen maar maakt weinig aanstalten tot een evaluatie. Juist als het gaat om pilots waarbij van de medewerkers verwacht wordt dat zij in de proefopstellingen meedraaien is hun mening onmisbaar! Hier zou meer op gelet moeten worden.

Centrale begrippen • Indicatoren	Gemeente Gouda (naar aanleiding van observaties en interviews met het management, info naar aanleiding van literatuurstudie).
Verandermanagement	
• Geeldrukdenken	• <i>Tijdens de observaties zijn er weinig tot geen geeldrukdenkers uitgekomen.</i>
• Blauwdrukdenken	<ul style="list-style-type: none"> • Je resultaat moet helder zijn en ervoor zorgen dat de ander begrijpt wat jij bedoelt. • Weten waar je als dienst / afdeling naar toe gaat is de leidraad, wil je van koers veranderen? Zorg dan voor een helder resultaat! • Ik vind het belangrijk dat mijn doel helder is en dat dit voorop staat in de richting waar we naar toe werken. Ik moet de uiteindelijke knoop doorhakken!
• Rooddrukdenken	• De drijfveren van iemand vind ik veel belangrijker dan mijn eigen ideeën omdat hij uiteindelijk het werk doet wat ik hem vraag te doen.
• Groendrukdenken	• Geef iemand genoeg ruimte en vrijheid om zijn werk te doen, als daarbij opgeleid moet worden dan moet dat.
• Witdrukdenken	• <i>Tijdens de observaties zijn er weinig tot geen witdrukdenkers uitgekomen.</i>

4.6.4 Conclusie verandermanagement

Uit de huidige situatie is gebleken dat er een aansluiting is met de blauw- en rooddrukdenkers. Door resultaten vast te leggen in organisatiedoelstellingen worden de dienstplannen opgesteld en de daaruit voortvloeiende afdelingsplannen. Daarnaast ziet het management het als zijn taak om vooral de medewerkers te blijven motiveren en indien nodig te faciliteren in alles wat zij nodig hebben (cursussen, trainingen etc) om naar het resultaat toe te werken. Afdeling Personeel en Organisatie wordt regelmatig ingezet om zowel de medewerkers als het management te voorzien van de nodige gereedschappen om te werken naar de nieuwe situatie in 2011.

4.7 Conclusie huidige situatie

De interviews en observaties leiden met betrekking tot de in het theoretisch kader tot de volgende conclusies over de huidige situatie van gemeente Gouda.

Strategie

Uit de interviews, observaties en terugkoppeling is gebleken dat de leidinggevendenden vooral willen sturen vanuit de top-downbenadering. Het management wil wel graag samenwerken naar een bepaald doel, maar is het er over eens dat de directie uiteindelijk de knopen moet doorhakken en richting bepaalt. Hieruit blijkt dat vooral de Organisationele leiderschapsbenadering en Strategische planningbenadering de dominante vorm van strategie zijn. De directie moet namelijk de knopen doorhakken, kaders geven en beleid bepalen.

Leiderschap

Voor de S1 en S2 stijl kwamen tot uiting. Uit de interviews, observaties en de terugkoppeling is gebleken dat vooral op de werkvloer een bepaalde directieve leiderschapsstijl voorkomt. Het management voelt zich verantwoordelijk voor het nemen van de juiste beslissing en wordt als sturende factor / hoofdbestuurder gezien in het behalen van resultaat. De wil is er echter wel om de medewerkers meer ruimte voor eigen vrijheid en interpretatie op de werkvloer te geven. Dit komt in de praktijk toch anders tot uiting. Deze stijlen staan haaks op de missie en het directiebesluit van 23 juni 2008. Waarin juist staat dat de medewerkers meer vrijheid behoren te krijgen, moeten worden vertrouwd en verantwoordelijk zijn. Met deze manier van werken wordt er niet gewerkt aan ondernemerschap voor en door de medewerkers ondanks dat er wel de faciliteiten geboden wordt om zichzelf te ontwikkelen.

Cultuurmanagement

De organisatie heeft vooral een neutrale, particularistisch, individualistische, specifieke en prestatiegerichte cultuur. Er is gebleken dat er aandacht is voor de persoonlijke elementen en specifieke omstandigheden, maar het resultaat staat voorop. Er wordt vooral vanuit de top gestuurd op kaders en richtlijnen, welke worden gebruikt als richtlijnen voor het management. De combinatie om zijdelings ook oog voor de medewerker en zijn achtergrond te hebben is lastig terug te vinden. Ondanks de "harde sturing" mag het benoemd worden dat er regelmatig netwerkbijeenkomsten worden georganiseerd om de medewerkers in contact te laten komen met elkaar en kennis te maken met het toekomstbeeld en veranderingen van de organisatie. Op die manier wil het management laten zien dat de medewerkers net zo belangrijk zijn maar dat er bepaalde richtlijnen en kaders zijn waar er helaas aan gehouden moet worden.

Verandermanagement

Overheersende blauw- en rooddrukdenkers: voor de grote verandering richting 2011 is het van belang dat er efficiënt en effectief gewerkt wordt met de tijd welke er beschikbaar is om een verandertraject door te voeren. Hierbij is gewenst dat er knopen worden doorgemaakt. Het resultaat en doel moeten helder zijn. Alleen op deze manier is het mogelijk om als management de rest van de organisatie mee te nemen in het verandertraject en tevens te blijven werken vanuit de missie zoals geformuleerd en toegepast. In de huidige organisatie worden de medewerkers wel meegenomen in het verandertraject, maar het is aan het management in hoeverre de medewerkers worden meegenomen en in hoeverre de medewerker betrokken raakt bij het nemen van bepaalde beslissingen als het de organisatietoekomst betreft.

Dichotomie mechanische en organische organisatie

De dichotomie van de mechanische en organische organisatie zoals weergegeven in het onderstaand model maakt inzichtelijk welke kernelementen van de uitgewerkte begrippen van toepassing zijn voor de huidige situatie van de organisatie van gemeente Gouda. De kernelementen die van toepassing zijn voor de huidige situatie zijn in het geel weergegeven in het model.

Dichotomie Organisatievorm			
	Mechanische Organisatie	Mechanisch/Organische Organisatie	Organische Organisatie
Strategie	Organisationale leiderschap benadering		Organisationale dynamiek benadering
	Strategische planning benadering		Strategisch incrementalisme benadering
Leiderschapsstijlen	Instrueren	Overleggen	Overlaten
			Ondersteunen
Cultuurmanagement	Neutraal	Toeschrijving	Emotioneel
	Universalisme	Individualisme	Diffuus
	Prestatie	Particularisme	
	Specifiek		
	Communitarisme		
Verandermanagement	Blauwdrukdenken	Geeldrukdenken	Groendrukdenken
	Rooddrukdenken		Witdrukdenken

Uit bovenstaand model blijkt dat de huidige situatie voornamelijk een mechanische organisatie kenmerkt.

5 OPTIMALE SITUATIE GEMEENTE GOUDA

5.1 Optimale organisatie

Uit § 1.1 blijkt uit de interne doelstellingen van gemeente Gouda dat naar een organisatie toegewerkt moet worden die efficiënt, effectief en resultaatgerichter is ingesteld. De wijze van sturing daarbij door het management dient efficiënt en effectief te zijn. Hierin heeft het management een voorbeeldfunctie naar de medewerkers. Ook bestaat de behoefte om taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden af te bakenen na invoering van het Directie Dienstenmodel.

Op basis van de geformuleerde interne doelstellingen wordt inzichtelijk dat deze het beste aansluiten bij de aspecten in de kolom van een mechanische organisatie. Geconcludeerd kan worden dat een mechanische organisatievorm het beste aansluit bij de wensen en interne doelstellingen van gemeente Gouda. Per begrip betekent dat het volgende.

Strategie

De doelstellingen dat er efficiënt, effectief en resultaatgericht gewerkt moet worden en de wens dat de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden gebakend worden, staan haaks op de kenmerken van de Organisationele dynamiekbenadering en de Strategisch incrementalisme benadering die zijn opgenomen in de kolom Organische Organisatie. Deze kenmerken zich namelijk door bottom-up sturing, een organische manier van werken en een lage en langzame maakbaarheid van de organisatie. De Organisationele leiderschapbenadering en de Strategische planningbenadering in de kolom Mechanische Organisatie sluiten daarentegen wel goed aan bij deze vorm van werken. Deze kenmerken zich namelijk door top-down sturing, sterk sturende managers en een hoge en snelle maakbaarheid van de organisatie.

Leiderschap

Aangezien de sturing van het management efficiënt en effectief moet zijn naar de medewerkers toe en de organisatie ook efficiënt en effectief ingericht moet worden, sluiten S1 en S2 leiderschapstijlen hier het beste bij aan. Deze leiderschapstijlen kenmerken zich namelijk door het geven van instructies, het stellen van kwaliteitseisen, sturen, controleren, resultaatgericht werken en nauwe betrokkenheid door ondersteunen en begeleiden. Deze leiderschapstijlen passen het beste in een Mechanische Organisatie. De gewenste vorm van sturing en inrichting laat niet toe dat managers en medewerkers gezamenlijk overleggen en beslissen hoe het werk uitgevoerd moet worden (S3) of dat de managers de beslissingen overlaten aan de medewerkers (S4) omdat dit ten koste kan gaan van de efficiëntie en effectiviteit.

Cultuurmanagement

Communitarisme of individualisme

Deze aspecten zijn beide in bepaalde mate van toepassing voor gemeente Gouda. Als collectief moet men de gestelde doelstellingen halen waarbij het individu niet uit het oog verloren mag worden.

Neutraal of emotioneel

Gezien het feit dat er efficiënt, effectief, rationeel en resultaatgericht gewerkt moet worden, sluit een neutrale manier van werken hier beter op aan dan een emotionele. Neutraal laat zich namelijk kenmerken door een nuchtere, rationele kijk en past binnen een mechanische organisatie. Emotioneel laat zich daarentegen kenmerken door het tonen van en leiden door emoties.

Universalisme tegenover particularisme

Wanneer men meer kiest voor een resultaatgerichte vorm van werken in een (betrekkelijk) beheersbare omgeving, zijn de algemene regels belangrijker dan de persoonlijke en sluit universalisme beter aan bij gemeente Gouda. Aangezien de medewerkers binnen gemeente Gouda centraal staan en er binnen de kaders ook oog is voor de specifieke behoeften van de medewerkers sluit een combinatie van universalisme en particularisme het beste aan.

Specifiek tegenover diffuus

Specifiek staat voor het nastreven van specifieke doelen en een hoge mate van betrokkenheid om deze doelen te bereiken. Kijkend naar de duidelijke en scherpe doelstellingen, missie en eisen van gemeente Gouda sluit Specifiek hier goed op aan. In tegenstelling tot Diffuus dat zich laat kenmerken door het flexibel inspelen op problemen die men tijdens een proces kan tegenkomen. De doelen kunnen nog wijzigen tijdens het proces. Een dergelijke benadering staat in conflict de duidelijke vooraf gestelde doelen van het HvdS.

Prestatie tegenover toeschrijving

Resultaat is belangrijk voor gemeente Gouda en uiteraard de prestaties die daarvoor geleverd moeten worden ook. Prestatie sluit daarom ook goed aan op de gestelde doelstellingen. Toeschrijving in het geheel niet van toepassing omdat hierbij status wordt toegeschreven op wie men is en niet wat men presteert.

Verandermanagement

Aangezien gemeente Gouda een efficiënte, effectieve en resultaatgerichte manier van werken nastreeft, sluit het blauwdrukdenken hier het beste op aan. Echter de medewerkers hebben een centrale en belangrijke rol binnen gemeente Gouda. Er moet ruimte zijn voor ontwikkeling en groei van de medewerkers. Dit aspect sluit het beste aan op het rooddrukdenken. Een combinatie van deze twee manieren van denken sluit het beste aan bij het verandertraject van gemeente Gouda. Enerzijds kan er gebruik gemaakt worden van allerlei gestructureerde planningsmodellen maar anderzijds blijft de mens centraal staan. Het blauwdrukdenken past naadloos in een Mechanische Organisatie. Dit geldt in mindere mate voor rooddrukdenken maar het is mogelijk dit verandermanagement toe te passen in een Mechanische Organisatie.

Gezien de doelstellingen en hoofdeisen van Gemeente Gouda voor de interne organisatie kan geconcludeerd worden dat een mechanische organisatie de optimale organisatievorm is.

5.2 Dichotomie mechanische en organische organisatie

De dichotomie van de mechanische en organische organisatie zoals weergegeven in het onderstaand model maakt inzichtelijk welke kernelementen van de uitgewerkte begrippen van toepassing zijn voor de optimale situatie van de organisatie van gemeente Gouda. De kernelementen die van toepassing zijn voor de optimale situatie zijn in het rood weergegeven in het model. Hierbij komt naar voren dat deze kernelementen alle passen in een mechanische organisatievorm.

Dichotomie Organisatievorm			
	Mechanische Organisatie	Mechanisch/Organische Organisatie	Organische Organisatie
Strategie	Organisationele leiderschap benadering Strategische planning benadering		Organisationele dynamiek benadering Strategisch incrementalisme benadering
Leiderschapsstijlen	Instrueren	Overleggen	Overlaten Ondersteunen
Cultuurmanagement	Neutraal Universalisme Prestatie Specifiek Communitarisme	Toeschrijving Individualisme Particularisme	Emotioneel Diffuus
Verandermanagement	Blauwdrukdenken Rooddrukdenken	Geeldrukdenken	Groendrukdenken Witdrukdenken

5.3 Spanningsveld interne doelstellingen met andere ambities

Zoals weergegeven in § 1.1 richt voorliggend onderzoek zich op de interne doelstellingen die gesteld zijn bij het verandertraject naar HvdS. Op basis van de interne doelstellingen en huidige situatie kan geconcludeerd worden dat een mechanische organisatie de optimale organisatievorm voor gemeente Gouda is. Deze conclusie lijkt echter op gespannen voet te staan met een aantal hoofdeisen en doelstellingen van HvdS, de missietekst, en het directiebesluit van 23 juni 2008. Zoals hieronder toegelicht sluiten de kernelementen die uit deze ambities naar voren komen meer aan op een organische organisatievorm.

Hoofdeisen van HvdS

De hoofdeisen dat de burger leidend moet zijn voor het functioneren, dat de gemeente haar dienstverlening dicht bij de burger moet organiseren en dat interactieve beleidsvorming uitgevoerd moet worden, vragen om een flexibele en niet-statische gemeenteorganisatie. Om in te spelen op de maatschappelijke ontwikkelingen en interactie met de burgers te realiseren, zal de gemeenteorganisatie continue haar taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden moeten herdefiniëren. Om als organisatie optimaal te kunnen opereren in een dergelijke dynamische omgeving met steeds vernieuwende omstandigheden sluiten de kernelementen van een organische organisatievorm beter aan dan de mechanische kernelementen. Een duidelijke afbakening van taken, bevoegdheden en verantwoordelijken is niet gewenst wanneer deze voortkomen uit een continue wijzigende omgeving.

Echter de hoofdeisen dat de gemeenteorganisatie efficiënt, effectief en resultaatgericht ingericht moet worden, vragen om kernelementen die passen bij een mechanische organisatievorm. Deze hoofdeisen sluiten namelijk naadloos aan bij de interne doelstellingen die in dit onderzoek zijn geanalyseerd.

Missie

In de missie wordt de medewerker toegeschreven als vrij in verbondenheid, integer en samen met anderen werken naar klantgerichtheid. Ook geeft de leidinggevende vertrouwen en ruimte, verbindt en delegeert zo laag mogelijk in de organisatie. Een medewerker mag nieuwe dingen proberen en dus ook fouten maken. Leren en innoveren staan voorop, met het oog voor het resultaat. Deze missie staat haaks op de effectieve en efficiënte sturing van het management die voortkomen uit de geformuleerde interne doelstellingen en past beter in een organische organisatievorm. Ook sluit deze missie niet aan op de huidig toegepaste meer mechanische leiderschapstijlen S1 en S2. De meer organische kernelementen van leiderschapstijlen S3 en S4 sluiten hier daarentegen naadloos op aan.

Directiebesluit 23 juni 2008

In een directiebesluit van vorig jaar (directiebesluit, 23 juni 2008, gemeente Gouda) kwamen de volgende punten naar voren:

- geef medewerkers meer vrijheid, vertrouwen en verantwoordelijkheid;
- stimuleer ondernemerschap door medewerkers zodanig te faciliteren dat ze zo goed mogelijk tot hun recht komen;
- waardeer verschillen en geef iedereen de juiste plek in de organisatie.

Evenals de missie staat het Directiebesluit haaks op de effectieve en efficiënte sturing van het management die voortkomen uit de geformuleerde doelstellingen en past ook beter in een organische organisatievorm. Ook sluit het Directiebesluit niet aan op de huidig toegepaste

leiderschapstijlen S1 en S2. De kernelementen S3 en S4 die in een organische organisatievorm passen, sluiten hier daarentegen naadloos op aan.

Paradoxbenadering

Het totaalbeeld van enerzijds de interne doelstellingen en anderzijds de hierboven weergegeven ambities staan op gespannen voet met elkaar. Om deze tegenstellingen met elkaar te verenigen lijkt de paradoxbenadering van De Wit e.a. (2000) een mogelijkheid. Bij deze benadering wordt gepoogd om de pro's van de schijnbaar conflicterende oplossingen met elkaar te verenigen. Immers bestaan tegenstrijdigheden vaak enkel in eerste instantie en zijn het percepties van mensen. Door diepgaande analyse worden oplossingen gezocht die voor alle betrokken partijen toegevoegde waarde hebben. Hierbij is het essentieel dat de betrokken partijen persoonlijke belangen opzij kunnen zetten. Door De Wit e.a. (2000) wordt deze benadering als de meest optimale gezien omdat deze een toegevoegde waarde nastreeft voor alle partijen. Als onderdeel van de diepgaande analyse is het van toegevoegde waarde om medewerkers in alle lagen van de organisatie te interviewen en te observeren in plaats van enkel het management. Deze analyse zal een totaalbeeld opleveren van normatieve opvattingen en feitelijke bevindingen binnen de gehele organisatie. Op basis van vollediger informatie kunnen dan uitspraken gedaan worden over de te vormen strategie, leiderschap, cultuur- en verandermanagement. Dit zal bijdragen aan de analyse op welke wijze enerzijds efficiëntie, effectiviteit en resultaatgericht sturen van het management gerealiseerd wordt en anderzijds de medewerkers met vrijheid, vertrouwen en verantwoordelijkheid klantgericht kunnen optreden. Dit zal resulteren in een organisatie met zowel mechanische als organische kernelementen. Te denken valt bijvoorbeeld aan het vastleggen proces- en procedureafspraken met toewijzing aan bevoegdheden en verantwoordelijkheden van functionarissen. Maar dat binnen deze procesafspraken discretionaire ruimte en vrijheid wordt geboden aan de medewerkers om inhoudelijke beslissingen te nemen en flexibel in te kunnen spelen op burgervragen.

6 CONCLUSIE EN AANBEVELING

Nu de huidige en optimale situatie van gemeente Gouda zijn geanalyseerd, is het mogelijk om conclusies te trekken en aanbevelingen te doen voor de veranderopgave die zal leiden tot het HvdS.

6.1 Huidige situatie gemeente Gouda

De interviews en observaties leiden met betrekking tot de in het theoretisch kader tot de volgende conclusies over de huidige situatie van gemeente Gouda.

Kernbegrip	Conclusie
Strategie	Uit de interviews, observaties en terugkoppeling is gebleken dat de leidinggevenden vooral willen sturen vanuit de top-downbenadering. Het management wil wel graag samenwerken naar een bepaald doel, maar is het er over eens dat de directie uiteindelijk de knopen moet doorhakken en richting bepaalt. Hieruit blijkt dat vooral de Organisationele leiderschapsbenadering en Strategische planningbenadering de dominante vorm van strategie zijn. De directie moet namelijk de knopen doorhakken, kaders geven en beleid bepalen.
Leiderschap	Vooraf de S1 en S2 stijl kwamen tot uiting. Uit de interviews, observaties en de terugkoppeling is gebleken dat vooral op de werkvloer een bepaalde directieve leiderschapsstijl voorkomt. Het management voelt zich verantwoordelijk voor het nemen van de juiste beslissing en wordt als sturende factor / hoofdbestuurder gezien in het behalen van resultaat. De wil is er echter wel om de medewerkers meer ruimte voor eigen vrijheid en interpretatie op de werkvloer te geven. Dit komt in de praktijk toch anders tot uiting.
Cultuurmanagement	De organisatie heeft vooral een neutrale, particularistisch, individualistische, specifieke en prestatiegerichte cultuur. Er is gebleken dat er aandacht is voor de persoonlijke elementen en specifieke omstandigheden, maar het resultaat staat voorop.
Verandermanagement	Overheersende blauw- en roodruddenkers: voor de grote verandering richting 2011 is het van belang dat er efficiënt en effectief gewerkt wordt met de tijd welke er beschikbaar is om een verandertraject door te voeren. Hierbij is gewenst dat er knopen worden doorgesneden. Het resultaat en doel moeten helder zijn. Alleen op deze manier is het mogelijk om als management de rest van de organisatie mee te nemen in het verandertraject en tevens te blijven werken vanuit de missie zoals geformuleerd en toegepast.

6.2 Optimale situatie gemeente Gouda

De dichotomie van een mechanische en organische organisatievorm gecombineerd met de interne organisatiedoelstellingen leiden tot de volgende conclusies over de optimale situatie van gemeente Gouda.

Kernbegrip	Conclusie
Strategie	De doelstellingen dat er efficiënt, effectief en resultaatgericht gewerkt moet worden en de wens dat de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden gebakend worden, sluiten aan op de Organisationele leiderschap benadering en de Strategische planning benadering.
Leiderschap	Aangezien de sturing van het management efficiënt en effectief moet zijn naar de medewerkers toe en de organisatie ook efficiënt en effectief ingericht moet worden, sluiten een S1 en S2 leiderschapstijlen hier het beste bij aan.
Cultuurmanagement	Gezien de organisatiedoelstellingen sluiten de neutrale, specifieke, universalistische/particularistische en prestatiegerichte cultuur het beste aan.
Verandermanagement	Aangezien gemeente Gouda een efficiënte, effectieve en resultaatgerichte manier van werken nastreeft, sluit het blauwdrukdenken hier het beste op aan. Echter de medewerkers hebben een centrale en belangrijke rol binnen gemeente Gouda. Er moet ruimte zijn voor ontwikkeling en groei van de medewerkers. Dit aspect sluit het beste aan op het roddrukdenken. Een combinatie van deze twee manieren van denken sluit het beste aan bij het verandertraject.

Op basis van kenmerken die het beste passen bij de interne doelstellingen kan geconcludeerd worden dat een mechanische organisatievorm het beste aansluit bij de wensen van gemeente Gouda.

6.3 Aandachtspunten

Bij de realisatie van de doelstellingen voor de interne organisatie om te komen tot de optimale situatie zijn de volgende aandachtspunten te benoemen.

Spanningsveld interne doelstellingen met andere ambities

Op basis van de interne doelstellingen en huidige situatie kan geconcludeerd worden dat een mechanische organisatie de optimale organisatievorm voor gemeente Gouda is. Deze conclusie lijkt echter op gespannen voet te staan met een aantal hoofdeisen en doelstellingen van HvdS, de missietekst, en het directiebesluit van 23 juni 2008. Deze kernelementen die uit deze ambities naar voren komen sluiten meer aan op een organische organisatievorm. Een paradoxbenadering waarbij wordt gepoogd om de pro's van de schijnbaar conflicterende oplossingen met elkaar te verenigen, is een mogelijkheid om deze spanning weg te nemen. De omgang met het spanningsveld wordt in de volgende paragrafen buiten beschouwing gelaten omdat dit buiten de scope van het onderzoek valt.

Individualisme tegenover communitarisme

Uit de interviews en observatieronde blijkt dat men er een individualistische benadering op nahoudt. De mens en het individu zijn binnen gemeente Gouda zeer belangrijk. Gezien het verandertraject met bijbehorende doelstellingen is het ook belangrijk dat men oog heeft voor het collectief.

Universalisme tegenover particularisme

Wanneer men meer kiest voor een resultaatgerichte vorm van werken in een (betrekkelijk) beheersbare organisatie, zijn de algemene regels belangrijker dan de persoonlijke en sluit universalisme beter aan bij gemeente Gouda. Aangezien de medewerkers binnen gemeente Gouda centraal staan en er binnen de kaders ook oog is voor de specifieke behoeften van de medewerkers sluit een combinatie van universalisme en particularisme het beste aan. Uit de interviews en observatieronde blijkt dat men er een particularistische benadering op nahoudt. Gezien de keuze voor een (betrekkelijk) beheersbare omgeving is het ook relevant oog te hebben voor universalistische benadering.

6.4 De te bewandelen weg

De probleemstelling luidt uit hoofdstuk 1 luidt als volgt:

Wat zijn de belangrijkste kernelementen voor het management om in het Huis van de Stad optimaal te kunnen functioneren?

Op basis van voorliggend onderzoek is het nu mogelijk om een gedegen antwoord te geven op deze vraag.

Gebleken is dat een mechanische organisatievorm met bijbehorende kernelementen het beste aansluit bij de interne doelstellingen die mede moeten leiden tot het HvdS. Om dit te realiseren zijn de volgende stappen te onderscheiden:

1. Aanpakken aandachtspunten

- Uit het onderzoek blijkt dat de interne doelstellingen op gespannen voet staan met een aantal hoofdeisen van HvdS, de missie, het directiebesluit van 23 juni 2008. Er zal een diepgaande analyse moeten plaatsvinden om deze ogenschijnlijke tegenstrijdigheden met elkaar te verenigen.
- Uit de interviews blijkt dat men er een individualistische benadering op nahoudt. De mens en het individu zijn binnen gemeente Gouda zeer belangrijk. Echter ook moet er de beleving heersen dat de organisatie als collectief de werkzaamheden moet verrichten en de gestelde doelstellingen moet bereiken. Het verdient daarom de aanbeveling dat vanuit het management de nadruk erop wordt gelegd dat het individu belangrijk is maar dat het welslagen van de organisatie een collectieve prestatie is.

- Uit de interviews en observatieronde blijkt dat men er een particularistische benadering op nahoudt. Gezien de keuze voor een (betrekkelijk) beheersbare organisatie is het ook relevant oog te hebben voor universalistische benadering. Het verdient daarom de aanbeveling dat vanuit het management de nadruk wordt gelegd op de algemene regels die voor de medewerkers van toepassing zijn.

2. Bepalen Strategie

Bij het bepalen van de strategie sluiten de Organisationele leiderschap benadering en de Strategische planning benadering het beste aan bij de interne doelstellingen aangezien men een efficiënt, effectieve en top-down gestuurde verandering wil doorvoeren.

3. Kiezen vorm van Leiderschap

Aangezien de sturing van het management efficiënt en effectief moet zijn naar de medewerkers toe en de organisatie ook efficiënt en effectief ingericht moet worden, sluiten een S1 en S2 leiderschapstijlen hier het beste bij aan. Advies is om te werken met de vier vormen van situationeel leiderschap waaronder in ieder geval de stijl S1 en S2 voor een stabiele basis voor het management richting het toekomstige HvdS.

4. Toepassen cultuurmanagement

De huidige cultuur sluit grotendeels aan op de optimale situatie. Echter naast het individu is het raadzaam ook aandacht te hebben voor de organisatiebrede prestaties. Bij het sturen van cultuur zal het management aandacht moeten hebben voor de verschillende culturen binnen de organisatie en daar ook respect voor hebben. In het proces van cultuurmanagement kan men gebruik maken de culturele ruimte in kaart brengen, van zelfstandige naamwoorden naar werkwoorden en processen toegaan en het ordenen van waarden in de tijd. Deze stappen zijn nader uitgewerkt in § 2.3.5. De eerste stap voor de organisatie is het beschikbaar stellen van bijvoorbeeld een cultureel netwerk vanuit het intern opleidings- en ontwikkelplan opgezet voor en door eigen medewerkers. Een dergelijk netwerk kan voor een ieder een andere meerwaarde hebben: ontmoeten, leren kennen, kennismaken, begrijpen etc.

5. Toepassen Verandermanagement

Aangezien gemeente Gouda een efficiënte, effectieve en resultaatgerichte manier van werken nastreeft, sluit het blauwdrukdenken hier het beste op aan. Echter de medewerkers hebben een centrale en belangrijke rol binnen gemeente Gouda. Er moet ruimte zijn voor ontwikkeling en groei van de medewerkers. Dit aspect sluit het beste aan op het rooddrukdenken. Een combinatie van deze twee manieren van denken sluit het beste aan bij het verandertraject van gemeente Gouda. Enerzijds kan er gebruik gemaakt worden van allerlei gestructureerde planningsmodellen maar anderzijds blijft de mens centraal staan.

6. Opstellen veranderplan

Op basis van de hierboven weergegeven keuzes op het gebied van strategie, leiderschap, cultuurmanagement en verandermanagement kan een veranderplan opgesteld worden. Dit plan is een stappenplan om te komen tot het HvdS. Gedurende de verandering zal er continue gemonitord worden in hoeverre de benoemde stappen leiden tot de geformuleerde doelstellingen.

LITERATUURLIJST

- Baarda, D.B, de Goede, M.P.M, Methoden en Technieken, 4^{de} druk, 2006
- Bax, E.H., Kansrijk Kiezen, Raamwerk voor strategisch Human Resource Management, 1^e druk, Academic service, 2003
- Berings, D., Steen, T., Mens en Organisatie, de Boeck, Antwerpen, 2004
- Blanchard, K., Over Leiderschap, Pearson Education Benelux BV, Amsterdam, 2007
- De Caluwé, L., Denken over veranderen in vijf kleuren. In M&O, augustus 1998
- De Caluwé, L., Vermaak, H., Leren veranderen, Kluwer, Deventer, 2006
- De Caluwé, L., R. Kor en G. Wijnen: Essenties van organiseren, managen en veranderen, Scriptum; 2002
- De Wit, B., Meyer, R., Breed, K., Strategisch management van publieke organisaties, Lemma, 2000
- Desmidt, S., Heene, A., Strategie en organisatie van publieke organisaties, Uitgeverij Lannoo Campus, Leuven, 2005
- Drenth, B., Goedhart, A., De kunst van het volgen: over het ontvangen van leiding, Berenschot Fundatie en Koninklijke van Gorcum BV, Assen, 2006
- Fernandez, R., Rainey, H.G., Managing successful organisational change in the public sector, Public Administration Review, 2006
- Hersey, P., Situationeel leiding geven, Business Compact, Amsterdam, 2007
- Hood, C., A public management for all seasons: In public Administration, 1991
- Hutjes, J.M., Buuren, van, J.A., De Gevalstudie, 1^{ste} druk, Boom Onderwijs, 1992
- Koenen, E., De kunst van leiderschap in tijden van verandering, Nelissen, Soest, 2007
- Noordegraaf, M., Professioneel Bestuur, Lemma, Den Haag, 2008
- Rainey, H.G., Leadership, managerial roles and culture. CH 11 uit: Understanding and managing organizations. Jossey-Bass, San Francisco, 1997 (2nd edition)
- Robbins, S., Essentials of organizational behaviour, Prentice Hall, 2000
- Trompenaars, F., Hamden-Turner, C., Over de grenzen van cultuur en management, Business Contact, Amsterdam, 2004
- Stoker, J., Kolk, N.J., Grip op leiderschap: toegankelijke modellen en praktische inzichten, Kluwer, Deventer, 2003
- Swanborn, P.G., Casestudy's: wat, wanneer en hoe, 4^{de} druk, Boom Onderwijs, 2003
- Vries, G., Dolmans., W., Leiderschap als kritische succesfactor, Kluwer, Alphen aan den Rijn, 2009

BIJLAGE 1

Interviewlijst – Gemeente Gouda

Strategie

1. Vind je dat een strategie top-down ingevoerd moet worden of bottom-up?
2. Hoe vind je dat een strategie ontwikkeld moet worden?
 - a. Gestructureerde en planmatige analyse
 - b. Creativiteit, spontaniteit en continue leerproces
3. Zie jij het ontwikkelen van een strategie
 - a. Als een beheersbaar rationeel proces
 - b. Als een onbeheersbaar, evolutionair, creatief proces?

Leiderschap

4. Stephen Covey:
 - a. Hoe proactief ben jij?
 - b. Hoe planmatig / doelgericht ben jij?
 - c. Hoe creëer jij een win-win situatie voor je medewerkers?
 - d. Volgens de Goudse missie is de leidinggevende luisterend, vind jij dat jij luisterend bent?
 - e. Heb jij je team op dusdanige manier samengesteld om synergie te bereiken?
 - f. Sta jij open voor vernieuwing, durf jij een andere koers aan te gaan?
5. Henry & Blanchard: Iedere situatie is anders, andere mensen, andere taken, dat wil zeggen situationeel leiderschapstijlen. Wat is jouw mening?
6. Welke leiderschapsstijl is van toepassing op jouw wijze van leidinggeven? (kaart)
7. Observatieronde naar voren halen: kort de bevindingen bespreken.

Cultuurmanagement

8. Zie jij jezelf als een individu in deze organisatie of als lid van een samenwerkend team?
9. Vind je dat er emoties getoond mogen worden op de werkvloer of moet dit meer zakelijk blijven?
10. Op basis van welke criteria moet iemand beoordeeld worden? (achtergrond/leeftijd/geslacht/prestaties)

Verandermanagement

11. Op welke wijze vind jij dat er een verandering doorgevoerd moet worden?
 - a. Macht
 - b. Samenwerking
 - c. Overtuigingskracht
 - d. Ruilen of belonen