

Dienend leiderschap in gemeenten

Een onderzoek naar de stijlen van leidinggeven bij het ontwikkelen van klantcontactcentra bij gemeenten

Erasmus Universiteit Rotterdam,
Burgemeester Oudlaan 50
3062 PA Rotterdam

Berenschot B.V.
Europalaan 40
3526 KS Utrecht

Pim Vrolijks

Studentnummer: 294766

Noordmolenwerf 26

3011 DJ Rotterdam

+31 (0)6- 48 155 746

pvrolijks@gmail.com

Supervisor:

Prof. Dr. M. (Marcel) Thaens

Tweede lezer:

Dr. S. (Sandra) van Thiel

Contactpersoon Berenschot

Ir. G. (Gemma) J. Post-Dijkstra

Afstudeerdatum: 16 september 2011

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie welke ik heb geschreven ter afsluiting van mijn masteropleiding Publiek Management aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Nadat ik na mijn middelbare school vanuit Limburg naar Rotterdam ben verhuisd heb ik zeer veel nieuwe indrukken opgedaan en enorm veel geleerd. Niet alleen over mezelf maar voornamelijk over de wereld van de Bestuurskunde. Het schrijven van deze scriptie heb ik voornamelijk kunnen doen bij Berenschot B.V. mede door de ervaringen die ik heb opgedaan door mee te helpen aan verschillende opdrachten heeft dit mijn stage tot een perfecte afsluiting van mijn opleiding gemaakt. Het heeft mijn studie tot een periode gemaakt die ik nooit zal vergeten. Natuurlijk hebben een aantal personen hier een extra bijdrage aan geleverd die ik via deze weg nadrukkelijk wil bedanken.

Ten eerste wil ik mijn scriptiebegeleider vanuit de Sociale Faculteit, prof. dr. Marcel Thaens, bedanken. Hij heeft mij geholpen met het aanbrengen van een goede structuur in mijn onderzoek en heeft mij steeds gestimuleerd om kritisch naar mijn onderzoek te kijken. Door onbekendheid van ons beide met betrekking tot het onderwerp van deze scriptie, met name het klantcontactcentrum, heeft dit onderzoek naar mijn mening een interessante zoektocht opgeleverd. Dank voor alle wijze woorden en kritische vragen waardoor ik dit onderzoek tot een positief einde heb gebracht.

Ten tweede wil ik dr. Sandra van Thiel bedanken voor haar hulp bij de statistische analyses. Zonder haar hulp had ik de resultaten niet op een goede manier kunnen beschrijven. Daarnaast wil ik dr. Van Thiel bedanken voor haar functie als tweede lezer, dankzij haar commentaar is mijn onderzoek nog scherper geworden.

Daarnaast gaat mijn speciale dank uit naar mijn collega's van de afdeling Informatiemanagement, waar ik mijn stage heb mogen volbrengen. Binnen deze afdeling zijn er vier personen die ik hierbij wil benadrukken. Ten eerste Ir. Gemma Post-Dijkstra, als stagebegeleidster heeft zij een zeer belangrijke rol gespeeld in de totstandkoming van dit onderzoek. Dank voor alle kennis en kunde, openheid, tijd, geduld en bruikbare kritieken waardoor ik een leuke en interessante stageperiode heb mogen meemaken. Ten tweede wil ik graag Hans van der Werff bedanken. Als managing director heeft hij er voor gezorgd dat ik me snel thuis voelde. Zijn openheid en eerlijkheid hebben me veel geleerd. Dank voor de kritische noten, hulp en inzichten waarmee ik een interessante kijk heb gekregen in de consultancy. Daarnaast wil ik Marion Kusters en Lucinda Bruinse bedanken voor alle ondersteuning

en gezelligheid. Zonder jullie waren de vele uitnodigingen en herinneringen nooit zo snel verstuurd. Als laatste wil ik graag Marvin Hanekamp bedanken voor zijn hulp met contacten binnen de vele verschillende gemeenten en de bereidheid zich hier voor in te zetten. Ook alle andere collega's wil ik kort bedanken voor alle gezelligheid, eerlijkheid en oprechte interesse. Door hen voelde ik me onderdeel van de afdeling en heb ik een zeer fijne tijd bij Berenschot mogen hebben.

Vervolgens wil ik graag mijn ouders bedanken, Gerda ten Haaf en Willy Vrolijks. Dank jullie wel voor alle liefde die jullie me altijd hebben gegeven. Mede door jullie ben ik geworden zoals ik ben. Dank voor alle lessen die ik van jullie heb mogen leren, ook al was dat niet altijd even makkelijk en voor alle mogelijkheden die jullie mij geboden hebben om deze studie en mijn persoonlijke ontwikkeling mogelijk te maken.

Daarnaast wil ik ook mijn zusje, Marjolijn Vrolijks, bedanken. Haar vreugde en opgewektheid hebben dit ook vaak uitgestraald naar mij persoonlijk. De constante plagerijtjes en leuke momenten die we samen beleefd hebben, hebben mij extra vreugde in het leven en dus het afronden van mijn studie gebracht.

Nog meer speciale dank gaat uit naar mijn vriendin, Denise van der Linde. Tijdens het afronden van mijn studie heeft zij altijd liefdevol voor me klaar gestaan en me veel geholpen bij het analyseren van statistische data. Dank voor al je liefde, vriendschap, raad en hulp.

Als laatste wil ik alle personen bedanken die een rol hebben gespeeld bij de totstandkoming van dit onderzoek. Alle personen van de verschillende gemeenten die de tijd en moeite hebben genomen om mijn vragenlijsten in te vullen, tijd voor me vrij konden maken of me anderszins hebben geholpen. Dank voor de bereidheid om dit onderzoek en dus mijn afstuderen mogelijk te maken.

Om het gevoel van het beëindigen van mijn studie periode weer te geven kan ik het best terug grijpen naar een uitspraak van Winston Churchill: Now this is not the end. It is not even the beginning of the end. But it is, perhaps, the end of the beginning.

Pim Vrolijks,

Rotterdam, mei 2011

Samenvatting

Gemeenten moeten in 2015 hét contactcentrum zijn tussen burgers en de gehele overheid. In het kader van dit streven heeft de commissie Jorritsma (2007) een plan opgesteld waarmee gemeenten dit kunnen bereiken. De gemeenten zullen een klantcontactcentrum (KCC) op moeten richten waarin vragen van burgers kunnen worden beantwoord en waar deze burgers alle producten af moet kunnen nemen. De weg naar een volwaardig KCC is lang en daarom uitgezet in een vijftal fasen.

In dit onderzoek is gezocht naar de relatie tussen verschillende leiderschapsstijlen, stijlen uit het situationeel leiderschap en het dienend leiderschap, en de ontwikkeling van het KCC. Door 30 gemeenten zijn twee vragenlijsten ingevuld. De eerste gaat over het KCC en deze meet de fase waarin het KCC zich bevindt. De tweede vragenlijst gaat over de stijl van leidinggeven door de verantwoordelijke van het KCC.

In de praktijk blijkt dat er geen samenhang bestaat tussen de fase van het KCC en de stijl van leidinggeven. Wel kan geconcludeerd worden dat een directieve stijl van leidinggeven niet meer voorkomt. Leidinggeven op basis van hiërarchie komt niet meer voor. Daar tegenover staat dat juist een samenwerkende of delegerende stijl juist wel wordt ingezet. Van het dienend leiderschap werd verwacht dat deze leiderschapsstijl uitstekend zou passen bij een organisatie als de gemeente. Toch werd deze toch maar eenmaal in de praktijk aangetroffen en lijkt daardoor nog niet te 'leven' bij de onderzochte gemeenten.

Hoewel het dienend leiderschap maar éénmaal werd aangetroffen kan het een zeer goede leiderschapsstijl zijn om in te zetten bij gemeenten. Voornamelijk de relatie met de omgeving en jezelf als leidinggevende continue af te vragen wat de burgers verwachten en willen zal belangrijk kunnen zijn om de dienstverlening bij gemeenten kunnen helpen.

Inhoudsopgave

VOORWOORD	2
SAMENVATTING	4
INHOUDSOPGAVE	5
HOOFDSTUK 1: INLEIDING	8
PARAGRAAF 1.1: ONE STOP SHOP VERSUS KLANTCONTACTCENTRUM	8
PARAGRAAF 1.2: INVLOEDRIJKE TRENDS	9
PARAGRAAF 1.3: VRAAGSTELLING	10
PARAGRAAF 1.4: LEESWIJZER	11
HOOFDSTUK 2: HET KLANTCONTACTCENTRUM (KCC)	12
PARAGRAAF 2.1: WAT IS EEN KCC?	12
PARAGRAAF 2.2: HISTORISCHE EN HEDENDAAGSE INVLOEDEN VAN HET KCC	12
<i>Paragraaf 2.2.1: New Public Management (NPM)</i>	13
<i>Paragraaf 2.2.2: Post-NPM</i>	14
<i>Paragraaf 2.2.3: Paradigma van het 'klantdenken'</i>	15
PARAGRAAF 2.3: GEFASEERDE ONTWIKKELING VAN EEN KCC	16
<i>Paragraaf 2.3.1: Bouwstenen van Antwoord@</i>	17
Paragraaf 2.3.1.1: Bouwsteen 1: Producten/diensten en kanalen	17
Paragraaf 2.3.1.2: Bouwsteen 2: Processen en besturing	18
Paragraaf 2.3.1.3: Bouwsteen 3: Systemen en informatie	18
Paragraaf 2.3.1.4: Bouwsteen 4: Leiderschap en medewerkers	19
PARAGRAAF 2.4: DE VIJF FASEN VAN ANTWOORD©	20
<i>Paragraaf 2.4.1: Fase 1: Dienst geeft antwoord</i>	21
<i>Paragraaf 2.4.2: Fase 2: Kanaal geeft antwoord</i>	22
<i>Paragraaf 2.4.3: Fase 3: Frontoffice heeft antwoord</i>	22
<i>Paragraaf 2.4.4: Fase 4: Gemeente heeft antwoord</i>	23
<i>Paragraaf 2.4.5: Fase 5: Overheid heeft antwoord</i>	24
HOOFDSTUK 3: THEORETISCH KADER	26
PARAGRAAF 3.1: LEIDERSCHAPSTIJLEN	26
PARAGRAAF 3.2: SITUATIONEEL LEIDERSCHAP	27
<i>Paragraaf 3.2.1: Theorie</i>	27
<i>Paragraaf 3.2.2: Rollen in Situationeel leiderschap</i>	28
<i>Paragraaf 3.2.3: Schematisch overzicht</i>	29
<i>Paragraaf 3.2.4: Uitleg verschillende rollen en ontwikkelingsniveaus</i>	30
Paragraaf 3.2.4.1: Sturende stijl	30
Paragraaf 3.2.4.2: Begeleidende stijl	32
Paragraaf 3.2.4.3: Samenwerkende stijl	33
Paragraaf 3.2.4.4: Delegerende stijl	35
PARAGRAAF 3.3: DIENEND LEIDERSCHAP	37
<i>Paragraaf 3.3.1: Centrale gedachten</i>	37
<i>Paragraaf 3.3.2: Eigenschappen Dienende leider</i>	38
Paragraaf 3.3.2.1: Karaktereigenschappen dienend leider	38
Paragraaf 3.3.2.2: Clusters van eigenschappen	40
Paragraaf 3.3.2.3: Andere belangrijke eigenschappen	42
PARAGRAAF 3.4: THEORETISCH ANTWOORD OP DE HOOFDVRAAG	44

HOOFDSTUK 4: OPERATIONALISATIE	48
PARAGRAAF 4.1: BELANGRIJKSTE BEGRIPPEN.....	48
PARAGRAAF 4.2: HET METEN VAN DE FASEN VAN EEN KCC EN LEIDERSCHAP	51
<i>Paragraaf 4.2.1: Fasen van een KCC</i>	51
<i>Paragraaf 4.2.2: Leiderschapsstijlen</i>	53
Paragraaf 4.2.2.1: Sturend leiderschap	53
Paragraaf 4.2.2.2: Begeleidende leiderschapsstijl.....	54
Paragraaf 4.2.2.3: Samenwerkende leiderschapsstijl.....	56
Paragraaf 4.2.2.4: Delegerend leiderschap	57
Paragraaf 4.2.2.5: Dienend Leiderschap	58
<i>Paragraaf 4.2.3: Tabel leiderschapsstijlen</i>	59
HOOFDSTUK 5: METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING	61
PARAGRAAF 5.1: ONDERZOEKSEENHEID EN DATABRONNEN.....	61
PARAGRAAF 5.2: ONDERZOEKSTRATEGIE, -METHODEN EN –TECHNIEKEN	62
<i>Paragraaf 5.2.1: Onderzoeksstrategie</i>	63
<i>Paragraaf 5.2.2: Onderzoeksmethoden en –technieken</i>	63
PARAGRAAF 5.3: BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT	64
PARAGRAAF 5.4: ANALYSE VAN VERKREGEN RESULTATEN.....	66
HOOFDSTUK 6: RESULTATEN	68
PARAGRAAF 6.1: RESULTATEN VAN HET ONDERZOEK PER GEMEENTE.....	68
PARAGRAAF 6.2: INTERNE CONSISTENTIE VRAGENLIJST	70
PARAGRAAF 6.3: CORRELATIE TUSSEN LEIDERSCHAPSSTIJLEN EN FASE KCC.....	71
<i>Paragraaf 6.3.1 Kolmogorov-Smirnoff-test</i>	72
<i>Paragraaf 6.3.2: Correlatie tussen KCC-fasen en leiderschapsstijlen</i>	72
HOOFDSTUK 7: CONCLUSIE	74
PARAGRAAF 7.1: CONCLUSIES VAN DE HYPOTHESEN	74
<i>Paragraaf 7.1.1: Consequenties voor het theoretisch model</i>	76
PARAGRAAF 7.2: CONCLUSIE OP DE HOOFDVRAAG	77
HOOFDSTUK 8: DISCUSSIE	79
PARAGRAAF 8.1: INVLOEDEN VAN HISTORISCHE TRENDS	79
<i>Paragraaf 8.1.1: New Public Management</i>	79
<i>Paragraaf 8.1.2: Post-NPM</i>	80
<i>Paragraaf 8.1.3: Paradigma van het klantdenken</i>	81
<i>Paragraaf 8.1.4: Concluderend</i>	82
PARAGRAAF 8.2: DIENEND LEIDERSCHAP BIJ GEMEENTEN	82
PARAGRAAF 8.3: LIMITATIES VAN HET ONDERZOEK.....	86
<i>Paragraaf 8.3.1: De steekproef</i>	86
<i>Paragraaf 8.3.2: Meetinstrumenten</i>	87
Paragraaf 8.3.2.1: Het KCC	88
Paragraaf 8.3.2.2: De leiderschapsstijlen	89
PARAGRAAF 8.4: AANBEVELINGEN VOOR VERVOLGONDERZOEK	89
BIBLIOGRAFIE	91
BIJLAGEN	94
BIJLAGE 1: VRAGENLIJST OM BOUWSTENEN VAN KCC TE METEN	95

BIJLAGE 2: VRAGENLIJST LEIDERSCHAPSSTIJL.....	97
BIJLAGE 3: FLYER MET UITLEG OVER HET ONDERZOEK	98
BIJLAGE 4: RESULTATEN ANOVA EN CORRELATIE.....	100

Hoofdstuk 1: Inleiding

Sinds 2005 is door de overheid een plan opgesteld over hoe een gemeente het beste een Klantcontactcentrum (KCC) kan ontwikkelen en uit welke fasen dit bestaat. Dit plan wordt ook wel 'Overheid heeft Antwoord©' genoemd en zal in een volgend hoofdstuk verder worden toegelicht, in het vervolg van deze scriptie zal hier middels 'Antwoord©' aan gerefereerd worden. Om de verandering naar een KCC goed te kunnen laten verlopen, moet er tijdens de invoering aandacht worden besteed aan: leveren van prestaties, producten/diensten en kanalen, processen en besturing, systemen en informatie, leiderschap en medewerkers (Commissie Jorritsma, 2005). Wat betreft het leiderschap kent dit in het Antwoord©-model twee rollen. Aan de ene kant zal de leidinggevende een ontwikkelende rol moeten vervullen om het KCC in te richten. Daarnaast zal de leidinggevende ook een aansturende functie kennen. Met beide hebben gemeenten echter weinig ervaring. Het is daarom onvermijdelijk om ook te investeren in de ontwikkeling van management en personeel (Overeem, Minderhout, & Voogd, 2007, p. 27). Op de laatste bouwsteen ligt de belangrijkste focus in dit onderzoek. De vraag is hoe leidt men een KCC in een bepaalde fase en op welke manier kan ervoor worden gezorgd dat een KCC zich kan ontwikkelen tot een volgende fase?

Voordat er verder op deze vraag in wordt gegaan zal in de komende paragraaf kort worden stilgestaan bij de historische ontwikkelingen van het KCC (paragraaf 1.1 en paragraaf 1.2). Vervolgens zal de vraagstelling van dit onderzoek aan bod komen (paragraaf 1.3) waarna een leeswijzer wordt gegeven van dit gehele onderzoek (paragraaf 1.4).

Paragraaf 1.1: One stop shop versus Klantcontactcentrum

In het verleden is bij de overheid een belangrijke gedachte opgekomen: burgers moeten eenvoudiger van diensten gebruik moeten kunnen maken en de overheid moet op een transparante manier gaan werken. De burger zal bij één loket alle vragen kunnen stellen en beantwoord kunnen krijgen (Sijtema, 2006, p. 46). Om dit te kunnen realiseren werden allereerst 'one stop shops' ingericht (Bovens, 't Hart, & Twist, 2007, pp. 260-261). Nu zal dit, volgens het plan 'e-Overheid voor Burgers', worden omgezet naar een KCC. Het verschil tussen een 'one stop shop' en een KCC is dat de burger bij een 'one stop shop' terecht kan voor een zo breed mogelijk pakket aan publieke diensten, voornamelijk diensten welke aan de gemeente zijn gedecentraliseerd. Een 'one stop shop' is tevens alleen in te vullen door middel van een fysieke balie en/of het internet (Bovens et. al., 2007, pp. 260-261). Het KCC gaat een

stap verder door ook andere kanalen aan te sluiten op de 'one stop shop' en binnen het KCC moeten uiteindelijk alle publieke diensten worden aangeboden aan de burger. De gedachte was dat de burger via een KCC contact met de gemeente kan opnemen waar zijn/haar vraag beantwoord zal worden (Jorritsma, 2005).

Aan het begin van 2011 telde Nederland 418 gemeenten. Uit een quick-scan van de websites van alle gemeenten blijkt dat 121 (29,09%) gemeenten geen KCC hebben. Hiervoor zijn verschillende oorzaken aan te wijzen, één daarvan is bijvoorbeeld dat verschillende gemeenten in de toekomst gaan fuseren en bij de vorming van een nieuwe gemeente rekening houden met een KCC.

Paragraaf 1.2: Invloedrijke trends

De historische ontwikkelingen in Nederland staan niet op zichzelf. Al sinds men is gaan nadenken over staatsvorming en machtshandhaving hebben vele verschillende trends hierover een belangrijke invloed gehad. Wanneer men nadenkt over een toenemende mate van aandacht voor de burger kan men een begin herkennen vanaf de jaren '80. Sinds de jaren '80 werd, mede door de oliecrises in die tijd en de bijbehorende financiële problemen, de druk op het beperken van de overheidsuitgaven steeds groter. Pogingen van overheden om de recessie een halt toe te roepen strandden. De gedachte hierachter was dat men overheidsuitgaven kon beperken door de overheid als bedrijf in te richten. Thema's als 'resultaatgericht' en 'efficiënt werken' werden ineens leidend in het overheidsbeleid (Boston, Martin, Pallot, & Walsh, 1996, p. 2). Bepaalde, vaak uitvoerende, diensten werden op afstand van de beleid makende overheid geplaatst. Allereerst vond er een privatiseringsslag plaats, later werden uitvoeringsorganisaties een Zelfstandig Bestuursorgaan (ZBO), maar in de jaren '90 werden overheidsorganisaties voornamelijk agentschappen (Kickert, 2010). De nadruk kwam te liggen op 'meer doen voor minder geld' (Steijn & Groeneveld, 2009, pp. 40-41). Daarnaast werden doelen en prestaties gekoppeld aan beleid en middelen die daarvoor vrij gemaakt werden. Het doel van deze Van Beleidsbegroting Tot Beleidsuitvoering (VBTB)-operatie was de begroting informatiever te maken en het parlement beter in staat te stellen over de begroting en jaarverslag te oordelen. De begrotingsstukken werden minder omvangrijk en beleidsmatiger. De beleidsdoelen staan voorop en vormen nu de basis voor de beleidsartikelen (Ministerie van Financiën, 2010). Ook hierdoor zou de overheid doelmatiger en doeltreffender worden. Dit alles staat bekend als het New Public Management (NPM).

Maar NPM is op haar retour (Dunleavy, Margetts, Bastow, & Tinkler, 2006). Andere auteurs veronderstellen dat het NPM wel is getest en dat er ideeën aan de theorie zijn toegevoegd om meer waarde in de praktijk te verkrijgen. Er heerst onvrede over het principe van het NPM. De tegen-trend wordt door verschillende auteurs post-NPM of zelfs Anti-NPM genoemd (zie bijvoorbeeld (Christensen & Laegreid, 2007) en (Goldfinch & Wallis, 2009)). Post-NPM gaat er vanuit dat overheidsorganisaties steeds meer zullen worden gecentraliseerd uit onvrede op de manier waarop de decentralisatie heeft uitgepakt. Deze centralisering kan mogelijk worden gemaakt door steeds meer gebruik te maken van informatie- en communicatietechnologie (ICT). Dit is de trend van digitalisering, *the digital era governance* (Dunleavy et. al., 2006). Deze trend houdt in dat de verschillende onderdelen van een overheid steeds meer en beter samen zullen komen, daarbij gebruik makend van de steeds verdergaande digitalisering. Het digitale tijdperk zal volgens Dunleavy et. al. (2006) zorgen voor meer veranderingen binnen de publieke sector.

Ook de ontwikkeling van KCC's wordt beïnvloed door deze ontwikkeling. Door digitalisering krijgen burgers via verschillende kanalen steeds meer informatie en kunnen organisatieonderdelen op meerdere manieren worden bereikt. De gemeenten geven aan dat men de dienstverlening wil blijven verbeteren, daarbij is één organisatie waarmee de burger via verschillende kanalen in contact kan komen onmisbaar (Hoogwout, 2010, p. 28)

Paragraaf 1.3: Vraagstelling

Aan het begin van deze inleiding is een eerste aanzet gegeven voor de centrale vraagstelling van dit onderzoek. De hoofdvraag die in dit onderzoek zal worden beantwoord is: Welke stijlen van leidinggeven worden gebruikt bij de verschillende fasen van een KCC?

De deelvragen die hierbij worden gesteld zijn:

1. Wat is een KCC en hoe kan dit de gemeentelijke dienstverlening verbeteren?
2. In welke fasen verloopt de ontwikkeling van een KCC?
3. Hoe vindt het leidinggeven van een KCC plaats?
4. Welke stijlen van leidinggeven kunnen worden gehanteerd in de publieke sector, met name binnen een gemeente en een KCC?
5. Zijn er verschillen in stijlen van leidinggeven gedurende de verschillende ontwikkelingsfasen van een KCC?

6. Als er verschillen te zien zijn, zijn er dan ook verschillen in de ontwikkeling van de KCC's te zien?

Het doel van dit onderzoek is de relatie in kaart te brengen tussen de ontwikkeling van KCC's en de manier waarop leiding gegeven moet worden om het KCC tot een, volgens Antwoord©, volwaardig KCC te ontwikkelen. Dit onderzoek biedt een kader waarin leidinggevendenden van gemeentelijke diensten zich kunnen bewegen om het KCC van de gemeente vorm te geven en te ontwikkelen.

Paragraaf 1.4: Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk zal worden uitgelegd wat een KCC nu eigenlijk is, zullen verschillende theorieën worden besproken omtrent historische invloeden van toenemende klantgerichtheid bij de overheid en wordt kort ingegaan op de elementen waar men aan moet denken om een KCC op en in te kunnen richten (hoofdstuk 2). Vervolgens zullen, in hoofdstuk 3, twee leiderschapsstijlen worden omschreven en zal een antwoord worden gegeven op de hoofdvraag op theoretisch niveau. In het daarop volgende hoofdstuk zal een operationalisatie plaatsvinden (hoofdstuk 4) en zal een methodologische verantwoording worden gegeven (hoofdstuk 5). Hierna zal het onderzoek worden uitgevoerd en zullen in hoofdstuk 6 het onderzoek worden beschreven en zullen de resultaten worden gepresenteerd. In hoofdstuk 7 zullen vervolgens de conclusies worden gegeven. In het laatste hoofdstuk, hoofdstuk 8, zal een discussie plaatsvinden waarin verschillende onderwerpen aan bod zullen komen. Hierbij valt onder andere te denken aan de limitaties van het onderzoek en aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

Hoofdstuk 2: Het klantcontactcentrum (KCC)

In dit hoofdstuk zal allereerst worden omschreven wat een KCC nu eigenlijk inhoudt (paragraaf 2.1). Daarna zullen drie historische en hedendaagse invloeden worden besproken (paragraaf 2.2) welke een invloed kunnen hebben op het ontwikkelen van een KCC, niet alleen uit het oogpunt dat een KCC belangrijk is maar in eerste instantie waarom de klanten of burgers centraal gesteld moeten worden. Na deze beschouwing zal worden weergegeven uit welke bouwstenen een KCC bestaat (paragraaf 2.3) en hoe de gefaseerde ontwikkeling van een KCC er in theorie uitziet (paragraaf 2.4) Voor het omschrijven van de laatste twee paragrafen wordt volledig gebruik gemaakt van de onderzoeken die door de Commissie Jorritsma in 2007 zijn gepubliceerd.

Paragraaf 2.1: Wat is een KCC?

De kern van de visie Jorritsma geeft weer wat een KCC bij een gemeente in moet houden. “Het [...] KCC van de gemeente wordt het unieke portaal waar burgers, bedrijven en instellingen terecht kunnen voor alle producten en diensten van de overheid en daarmee samenhangende producten en diensten van de ketenpartners (Overeem, Minderhout, & Voogd, 2007, p. 9).” Klanten van de overheid kunnen bij het KCC van de gemeente, waarin men woont, terecht om alle overheid gerelateerde vragen beantwoordt te krijgen en om alle producten af te nemen welke de overheid aanbiedt. Het KCC is een integraal onderdeel van de gemeentelijke organisatie waarin verschillende kanalen bij elkaar komen. Klanten kunnen via post, internet, telefoon of aan een fysieke balie in contact komen met het KCC en daarmee met de overheid (Overeem et. al., 2007, pp 21-22). Zoals eerder is aangegeven is dit ook direct het verschil tussen de eerdere ideeën over een ‘one stop shop’. De vele kanalen die bij één organisatieonderdeel binnenkomen en de veelheid aan producten die bij het KCC kunnen worden verkregen is in feite een uitbreiding op de ‘one stop shop’-gedachte. Dit zal ook gevolgen hebben voor de inrichting van de organisatie, de manier van werken van medewerkers en het leiding geven door managers. Maar waar komen de gedachten voor een KCC eigenlijk vandaan? Om deze vraag te beantwoorden zal in de volgende paragraaf een korte schets worden gegeven van drie theorieën welke hier waarschijnlijk een grote invloed op hebben gehad.

Paragraaf 2.2: Historische en hedendaagse invloeden van het KCC

In deze paragraaf komen drie theorieën aan bod welke een bijdrage zouden kunnen leveren aan het vormen van KCC's. Allereerst zal het New Public Management worden besproken, dit heeft het

bedrijfsmatig werken in de publieke sector geïntroduceerd, hierbij hoort ook het bereiken van een bepaalde mate van klanttevredenheid, wellicht kunnen KCC's hier een rol in spelen. Daarna wordt het Post-NPM besproken. Dit is een stroming die uitgaat van het wederom centraliseren, of re-integreren, van overheidsorganisaties en het bevorderen van samenwerking tussen verschillende overheidsorganisaties. Als laatste wordt in deze paragraaf het 'paradigma van het klantdenken' besproken. Deze theorie gaat vooral over het gegeven dat de overheid, in casu de gemeenten, steeds meer moet inspelen op de vele verschillende rollen die een burger aan kan nemen wanneer deze contact opneemt met de gemeente.

Paragraaf 2.2.1: New Public Management (NPM)

Zoals in de inleiding is gesteld is het NPM denken voornamelijk opgekomen omdat overheden niet bij machte waren om de recessie van de jaren '80 te keren. Het NPM-denken had volgens Boston et. al. (1996, p 6) een aantal doelen waaronder het realiseren van bezuinigen en de doeltreffendheid en doelmatigheid van de overheid verbeteren. Door de enorme bezuinigingen werden zowel in de verzorgingsstaat als in de organisatie van de overheid hervormingen doorgevoerd. Een belangrijk onderdeel hiervan was het op afstand plaatsen van uitvoeringsorganisaties (Kickert, 2010).

Osborn en Gaebler (1992, p. 166) geven aan waarom overheidsorganisatie veelal niet klantgericht zijn ingesteld. Het is niet natuurlijk voor overheidsorganisaties om te weten *wie* de klanten zijn. Klanten van de overheid hebben geen tot bijna geen alternatieven om producten of diensten van de overheid elders te verkrijgen. Daarnaast zijn overheidsorganisaties niet afhankelijk van inkomsten door de mensen die de producten afnemen, ze krijgen het geld veelal van de rijksoverheid of de belastingbetaler (Osborn & Gaebler, 1992, p. 20). Hier is direct het verschil met de private sector aangehaald. In de private sector worden inkomsten verkregen door producten of diensten te verkopen. Deze bedrijven moeten zich dus uiterst bewust zijn van hun klanten.

De belangrijkste conclusie van Osborn en Gaebler (1992, pp. 177-179) is dat overheidsorganisaties een beter zicht moeten krijgen op *wie* de klant precies is en *wat* deze klant eigenlijk wil. Dit kan worden bereikt door constant aan de klanten te blijven vragen wat er verbeterd moet worden en wat de organisatie moet doen om aan de behoeften van de klanten tegemoet te komen. Belangrijk is om klanten een keuzemogelijkheid te geven, zodat de klanten zelf een keuze kunnen maken waar en hoe men een bepaald product of dienst wil afnemen. De klanten moeten de beschikking krijgen over

middelen om een keuze te kunnen maken. Zoals Osborn en Gaebler het zeggen: “If the customers do not have a choice of providers they remain dependent on the goodwill of the provider. The providers are in the driver’s seat, and customers can only hope they drive where the customer wants to go. When the customers control the resources,[..], *they* choose the destination and the route” (Osborn & Gaebler, 1992, p. 180)

Paragraaf 2.2.2: Post-NPM

In navolging van het NPM vonden een aantal landen, zoals Engeland, Nieuw-Zeeland en Australië dat de publieke sector te gefragmenteerd was. Ze waren op zoek naar een meer holistische strategie, een waarbij niet alleen de economie als uitgangspunt werd genomen maar waar ook andere sociale wetenschappen in terug te vinden waren. Door onvrede die de veranderingen door NPM hadden teweeggebracht als een zekere pad afhankelijkheid van het NPM werd aan het eind van de jaren '90 een nieuwe weg ingeslagen. Dit werd allereerst bekend als het Joined-up government (JUG), maar werd later omschreven als het Post-NPM (Laegreid & Christensen, 2009).

De nadruk komt volgens Dunleavy et. al.(2006) en Goldfinch et. al. (2009) te liggen op re-integratie van overheidsdiensten, holisme, op behoefte gebaseerde structuren en digitalisering van administratieve diensten. Volgens Dunleavy et. al. (2006) kan dit het beste worden weergegeven in de term ‘Digital Era Governance’ (DEG). Het feit dat het een digitale component bevat geeft aan in hoeverre ICT een centrale rol speelt in de manier waarop publieke diensten zijn georganiseerd en bij de burgers terecht komen. De digitalisering maakt het mogelijk om overheidsdiensten opnieuw te centraliseren maar toch toegankelijk te houden voor de klanten. Digitalisering is daarmee een onderdeel van het post-NPM maar wel een zeer belangrijke. ICT krijgt zodoende een belangrijke rol in de publieke sector. Door de opkomst van ICT zijn verschillende klantgroepen op verschillende manieren te benaderen en hebben de digitale bestanden de papieren archieven overwonnen (Dunleavy et al; 2006).

Het invoeren van een KCC kan ook worden beschouwd als een manier om richting te geven aan het post-NPM. Overheidsinstanties en producten worden immers niet meer verkocht of afgegeven via de verschillende organisaties maar worden geconcentreerd binnen de gemeentelijke organisatie. De digitalisering moet het mogelijk maken voor ambtenaren om veel informatie direct paraat te hebben,

zoals informatie over de aanvraag, eerder contact tussen gemeente en de klant en mogelijkheden voor zowel de gemeente als de klant om met elkaar in contact te komen.

Daarnaast kan het KCC worden gezien als de uitkomst om de overheid als holistisch in te richten en de burger op die manier te benaderen. Holistisch betekent hier dat de organisatie de burger kan zien als een geheel van uiteenlopende facetten, een burger heeft vaak meerdere problemen die elk een andere oplossing vereisen. De KCC-medewerkers moeten alle vragen van de burger kunnen beantwoorden en hebben daarvoor ook toegang nodig tot alle informatie over de verschillende gebieden van de overheid. Daarnaast moet het KCC dusdanig zijn ingericht dat de burger niet alleen de vraag kan stellen maar dat het KCC ook rekening houdt met toekomstige vragen van de burger en hiermee een totaalpakket kan aanbieden.

Paragraaf 2.2.3: Paradigma van het 'klantdenken'

De verhoudingen tussen de burger en de overheid zijn onderhevig aan constante veranderingen. Sinds een aantal jaren is een nieuwe verandering te constateren. Burgers kunnen verschillende rollen invullen. Eén van deze rollen is de burger als 'klant'. Volgens Bovens et al. (2007, p. 135) zal het openbaar bestuur klantvriendelijker moeten opereren zodra het openbaar bestuur zich zakelijker en marktgericht gaat opstellen. De overheid is leverancier van verschillende producten aan individuele of groepen burgers. De burger is daarmee een consument van de overheid geworden. Dit houdt in dat de overheid moet nadenken over de behoeften van de burgers en hoe daarop in te spelen. Volgens Post-Dijkstra en Blank (2009, p. 85) zijn er nog veel meer rollen aan de burger toe te dichten. Alle verschillende processen waardoor de burger met de gemeente in contact komt kan de burger een andere rol vervullen. Extra voorbeelden zijn de beschermeling, wanneer iemand behoefte heeft aan extra beveiliging, de subsidieontvanger, de passant (tijdelijke gebruiker van gemeentelijke voorzieningen, bijvoorbeeld toeristen) etc.

De behoeften van burgers worden leidend, de overheid moet haar dienstverlening daarop dusdanig inrichten dat zij aan de behoeften van de burgers tegemoet kan komen. Op dit moment zitten we in een periode waarin overheden en overheidsorganisaties bezig zijn met het klantdenken in te voeren in de eigen organisaties (Hoogwout, 2010, pp. 21-22). Een mogelijkheid om tegemoet te komen aan de veranderende eisen van klanten is het organiseren van een KCC.

Het individu komt in het klantdenken centraal te staan. Volgens het klantdenken worden aan het individu een aantal kwaliteiten toegedicht waardoor het individu steeds belangrijker wordt wanneer dit wordt vergeleken met *de gemeenschap*. “Iedereen kan zelf keuzes maken en hoeft niet bemoederd te worden door een ‘hogere instantie’ tenzij hij of zij er nadrukkelijk om vraagt” (Hoogwout, 2010, p. 90). Hieruit komt voort dat de overheid voornamelijk een faciliterende rol wordt toegedicht. Het streven van de overheid zou een tevreden burger moeten zijn. De overheid moet hiervoor als klantvriendelijk bedrijf worden ingericht. Maar de overheid zal wel als vangnet moeten dienen, voor diegene die dat nodig hebben. De gekozen bestuurders kunnen hierdoor wel voor het algemeen belang kiezen wanneer dit nodig blijkt te zijn.

Een aantal opvattingen ten aanzien van doelen achter het klantdenken kunnen een dieper inzicht kunnen geven. Allereerst eist de burger een reductie van ongemak, de overheid moet zich inspannen om het de burger zo gemakkelijk mogelijk te maken. Daarnaast moet dienstverlening diep in de organisatie worden ingebed met een zeer sterke oriëntatie vanuit de klant. Zo zal dienstverlening moeten worden beoefend door generalisten, zodat de meeste vragen direct kunnen worden beantwoord, zal de medewerker een ruime discretionaire bevoegdheid krijgen om de diensten zo goed mogelijk aan de klanten aan te kunnen bieden. De bevoegdheid moet groot zijn om de grote verscheidenheid aan vragen van klanten te kunnen beantwoorden en de klanten producten van de overheid af te laten nemen. Als laatste is een proactieve houding van de overheid een voorwaarde om toekomstige vragen te voorkomen. Zo wordt contact met de gemeente tot een minimum beperkt zodat men alleen contact met de gemeente opneemt wanneer dit echt nodig is.

Hiermee zijn de belangrijkste historische en huidige denkbeelden over het klantdenken bij de overheid aan bod gekomen en is de noodzaak van een KCC duidelijk gemaakt. Maar hoe verloopt een dergelijke inrichting van een KCC eigenlijk? Daarover gaan de volgende paragrafen.

Paragraaf 2.3: Gefaseerde ontwikkeling van een KCC

Volgens de Commissie Jorritsma (2007) kan een KCC het best worden ontwikkeld met behulp van een aantal bouwstenen, wanneer deze bouwstenen worden ontwikkeld kan een KCC worden ingedeeld in vijf fasen. De Commissie Jorritsma noemt dit ook wel ‘de routekaart’. In deze paragraaf zullen achtereenvolgens de bouwstenen worden besproken waar Antwoord© uit bestaat. Daarna zal een overzicht worden gegeven van de vijf stappen uit de routekaart zoals deze wordt voorgesteld door

de Commissie Jorritsma. In de operationalisatie van dit onderzoek (hoofdstuk 4) staat een overzicht van de doelstellingen van de bouwstenen en de doelstellingen van de fasen in een tabel opgesomd.

Paragraaf 2.3.1: Bouwstenen van Antwoord©

Er zal veel werk verzet moeten worden om de gemeenten uiteindelijk op het hoogste niveau van een KCC te krijgen. In paragraaf 2.1 is al aangegeven dat burgers via verschillende kanalen toegang moeten hebben tot de gemeentelijke dienstverlening. Daarom moet de gemeente hebben nagedacht over het gebruik van de verschillende kanalen en de wijze waarop de verschillende producten en diensten via deze kanalen worden aangeboden (bouwsteen 1). Om burgers zelf de regie in handen te geven hoe en wanneer men de producten wil afnemen zullen er hoge eisen gesteld moeten worden aan de informatiehuishouding en de ICT-systemen die dit mogelijk maken (bouwsteen 2). Om dit goed te kunnen organiseren is een juiste invulling van de processen en de besturing hiervan noodzakelijk (bouwsteen 3), hierdoor zal het KCC grip kunnen houden op het burgercontact en kan het daarbij veel processtappen zelfstandig afhandelen. Om deze veranderende manier van werken mogelijk te maken zullen ook het leiderschap en de medewerkers van het KCC moeten veranderen. Dit om een cultuuromslag binnen de organisatie te bewerkstelligen zodat het 'klantdenken' in de organisatie ingebed wordt (bouwsteen 4). Wanneer deze bouwstenen optimaal op elkaar zijn afgestemd kan een hoog niveau van het leveren van prestaties worden bereikt (Overeem, Minderhout, & Voogd, 2007, pp. 20-21)

Paragraaf 2.3.1.1: Bouwsteen 1: Producten/diensten en kanalen

Onder deze bouwsteen wordt de wijze verstaan waarop de gemeenten de producten en diensten via de verschillende kanalen de burger aanbiedt. Uiteindelijk zal de gemeente 80% van alle overheidsvragen moeten kunnen beantwoorden. Om een hoog percentage te behalen zullen gemeenten er goed aan doen om eenvoudige vragen met een zeer hoog volume zo snel mogelijk in het KCC te verwerken. Voorbeelden zijn bijvoorbeeld vragen die te maken hebben met burgerzaken (vragen over paspoorten, rijbewijzen, uittreksels uit het GBA, etc.) of enkelvoudige vragen over vergunningen (waar moet de vergunning aan voldoen, wat moet er bij een vergunningaanvraag worden ingeleverd, etc.). Hierdoor kan een hoog percentage van vragen direct worden beantwoord waardoor gemeenten hoog zullen scoren op deze bouwsteen. Sommige vragen zullen nooit geheel door een KCC kunnen worden beantwoord, zoals meervoudige vragen die specifieke kennis vereisen, zoals wanneer iemand een verbouwing uit wil laten voeren. Hierdoor is ook het percentage van de beantwoorde vragen niet op 100% gesteld (Overeem, Minderhout, & Voogd, 2007, pp. 21-22).

<u>Element</u>	<u>Ambitie 2015</u>
Leveren van producten en diensten	80% van de vragen over producten en diensten van de overheid worden direct door het KCC afgehandeld
Inzet van verschillende kanalen	Burgers zien internet als het dominante kanaal voor communicatie en gebruiken de andere kanalen alleen als het niet anders kan. Burgers kunnen de kanalen in samenhang gebruiken.

Tabel 1: Elementen en ambities 2015 bouwsteen 1 (Overeem, Minderhout, & Voogd, 2007, p. 23)

Paragraaf 2.3.1.2: Bouwsteen 2: Processen en besturing

'Processen en besturing' gaat over de manier waarop de gemeenten de processen tussen frontoffice en backoffice organiseert en de wijze waarop het proces wordt bestuurd. Het KCC gaat een groot deel van de dienstverlenende processen uitvoeren. Het KCC zal in de verschillende fasen steeds meer processtappen uitvoeren en hierdoor steeds meer en complexere producten en diensten kunnen leveren. Het is belangrijk dat de processen binnen de gemeente afdelingsoverstijgend worden vastgelegd en dat de werkwijze gestandaardiseerd wordt. Hiervoor moeten duidelijke afspraken worden gemaakt met het KCC en de achterliggende afdelingen en aangesloten overheidsorganisaties. Processen die belangrijk zijn voor het inrichten van het KCC zijn onder andere het monitoren van de contactmomenten, managen van de inzet en ontwikkeling van medewerkers en autoriseren en muteren van gegevens (Overeem, Minderhout, & Voogd, 2007, p. 23).

<u>Element</u>	<u>Ambitie 2015</u>
Rol van het KCC in het leveringsproces	Het KCC voert alle processtappen uit voor eenvoudige producten en diensten en regisseert de levering van meervoudige en complexe producten
Focus van de sturing KCC	Het KCC staat garant voor de juiste en snelle afhandeling van alle overheidsvragen en is de vernieuwer van overheidsdienstverlening

Tabel 2: Elementen en ambities 2015 bouwsteen 2 (Overeem, Minderhout, & Voogd, 2007, p. 24)

Paragraaf 2.3.1.3: Bouwsteen 3: Systemen en informatie

Onder deze bouwsteen wordt de functionaliteit en de organisatie van de informatiehuishouding verstaan die nodig is om prestaties te kunnen leveren. Om het KCC een regierol te kunnen geven is het op orde hebben van de basisinformatie en het op elkaar aansluiten van de ICT-systemen een absolute noodzaak. Alle kennis over een bepaald onderwerp moet in de systemen zijn verwerkt.

Hierbij komt ook dat het antwoord aan de burger over alle kanalen hetzelfde moet zijn. Omdat het aantal vragen dat door de gemeente beantwoordt wordt alsmat toeneemt, is het erg belangrijk dat de informatie en systemen binnen de gemeente goed op elkaar zijn afgestemd. Systemen binnen een gemeente moeten geïntegreerd en gekoppeld worden om aan complexe vragen een antwoord te kunnen geven. Belangrijk is dat er standaarden worden ontwikkeld voor gegevens en gegevensuitwisseling. Een persoonlijke internetpagina (PIP) zal één van de belangrijkste elementen in het systeem worden, omdat verwacht wordt dat het merendeel van de burgers de informatie die men zoekt wil kunnen vinden via het internet. Daarnaast is het voor een burger overzichtelijk omdat zijn gegevens hierin zijn verwerkt en direct transacties uitgevoerd kunnen worden (Overeem, Minderhout, & Voogd, 2007, pp. 24-25)

<u>Element</u>	<u>Ambitie 2015</u>
Beschikbare systemen in KCC	Het KCC heeft via de mid-office (deze ontsluit gegevens en transactie uit de backoffice zodat deze in de frontoffice beschikbaar zijn) toegang tot alle relevante overheidssystemen waardoor de KCC-medewerker de burger kan helpen of waardoor de burger de informatie via het internet kan krijgen en transacties uit kan voeren
Beschikbare informatie KCC en burger	Gemeenten en overheden gebruiken dezelfde gegevensdefinities en basisadministraties en de burger beheert zijn eigen gegevens via een PIP

Tabel 3: Elementen en ambities 2015 bouwsteen 3 (Overeem, Minderhout, & Voogd, 2007, p. 26)

Paragraaf 2.3.1.4: Bouwsteen 4: Leiderschap en medewerkers

Onder deze laatste bouwsteen worden de benodigde capaciteit en competenties van de medewerkers en managers van de frontoffice en de rol van de leidinggevenden in de gemeente verstaan. Een KCC dat als spil dient in de dienstverlening van de overheid stelt hoge eisen aan de competenties van de medewerkers en de leidinggevenden. Het KCC zal een apart organisatieonderdeel van de gemeente zijn die naast de frontofficemedewerkers ook bestaat uit een staf die zorgt voor de verdere ontwikkeling van het KCC. Volgens de commissie Jorritsma (2007) is inspirerend en toekomstgericht leiderschap belangrijk om de ontwikkeling volledig door te kunnen maken. De medewerkers en overige leidinggevenden zullen geïnspireerd en overtuigd moeten worden waarom het belangrijk is om de komende jaren de ontwikkeling naar een volwaardig KCC door te maken. Dit vraagt om een cultuuromslag van de medewerkers bijvoorbeeld over het delen van informatie. Omdat gemeenten weinig ervaring hebben met het leidinggeven aan een KCC zal in de toekomst veel geïnvesteerd

moeten worden in de ontwikkeling van het management en personeel (Overeem, Minderhout, & Voogd, 2007, pp. 26-27). Over deze laatste bouwsteen gaat dit onderzoek.

<u>Element</u>	<u>Ambitie 2015</u>
Leiderschap KCC	De leidinggevende van het KCC moet een volwaardige gesprekspartner voor gemeentelijke leidinggevend en overige overheidsorganisaties worden, waardoor alle leidinggevend in staat zijn om een rol te vervullen bij het vernieuwen van de dienstverlening.
Vaardigheden en kennis van medewerkers	KCC-medewerkers zijn gericht op dienstverlening en zijn continu bezig met de eigen ontwikkeling en zijn daardoor in staat de dienstverlening te verbeteren en de rol van het KCC te verbreden

Tabel 4: Elementen en ambities 2015 bouwsteen 4 (Commissie Jorritsma, 2005, p 27)

Belangrijk om hierbij op te merken is dat het leiderschap in dit Antwoord©-model anders wordt omschreven dan de leiderschapsstijlen die in deze scriptie worden onderzocht. Bij het Antwoord©-model gaat leiderschap voornamelijk over wat een leidinggevende moet doen om een goede leidinggevende te zijn. Dit is anders dan de wijze waarop het gedrag (hoe) van de leidinggevende een leidinggevende invulling geeft aan het 'wat'.

Wanneer deze bouwstenen worden uitgevoerd en de doelstellingen hiervan worden behaald kunnen KCC's worden ingedeeld in een aantal fasen. Deze fasen geven aan hoe ver een bepaalde gemeente is met het ontwikkelen van het KCC. In de volgende paragraaf worden deze fasen omschreven. Het overzicht met alle doelstellingen en de verschillende fasen is terug te vinden in paragraaf 4.2.1 (tabel 6).

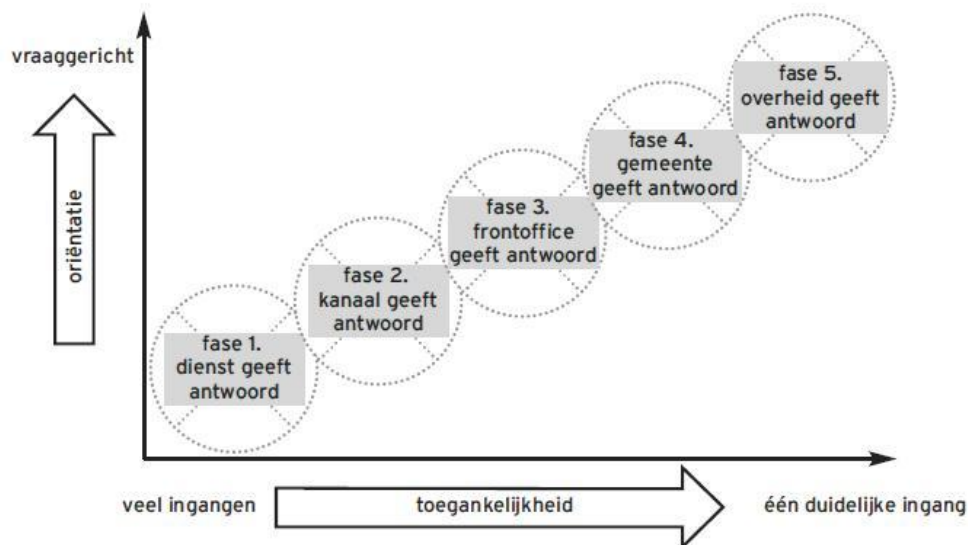
Paragraaf 2.4: De vijf fasen van Antwoord©

De commissie Jorritsma (Overeem, Minderhout, & Voogd, 2007, p. 28) stelt dat het niet realistisch is om een KCC in één keer te ontwikkelen naar een volwaardig KCC dat aan alle eisen voldoet. Hierdoor heeft de commissie een routeplan opgesteld dat bestaat uit vijf fasen. De gemeenten kunnen zich wellicht in meerdere fasen tegelijk herkennen omdat men op weg is naar een volgende fase.

Langzaam zal het voor de burger steeds minder duidelijk worden dat er veel verschillende organisaties worden betrokken in zijn/haar vraag, omdat de vraag nog maar één keer aan het KCC wordt gesteld. De vragen zullen steeds verder gekanaliseerd worden zodat de burger uiteindelijk nog

maar op een beperkte manier zijn vragen kan stellen maar deze vragen komen uiteindelijk wel met het juiste antwoord weer bij de burger terecht.

Hieronder staat een figuur met de verschillende fasen aangegeven en daarbij de mate van toegankelijkheid en de mate van vraaggerichtheid van de gemeentelijke organisatie. Deze fasen zullen in de volgende paragrafen verder worden toegelicht.



Figuur 1: Vijf fasen van Antwoord© (Overeem, Minderhout, & Voogd, 2007, p. 28)

Paragraaf 2.4.1: Fase 1: Dienst geeft antwoord

De gemeente heeft aparte frontoffices voor een aantal productenclusters met eigen contactgegevens en kanalen. De productencluster kan zijn ingericht per dienst, sector, afdeling of per doelgroep. Kenmerkend is dat de verschillende frontoffices nog geïsoleerd van elkaar zijn georganiseerd. Voorbeelden van een dergelijke indeling zijn bijvoorbeeld het zorgloket, het bedrijvenloket, dienst Publiekszaken, etc. (Overeem, Minderhout, & Voogd, 2007, pp. 29-31).

Meestal vinden de contacten op fysieke of telefonische wijze plaats. Een receptioniste verbindt de burger vaak door naar de juiste backoffice. Voorwaarde voor deze fase is wel dat een dienst telefonisch goed bereikbaar moet zijn, dit betekent dat toestellen bij afwezigheid zijn doorgeschakeld of dat een medewerker continu op zijn/haar plek blijft zitten. De burger moet de vraag echter wel nog een keer aan de medewerker van de backoffice stellen en eventuele contexten toelichten (Overeem, Minderhout, & Voogd, 2007, p. 31).

Elke dienst heeft zelf de processen en kanalen ingericht met eigen informatiebronnen, een eigen manier om met burgers om te gaan en eigen loketten met aparte openingstijden. Het serviceniveau van het burgercontact verschilt per dienst. Daarnaast zal de burger bij elke dienst zijn/haar gegevens moeten geven terwijl deze bij andere diensten wellicht al bekend zijn (Overeem, Minderhout, & Voogd, 2007, p. 31)

Paragraaf 2.4.2: Fase 2: Kanaal geeft antwoord

De gemeente kent per kanaal één duidelijke ingang. De dienstverlening per kanaal gaat verder dan alleen het verstrekken van informatie. Zo kunnen via de verschillende kanalen ook aanvragen worden ingediend. Vanaf deze fase kan de gemeenten ook informatie van andere overheidsinstanties verstrekken, zoals de informatie die via Postbus 51 wordt uitgegeven. De kanalen worden echter nog niet in samenhang bestuurd (Overeem, Minderhout, & Voogd, 2007, p. 29).

Op de website van de gemeente wordt steeds meer informatie gegeven over de verschillende producten en diensten. Daarnaast zijn steeds meer formulieren via de website te downloaden en kunnen aanvragen ook via een webformulier worden ingediend. De ingekomen post wordt digitaal gemaakt door een afdeling die de centrale registratie voor haar rekening neemt. De voor de hand liggende afdelingen (zoals de afdeling Communicatie voor de website, Facilitaire dienst voor de telefoon) ontwikkelen, onafhankelijk van elkaar, een herkenbare ingang per kanaal. De kanalen zijn afdelingsoverstijgend maar het serviceniveau per kanaal verschilt. Doordat inzichtelijk kan worden gemaakt hoe de burger contact heeft gezocht en wat de geleverde prestaties per kanaal zijn, worden verbeteringen doorgevoerd om klanten beter te helpen. Hierdoor ontstaat vanzelf een zelflerende organisatie (Overeem, Minderhout, & Voogd, 2007, p. 32).

Paragraaf 2.4.3: Fase 3: Frontoffice heeft antwoord

In de frontoffice komen alle kanalen samen onder één set adresgegevens. De frontoffice vormt hierdoor de logische plek voor een burger om de diensten/producten van de gemeente af te nemen. Het maakt niet uit welk kanaal de burger kiest, de vraag hoeft maar één keer te worden gesteld en het antwoord dat wordt gegeven is juist en volledig. De frontoffice neemt nog niet de regie op het contact met de burger: complexe vragen worden doorgezet naar de specialisten in de backoffice en zijn dan uit handen van de frontoffice, de backoffice geeft vervolgens het antwoord aan de burger (Overeem, Minderhout, & Voogd, 2007, p. 29).

De frontoffice is een tastbaar organisatieonderdeel. Dus in plaats van dat de verschillende afdelingen een frontoffice hebben wordt dit ondergebracht tot één onderdeel van de gemeentelijke organisatie. Deze frontoffice heeft de verantwoordelijkheid over de contacten met de burgers. De gemeentelijke organisatie verandert van een vakinhoudelijke organisatie naar een organisatie waarin de burgers steeds meer centraal komen te staan. Om dit waar te kunnen maken zal de gemeente het contact met de burger op een professionele manier afhandelen. Hiervoor is het noodzakelijk dat informatie goed wordt opgeslagen en deze makkelijk terug te vinden is door de medewerkers van de frontoffice. De informatie komt veelal uit één informatiebron, hierdoor kan de frontofficemedewerker ook direct zien of de burger al vaker contact heeft opgenomen met de gemeente en waarover dit destijds ging. Dit is mogelijk door de verschillende backofficesystemen te combineren en samen te laten komen in het systeem van de frontoffice. Hierdoor is het tevens mogelijk om informatie voor managementdoeleinden te genereren. De procesmatige combinatie van backofficesystemen tot één systeem wordt ook wel de mid-office genoemd (Overeem, Minderhout, & Voogd, 2007, pp. 33-34)

Paragraaf 2.4.4: Fase 4: Gemeente heeft antwoord

In deze fase neemt het KCC de regie over op de afhandeling van het contact met de burger. Bij meervoudige vragen van een burger wordt door het KCC de rol van case manager opgenomen en zal het KCC de vragen reduceren tot een aantal enkelvoudige vragen die in de backoffice worden beantwoord. De frontoffice bewaakt de levering van het gehele product door de verschillende backoffices. Uiteindelijk zal de frontoffice het antwoord op de gestelde vraag naar de burger communiceren (Overeem, Minderhout, & Voogd, 2007, p. 35).

Ook hier kan de klant makkelijk wisselen van kanalen omdat eerdere contacten voor een frontofficemedewerker inzichtelijk zijn. In het KCC wordt, in samenwerking met de afdelingen uit de backoffice, proactief de dienstverlening verbeterd (Overeem, Minderhout, & Voogd, 2007, pp. 29-30). De gemeente gebruikt de inzichten van het contact met de burger om deze contacten te verminderen en de afhandeling van contactmomenten te verbeteren. Hiervoor is het noodzakelijk dat de gemeente werkt met een proces waarin productinnovatie mogelijk is waardoor niet alleen de contactmomenten verminderd worden maar daarmee ook de administratieve lasten van de gemeente zelf worden verminderd. Het KCC kan bijhouden in hoeverre de backoffices hun afspraken nakomen door tijdig antwoord te geven op de vragen die zijn gesteld. Daarvoor moeten tweezijdige afspraken tussen de front- en backoffice worden gemaakt. De backoffice moet aan bepaalde servicenormen voldoen zodat

de frontoffice het juiste antwoord aan de burger kan geven, maar de frontoffice moet wel de processtappen juist uitvoeren zodat de juiste vragen op een juiste manier bij de backoffice belanden (Overeem, Minderhout, & Voogd, 2007, p. 35).

De burger kent een belangrijke rol in deze fase. De dienstverlening zal steeds meer om de burger worden georganiseerd. Dit vraagt ook het één en ander van de burger. Door gebruik te maken van een PIP kan de burger steeds meer transacties via het internet verrichten en zal daarvoor minder vaak naar het gemeentehuis hoeven te komen (Overeem, Minderhout, & Voogd, 2007, p. 35).

Paragraaf 2.4.5: Fase 5: Overheid heeft antwoord

De gemeente is voor de burger de ingang voor bijna alle vragen aan de overheid en 80% van de vragen worden in één keer goed beantwoord. Steeds meer producten en diensten van verschillende overheidsinstanties van verschillende overheidslagen worden aangeboden door de gemeenten. De servicenormen zijn daarbij net zo hoog als de producten en diensten die door de gemeente zelf in fase 4 geleverd worden (Overeem, Minderhout, & Voogd, 2007, p. 30).

De dienstverlening van de aangesloten overheidsinstanties verloopt via de kanalen van het gemeentelijke KCC. De regie van het KCC op de afhandeling van het contact met de burger reikt nu tot in de backoffice van de aangesloten instanties. Deze contacten en de afhandeling daarvan zijn zowel voor de burger als voor de gemeente terug te vinden in de PIP. Om de dienstverlening goed vorm te geven zijn landelijke afspraken tussen de overheidsinstanties en gemeentelijke KCC's zeer belangrijk. In het geval van een calamiteit kunnen gemeentelijke KCC's elkaar helpen om vragen te beantwoorden omdat men op dezelfde wijze, en ook hetzelfde, antwoord kan geven op vragen, dit om overbelasting van het KCC waar de calamiteit plaatsvindt te voorkomen. Systemen van verschillende KCC's moeten dus zijn gekoppeld (Overeem, Minderhout, & Voogd, 2007, p. 36).

De administratieve lasten nemen overheidsbreed af. Dit komt doordat schaalvoordelen worden geboekt en door samenwerking in de keten wordt bevorderd. Dienstverlening wordt in samenwerking met de achterliggende organisaties en het KCC steeds verder verbeterd. Dit komt doordat het contact met de burgers grijpbaar maakt waar procesoptimalisatie en –innovatie mogelijk is. Medewerkers zijn beheerders van de relatie tussen de burger en de overheidsorganisaties en streven ernaar om vragen over de gehele overheid te beantwoorden. Nu is zichtbaar dat de overheid streeft naar één overheid, één loket en één antwoord (Overeem, Minderhout, & Voogd, 2007, pp. 36-37).

Nu duidelijk is geworden wat een KCC is, vanuit welke gedachten deze zijn ontstaan en welke weg de gemeenten af te leggen hebben om het KCC te ontwikkelen zal in het volgende hoofdstuk worden gekeken naar de theorieën omtrent leiderschap.

Hoofdstuk 3: Theoretisch kader

Het theoretisch kader van dit onderzoek bestaat uit twee theorieën over leiderschapsstijlen. Allereerst zal een korte inleiding worden gegeven over leiderschapsstijlen in het algemeen (paragraaf 3.1) waarna ingezoomd zal worden op het situationeel leiderschap (paragraaf 3.2) en het dienend leiderschap (paragraaf 3.3). Aan het eind van dit hoofdstuk zal (in paragraaf 3.4) een theoretisch antwoord op de hoofdvraag worden gegeven en zullen hypothesen worden opgesteld welke door middel van onderzoek zullen worden getoetst.

Paragraaf 3.1: Leiderschapsstijlen

Management, of het geven van leiding aan ondergeschikten, kent al een eeuwenoude oorsprong. Zo omschrijft Witzel in zijn boek *Management History* (2009) dat het woord management afstamt van het Latijnse woord *Manus* wat 'bij de hand' betekent. Wanneer in het Romeinse Rijk werd gezegd dat iemand 'onder de hand van een functionaris' was betekende dit dat de functionaris macht en invloed over diegene had. Later, in de middeleeuwen werd het Italiaanse woord *maneggiare* gebruikt om aan te geven dat iemand de leiding had over organisatie onderdelen van een onderneming zoals kleermakers en handelskantoren. Ook het Franse woord *manegerie* stamt hiervan af. In het Engels komt het woord *manage* voor het eerst voor in 1589 en betekend dan 'iemand met verantwoordelijkheid om te zorgen voor een landgoed' (Witzel, 2009, p. 4). Management bestaat al heel lang en sinds het einde van de 19^e eeuw is men ook systemen gaan bedenken voor management. Hieruit kwamen tientallen leiderschapsstijlen voort, bijvoorbeeld het Taylorisme (Witzel, 2009) het transformationeel leiderschap (Burns, 1978; Bass, 1985), authentiek leiderschap (Avolio & Gardner, 2005), charismatisch leiderschap (Den Hartog, Koopman, & Van Muijen, 1997), situationeel leiderschap (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001), dienend leiderschap (Greenleaf, 1977, 1998, 2002; Van Dierendonck; 2010) etc., welke allemaal van toepassing kunnen zijn op de publieke sector. Voor dit onderzoek is gekozen voor het situationeel leiderschap omdat het uitgaat van een veranderende organisatie, zowel in de manier waarop medewerkers werken als de manier hoe leidinggevendenden hierop in kunnen spelen. Daarnaast is gekozen voor dienend leiderschap omdat deze uiterst goed bij gemeenten toe te passen zal zijn. In het Engels wordt dienend leiderschap vertaald als *Servant Leadership* (Greenleaf, 1977) en past daardoor goed bij *Civil-Servants* zoals ambtenaren in het Engels worden genoemd.

Tevens zal dienend leiderschap toe te passen zijn omdat de klant centraal moet komen te staan. Het niveau van dienstverlening aan burgers is net zo belangrijk als de producten en diensten die worden geleverd. Publieke diensten moeten beter toegespitst zijn op de burgers en daarom is het voor publieke organisaties erg belangrijk om ook de dienstverlening te verbeteren. Hiervoor moet een cultuuromslag plaatsvinden om diensten klantvriendelijk aan te bieden, dit geldt niet alleen voor de frontoffice maar voor de gehele organisatie. Een dienstverlening van hoge kwaliteit is een essentieel onderdeel in het opbouwen van een hoge mate van vertrouwen tussen burgers en aangeboden diensten door publieke organisaties (By & Macleod, 2009, pp. 24-25). Kortom, de klant moet centraal komen te staan en daar kan de dienend leider een grote rol in spelen omdat een belangrijk facet van deze leiderschapsstijl ook het kijken naar de wensen en eisen van de klant is. De leidinggevendens kijken dus verder dan de interne organisatie.

Paragraaf 3.2: Situationeel leiderschap

Bij situationeel leiderschap gaat men er vanuit dat er een ideale manier van leiding geven is, maar deze verschilt per situatie. De stijl van leidinggeven verschilt per situatie en per persoon (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001, p. 173). Dit wordt in het boek over situationeel leiderschap weergegeven door de formule $B = f(P \leftrightarrow S)$. Waarbij B staat voor het gedrag dat een leidinggevende laat zien, P staat voor de persoon en S voor de situatie. Het gedrag van een persoon heeft hierdoor een interne (de persoon zelf) en een externe (de situatie) invloed. F staat voor 'is een gevolg van' (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001, p. 22)

Paragraaf 3.2.1: Theorie

In de theorie van Hersey, Blanchard en Johnson (2001) worden twee dimensies aan situationeel leiderschap toegekend. Allereerst is er een taakgerichte en instructieve dimensie. Dit wordt gemeten door de mate waarin een leidinggevende zijn medewerkers al dan niet moet sturen om een taak goed uit te laten voeren. Daarnaast bestaat de persoons- of relatiegerichte dimensie. Deze wordt gemeten door te bepalen hoeveel ondersteuning een medewerker van zijn of haar leidinggevende nodig heeft om de toegewezen taken goed uit te kunnen voeren. Beide dimensies komen voor in de werkzaamheden van een leidinggevende. Het is van beide dimensies afhankelijk welke stijl van leidinggeven hij/zij het beste kan gebruiken (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001).

Sturend gedrag is als volgt te omschrijven: “De mate waarin een leider gebruik maakt van eenrichtingsverkeer (monoloog), precies aangeeft wat de medewerker moet doen en wat zijn rol is, bovendien instrueert waar, wanneer en hoe de taak moet worden uitgevoerd en het resultaat van de taakuitvoering controleert (Blanchard et. al., 2007).

Ondersteunend gedrag kenmerkt zich door “de mate waarin een leidinggevende gebruik maakt van tweerichtingsverkeer (dialog) en persoonlijke belangstelling, medewerkers aanmoedigt, behulpzaam is bij het oplossen van problemen die zich bij de taakuitvoering voordoen, onderlinge samenwerking bevordert en de medewerkers betreft bij de besluitvorming” (Blanchard et. al., 2007).

Afhankelijk van de taak die uitgevoerd moet worden zal een bepaalde combinatie van beide dimensies tot een beter resultaat leiden dan wanneer een leidinggevende continu één bepaalde leiderschapsstijl aanhoudt.

Om een taak uit te kunnen voeren is er vanuit de medewerkers een bepaald ontwikkelingsniveau nodig. Hiermee wordt bedoeld dat de medewerkers een bepaald niveau van bekwaamheid en bereidheid nodig hebben. Ook hier zijn weer vier verschillende ontwikkelingsniveaus te onderscheiden (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001, p. 175). Deze ontwikkelingsniveaus worden in de volgende paragraaf geïllustreerd vanuit het oogpunt van iemand die leert fietsen. Het ontwikkelingsniveau hangt samen met welke manier van leidinggeven die een leidinggevende kan gebruiken om taken volbracht en doelen behaalt te krijgen. Allereerst bestaat de dimensie van bekwaamheid. Dit betekent dat een medewerker een bepaalde mate van ervaring nodig heeft. Benodigde kennis en vaardigheden voor de taak en algemene kennis zijn hierbij belangrijk. De tweede dimensie is de bereidheid om een taak uit te voeren. Dit heeft voornamelijk te maken met de motivatie en het zelfvertrouwen van een medewerker. Een medewerker kent een hoge mate van motivatie wanneer het verlangen of enthousiasme om een taak uit te voeren aanwezig is. Zelfvertrouwen heeft te maken met het intrinsieke gevoel van zelfverzekerdheid van een medewerker dat hij of zij een taak goed kan uitvoeren (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001, pp. 175-177).

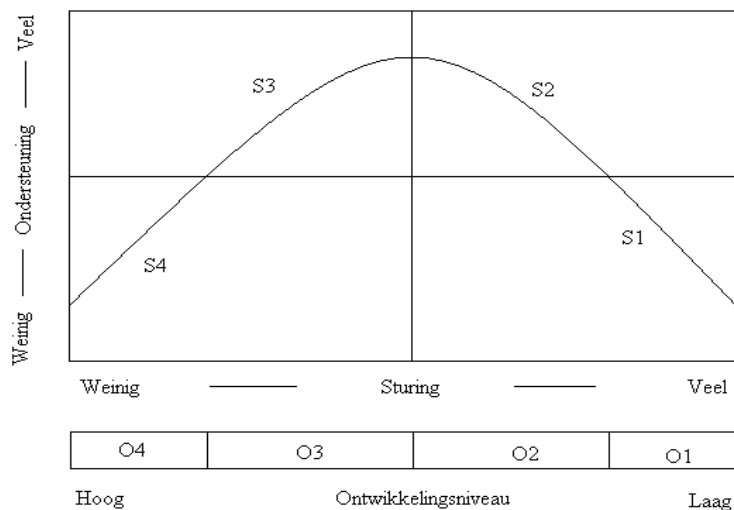
Paragraaf 3.2.2: Rollen in Situationeel leiderschap

Het situationeel leiderschap kent een bepaalde groei van medewerkers in hun taakvervulling. In het boek van Blanchard et. al. (2007) wordt het voorbeeld gegeven van leren fietsen. Hierin worden zowel de verschillende rollen van de leidinggevendenden als de rol van de medewerkers vergeleken: “[..] U was

zo opgewonden (om te leren fietsen; PV) dat u er soms 's nachts niet van kon slapen, al had u geen idee hoe u eigenlijk moest fietsen. U was een klassiek voorbeeld van de *enthousiaste beginner* die behoefte had aan *sturing*. Herinnert u zich de eerste keer dat u van uw fiets viel? Bij het opstaan vroeg u zich waarschijnlijk af waarom u hieraan begonnen was en of u het ooit zou kunnen leren. U had het stadium van de *ontgoochelde leerling* bereikt, en u had *begeleiding* nodig. Toen u eenmaal kon fietsen en luid werd toegejuicht door uw ouders, werd het zelfvertrouwen toch een stukje minder bij uw eerste zelfstandige fietstocht, zonder uw vader of moeder in de buurt. Op dat punt was u een *capabele maar voorzichtige presteerder* die *steun* nodig had. Eindelijk was u zover dat de fiets een verlengstuk van uw lichaam leek. U kon fietsen zonder er zelfs maar bij na te denken. U was nu werkelijk een *zelfsturende professional* en uw ouders konden de taak aan u *delegeren* (Blanchard et al. 2007; p. 67). Het voorbeeld geeft een goede weergave van een periode waarin iets nieuws werd geleerd en waarin men zich ontwikkelde tot iets wat men zich eigen maakte en daardoor nooit meer zou vergeten. Ditzelfde geldt voor een veranderende organisatie waarin de verandering dusdanig geïstitutionaliseerd moet worden om uiteindelijk blijvend door te werken in de organisatie (Kickert, 2010).

Paragraaf 3.2.3: Schematisch overzicht

In de vorige paragraaf zijn de vier rollen van leidinggevend en medewerkers aangegeven met het voorbeeld van het leren fietsen. Deze rollen kunnen in één schema worden verwerkt waardoor duidelijk is wanneer welke rol van een leidinggevende nodig is bij een bepaald ontwikkelingsniveau van de medewerkers. Onder het schema staan de afkortingen uitgelegd die zijn gebruikt en zullen in de volgende paragraaf worden uitgelegd. Dit schema staat op de volgende pagina en ziet er als volgt uit:



Figuur 2: Theoretisch model Situationeel Leiderschap

S1: Sturend leiderschap: Veel sturing, weinig ondersteuning

S2: Begeleidend leiderschap: Veel sturing, veel ondersteuning

S3: Samenwerkend leiderschap: Weinig sturing, veel ondersteuning

S4: Delegerend leiderschap: Weinig sturing, weinig ondersteuning

O1: Onbekwaam, gemotiveerd en (on)zeker

O2: (On)bekwaam, ongemotiveerd en/of onzeker

O3: Bekwaam, (on)gemotiveerd of onzeker

O4: Bekwaam, gemotiveerd en zeker

(Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001, pp. 177-186)

Paragraaf 3.2.4: Uitleg verschillende rollen en ontwikkelingsniveaus

In deze paragraaf zal worden weergegeven wat de verschillende rollen van de leidinggevenden zijn en wat deze rollen nu precies inhouden. Daarbij zal worden aangegeven bij welk ontwikkelingsniveau van de werknemer de rol het beste past. De rollen kunnen op een positieve manier of op een negatieve manier worden toegepast. Een negatieve rolvulling geldt wanneer de stijl van leidinggeven goed is aangesloten bij het ontwikkelingsniveau van de medewerker maar op een verkeerde manier wordt toegepast. Ook deze zal per stijl worden aangegeven.

Paragraaf 3.2.4.1: Sturende stijl

Allereerst gaat het situationeel leiderschap uit van een sturende stijl. Hierbij wordt voornamelijk gebruik gemaakt van eenzijdige instructie over de manier waarop een taak moet worden uitgevoerd. De leidinggevende geeft nauwkeurig aan wat, hoe, wanneer en waar de taak uitgevoerd moet worden. De enige feedback die vaak door de leidinggevende gevraagd wordt is of de medewerker 'het heeft

begrepen' en 'of alles duidelijk is'. Alle verantwoordelijkheid wordt door de leidinggevende op de medewerker geschoven. Wanneer de uitleg van de leidinggevende goed was maar het resultaat van de taak te wensen over laat krijgt de medewerker hier de schuld van (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001, pp. 182-183).

Deze stijl is het meest geschikt om te gebruiken bij een medewerker waar een nieuwe taak aan geleerd moet worden, dit kunnen nieuwe medewerkers zijn, maar ook medewerkers die al langer in een organisatie werken maar meer taken en verantwoordelijkheden krijgen. De medewerker is enthousiast om aan de taak te beginnen maar is nog niet bekwaam en onzeker of hij of zij het wel goed zal doen. Dit komt overeen met een O1-medewerker (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001, pp. 178-179).

Wanneer een leidinggevende deze stijl gebruikt zal dit te herkennen zijn aan:

- Het feit dat de leidinggevende een duidelijke instructie geeft aan de medewerker en daar concrete controlemomenten aan toevoegt.
- De taak wordt met voorbeelden of een demonstratie aangegeven.
- De leidinggevende controleert of de medewerker de opdracht heeft begrepen, is dit niet het geval dan zal de leidinggevende het opnieuw uitleggen of opnieuw demonstreren.
- KISS: Staat voor "Keep It Simple and Specific", de opdracht moet specifiek maar op eenvoudige wijze worden uitgelegd.

De sturende stijl kan ook op een negatieve manier worden toegepast. Dit gebeurt wanneer de leidinggevende de medewerker op een autoritaire manier behandelt. De juiste manier om deze stijl toe te passen is om als leidinggevende continu vriendelijk tegen de medewerker te zijn en geduldig de taken te blijven uitleggen totdat deze daadwerkelijk door de medewerker worden begrepen (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001, p. 183).

De belangrijkste karaktereigenschap die een sturend leider moet bezitten is het kunnen *geven van richting*. De sturende leider vertelt voornamelijk wat, waar en hoe een taak volbracht moet worden. Duidelijke, stap voor stap uitleg zal door de leidinggevende gegeven moeten worden om de taken volbracht te krijgen. Het hele proces begrijpen, snappen en dit goed over kunnen brengen op de volgers is een belangrijke eigenschap wil deze leiderschapsstijl succesvol zijn (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001, pp. 182-183).

Paragraaf 3.2.4.2: Begeleidende stijl

Ook binnen deze stijl is sturing nog erg belangrijk, maar nu wordt er ook een hoge mate van begeleiding aan toegevoegd. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren wanneer de leidinggevende begrip moet kweken voor de taak of opdracht. Uitleg en motivatie voor de taak is van belang. Er is in deze situatie sprake van tweerichtingsverkeer omdat over de problemen in de taakuitvoering een dialoog plaatsvindt. De medewerker wordt zelf gevraagd na te denken over suggesties om de problemen op te lossen en dit wordt besproken met de leidinggevende (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001, pp. 183-184).

Binnen de begeleidende stijl is er sprake van een medewerker met ontwikkelingsniveau O2. Er is sprake van een bepaalde mate van bekwaamheid waardoor deze medewerker zelfstandig de taken uit kan voeren maar de bereidheid om de taken uit te voeren blijft achter. Dit kan komen doordat de motivatie van de werknemer te laag is of omdat er sprake is van een gevoel van onzekerheid. De stijl van de begeleidende leidinggevende zal voornamelijk worden toegepast bij werknemers die al bekend zijn met het werk maar die tegen problemen of teleurstellingen zijn aangelopen om de taken uitgevoerd te krijgen (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001, p. 179).

De begeleidende stijl is in de praktijk te herkennen aan:

- De leidinggevende inventariseert eventuele vragen, weerstanden of teleurstellingen.
- Vraagt naar de motivatie en/of mate van onzekerheid en geeft de medewerker suggesties om hiermee om te gaan en te verbeteren.
- Denkt mee over voor- en nadelen van oplossingen voor ontstane problemen.
- De leidinggevende stelt prioriteiten op, maakt hier duidelijke afspraken over en komt deze stipt na.
- Geeft de medewerker feedback over gedrag in plaats van over de persoon, spreekt daarbij over waarnemingen en niet over interpretaties, stelt steeds vragen en legt daarna zaken uit
- De leidinggevende legt voornamelijk de nadruk op het feit dat het gaat om het verbeteren van de werknemer.

De begeleidende stijl wordt als negatief ervaren als de medewerker te lang en te veel ondersteund wordt. Hierdoor krijgt de begeleiding de vorm van therapeutische sessies. De werknemer krijgt daardoor het gevoel dat het werk alleen nog gaat over de problemen van de werknemer en hoe deze

opgevangen kunnen worden. De leidinggevende moet wel een leider blijven en niet als psycholoog optreden (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001, p. 184).

De karaktereigenschappen van een begeleidende leidinggevende zijn voornamelijk *richting geven* aan de medewerker zodat deze de taken op een wenselijke manier kan volbrengen. Daarnaast moet een leidinggevende *overtuigend* over kunnen komen. De 'waarom' vraag moet door de medewerker gesteld kunnen worden en de leidinggevende kan dit op overtuigende wijze vertellen. Als laatste beschikt de leidinggevende over veel *empathie*. Door vragen, weerstanden en teleurstellingen te inventariseren wordt onderzocht waarom een medewerker een taak niet kan volbrengen. Hier moet de leidinggevende mee om kunnen gaan en de medewerker kunnen bewegen om de taak alsnog te volbrengen, eventueel met ondersteuning (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001, pp. 184-185).

Paragraaf 3.2.4.3: Samenwerkende stijl

Om een samenwerkende stijl te kunnen hanteren moet de medewerker bekwaam genoeg zijn om de taak uit te voeren. Wat echter belangrijk is, is dat de medewerker deze taak niet of op onvoldoende niveau uit voert. Hierdoor komt de kern van deze stijl te liggen op de meewerkende taken van een leidinggevende. Om deze stijl goed uit te kunnen voeren moet de leidinggevende weten of het niet uitvoeren van de taak komt doordat de medewerker onzeker is over het kunnen doen van de taak, of omdat de medewerker de taak niet uit wil voeren. In het geval van onzekerheid is het belangrijk om als leidinggevende de taken niet over te willen nemen of autoriteit uit te stralen over hoe de medewerker de taak uit moet voeren. Belangrijker is om de medewerker mee te laten denken over het uitvoeren van de taak en als leidinggevende vertrouwen uit te spreken over het goed verlopen van de taak, je moet als leidinggevende dus achter je werknemer gaan staan en als ruggensteun dienen totdat de medewerker de taak uit zichzelf en goed heeft uitgevoerd (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001, pp. 185-186).

In het geval van ongemotiveerdheid zal het voor de leidinggevende belangrijk zijn om de obstakels tot het uitvoeren van de taak weg te nemen en de ondersteuning niet toe te spitsen op de vraag waarom de werknemer de taak niet wil uitvoeren. Eerder moeten de problemen om de taak uit te voeren worden weggenomen zodat de werknemer niet teveel hinder van andere zaken zal ondervinden wanneer deze de taak uitvoert (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001, pp. 185-186).

In deze samenwerkende stijl is sprake van een O3-werknemer. De werknemer kan de taak uitvoeren, hij of zij heeft daar de juiste bekwaamheid voor, maar is onzeker (men denkt de taak niet aan te

kunnen) of ongemotiveerd (men kan het wel, maar men wil het niet). Dit laatste zal voornamelijk gebeuren bij medewerkers die eerst in niveau O4 hebben gezeten, men kan alles in principe zelf, maar hebben daar een bepaalde mate van terugval meegemaakt waardoor het werk ineens bemoeilijkt werd (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001, p. 179).

De samenwerkende stijl is te herkennen aan een leidinggevende die:

- De ongewenste situatie aankaart en luistert naar de medewerker
- De medewerker zelf het probleem laat bepalen
- Aandachtig luistert en het probleem niet kleineert
- Samenvattingen van de gesprekken geeft
- Doorvraagt naar het werkelijke probleem en begrip toont voor de gevoelens
- Samen met de medewerker bepaalt waar de oplossing aan moet voldoen.
- De voor- en nadelen van de oplossingen bespreekt met de werknemer
- Niet te snel eigen kennis in het gesprek naar voren laat komen
- Terugkoppelt met de medewerker of deze tevreden is met de gekozen oplossing/aanpak
- Als de medewerker opnieuw fouten maakt door een gebrek aan motivatie deze op zijn gedrag aanspreekt.

Deze stijl is een veelvoorkomende valkuil voor leidinggevendenden omdat de leidinggevende het probleem van de werknemer overneemt en als het ware zijn probleem maakt. De medewerkers stellen zich afhankelijk op van de leidinggevende en vragen deze doorlopend om advies. Wanneer de leidinggevende hierop ingaat worden deze door de werknemers vaak door middel van tegenwerpingen verworpen. Er ontstaat een 'ja, maar' cultuur. Dit zal door medewerkers als betuttelend worden ervaren. De leidinggevende neemt al snel de rol van de werknemer over omdat de leidinggevende het probleem van de werknemer over neemt terwijl het eigenlijk het probleem van de werknemer is (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001, p. 186).

De karaktereigenschappen die horen bij een samenwerkende leidinggevende zijn een mate van *nederigheid*. De leidinggevende moet zichzelf op de achtergrond kunnen zetten. Samen met de medewerkers zal gezocht worden naar oplossing om taken tot een goed einde te brengen. De doelen om de medewerker te helpen staan voorop. Een grote mate van *empathie* is hiervoor vereist. De leidinggevende moet de medewerker ondersteunen in zijn of haar werkzaamheden. Daarnaast moet

de leidinggevende taken uit handen durven geven. Het kunnen *delegeren* is een belangrijke eigenschap. Bij deze leiderschapsstijl zijn de medewerkers mede verantwoordelijk voor het nemen van besluiten. De medewerkers moeten wel het vertrouwen van de leidinggevende krijgen om dit ook daadwerkelijk te kunnen doen en de leidinggevende zal zijn medewerkers goed genoeg moeten *vertrouwen* om taken uit handen te durven geven (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001, pp. 185-186).

Paragraaf 3.2.4.4: Delegerende stijl

Bij de delegerende stijl is het belangrijk dat de juiste voorwaarden worden geschapen om de taken op een juiste manier uit te voeren. De medewerkers zijn vaak bereid en capabel genoeg om de taken uit te voeren en tot een goed einde te brengen. Er zal wel enige ondersteuning van de leidinggevende uit gaan omdat de leidinggevende toch zal willen weten of er ergens nog problemen zijn voorgekomen of tussentijds wil weten hoe het staat met de taakuitvoering en of eventuele plannen gehaald worden. Daarnaast zal de leidinggevende af en toe informatie willen geven over de plannen die van hoger in de organisatie zijn opgelegd. De leidinggevende moet het vertrouwen in zijn medewerkers hebben dat de taken op de juiste manier worden uitgevoerd (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001, pp. 187-188). De medewerkers waarvoor deze leiderschapsstijl geschikt is zijn medewerkers die zich in het gedeelte O4 bevinden. Deze medewerkers moeten van de leidinggevendens de informatie en bevoegdheden krijgen om de taken uit te voeren maar zijn hiertoe ook bereid en bekwaam genoeg. De medewerkers hebben vaak veel ervaring in het uitvoeren van de taken waardoor ze weten hoe bepaalde problemen opgelost kunnen worden (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001, pp. 180-181). De leidinggevende die met deze stijl werkt moet drie thema's in het achterhoofd houden welke weer te verdelen zijn in een aantal onderdelen.

1. Schep duidelijkheid over de functie van de medewerker:
 - a. Welke resultaten wil de werknemer gaan bereiken?
 - b. Op welke termijn wil de werknemer deze bereiken?
 - c. Welke factoren kunnen de resultaten beïnvloeden?
 - d. Welke problemen kunnen een rol spelen en wat zijn hiervoor de mogelijke oplossingen?
2. Schep duidelijkheid over de rol van de leidinggevende en de werknemer:
 - a. Wat verwacht de medewerker van de leidinggevende en leg dit vast in afspraken;
 - b. Bij ernstige problemen neemt de leidinggevende de verantwoordelijkheid;

- c. Laat iedereen weten welke taken gedelegeerd zijn en aan wie;
3. Schep duidelijkheid over de te volgen procedure:
 - a. De medewerker houdt de leidinggevende op de hoogte van de voortgang;
 - b. De leidinggevende spreekt regelmatig vertrouwen uit in de capaciteiten van de werknemer;
 - c. De leidinggevende belooft positief behaalde resultaten
 - d. De leidinggevende vraagt af en toe of hulp gewenst is, de medewerker geeft tijdig aan als deze hulp nodig heeft van de leidinggevende;
 - e. Het succes van de behaalde resultaten komen toe aan de medewerker.

Ook deze stijl kan negatieve gevolgen hebben wanneer deze niet goed wordt uitgevoerd. Dit zal gebeuren wanneer er totaal geen sturing of ondersteuning wordt gegeven omdat de leidinggevende er vanuit gaat dat de taken toch wel op een goede manier afgerond zullen worden. Hier is sprake van *laissez faire*, oftewel, 'laat maar begaan'. De leidinggevende raakt langzaam maar zeker de grip kwijt op de medewerker terwijl deze het idee krijgt alles te kunnen doen en laten als de gewenste resultaten maar enigszins behaald worden (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001, pp. 186-187).

De karaktereigenschappen die horen bij een delegerende leiderschapsstijl zijn voornamelijk een zeer hoge mate van *nederigheid*, in positieve zin. Dit wil zeggen dat de leidinggevende zichzelf op de achtergrond kan zetten. De taken moeten voornamelijk door de medewerkers worden uitgevoerd. Daarnaast is de leidinggevende erg sterk in het *delegeren* van taken aan de medewerkers. De medewerkers krijgen het *vertrouwen* van de leidinggevende om alle taken zelfstandig uit te voeren. Dat betekent dat de leidinggevende zijn medewerkers vaak zal moeten *monitoren* om toch in de gaten te kunnen houden wat er zich op de werkvloer afspeelt. Bij eventuele problemen zal de leidinggevende snel moeten kunnen handelen. *Overtuiging* is daarbij van belang, zodat problemen adequaat opgelost worden voor deze uit de hand lopen (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001, pp. 186-187).

In de hierboven geschetste stijlen van leidinggeven staat voornamelijk de interne organisatie centraal. Hiervoor is al aangegeven dat het dienend leiderschap goed bij gemeenten toe te passen zal zijn omdat de gemeente in dienst moet staan van de burgers. De *civil servant*, ambtenaar, staat in dienst van de burgers van een gemeente. Daarbij behoort ook een leidinggevende die een dienende vorm

van leiding geven bezit. Niet alleen de interne organisatie is van belang maar steeds meer de dienstverlening richting de burgers. Hierdoor komt er een externe dimensie bij, namelijk de waardering van de klant over het niveau van klantvriendelijkheid van de organisatie en de kwaliteit van de geleverde diensten. Deze extra dimensie krijgt een plaats binnen het dienend leiderschap, welke in de volgende paragraaf geheel toegelicht zal worden.

Paragraaf 3.3: Dienend leiderschap

Het idee van dienend Leiderschap is voor het eerst opgeworpen door Robert K. Greenleaf (1977). In zijn boek 'Servant Leadership' werpt hij een controversiële vraag op in hoeverre diegene die zich dienend gedragen tegenover een leider eigenlijk de echte leiders zijn. Dit onderstreept hij met het verhaal van Hermann Hesse, *Journey to the East*. "In dit verhaal wordt een groep mannen gevolgd die op een mythische reis zijn. [...] De hoofdpersoon in het verhaal is Leo, hij vergezelt de groep om alle ondergeschikte klusjes te doen, daarnaast onderhield hij de groep met zijn zang en inspirerende verhalen. Als persoon is hij altijd op buitengewone wijze aanwezig. Alles gaat goed binnen de groep, totdat Leo op een gegeven moment ineens verdwijnt. De groep vervalt in wanorde en ze zijn genoodzaakt de reis op te geven. Ze kunnen niet zonder de bediende, Leo. De verteller, een van de mannen, vindt Leo, na een aantal jaren rondgereisd te hebben, terug. Hij ontdekt dat Leo is opgenomen in de orde die de mythische reis had bekostigd. Hier ontdekt de verteller dat Leo, wie hij kende als dienaar, in feite het hoofd is van de Orde en een groot en nobel leider is ((Greenleaf, 2002, p. 19); vrij vertaalt PV).

Paragraaf 3.3.1: Centrale gedachten

In dit verhaal is een rode draad te vinden welke van zeer belangrijke invloed is op het hedendaagse denken rondom dienend leiderschap. Dit is dat de organisatie zelf de werkgemeenschap vormt. De dienend leider gunt de ander wat hem of haar toekomt en wil delen in het succes. Medewerkers worden geprikkeld bij te dragen aan de doelen van de organisaties (vergelijk met de liederen en de positieve instelling van Leo), maar worden tegelijk gestimuleerd in de eigen ontwikkeling. Dienend leiderschap stelt niet het eigen slagen van de leider centraal, maar het ontwikkelen van de omgeving (Rikmenspoel, 2004).

Een dienend leider kan los worden gezien van andere leiders omdat deze een interne motivatie heeft om te leiden. Een dienend leider zal eerst als medewerker worden gezien waarna een bewuste keuze

van deze medewerker hem/haar ertoe zet om leiding te geven aan anderen. Dit wordt volgens Greenleaf (2002, pp. 23-24) weergegeven als een ideaaltypisch model: eerst-dienaar en eerst-leider. De 'eerst-leider' zal worden gedreven om leiding te geven door materialistische redenen, de eerst-dienaar niet. De eerst-dienaar zal er eerst voor zorgen dat aan de hoogste prioriteiten van de medewerkers wordt voldaan voordat men verder gaat met het leidinggeven over de organisatie. Zoals Mintzberg het aangeeft: "[...] *The biggest American Enterprises were founded by those who had dirt under their fingernails*" (Mintzberg, 2010). De eerst-dienaar wil vaak meer inhoud uit het werk halen en neemt vervolgens verantwoordelijkheid op zich omdat deze ziet dat er zaken misgaan en wordt op die manier in een leidinggevende rol gedwongen (Tiggelaar, 2010).

Dienend leiderschap wordt tegenwoordig gezien als een nieuw model van leiderschap waarin dienstbaarheid aan medewerkers, klant en gemeenschap centraal staan. Dienend leiderschap is daardoor niet gebaseerd op macht, hiërarchie en status, maar juist op bewustwording, zingeving, ontwikkeling en groei van medewerkers. Een dienend leider 'doet wat nodig is' in het belang van het bedrijf, omgeving en personen (Abrahamson, et al., 2009).

In deze paragraaf is een schets gegeven omtrent de dienende leider en waar de ideeën vandaan komen. Wanneer dit naar de praktijk moet worden vertaald zal een dienend leider een aantal persoonskenmerken bezitten welke in meer of mindere mate aanwezig zullen zijn wil iemand een goede dienende leider zijn. Deze eigenschappen worden in de volgende paragraaf besproken.

Paragraaf 3.3.2: Eigenschappen Dienende leider

Het gedrag dat dienend leiderschap kent, kan volgens Nuijten (2010) worden gevat in twee dimensies. Allereerst 'dienen': hierin houdt de leider zich op de achtergrond, stelt zich bescheiden en authentiek op en is bereid om fouten te vergeven. Daarnaast 'leiden': dit gaat met name over empowerment, rentmeesterschap, verantwoordelijkheid en moed.

Paragraaf 3.3.2.1: Karaktereigenschappen dienend leider

Volgens Greenleaf (1998, pp. 5-8) kent een dienend leider tien specifieke karaktereigenschappen:

1. Luisteren, de dienende leider is actief en betrokken: Een belangrijk deel van de kwaliteit van leiders ligt aan hun wijze van communiceren en besluitvaardigheid. Dienende leiders willen de intenties van een persoon of groep leren kennen en vanuit deze intenties de groep willen

ontwikkelen. De leiders staan open voor wat er wel, en vooral niet gezegd wordt. Luisteren in combinatie met periodieke reflectie is essentieel voor de groei van een dienend leider.

2. Empathie, de dienend leider streeft naar begrip: leiders streven ernaar om anderen op een empathische en inlevende manier te begrijpen. Ze gaan uit van de goede intenties van de medewerkers en klanten en verwerpen deze niet als zijnde mens, ook al zijn de leiders het niet eens met hun gedrag. De meest succesvolle dienende leiders zijn diegene die ervaren empathische luisteraars zijn geworden.
3. Helende kracht, ten aanzien van zowel de groep als het individu: Een onderdeel van het 'mens-zijn' is het opdoen van een grote verscheidenheid aan emotionele ervaringen. Vele daarvan zijn negatief waardoor mensen intrinsiek niet in balans zijn. Dienende leiders kennen mogelijkheden om deze mensen te helpen zodat ze weer in 'harmonie' met zichzelf kunnen komen. Hierdoor kunnen de mensen zich verder ontwikkelen in hun 'mens-zijn'. Dienende leiders zijn in staat om de relatie met anderen te herstellen.
4. Bewustzijn, de dienend leider is zich bewust van zowel de groep als van het individu. Het aangaan van een verbintenis om bewustzijn te ontwikkelen kan beangstigend zijn, men weet nooit wat men zal ontdekken. Het maakt mogelijk dat dienende leiders een situatie door middel van een holistisch en geïntegreerd geheel kunnen overzien. Goede dienende leiders zijn over het algemeen mensen die op redelijke wijze overal over verontrust zijn, hierdoor houden ze iedereen scherp om met zoveel mogelijk situaties rekening te houden.
5. Overtuigend, de dienend leider kan de weg wijzen: Een dienend leider zal zijn besluiten niet snel uitleggen als zijnde hiërarchisch genomen maar zal proberen de besluiten aan zijn medewerkers uit te leggen en de medewerkers te overtuigen van de juistheid van de beslissingen. De dienende leider weet dat consensus en commitment van zijn medewerkers basisvoorwaarden zijn om de missie en visie van de leider in de praktijk toe te passen.
6. Conceptueel denken: dienende leiders worden gekenmerkt door grootse dromen na te streven. Dit houdt in dat men verder denkt dan de realiteit van vandaag. Ze weten daarbij medewerkers enthousiast te maken voor hun visie zonder de realiteit uit het oog te verliezen. Dit zorgt ervoor dat de leiders als zeer effectief te boek kunnen staan. De traditionele leidinggevende op de werkvloer wordt vaak gedreven door doelen die op korte termijn moeten worden behaald. Daarom is het conceptueel denken vaak weggelegd voor de algehele leiding

van het bedrijf. De dienend leider moet een goede balans zien te vinden voor het conceptueel denken en de toepassing hiervan in de dagelijkse praktijk.

7. Vooruitziende blik: Vooruitzien stelt de leider in staat om te leren van het verleden, de realiteit van het heden te onderkennen en de consequenties van besluiten in te kunnen schatten. De dienend leider voorziet een bepaalde uitkomst door zijn/haar ervaring, maar kan er niet goed de vinger op leggen. Het definiëren van de mogelijke uitkomst is erg lastig, je weet het wanneer je het ziet.
8. Rentmeesterschap, dienende leiders zorgen voor datgene wat hen is toevertrouwd: Bestuur, directie, staf en medewerkers van een organisatie spelen een essentiële rol om hun organisaties in stand te houden ten gunste van het grotere goed van de samenleving als geheel. Hiermee wordt onder andere bedoeld dat het algemeen belang voor het eigen belang gesteld dient te worden. Dienend leiderschap gaat er vanuit dat eerst de noden en belangen van anderen worden gediend. Het legt de nadruk op overreding en openheid in plaats van controle.
9. Anderen laten groeien: dienende leiders doen er alles aan om het beste uit de medewerkers te halen. De intrinsieke waarde van mensen is meer dan men op de werkvloer aan taken uitvoert. De dienende leider is daardoor erg betrokken bij de persoonlijke en professionele groei van zijn werknemers en voelt zich hier ook verantwoordelijk voor.
10. Bouwen aan de gemeenschap: dienende leiders moeten de weg wijzen om de gemeenschap als levensvatbare omgeving te herbouwen. In deze gemeenschap dienen mensen zich te kunnen ontplooiën op de wijze waarop men dat zelf wil. De dienende leiders nemen deze verantwoordelijkheid niet door grootschalige acties op te zetten maar door de gemeenschap te tonen dat men een eigen onbegrensde aansprakelijkheid kent voor het ontplooiën van activiteiten en nemen hier het voortouw in. Deze hernieuwde bouw aan een samenleving waarin men zichzelf kan ontplooiën komt voort uit de afbraak van kleine bedrijfjes naar enorme bedrijven en instituten.

Paragraaf 3.3.2.2: Clusters van eigenschappen

Deze tien eigenschappen zijn in de loop der tijd aangevuld, geclusterd en specifieker gemaakt. Van Dierendonck (2010) komt tot de conclusie dat de eigenschappen van een dienende leider geclusterd

kunnen worden in zes groepen. Deze zes groepen zijn uiteindelijk gebruikt als leidraad voor de vragen die aan de respondenten werden gesteld.

De eerste eigenschap is *het toekennen van bevoegdheden aan en het ontwikkelen van personen*. Het toekennen van bevoegdheden dient ervoor om een proactieve houding en zelfvertrouwen onder de medewerkers te ontwikkelen. Het geeft hen een gevoel van persoonlijke macht. De dienend leider gelooft in de intrinsieke waarde van elk individu. Het gaat hier voornamelijk om het her-, toekennen en realiseren van de mogelijkheden die medewerkers met zich mee dragen. De dienend leider kan dit bewerkstelligen door medewerkers zelf beslissingen te laten nemen, veel informatie met hen te delen en hen te coachen om met innovatieve ideeën en prestaties te komen (Van Dierendonck, 2010, p. 5-6).

Ten tweede kent men *nederigheid*. Een dienend leider plaatst zichzelf op de achtergrond en komt alleen naar voren als er ergens ingegrepen moet worden. De leider stelt zich in dienst van de medewerkers. De belangen van de medewerkers zijn belangrijker dan die van de leidinggevende. De leidinggevende faciliteert en ondersteunt de medewerkers om tot goede resultaten te komen. Het lijkt alsof de leidinggevende een ondergeschikte rol heeft ten opzichte van de medewerkers (Van Dierendonck, 2010, p. 6). Nederigheid is een belangrijke voorwaarde voor een leidinggevende om te kunnen leren van anderen (Mahbubani, 2010).

Authenticiteit is het derde cluster van eigenschappen. Hierbij gaat het er voornamelijk om dat de leidinggevende zichzelf moet blijven. De leidinggevende moet zijn gedachten en activiteiten op elkaar af kunnen stemmen en moet zijn emotie kunnen uiten op de wijze waarop hij dat het liefst wil. Authenticiteit is in deze vorm sterk gekoppeld aan integriteit. Het nakomen van afspraken, zichtbaarheid in de organisatie en eerlijkheid zijn belangrijke aspecten waar de dienend leider zich aan zal moeten houden om een goed dienend leider te kunnen zijn. De persoon van de leider staat in deze zin centraal ten opzichte van de professionele rollen die de leidinggevende aan kan nemen (Van Dierendonck, 2010, p 6).

Als vierde kunnen een aantal eigenschappen onder de noemer *interpersoonlijke acceptatie* worden gezet. Belangrijk in deze is dat er een sfeer van vertrouwen wordt gecreëerd waarin alle medewerkers zich prettig voelen en zich daardoor kunnen ontwikkelen. Het heeft tevens te maken met een mate van

empathie door de leidinggevende. Begrijpen wat de achtergronden zijn van de verschillende medewerkers, de kunst om gevoelens en ervaringen van medewerkers te kunnen begrijpen en hier mee om kunnen gaan en het gevoel van onbehagen achter zich te laten en niet leidend te laten zijn voor een volgend contact. De leidinggevende zal warmte, vergevingsgezindheid en medeleven moeten tonen om de juiste sfeer in een organisatie te ontwikkelen (Van Dierendonck, 2010, p 7).

De vijfde groep kenmerken komt overeen met wat in algemene zin over leiderschap wordt geschreven, namelijk *richting geven*. Mensen moeten weten wat van hen verwacht wordt. Dit is van belang voor zowel de organisatie als de medewerker. Al is hiervoor gesteld dat het dienend leiderschap niet zozeer over de organisatie maar over de personen gaat is dit toch van belang voor het dienend leiderschap. Het geven van richting gaat voornamelijk om het geven van de juiste mate van verantwoordelijkheid. De medewerker moet verantwoording afleggen aan de leidinggevende en op basis daarvan kan de leidinggevende de medewerker bijsturen. Hierbij kunnen nieuwe visies of oplossingen door de leidinggevende worden aangedragen waar de medewerker de volgende keer rekening mee kan houden (Van Dierendonck, 2010, p 7).

Het laatste element is *rentmeesterschap*. Hiermee wordt bedoeld dat de leidinggevende verantwoordelijk is voor het grote geheel en dat deze kiest voor service in plaats van controle en eigen belang. Het algemeen belang prevaleert. Leidinggevend en moeten een rolmodel zijn voor de medewerkers door goede voorbeelden te geven (Van Dierendonck, 2010, p 7).

Paragraaf 3.3.2.3: Andere belangrijke eigenschappen

Voorgaande eigenschappen die door Dirk van Dierendonck (2010) en Robbert Greenleaf (1977) zijn genoemd vormen een goede beschrijving over welke eigenschappen een leider zou moeten bezitten om een effectieve dienende leider te zijn. Toch zou ik graag een extra dimensie aan deze eigenschappen toe willen voegen om de dienende leider een eigen plek te geven binnen de vele leiderschapstheorieën. Mijns inziens moet een dienend leider niet alleen binnen de organisatie werken of werken vanuit de tucht van de aandeelhouders, ten koste van alles meer winst maken, maar voornamelijk ook oog hebben voor wat de organisatie voor de omgeving kan betekenen. Dit zou men het 'Outside-In denken' kunnen noemen. Alle sectoren spelen een belangrijke rol in de samenleving. Een bedrijf heeft niet alles te danken aan aandeelhouders maar ook aan bijvoorbeeld de belastingbetaler of de klanten van een bedrijf. De belastingbetaler heeft gezorgd voor de verschillende

vormen van infrastructuur zodat er gecommuniceerd kan worden of goederen kunnen worden geleverd. De samenleving heeft voor educatie gezorgd zodat er werknemers bestaan met een bepaalde mate van kennis (Domini, 2010).

Wanneer de consumenten of klanten in ogenschouw worden genomen kan men concluderen dat deze wellicht belangrijker zijn dan de aandeelhouders. Wanneer een organisatie imagoschade oploopt zal dit slecht zijn voor de verkoopcijfers en op de lange termijn voor de continuïteit van de organisatie, neem als voorbeeld Nike waarvan men beweerde dat gebruik werd gemaakt van kinderarbeid en mensen de producten niet wilde kopen omdat men dit niet ethisch verantwoord vond (Domini, 2010). Ook in het boek van Post-Dijkstra en Blank (2009) wordt veel waarde gehecht aan klantvriendelijkheid. Een aantal zaken binnen klantvriendelijkheid zijn niet toe te schrijven aan kenmerken van een medewerker of leidinggevende, zoals bereikbaarheid, inrichting van de wachtruimte, prijzen van producten of diensten en openingstijden. Toch kan de dienende leider hier iets aan veranderen door rekening te houden met de wensen en eisen van de klanten. Wanneer klanten slechte ervaringen hebben met bovengenoemde zaken zal de score op klantvriendelijkheid kunnen dalen. Door rekening te houden met de klanten kan de dienend leider de juiste omstandigheden creëren waardoor klanten ook daadwerkelijk de producten van de organisatie met tevredenheid zullen afnemen, ook wanneer dit in eerste instantie meer geld kost kunnen de toekomstige inkomsten door deze investering stijgen (Barbosa, 2010).

Maar belangrijker is de manier waarop de dienend leider en de medewerkers op de klanten overkomen. De dienend leider zal een deskundig persoon moeten zijn met oog voor de eigen persoonlijke verzorging en de manier waarop hij overkomt op de klanten. Ook inlevingsvermogen is hier belangrijk. Maar dit keer niet naar de eigen werknemers maar juist naar de klanten.

Tevens is bij klantvriendelijkheid belangrijk dat ook de leidinggevende plezier uitstraalt. Hij/zij moet openstaan voor de vragen, eisen en wensen van klanten. Hierdoor zal de sfeer een positieve impuls krijgen. Dit betekent dat er een instelling zal moeten komen naar 'Kan ik u helpen?' in plaats dat er gezocht wordt omdat er weer iemand langs komt met een moeilijke vraag (Post-Dijkstra et al., 2009, p. 151).

Als laatste is van belang dat de dienend leider gemaakte afspraken nakomt. Afspraak is afspraak en mensen rekenen hier ook op. Afspraken die door de gemeente zijn gemaakt moeten worden

nagekomen, op tijd en juist. Elke niet nagekomen afspraak heeft een negatief effect op de mate van klantvriendelijkheid en moet daardoor worden voorkomen (Post-Dijkstra et al., 2009, p.152). Tevens heeft dit effect op de geloofwaardigheid van de leidinggevende. Wanneer een leidinggevende geloofwaardig wil overkomen, zal deze moeten doen wat hij zegt (Barbosa, 2010). Zoals Ralph Emerson het ooit verwoorde: "Who you are speaks so loudly I can't hear what you're saying" (Emerson, 1803-1882).

Bovenstaande elementen zijn mijns inziens van belang, zo niet doorslaggevend, om te kunnen stellen dat iemand een dienend leider is of niet. En worden daarom opgenomen in het uiteindelijke onderzoek naar de mate van dienend leiderschap.

Paragraaf 3.4: Theoretisch antwoord op de hoofdvraag

Nu het KCC en de verschillende theorieën over leidinggeven zijn besproken wordt het tijd om deze theorieën samen te voegen. Om theorie en praktijk aan elkaar te koppelen zal in deze paragraaf een schematisch overzicht worden gegeven van de hypothese die in dit onderzoek zijn getest. Deze hypothesen zullen het theoretisch antwoord op de hoofdvraag vormen. De hoofdvraag van deze scriptie is:

Welke stijlen van leidinggeven worden gebruikt bij de verschillende fasen van een KCC?

Allereerst zullen een aantal hypothesen worden opgesteld. Met behulp van deze hypothesen zal het mogelijk zijn om een model te maken. Uiteindelijk zal uit statistisch onderzoek moeten blijken of de hypothesen verworpen of behouden kunnen worden.

Leveren van prestaties	Fase 3
Producten/diensten en kanalen	Fase 4

Processen en besturing	Fase 4
Systemen en informatie	Fase 2
Leiderschap en medewerkers	Fase 3

Eerst zal moeten worden gekeken of het gebruik van verschillende leiderschapsstijlen mogelijkheden bieden

Tabel 1. Fictief voorbeeld van

KCC van een gemeente

meer gekeken wordt naar de verschillende fasen waarin een gemeente zich kan bevinden kan worden gesteld dat verschillende fasen door kunnen lopen. De verschillende fasen zijn niet zo omschreven dat een gemeente alleen naar een volgende fase kan komen zodra aan alle aspecten van een bepaalde fase is voldaan. Een gemeente kan dus op verschillende aspecten verschillend scoren en zich in verschillende fasen bevinden. Wanneer dit in een fictief voorbeeld wordt weergegeven zou het kunnen zijn dat een KCC zich de fasen bevinden zoals is aangegeven in de tabel.

Een gemeente zou trots kunnen zeggen dat ze in fase 4 zitten omdat daar een aantal bouwstenen inderdaad behaald zijn, echter bevindt, in dit fictieve voorbeeld, 'Systemen en informatie' zich nog in fase 2, een aantal in fase 3 en een aantal in fase 4.

Als gemiddelde wordt daarom fase 3 als onderzoeksresultaat genomen. In paragraaf 4.2.1. zal verder worden uitgelegd waarom dit is. De volgende hypothese zal in dit onderzoek worden onderzocht:

1. Omdat het situationeel leiderschap ervan uitgaat dat er per situatie een andere, juiste manier van leidinggeven is zal er tijdens het verandertraject van het KCC verschillende manieren van leidinggeven worden ingezet. Er vanuit gaande dat de leiderschapsstijl zich tevens aanpast aan de ontwikkeling van de medewerkers zal in zowel de fasen van het KCC als in de ontwikkeling van de medewerkers en dus de leiderschapsstijl een opgaande lijn te vinden zijn. De lijn zal vanuit de oorsprong in het schema naar rechtsboven gaan.

Vervolgens nemen de verschillende fasen waarin een KCC zich kan bevinden een centrale plaats in. De verschillende leiderschapsstijlen zullen tegen deze fasen worden afgezet. Daarbij zijn een aantal verwachtingen weer te geven.

Ten eerste wordt verwacht dat de verschillende leiderschapsstijlen elkaar op kunnen volgen en deze stijlen ook een mate van volgorde bezitten ten opzichte van elkaar. Dit volgt uit het perspectief van het situationeel leiderschap. Bij een verandering naar een andere fase zal ook de stijl van leiderschap veranderen. De situatie verandert, dus zal het leiderschap ook moeten veranderen. Als gevolg van de

complexiteit van de verschillende fasen in een KCC zullen ook verschillende leiderschapsstijlen op verschillende momenten gewenst zijn. Zoals in het schema op pagina 28 te zien is zullen de vier stijlen uit het situationeel leiderschap elkaar op kunnen volgen. Deze relatie wordt aangegeven door de lijn die loopt van rechts (bij S1) naar links (S4). Deze lijn veronderstelt een ontwikkeling bij de leidinggevende. Daarnaast is ook het dienend leiderschap weergegeven. Daarbij is de verwachting dat dit dé manier is om klanten op een goede manier bij de gemeente te betrekken en de klantvriendelijkheid van de gemeente op het hoogste niveau te krijgen. Niet alleen doordat dit de enige leiderschapsstijl is die daadwerkelijk met de klanten rekening houdt, maar ook omdat dit door het ontwikkelen van de medewerkers een grote bijdrage zou kunnen leveren aan de dienstbaarheid van de medewerkers en dus van de gemeente. Deze aannames kunnen worden vertaald in vijf hypothesen:

2. De sturende leiderschapsstijl past het meest bij de kenmerken van fase 1 en zal daardoor worden ingezet om een KCC te ontwikkelen naar fase 1;
3. De begeleidende leiderschapsstijl past het meest bij de kenmerken van fase 2 en zal daardoor worden ingezet om een KCC te ontwikkelen naar fase 2;
4. De samenwerkende leiderschapsstijl past het meest bij de kenmerken van fase 3 en zal daardoor worden ingezet om een KCC te ontwikkelen naar fase 3;
5. De delegerende leiderschapsstijl past het meest bij de kenmerken van fase 4 en zal daardoor worden ingezet om een KCC te ontwikkelen naar fase 4;
6. De dienende leiderschapsstijl past het meest bij de kenmerken van fase 5 en zal daardoor worden ingezet om een KCC te ontwikkelen naar fase 5.

Dienend leiderschap				Fase 5
Delegerend leiderschap			Fase 4	
Samenwerkend leiderschap		Fase 3		
Begeleidend leiderschap		Fase 2		
Sturend leiderschap	Fase 1			

Figuur 3: Hypothesen

Wanneer deze zes hypothesen in een model worden gezet krijgt men bovenstaand figuur:

Kortom, ideaaltypisch hoort bij elke fase van het KCC een andere leiderschapsstijl. Deze lopen synchroon met het situationeel leiderschap waarbij sturend leiderschap als beginpunt en delegerend leiderschap als eindpunt van deze theorie kan worden gezien. Daarna kan men gebruik maken van het dienend leiderschap om de dienende functie van de gemeenten tot uiting te laten komen in de organisatie en met name richting het klantcontact met de burgers.

Tot zover de theorie. In het volgende hoofdstuk zullen zowel de leiderschapsstijlen als de verschillende fasen van een KCC meetbaar worden gemaakt zodat deze te onderzoeken zijn en er duidelijke uitspraken kunnen worden gedaan over het al dan niet falsificeren van bovenstaand model.

Hoofdstuk 4: Operationalisatie

Operationaliseren van onderzoek betekent het meetbaar maken van theoretische begrippen.

Theoretische en abstracte begrippen, zoals leiderschap, worden waarneembaar gemaakt.

Operationaliseren gaat idealiter in een aantal stappen. Allereerst zullen een aantal belangrijke theoretische begrippen worden omschreven (paragraaf 4.1). Deze definitie van de begrippen zal helpen in het meetbaar maken van de theorie. Nadat de begrippen zijn omschreven zal worden aangegeven welke uitingsvormen de theorie in de praktijk aan kan nemen en op welke wijze dit zal worden gemeten (paragraaf 4.2). Wanneer bekend is *wat* er gemeten zal worden zal er een paragraaf (4.3) gewijd worden aan *wie* er onderzocht wordt. Als laatste zal rekening worden gehouden met de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek en zal worden omschreven op welke wijze hier rekening mee is gehouden (paragraaf 4.4) (Van Thiel, 2007, pp. 50-59).

Paragraaf 4.1: Belangrijkste begrippen

In deze paragraaf zullen de belangrijkste begrippen worden weergegeven welke daadwerkelijk van invloed zijn op het onderzoek. Deze begrippen worden in het onderzoek gemeten, de exacte operationalisatie van de begrippen zal in de volgende paragrafen worden omschreven. De begrippen staan op alfabetische volgorde en geven daardoor geen mate van belang aan.

Authenticiteit: Velen zullen authenticiteit omschrijven als: trouw blijven aan jezelf, vanuit jezelf leven. Maar, volgens Charles Taylor is dat te makkelijk. Een belangrijke kwestie is de relatie tussen het authentieke individu en de gemeenschap. Volgens Taylor is authenticiteit niet hetzelfde als de liberale zelfbeschikking, die uitmondt in 'doe maar wat je wilt'. Weliswaar ligt de bron in het individu, maar authenticiteit krijgt pas echt gestalte in de verhouding tot het gemeenschappelijke. Dialoog met anderen en het bepalen van een gedeelde horizon van waarden is essentieel (Rasch, 2010).

Delegeren: Maakt dat een andere persoon het recht en het vermogen krijgt om te handelen, door toewijzing van taken naar medewerkers, door toestemming (bevoegdheid) te geven om actie te nemen en door een verplichting (verantwoordelijkheid) vast te leggen voor medewerkers ten behoeve van tevredenstellende werkuitvoering (Aerschot, 2003).

Dienst: "[...] activiteit die de ene partij (opdrachtnemer) in opdracht van de andere partij (opdrachtgever), meestal tegen een vergoeding in financiële vorm, dan wel gratis uitvoert [...]" (Post-Dijkstra & Blank, 2009, p. 185).

Dienstverleningsconcept: “Een uitwerking van de wijze waarop processen, procedures, systemen, de organisatie en aansturing worden ingericht om diensten te kunnen verlenen aan burgers en bedrijven. Op basis daarvan worden concrete randvoorwaarden/normen geformuleerd waar de dienstverlening aan moet voldoen” (Egem, 2006, p. 13).

Digitalisering: “Informatie omzetten naar binaire ofwel elektronische vorm” (Egem, 2006, p. 14).

Frontoffice: “Plek waar de klant contact maakt met de organisatie. Dit kan via de balie zijn maar ook per telefoon, e-mail, post of via de website” (Egem, 2006, p. 19).

Gemeente: De gemeente bestaat uit een gemeenschap binnen een territoriaal gebied met een gemeentelijk apparaat (raad, burgemeester en wethouders). De gemeente is de laagste bestuurlijke eenheid in Nederland (Post-Dijkstra & Blank, 2009, p. 8).

ICT: Is een afkorting voor Informatie en Communicatie technologie en gaat over alle technologische systemen waarmee informatie kan worden overgedragen of opgeslagen (Van Dale, 2010).

Interpersoonlijke acceptatie: Een mate van empathie. Begrijpen wat de achtergronden zijn, de kunst om gevoelens en ervaringen te kunnen begrijpen en mee om te kunnen gaan, het gevoel van onbehagen achter zich te laten en niet leidend te laten zijn voor een volgend contact (Van Dierendonck, 2010).

Kanalen: Dit zijn de manieren waarop contact met een organisatie kan worden gezocht (Overeem et al, 2007). Dit zijn het fysieke, telefonische, internet- en postkanaal.

Klant: “Iemand die van de diensten van een ander gebruik wil maken. De klantenkring van gemeenten bestaat uit burgers, bedrijven, maatschappelijke instellingen en andere overheidsorganisaties” (Egem, 2006, p. 24).

KlantContactCentrum (KCC): Het KCC wordt in het ICTU-programma ‘e-Overheid voor burgers’ omschreven als “het organisatieonderdeel dat de fysieke, telefonische, papieren en elektronische contacten met de burger aanneemt en mogelijk direct afhandelt” (Overeem et al, 2007, p. 7).

Klantvriendelijkheid: Het onderzoek- en consultancy bureau Marketresponse heeft een vijftal ‘gouden regels’ opgesteld waaraan klantvriendelijkheid te herkennen is. Het gaat hier voornamelijk om: “1. Doe wat je de klant belooft, 2. Doe niet moeilijk over formaliteiten, 3. Wees beschikbaar als de klant er om

vraagt, 4. Geef fouten toe en los ze perfect op en 5. laat de klant met rust, tenzij je echt iets te bieden hebt” (Donze, 2008, p. 4). Het gaat hier dus voornamelijk om hoe de klant door de organisatie bejegend wordt.

Leiderschapsstijl: De leiderschapsstijl staat centraal binnen de stijlbenadering. Binnen de leiderschapsstijlen gaat het om het gedrag van leidinggevendenden, niet in eerste instantie welke competenties of persoonlijke eigenschappen men bezit (Meer, 2007).

Leiding/leidinggevende: Leiderschap houdt in dat een persoon het gedrag van een individu of groep probeert te beïnvloeden, wat hiervoor de reden ook is. Het verschil met management is dat het uitoefenen van management voornamelijk is gericht op het behalen van organisatiedoelen (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001, p. 9).

Nederigheid: Wordt in de Van Dale (2010) omschreven als: onaanzienlijk, gering of bescheiden, deemoedig. Een persoon is dus nederig als deze zich onaanzienlijk of bescheiden opstelt richting anderen.

Organisatie: Een doelgerichte overeenkomst van personen om specifieke doelen na te streven. Kortom, een organisatie heeft een specifiek doel wat men hoopt te bereiken. Daarnaast zijn personen nodig die activiteiten ontplooiën waarmee de doelen kunnen worden bereikt. Als laatste bestaat er een bepaalde structuur waarin de mensen hun werkzaamheden verrichten (Robbins & Coulter, 2009, p. 30).

Rentmeesterschap: Ook hier geeft de Van Dale (2010) antwoord. In het algemeen kan worden gesteld dat een rentmeester verantwoording voor bepaalde zaken neemt. Deze zaken zijn het innen van pachten of huur, het beheer van een landgoed of de verantwoordelijkheid voor de aarde. In dit onderzoek wordt voornamelijk het nemen van verantwoordelijkheid voor zaken die aan de persoon zijn toevertrouwd bedoeld (Van Dale, 2010).

Richting geven, sturen: Het aangeven en leiden van een organisatie of een groep medewerkers richting een bepaalde visie of om bepaalde doelen te bereiken (Van Dierendonck, 2010).

Paragraaf 4.2: Het meten van de fasen van een KCC en leiderschap

In deze paragraaf zal worden omschreven op welke wijze de verschillende fasen van een KCC en de verschillende leiderschapsstijlen worden gemeten. Allereerst zal worden omschreven op welke wijze gemeten zal worden in welke fase een KCC zich bevindt. Daarnaast zal een methode worden ontwikkeld om zowel het situationeel leiderschap als het dienend leiderschap in één vragenlijst te meten.

Paragraaf 4.2.1: Fasen van een KCC

Om te meten in welke fasen een KCC zich bevindt zal gebruik worden gemaakt van de doelstellingen welke door de Commissie Jorritsma (2007) zijn opgesteld, aangezien deze in directe samenhang zijn opgesteld met de verschillende doelen waar een KCC aan moet voldoen wanneer deze in een bepaalde fase zit. Elke bouwsteen valt uiteen in twee meetbare doelstellingen. Per doelstelling kan worden aangegeven hoever men is met deze doelstelling en hieruit vloeit voort dat de gemeente zich in een bepaalde fase van het KCC bevindt. Hieronder staat de tabel welke wordt gebruikt om een gemeente in een bepaalde fase in te delen. De vragenlijst wordt door de persoon zelf ingevuld, dit heeft consequenties voor de betrouwbaarheid van de ingevulde antwoorden. Belangrijk om op te merken is dat de scores die uiteindelijk worden gegeven gebaseerd zijn op percepties van diegene die de vragenlijst heeft ingevuld en niet om harde controleerbare feiten.

	1. Dienst heeft Antwoord©	2. Kanaal heeft Antwoord©	3. Frontoffice heeft Antwoord©	4. Gemeente heeft Antwoord©	5. Overheid heeft Antwoord©
Leveren van prestaties					
Service	50% vragen per dienst in één keer beantwoord	50% vragen per kanaal in één keer beantwoord	60% gemeentevragen in één keer beantwoord	80% gemeentevragen in één keer beantwoord	80% overheidsvragen in één keer beantwoord
Kwaliteit	goede doorverwijzing per dienst	Binnen een kanaal hetzelfde antwoord	Ongeacht kanaalkeuze zelfde antwoord	Gemeente is proactief en voorkomt onnodig burgercontact	Overheid is proactief vanuit het netwerk met de burger aan het stuur
Producten/diensten en kanalen					
Levering producten en diensten door KCC	Eenvoudige vragen en producten van een dienst	Gemeentebrede vragen en eenvoudige producten	Gemeentebrede meervoudige producten en diensten	Gemeentebrede meervoudige en enkele complexe producten en diensten inclusief statusinformatie	Overheidsbrede vragen, meervoudige producten en diensten inclusief statusinformatie
Inzet van kanalen	Inrichting van frontoffice met kanalen naar keuze per dienst	Gemeentebrede bundeling en regie per kanaal: één website, één telefoonnummer, één balie	Kanalen onder één regie: kanaalsturing op telefoon en internet	Internet wordt meer dominant met PIP als contactpunt met gemeente	Internet is dominant kanaal; overheden delen telefonie- en internetfaciliteiten
Processen en besturing					
Rol KCC in proces	Dienst heeft receptiefunctie met doorverwijzing naar juiste persoon in de	Informatie en intake van enkelvoudige producten en doorverwijzing naar	Alle processtappen voor enkelvoudige producten; beperkte intake en	Alle processtappen van enkelvoudige producten; intake en regie op levering	Alle processtappen van enkelvoudige producten van overheid; intake en

	dienst	juiste persoon in gemeente	afhandeling van meervoudige en complexe producten	meervoudige en complexe producten	regie op levering meervoudige en complexe producten van de overheid
Focus sturing KCC	Kwaliteit en service burgercontact per dienst	Kwaliteit en service burgercontact per kanaal	Kwaliteit en service van ieder burgercontact, efficiënte inzet kanalen	Volledige afhandeling burgervraag; nakomen van afspraken met burgers; voorkomen van burgercontact	Sturing op volledige afhandeling burgerbehoefte; vernieuwing overheidsdienstverlening
Systemen en informatie					
Beschikbare informatie in KCC	Dienst wisselt informatie uit; dienst gebruikt eigen gegevensdefinities; registratie contact per dienst; producten klantgegevens intern per dienst	Informatie-uitwisseling per kanaal; definities per kanaal; registratie contact per kanaal; producten klantgegevens intern per kanaal	KCC wisselt informatie uit; KCC brede gegevensdefinities; registratie contact in KCC; burger heeft toegang tot statistische informatie	Hele gemeente wisselt informatie uit; gemeentebrede gegevensdefinities; registratie contact gemeentebreed; burger heeft inzicht via PIP	Overheidsorganisaties wisselen informatie uit; overheidsbrede gegevensdefinities; registratie contact overheidsbreed; burger aan het stuur via PIP
Beschikbare systemen KCC	Systemen ingericht per dienst; veel overlap gemeentebreed en beperkte koppeling	Beginnende toegang tot backoffice-systemen; per kanaal ondersteuning met kennissysteem	Bredere toegang tot backoffice-systemen; ondersteuning met transactie-systeem KCC	Volledige toegang tot backoffice-systemen; ondersteuning met transactiesysteem gemeentebreed	Toegang tot systemen alle overheden; ondersteuning met transactiesysteem overheidsbreed
Leiderschap en medewerkers					
Leiderschap KCC	Meewerkend voorman per dienst met beperkte invloed; leren en ontwikkelen per dienst	Bouw onderdelen KCC; nadruk op leren en ontwikkelen per kanaal	Ontwikkeling KCC; professionalisering klantcontact	Volwaardig gesprekspartner gemeente; leidende rol bij vernieuwing gemeentelijke dienstverlening	Volwaardig gesprekspartner andere overheden; leidende rol bij vernieuwing overheidsdienstverlening
Medewerker KCC	Accent op receptiefunctie; medewerkers identificeren zich met geleverd product	Medewerkers zijn kanaalspecialisten; medewerkers identificeren zich met specialisme	Medewerkers zijn KCC-professionals; medewerkers identificeren zich met burgercontact	Medewerkers KCC als regisseur van het contact met de burger en relatiemanagers; medewerkers identificeren zich met gemeente	Medewerkers als professionele overheidsdienstverleners, dienst verlenen is een beroep; medewerkers zijn het gezicht van de overheid

Tabel 6: *Doelstellingen en criteria per fase naar een volwaardig KCC (Overeem, Minderhout, & Voogd, 2007).*

Wanneer de bovenstaande tabel door de verschillende gemeenten wordt ingevuld kunnen vele scores aan de criteria worden toegekend. In totaal worden aan 10 aspecten een score toegekend. Deze 10 aspecten meten de 4 verschillende bouwstenen uit paragraaf 2.3.1. Daarnaast wordt de prestatie van het KCC meegenomen (de eerste twee aspecten uit bovenstaande tabel). De bouwstenen en de prestaties krijgen de gemiddelde score van de twee aspecten, daarbij wordt de gemiddelde score naar beneden afgerond. Dit wordt gedaan om de reden dat er anders een overwaardering van het KCC plaats zal vinden. Wanneer een gemeente bijvoorbeeld het criterium 'Leiderschap en medewerkers' op fase 2 en 3 een scoort, zal fase 2 als uiteindelijke score wordt gegeven. Fase 3 zou immers een overwaardering van het KCC zijn.

Van de vier bouwstenen en de prestatie wordt wederom het gemiddelde genomen zodat een uitspraak kan worden gedaan over de fase waarin een KCC van een bepaalde gemeente zich bevindt. Ook dit gemiddelde wordt, om dezelfde reden als bij de bouwstenen en de prestatie, naar beneden afgerond.

Nu duidelijk is hoe de verschillende fasen van een KCC kunnen worden gemeten zal worden gekeken op welke manier het situationeel leiderschap en het dienend leiderschap meetbaar kunnen worden gemaakt.

Paragraaf 4.2.2: Leiderschapsstijlen

De tweede belangrijke eenheid voor dit onderzoek zijn de verschillende leiderschapsstijlen welke in hoofdstuk 3 zijn benoemd. Om de verschillende leiderschapsstijlen goed meetbaar te maken zal gebruik worden gemaakt van de zes karaktereigenschappen die door Van Dierendonck (2010) in zijn review zijn benoemd en de gedachten over het 'outside-in denken'. Om één generieke vragenlijst te creëren zijn deze zeven karaktereigenschappen dusdanig beschreven dat deze te gebruiken zijn voor de vier leiderschapsstijlen uit het situationeel leiderschap en het dienend leiderschap. Om dit te duiden staan hieronder de verschillende leiderschapsstijlen met daarbij de beschrijving van de verschillende eigenschappen. Hierdoor kan er per leiderschapsstijl een bepaalde mate van de verschillende eigenschappen toegekend worden. Door deze verschillende toekenningen ontstaan vijf verschillende profielen, voor elke leiderschapsstijl één, van een leidinggevende welke in de tabel daarna weergegeven zullen worden. Deze profielen zullen numeriek worden weergegeven en kunnen daardoor gemeten worden door middel van een vragenlijst. In het volgende hoofdstuk zal hier meer over worden verteld.

Paragraaf 4.2.2.1: Sturend leiderschap

Wanneer gekeken wordt naar de zes kenmerken van een dienend leider kan worden gezegd dat een sturende leiderschapsstijl het laagst zal scoren op *het toekennen van bevoegdheden en ontwikkelen van de medewerkers*. Medewerkers wordt alleen uitgelegd hoe ze een bepaalde taak moeten volbrengen en welke eisen daaraan verbonden zijn. Als dit niet wordt bereikt zal de leidinggevende de verantwoordelijkheid voor het niet uitvoeren van de taak op zich nemen. Medewerkers worden niet ontwikkeld buiten hun taakomschrijving en bevoegdheden worden niet aan hen toegekend.

Daarnaast kan verondersteld worden dat er een hoge mate van *richting geven* plaats vindt. Dit omdat bij sturing veel wordt verteld hoe en waarom iets gedaan moet worden en de leidinggevende hierdoor

veel richting kan geven aan de manier van werken van de medewerker en het bereiken van het doel van de organisatie. De medewerker is wel gemotiveerd om de werkwijze te leren en om te voldoen aan de doelen van de organisatie maar weet nog niet goed hoe dat moet gebeuren. Empathie is in deze stijl nog niet zo van belang omdat voornamelijk moet worden uitgelegd hoe de taak moet worden volbracht. Een bepaalde mate van het uitstralen van vertrouwen is natuurlijk nooit slecht in een organisatie. Maar dat is voor deze stijl van sturing nog niet zo belangrijk. Daarom kan een manager op *interpersoonlijke acceptatie* erg laag scoren.

Door het sterk aanwezig zijn van de manager door het aansturen van zijn medewerkers zal de leidinggevende geen *nederigheid* kennen. De leidinggevende staat nadrukkelijk op de voorgrond en successen worden aan zijn werkwijze toegedicht. Pas wanneer een medewerker meer zelfstandig zal werken zal de leidinggevende zich meer naar de achtergrond verplaatsen.

Authenticiteit en *rentmeesterschap* zijn tevens ondervertegenwoordigd bij het sturend leiderschap. Doordat de doelen van de organisatie bij het sturend leiderschap centraal staan, deze moeten immers door de medewerkers worden behaald, zal er nog zeer weinig ruimte zijn voor de medewerker om zich te ontwikkelen. De leidinggevende kan, door het gebrek aan deze ruimte, niet vrij bewegen. De medewerker moet eerst aan de doelen van de organisatie voldoen. Hierdoor kan de leidinggevende niet zijn 'ware ik' laten zien aan de medewerkers. Tenzij deze leidinggevende precies vindt wat de organisatie vindt en zal alles op alles zetten om deze doelen te bereiken, maar de leidinggevende zal niet verder kijken dan dat. Daarnaast zal de leidinggevende in eerste instantie erg goed controleren of de medewerker de gestelde doelen haalt. Het belang van de organisatie zal voorop staan in plaats van het algemene belang. De leidinggevende zal medewerkers dus ook nog niet aansporen om te denken in termen van het algemeen belang.

Doordat deze leiderschapsstijl voornamelijk op de medewerker is gericht en op welke wijze deze medewerker de taak uitvoert zal *outside-in denken* niet in ogenschouw worden genomen. De nadruk ligt op de taakuitvoering in plaats van rekening te houden met de wensen en eisen van de klant of van de omgeving. Hierdoor zal er op dit punt een lage score worden verwacht.

Paragraaf 4.2.2.2: Begeleidende leiderschapsstijl

Bij de begeleidende leiderschapsstijl is er ook nog weinig sprake van *het toekennen van bevoegdheden en ontwikkeling van medewerkers*. Echter, dit is hoger dan bij de 'sturende

leiderschapsstijl' omdat de medewerker al een bepaalde ontwikkeling heeft gemaakt en meer taken zelfstandig uit moet kunnen voeren. Daarnaast wordt met hulp van de medewerker naar oplossingen van problemen gezocht. De leidinggevende blijft nog steeds heel sturend maar houdt de touwtjes met de medewerker lossier in de hand door de medewerker mee te laten denken met oplossingen. Hierin is meteen het *richting geven* aangehaald wat in deze vorm van leiding geven dus nog wel duidelijk aanwezig is. Door de meer ondersteunende rol van de leidinggevende wordt *nederigheid* hoger gescoord. De leidinggevende zal de medewerker meer steunen om tot een goed resultaat te komen en zal daarvoor de medewerker de lof gunnen die hem toekomt. De leidinggevende staat nog wel op de voorgrond waardoor er nog niet hoog op gescoord maar door de samenwerking met de medewerkers zal dit hoger zijn dan bij het sturend leiderschap.

Bij de *interpersoonlijke acceptatie* zal de leidinggevende meer op zoek gaan naar het hoe en waarom een medewerker een bepaalde taak niet uit kan voeren. Hier spelen ervaringen van de medewerker een belangrijke rol. Om de onwil om de taak uit te voeren weg te nemen zal de leidinggevende nauwkeurig moeten kijken waarom de medewerker deze taak niet uit wil voeren. De leidinggevende zal obstakels uit de weg moeten ruimen maar daarvoor moet de leidinggevende wel rekening moeten houden met de situatie van de medewerker. De leidinggevende zal een bepaalde urgentie naar de medewerker uit moeten dragen maar wel begripvol zijn voor de ontstane situatie. Samen wordt naar oplossingen gezocht waaruit de leidinggevende uiteindelijk de beste optie moet kiezen om uit te voeren. De interpersoonlijke acceptatie is dus wel aanwezig.

De doelen van de organisatie zijn van groot belang, hier moet het organisatieonderdeel aan voldoen voordat verder wordt gekeken naar andere doelen. Het *rentmeesterschap* zal dus erg laag zijn. Nog altijd gaat het belang van de organisatie voor het eigen belang van de medewerker en de leidinggevende. Daarentegen kan de leidinggevende wel meer zijn eigen ik, meer *authenticiteit*, laten zien. Doordat er met een medewerker gedacht wordt over oplossingen van problemen kan de leidinggevende hier meer zichzelf laten spreken. De gedachten en emoties van de leidinggevende kunnen worden uitgesproken en worden gestroomlijnd met die van de medewerker.

Omdat de doelen van de organisatie van groot belang zijn en deze zelfs voor het belang van de medewerker gaan wordt ook nu niet echt rekening gehouden met de omgeving en zal *outside-in denken* wederom niet hoog scoren. Toch zal dit hoger zijn dan in het sturend leiderschap omdat de

medewerkers problemen ervaren bij de uitvoering van de taak. Deze problemen kunnen worden ingegeven door de omgeving waardoor de uitvoering van de taak stagneert en de medewerker de hulp van de manager nodig heeft om problemen op te lossen.

Paragraaf 4.2.2.3: Samenwerkende leiderschapsstijl

In de samenwerkende stijl worden medewerkers al veel vrijer gelaten in hun doen en laten. Deze stijl kenmerkt zich door medewerkers die bekwaam zijn in hun werkzaamheden, de leidinggevende hoeft minder te sturen dan bij sturend of begeleidend leiderschap. Maar de medewerkers zijn of ongemotiveerd of onzeker. Hierdoor moet de leidinggevende meer met zijn medewerkers samenwerken om de ongemotiveerdheid dan wel de onzekerheid van de medewerkers weg te nemen. De leidinggevende zal dus hoger scoren met betrekking tot het *toekennen van bevoegdheden en het ontwikkelen van personen* al is dit nog niet op het hoogste niveau. Daarnaast zal de leidinggevende niet zoveel *richting* hoeven te *geven* omdat de medewerkers wel weten wat ze moeten doen. De medewerkers moeten alleen nog gestimuleerd worden om de taken op een bepaalde manier uit te voeren.

Omdat de leidinggevende samenwerkt met de medewerkers komt de eer van het behalen van de doelen hem alsnog voor een gedeelte toe. Het zal zeker minder zijn dan bij de voorgaande stijlen omdat er minder gestuurd zal worden en de medewerker dus eerder geneigd zal zijn om zijn eigen zaken uit te zoeken maar daarbij steun zoekt bij de leidinggevende. De leidinggevende stelt zich *nederig* op maar wil nog wel weten dat hij een aandeel heeft gehad bij het behaalde succes.

De leidinggevende is in het kader van *authenticiteit* nog verder gegroeid. De doelen van de organisatie kan de manager steeds verder loslaten omdat de medewerkers hiervan wel op de hoogte zijn. Ze hebben minder sturing nodig om de doelen van de organisatie te behalen. De manager kan zich daarom steeds meer toelagen op het algemeen belang en kan zich daar ook steeds beter in uiten. Ook voor de manager geldt dat steeds minder op hem zal worden gelet omdat de organisatiedoelen nu eenmaal worden gehaald. De focus van de manager kan steeds meer komen te liggen op de eigen ontwikkeling, ontwikkeling van zijn medewerkers en doelen in het kader van het algemeen belang. Hierdoor wordt ook de noemer *rentmeesterschap* hoog gescoord.

Als laatste zal een leidinggevende hoog scoren op empathie en het creëren van een veilige omgeving waar werknemers meer zelfverzekerdheid kunnen ontwikkelen. Daarnaast moet de motivatie van de

medewerkers worden verbeterd, hiervoor geldt dat gevoelens en ervaringen van medewerkers begrepen moeten worden om deze werkomgeving te kunnen creëren. *Interpersoonlijke acceptatie* zal dus hoog gescoord worden.

Daarentegen zal ook in deze leiderschapsstijl een gemiddelde score worden behaald op *Outside-in denken*. Immers is deze stijl wat betreft het samenwerken met de medewerker te vergelijken met de voorgaande stijl, met het verschil dat medewerkers meer los worden gelaten om zelf de beslissing te nemen. Problemen met de taakuitvoering worden wederom met de leidinggevende besproken, maar deze problemen hoeven niet voort te komen uit de omgeving van de organisatie. Of er oog voor de klanten is, is afhankelijk van het probleem dat optreedt maar verder zal de leidinggevende niet naar de klantgerichtheid van de organisatie kijken.

Paragraaf 4.2.2.4: Delegerend leiderschap

Bij het delegerend leiderschap doet de leidinggevende veel afstand van de medewerkers. De medewerkers zijn bekwaam genoeg om taken zelf uit te voeren, oplossingen te bedenken voor problemen en de leidinggevende biedt daar ook alle ruimte voor. Wat betreft *nederigheid* en *toekennen van bevoegdheden aan en het ontwikkelen van personen* zal hier een hoge score worden behaald. De manager is zelden op de voorgrond aanwezig waardoor het behalen van doelen en het uitvoeren van de taken geheel aan de medewerkers toe te schrijven zijn. Doordat de medewerkers de ruimte krijgen om zelf oplossingen voor problemen uit te voeren en omdat de medewerkers veel speelruimte krijgen om de uitvoering van de taken vorm te geven, moeten veel verantwoordelijkheden naar de medewerkers gedelegeerd worden.

Er zal echter laag gescoord worden op het *geven van richting* aan de organisatie. Juist doordat veel verantwoordelijkheden aan de medewerkers gedelegeerd zijn kan de leidinggevende wellicht alleen nog op de belangrijkste punten zijn organisatie bijsturen.

Doordat de leidinggevende zich niet veel met zowel de sturing van het organisatieonderdeel als het bieden van ondersteuning aan de medewerkers bezig houdt kan de leidinggevende ook weinig *authenticiteit* in de organisatie brengen. De leidinggevende houdt zich immers weinig bezig met de werkzaamheden van zijn medewerkers en zal alleen ingrijpen wanneer er iets echt fout gaat of fout dreigt te gaan. Hierdoor zal de leidinggevende weinig van zichzelf in kunnen brengen. Dit geldt voornamelijk voor de zichtbaarheid in de organisatie.

Interpersoonlijke acceptatie is zeer belangrijk in deze stijl omdat de leidinggevende het vertrouwen in zijn medewerkers moet hebben dat deze de taken op een goede manier zullen uitvoeren. Er moet dus een werkklimaat zijn waarbinnen de medewerkers zich optimaal kunnen ontplooiën en waar men zich op zijn/haar gemak voelt om de taken goed uit te kunnen voeren. Daarnaast moet de leidinggevende dusdanig beschikbaar zijn voor de werknemers dat wanneer er toch problemen de kop opsteken hierop ingespeeld kan worden en de leidinggevende het probleem met de medewerkers oppakt wanneer deze er niet meer uit komen. De leidinggevende zal respect voor de medewerkers moeten hebben voor de pogingen die de medewerkers al ondernomen hebben om het probleem op te lossen. De leidinggevende zal dus vergevingsgezindheid en medeleven moeten tonen om de medewerkers op hun gemak te laten voelen.

Vervolgens kent men een lastig element in de vorm van het *rentmeesterschap*. Er zal hoog gescoord worden op het onderdeel dat men gaat voor service richting de medewerkers en niet voor controle. Al zal er een bepaalde mate van controle op de uitvoer van taken wenselijk zijn omdat taken wel op een juiste manier moeten worden uitgevoerd. Maar het algemeen belang van de medewerker en de organisatie prevaleert wel. Gekeken wordt op welke wijze men de organisatie verder kan helpen door voornamelijk naar grotere belangen te kijken dan het belang van de eigen organisatie. De leidinggevende hoeft in deze stijl ook geen rolmodel voor de medewerkers te zijn, als deze maar ondersteuning van de manager krijgen wanneer dit nodig is. Dan is expertise en dus een mate van rolmodel wel van belang om problemen op te lossen. Toch zal voornamelijk in samenspraak met de medewerkers naar oplossingen worden gekeken en zal de leidinggevende niet zozeer zijn oplossing aan zijn medewerkers opleggen.

Binnen het delegerend leiderschap zal de manager geen oog meer hebben voor het *outside-in denken*. De medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor de uitvoering van de taak. Het is voor de leidinggevende voornamelijk van belang dat de taken worden uitgevoerd en dat de doelstellingen van de organisatie worden behaald. Natuurlijk is het van belang of klantvriendelijkheid en rekening houden met de omgeving in de doelstellingen van de organisatie is opgenomen, maar in eerste instantie zal dit niet het geval zijn.

Paragraaf 4.2.2.5: Dienend Leiderschap

Omdat de zes karaktereigenschappen zijn gekenmerkt als de eigenschappen voor een dienend leider zal een dienend leider dus op alle punten hoog moeten scoren. In de verschillende andere stijlen zijn

er altijd wel punten die aan te merken zijn waar een leidinggevende hoger of lager op zal scoren dan andere punten omdat de leidinggevende meer nadruk op de één of de andere eigenschap zal leggen. Bij een dienend leider is dit niet het geval. Deze zal de verschillende karaktereigenschappen met elkaar weten te verenigen en personifiëren.

Paragraaf 4.2.3: Tabel leiderschapsstijlen

Wanneer gekeken wordt naar de bovenstaande beschrijvingen kan dit worden samengevat in een tabel. Aan elke eigenschap is een bepaalde score toebedeeld waardoor per leiderschap een eigen profiel wordt gecreëerd, deze profielen kunnen vervolgens door middel van een vragenlijst worden gemeten.

	Sturend leiderschap	Begeleidend leiderschap	Samenwerkend leiderschap	Delegerend leiderschap	Dienend leiderschap
Toekennen van bevoegdheden en het ontwikkelen van medewerkers	1	2	3	4	5
Nederigheid	1	2	3	4	5
Authenticiteit	1	2	4	3	5
Interpersoonlijke acceptatie	1	2	3	4	5
Richting geven	4	3	2	1	5
Rentmeesterschap	1	2	3	4	5
Outside-in denken	1	3	4	2	5

Tabel 7: *Profielen van leiderschapsstijlen*

Wanneer wordt gekeken naar het 'sturende leiderschap' is het belangrijkste kenmerk dat een leidinggevende voornamelijk op het 'richting geven' erg hoog scoort. De overige punten zal voor deze leidinggevende niet van toepassing zijn. Door dit voor alle leiderschapsstijlen te bekijken kan voor elke stijl een eigen profiel worden verkregen. Natuurlijk zal er geen enkele manager zijn die antwoorden geeft zodat ze precies in één kolom komen te staan. Daarom werd er gekeken naar de leiderschapsstijl die, gezien de gegeven antwoorden, het meest overeenkomt. Door middel van een vragenlijst waarin 21 vragen over deze zeven punten werden beantwoord, werden deze scores verkregen. Voor meer informatie hierover verwijs ik u graag naar paragraaf 5.4 waarin de analyse van de verkregen resultaten wordt besproken.

Nu duidelijk is gemaakt *wat* er gemeten wordt zal in het volgende hoofdstuk, de methodologische verantwoording, worden aangegeven *hoe* dit alles gemeten zal worden en bij *wie* dit gemeten wordt.

Hoofdstuk 5: Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk zal nader worden belicht welke onderzoekseenheden werden onderzocht en welke databronnen daarvoor zijn gebruikt (paragraaf 5.1). In de daarop volgende paragraaf (5.2) zal dieper worden ingegaan op de gekozen onderzoeksstrategie, -methoden en –technieken die worden gebruikt om de geoperationaliseerde theorie te meten. Vervolgens zal worden aangegeven welke maatregelen zijn getroffen ten behoeve van de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek (paragraaf 5.3). Als laatste zal kort stil worden gestaan bij de manier waarop de resultaten uiteindelijk worden geanalyseerd (paragraaf 5.4).

Paragraaf 5.1: Onderzoekseenheid en databronnen

In het vorige hoofdstuk is voornamelijk besproken *wat* onderzocht werd. In deze paragraaf zal ingegaan worden op de vraag *wie* onderzocht is. In dit onderzoek werden de leiderschapsstijlen onderzocht van diegene die aan het hoofd staan van een KCC. Dit zijn personen met een leidinggevende functie binnen de gemeentelijke organisatie. Deze leidinggevendenden vormen de onderzoekseenheid van dit onderzoek. Uiteindelijk zullen er uitspraken worden gedaan over de gehele populatie van leidinggevendenden van een KCC binnen gemeenten. Omdat niet iedereen onderzocht kon worden, is er een steekproef gebruikt (Van Thiel, 2007, p. 62).

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een aselechte steekproef. De leidinggevendenden zijn niet gekozen op inhoudelijke criteria (Van Thiel, 2007, pp. 52-54). Dit komt voornamelijk omdat de verwachting was dat ‘warme’ contacten eerder bereid zullen zijn mee te werken aan het onderzoek dan een ‘koud’ contact. Warme contacten zijn personen of organisaties waar voorheen al een keer contact mee is geweest of waar al een onderzoek bij is uitgevoerd. Koude contacten kunnen worden bereikt door een algemene mailing te sturen naar een algemeen adres, men kent deze contacten nog niet maar wil hiermee wel in contact komen. Om aan warme contacten te komen is aan collega’s binnen Berenschot gevraagd naar contacten bij verschillende gemeenten. Deze collega’s hebben mijn onderzoeksvorstel bij hun contactpersonen voorgelegd en daar zijn een aantal gemeenten uit naar voren gekomen die graag aan het onderzoek mee wilden werken. Daarbij was de eis dat de totale populatie van dit onderzoek minimaal 20 gemeenten zou bevatten. Voor het aantal is gekozen omdat dit een populatie is waaruit voorzichtige inzichten aan kunnen worden ontleend en omdat er met dit aantal zeker warme contacten waren binnen Berenschot. Uiteindelijk hebben de volgende gemeenten zich bereid gevonden mee te werken aan het onderzoek:

Almere 2x	Beverwijk	Maastricht	Reeuwijk
Amstelveen	Brunssum	Naarden	Stichtse Vecht
Arnhem	Diemen	Nijmegen	Terneuzen
Asten	Eersel	Oisterwijk	Tilburg
Baarn 2x	Enschede	Oldebroek	Veldhoven 2x
Barneveld	Hoogeveen	Ouder-Amstel	Woerden
BEL-Combinatie	Loppersum	Overbetuwe	

Tabel 8: *Deelnemende gemeenten aan het onderzoek*

Om de steekproef zo representatief mogelijk te houden is ervoor gekozen om geen stratificatie toe te passen. Hierdoor worden gemeenten niet uit de steekproef gelaten omdat ze een bepaalde grootte hebben of in een bepaald gebied binnen Nederland liggen. Uiteindelijk is geprobeerd om gemeenten van verschillende grootte en uit het gehele land te onderzoeken (Van Thiel, 2007, p. 54).

Verder werd geprobeerd om ook twee medewerkers van de leidinggevende de vragenlijst in te vullen. Dit om te voorkomen dat de leidinggevenden sociaal wenselijke antwoorden invullen. De medewerkers zouden hierdoor als controle gelden. De vragen die zij hebben ingevuld gaan over hun leidinggevenden en zijn in principe dezelfde als die door de leidinggevenden werden ingevuld. Hiermee wordt geprobeerd om een zo goed mogelijk beeld van de leiderschapsstijl van de leidinggevende te verkrijgen.

Kortom, de onderzoekseenheden van dit onderzoek zijn de leidinggevenden van het KCC, maar daarnaast wordt gebruik gemaakt van de medewerkers van deze leidinggevenden en kunnen deze daarom als databron worden aangemerkt voor dit onderzoek (Van Thiel, 2007, p. 62).

Paragraaf 5.2: Onderzoekstrategie, -methoden en -technieken

In deze paragraaf zullen drie verschillende onderdelen van een onderzoeksopzet worden verantwoord. Allereerst zal de onderzoeksstrategie aan bod komen (paragraaf 5.2.1), hierna zullen in paragraaf 5.2.2. de methoden en technieken worden besproken. De strategie is de overkoepelende opzet of logica van het onderzoek, dit is de globale aanpak en wordt door middel van de methode en techniek toepasbaar gemaakt in de praktijk. Binnen een strategie kunnen meerdere methoden worden ingezet en per methode zijn er een aantal technieken waar men gebruik van kan maken. Door gebruik te maken van methoden en technieken kunnen gegevens verzameld en geanalyseerd worden (Van Thiel, 2007, pp. 66-68).

Paragraaf 5.2.1: Onderzoeksstrategie

Voor mijn onderzoek heb ik gekozen voor het gebruiken van de onderzoeksstrategie 'Enquête' omdat door middel van een enquête kan in korte tijd veel informatie kan worden verzameld. Daarnaast kan deze informatie kwantitatief worden gemaakt waardoor objectieve vergelijkingen mogelijk zijn (Van Thiel, 2007, p. 84).

Een andere motivatie om voor de enquête te kiezen is omdat deze kan worden gebruikt om informatie te verzamelen over opvattingen en houdingen van mensen over het onderzoeksonderwerp. Omdat dit onderzoek gaat over de attitude van mensen als leidinggevende past de enquête daarom het beste als onderzoeksstrategie (Van Thiel, 2007, p. 84).

Als laatste is een enquête een efficiënt en makkelijk generaliseerbare strategie, dit zorgt voor een hoge externe validiteit, meer hierover in paragraaf 5.3. Het nadeel van een generaliseerbare strategie is dat er een zekere oppervlakkigheid in de verkregen informatie ontstaat. Men kan wel aangeven wat men vindt maar niet waarom men zich op een bepaalde manier gedraagt (Van Thiel, 2007, p. 85).

Echter wordt dit ondervangen doordat dit onderzoek er niet op uit is te verklaren *waarom* een leidinggevende een bepaalde leiderschapsstijl heeft maar juist *welke* leiderschapsstijl.

Paragraaf 5.2.2: Onderzoeksmethoden en –technieken

Bij de verschillende onderzoeksstrategieën horen verschillende methoden. De methoden zijn vervolgens weer te verdelen in een aantal technieken die toegepast kunnen worden.

Als methode is ervoor gekozen om een vragenlijst te gebruiken met daarvoor een aantal interviews te houden. Van alle respondenten zal worden verwacht dat men een vragenlijst digitaal invult. Maar voor deze vragenlijst is verspreid is er eerst een voorstudie van deze vragenlijsten uitgevoerd. Hiervoor is contact gezocht met verschillende gemeenten en aan hen zal de vragenlijst worden voorgelegd.

Tevens zijn een aantal vragen aan hen gesteld waarmee bepaald kon worden of de vragenlijst wel alle elementen dekt, of deze duidelijk is en of er wellicht belangrijke elementen voor het onderzoek miste.

Deze gemeenten werden op eenzelfde manier benaderd als de gemeente die uiteindelijk mee hebben gewerkt aan het onderzoek. Aan de voorstudie hebben vijf gemeenten meegewerkt. Tijdens dit interview is hen de vraag gesteld welke leiderschapsstijl het dichtst bij de dagelijkse praktijk ligt, ze konden kiezen uit de vijf leiderschapsstijlen die in dit onderzoek gebruikt worden. Echter had ik deze stijlen niet expliciet benoemd en kreeg men alleen de persoonskenmerken zoals deze in hoofdstuk 3

zijn omschreven. Hierna vulde men twee vragenlijsten in. Middels deze vragenlijsten werd wederom de leiderschapsstijl gemeten. Uiteindelijk bleken de resultaten van de ene vragenlijst beter overeen te komen met de praktijk dan de andere. Het grootste verschil tussen de vragenlijst was dat de ene vragenlijst gemeten werd met een 4-punt Likertschaal en de andere met een 5-punt Likertschaal. Na de voorstudie zijn een aantal vragen een klein beetje aangepast zodat deze makkelijker te begrijpen zouden zijn, dit is gedaan met input van de gehouden interviews.

Na de voorstudie is de vragenlijst verspreid onder de verschillende gemeenten. Hierbij werd geen gebruik gemaakt van een interview. De vragenlijsten zijn opgesteld naar aanleiding van het theoretisch kader en met hulp van Van Thiel (2007, pp. 86-93).

Nadat alle resultaten waren ontvangen is per gemeente de vragenlijst gerapporteerd en is een algemeen rapport opgesteld. De gemeenten hebben aangegeven graag een persoonlijk rapport te ontvangen zodat men weet hoe men er bij de ontwikkeling van het KCC voor staat en waar men zelf nog op kan letten om het KCC tot een succes te maken, meer hierover in paragraaf 5.4. Beide vragenlijsten, over de fase van het KCC en de leiderschapsstijl, zijn terug te vinden in de bijlagen, respectievelijk als bijlage 1 en bijlage 2.

Paragraaf 5.3: Betrouwbaarheid en validiteit

Bij een vragenlijst zijn drie belangrijke storingsbronnen te onderscheiden die van invloed zijn op de betrouwbaarheid en validiteit. Allereerst moet er sprake zijn van een juiste operationalisatie van de te onderzoeken items. Om de operationalisatie goed te formuleren zijn in eerste instantie twee vragenlijsten bij het vooronderzoek gebruikt. Daarnaast is een lijst met eigenschappen van de vijf leiderschapsstijlen aan de respondenten van het vooronderzoek gegeven. Daarop kon men aangeven met welke leiderschapsstijl zij zich het meest identificeerden. Uiteindelijk bleek de nu gebruikte vragenlijst hier het beste mee overeen te komen. Na het onderzoek is door middel van statistische analyse de interne validiteit gemeten (Van Thiel, 2007, p. 93).

Ten tweede moet een onderzoeker rekening houden met non-respons, oftewel het niet invullen van vragenlijsten door de respondenten. Dit kan immers leiden tot een vermindering van de representativiteit van de steekproef, wat weer gevolgen heeft voor de externe validiteit van de vragenlijst. Er zijn een aantal maatregelen te nemen tegen non-respons, zo kan een onderzoeker een herinnering aan de respondenten sturen om de vragenlijst in te vullen. Maar ook voordat men de

vragenlijst naar de respondenten stuurt kan men extra aandacht vragen voor de vragenlijst (Van Thiel, 2007, p. 93). Bij dit onderzoek is eerst aan warme contacten van collega's naar de namen van de respondenten gevraagd. Nadat deze personen andere namen door hadden gegeven of hadden aangegeven dat zij zelf de juiste persoon waren en mee wilden werken aan het onderzoek is een volgende e-mail gestuurd met nogmaals de vraag of men mee wilde werken en daarbij is aanvullende informatie verstrekt. De flyer die hiervoor is gebruikt is toegevoegd als bijlage 3. Wanneer ook op deze e-mail een positieve reactie werd ontvangen zijn de vragenlijsten naar de betreffende personen gestuurd. Hierdoor was een bepaalde mate van zekerheid verkregen dat men daadwerkelijk mee wilde werken met het onderzoek en de vragenlijsten ook in zouden vullen. Tevens kan men prijzen of beloningen uitloven voor het meewerken met het onderzoek. Dat is in dit geval een gratis rapport over de fase van het KCC, welke doelstellingen met nog moet verbeteren en welke stijl van leidinggeven de betreffende persoon heeft. Dit gratis rapport werd als *'incentive'* gezien om mee te werken aan het onderzoek

Ten derde dient men rekening te houden met antwoordtendenties. Een voorbeeld hiervan is het geven van 'sociaal wenselijke' antwoorden. Dit betekent dat een respondent de vragenlijst zo invult zoals hij denkt dat sociaal geaccepteerd is of wat hij denkt dat een onderzoeker wil horen. Daarnaast zijn, bij andere vragenlijstsonderzoeken, nog vijf antwoordtendenties naar boven gekomen:

- Altijd instemmen met items of het er juist altijd mee oneens zijn;
- Altijd of juist nooit extreme antwoorden kiezen;
- Altijd heel veel of juist heel weinig antwoorden geven (bij meervoudige antwoordmogelijkheden)
- Steeds hun laatste antwoord als leidraad nemen (halo-effect) ze baseren het antwoord van de vraag op het antwoord op de vorige vraag.
- Logische fouten maken bij de invulling door bijvoorbeeld vragen te letterlijk te nemen.

(Van Thiel, 2007, pp. 94-95)

Om dit alles tegen te gaan zijn in dit onderzoek een aantal maatregelen genomen bij het maken van de vragenlijst. Bij de twee vragenlijsten, over het KCC en leiderschapsstijlen, is allereerst een korte instructie geschreven zodat de respondent weet wat er van hem/haar verwacht wordt. Daarnaast zijn de vragen omtrent de leiderschapsstijlen in zeven groepen verdeeld waarmee een bepaald kenmerk

wordt gemeten. Om niet te laten merken dat het om één bepaald kenmerk ging zijn de vragen niet gegroepeerd op kenmerk maar juist door elkaar gezet. Verwacht wordt dat hierdoor elke vraag op deze manier apart wordt benaderd in plaats van tendentie tussen antwoorden te krijgen. Als laatste zijn een aantal vragen uit de lijst omgedraaid. Dit wil zeggen dat ze hier juist een lage score op moeten behalen wil men hoog scoren op een bepaald kenmerk. Het doorbreken van de normale tendentie van de vraag houdt de respondent scherp en laat de respondent elke vraag goed lezen voor men een antwoord kan geven op de vraag.

Door rekening te houden met alle bovenstaande punten is getracht een zo betrouwbaar mogelijke vragenlijst op te stellen. De volgende paragraaf gaat over de manier waarop de resultaten van het onderzoek zijn geanalyseerd.

Paragraaf 5.4: Analyse van verkregen resultaten

De vragenlijst over het KCC bestaat uit tien vragen. De antwoorden die hierop gegeven konden worden zijn overgenomen uit tabel 6. Deze antwoorden zijn door elkaar gezet zodat er geen tendentie in de antwoorden te vinden is. Wanneer een leidinggevende bijvoorbeeld denkt dat het KCC zich in fase 1 bevindt zal de leidinggevende niet alleen maar antwoord 'a' moeten omcirkelen. Hierdoor moeten de leidinggevende elk antwoord lezen en daaruit het antwoord kiezen dat het best bij de huidige situatie past. Volgens het Antwoord©-model kunnen de tien vragen worden verdeeld over vijf categorieën (de vier bouwstenen en de prestatie). Per twee vragen wordt het gemiddelde genomen en daarmee wordt de score van de categorie bepaald. De fase waarin het KCC zich bevindt is vervolgens het gemiddelde van deze vijf categorieën.

Daarnaast werd een vragenlijst over leiderschapsstijlen ingevuld. Deze bestaat uit 21 vragen. Er is gekozen de respondenten een aantal stellingen te geven en deze in een schaal van 1 tot 5 te laten beantwoorden. Per onderwerp, zoals blijkt uit hoofdstuk 4 zijn dit er zeven, worden drie vragen gesteld. De respondenten beantwoordden de vragen waardoor een getal van 3 tot en met 15 wordt verkregen. Door dit getal te delen door drie wordt een gemiddelde van een bepaald kenmerk gekregen. Wanneer hier een getal achter de komma uit komt zal de keuze uitvallen naar de meest dominante keuze, dus wanneer antwoorden als 3-4-4 worden gegeven binnen één element komt hier de score 3,66 uit en wordt deze score als een 4 behandeld. Door dit voor alle zeven elementen toe te passen wordt een beeld verkregen van de leiderschapsstijl van de respondent.

Als laatste zal worden gekeken of er een tendens te zien is tussen de verschillende leiderschapsstijlen en de KCC-fasen. Daarbij wordt gekeken of de hypothesen uit hoofdstuk 3 kunnen worden aangenomen of moeten worden verworpen.

Hoofdstuk 6: Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van het onderzoek worden besproken. Bij de interpretatie van deze uitkomsten moet de opmerking worden gemaakt dat er maar 30 gemeenten aan mijn onderzoek hebben meegedaan. Dit betekent dat de N-waarde erg klein is waardoor de resultaten van de statistische analyses wellicht in betrouwbaarheid moeten inboeten en de mogelijkheid om verschillende statistische analyses te kunnen doen hierdoor kleiner wordt.

Allereerst zal worden uiteengezet hoe de gemeenten hebben gescoord op de vragenlijsten en hoe deze score tot stand is gekomen (paragraaf 6.1). Vervolgens zal worden gekeken of de vragen die gesteld zijn in de vragenlijsten consistent zijn (paragraaf 6.2). In paragraaf 6.3 zal worden gekeken of de resultaten van het onderzoek normaal verdeeld zijn en zullen de correlaties tussen de verschillende fasen van het KCC en leiderschap in kaart worden gebracht. In de laatste paragraaf (paragraaf 6.4) zal worden aangegeven of er een verband bestaat tussen een bepaalde leiderschapsstijl per fase van het KCC. Hiermee zal ook een antwoord worden gegeven op de hoofdvraag, omdat aan kan worden gegeven of de hypothesen uit paragraaf 3.4 kunnen worden behouden of moeten worden verworpen en welk model dan wel juist zou zijn.

Paragraaf 6.1: Resultaten van het onderzoek per gemeente

In deze paragraaf zullen de resultaten van het onderzoek van de verschillende gemeenten worden weergegeven. Hoe tot de verschillende resultaten is gekomen is hiervoor, in paragraaf 5.4, aangegeven. De leiderschapsstijlen in onderstaande tabel zijn door middel van cijfers weergegeven zodat hier statistische analyses mee gedaan kunnen worden. 1 Staat in dit geval voor sturend, 2 voor begeleidend, 3 voor samenwerkend, 4 voor delegerend en 5 staat voor dienend leiderschap.

Wanneer gekeken wordt naar de fase van het KCC en de leiderschapsstijl die bij de betreffende gemeente hoort krijgt men de volgende tabel. Na deze tabel zal een overzicht worden gegeven hoeveel gemeenten in fase 1 tot en met 5 een bepaalde leiderschapsstijl aanhangen.

Naam gemeente:	Fase KCC:	Leiderschapsstijl:
Almere	3	3
Almere	3	4
Amstelveen	3	4

Naam gemeente:	Fase KCC:	Leiderschapsstijl
Arnhem	3	4
Asten	2	5
Baarn	1	4

Naam gemeente:	Fase KCC:	Leiderschapsstijl:
Baarn	1	3
Barneveld	2	3
BEL-Combinatie	3	3
Beverwijk	2	4
Brunssum	2	3
Diemen	2	3
Eersel	3	3
Enschede	3	4
Hoogeveen	2	4
Loppersum	2	4
Maastricht	3	3
Naarden	3	4
Nijmegen	2	3

Naam gemeente:	Fase KCC:	Leiderschapsstijl:
Oisterwijk	3	3
Oldebroek	2	4
Ouder-Amstel	3	4
Overbetuwe	2	3
Reeuwijk	0	3
Stichtse Vecht	0	4
Terneuzen	3	4
Tilburg	2	4
Veldhoven	2	4
Veldhoven	1	3
Woerden	2	3

Tabel 9: Fasen en leiderschapsstijlen van de gemeenten

De gemeente Veldhoven staat twee maal in deze tabel omdat twee leidinggevenden van het KCC de vragenlijsten hebben ingevuld. Beide leidinggevenden verschillen echter in hun mening hoe ver het KCC ontwikkeld is. Waarom dit is, is niet onderzocht.

Fase KCC	Leiderschapsstijl	Aantal
0	3	2
	4	1
1	3	1
	4	1
2	3	6
	4	6
	5	1
3	3	5
	4	7
4		
5		

Tabel 10: Welke leiderschapsstijl hoort bij welke fase

In nevenstaande tabel wordt bovenstaande tabel samengevat en wordt weergegeven welke leiderschapsstijlen worden gehanteerd bij de verschillende KCC-fasen. In dit overzicht zijn een aantal zaken die naar voren komen welke op zijn minst opvallend kunnen worden genoemd. Allereerst valt op dat fase vier en vijf in geen enkele, onderzochte, gemeente bereikt is. De gemeenten hebben tot 2015 om dit te bereiken en daarmee hebben ze nog vier jaar om het KCC in zijn geheel te ontwikkelen. Daarnaast valt op dat van de vijf leiderschapsstijlen er twee nadrukkelijk worden gehanteerd, namelijk het samenwerkend en het delegerend leiderschap, en dat het

dienend leiderschap maar één maal is aangetroffen. Het sturende en begeleidende leiderschap wordt in de onderzochte praktijk niet aangetroffen.

Hiermee zijn de uitkomsten van de verschillende vragenlijsten in kaart gebracht. In het volgende hoofdstuk zal worden aangegeven wat hierdoor het antwoord zal zijn op de hoofdvraag van dit onderzoek.

Paragraaf 6.2: Interne consistentie vragenlijst

In deze paragraaf zal worden gekeken of de elementen uit de twee vragenlijsten voldoende samenhangend zijn om te gebruiken in een mogelijk vervolg onderzoek. Natuurlijk biedt de samenhang tussen de verschillende elementen ook voor dit onderzoek een extra argument om de uitkomsten als betrouwbaar en valide te kunnen beschouwen. Om de interne samenhang tussen de vragen te onderzoeken kan men gebruik maken van de Crombach's Alpha (α) (De Vocht, 2010).

De waarde die de Crombach's α krijgt geeft een indicatie in hoeverre een aantal items uit een test daadwerkelijk hetzelfde meten. Als vuistregel wordt vaak gesteld dat een vragenlijst met een α van 0,70 of hoger goed gebruikt kan worden (UCLA: Academic Technology Services, Statistical Consulting Group, 2011). Met behulp van een statistisch programma, zoals SPSS, kan deze α worden berekend. In onderstaande tabel staat de α voor de vragenlijst over de KCC-fasen en van de vragenlijst over leiderschapsstijlen.

<u>Vragenlijst over KCC-fasen</u>		<u>Vragenlijst over leiderschapsstijl</u>	
Element	Crombach's α	Element	Crombach's α
Leveren van prestaties	0,794	het toekennen van bevoegdheden aan en het ontwikkelen van personen	0,800
Producten/diensten en kanalen	0,774	Authenticiteit	0,791
Processen en besturing	0,861	Nederigheid	0,583
Informatie en systemen	0,775	Interpersoonlijke acceptatie	0,830
Leiderschap en medewerkers	0,874	Richting geven	0,329
		Rentmeesterschap	0,783
		Outside in	0,793
<u>Totaal</u>	0,882	<u>Totaal</u>	0,788

Tabel 11: *Crombach's Alpha van beide vragenlijsten*

De resultaten van de vragenlijst over het KCC zijn de α 's allemaal boven de 0,70 en zijn dus betrouwbaar voor een vragenlijst voor vervolgonderzoek. De vragenlijst over de leiderschapsstijlen hebben de meerderheid van de elementen een score die $\geq 0,70$. Er zijn echter twee elementen die deze score niet behalen. Dit valt te verklaren doordat deze in het overzicht van de leiderschapsstijlen niet chronologisch worden ingedeeld. Bij de overige elementen valt te zien dat de score 1 tot en met 5 gelijk loopt met de 1 tot en met 5 van de leiderschapsstijlen. Bij die elementen waarbij dit niet het geval is, is ook de α lager. Bij het element 'nederigheid' is de herschikking minder groot dan bij 'richting geven' waardoor de α hier toch hoger uitvalt. Wanneer gekeken wordt naar de totale α is deze $\geq 0,70$ wat betekent dat de vragenlijst kan worden gebruikt als instrument om de leiderschapsstijl te meten.

Paragraaf 6.3: Correlatie tussen leiderschapsstijlen en fase KCC

Om te bekijken of er een correlatie bestaat tussen leiderschapsstijlen en de verschillende fasen van een KCC zal eerst moeten worden gekeken welke test hiervoor moet worden gebruikt. Door middel van de Kolmogorov-Smirnoff-test (K-S-test) zal allereerst worden bekeken of de verschillende elementen uit het onderzoek een significant verband aantonen. Wanneer dit significante verband niet bestaat zijn de resultaten van het onderzoek te beschouwen als een normaal verdeelde uitkomst en kan de Pearson's R worden gebruikt om de significante verbanden in kaart te brengen. Wanneer de uitkomst van de Kolmogorov-Smirnoff-test wel een significante uitkomst genereert betekent dit dat de uitkomsten van het onderzoek niet normaal verdeeld zijn en kan de Spearman's Rho de correlaties tussen de verschillende elementen laten zien (De Vocht, 2010).

Paragraaf 6.3.1 Kolmogorov-Smirnoff-test

Uit onderstaande tabel blijkt dat alle elementen niet significant zijn, de uitkomsten zijn allemaal > 0,05.

<u>KCC-fasen</u>		<u>Leiderschapsstijlen</u>	
Element	Significantie	Element	Significantie
Leveren van prestaties	0,508	het toekennen van bevoegdheden aan en het ontwikkelen van personen	0,093
Producten/diensten en kanalen	0,696	Authenticiteit	0,030
Processen en besturing	0,282	Nederigheid	0,375
Informatie en systemen	0,685	Interpersoonlijke acceptatie	0,085
Leiderschap en medewerkers	0,695	Richting geven	0,237
		Rentmeesterschap	0,660
		Outside in	0,328
<u>Totaal</u>	0,867	<u>Totaal</u>	0,527

Tabel 12: *Significantie na Kolmogorov-Smirnoff test van beide vragenlijsten*

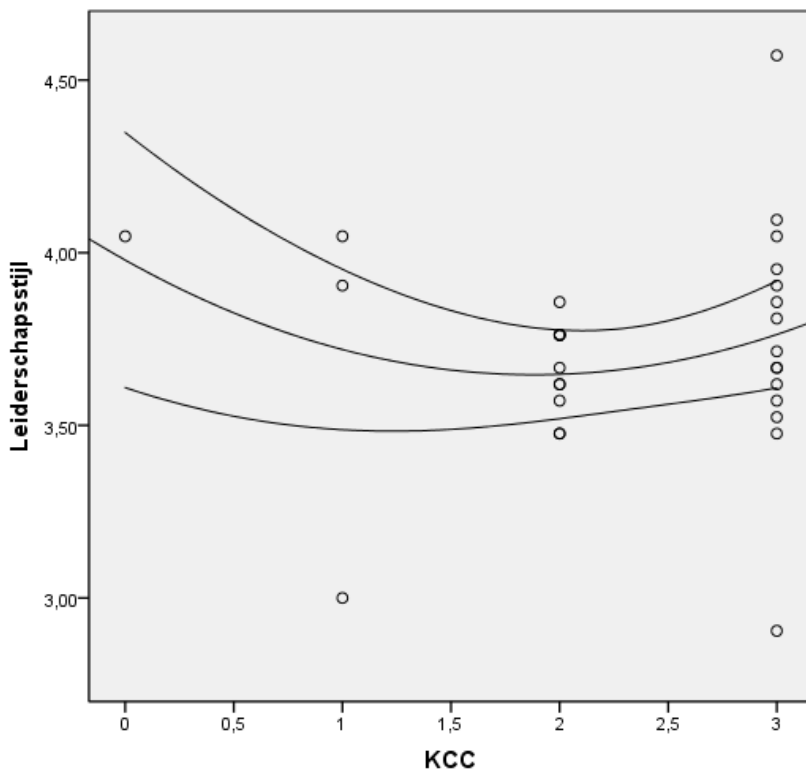
Hieruit volgt dat om correlaties tussen de verschillende onderdelen weer te geven gebruik moet worden gemaakt van de Pearson's R. Belangrijk is dat correlaties aangeven dat er een verband is tussen twee elementen maar niet welk. Het geeft eerder aan dat wanneer iemand op het ene element hoog scoort de kans groot is dat men ook op het andere element hoog scoort.

Paragraaf 6.3.2: Correlatie tussen KCC-fasen en leiderschapsstijlen

Wanneer de correlatie bekeken wordt per fase van het KCC en de leiderschapsstijlen die in de praktijk worden gevonden kunnen conclusies worden getrokken die de hoofdvraag van dit onderzoek kan beantwoorden. Er zal gekeken moeten worden of er in het algemeen een relatie bestaat tussen de fase van het KCC en de leiderschapsstijl. Daarnaast zal gekeken moeten worden of er een verband bestaat tussen de fase van het KCC en de leiderschapsstijl per fase.

Wanneer de Pearson's R wordt berekend van deze beide elementen geeft dit een resultaat met correlatie: 0,554. Dit is te zien in tabel 15 in bijlage 4. Dit geeft aan dat er geen significant verband bestaat tussen de fase waarin het KCC zich bevindt en welke leiderschapsstijl toegepast wordt.

Wanneer er een grafiek gemaakt wordt van de verschillende scores is dit ook te zien. De grafiek



Figuur 4: Relatie tussen leiderschapsstijlen en fase KCC

hiernaast geeft de relatie aan tussen de leiderschapsstijl en het KCC. Er bestaat geen lineair verband zoals in hoofdstuk 3 werd verondersteld. In het volgende hoofdstuk zullen de consequenties hiervan voor de opgestelde hypothesen worden besproken.

Om de significantie tussen de leiderschapsstijl en de fase waarin het KCC zich kan bevinden is daarnaast een one way analysis of variances (ANOVA) toets gedaan.

Bij een ANOVA kunnen meerdere

groepen worden onderscheiden en wordt de significantie tussen deze groepen weergegeven. In bijlage 4 staat de uitkomst van de one way ANOVA. In deze tabel is te zien dat het significantieniveau tussen de drie aangetroffen leiderschapsstijl en de verschillende KCC's 0.648 bedraagt. Hierdoor kan de hypothese dat er een samenhang bestaat tussen de KCC-fasen en de leiderschapsstijl worden verworpen. Om te bepalen of er significante overeenkomsten tussen specifieke KCC fasen en leiderschapsstijlen is, met hulp van de one way ANOVA, tabel 13 opgesteld. In deze tabel wordt aangegeven in hoeverre een belde leiderschapsstijl en een bepaalde fase met elkaar overeenkomen. Deze uitkomsten onderstrepen de algemene tendens dat de leiderschapsstijl en fasen van het KCC niet significant van elkaar verschillen. Er kan dus niet worden gezegd dat een bepaalde leiderschapsstijl wordt gebruikt bij een bepaalde fase. De lege cellen zijn niet aangetroffen in het onderzoek en kunnen daarom niet worden berekend.

	Sturend	Begeleidend	Samenwerkend	Delegerend	Dienend
Fase 0	.	.	.955	.955	.775
Fase 1	.	.	.170	.136	.775
Fase 2	.	.	.340	.492	.504
Fase 3	.	.	.855	.855	.347
Fase 4
Fase 5

Tabel 13: Significantie per fase en per leiderschapsstijl

Hoofdstuk 7: Conclusie

In dit hoofdstuk zullen de conclusies van het onderzoek worden besproken. In paragraaf 7.1 zal eerst een conclusie per hypothese worden gegeven. Daarna zullen deze conclusies worden gebruikt om in paragraaf 7.2 de conclusie van het totale onderzoek te geven. In dit hoofdstuk komen nog niet de aangetroffen tekortkomingen of aanbevelingen voor vervolgonderzoek aan bod. Hier zal een extra hoofdstuk, hoofdstuk 8 aan worden gewijd.

Paragraaf 7.1: Conclusies van de hypothesen

Op basis van de gegevens uit het vorige hoofdstuk kan worden bekeken of de hypothesen kunnen worden geaccepteerd of juist moeten worden verworpen. Een hypothese wordt geaccepteerd als deze in de praktijk ook daadwerkelijk aangetroffen wordt, als het verband significant is. Wanneer de verbanden niet significant zijn moet de hypothese worden verworpen. De eerste hypothese, die in paragraaf 3.4 werd gesteld was:

1. *Hypothese 1: Omdat het situationeel leiderschap ervan uitgaat dat er per situatie een andere juiste manier van leidinggeven is zal er tijdens het verandertraject van het KCC verschillende manieren van leidinggeven worden ingezet. Er vanuit gaande dat de leiderschapsstijl zich tevens aanpast aan de ontwikkeling van de medewerkers zal in zowel de fasen van het KCC als in de ontwikkeling van de medewerkers en dus de leiderschapsstijl een opgaande lijn te vinden zijn. De lijn zal vanuit de oorsprong in het schema naar rechtsboven gaan.*

Wanneer gekeken wordt naar figuur 4 is er uiteindelijk wel sprake van een stijgende lijn, maar niet dusdanig dat deze lijn in verschillende leiderschapsstijlen terecht komt. De lijn van de onderzochte waarden blijven allemaal tussen het samenwerkend en delegerend leiderschap zitten, met uitzondering van één gemeente. Hieruit valt af te leiden dat de leiderschapsstijl niet met de fasen van het KCC mee ontwikkelt maar deze juist gelijk blijft aan de manieren waarop de leidinggevendenden allemaal leiding geven aan hun medewerkers. Hierdoor kan deze hypothese niet worden behouden en zal moeten worden verworpen.

De tweede hypothese luidde:

Hypothese 2: De sturende leiderschapsstijl past het meest bij de kenmerken van fase 1 en zal daardoor worden ingezet om een KCC te ontwikkelen naar fase 1;

De sturende leiderschapsstijl werd in het gehele onderzoek niet aangetroffen. In de ontwikkeling van fase 0 naar fase 1 werd eerder een delegerende rol aangenomen door de leidinggevendenden dan een sturende rol. Nadat men in fase 1 is gekomen vlakt dit meer uit naar een samenwerkende rol. Maar omdat de sturende leiderschapsstijl niet werd aangetroffen moet ook deze hypothese worden verworpen.

De volgende hypothese luidde:

Hypothese 3: De begeleidende leiderschapsstijl past het meest bij de kenmerken van fase 2 en zal daardoor worden ingezet om een KCC te ontwikkelen naar fase 2;

Ook deze zal moeten worden verworpen om de reden dat de begeleidende leiderschapsstijl in de praktijk niet werd aangetroffen. In het volgende hoofdstuk zal worden toegelicht wat hier mogelijk de reden van zou kunnen zijn.

Hypothese 4 was:

Hypothese 4: De samenwerkende leiderschapsstijl past het meest bij de kenmerken van fase 3 en zal daardoor worden ingezet om een KCC te ontwikkelen naar fase 3;

Deze hypothese is gedeeltelijk waar. Allereerst werd de samenwerkende stijl vaak ingezet bij het ontwikkelen van het KCC, maar niet alleen naar fase 3. Het inzetten van de samenwerkende stijl was niet significant voor deze fase. Echter omdat deze stijl wel aangehangen werd binnen de gemeenten kan deze hypothese worden geaccepteerd. Het is alleen niet zo dat deze stijl 'het beste' past. Men kan zeggen dat in het algemeen geldt dat een samenwerkende stijl goed gebruikt kan worden om het KCC in zijn totaliteit, dus ongeacht in welke fase deze zich bevindt, kan gebruiken.

De daaropvolgende hypothese was:

Hypothese 5: De delegerende leiderschapsstijl past het meest bij de kenmerken van fase 4 en zal daardoor worden ingezet om een KCC te ontwikkelen naar fase 4;

Ook deze is gedeeltelijk waar. Eigenlijk kan hier dezelfde conclusie worden getrokken als bij de vorige hypothese. In de praktijk werd de delegerende stijl wel degelijk vaak gebruikt om het KCC te ontwikkelen maar dit gebeurde niet in fase 4, er was eigenlijk nog geen enkele, onderzochte, gemeente in fase 4. Er werden ook gemeenten aangetroffen waarbij de delegerende leiderschapsstijl werd gebruikt terwijl deze gemeenten in fase 0 of 1 zaten (zie hiervoor ook figuur 4). Op basis van de significantie zou deze leiderschapsstijl verworpen moeten worden voor de fase 4 maar doordat deze stijl wel vaak werd aangetroffen kan worden gesteld dat deze leiderschapsstijl gebruikt kan worden in de ontwikkeling van KCC's.

De laatste hypothese luidde:

Hypothese 6: De dienende leiderschapsstijl past het meest bij de kenmerken van fase 5 en zal daardoor worden ingezet om een KCC te ontwikkelen naar fase 5.

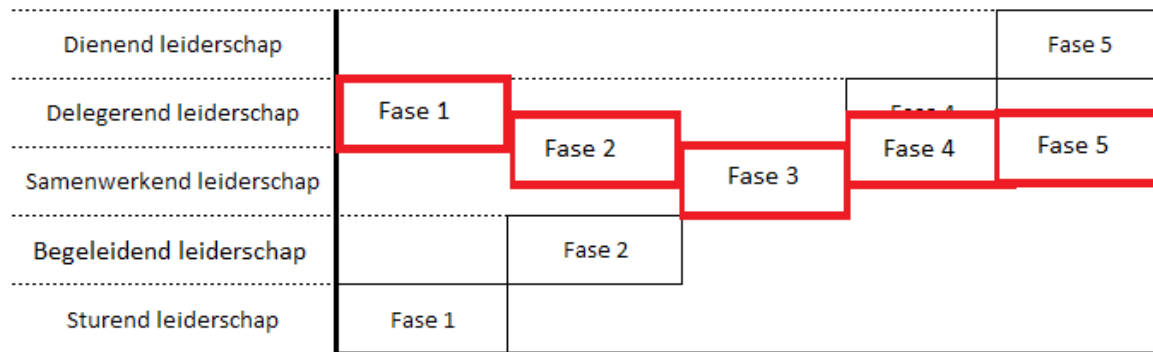
Ook deze hypothese kan worden verworpen. De enige gemeente waarbij deze leiderschapsstijl werd aangetroffen bevindt zich in fase 3. Nog geen enkele gemeente heeft het einddoel van het KCC als poort van de overheid bereikt. Ook wanneer men in de grafiek, figuur 4, kijkt kan men concluderen dat de lijn niet snel in het gebied van het dienend leiderschap terecht zal komen. Wanneer men echter de lijn de literatuur erop na slaat zou dienend leiderschap juist een goede manier zijn om het KCC verder te ontwikkelen. Mijns inziens is dit ook nog altijd het geval. Het gegeven dat de gemeenten gemiddeld in de tweede fase zitten en niet verder lijken te komen versterkt dit idee. Door middel van dienend leiderschap kan het KCC een stap verder worden geholpen. De leidinggevende van de gemeenten zullen hier echter meer bekend mee moeten worden zodat dit ook daadwerkelijk toegepast kan worden.

In de verschillende interviews werd vaak aangegeven dat de gemeente als poort van de gehele overheid een leuk streven was maar niet meer dan dat. Deze fase zou een brug te ver zijn en haar doel voorbij schieten. Dus of men ooit in fase 5 zal komen is zeer de vraag, de toekomst zal dit uit moeten wijzen.

Paragraaf 7.1.1: Consequenties voor het theoretisch model

In paragraaf 3.4 is een theoretisch model van deze hypothesen opgesteld. Deze behoeft, naar aanleiding van bovenstaande conclusies, enige aanpassingen. Op de volgende pagina staat de figuur nogmaals maar daarbij is met de rode vlakken aangegeven zoals het schema er in de praktijk uit ziet.

Om de rode vlakke vorm te geven is gebruik gemaakt van figuur 4. Van fase 1 tot en met 3 is een dalende lijn te zien welke ook in het schema terug komt. Daarnaast loopt de lijn langzaam een klein beetje omhoog, dit komt tevens ter uitdrukking in de rode vlakken. Hierbij zijn de vlakken voor de helft op twee leiderschapsstijlen, samenwerkend en delegerend, getekend wat betekend dat beide goed gebruikt kunnen worden voor de ontwikkeling van het KCC.



Figuur 5: *Uitkomst onderzoek*

Paragraaf 7.2: Conclusie op de hoofdvraag

In deze paragraaf zal een conclusie worden gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek. De hoofdvraag van het onderzoek is:

Welke stijlen van leidinggeven worden gebruikt bij de verschillende fasen van een KCC?

Wanneer gekeken wordt naar de verschillende vormen van leiderschapsstijlen binnen het situationeel leiderschapsstijl en het dienend leiderschap kunnen twee leiderschapsstijlen worden onderscheiden welke het meest ingezet worden. Dit zijn de samenwerkende en de delegerende leiderschapsstijl. De sturende en begeleidende uit het situationeel leiderschapsstijl worden in de praktijk niet gebruikt. Daarnaast is ook het dienend leiderschap nog niet in trek bij de leidinggevendenden.

Of de samenwerkende en delegerende leiderschapsstijl nu daadwerkelijk gebruikt moet worden om het KCC te ontwikkelen kan niet met zekerheid worden gezegd. De tendens laat echter zien dat een niet-hiërarchische aanpak de meest effectieve zal zijn. Hiermee wordt bedoeld dat de leidinggevende voornamelijk een faciliterende rol kent en geen sturende of directieve rol. Waarom dit is, is helaas niet onderzocht. Hier zijn echter wel verschillende oorzaken voor te bedenken. Allereerst is het opleidingsniveau van medewerkers wellicht een oorzaak hiervoor. Doordat medewerkers vaak al langere tijd in het KCC hebben gewerkt, al heette het toen niet zo, was men al zeer bekend met het werk. Er komen wellicht andere werkzaamheden bij maar echt wezenlijk verandert het werk niet.

Een andere reden is waarschijnlijk de huidige tijdsgeest. In de meeste organisaties kom hiërarchie niet meer voor zoals dat in vroegere tijden het geweest is. Werknemers worden mondiger en verwachten minder aansturing van hun baas. De medewerkers 'weten het vaak beter' dan de baas hoe de werkzaamheden moeten worden verricht. De baas zorgt dan meer voor de randzaken zodat de medewerkers de taken goed uit kunnen voeren en krijgt daardoor een meer ondersteunende rol. Deze redenen zijn pure speculatie en vervolgonderzoek zal hiervoor nodig zijn.

Kortom, een ondersteunende, niet-hiërarchische leiderschapsstijl zal de meest effectieve manier zijn om het KCC te ontwikkelen tot een, volgens Antwoord©, volwaardig KCC.

Hoofdstuk 8: Discussie

In dit hoofdstuk worden een aantal thema's besproken die als gevolg van het onderzoek een onderwerp van discussie zijn of waar verder onderzoek voor noodzakelijk zal zijn. In paragraaf 8.1 zullen de historische trends uit paragraaf 2.2 worden besproken en de invloed die deze trends wellicht hebben op de uitkomst van het onderzoek. In paragraaf 8.2 zal worden aangegeven wat gemeenten zullen moeten doen om het KCC tot het eind te kunnen ontwikkelen. In navolging van het situationeel leiderschap wordt hierbij niet alleen bij de leidinggevende stilgestaan maar zal ook de rol van de medewerkers worden besproken. In paragraaf 8.3 zal vervolgens een reflectie worden gegeven op het model van dienend leiderschap, met name de extra toevoeging van het outside-in denken zal hierbij aan de orde komen. In paragraaf 8.4 worden vervolgens de limitaties van het onderzoek besproken en als laatste zullen in paragraaf 8.5 een aantal aanbevelingen voor vervolgonderzoek worden gegeven.

Paragraaf 8.1: Invloeden van historische trends

Uit de conclusie op de hoofdvraag blijkt dat een ondersteunende of in ieder geval een niet-hiërarchische stijl van leiding geven het meest effectief zal zijn in de ontwikkeling van het KCC. Om deze trend te verklaren zal teruggegrepen moeten worden op de historische trends uit paragraaf 2.2. Per trend zal worden gekeken of in deze trend een verklaring te vinden zal zijn over de manier waarop leiding gegeven zal moeten worden. Allereerst zal het New Public Management (NPM)(paragraaf 8.1.1) de revue passeren, vervolgens wordt het Post-NPM besproken in paragraaf 8.1.2. Daarna zal het 'paradigma van het klantdenken' worden behandeld (paragraaf 8.1.3). Als laatste zal ook hierop kort een conclusie worden gegeven.

Paragraaf 8.1.1: New Public Management

In het NPM-denken kan een mogelijke reden gevonden waarom het directieve en sturende manier van leidinggeven niet goed werkt. Tot de jaren '70 waren leidinggevendenden binnen de lagere overheden gebonden aan het bedrag dat door belastingen binnen kwam waarmee diensten aan de samenleving konden worden aangeboden. Dit ging goed zolang de belastingen bleven stijgen en de diensten kunnen worden aangeboden of worden uitgebreid. Echter in de jaren '70 vertraagde de economische groei. De problemen die de kop opstaken konden met het beschikbare budget niet worden opgelost terwijl de samenleving wel oplossingen eiste van het bestuur. Een andere manier van leidinggeven was noodzakelijk (Osborn & Gaebler, 1992, p. 27).

Hedendaagse leidinggevendenden snappen dat een samenleving 'gezond' is als de families, buurten, scholen, bedrijven, enzovoort 'gezond' zijn. Het is de taak van de overheid om de samenleving naar deze 'gezondheid' te sturen. Er wordt dus niet zomaar meer geld gebruikt om problemen op te lossen, het geld is immers vaak ontoereikend hiervoor. Er wordt naar andere mogelijkheden gezocht om de slagkracht van de overheid te versterken. Er wordt niet zozeer geroeid met de riemen die men heeft maar er wordt plaatsgenomen op de stoel van de stuurman. Dit betekent niet dat de slagkracht van de overheid verzwakt. Diegene die bepalen waar de boot naar toe moet hebben meer macht over de koers dan de mensen die aan de roeiriemen zitten. Of zoals Peter Drucker het verwoord: *"[A]ny attempt to combine governing with 'doing' on a large scale, paralyzes the decision-making capacity. Any attempt to have decision-making organs actually 'do', also means very poor 'doing'. They are not focused on 'doing'. They are not equipped for it. They are not fundamentally concerned with it.* (In: Osborn & Gaebler, 1992, p. 30-32)".

De focus van het leidinggeven komt dus aan op het in beweging krijgen van andere partijen. Hiervoor is een sterke blik naar buiten de organisatie erg belangrijk. Een sturend of begeleidend leidinggevende mist de inzichten die hiervoor nodig zijn omdat deze puur gericht zijn op de eigen organisatie en de ontwikkeling van de eigen medewerkers. De blik moet meer naar buiten worden gericht. Een goed argument voor het steeds meer inzetten van delegerend en zelfs dienend leiderschap.

Paragraaf 8.1.2: Post-NPM

Door verschillende ontwikkelingen in de wereld en het niet efficiënter worden van de overheid als gevolg van de invoering van het NPM is er grote legitimiteit ontstaan om steeds meer te gaan controleren. Waarden worden tussen departementen en overheidsinstanties gedeeld waardoor een uniforme blik naar de omgeving wordt gecreëerd (Laegreid & Christensen, 2009). Een duidelijk voorbeeld hiervan is de ontkokering die zich in dezelfde periode heeft afgespeeld. Niet alleen het eigen departement werd van belang geacht maar er werd steeds meer samenwerking gezocht met andere departementen. Ditzelfde geldt voor de taken die aan de gemeenten zijn gedelegeerd. De gemeenten moeten niet alles zelf en alleen op willen lossen, maar juist de samenwerking zoeken met andere organisaties. Dit heeft ook zijn weerslag op de manier waarop de leidinggevende met de omgeving om zal moeten gaan. Niet alleen de normen, waarden en vooral taken van het eigen departement of organisatieonderdeel zijn van belang. Juist kijken waar aansluiting gevonden kan

worden met partners is belangrijk om slagvaardig op te kunnen treden. Er moet dus niet alleen naar de interne organisatie gekeken worden maar juist de blik naar buiten richten. Het outside-in denken wordt hierdoor steeds belangrijker. Kijken hoe de gemeente in kan spelen op ontwikkelingen in de omgeving en daar als gemeente, dus niet één gemeentelijk onderdeel, op in spelen.

Wanneer de vertaling naar passende leiderschapsstijlen wordt gemaakt is het van belang dat de leidinggevende zich oriënteert op de omgeving. Daar heeft de leidinggevende in een samenwerkende, delegerende of dienende rol het meeste in te betekenen. In deze stijlen is het immers mogelijk voor de leidinggevende om zijn blik naar buiten te richten. De medewerkers zijn bekwaam genoeg om taken zelf uit te voeren en hoeven niet door de leidinggevende aan de hand worden gehouden.

Paragraaf 8.1.3: Paradigma van het klantdenken

Uit paragraaf 2.2.3 blijkt dat een proactieve, klantgerichte houding van de gemeente het beste resultaat oplevert wanneer het klantdenken hoog in het vaandel wordt gehouden. Niet de doelen van de gemeente staat centraal, maar juist die van de klanten. Wat willen de klanten en hoe kunnen we dit zo goed en, voor de burger, zo eenvoudig mogelijk aanbieden waarbij tevens rekening wordt gehouden met het hele palet aan vragen die omtrent het onderwerp gelden. De blik van de medewerkers en dus van de leidinggevende zal naar buiten gericht moeten zijn met een focus om op de omgeving in te spelen. Inspelen op mogelijkheden of problemen wordt een belangrijk element in het uitvoeren van de taken. Juist door de medewerkers een grote discretionaire ruimte te geven wordt de leidinggevende op afstand van de taakuitvoering geplaatst. De taken worden immers uitgevoerd naar inzicht van de medewerker. De leidinggevende komt eigenlijk echt alleen van pas wanneer er problemen optreden die de medewerker niet op kan lossen of wanneer de leidinggevende merkt dat te vaak hetzelfde mis gaat. Hierdoor is een controle op de werkzaamheden van de medewerkers gewenst maar deze controle mag niet indruisen in de vrijheid die de medewerkers moeten genieten. Een delegerende en dienende leiderschapsrol zijn hier het invloedrijkst. Immers door de delegerende leiderschapsstijl heeft de leidinggevende de afstand gecreëerd waarbij deze toch invloed uit kan oefenen maar de medewerkers wel de ruimte heeft om de taken zelf uit te voeren. Bij de dienende leiderschapsstijl staat de faciliterende rol van de leidinggevende centraal. Deze faciliterende rol komt tot uitdrukking in het zo eenvoudig mogelijk maken en meedenken met de burgers en het faciliteren van de medewerkers om de burger centraal te stellen. Door het centraal stellen van de burger en een

zo hoog mogelijk niveau van klanttevredenheid te behalen worden de burgers tevredener en kan de gemeente haar taken op een correcte manier uitvoeren.

Paragraaf 8.1.4: Concluderend

Wanneer gekeken wordt naar de drie historische ontwikkelingen omtrent het centraal stellen van de klant kan worden geconcludeerd dat alle drie een tendens naar een ondersteunende en niet-hiërarchische leiderschapsstijl laten zien. De sturende en begeleidende leiderschapsstijl zullen niet als hoofdstijl aan te merken zijn. Natuurlijk zullen deze gebruikt kunnen worden wanneer nieuwe medewerkers ingewerkt moeten worden om wanneer er ingrijpende ontwikkelingen plaatsvinden waardoor medewerkers omgeschoold moeten worden. Maar over het algemeen kan worden gezegd dat het delegerende en dienende leiderschapsstijl het best gebruikt kunnen worden om de burger centraal te stellen in de dienstverlening.

Paragraaf 8.2: Dienend leiderschap bij gemeenten

In paragraaf 2.3.1 zijn een aantal ambities omschreven waar het Antwoord©-model naar streeft. Per bouwsteen zijn twee ambities benoemd en in deze paragraaf zal worden beschreven welke invloed het dienend leiderschap op deze ambities kan hebben.

Ambitie: In 2015 wordt 80% van de vragen over producten en diensten van de overheid direct door het KCC afgehandeld.

Op dit gebied zijn gemeenten nog op zoek naar waar de vragen precies vandaan komen en voornamelijk welke vragen nu eigenlijk gesteld worden. Om een hoog percentage te behalen is het noodzakelijk om alle producten en diensten die erg veel worden afgenomen (denk aan bepaalde vergunningen, aanvragen of vernieuwen van paspoorten en rijbewijzen, uittreksels van de GBA) direct in het KCC kunnen worden afgehandeld. Na deze producten en diensten zal het KCC alsnog niet aan de 80% van alle overheidsvragen kunnen voldoen. Het is daarom steeds erg belangrijk dat de vragen die binnenkomen worden geïdentificeerd en dat hier standaarden voor worden aangemaakt wat de antwoorden op de vragen kunnen zijn. Daarbij geldt dat lang niet alles door het KCC afgehandeld kan worden omdat hier specifieke kennis voor nodig is. Door de oriëntatie niet alleen naar de medewerkers te richten maar ook te kijken naar hoe kan ik de mensen helpen die met vragen naar het KCC komen kan aan deze ambitie worden voldaan. Echter moet de blik van zowel de leidinggevende als de medewerkers erop gericht zijn om de burger te helpen met daar waar men voor komt. Alleen

het voldoen aan procedures is niet genoeg. Burgers moeten het gevoel hebben gehad dat ze echt geholpen zijn.

Ambitie: Internet is het dominante kanaal voor communicatie en gebruiken andere kanalen alleen als het niet anders kan. Burgers kunnen de kanalen in samenhang gebruiken.

In mijn optiek is dit een ambitie die in 2015 niet behaald kan worden. Daarvoor is internet een te jong medium. Op dit moment worden in, zo niet, alle gemeenten al producten via internet aangeboden. Maar burgers moeten wel met het medium om kunnen gaan. Denk aan de ouderen in deze samenleving die hier niet mee opgegroeid zijn. Er zijn op dit moment, en ik denk in 2015 ook nog, teveel mensen die niet met het digitale medium om kunnen gaan en daardoor altijd fysiek contact met de gemeente zullen blijven zoeken. Natuurlijk zijn er ook een heleboel mensen die deze drempel niet ervaren en daarom juist alles via internet willen regelen omdat men dan geen dag vrij hoeft te nemen van het werk of omdat men dan te allen tijde contact op kan nemen met de gemeente wanneer het hen uit komt. Hoe dichter we bij 2015 komen, hoe meer mogelijkheden er zijn om via een digitale manier contact te hebben met de gemeente of om diensten en producten af te nemen. Denk hierbij aan de enorm snelle opkomst van de tablets en de smartphones waarmee door middel van apps zaken gedaan kan worden. Deze ontwikkelingen gaan razendsnel en het is aan de gemeente om hier op in te spelen. De dienend leider zal hier uiteindelijk ook zeker op inspelen maar dit is niet alleen zo bij dienende leidinggevendenden. Voornamelijk de kennis en kunde bij de gemeente op het gebied van de digitale dienstverlening en de bereidheid van zowel de burgers als de gemeente om digitaal te gaan werken zal hier een belangrijke invloed hebben en niet zozeer de stijl van leidinggeven die door de managers aangehangen wordt.

Ambitie: Alle processtappen voor eenvoudige producten en diensten worden uitgevoerd, het KCC regisseert de levering van meervoudige en complexe producten.

In deze ambitie staat beschreven dat het KCC een dienstverlenende rol heeft voor producten waar weinig specifieke kennis voor nodig is. Daarnaast kent het KCC een faciliterende rol en een proces bewakende rol in het contact met de burger. Hier is het dus van belang dat het KCC in dienst staat van de burger en goed in de gaten houdt dat ook de backoffices zich aan de normen van het KCC houden zodat de gehele gemeente een dienend karakter richting de burger krijgt. Voornamelijk de dienstverlenende houding van de medewerkers van het KCC is in deze van belang net als de

afspraken die tussen de frontoffice en backoffice gemaakt worden. De dienstverlenende houding van medewerkers moet verder gaan dan alleen de vraag te beantwoorden van de burger. Medewerkers moeten niet alleen de vraag beantwoorden maar ook het proces doorlopen om de burger dusdanig te helpen dat deze niet nog een keer terug hoeft te komen. Elke vraag die de burger heeft moet eigenlijk beantwoord zijn voor deze het gemeentehuis verlaat of het contact verbreekt. Daarnaast moeten er eisen worden opgesteld door de frontoffice waardoor aan de burger gecommuniceerd kan worden hoe lang een aanvraag of het beantwoorden van een ingewikkelde vraag kan duren. Het proces moet bewaakt worden zodat de backoffice ervoor zorgt dat de frontoffice op tijd het juiste en volledige antwoord kan geven. Duidelijke afspraken over de werkwijze van zowel de front- als de backoffice zijn hiervoor van belang. De frontoffice moet inzicht hebben in de status van de aanvraag en moet kunnen zien bij welke persoon de aanvraag ligt zodat deze bij een mogelijke vertraging of probleem direct in kunnen grijpen. Ook hier gaat het niet zozeer om de leiderschapstijl als wel om de instelling van front- en backoffice om de burgers zo snel mogelijk tegemoet te komen. Een dienende instelling van de medewerkers is belangrijk. Het is de taak van de leidinggevende om het goede voorbeeld te geven en om de afspraken tussen front- en backoffice te initiëren. Een goed voorbeeld geven en ervoor zorgen dat de medewerkers het initiatief overnemen.

Ambitie: Het KCC staat garant voor de juiste en snelle afhandeling van overheidsvragen.

Bij deze ambitie is voornamelijk het ontsluiten van informatie aan diegene die de vragen moeten beantwoorden van belang. Hier komt eigenlijk hetzelfde kijken als bij de voorgaande ambitie. Kortom, de toegankelijkheid van systemen en de beschikbaarheid van informatie is voornamelijk van belang wil deze ambitie gehaald worden. Bij ingewikkelde vragen waar specialistische kennis nodig is zal de beantwoording van de vraag wellicht iets langer duren. Wanneer burgers wordt verteld dat men de vraag op een later moment zal beantwoorden en de ambtenaar komt deze afspraak na is dit een zeer goed voorbeeld van goede dienstverlening. Door de komst van het internet en de steeds verder gaande digitalisering van systemen is het zeer goed mogelijk om deze ambitie voor 2015 te behalen.

Ambitie: Het KCC heeft middels een mid-office toegang tot alle relevant overheidssystemen, waardoor het KCC de burger kan helpen.

It de verschillende gesprekken die zijn gevoerd met de gemeenten tijdens de terugkoppeling van dit onderzoek gaven de leidinggevenden aan in de toekomst een mid-office in te stellen. Hier ligt één van

de problemen waardoor het overheidsbrede KCC wellicht niet tot wasdom kan komen. Elke gemeente is haar eigen mid-office aan het ontwerpen. Er is geen samenwerking met andere gemeenten om dit regionaal voor elkaar te krijgen. Om de overheidsinformatie middels een mid-office bij de gemeenten te krijgen zou het de taak van de overheid moeten zijn om deze mid-office in te richten. De systemen (applicaties) van de gemeenten zullen gestandaardiseerd moeten worden. Hierdoor zal het mogelijk zijn om elke gemeente op de overheid 'aan te sluiten' en is het mogelijk dat overal dezelfde antwoorden op vragen gegeven worden. Natuurlijk zijn er altijd verschillen in gemeenten wat betreft de reglementen. Maar in de huidige tijd moet het mogelijk zijn deze kleine verschillen in de systemen te kunnen verwerken. Tijdens het opstellen van deze ambitie heeft de commissie wellicht niet ingezien welke impact een mid-office heeft bij de gemeenten en wat hier eigenlijk bij komt kijken. Dus door de standaardisering van applicaties, met mogelijkheid tot het verwerken van gemeente specifieke regels, en de nationale aanpak zal dit mid-office een succes kunnen zijn. Anders blijven de gemeenten verschillende eilandjes met verschillende systemen en kan de overheidsinformatie nooit optimaal bij de gemeenten terecht komen.

Ambitie: Overheid en gemeenten gebruiken dezelfde gegevensdefinities en basisadministraties en de burger beheert zijn eigen gegevens via een PIP.

De overheid begint steeds meer gegevensdefinities en basisadministraties te standaardiseren. In dit onderzoek is eigenlijk niet aan het licht gekomen hoe ver de gemeenten hiermee waren. Het beheren van de gegevens middels een PIP is een mooie ambitie maar zoals gesteld bij de ambitie over het dominante internetkanaal, zullen veel mensen nog behoefte hebben aan fysiek contact met de gemeente omdat ze te onbekend zijn met het internet. Er zal moeten worden gekeken of burgers echt behoefte hebben aan een PIP en wanneer ze hier gebruik van zullen maken. Wederom een oriëntatie vanuit de burger. Het dienend leiderschap zal hier een ondersteunende rol in kunnen spelen al is het de vraag of dit alleen aan dienend leiderschap is toe te schrijven. Mijns inziens kunnen andere leiderschapsstijlen hier ook op in springen zolang men de blik maar naar buiten gericht heeft. Kijken naar de wensen en eisen van burgers ten aanzien van het PIP zullen in kaart moeten worden gebracht om het PIP te laten slagen.

Ambitie: De leidinggevende van het KCC moet een volwaardige gesprekspartner zijn voor andere gemeentelijke leidinggevend en overige overheidsorganisaties.

Deze ambitie kan zeker door het dienend leiderschap worden behaald. Het KCC zal een aantal zaken zelf voortbrengen of produceren, zoals rijbewijzen, uittreksels, reisdocumenten etc. Echter voor overige zaken zal een KCC een meer faciliterende rol op zich nemen. Bijvoorbeeld, zorginstellingen kunnen ervoor zorgen dat mensen bepaalde zorg of hulpmiddelen krijgen. Daar zijn andere instellingen beter in dan de gemeente zelf. De gemeente zal echter het proces moeten faciliteren en het de burgers zo eenvoudig mogelijk maken om aan deze zorg te kunnen komen. Het faciliteren van het proces, het dienen van de burger, de gemeente in dienst laten zijn van de burger én de zorginstellingen, dit zijn de taken die voor de gemeente weggelegd zijn. De leidinggevende zal dan de gesprekspartner moeten zijn om dit proces in goede banen te kunnen leiden. Daarvoor moeten, net als bij de backoffice, de regels en werkwijzen op elkaar worden afgestemd. Denkend vanuit de burger en de mogelijkheden die een gemeente heeft kan een dienend leider deze rol zeer goed vervullen.

Ambitie: KCC-medewerkers zijn gericht op dienstverlening en zijn continue bezig met de eigen ontwikkeling en zijn daardoor in staat de dienstverlening te verbeteren.

In deze ambitie komt de ontwikkeling van dienstverlening en van de medewerkers nadrukkelijk aan bod. Zoals al een aantal keer, ook in voorgaande hoofdstukken, is gesteld kenmerkt het dienend leiderschap zich voornamelijk in het gegeven dat de leidinggevende oog heeft voor de ontwikkeling van de medewerkers en voor de omgeving van de organisatie. Om de medewerkers daadwerkelijk het vertrouwen, de tijd en de mogelijkheden te bieden om zich steeds verder te ontwikkelen zal het dienend leiderschap een perfecte invulling kunnen zijn van het leiding geven aan een KCC.

Paragraaf 8.3: Limitaties van het onderzoek

Aan het onderzoek dat uitgevoerd is om tot de uiteindelijke beantwoording van de hoofdvraag te komen zijn een aantal limitaties aan te wijzen waar de volgende keer meer onderzoek naar gedaan kan worden of waar op een andere manier onderzoek naar gedaan kan worden. Allereerst zal hierbij de steekproef (paragraaf 8.3.1) worden besproken. Daarna zullen de verschillende meetmethoden onder de loep worden genomen (paragraaf 8.3.2).

Paragraaf 8.3.1: De steekproef

Allereerst de grootte van de steekproef. Uiteindelijk hebben 24 van de 28 gemeenten de vragenlijsten ingevuld. Nadat een seminar is georganiseerd door Berenschot zijn hier nog 6 gemeenten bij gekomen. Dit is 7,2% van de gehele populatie aan gemeenten. Deze steekproef is daarom niet zozeer

te benoemen als representatief voor de gehele populatie. Echter is deze wel groot genoeg voor een verkennend onderzoek naar de invloed van de leiderschapsstijl op de ontwikkeling van KCC's. Zelfs na herhaaldelijk herinneringen sturen voor het invullen van de vragenlijst of het nabellen met de betreffende personen hebben een aantal gemeenten de vragenlijst niet ingevuld. Hierdoor neemt de waarde van het onderzoek af. De mogelijkheid om een overzicht over te houden waar de gemeente nu echt staat met de ontwikkeling van het KCC bleek onvoldoende om gemeenten de vragenlijst in te laten vullen. Uiteindelijk moest de knoop worden doorgehakt om met het huidige aantal gemeenten de resultaten te schrijven en het antwoord op de hoofdvraag te geven. Aan het begin van dit onderzoek is een minimale deelname van 20 gemeenten gesteld als eis om in ieder geval iets over de leiderschapsstijl en de fasen van het KCC te kunnen zeggen. Dit aantal is wel behaald en daardoor ben ik verder wel tevreden over de deelname van de gemeenten.

Ten tweede zijn de gemeenten helaas niet gelijk over de fasen van het KCC te verdelen. Omdat nergens een overzicht was die vertelt in welke fase een bepaalde gemeente zit, kon dit niet als criteria voor deelname worden gebruikt. Hierdoor is het aantal gemeenten in fase 3 erg hoog uitgevallen. Natuurlijk kan het zo zijn dat de gemeenten, vier jaar na de publicatie van de commissie Jorritsma (2007), grote stappen hebben gemaakt in het ontwikkelen van het KCC. Echter verwacht ik niet dat de meerderheid van de gemeenten zich in fase drie bevinden. Hierdoor geeft het onderzoek wellicht een vertekend beeld. Maar omdat er toch een tendens te zien is naar een samenwerkend en delegerend leiderschap kunnen de conclusies wat dat betreft wel opgeld doen. Er wordt echter niet verwacht dat er drastische verschuivingen plaatsvinden wanneer meer gemeenten worden toegevoegd. Het onderzoek had echter meer gewicht gekregen wanneer hetzelfde aantal gemeente per KCC-fase kon worden onderzocht.

Paragraaf 8.3.2: Meetinstrumenten

Ten tweede kunnen er limitaties aangegeven worden naar aanleiding van de meetinstrumenten die zijn gebruikt in het onderzoek. Ook in deze paragraaf zullen twee belangrijke punten worden besproken. Allereerst de antwoorden op het schema dat gebruikt wordt om uiteindelijk te meten in welke fase een gemeente zich bevindt en dit schema zelf (paragraaf 8.3.2.1), daarnaast is het meten van de leiderschapsstijl onderdeel van kritiek op dit onderzoek.

Paragraaf 8.3.2.1: Het KCC

Maar zoals gezegd, allereerst het meten van de KCC-fase waar een gemeente zich in bevindt. De kritiek hierop is wederom in twee punten te verdelen. Ten eerste vullen de gemeenten het onderzoek zelf in, dit om de kostbare tijd van mijn onderzoek te besparen. Een overwaardering van het KCC is daarom te verwachten. Gemeenten zullen mogelijk een bepaalde optie in de vragenlijst hebben gekozen omdat men daar wel het één en ander in herkent. Of deze keuze ook daadwerkelijk de juiste was is niet onderzocht. Ook in het kader van mogelijke andere onderzoeken, bijvoorbeeld de benchmark bestuurskracht en andere benchmarks gemeten door het Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten (KING) (2010), kan het zijn dat de gemeente zich hoger heeft gewaardeerd dan in de praktijk het geval is. Voor gemeenten zitten er wellicht meer belangen aan dan in eerste instantie blijkt. Eén respondent zei bijvoorbeeld: *“Ik schaal ons wel iets hoger in, want we hebben binnenkort een bestuurskrachtmeting en daarbij wordt bepaald of er zaken moeten veranderen of niet. Wanneer ik ons iets hoger heb ingeschaald lijkt het alsof we verder op weg zijn dan echt het geval is. Natuurlijk komen de resultaten uit de vragenlijst wel goed overeen met de praktijk hier, maar bij twijfel tussen antwoorden heb ik gekozen voor die waaruit blijkt dat de gemeente verder is.”* Deze gedachten zullen vaker gespeeld hebben bij het invullen van de vragenlijst. Dit doet natuurlijk afbreuk aan de betrouwbaarheid van de ontvangen gegevens.

Ten tweede volgen de fasen uit het Antwoord©-model elkaar niet geheel logisch op en zit er geen volledig logische volgorde in de verschillende fasen. Hierdoor kan het zijn dat een gemeente zich in verschillende fasen bevindt. Veel gemeenten vonden het moeilijk om de vragenlijst in te vullen omdat ze zich in meerdere antwoorden per vraag konden herkennen. Dit wekt in de hand dat gemeenten kiezen voor de meest gunstige en daarom, in veel gevallen, een hogere fase. Daarnaast was het tijdens de interpretatie van de resultaten soms lastig om een gemeente in een bepaalde fase in te delen. Maar omdat overal het gemiddelde werd genomen ben ik van mening hier toch goed in geslaagd te zijn en zijn er van de gemeenten goede en betrouwbare gegevens verkregen. Natuurlijk moet rekening worden gehouden met het feit dat de vragenlijst over de KCC's vaak een tussenstand zijn van nog lopende projecten. Vaak werd er gezegd dan men bezig was met het implementeren van een bepaald onderdeel waardoor het KCC in een hogere fase terecht zou komen. Er is uitgegaan van de situatie op dat moment, welke op het moment van lezen van dit onderzoek natuurlijk weer drastisch veranderd kan zijn.

Kortom, een logischer verloop tussen de fasen met echt afgebakende momenten waarop men kan zeggen 'nu zitten we in fase x' zou het gehele project overzichtelijker en eenvoudiger maken. Niet alleen voor onderzoekers maar ook voor de gemeenten zelf.

Paragraaf 8.3.2.2: De leiderschapsstijlen

Wat betreft de vragenlijst voor de leiderschapsstijlen was dit een zeer uitdagende klus in dit onderzoek. Omdat ik mijn resultaten graag wilde baseren op het dienend leiderschap maar hier eigenlijk nog nooit onderzoek naar is gedaan, al helemaal niet in combinatie met het situationeel leiderschap, moest de vragenlijst van begin af aan opgesteld worden. Mede door de bereidheid van gemeenten heeft dit geresulteerd in een vragenlijst die zeker aanscherping nodig heeft om een goede vragenlijst te kunnen zijn. Maar het begin is zeker gemaakt. De vragenlijst zou uitgebreid kunnen worden zodat meer vragen een bepaald concept meten en hierdoor een betrouwbaarder resultaat geeft op de uiteindelijke leiderschapsstijl. De heer Van Dierendonck was, op het moment waarop dit onderzoek startte, bezig met het opstellen van een vragenlijst om dienend leiderschap meetbaar te maken. Hoewel de vragenlijst uit dit onderzoek is gebaseerd op de veronderstellingen die door de heer Van Dierendonck zijn gemaakt, zal deze niet geheel overeenkomen met de vragenlijst die in zijn publicatie zullen worden gegeven. De vragenlijst en de daarbij behorende scoretabel is niet perfect maar heeft zijn doel zeker behaald. Een begin is gemaakt om dienend leiderschap meetbaar te maken. Ook al werd deze in de praktijk maar één keer aangetroffen.

Paragraaf 8.4: Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Omdat gemeenten nog een lange weg te gaan hebben voor men het stadium van 'poort voor de gehele overheid' heeft weten te bereiken is onderzoek naar mogelijke kritische succesfactoren zeer relevant voor deze onderzoekspopulatie. Dit onderzoek heeft niet aangetoond dat de stijl van leidinggeven hier een directe invloed op heeft. Wellicht komt dit door de verkeerde leiderschapsstijlen te onderzoeken, maar ook andere oorzaken zouden een belangrijke factor kunnen blijken te zijn om het KCC wel tot de uiteindelijke fase te kunnen ontwikkelen.

Om verschillende fasen van het KCC te kunnen onderzoeken zal er een standaard moeten worden bedacht om gemeenten echt in een specifieke fase in te delen. Niet op een arbitraire manier zoals in dit onderzoek is gebeurd. Omdat deze standaard nog niet bestaat, bestaat er ook tussen de gemeenten veel verwarring over de fasering en hoe ver men zelf in vergelijking met andere gemeenten nu daadwerkelijk is. Wanneer aan de gemeenten gevraagd wordt om hun eigen KCC in

een bepaalde fase in te schalen kwam vaak fase vier naar voren. Toch blijkt nog geen enkele gemeenten geheel fase vier bereikt te hebben. Een onderzoek naar deze discrepantie is wellicht een onderwerp voor vervolg onderzoek.

Vervolgens zal, wanneer onderzoek gedaan wordt naar dienend leiderschap en situationeel leiderschap, een vernieuwde vragenlijst moeten worden gebruikt om de leiderschapsstijl te meten. De vragenlijst die in dit onderzoek is gebruikt is een goede opzet om te gebruiken bij vervolgonderzoek, maar uitbreiding van de vragen is hierbij zeker aan te raden.

Als laatste is de data verkregen met behulp van zelfrapportage en is verzameld op één tijdstip. De kans op sociaal wenselijke antwoorden is met deze onderzoeksmethode zeker aanwezig. Een onderzoek naar effecten op lange termijn met meetmomenten voor, tijdens en na implementatie van het KCC zou wellicht meer geschikt zijn om mogelijke verbanden tussen het KCC en de leiderschapsstijl aan te tonen.

Bibliografie

- Abrahamson, E., Argyria, C., Barsh, J., Birkinshaw, J., Brown, T., Bryan, L., et al. (2009). Moon shots for management. *Harvard Business Review*, 91-98.
- Aerschot, D. v. (2003, november 1). *Verklarende woordenlijst*. Opgeroepen op januari 18, 2011, van Praktijkboek voor organisatieontwikkeling van de politie: <http://users.telenet.be/dirk.van.aerschot/vlaamsbrabant/documenten/voorafgaand/verklarende%20woordenlijst.pdf>
- Antwoord. (2010). *Hoe het begon*. Opgeroepen op oktober 15, 2010, van Antwoord: <http://www.antwoord.nl/overantwoord,hoehetbegan.html>
- Antwoord. (sd). *Publicaties en factsheets*. Opgeroepen op oktober 27, 2010, van [http://www.antwoord.nl/overantwoord,Publicaties s---Factsheets.html](http://www.antwoord.nl/overantwoord,Publicaties---Factsheets.html)
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 315-338.
- Barbosa, F. (2010, december 5). De verantwoordelijke leider. (J. Smit, Interviewer)
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance: Beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leiderschap: strategieën voor leiding geven*. Utrecht: Uitgeverij Veen.
- Berings, D., & Steen, T. (2004). *Mens en organisatie*. Antwerpen: De Boeck.
- Blanchard, K., Zigarmi, P., & Zigarmi, D. (1992). *Situationeel leiderschap II en de one minute manager*. Amsterdam: Contact.
- Boston, J., Martin, J., Pallot, J., & Walsh, P. (1996). *Public management, the New Zealand Model*. Auckland: Oxford University Press.
- Bovens, M. A., 't Hart, P., & Twist, M. J. (2007). *Openbaar bestuur*. Deventer: Kluwer.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- By, R. T., & Macleod, C. (2009). *Managing organizational change in public services; International issues, challenges and Cases*. London: Routledge.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2007). *Transcending New Public Management, the transformation of public sector reforms*. Aldershot: Ashgate Publishing Limited.
- Commissie, J. (2005). *Publieke dienstverlening, professionele gemeenten*. Opgeroepen op oktober 19, 2010, van VNG: <http://www.vng.nl/Documenten/Extranet/Actuele%20berichten/visiejorritsma.pdf>
- De Vocht, A. (2010). *Basishandboek SPSS 18*. Utrecht: Bijleveld Press.
- Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., & Van Muijen, J. J. (1997). *Inspirerend leiderschap in organisaties*. Schoonhoven: Academic Service.
- Domini, A. (2010, december 5). De verantwoordelijke leider. (J. Smit, Interviewer)
- Donze, C. (2008). *De brug tussen tevredenheid en loyaliteit*. Opgeroepen op oktober 19, 2010, van Marketresponse: <http://www.marketresponse.nl/wp-content/downloads/whitepapers/klantvriendelijkheid.pdf>
- Drucker, P. F. (1999). *Management: tasks, responsibilities, practices*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead: long live digital era governance. *Journal of public administration research and theory*, 467-494.
- Egem. (2006). *Het ABC van de Andere Overheid*. Opgeroepen op oktober 19, 2010, van Egem: <http://egem-iteams.nl/system/files/abcvandeandereoverheid.pdf>
- Emerson, R. (1803-1882). *Ralph Waldo Emerson Quotes*. Opgeroepen op januari 4, 2011, van Brainy Quotes: <http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/r/ralphwaldo103408.html>
- Faculteit der Maatschappij en Gedragwetenschappen, Universiteit van Amsterdam. (2010). *Encyclopedie van de Antropologie*. Opgeroepen op oktober 19, 2010, van http://www2.fmg.uva.nl/encyclopedie_antropologie/index.cfm?doc=holistisch
- Gemeenten, K. N. (2010). *Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten*. Opgeroepen op maart 21, 2011, van <http://www.kinggemeenten.nl/>
- Goldfinch, S. F., & Wallis, J. L. (2009). *International Handbook of Public Management Reform*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership, a journey into the nature of legitimate power & greatness*. New Jersey: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (1998). *The power of servant leadership*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Greenleaf, R. K. (2002). Essentials of Servant-leadership. In L. C. Spears, & M. Lawrence, *Focus on leadership: servant-leadership for the twenty-first century* (pp. 19-26). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2001). *Management of organizational behavior, leading human resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hoogwout, M. (2010). *De rationaliteit van de klantgerichte overheid*. Nieuwegein: Uitgeverij Réunion.
- Jonker, J., Van Hooff, A., & Messchendorp, H.-J. (1998). *Flexibiliteit*. Assen: Van Gorcum & Comp. B.V.
- Jordan, C. (2003). *Movies and the Reagan presidency*. Westport: Praeger Publishers.
- Kernerman Nederlands Leerderswoordenboek. (2010). *Nederlands Leerderswoordenboek*. Opgeroepen op oktober 19, 2010, van Woorden.org: <http://www.woorden.org>
- Kickert, W. J. (2010). *Managing emergent and complex change. The case of Dutch agencification*. Rotterdam.
- Kolthoff, E. W. (2007). *Ethics and New Public Management*. Den Haag: Boom Juridische Uitgevers.
- Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten. (2010). *Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten*. Opgeroepen op maart 21, 2011, van <http://www.kinggemeenten.nl/>
- Laegreid, P., & Christensen, T. (2009, september 2). *Democracy and administrative policy: Contrasting elements of NPM and post-NPM*. Opgeroepen op april 18, 2011, van EGPA Conference 2009: <http://www.egpa2009.com/documents/psg6/Christensen%20&%20Laegreid.pdf>
- Lorenzana, C. C. (1993). *Management: theory and practice*. Quezon City: Rex Book Store.
- Mahbubani, K. (2010, november 28). De grenzeloze leider. (J. Smit, Interviewer)

- Meer, M. v. (2007). *De invloed van Leiderschap en Teamontwikkeling op teamprestaties*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Ministerie van Financiën. (2010). *VBTB*. Opgeroepen op december 15, 2010, van Ministerie van Financiën: <http://www.minfin.nl/Onderwerpen/Begroting/VBTB>
- Mintzberg, H. (2010, november 21). De geboren leider. (J. Smit, Interviewer)
- Nuijten, I. (2010, februari 1). *Proefschrift: Servant Leadership*. Opgeroepen op november 1, 2010, van EURIB, european institute for brand management: http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Internal%20branding/Dienend_Leiderschap.pdf
- Oomes, W. (2007). *De digitale wegen van Beuningen*. Enschede: Universiteit Twente.
- Osborn, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government, how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. New York: Plume.
- Overeem, G., Minderhout, M., & Voogd, E. d. (2007). *Gemeente heeft Antwoord*. Utrecht: Hiemstra en De Vries.
- Post-Dijkstra, G., & Blank, J. (2009). *De dienende gemeente*. Amsterdam: Reed Business B.V.
- Rasch, M. (2010, maart 11). *Charles Taylor: 'sociale authenticiteit'*. Opgeroepen op januari 18, 2011, van Nieuwsblog Studium Generale Universiteit Utrecht: <http://sguu.wordpress.com/2010/03/11/charles-taylor-%E2%80%99sociale-authenticiteit%E2%80%99/>
- Rikmenspoel, M. (2004, juni 8). *Persoonlijk leiderschap als basis voor dienend leiderschap, de ontwikkeling van leiderschap*. Opgeroepen op november 1, 2010, van Mens centraal in organisaties: http://www.menscentraal.nl/tekst_Marjolein_Rikmenspoel2_2.html
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2009). *Management*. New Jersey: Pearson Education.
- Sijtema, T. B. (2006). *PS Special 4, Wet maatschappelijke ondersteuning*. Deventer: Kluwer.
- Steijn, B., & Groeneveld, S. (2009). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen: Koninklijke Van Gorkum B.V.
- Tiggelaar, B. (2010, november 21). De geboren leider. (J. Smit, Interviewer)
- UCLA: Academic Technology Services, Statistical Consulting Group. (2011). *What does Cronbach's alpha mean?*. Opgeroepen op maart 4, 2011, van Academic Technology Services: <http://www.ats.ucla.edu/stat/spss/faq/alpha.html>
- Van Dale. (2010). *Gratis online woordenboek*. Opgeroepen op oktober 19, 2010, van Gratis online woordenboek: <http://www.vandale.nl>
- Van Dierendonck, D. (2010, September 2). Servant Leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, DOI: 10.1177/0149206310380462.
- Van Thiel, S. (2007). *Bestuurskundig onderzoek*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Wirtz, N. (2007, juni 05). *Bedrijfsmatiger werken bij de overheid, Droom of werkelijk haalbaar?* Opgeroepen op oktober 19, 2010, van BNG: http://www.bng.nl/bng/pdf/20070605_Naud_Wirtz_6-8.pdf
- Witzel, M. (2009). *Management history, text and cases*. Abingdon: Routledge.

Bijlagen

Bijlage 1: Vragenlijst om bouwstenen van KCC te meten

1.	Hoeveel procent van de vragen wordt in één keer beantwoord?
a.	50% vragen per kanaal in één keer beantwoord
b.	80% gemeentevragen in één keer beantwoord
c.	50% vragen per dienst in één keer beantwoord
d.	80% overheidsvragen in één keer beantwoord
e.	60% gemeentevragen in één keer beantwoord
f.	Niet van toepassing
2.	Op welke wijze handelt het KCC wanneer een vraag de gemeente bereikt?
a.	Overheid is proactief vanuit het netwerk met de burger aan het stuur
b.	Ongeacht kanaalkeuze zelfde antwoord
c.	Goede doorverwijzing per dienst
d.	Gemeente is proactief en voorkomt onnodig burgercontact
e.	Binnen een kanaal hetzelfde antwoord
f.	Niet van toepassing
3.	Welke producten en diensten is het KCC in staat om te leveren?
a.	Eenvoudige vragen en producten van een dienst
b.	Gemeentebrede meervoudige producten en diensten
c.	Gemeentebrede vragen en eenvoudige producten
d.	Overheidsbrede vragen, meervoudige producten en diensten inclusief statusinformatie
e.	Gemeentebrede meervoudige en enkele complexe producten en diensten inclusief statusinformatie
f.	Niet van toepassing
4.	Op welke wijze worden de verschillende kanalen ingezet?
a.	Kanalen onder één regie: kanaalsturing op telefoon en internet
b.	Internet is dominant kanaal; overheden delen telefonie- en internetfaciliteiten
c.	Gemeentebrede bundeling en regie per kanaal: één website, één telefoonnummer, één balie
d.	Internet wordt meer dominant met PIP als contactpunt met gemeente
e.	Inrichting van frontoffice met kanalen naar keuze per dienst
f.	Niet van toepassing
5.	Welke rol kent het KCC in het dienstverlenende proces?
a.	Dienst heeft receptiefunctie met doorverwijzing naar juiste persoon in de dienst
b.	Alle processtappen van enkelvoudige producten; intake en regie op levering meervoudige en complexe producten
c.	Alle processtappen voor enkelvoudige producten; beperkte intake en afhandeling door afhandeling voor meervoudige en complexe producten
d.	Alle processtappen van enkelvoudige producten van overheid; intake en regie op levering meervoudige en complexe producten van de overheid
e.	Informatie en intake van enkelvoudige producten en doorverwijzing naar juiste persoon in gemeente
f.	Niet van toepassing
6.	Waarop ligt de focus waarop door het KCC gestuurd wordt?
a.	Kwaliteit en service burgercontact per kanaal
b.	Kwaliteit en service burgercontact per dienst
c.	Volledige afhandeling burgervraag; nakomen van afspraken met burgers; voorkomen van burgercontact
d.	Kwaliteit en service van ieder burgercontact, efficiënte inzet kanalen
e.	Sturing op volledige afhandeling burgerbehoefte; vernieuwing overheidsdienstverlening
f.	Niet van toepassing

7.	Op welke wijze is informatie beschikbaar in het KCC
	a. KCC wisselt informatie uit; KCC brede gegevensdefinities; registratie contact in KCC; burger heeft toegang tot statistische informatie
	b. Informatie-uitwisseling per kanaal; definities per kanaal; registratie contact per kanaal; product- en klantgegevens intern per kanaal
	c. Overheidsorganisaties wisselen informatie uit; overheidsbrede gegevensdefinities; registratie contact overheidsbreed; burger aan het stuur via PIP
	d. Dienst wisselt informatie uit; dienst gebruikt eigen gegevensdefinities; registratie contact per dienst; product- en klantgegevens intern per dienst
	e. Hele gemeente wissel informatie uit; gemeentebrede gegevensdefinities; registratie contact gemeentebreed; burger heeft inzicht via PIP
	f. Niet van toepassing
8.	Welke toegang heeft het KCC tot de beschikbare systemen?
	a. Volledige toegang tot backofficesystemen; ondersteuning met transactiesysteem gemeentebreed
	b. Toegang tot systemen alle overheden; ondersteuning met transactiesysteem overheidsbreed
	c. Systemen ingericht per dienst; veel overlap gemeentebreed en beperkte koppeling
	d. Beginnende toegang tot backofficesystemen; per kanaal ondersteuning met kennissysteem
	e. Bredere toegang tot backofficesystemen; ondersteuning met transactiesysteem KCC
	f. Niet van toepassing
9.	Waarop ligt de nadruk waar het management van het KCC zijn eigen prioriteiten neer legt?
	a. Volwaardig gesprekspartner andere overheden; leidende rol bij vernieuwing overheidsdienstverlening
	b. Volwaardig gesprekspartner gemeente; leidende rol bij vernieuwing gemeentelijke dienstverlening
	c. Ontwikkeling KCC; professionalisering klantcontact
	d. Bouw onderdelen KCC; nadruk op leren en ontwikkelen per kanaal
	e. Meewerkend voorman per dienst met beperkte invloed; leren en ontwikkelen per dienst
	f. Niet van toepassing
10.	Wat is de rol van de medewerkers binnen het KCC?
	a. Medewerkers zijn KCC-professionals; medewerkers identificeren zich met burgercontact
	b. Medewerkers als professionele overheidsdienstverleners, dienst verlenen is een beroep; medewerkers zijn het gezicht van de overheid
	c. Medewerkers zijn kanaalspecialisten; medewerkers identificeren zich met specialisme
	d. Accent op receptiefunctie; medewerkers identificeren zich met geleverd product
	e. Medewerkers KCC als regisseur van het contact met de burger en relatiemanagers; medewerkers identificeren zich met gemeente
	f. Niet van toepassing

Bijlage 2: Vragenlijst Leiderschapsstijl

Enquête onderzoek scriptie		geheel oneens			Geheel eens	
		1	2	3	4	5
1.	Ik zeg altijd wat ik wil en wat ik daarmee bedoel					
2.	De belangen van mijn medewerkers staan Voorop					
3.	Ik kijk goed naar de kennis en kunde van de medewerker voor ik deze een taak toebedeel					
4.	Ik houd rekening met de privé-situatie van mijn Medewerkers					
5.	Samen met de medewerker zoek ik naar oplossingen, maar ik neem het besluit					
6.	Ik stel vragen aan de klant om een volledig beeld van de situatie te krijgen					
7.	Ik houd me voornamelijk op de achtergrond					
8.	Ik moet mijn medewerkers regelmatig bijsturen					
9.	Ik ben streng voor mijn medewerkers wanneer dit nodig is					
10.	Ik laat in mijn handelen zien waar ik in geloof					
11.	Ik bepaal eerst wat de klant wil voor ik een oplossing voorstel					
12.	Ik sta open voor kritiek, ook als deze tegen mij gericht is					
13.	Bij het delegeren geef ik de medewerker zo nauwkeurig mogelijke doelen en deadlines					
14.	Voor mij is service van groot belang, groter dan het uitvoeren van taken volgens de regels					
15.	Ik gun de eer van een goed uitgevoerde taak aan diegene die de taak heeft uitgevoerd					
16.	Ik geef duidelijk aan welke doelen wanneer gehaald moeten worden					
17.	Ik sta open voor inzichten die tegen mijn eigen inzichten in gaan					
18.	Ik ben graag rolmodel voor mijn medewerkers					
19.	Ik delegeer zoveel mogelijk taken aan mijn medewerkers					
20.	In moeilijke situaties biedt ik mijn excuses aan en begrijp het ongemak van de klant					
21.	Loyaliteit en een goede teamgeest zijn van groot belang					

Bijlage 3: Flyer met uitleg over het onderzoek

Welke stijl van leidinggeven past bij uw fase van KCC?

Veel gemeenten zijn actief op het gebied van e-dienstverlening en de ontwikkeling van een klantcontactcentrum (KCC) naar voorbeeld van 'Overheid heeft Antwoord©'. De bedoeling is dat alle gemeenten in 2015 een KCC hebben die als portaal dient voor bijna alle overheidsdiensten. De gemeente dient in dienst te staan van de burger. Daarvoor zal een gemeente klantvriendelijk moeten werken en toegankelijk zijn via verschillende kanalen. Volgens Antwoord© moeten een aantal bouwstenen worden ontwikkeld om tot een volwaardig KCC te komen binnen gemeenten. Deze bouwstenen zijn: processen en besturing, producten/diensten en kanalen, systemen en informatie en leiderschap en medewerkers. De ervaring leert dat leiderschap hierbij vaak achter blijft. Om dit probleem op te vangen zal onderzocht worden welke stijl van leiderschap past bij de verschillende KCC-fasen. U kunt uw stijl van leiding geven dan aanpassen aan uw organisatie en daarmee uw organisatie sneller klaarstomen voor de volgende fase van het KCC.



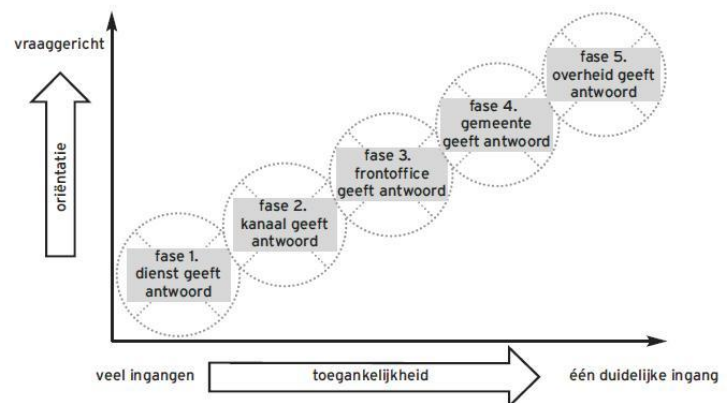
Meer resultaat met leiderschap op maat

Er kan op vele manieren leiding worden gegeven aan organisaties. De afgelopen twee jaren zijn ongeveer 3000 boeken uitgegeven over leiderschap. In dit onderzoek komen vijf stijlen van leiderschap aan bod, te weten sturend, begeleidend, samenwerkend, delegerend en dienend leiderschap. De eerste vier leiderschapsstijlen gaan over de interne organisatie. Het dienend leiderschap heeft ook oog voor de externe factoren. Om de verschillende stijlen van leiderschap te meten worden in twee vragenlijsten zeventien

persoonskenmerken gemeten. Naar aanleiding van de score op deze zeventien kenmerken kan worden aangegeven of u een sturend, begeleidend, samenwerkend, delegerend of dienend leider bent.

Fase van KCC

In het overheidsplan 'e-Overheid voor Burgers' staat de ambitie dat alle gemeenten een KCC moeten ontwikkelen waar de burger alle vragen voor de overheid kan stellen en deze vragen zo snel mogelijk beantwoord worden. Het plan 'Overheid heeft Antwoord©' kent vijf fasen. Deze fasen gaan van 'Dienst heeft Antwoord©' tot en met 'Overheid heeft Antwoord©' en vormt een routekaart om gemeentelijke KCC's klaar te maken voor de toekomst.



Het onderzoek

Maar welk type leiderschap is nu passend bij de verschillende fasen uit 'Overheid heeft Antwoord©'? En welke leiderschapsstijl wordt nu eigenlijk per fase van KCC het meest ingezet. In samenwerking met Berenschot ben ik, Pim Vrolijk, een onderzoek aan het uitvoeren naar leiderschapsstijlen die passen bij de verschillende KCC-fasen. Het onderzoek wordt uitgevoerd in het kader van mijn afstudeeropdracht aan de Erasmus universiteit

Rotterdam alwaar ik in april hoop af te studeren in de studie Bestuurskunde en specifiek in de master Publiek Management.

Uit de vragenlijst die verschillende leidinggevendenden uit verschillende gemeenten zal worden voorgelegd zullen uitspraken worden gedaan welke leiderschapsstijl past bij de fase waarin uw KCC zich bevindt.



Gratis deelname en rapport op maat

Om de verschillende persoonskenmerken te meten zal een vragenlijst worden afgenomen over uw leiderschapsstijl. Deze zal binnenkort middels een mail naar u toegestuurd worden. In deze mail staat een link waar u de vragenlijst kunt vinden. Daarnaast

zou ik graag willen vragen om de link ook aan twee medewerkers te geven zodat deze ook een aantal vragen kunnen beantwoorden over u als leidinggevende.

Nadat alle interviews zijn afgenomen en een beeld is verkregen bij de leiderschapsstijlen van de verschillende managers zal voor u een rapport worden opgemaakt waarbij zal worden aangegeven welke soort leiderschapsstijl u bezit. Daarnaast is het natuurlijk voor u interessant om te weten welke leiderschapsstijl u moet ontwikkelen om uw organisatie een stap verder te krijgen. Of is dit nog wel nodig en bezit u al alle karaktereigenschappen om uw KCC op het hoogste plan te krijgen?

Kortom:

Wat vragen wij van U?	Wat krijgt u van ons?
<ul style="list-style-type: none">• Het invullen van twee vragenlijsten van ongeveer 5-10 minuten• Twee medewerkers die per persoon één vragenlijst invullen van ongeveer 5 minuten.	<ul style="list-style-type: none">• Gratis rapport over uw leiderschapsstijl• Gratis rapport over de uiteindelijke uitslag van het onderzoek

Heeft u interesse om mee te helpen met dit onderzoek? Neem dan contact op via onderstaande contactgegevens.

Pim Vrolijk
E-mail: P.Vrolijk@berenschot.nl
Telefonisch: 06-48155746

Of

Gemma Post-Dijkstra
E-mail: G.Post@berenschot.nl
Telefonisch: 06-55364806

Bijlage 4: Resultaten ANOVA en correlatie

One way ANOVA:

Descriptives

KCC

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min.	Max.
					Lower Bound	Upper Bound		
Samenwerkend leiderschap	13	2,28	,650	,180	1,99	2,78	1	3
Delegerend leiderschap	16	2,25	0,931	,233	1,75	2,75	0	3
Dienend leiderschap	1	3,00	3	3
Total	30	2,33	,802	,146	2,03	2,63	0	3

ANOVA

KCC

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,590	2	,294	,440	,648
Within Groups	18,077	27	,670		
Total	19,667	29			

Tabel 14: Uitkomst one way ANOVA

Correlatie tussen de fase van het KCC en de leiderschapsstijl:

	Leiderschapsstijl	FaseKCC
Leiderschapsstijl:		
Pearson Correlation	1	,113
Sig. (2-tailed)		,554
N	30	30
Fase KCC:		
Pearson Correlation	,113	1
Sig. (2-tailed)	,554	
N	30	30

Tabel 15: Correlatie tussen fase KCC en leiderschapsstijl

Er bestaat geen correlatie tussen de leiderschapsstijl en de fase van het KCC.