

CULTUURONDERZOEK ZAAANSTAD

KENNISCENTRUM MAATSCHAPPIJ EN RECHT

LECTORAAT MANAGEMENT VAN CULTUURVERANDERING

CREATING TOMORROW



dr. Krispijn Faddegon
Meike Unger MSc
drs. Arjan Trommel
Ritchie Feurich
Marrit Terpstra
Giselle Straathof
Samir Achbab MSc
dr. Alex Straathof

COLOFON

AUTEURS

dr. Krispijn Faddegon
Meike Unger MSc
drs. Arjan Trommel
Ritchie Feurich
Marrit Terpstra
Giselle Straathof

Met dank aan de medewerkers van het lectoraat Management van Cultuurverandering voor de hulp bij het tot stand komen van het rapport, in het bijzonder dr. Alex Straathof, lector.

© Hogeschool van Amsterdam
Oktober 2014

Niets van deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op enige andere wijze zonder voorgaande schriftelijke toestemming.

LECTORAAT MANAGEMENT VAN CULTUURVERANDERING

Kenniscentrum Maatschappij en Recht
Wibautstraat 80-86
Postbus 1025
1000 BA Amsterdam
www.hva.nl/cultuurverandering

INHOUDSOPGAVE

MANAGEMENTSAMENVATTING.....	4
HOOFDSTUK 1: INLEIDING EN VRAAGSTELLING	6
1.1 AANLEIDING ONDERZOEK EN CONTEXT	6
1.2 VRAAGSTELLING	6
1.3 THEORETISCH KADER	6
1.4 METHODEN VAN ONDERZOEK.....	7
1.5 OPBOUW RAPPORT	8
HOOFDSTUK 2: INTERPRETATIE VAN DE RESULTATEN.....	9
2.1 INLEIDING	9
2.2 HOE ZIET DE CULTUUR ERUIT – WEERGAVE VAN DE CULTUURFOTO	9
2.3 WAT ZEGT DEZE CULTUURFOTO? – INTERPRETATIE VAN DE CULTUURFOTO	11
2.4 IS DEZE CULTUUR EFFECTIEF?	15
APPENDIX A – CULTUUR-ARENAMODEL	16
APPENDIX B – RESULTATEN TOTAAL	21
APPENDIX C – RESULTATEN STEDELIJKE ONTWIKKELING	27
APPENDIX D – RESULTATEN MAATSCHAPPELIJKE ONTWIKKELING.....	31
APPENDIX E – RESULTATEN BEDRIJFSVOERING	35
APPENDIX F – RESULTATEN OPENBARE RUIMTE, VEILIGHEID EN DIENSTVERLENING.....	39
SUBCULTUUR KLANTCONTACTCENTRUM	43
SUBCULTUUR HANDHAVING & VEILIGHEID.....	46
SUBCULTUUR R&B EN UITVOERING	49
SUBCULTUUR ORVD OVERIG	52
APPENDIX G – RESULTATEN STRATEGISCH EN OPERATIONEEL MANAGEMENT.....	55
APPENDIX H – ANALYSE MEDEWERKERSONDERZOEK	59

MANAGEMENTSAMENVATTING

De ambtelijke organisatie van de gemeente Zaanstad is in verandering opdat ook in de toekomst de ambtelijke organisatie kan zorgen voor de ontwikkeling van de stad, de ontwikkeling van de inwoners en een adequaat aanbod van basisvoorzieningen, binnen de kaders die het stadsbestuur stelt. Binnen de ambtelijke organisatie realiseert men zich dat deze organisatieverandering niet alleen gaat over zaken als structuren en systemen, maar dat ook zeker de cultuur van de organisatie een rol speelt. Daarom is het Lectoraat Management van Cultuurverandering gevraagd een cultuuronderzoek te doen en de volgende centrale vragen te beantwoorden:

- *Hoe ziet de cultuur van de ambtelijke organisatie van de gemeente Zaanstad eruit? En hoe zien de subculturen van deze organisatie eruit?*
- *Is deze organisatiecultuur effectief, gegeven de veranderopgave waarvoor Zaanstad zich gesteld ziet?*

In het onderzoek is uitgegaan van het Cultuur-Arenamodel, ontwikkeld door lector dr. Alex Straathof. Bij 116 random geselecteerde medewerkers van de gemeente Zaanstad zijn interviews afgenomen. Door middel van deze kwalitatieve interviews is de mindset, het gedragsrepertoire en de groepsarena van de respondenten in kaart gebracht. Dit bij elkaar wordt de cultuurfoto genoemd. Voor het onderzoek is de organisatie verdeeld in zeven subculturen, bestaande uit vier domeinen en drie verdiepingen binnen één van de domeinen. Hierdoor was het mogelijk om verschillende onderdelen van de organisatie met elkaar te vergelijken.

Dat de ambtelijke organisatie in transitie is, is een rode draad in het onderzoek. Tijdens de gesprekken werd duidelijk dat medewerkers zich daar zeer van bewust zijn. Uit het onderzoek komt ook een cultuurfoto naar voren die past bij een organisatie in transitie. De transitie komt tot uiting in de cultuurfoto door de relatief geringe aanwezigheid van gemeenschappelijkheid in denken (mindset) en doen (gedrag). Er zijn weinig gezamenlijke denkpatronen en weinig gemeenschappelijke gedragsoplossingen bij twee van de drie kerncompetenties die door de organisatie belangrijk worden geacht. Dit betekent overigens niet dat er geen collectiviteit ervaren wordt in Zaanstad. Waarden in de collectieve mindset zoals *samenwerken*, *kennis delen*, *collega's helpen* en *eenheid* wijzen erop dat er wel degelijk saamhorigheid bestaat. Daarnaast bestaat voor de kerncompetentie *samenwerken* wel eensgezindheid over de gedragsoplossingen.

De collectiviteit die in de cultuur wel te vinden is, uit zich in de dominantie van twee oude 'verhalen': Public Service Management (PSM) en New Public Management (NPM). Vooral de sterke aanwezigheid van PSM geeft in het licht van de veranderopgave te denken: PSM is immers bij uitstek een benadering die 'zorgen voor' als belangrijkste taak voor de overheid ziet. Een nieuw verhaal, in de zin van een samenhangend geheel van waarden dat richting geeft aan de beslissingen van het management en het handelen van de medewerkers, komt uit het onderzoek nog niet naar voren. Voor het ontstaan van nieuwe collectiviteit is een nieuw verhaal wel van belang.

Het bestaan van weinig gemeenschappelijke denkpatronen en weinig gemeenschappelijke gedragsoplossingen is voor de toekomst niet wenselijk. Het is daarom ook goed dat de OR en de directie in het kader van de reorganisatie ook aandacht besteden aan het veranderen van de cultuur. Een gunstige randvoorwaarde voor het versterken en effectiever maken van de cultuur is dat de medewerkers zich bewust zijn van de transitie die de organisatie door maakt. Een tweede gunstige randvoorwaarde is de gezonde arena. Het management wordt doorgaans als een goed voorbeeld gezien en is in staat om invloed uit te oefenen. Dit biedt

een goede basis om een nieuwe cultuur met bijbehorende waarden en gedragingen kracht bij te zetten. Overigens is een sterke cultuur nog niet hetzelfde als een effectieve cultuur. Voor een effectieve cultuur is het weliswaar van belang dat er sterke collectieve denk- en gedragspatronen zijn, maar vooral ook dat deze in lijn zijn met de gewenste richting die de gemeente Zaanstad op wil.

Een minder gunstige randvoorwaarde voor het versterken en veranderen van de cultuur is de constatering dat binnen de organisatie een cultuur van risicomijding heerst. Voor het effectief doorzetten van een cultuurverandering is het van belang dat hier ook aandacht aan wordt besteed.

Op grond van deze punten ligt het voor de hand na te gaan denken over het versterken/verbeteren van de cultuur door het sublimeren van de twee oude verhalen in een nieuw verhaal dat past bij het toekomstige Zaanstad en dat te vertalen in nieuwe waarden die samen de toekomstige collectieve mindset van Zaanstad kunnen vormen. Daarnaast ligt het voor de hand aan de slag te gaan met het formuleren en aanleren van een bijpassend gedragsrepertoire.

HOOFDSTUK 1: INLEIDING EN VRAAGSTELLING

1.1 AANLEIDING ONDERZOEK EN CONTEXT

De ambtelijke organisatie van de gemeente Zaanstad is in verandering opdat ook in de toekomst de ambtelijke organisatie kan zorgen voor de ontwikkeling van de stad, de ontwikkeling van de inwoners en een adequaat aanbod van basisvoorzieningen, binnen de kaders die het stadsbestuur stelt. Voor de gemeente is dit een ingrijpend proces. De gemeentesecretaris heeft, mede op advies van de OR, aangegeven dat binnen de ambtelijke organisatie men zich realiseert dat deze organisatieverandering niet alleen gaat over structuur, maar zeker ook over de organisatiecultuur. Daarbij worden vragen gesteld als: hoe ziet de cultuur en die subculturen er nu eigenlijk uit? Zijn deze culturen effectief, gegeven de opgaven waarvoor de gemeente zich gesteld ziet? En wat zijn dan wel de gewenste culturen? En hoe zouden we een eventueel verschil tussen de feitelijke culturen en de gewenste culturen kunnen overbruggen? Deze vragen hebben geleid tot de behoefte aan een meet- en analyse-instrument, waarmee deze vragen kunnen worden beantwoord.

Het lectoraat Management van Cultuurverandering, onderdeel van het HvA-brede programma Urban Management van de Hogeschool van Amsterdam, legt zich toe op cultuuronderzoek bij publieke organisaties binnen de metropool Amsterdam. Het doel is om bestuurders, managers en projectleiders van informatie te voorzien die zij kunnen gebruiken om hun organisaties beter te richten op de grootstedelijke vraagstukken waar zij verantwoordelijkheid voor dragen. Het gaat hierbij om het “versterken van uitvoeringskracht”. Het lectoraat beschikt over de kennis en vaardigheden om de vragen van de gemeente Zaanstad te beantwoorden.

1.2 VRAAGSTELLING

De volgende twee vragen staan centraal in het onderzoek naar de organisatiecultuur van de gemeente Zaanstad:

- *Hoe ziet de cultuur van de ambtelijke organisatie van de gemeente Zaanstad eruit? En hoe zien de subculturen van deze organisatie eruit?*
- *Is deze organisatiecultuur effectief, gegeven de veranderopgave waarvoor Zaanstad zich gesteld ziet?*

De OR heeft daarnaast gevraagd om het medewerkersonderzoek-2013 in de analyses van dit onderzoek mee te nemen. Gekeken wordt hoe de inzichten uit het medewerkersonderzoek-2013 zich verhouden tot de inzichten uit dit cultuuronderzoek. Ook worden op verzoek van de OR twee open vragen meegenomen, één over de communicatie met leidinggevenden en één over het afmaken van projecten binnen de gemeente Zaanstad.

1.3 THEORETISCH KADER

In dit onderzoek wordt uitgegaan van het Cultuur-Arenamodel. Dit model is ontwikkeld door lector dr. Alex Straathof en borduurt voort op het model van Edgar H. Schein, een vooraanstaand denker op het gebied van organisatieculturen. In het Cultuur-Arenamodel wordt organisatiecultuur opgevat als de wijze waarop een groep mensen invulling geeft aan de primaire taak waar zij voor staat. Steeds zullen er aanpassingen ontstaan omdat de eisen uit de omgeving veranderen. Daardoor zal zich in de loop van de tijd een handelingspatroon (gedrag) ontwikkelen op basis van overtuigingen over wat belangrijk is (mindset), dit binnen

een set van interne verhoudingen (arena). In appendix A wordt een uitgebreide uitleg over het model gegeven.

1.4 METHODEN VAN ONDERZOEK

Selectie

Voor het onderzoek naar organisatiecultuur zijn bij 116 medewerkers van de gemeente Zaanstad interviews afgenomen. De ambtelijke organisatie is hiervoor verdeeld in zeven subculturen, bestaande uit vier domeinen en drie verdiepingen binnen één van de domeinen. Stedelijke Ontwikkeling, Maatschappelijke Ontwikkeling, Bedrijfsvoering, en Openbare Ruimte, Veiligheid en Dienstverlening vormen de vier domeinen. De drie verdiepingen liggen binnen het domein Openbare Ruimte, Veiligheid en Dienstverlening, dit zijn Realisatie en Beheer samen met Uitvoering, Klantcontactcentrum, en Veiligheid en Handhaving. De rest van de ORVD is ook als een subcultuur meegenomen in het onderzoek als de ORVD overig (bestaat uit de sectoren Belastingen en Omgevingsvergunningen). Als uitgangspunt voor de selectie van de subculturen gold de bestaande indeling in domeinen. Daarnaast hebben de vertegenwoordigers van de OR en de directie vooraf aangegeven welke verdiepingen zij graag nader onderzocht zouden zien. De onderstaande tabel laat de verdeling van respondenten per subcultuur zien.

Subcultuur	Aantal respondenten
<i>Stedelijke Ontwikkeling</i>	20
<i>Maatschappelijke Ontwikkeling</i>	18
<i>Bedrijfsvoering</i>	21
<i>Realisatie & Beheer, en Uitvoering</i>	12
<i>Klantcontactcentrum</i>	11
<i>Veiligheid & Handhaving</i>	14
<i>Belastingen & Omgevingsvergunningen</i>	20
<i>Totaal</i>	116

Tabel 1.1 Verdeling respondenten per subcultuur

Tijdens de bespreking van het plan van aanpak is afgesproken om te streven naar groepen van 20 deelnemers voor de subculturen die samenvallen met de domeinen. Met oog op de praktische haalbaarheid van het onderzoek, is voor de verdiepingen (subculturen binnen ORVD) afgesproken om te streven naar groepen van 12 deelnemers per verdieping. Grotere groepen maken betrouwbaardere uitspraken mogelijk. Naast een vergelijking per domein en subcultuur is een vergelijking gemaakt tussen aan de ene kant het sector- en directiemanagement (strategisch management) en andere kant het team- en afdelingsmanagement (operationeel management). Alle geïnterviewden zijn random door de gemeente Zaanstad uit de personeelslijsten geselecteerd.

Dataverzameling

Het onderzoek is opgebouwd uit kwalitatieve interviews die zijn onder te verdelen in drie delen, namelijk mindset, gekozen gedragsoplossingen en de groepsarena. De interviews zijn zo vormgegeven dat er een kwantitatieve verwerking heeft kunnen plaatsvinden. Naast de interviews wordt er ook gebruik gemaakt van logboekgegevens, die tijdens het onderzoek zijn bijgehouden.

Anonimiteit

De onderzoekers zijn vertrouwelijk omgegaan met alle verkregen informatie. De antwoorden die de geïnterviewden hebben gegeven, zijn niet terug te voeren tot de persoon (de onderzoeksgegevens zijn geanonimiseerd). Ook zijn de interviews zorgvuldig opgeslagen zodat deze behalve door de onderzoekers door niemand zijn in te zien.

Conceptresultaten

Voorafgaand aan het schrijven van het rapport zijn de conceptresultaten van het onderzoek in een bijeenkomst op 22 september jongstleden gepresenteerd aan de OR en de directie van de gemeente Zaanstad. Zodoende was het mogelijk de vragen en opmerkingen die tijdens die bijeenkomst zijn genoemd, mee te nemen bij het schrijven van het rapport.

1.5 OPBOUW RAPPORT

In het volgende hoofdstuk wordt eerst kernachtig de organisatiecultuur beschreven. Hiermee wordt de eerste onderzoeksvraag op hoofdlijnen beantwoord. Vervolgens worden de resultaten geïnterpreteerd en wordt er ingegaan op de effectiviteit van de organisatiecultuur, hiermee wordt de tweede onderzoeksvraag beantwoord.

De gemaakte interpretatie wordt ondersteund door verschillende appendices. In appendix A wordt een verdere theoretisch basis gegeven voor het gehanteerde Cultuur-Arenamodel en worden de onderzoeksmethoden toegelicht. In de daaropvolgende appendix worden de resultaten van de totale organisatie uiteengezet (appendix B). In de appendices C tot en met E worden de resultaten per domein besproken, te weten Stedelijke Ontwikkeling, Maatschappelijke Ontwikkeling en Bedrijfsvoering. In appendix F worden de resultaten van het domein Openbare Veiligheid, Handhaving en Dienstverlening gegeven, met opsplitsingen per subcultuur. In appendix G worden de resultaten van het strategisch management vergeleken met de resultaten van het operationeel management. Tenslotte wordt in appendix H dieper ingegaan op de open vragen van het medewerkersonderzoek-2013.

HOOFDSTUK 2: INTERPRETATIE VAN DE RESULTATEN

2.1 INLEIDING

Het onderzoek van het lectoraat bij de gemeente Zaanstad is –samengevat - gericht op het beantwoorden van de volgende twee vragen:

- *Hoe ziet de cultuur van de ambtelijke organisatie van de gemeente Zaanstad eruit? En hoe zien de subculturen van deze organisatie eruit?*
- *Is deze organisatiecultuur effectief, gegeven de veranderopgave waarvoor Zaanstad zich gesteld ziet?*

Om deze vragen te beantwoorden hebben we een *cultuurfoto* gemaakt. Deze cultuurfoto hebben we gemaakt met behulp van het Cultuur-Arenamodel, een tweetal open vragen en logboekgesprekken (zie appendix A). De technische gegevens waaruit de cultuurfoto is opgebouwd, te weten gegevens over de mindset, de arena en het gedrag alsmede de uitkomsten van de open vragen en de logboekgesprekken, zijn terug te vinden in de appendices B tot en met G. Ter ondersteuning en verdere interpretatie van de gegevens is daarnaast gebruik gemaakt van de analyse van de open vragen van het medewerkersonderzoek dat in 2013 is verricht door Effectory (hierna vermeldt als medewerkersonderzoek-2013).

De technische gegevens in de appendices leiden tot een beeld van de cultuur dat in dit hoofdstuk wordt geïnterpreteerd. Op die manier worden de twee hierboven genoemde vragen beantwoord. Allereerst geven we in paragraaf 2.2 een feitelijke weergave van de cultuur in vogelvlucht. Vervolgens interpreteren we dat beeld in paragraaf 2.3. Tot slot zal in paragraaf 2.4 in worden gegaan op de effectiviteitsvraag.

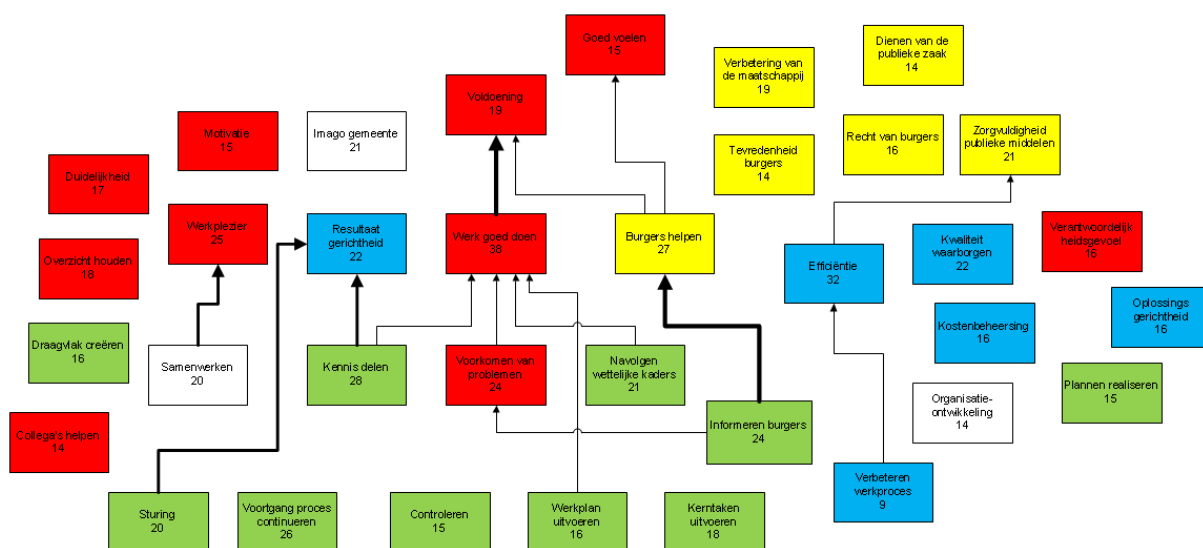
2.2 HOE ZIET DE CULTUUR ERUIT – WEERGAVE VAN DE CULTUURFOTO

Mindset

Aantal voorkomende doel-middel-relaties
Afbreukcriterium 5



Typen waarden
 ■ Personele waarden (rood)
 ■ Bedrijfsmatige waarden (blauw)
 ■ Primaire proces waarden (groen)
 □ Organisatie waarden (wit)
 ■ Maatschappelijke waarden (geel)

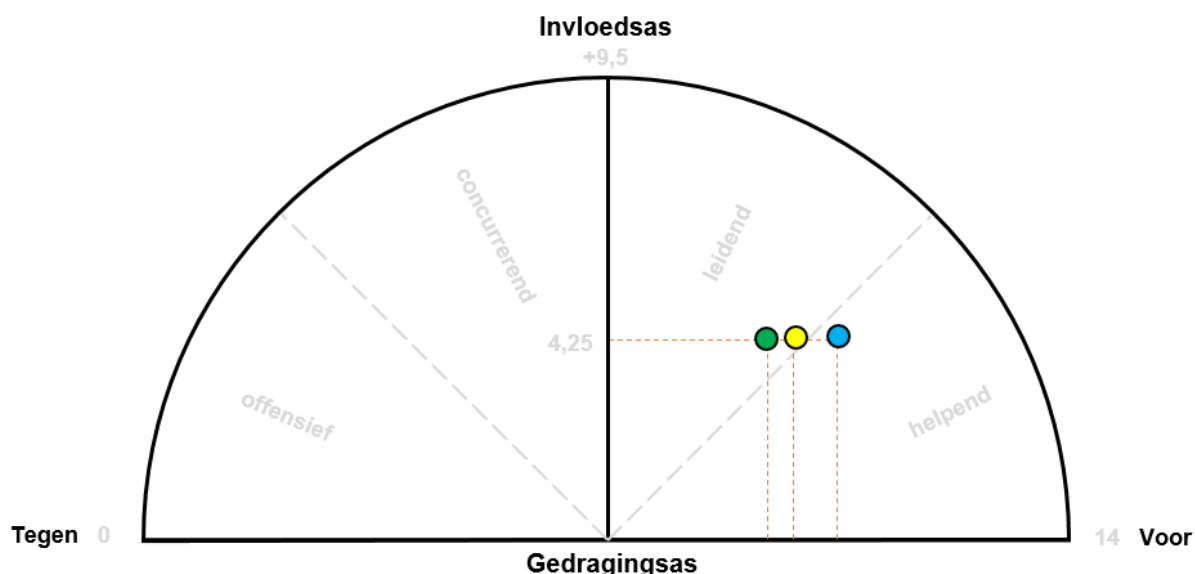


Figuur 2.1 HVM Totale organisatie

In bovenstaande figuur is de mindset van de totale organisatie weergegeven in een HVM (*Hierarchical Value Map*). De HVM laat zien welke overeenkomstige waarden en denkpatronen de medewerkers in zich dragen en wat voor type waarden dit zijn. Uit de analyses komen enkele opvallende resultaten naar voren (zie hiervoor ook appendix B). Ten eerste is te zien in de HVM dat er binnen de gemeente Zaanstad relatief weinig verbindingen bestaan tussen waarden. Dit duidt op het ontbreken van gemeenschappelijke denkpatronen. Er is wel een duidelijke collectiviteit waarneembaar in waarden die medewerkers belangrijk vinden. Hierbij valt op dat de waarde *werk goed doen* door de hele organisatie heen het vaakst is genoemd. Vervolgens zijn veel genoemde waarden gericht op dienstbaarheid aan burgers. Het gaat hierbij vooral om de waarden *burgers helpen*, *tevreden burgers*, *dienen publieke zaak* en *verbetering maatschappij*. Tegelijkertijd laat de HVM relatief veel waarden zien die een bedrijfsmatige procesgang bevorderen, zoals *efficiëntie*, *effectiviteit* en *kwaliteit waarborgen*. Hierbij valt op dat relatief vaak een verband gelegd wordt tussen *efficiëntie* en *zorgvuldig omgaan met publieke middelen*.

Arena

In onderstaande figuur wordt de arena van de totale organisatie getoond. De arena laat een gezond beeld zien: leidinggevend worden als invloedrijker gezien door de medewerkers. Daarnaast geven de leidinggevenden doorgaans het goede voorbeeld als het om de kerncompetenties¹ *samenwerken*, *aanpassingsvermogen* en *verantwoordelijkheid nemen* gaat (zie ook appendix B). De stijl van leidinggeven is 'helpend' en 'leidend' (zie voor uitleg van deze begrippen appendix A). Hierbij moet wel opgemerkt worden dat deze uitspraken over gemiddelden gaan. In individuele gevallen kunnen dus afwijkingen van bovenstaande bestaan.



Figuur 2.2 Arena Totale Organisatie

- Aanpassingsvermogen (9,48)
- Verantwoordelijkheid nemen (10,57)
- Samenwerken (9,91)

¹ Normaal gaat het Cultuur-Arenamodel uit van waarden, aangezien Zaanstad geen waarden heeft geformuleerd maar kerncompetenties, zijn we in dit onderzoek uitgegaan van kerncompetenties. Dit geldt zowel voor de arena als het gedrag.

Gedrag

Over het gedrag bij de drie onderzochte kerncompetenties *samenwerken*, *aanpassingsvermogen* en *verantwoordelijkheid nemen* bestaat een gevarieerd beeld. Gemeenschappelijk gedrag wordt binnen Zaanstad het meest getoond ten aanzien van de kerncompetentie *samenwerken*. Men heeft dus een gedeeld beeld over welk gedrag tot deze kerncompetentie leidt. Voor de kerncompetentie *aanpassingsvermogen* is dit minder en voor *verantwoordelijkheid nemen* vrijwel niet het geval.

Open vragen

De vraag ‘Welk cijfer geeft u voor de communicatie door leidinggevenden over de werkzaamheden?’ is beantwoord met een 6,7 gemiddeld. Over het algemeen vinden de medewerkers dat de communicatie binnen de organisatie goed verloopt. Desondanks zien veel medewerkers de communicatie als een algemeen punt van aandacht (zie appendix B).

De vraag ‘Welk cijfer geeft u de gemeente Zaanstad voor het afmaken van initiatieven of van projecten waaraan zij begonnen is?’ is ook beantwoord met een 6,7 gemiddeld. De meningen hierover zijn verdeeld. De meerderheid van de respondenten geeft aan dat de gemeente Zaanstad hierin nog een slag kan maken (zie appendix B).

Medewerkersonderzoek-2013

Als verbeterpunten noemen medewerkers de beperkte doorstroom van jong talent, de niet optimale communicatie organisatiebreed en tussen afdelingen, en de bureaucratische en risicomijdende cultuur binnen Zaanstad. De diversiteit en de afwisseling van werkzaamheden noemen veel medewerkers van de gemeente Zaanstad als een aspect dat het werk leuk maakt. Daarnaast noemen ze de samenwerking met collega’s, het leveren van een bijdrage aan de stad en de ontwikkelingen en de dynamiek binnen Zaanstad.

2.3 WAT ZEGT DEZE CULTUURFOTO? – INTERPRETATIE VAN DE CULTUURFOTO

Kijkend naar de cultuurfoto van de ambtelijke organisatie van Zaanstad en naar de resultaten die beschreven staan in de appendices valt een tiental punten op. Deze punten komen uit het totaalbeeld naar voren en zijn in de meeste gevallen niet duidelijk in bepaalde subculturen aanwijsbaar. De verschillen tussen de subculturen zijn derhalve niet groot. Daar waar punten specifiek zijn voor subculturen, zal dat worden benoemd.

1. *Bewust van transitie*

Opvallend is dat de organisatie zich zeer bewust is van de transitie die het doormaakt. Dit komt in de gesprekken duidelijk naar voren en blijkt onder meer uit de antwoorden op de gedragsoplossingen voor de kerncompetentie *aanpassingsvermogen*; veel gedragingen hebben te maken met aanpassingen aan de nieuwe werkzaamheden.

Ook komt naar voren dat volgens een aantal respondenten bij een deel van de organisatie nog weerstand tegen de reorganisatie bestaat.

2. *Medewerkers zoeken naar rollen*

Uit de gesprekken komt naar voren dat veel medewerkers nog op zoek zijn naar hun rol binnen de organisatie. Zo spreken medewerkers over ambiguïteit over de te verrichten

werkzaamheden en nemen ze ook bij andere collega's waar dat ze nog op zoek zijn naar hun rol. Overigens is het zoeken naar rollen ook een direct gevolg van de reorganisatie: veel functies zijn veranderd en afdelingen en sectoren waarin men werkt zijn op de schop genomen om de structuur en werkzaamheden meer in lijn met de veranderopgaven te brengen.

Verder speelt communicatie een rol bij de onduidelijkheid over rollen en taken. Wie doet wat en waarom. Volgens verschillende medewerkers is dit een verbeterpunt. Deze onduidelijkheid speelt voornamelijk binnen BV, MO, Handhaving & Veiligheid, en ORVD overig.

3. *Werk goed doen en voorkomen problemen als copingmechanisme*

De waarden *werk goed doen* en *voorkomen van problemen* komen veel voor binnen de organisatie. Op basis van de gesprekken komen wij tot de conclusie dat dit een manier is waarop medewerkers omgaan met de reorganisatie. Dit wordt gezien als manier om de reorganisatie 'veilig door te komen'. Juist in tijden van onrust en onzekerheid over baanbehoud en onduidelijkheid over de wat de nieuwe koers voor werknemers betekent, biedt het richten op de eigen werkzaamheden houvast. Met deze opvatting stemt overeen dat binnen de subcultuur R&B en Uitvoering de waarde *werk goed doen* het vaakst genoemd is, direct gevolgd door onder andere *kwaliteit waarborgen*. Juist in deze subcultuur kan veel onrust worden vermoed vanwege de aanstaande reorganisatie van deze onderdelen begin 2015, waarbij ook uitbesteding van de werkzaamheden een van de voorliggende scenario's is.

Daarbij moet worden opgemerkt dat het de medewerkers duidelijk is dat de directie aandacht heeft voor gevoelens van onzekerheid. Hoewel dat positief wordt gewaardeerd, is het voor sommige medewerkers nog lastig om hiermee om te gaan.

4. *Cultuur gericht op regels volgen en risicomijding*

Uit het logboek, het medewerkersonderzoek-2013 en de mindset komt naar voren dat bij binnen de organisatie risicomijding, het strikt volgen van regels en procedures en het vermijden van fouten tot de cultuur behoort. Dit is niet specifiek terug te voeren tot een of enkele subculturen, maar komt uit het totaalbeeld van de organisatie naar voren. Dit is een cultuur die al langere tijd in Zaanstad bestaat. Hierbij zou het afrekenen op fouten een rol spelen. In de collectieve mindset komt dit tot uiting in de prominente aanwezigheid van de waarden *navolgen wettelijke kaders* en het eerder genoemde *voorkomen van problemen*. Verschillende mensen geven aan dat deze houding niet bevorderlijk is voor het realiseren van de doelen van de veranderopgave. Dit is een punt waar veel leidinggevenden meer oog voor krijgen en verandering in proberen te brengen. Zo noemen verschillende werknemers voorbeelden waarin hun leidinggevende rugdekking gaf bij gemaakte fouten. Doordat deze cultuur van risicomijding al langer bestaat, kost het tijd om deze te veranderen.

5. *Communicatie kan nog beter*

Hoewel de communicatie door leidinggevenden met een ruime voldoende wordt beoordeeld, zou dit volgens de medewerkers beter kunnen, wat ook aangegeven werd in het medewerkersonderzoek-2013. Zo geven deelnemers aan dat de communicatie vaak wel op de 'wat' vraag in gaat, maar niet op de 'waarom' vraag en hier is wel behoefte aan. Vooral binnen SO, MO en KCC komt dit sterk naar voren in de open vragen. Ook kunnen veel werknemers de communicatie van de directe leidinggevenden beter waarderen dan de algemene communicatie buiten de afdeling. Deze laatste wordt nog nogal eens als cryptisch en onduidelijk ervaren.

Tot slot vindt men vrijwel organisatie-breed dat de communicatie tussen afdelingen te wensen overlaat. Dit komt ook naar voren in het medewerkersonderzoek-2013.

6. *Gezonde arena*

Opmerkelijk is de gezonde arena. Het management wordt door medewerkers gezien als meer invloedrijk dan zichzelf zijn. Het strategisch management en het operationeel management worden van 'helpend' tot 'leidend' ervaren, waarbij de ervaring van het strategisch management iets meer naar 'leidend' neigt en van het operationeel management naar 'helpend'.

Opmerkelijk, omdat dit niet vanzelfsprekend is voor een politieke organisatie en bovendien niet vanzelfsprekend voor een organisatie die in reorganisatie is.

7. *Niet leren maar doen*

Kenmerkend voor de cultuur van de ambtelijke organisatie van Zaanstad is de doementaliteit. Bestuur en directie zijn ambitieus; ze willen veel nieuwe dingen en medewerkers willen dat graag uitvoeren. Dat leidt ertoe dat nog voordat projecten zijn afgerond nieuwe activiteiten worden ontplooid. Tijd en ruimte om resultaten te evalueren en daarvan te leren worden weinig genomen.

Overigens is dit ook iets wat veel werknemers aantrekkelijk vinden aan Zaanstad. In het medewerkersonderzoek-2013 worden de ontwikkelingen en dynamiek binnen Zaanstad door een groot aantal medewerkers gezien als iets wat het werk uitdagend maakt.

8. *Weinig gemeenschappelijkheid in denken en doen*

Opmerkelijk voor de cultuur van Zaanstad is de geringe gemeenschappelijkheid in de manier waarop wordt gedacht. Dat blijkt uit het geringe aantal verbindingen in de collectieve mindsets. Met andere woorden: gemeenschappelijke denkpatronen zijn nauwelijks aanwezig. Dit geldt overigens minder voor domein Stedelijke Ontwikkeling en voor de groep directie- en sectorhoofden. Binnen dit domein en deze groep tekent zich meer gemeenschappelijkheid in denken af.

De geringe gemeenschappelijkheid geldt ook voor het gedrag: er is slechts in geringe mate sprake van collectiviteit in de oplossingsrepertoires van de gedragingen, althans voor wat betreft de kerncompetenties *aanpassingsvermogen* en *verantwoordelijkheid nemen*.

Dit betekent overigens niet dat er geen ervaren collectiviteit is in Zaanstad. Waarden in de collectieve mindset zoals *samenwerken*, *kennis delen*, *collega's helpen* en *eenheid* wijzen erop dat er wel degelijk saamhorigheid bestaat. Daarnaast bestaat voor de kerncompetentie *samenwerken* wel eensgezindheid over de gedragsoplossingen.

Aannemelijk is dat de geringe gemeenschappelijkheid een gevolg is van de reorganisatie: oude patronen worden verlaten, maar hier zijn nog niet direct nieuwe gedrags- en denkpatronen voor in de plaats gekomen. Voor een deel zal dit een vermoedelijk een kwestie van tijd zijn; nieuwe denkpatronen en gedragingen slijten namelijk langzaam in. Het domein Stedelijke Ontwikkeling en de groep directie- en sectorhoofden lopen wat dat betreft wat vooruit op andere onderdelen van de organisatie.

Ook zou de onder punt 5 genoemde gebrekkige communicatie tussen afdelingen een gemeenschappelijk denk- en gedragspatroon in de weg kunnen staan.

9. Twee oude verhalen

Een van de meest opmerkelijke punten is de aanwezigheid van twee ‘oude verhalen’². Kijkend naar de waardepatronen van de medewerkers van Zaanstad zijn twee dominante waardepatronen te ontwaren die overeenkomen met dominante verhalen van het beleid uit het verleden. Het eerste verhaal dat uit de waarden naar voren komt is de ‘Public Service Motivation’ (PSM) benadering. PSM gaat er vanuit dat ambtenaren gemotiveerd worden door publieke dienstverlening, oftewel ten dienste staan aan burgers. Deze veronderstelling wordt bevestigd in dit onderzoek door de prominente aanwezigheid van de eerder genoemde maatschappelijke waarden *burgers helpen, tevreden burgers, dienen publieke zaak en verbetering maatschappij*. Dezelfde waarden komen overigens ook naar voren in het medewerkersonderzoek-2013. Dit is in het algemeen een tekenend waardepatroon voor overheidsorganisaties.

Het tweede dominante verhaal dat uit de waarden naar voren komt is de ‘New Public Management’ (NPM) benadering. Deze benadering richt zich op een verzakelijking van de overheid. Het is een benadering die vandaag de dag dominant is in de inrichting van het openbaar bestuur. De dominantie van deze benadering in de Gemeente Zaanstad blijkt uit de aanwezigheid van de eerder genoemde bedrijfsmatige waarden in de collectieve mindsets als *efficiëntie, effectiviteit, en kwaliteit borgen*. Uit het verband tussen *efficiëntie en zorgvuldigheid van publieke middelen* blijkt waar het veel medewerkers bij deze bedrijfsmatige aanpak om te doen is: uiteindelijk gaat het ze om het zorgvuldig omgaan met belastinggeld van de burgers.

10. Een nieuw verhaal ontbreekt

Dit punt is sterk gerelateerd aan de vorige punten. Naast – of in plaats van - de twee oude verhalen zijn nog niet de contouren van een nieuw verhaal aanwezig en bieden de oude verhalen meer houvast. Een nieuw verhaal ontstaat door de oude verhalen te sublimeren tot nieuwe waarden die samen de toekomstige collectieve mindset van Zaanstad kunnen vormen. Daarnaast ligt het voor de hand aan de slag te gaan met het formuleren en aanleren van een bijpassend gedragsrepertoire.

Het ontbreken of het nog niet bekend zijn van een nieuw verhaal met bijpassende waarden kan een verklaring zijn voor de beperkte gemeenschappelijke gedragingen zoals genoemd onder punt 8. Ook kan het een rol spelen bij het zoeken naar rollen bij medewerkers zoals genoemd bij punt 2. Zonder een duidelijk nieuw verhaal is het immers moeilijker om te bepalen hoe aan de nieuwe rollen invulling moet worden gegeven, zowel voor de medewerkers als voor het management. Overigens valt in dit verband op dat bij het strategisch management geen maatschappelijke waarden in de collectieve mindset naar voren komen. De vraag is of dit wenselijk is.

Een nieuw verhaal waarin de gewenste cultuur verteld wordt vraagt om waarden die samen de toekomstige collectieve mindset van Zaanstad kunnen vormen. Daarnaast vraagt het om de formulering van een bijpassend gedragsrepertoire, dat medewerkers duidelijk maakt welk gedrag past bij het nieuwe verhaal van de gemeente Zaanstad.

² We gebruiken hier het begrip ‘verhaal’, daarmee bedoelen we: een samenhangend geheel van waarden dat richting geeft aan de beslissingen van het management en het handelen van de medewerkers.

2.4 IS DEZE CULTUUR EFFECTIEF?

In het licht van de opgaven waar Zaanstad voor staat en de transitie die Zaanstad doormaakt, ontstaat het volgende beeld:

- Er is relatief weinig sprake van gemeenschappelijkheid in denken en doen. In die zin is er sprake van een 'zwakke' cultuur. Een zwakke cultuur is op de langere termijn nooit goed en past zeker niet bij de veranderopgave waarvoor Zaanstad zichzelf stelt.
- Het is aannemelijk dat de cultuur niet zo zeer intrinsiek zwak is, maar zwak als gevolg van de reorganisatie waardoor de oude patronen zijn losgeweekt.
- De collectiviteit die wel te vinden is uit zich onder meer in de dominantie van twee oude verhalen (PSM en NPM). Vooral de sterke aanwezigheid van PSM geeft in het licht van de veranderopgave te denken: PSM is immers bij uitstek een benadering die 'zorgen voor' als belangrijkste taak voor de overheid ziet.
- Een nieuw verhaal is nog niet in zicht. Voor het ontstaan van nieuwe collectiviteit is een nieuw verhaal van belang wel belang.
- Een gunstige randvoorwaarde voor het versterken en effectiever maken van de cultuur is dat de medewerkers zich bewust zijn van de transitie die de organisatie doormaakt. Een tweede gunstige randvoorwaarde is dat de arena gezond is. De leiding wordt doorgaans als een goed voorbeeld gezien en is in staat om invloed uit te oefenen. Dit biedt een goede basis om een nieuwe cultuur met bijbehorende waarden en gedragingen kracht bij te zetten. Overigens is een sterke cultuur nog niet hetzelfde als een effectieve cultuur. Voor een effectieve cultuur is het weliswaar van belang dat er sterke collectieve denk- en gedragspatronen zijn, maar ook dat deze in lijn zijn met de gewenste richting die de gemeente Zaanstad op wil.
- Een minder gunstige randvoorwaarde voor het versterken en veranderen van de cultuur is de constatering dat bij een deel van de organisatie een cultuur van risicomijding heerst. Voor het effectief doorzetten van een cultuurverandering lijkt het van belang dat hier ook aandacht aan wordt besteed.

Op grond van deze punten ligt het voor de hand na te gaan denken over:

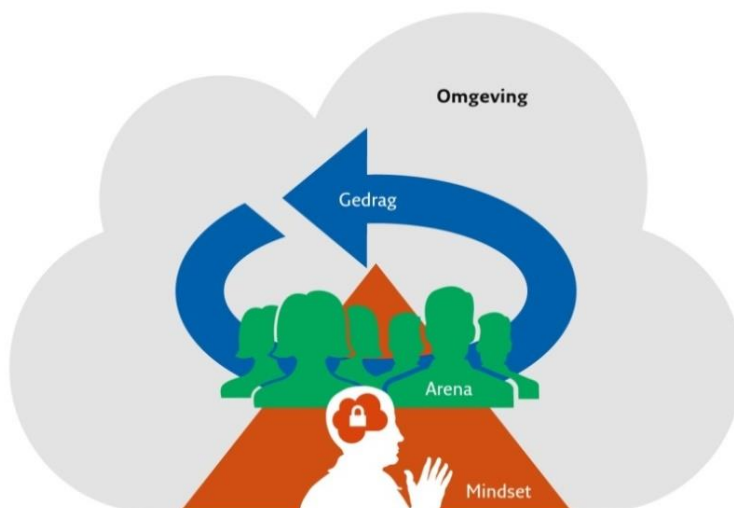
- Het sublimeren van de twee oude verhalen in een nieuw verhaal dat past bij het toekomstige Zaanstad en dat te vertalen in nieuwe waarden die samen de toekomstige collectieve mindset van Zaanstad kunnen vormen.
- Het formuleren en aanleren van een bijpassend gedragsrepertoire.

APPENDIX A – CULTUUR-ARENAMODEL

In deze bijlage wordt nader toelichting gegeven op het theoretisch kader waarop het onderzoek gestoeld is en er wordt aandacht besteed aan de diverse meetmethoden die toegepast worden.

A.1 THEORETISCHE BESCHRIJVING VAN HET CULTUUR-ARENAMODEL

In dit onderzoek is het Cultuur-Arenamodel gebruikt. Het Cultuur-Arenamodel kan worden ingezet als middel om bepaalde veranderdoelstellingen te behalen. In dit model wordt organisatiecultuur opgevat als de wijze waarop een groep mensen invulling geeft aan de primaire taak waar zij voor staat. Steeds zullen er aanpassingen ontstaan omdat de eisen uit de omgeving veranderen. Daardoor zal zich in de loop van de tijd een handelingspatroon (gedrag) ontwikkelen op basis van overtuigingen over wat belangrijk is (mindset), dit binnen een set van interne verhoudingen (arena). In onderstaande figuur is de opbouw van het model te zien. Een organisatie heeft een eigen entiteit. Het is meer dan een verzameling mensen en meer dan teams en afdelingen bij elkaar.



Figuur A.1 Cultuur-Arenamodel

Mindset

Dit zijn opvattingen die mensen binnen een organisatie met elkaar gemeen hebben over bijvoorbeeld het werk, de organisatie of een bepaalde wijk. Op basis van deze overtuigingen zijn bepaalde waarden relevant. Deze waarden worden gebruikt voor het sturen van het eigen gedrag en voor de beoordeling van situaties en het gedrag van anderen.

Arena

In de arena draait het om informele macht en invloed. Binnen groepen en teams ontwikkelen zich coalities van leiders, volgers en onderlinge loyaliteiten. Ieder heeft zijn eigen positie binnen groepen waarbij de één meer invloed heeft op het denken en doen dan anderen. Deze relaties binnen groepen zijn bepalend voor de invloedverdeling, voorbeeldwerking en navolging die mensen laten zien. Arena's houden bestaande manieren van denken en doen vast.

Gedrag

Gedrag dat mensen laten zien, is in veel gevallen een oplossing om een waarde te realiseren. Als je het druk hebt en toch veel af wilt krijgen, ga je plannen. 'Plannen' is een gedragsoplossing. Wie vindt dat er onvoldoende gecommuniceerd wordt, zal kritiek uiten. Ook het 'uiter van kritiek' is een gedragsoplossing. Relevant voor de organisatiecultuur zijn die gedragingen die gemeenschappelijk zijn. Het collectieve oplossingsrepertoire is tekenend voor een cultuur van een organisatie.

A.2 MEETMETHODE

Op basis van het Cultuur-Arenamodel kan door het gebruik van verschillende deelonderzoeken een foto van de organisatiecultuur worden gemaakt. Om deze foto te kunnen maken, worden de drie lagen waaruit een organisatiecultuur opgebouwd is, gemeten.

Mindset

Om denkbeelden en waarden op het spoor te komen wordt gebruik gemaakt van de interviewtechniek laddering. Een activiteit van een medewerker kan door toepassing van laddering, in verband worden gebracht met waarden. Er wordt eerst gevraagd welke concrete werkzaamheden iemand verricht. Vervolgens wordt per activiteit gevraagd waarom de geïnterviewde deze belangrijk vindt. Hierna volgt nog verscheidene keren dezelfde waarom-vraag, waarmee zicht wordt verkregen op waarden achter waarden. Dit gaat door totdat de geïnterviewde aangeeft het gegeven antwoord volstrekt vanzelfsprekend te vinden. De antwoorden die zo ontstaan zijn verwoordingen van waarden.

Door meerdere laddering-interviews op elkaar te leggen ontstaat een beeld van de gedeelde mindset: de collectieve HVM (*Hierarchical Value Mapping*). Zo ontstaat een beeld van wat een groep mensen, die representatief is voor ieder domein, aan overeenkomstige waarden en overtuigingen in zich draagt.

Voor de bepaling van de significantie van data wordt de volgende redenering gevolgd. Is een waarde slechts eenmaal genoemd, dan is die waarschijnlijk uniek voor een persoon. Als een waarde twee keer voorkomt, valt dat nog weg onder de foutmarge. Drie keer voorkomen kan een collectieve waarde weerspiegelen van een subgroep. Een waarde is collectief voor de gehele organisatie te noemen, wanneer die vier of meer keren door respondenten wordt genoemd. Daar ligt dus de grenswaarde. Centrale waarden zijn waarden die het meest genoemd zijn in een HVM en die het grootste aantal verbindingen hebben met waarden en achterliggende waarden.

Een soortgelijke redenering wordt gehanteerd voor het aantal verbindingen tussen waarden. Binnen de waardenlijnen bevinden zich immers ook unieke, persoonlijke invullingen. Deze zijn voor de beschrijving van denkp patronen niet van belang. Om deze reden is er voor de doel-middelrelaties gekozen voor een bepaald afbreekcriterium. Doel-middelrelaties moeten minstens drie, vier of meerdere keren zijn terug te vinden bij verschillende geïnterviewden om opgenomen te worden in de collectieve HVM. Dit betekent dat van de geïnterviewde populatie minstens drie, vier of meerdere mensen eenzelfde doel-middelrelatie tussen waarden hebben gelegd.

Er worden verschillende type waarden onderscheiden in de HVM, te noemen: personele waarden, bedrijfsmatige waarden, primaire proceswaarden, organisatiewaarden en maatschappelijke waarden. Personele waarden vertegenwoordigen het persoonlijk belang van organisatieleden. Bedrijfsmatige waarden zijn een randvoorwaarde voor een bedrijf dat

winst moet maken om te kunnen overleven. Deze waarden kunnen ook door overheidsinstanties worden overgenomen, dan zijn ze kenmerkend voor verzakelijkte overheden (zoals de benadering NPM, New Public Management). Primaire proceswaarden zijn van belang om de centrale waarden van een organisatie te realiseren. Organisatiewaarden betreffen doelen die organisatielieden nastreven die te maken hebben met het functioneren van de organisatie als geheel. Maatschappelijke waarden zijn kenmerkend voor de motivatie die wordt ontleend aan het dienen van de algemene zaak (zoals de benadering PSM, Public Service Management).

Arena

Om de arena in kaart te brengen, wordt respondenten gevraagd om leidinggevenden te scoren op zowel mate van invloed binnen de organisatie als de mate waarin de leidinggevende zich als voor- of tegenvoorbeeld van de kernwaarden van de organisatie gedraagt. Echter, de gemeente Zaanstad heeft geen kernwaarden geformuleerd, in plaats daarvan is gekeken naar de kerncompetenties die voor de gemeente Zaanstad van belang zijn.

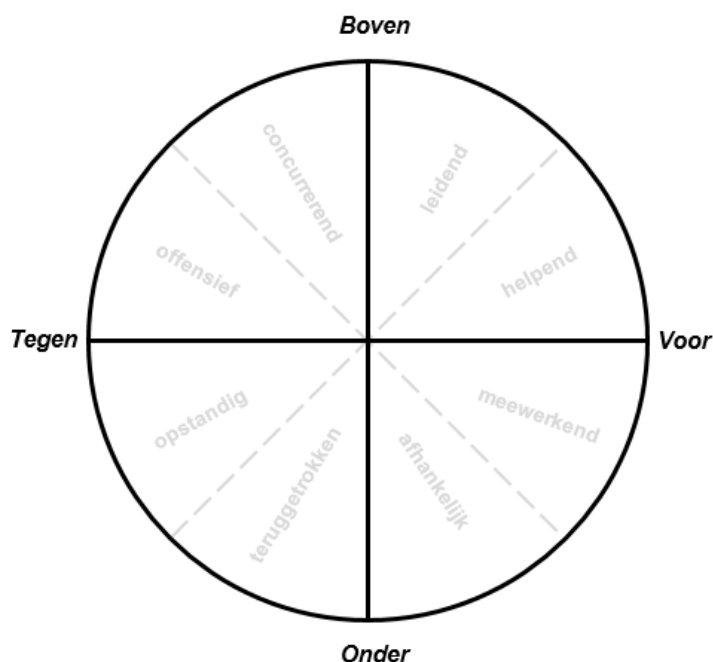
Ten eerste is de respondent gevraagd leidinggevenden en medewerkers te scoren naar de mate waarin zij meer of minder invloedrijk zijn dan zichzelf. De respondent deed dit op de verticale as van een circumplex, waarbij de respondent het nulpunt was. Een positieve score betekent dat de respondent de leidinggevenden als invloedrijker ziet dan zichzelf en een negatieve score betekent het tegenovergestelde. De invloed van leidinggevenden werd gemeten op een schaal van -9,5 tot +9,5, waarbij -9,5 staat voor extreem weinig invloed en +9,5 betekent extreem veel meer invloed ten opzichte van de respondent.

Daarna is aan de respondent is gevraagd of leidinggevenden wel of niet bijdragen aan de gewenste cultuur. Er is gevraagd om de leidinggevenden wat betreft de kerncompetenties Samenwerken, Aanpassingsvermogen en Verantwoordelijkheid nemen in een voor- of tegenpositie te plaatsen op de horizontale as van de circumplex. De schaal loopt van 0 tot 14. Hoe hoger de score, hoe meer leidinggevenden een voorbeeld zijn van de betreffende kerncompetentie. Hoe lager de score, hoe meer leidinggevenden een tegenstrever zijn van de kerncompetentie.

Door de uitkomsten van de individuele arena-analyses bij elkaar te nemen ontstaat een beeld van hoe er tegen het managementteam wordt aangekeken. Zowel wat betreft de invloedsrelaties, als wat betreft het nastreven van de kerncompetenties.

Roos van Leary

Om de arena van de organisatie in kaart te brengen wordt de theorie van Roos van Leary gebruikt. Daarin wordt eerst onderscheid gemaakt tussen dominant en niet-dominant gedrag. Dominant gedrag wordt boven de horizontale lijn ingedeeld, niet-dominant gedrag zit onder de lijn. In dit onderzoek scoren alle leidinggevenden boven de horizontale as. Daarom is in de figuren in de appendices B tot en met G enkel de bovenste helft van de Roos van Leary cirkel te zien. In de figuur hieronder is (eenmalig) de gehele Roos van Leary weergegeven.



Figuur A.2 Roos van Leary

De horizontale as staat voor de relatie die iemand met een ander heeft. Zo bestaat er 'voorbeeldgedrag' of 'tegen-gedrag'. Met 'voorbeeld' wordt hier bedoeld dat iemand zich gedraagt naar de wensen van de organisatie. In dit onderzoek zijn drie kerncompetenties representatief voor de wensen van de organisatie. Met 'tegen' wordt bedoeld dat iemand zich niet gedraagt naar de wensen van de organisatie. Hoe verder leidinggevendens rechts scoren, hoe meer zij zich inzetten om zich te gedragen naar de kerncompetenties. In dit onderzoek scoren alle leidinggevendens aan de rechterkant van de verticale lijn.

In de Roos van Leary figuur worden verschillende gedragingen onderscheiden. In dit onderzoek scoren alle leidinggevende in de categorie 'leidend' of 'helpend'. 'Leidend' betekent dat de leidinggevendens boven de medewerkers staat en de medewerkers instrueert zich te gedragen naar de kerncompetenties. 'Helpend' houdt in dat leidinggevende op een faciliterende/ ondersteunende manier samen met de medewerkers de kerncompetenties proberen na te streven.

Gedragrepertoire

Het in kaart brengen van het oplossingsrepertoire gebeurt omgekeerd aan de ladder. De respondent is namelijk gevraagd naar de verschillende gedragingen die hij of zij toepast om tot een verwezenlijking van de kerncompetentie te komen. Alle kerncompetenties, namelijk samenwerken, aanpassingsvermogen en verantwoordelijkheid nemen zijn tijdens de interviews aan bod geweest. Op die manier wordt duidelijk welke overeenkomstige relaties er bestaan tussen de kerncompetenties en het gedrag. Door de overeenkomstige gedragingen bij elkaar op te tellen ontstaat een beeld van welke gedragingen collectief te noemen zijn.

Wanneer een gedraging één keer voorkomt is het een individuele oplossing en geen onderdeel van groepsgedrag. Wanneer een oplossing twee keer wordt genoemd, kan het zijn dat dit toch buiten de cultuur valt, omdat er rekening gehouden moet worden met een foutmarge in de methode. Bij drie vermeldingen bestaat hier voldoende zekerheid, maar de score kan een subcultuur weergeven. Bij een score van vier is er naar alle waarschijnlijkheid sprake van collectiviteit. Een hogere score drukt een grotere mate van collectiviteit uit.

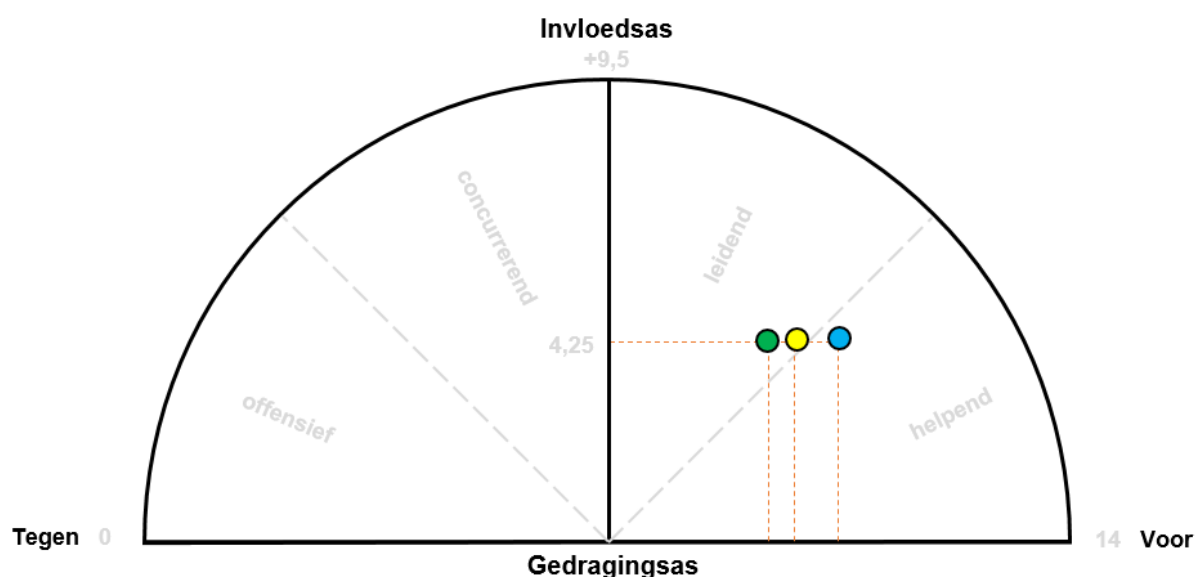
Open vragen

Tevens zijn enkele specifieke vragen naar thema's die tijdens het medewerkersonderzoek-2013 of via de werkvloer naar voren zijn gekomen opgenomen in het interview. Dit zijn de thema's *communicatie door leidinggevenden (over werkzaamheden)* en *het afmaken van projecten/ initiatieven*. Eerst is aan de geïnterviewden gevraagd om een cijfer te geven (van 1 t/m 10) voor de *communicatie over de werkzaamheden: Welk cijfer geeft u voor de communicatie over werkzaamheden?* Hierop is doorgevraagd met de vragen: *Waar is het cijfer op gebaseerd?* en *Kunt u voorbeelden geven?*. Daarna volgde de vraag: *Welk cijfer geeft u de gemeente Zaanstad voor het afmaken van inactieven of projecten waaraan zij begonnen is?*. Ook hierop volgde enkele doorvragen: *Waar is dit cijfer op gebaseerd?* en *Kunt u voorbeelden noemen?*.

Logboek

Naast het hierboven uiteengezette interview baseert het onderzoek zich op de logboekgegevens. Tijdens de interviews zijn uitspraken of reacties van geïnterviewden die voor het onderzoek relevant zijn door de interviewer genoteerd. Daarnaast hebben drie logboekgesprekken met sleutelfiguren plaatsgevonden, waarin de gang van zaken in organisatie werd besproken. Deze sleutelfiguren zijn een directielid, een OR-lid en een strategisch beleidsadviseur. Tezamen geven deze logboekgegevens het beeld dat uit de interviews naar voren komt verdere inkleuring.

B.2 ARENA



Figuur B.2 Arena Totale organisatie

- Aanpassingsvermogen (9,48)
- Verantwoordelijkheid nemen (10,57)
- Samenwerken (9,91)

In figuur B.2 is de arena van de totale organisatie te zien. De leidinggevenden worden op de invloedsas in het positieve veld geplaatst. Deze positieve score houdt in dat de leidinggevenden over het algemeen in de gehele organisatie door medewerkers als invloedrijk(er) worden gezien. Dit verschil in invloed is passend voor een gemeentelijke organisatie.

Voor de drie onderzochte kerncompetenties³, te weten *samenwerken*, *aanpassingsvermogen* en *verantwoordelijkheid nemen*, is zichtbaar dat de medewerkers hun leidinggevenden als een voorbeeld zien. De manier waarop leidinggevenden kerncompetenties nastreven en medewerkers aansporen om zich te gedragen naar de kerncompetenties, wordt gescoord op de scheidingslijn tussen leidend en helpend. Dit wil zeggen dat leidinggevenden gemiddeld een leiderschapsstijl hanteren die tussen leidend en helpend in zit.

B.3 GEDRAGSANALYSE

Gemeenschappelijk gedrag wordt binnen Zaanstad het meest getoond ten aanzien van de kerncompetentie *samenwerken*. De minste gemeenschappelijkheid in gedrag wordt getoond ten aanzien van de kerncompetentie *verantwoordelijkheid nemen*.

Veel gemeenschappelijkheid in gedrag ten aanzien van een kerncompetentie is een teken van een sterke cultuur. Men heeft dan een gedeeld beeld over welk gedrag tot welke kerncompetentie leidt. De resultaten van Zaanstad laten hierin dus een gevarieerd beeld zien. Een beeld van welk gedrag tot *samenwerken* leidt is redelijk aanwezig. Voor de

³ Normaal gaat het Cultuur-Arenamodel uit van waarden, aangezien Zaanstad geen waarden heeft geformuleerd maar kerncompetenties, zijn we in dit onderzoek uitgegaan van kerncompetenties. Dit geldt zowel voor de arena als het gedrag.

kerncompetentie *aanpassingsvermogen* is dit minder en voor *verantwoordelijkheid nemen* vrijwel niet het geval.

Onderstaande tabellen geven de meest genoemde gedragingen per kerncompetentie weer.

Totaal	BV	KCC	MO	ORVD overig	R&B + Uitvoering	SO	Veiligheid & Handhaving	Totaal	Totaal %
<i>Kort overleggen</i>	10	6	5	9	4	6	8	48	41,4%
<i>Vergaderen</i>	12	4	7	10	3	7	5	48	41,4%
<i>Informatie geven/vragen</i>	4	7	8	11	5	6	6	47	40,5%
<i>Stimuleren van samenwerking</i>	6	2	5	5	6	9	7	40	34,5%
<i>Onderling ondersteunen</i>	10	4	6	6	6	2	4	38	32,8%

Tabel B.1 Samenwerken

Totaal	BV	KCC	MO	ORVD overig	R&B + Uitvoering	SSO	Veiligheid & handhaving	Totaal	Totaal %
<i>Werkwijze kunnen aanpassen</i>	5	2	3	6	3	7	5	31	27,4%
<i>Berusting</i>	8	0	2	4	1	6	2	23	20,4%
<i>Oplossingsgericht overleggen</i>	2	1	4	7	1	5	3	23	20,4%
<i>Luisteren, begrip tonen</i>	4	3	1	5	2	4	1	20	17,7%
<i>Meegaan met omgevingsverandering</i>	4	2	2	6	0	1	1	16	14,2%

Tabel B.2 Aanpassingsvermogen

Totaal	BV	KCC	MO	ORVD overig	R&B + Uitvoering	SO	Veiligheid & Handhaving	Totaal	Totaal %
<i>Overleggen</i>	4	2	3	4	2	3	2	20	28,9%
<i>Zoeken naar oplossingen</i>	2	1	4	2	0	4	2	15	21,7%
<i>Werk oppakken</i>	2	4	1	1	1	2	1	12	17,4%
<i>Betrokkenheid tonen</i>	4	0	3	3	1	0	1	11	15,9%
<i>Eigen taak uitvoeren</i>	1	0	2	1	5	2	0	11	15,9%

Tabel B.3 Verantwoordelijkheid nemen

B.4 OPEN VRAGEN

Communicatie

De vraag 'Welk cijfer geeft u voor de communicatie door leidinggevenden over de werkzaamheden?' is beantwoord met een 6,7 gemiddeld. De meest voorkomende argumenten die het cijfer verklaren worden hieronder genoemd. Over het algemeen vindt men dat de communicatie binnen de organisatie prima verloopt. Een aantal respondenten geeft aan dat de communicatie de afgelopen tijd sterk verbeterd is. Desondanks zien veel respondenten de communicatie als een algemeen punt van aandacht. Er zijn verschillende aandachtspunten genoemd.

Ten eerste vindt momenteel veel communicatie plaats via de mail of intranet, dit wordt niet als persoonlijk ervaren. Tevens wordt vaak achteraf pas bericht over een besluit dat al is genomen. Veel respondenten hebben de behoefte om tijdig en persoonlijk geïnformeerd te worden. Men ervaart het als vervelend als ze dingen achteraf en via-via te horen krijgen. Mogelijk heeft dit met vertrouwen te maken; meer tijdige en directe informatie schept meer vertrouwen.

Ten tweede vindt een aantal respondenten dat er meer eenheid wat betreft de communicatie binnen de organisatie mag ontstaan. Men heeft het idee dat iedere sector informatie op een eigen manier implementeert. Daardoor vraagt men zich af of alle medewerkers wel op dezelfde manier worden geïnformeerd. Bijvoorbeeld de mate waarin bilaterale gesprekken of team overleggen plaatsvinden, is erg sector- en afdelingsafhankelijk.

Ook geven sommige respondenten aan dat het lastig is om in te schatten wie waar verantwoordelijk voor is en/of wie de 'lead' heeft. Tevens is het niet altijd helder wie waarover communiceert. Het is vaak ook niet duidelijk bij wie men terecht kan voor welke zaken.

Veel respondenten beseffen zich dat niet alleen de leidinggevenden verantwoordelijk zijn voor de communicatie. Communicatie wordt gezien als tweerichtingsverkeer, oftewel een wederzijds proces. Zowel de zender als de ontvanger van de boodschap dragen hiervoor verantwoordelijkheid. Dit vraagt wel een actieve rol van de medewerkers. Medewerkers moeten hier dus zelf proactief in zijn. Zelfstandig werken wordt door een aantal respondenten als uitgangspunt gezien. De drempel om naar een leidinggevende te stappen is laag, maar het initiatief moet dus bij de medewerker liggen. Er is volgens deze medewerkers alleen contact en communicatie als dat nodig is. Men krijgt veel ruimte om dingen zelf in te vullen en uit te voeren. Dit wordt niet heel erg gevonden, want men ziet deze medewerkers als zelfredzaam.

Sommige respondenten maken wat betreft de communicatie onderscheid tussen direct leidinggevenden en indirect leidinggevenden. Waarbij de direct leidinggevende voor medewerkers de leidinggevende is aan wie hij of zij direct verantwoording aflegt. Logischerwijs zien medewerkers deze leidinggevende ook het meest op de werkvloer. Indirect leidinggevenden staan hiërarchisch gezien óf boven de directe leidinggevende óf zijn leidinggevende aan een ander domein. Veelal wordt de communicatie door de direct leidinggevende als beter ervaren dan communicatie door de indirect leidinggevende. Vanuit het perspectief van medewerkers zijn indirect leidinggevenden namelijk veel minder aanwezig op de werkvloer (zowel letterlijk als figuurlijk), waardoor minder goede communicatie ervaren wordt door medewerkers. Terwijl direct leidinggevenden heel toegankelijk en benaderbaar zijn. Men zou het fijn vinden als de indirect leidinggevenden iets vaker hun gezicht laten zien.

Veel respondenten ervaren voldoende communicatie over het 'wat' maar niet over het 'waarom'. Er is behoefte om ook de overwegingen en argumenten voor bepaalde besluiten te horen. Medewerkers geven aan bereid te zijn zich eerder in te zetten als zij een goede uitleg krijgen, als duidelijk is wat de herkomst van de (politieke) opdracht en wat de beperkingen zijn. Daarnaast wordt de communicatie door sommigen als erg abstract ervaren. Besluiten worden niet vertaald in concrete acties waardoor het soms niet duidelijk is wat er gedaan moet worden.

Een aantal respondenten geeft aan dat de sommige leidinggevenden te weinig kennis bezitten over de inhoud van het werk. Ook zouden zij niet altijd op de hoogte zijn van wat er speelt op de werkvloer. Medewerkers bezitten deze kennis veelal wel. Het is daarom belangrijk te luisteren naar de medewerkers, zij weten wat prioriteit heeft en waar de focus op moet liggen.

Naast bovengenoemde aandachtspunten is ook een heel aantal positieve punten genoemd. Veel respondenten prijzen de open houding van leidinggevenden, de goede bereikbaarheid en de grote betrokkenheid. Men streeft ernaar elkaar zo goed mogelijk op de hoogte te houden ten te weten waar iedereen staat. Daarom zijn de lijnen kort en de toegang tot leidinggevenden laagdrempelig. Met name over de reorganisatie zijn positieve geluiden te horen wat betreft de communicatie.

Afmaken initiatieven

De vraag 'Welk cijfer geeft u de gemeente Zaanstad voor het afmaken van initiatieven of van projecten waaraan zij begonnen is?' is ook beantwoord met een 6,7 gemiddeld. De meest voorkomende argumenten die het cijfer verklaren worden hieronder genoemd. De meningen zijn verdeeld wat betreft het afmaken van initiatieven, maar de meerderheid van de respondenten geeft aan dat de gemeente Zaanstad hierin nog een aardige slag kan maken.

Respondenten die aangeven dat de meeste projecten worden afgerond, geven ook aan dat deze projecten veelal wel vertraagd worden afgerond. Soms staan projecten zelfs een tijd in de ijskast. Meerdere respondenten geven aan dat de looptijd van veel projecten langer is dan gepland. De economische crisis wordt aangedragen als reden waarom niet alle projecten worden afgerond. Daarnaast zien sommige respondenten het als onvermijdelijk dat niet alle projecten het halen. Soms sneuvelen kleinere ideeën, maar dat gebeurt overal wel eens volgens deze respondenten. Een andere veelgenoemde factor is afhankelijkheid. In veel gevallen is de gemeente bij de uitvoering en/of afronding van een project sterk afhankelijk van derden. Het project kan hierdoor flinke vertraging oplopen.

Een aantal respondenten maakt onderscheid tussen reguliere projecten en prestigieuze projecten. Reguliere projecten generen minder geld en minder aanzien. Als het project stagneert of te veel gaat kosten, wordt besloten ermee te stoppen. Prestigieuze projecten leveren veel geld op en zijn goed voor het imago van de gemeente. Men zet daarom alles op alles om deze projecten (met succes) af te ronden en zal niet snel zo'n project stopzetten. Hieraan gerelateerd wordt door andere respondenten een onderscheid gemaakt tussen interne en externe projecten. Externe projecten in de stad worden veelal afgemaakt, intern is dit minder het geval. Dit kan weer gekoppeld worden aan het in stand houden van het imago van de gemeente.

Ook wordt aangegeven dat projecten veelal wel worden afgemaakt maar niet altijd even zorgvuldig. Sommige projecten worden afgeraffeld in verband met tijdgebrek. Zo vult een respondent aan dat de organisatie moeilijk "nee" kan zeggen en zich daardoor committeert aan meer projecten dan waar men tijd voor heeft. Er draaien te veel projecten waardoor men

focus mist. Respondenten geven aan zich zorgen te maken over het stellen van prioriteiten, want als gemeente kun je niet alles tegelijk.

Volgens sommige respondenten staat de kwaliteit van het project te weinig centraal. Projecten worden bijvoorbeeld afgerond om politieke schade te beperken in plaats van een zo goed mogelijk project neer te zetten. Onder andere de 'finishing touch' is iets wat vaak ontbreekt. Het accent moet meer komen te liggen op een goede afhandeling van projecten, met daarbij meer oog voor detail.

Een ander punt dat veel genoemd is, is het gebrek aan terugkoppeling/ evaluatie. Als medewerker krijg je soms geen beeld van hoe een project is afgerond. Daarover wordt weinig gecommuniceerd. Evaluatie is dus niet helder terwijl een lerende organisatie een doelstelling van de gemeente is. Tevens is nazorg bij projecten meestal niet van toepassing. Men leert daardoor minder/niet van eerdere ervaringen. Een reden hiervoor kan zijn, dat projecten elkaar snel opvolgen. Er wordt snel overgestapt naar de hype van de dag.

Een aantal respondenten laat zich positief uit over het nemen van initiatief binnen de gemeente. Er wordt lef getoond om nieuwe, uitdagende projecten te beginnen. Men toont grote betrokkenheid en enthousiasme bij projecten, en heeft een sterk verantwoordelijkheidsgevoel. Tevens zijn daadkracht en uitvoeringskracht termen die meerdere respondenten noemen. Als een weg is ingeslagen, zet men door totdat de plannen zijn uitgevoerd. Een ander positief punt is de transitie van Zaandam van lelijk eendje naar mooie zwaan. Fysiek heeft de gemeente veel verandering bewerkstelligt, het heeft daardoor de uitstaling gekregen van een vitale gemeente.

Meerdere respondenten geven aan dat de aanpak van projecten in de loop der jaren is verbeterd. De aanpak van projecten is professioneler geworden. Desondanks geven bovenstaande verklaringen aan dat er verdere ontwikkelingen mogelijk zijn.

B.5 SLOTBESCHOUWING

Samenvattend kan het volgende over deze cultuur worden opgemerkt.

De HVM van de totale organisatie laat zien dat er weliswaar collectieve waarden aanwezig zijn, maar dat door het geringe aantal doel-middelrelatie een gemeenschappelijk denkpatroon ontbreekt.

Wat betreft de arena kan worden opgemerkt dat er sprake is van normale verhoudingen die je zou mogen verwachten in een organisatie als de gemeente Zaanstad.

In het gedragsrepertoire van de totale organisatie zijn bij de kerncompetentie *samenwerken* de meeste gemeenschappelijke gedragsoplossingen gevonden, zie paragraaf B.3. Bij de andere kerncompetenties is het gedragsrepertoire diffuus.

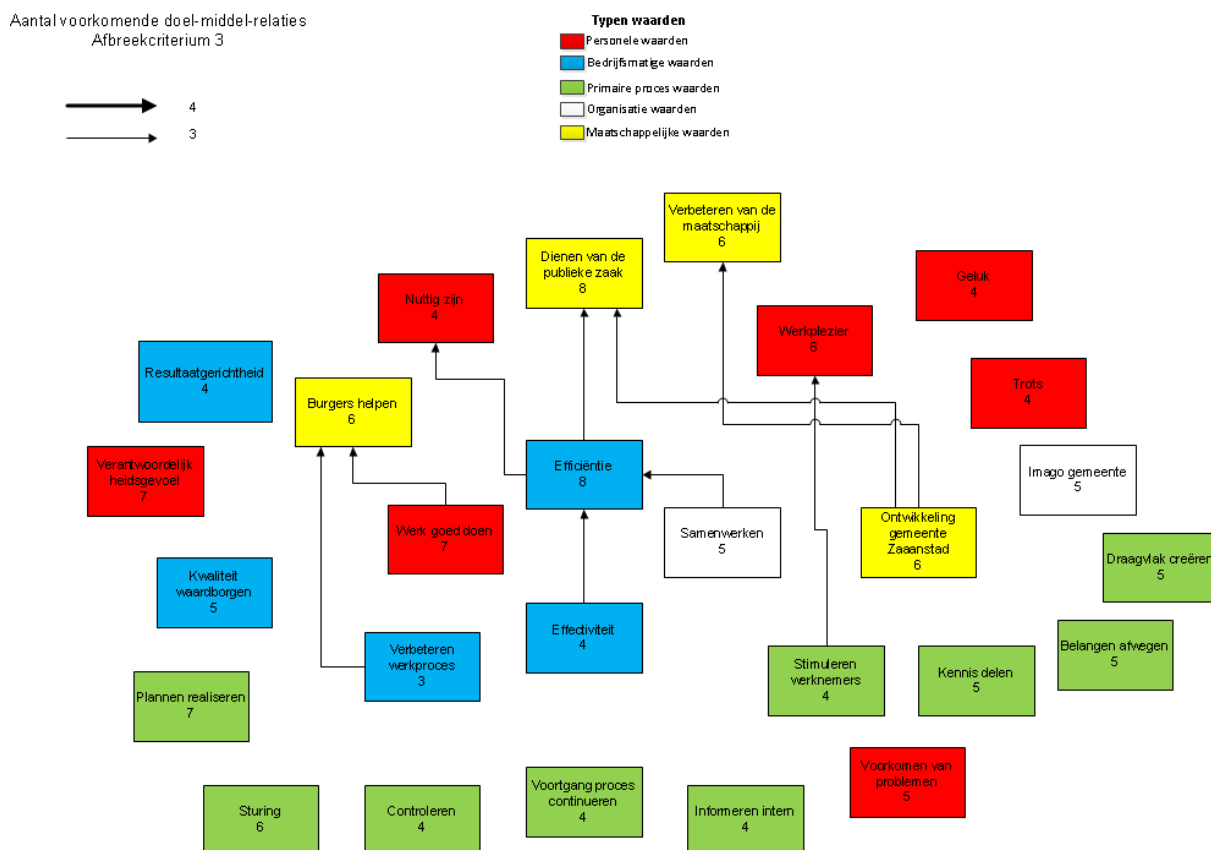
Hoewel de communicatie door leidinggevenden en de afronding van projecten met een ruime voldoende worden beoordeeld, zien de medewerkers op beide punten mogelijkheden voor verbetering.

De cultuur van Zaanstad kan door het ontbreken van een overtuigend collectief denkpatroon en door de beperkte aanwezigheid van een gemeenschappelijk denkpatroon worden geduid als een cultuur met beperkte collectiviteit waarin ruimte is voor een versterking van de mindset en het aanleggen en aanleren van een gemeenschappelijk gedragsrepertoire. De gezonde arena is daarvoor een goed uitgangspunt.

APPENDIX C – RESULTATEN STEDELIJKE ONTWIKKELING

C.1 MINDSET

In onderstaand plaatje is de mindset van de medewerkers van het domein Stedelijke Ontwikkeling (SO) weergegeven in een collectieve HVM (*Hierarchical Value Map*). De collectieve HVM geeft weer welke overeenkomstige waarden de medewerkers in zich dragen en wat voor type waarden dit zijn.

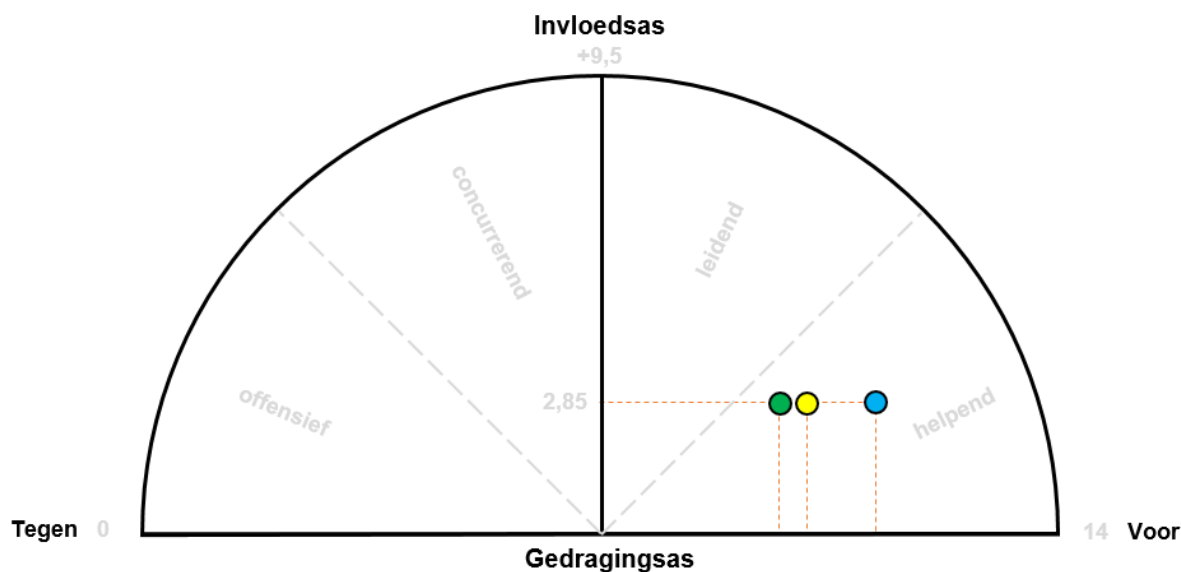


Figuur C.1 HVM Stedelijke Ontwikkeling

In de collectieve HVM van SO is *efficiëntie* de kernwaarde, dit betekent dat deze waarde het grootste aantal verbindingen heeft met andere waarden. Een andere belangrijke waarde is het *dienen van de publieke zaak*. Ook de waarden *werk goed doen*, *verantwoordelijkheidsgevoel* en *plannen realiseren* komen met regelmaat terug in het denken van medewerkers van SO.

Uit de collectieve HVM van SO kunnen we concluderen dat het domein over een aantal gemeenschappelijke denkpatronen beschikt. In vergelijking met de andere domeinen zijn er relatief veel gemeenschappelijke denkpatronen gevonden. Daarnaast zien we waarden die door relatief veel medewerkers zijn genoemd. Tzamen duidt dit erop dat er wel sprake is van collectiviteit in waarden binnen het domein maar dat dit op dit moment niet tot uiting komt in een groot aantal gemeenschappelijke denkpatronen.

C.2 ARENA



Figuur C.2 Arena Stedelijke Ontwikkeling

- Aanpassingsvermogen (9,99)
- Verantwoordelijkheid nemen (11,72)
- Samenwerken (10,44)

De leidinggevenden van SO worden op de invloedsas in het positieve veld geplaatst. Deze positieve score betekent dat de medewerkers hun leidinggevenden invloedrijker achten dan zichzelf. De mate van invloed die leidinggevenden volgens hun medewerkers is passend bij een gemeentelijke organisatie.

Voor de drie onderzochte kerncompetenties te weten *samenwerken*, *aanpassingsvermogen* en *verantwoordelijkheid nemen* is zichtbaar dat de medewerkers hun leidinggevenden gemiddeld als een voorbeeld zien. Op een faciliterende manier leven leidinggevenden de kerncompetenties na en stimuleren zij anderen om hetzelfde te doen.

C.3 GEDRAGSANALYSE

Gemeenschappelijk gedrag wordt binnen SO het meest getoond ten aanzien van de kerncompetentie *samenwerken*. De minste gemeenschappelijkheid in gedrag wordt getoond ten aanzien van de kerncompetentie *verantwoordelijkheid nemen*.

Veel gemeenschappelijkheid in gedrag ten aanzien van een kerncompetentie is een teken van een hoge mate van collectiviteit. Men heeft dan een gedeeld beeld over welk gedrag tot een kerncompetentie leidt. De resultaten van SO laten hierin een gevarieerd beeld zien. Een helder beeld over welk gedrag tot *samenwerking* leidt is aanwezig, voor de kerncompetentie *aanpassingsvermogen* is dit ook het geval maar al in mindere mate en voor *verantwoordelijkheid nemen* zijn verschillende ideeën over het gedrag dat tot deze kerncompetentie leidt.

Onderstaande tabellen geven de meest genoemde gedragingen per kerncompetentie weer.

Stedelijke Ontwikkeling – Samenwerken	Aantal	Percentage
<i>Contacten leggen/onderhouden</i>	9	45%
<i>Stimuleren van samenwerking</i>	9	45%
<i>Verantwoordelijkheid nemen</i>	8	40%
<i>Vergaderen</i>	7	35%
<i>Kort overleggen</i>	6	30%

Tabel C.1 Samenwerken

Stedelijke Ontwikkeling - Aanpassingsvermogen	Aantal	Percentage
<i>Werkwijze/volgorde werkwijze flexibel kunnen aanpassen</i>	7	35%
<i>Accepteren dat werk gedaan moet worden (berusting)</i>	6	30%
<i>Overleggen (oplossingsgericht)</i>	5	25%
<i>Luisteren, begrip tonen</i>	4	20%
<i>Verheldering vragen</i>	4	20%
<i>Nieuwe hulpbronnen aanboren (kennis, mensen)</i>	4	20%

Tabel C.2 Aanpassingsvermogen

Stedelijke ontwikkeling – Verantwoordelijkheid nemen	Aantal	Percentage
<i>Zoeken naar oplossingen</i>	4	20%
<i>Overleggen</i>	3	15%
<i>Afspraken maken en nakomen</i>	3	15%
<i>Samenwerken</i>	3	15%
<i>Initiatief nemen</i>	3	15%

Tabel C.3 Verantwoordelijkheid nemen

C.4 OPEN VRAGEN

Communicatie

Uit de open vragen blijkt dat de communicatie door leidinggevenden over de werkzaamheden door medewerkers gemiddeld beoordeeld wordt met een 6,4.

De antwoorden op de open vragen leiden tot een beeld met positieve geluiden maar ook met verbeterpunten. Positief is dat leidinggevenden veelal als toegankelijk en benaderbaar worden beschouwd. Communicatie wordt binnen SO gezien als tweerichtingsverkeer, leidinggevenden dienen informatie te geven, maar medewerkers moeten ook proactief om informatie vragen. Op dit punt zien medewerkers een verbeterpunt voor zichzelf. Voor leidinggevenden zien zij een verbeterpunt in het communiceren via de mail. Door communicatie via de mail krijgen medewerkers wel het 'wat' te horen, maar niet het 'waarom'. Hierdoor mist men de diepgang in de informatie die men ontvangt.

C.5 SLOTBESCHOUWING

Samenvattend kan het volgende over de cultuur van SO worden opgemerkt.

Opvallend aan de mindset van SO is dat niet één specifieke waarde dominant is. Er is sprake van een aantal waarden dat meerdere malen voorkomt in de collectieve HVM. Voorts valt op dat er in geringe mate sprake is van een gemeenschappelijk denkpatroon.

Wat betreft de arena kan worden opgemerkt dat er sprake is van normale verhoudingen binnen SO. Leidinggevenden worden als invloedrijker gezien dan de medewerkers. Daarnaast worden leidinggevenden ervaren als 'helpend'. In verhouding tot de andere domeinen is het verschil in invloed binnen SO relatief klein.

Verder kan ten aanzien van het gedrag worden opgemerkt dat er voor *samenwerking* wel sprake is van een gemeenschappelijke gedragingen. Voor *aanpassingsvermogen* is de gemeenschappelijkheid echter gering en voor *verantwoordelijkheid nemen* is dit nauwelijks waar te nemen.

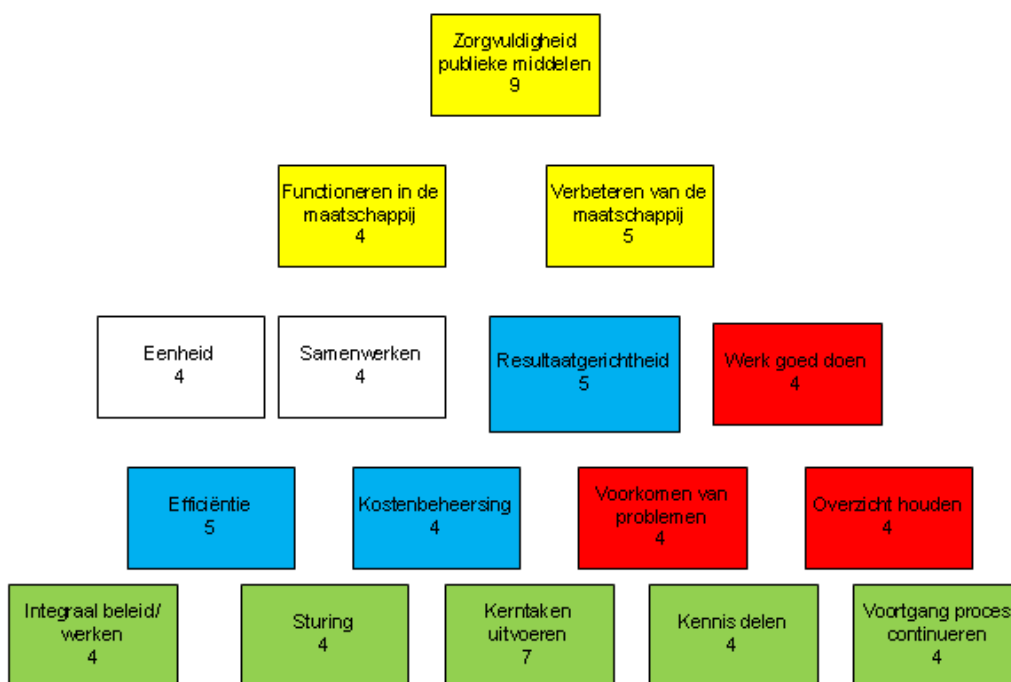
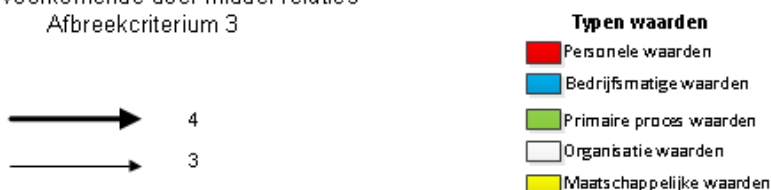
De cultuur van SO kan worden geduid als een cultuur met een beperkte collectiviteit waarin ruimte is voor een versterking van de mindset en het aanleggen en aanleren van een gemeenschappelijke gedragingen voor specifieke kerncompetenties.

APPENDIX D – RESULTATEN MAATSCHAPPELIJKE ONTWIKKELING

D.1 MINDSET

De mindset van de medewerkers van het domein Maatschappelijke Ontwikkeling (MO) is hieronder weergegeven in een HVM (*Hierarchical Value Map*). Zoals eerder vermeld, geeft de HVM weer welke overeenkomstige waarden de medewerkers in zich dragen en wat voor type waarden dit zijn.

Aantal voorkomende doel-middel-relaties
Afbreukcriterium 3

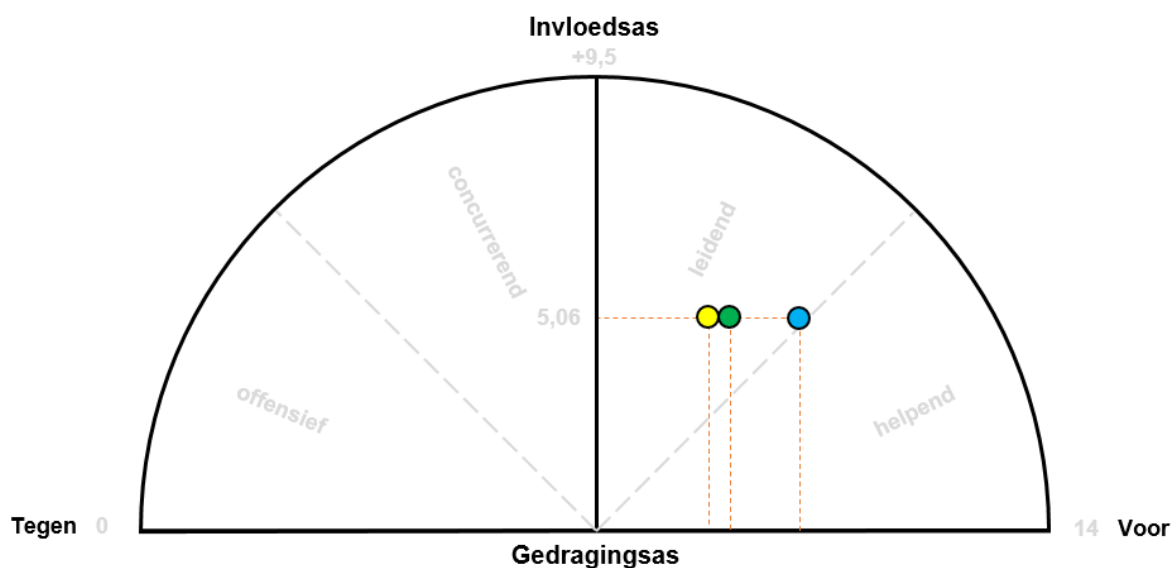


Figuur D.2 HVM Maatschappelijke Ontwikkeling

De collectieve HVM van MO maakt duidelijk dat *zorgvuldigheid publieke middelen* de meest genoemde waarde is. Andere belangrijke waarden die naar voren komen zijn *verbetering van de maatschappij*, *efficiëntie* en *resultaatgerichtheid*.

In de HVM van MO zijn geen doel-middelrelaties gevonden. Dit betekent dat medewerkers binnen dit domein geen gemeenschappelijke denkpatronen hebben. Er zijn wel verschillende waarden meerdere malen genoemd. Dit duidt erop dat er wel collectiviteit is binnen MO in wat mensen belangrijk vinden.

D.2 ARENA



Figuur D.2 Arena Maatschappelijke Ontwikkeling

- Aanpassingsvermogen (9,15)
- Verantwoordelijkheid nemen (10,57)
- Samenwerken (8,90)

De leidinggevenden van MO worden op de invloedsas in het positieve veld geplaatst. Deze positieve score betekent dat de medewerkers hun leidinggevenden invloedrijker achten dan zichzelf. De invloed die medewerkers hun leidinggevenden toeschrijven is behoorlijk, maar wel passend binnen een gemeentelijke organisatie.

Voor de drie onderzochte kerncompetenties te weten *samenwerken*, *aanpassingsvermogen* en *verantwoordelijkheid nemen* is zichtbaar dat de medewerkers hun leidinggevenden gemiddeld als een voorbeeld zien. Leidinggevenden leven de kerncompetenties na en stimuleren anderen om hetzelfde te doen. Voor alle drie de kerncompetenties doen zij op dit op 'leidende' wijze.

D.3 GEDRAGSANALYSE

Gemeenschappelijk gedrag wordt binnen MO het meest getoond ten aanzien van de kerncompetentie *samenwerken*. De gemeenschappelijkheid in gedrag ten aanzien van de kerncompetentie *verantwoordelijkheid nemen* en *aanpassingsvermogen* zijn gelijk.

Veel gemeenschappelijkheid in gedrag ten aanzien van een kerncompetentie is een teken van een sterke collectiviteit. Men heeft dan een gedeeld beeld over een kerncompetentie en men vertoont gemeenschappelijke gedragingen om de kerncompetentie tot uiting te brengen. Opvallend aan de resultaten van MO is dat er ten aanzien van *samenwerken* een helder beeld bestaat over de wijze waarop dat bereikt kan worden. Dit in tegenstelling tot *verantwoordelijkheid nemen* en *aanpassingsvermogen*. Medewerkers hebben overwegend verschillende ideeën over het gedrag dat tot deze kerncompetenties leidt.

Onderstaande tabellen geven de meest genoemde gedragingen per kerncompetentie weer.

Maatschappelijke Ontwikkeling - Samenwerken	Aantal	Percentage
<i>Informatie geven of vragen</i>	8	44,4%
<i>Vergaderen</i>	7	38,9%
<i>Contacten leggen/onderhouden</i>	6	33,3%
<i>Onderling ondersteunen</i>	6	33,3%
<i>Kort overleggen</i>	5	27,8%

Tabel D.1 Samenwerken

Maatschappelijke Ontwikkeling - Aanpassingsvermogen	Aantal	Percentage
<i>Overleggen (oplossingsgericht)</i>	4	22,2%
<i>Accepteren dat werk gedaan moet worden (berusting)</i>	3	16,7%
<i>Groepsbelang laten prevaleren boven persoonlijk belang</i>	3	16,7%
<i>Elkaar gerust stellen</i>	3	16,7%
<i>Werkwijze/volgorde werkwijze flexibel kunnen aanpassen</i>	3	16,7%

Tabel D.2 Aanpassingsvermogen

Maatschappelijke Ontwikkeling – Verantwoordelijkheid nemen	Aantal	Percentage
<i>Zoeken naar oplossingen</i>	4	22,2%
<i>Overleggen</i>	3	16,7%
<i>Betrokkenheid tonen</i>	3	16,7%
<i>Werk overnemen van anderen</i>	3	16,7%

Tabel D.3 Verantwoordelijkheid nemen

D.4 OPEN VRAGEN

Communicatie

Uit de open vragen blijkt dat de communicatie door leidinggevenden over de werkzaamheden, door medewerkers gemiddeld beoordeeld wordt met een 6,9.

De open vragen geven een beeld van tevreden medewerkers, al is er ook nog ruimte voor verbetering. Positief zijn medewerkers doorgaans over de communicatie door de direct leidinggevenden. Vooral de open houding van leidinggevenden, hun toegankelijkheid en bereikbaarheid worden als prettig ervaren. Men voelt zich over het algemeen goed geïnformeerd over zaken die de reorganisatie betreffen. De werkoverleggen en bijeenkomsten over de reorganisatie helpen hierbij.

Ruimte voor verbetering is er ook. Medewerkers geven aan dat zij achtergrondinformatie missen en onvoldoende geïnformeerd worden over 'waarom' bepaalde werkzaamheden uitgevoerd moeten worden. Over de rolverdeling en verdeling van verantwoordelijkheden heerst ook onduidelijkheid. Het is niet altijd duidelijk wie waarover communiceert en bij wie je aan moet kloppen om bepaalde informatie op te halen.

D.5 SLOTBESCHOUWING

Samenvattend kan het volgende over de cultuur van MO worden opgemerkt.

Opvallend aan de mindset is dat *zorgvuldigheid van publieke middelen* veruit de meest genoemde waarde is. Voor het domein MO zijn er veel veranderingen gaande en komen er per 1 januari 2015 nieuwe taken bij. De huidige en nieuwe taken vragen om het aanpakken van maatschappelijke vraagstukken met middelen waarop bezuinigd wordt. Uit de mindset van MO blijkt dat de medewerkers zich hier van bewust zijn. Voorts valt op dat er geen sprake is van een gemeenschappelijk denkpatroon.

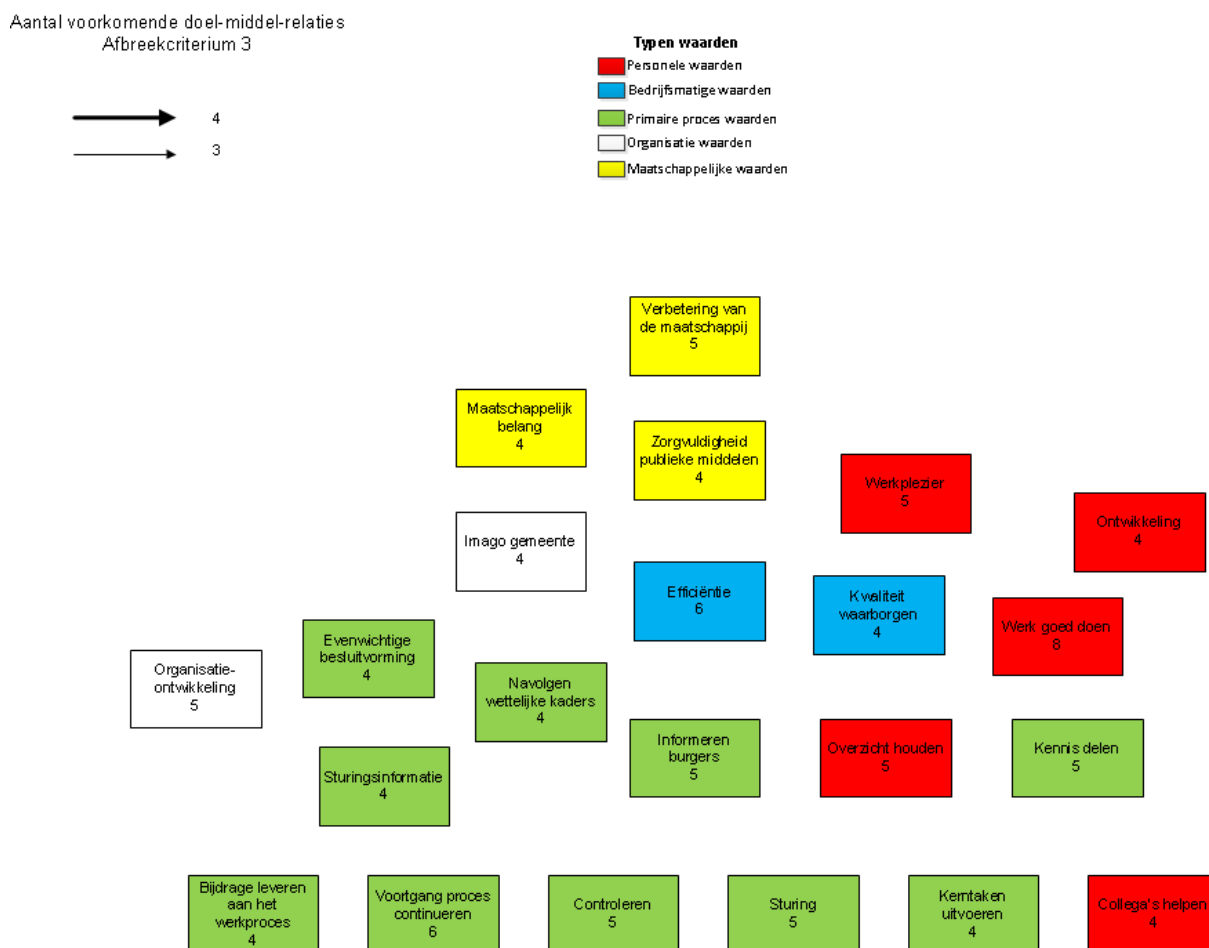
Wat betreft de arena kan worden opgemerkt dat er sprake is van normale verhoudingen binnen MO. Leidinggevenden worden als invloedrijker gezien dan de medewerkers. Men beschouwd hen als 'leidend'.

Tot slot kan ten aanzien van het gedrag worden opgemerkt dat er voor *samenwerking* wel enige mate van gemeenschappelijkheid in gedragingen waarneembaar is. Voor *verantwoordelijkheid nemen* en *aanpassingsvermogen* is de gemeenschappelijkheid nauwelijks waarneembaar.

APPENDIX E – RESULTATEN BEDRIJFSVOERING

E.1 MINDSET

In onderstaand plaatje is de mindset van de medewerkers van het domein Bedrijfsvoering (BV) weergegeven in een collectieve HVM (*Hierarchical Value Map*). De collectieve HVM geeft weer welke overeenkomstige waarden de medewerkers in zich dragen en wat voor type waarden dit zijn.



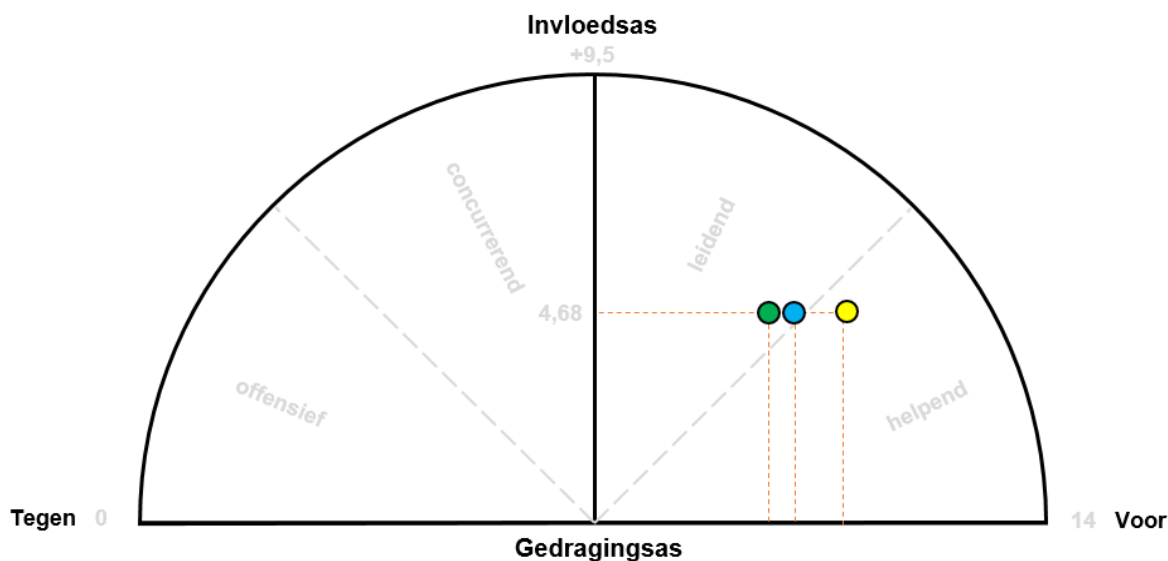
Figuur E.1 HVM Bedrijfsvoering

De waarde *werk goed doen* is de meest genoemde waarde, gevolgd door de waarden *efficiëntie* en *voortgang proces continueren*. Uit de gesprekken lijkt *werk goed doen* het mechanisme te zijn waarmee medewerkers de reorganisatie zo goed mogelijk proberen door te komen.

Voorts valt op dat er relatief veel primaire proceswaarden worden genoemd. Deze waarden worden los van elkaar niet het meest genoemd, maar in totaal vormen ze een behoorlijk aandeel in de HVM. Medewerkers zijn dus erg op het primaire werk gefocust.

Veel gemeenschappelijke denkpatronen duiden op een gemeenschappelijke cultuur. Echter, in dit geval ontbreekt een dergelijk patroon. Van een sterke collectieve mindset is derhalve geen sprake.

E.2 ARENA



Figuur E.2 Arena Bedrijfsvoering

- Aanpassingsvermogen (9,78)
- Verantwoordelijkheid nemen (10,24)
- Samenwerken (10,77)

In bovenstaande figuur is de arena van het domein BV te zien. De leidinggevenden van BV worden op de invloedsas in het positieve veld geplaatst. Deze positieve score betekent dat de medewerkers hun leidinggevenden invloedrijker achten dan zichzelf. Deze mate van verschil in invloed is passend voor een gemeentelijke organisatie.

Voor de drie onderzochte kerncompetenties, te weten *samenwerken*, *aanpassingsvermogen* en *verantwoordelijkheid nemen*, is zichtbaar dat de medewerkers hun leidinggevenden als een voorbeeld zien. De manier waarop leidinggevenden kerncompetenties nastreven en medewerkers aansporen om zich te gedragen naar de kerncompetenties, wordt gescoord op de scheidinglijn tussen 'leidend' en 'helpend'. Dit wil zeggen dat leidinggevenden gemiddeld een leiderschapsstijl hanteren die tussen 'leidend' en 'helpend' in zit.

E.3 GEDRAGSANALYSE

Gemeenschappelijk gedrag wordt binnen BV het meest getoond ten aanzien van de kerncompetentie *samenwerken*. De minste gemeenschappelijkheid in gedrag wordt getoond ten aanzien van de kerncompetentie *verantwoordelijkheid nemen*.

Veel gemeenschappelijkheid in gedrag ten aanzien van een kerncompetentie is een teken van een cultuur met grote collectiviteit. Men heeft dan een gedeeld beeld over welk gedrag tot een waarde, of in dit geval kerncompetentie, leidt. De resultaten van BV laten hierin een gevarieerd beeld zien. Een helder beeld over welk gedrag tot *samenwerken* leidt, is aanwezig. Voor de kerncompetentie *aanpassingsvermogen* is dit minder en voor *verantwoordelijkheid nemen* vrijwel niet het geval.

Onderstaande tabellen geven de meest genoemde gedragingen per kerncompetentie weer.

Bedrijfsvoering – Samenwerken	Aantal	Percentage
<i>Vergaderen</i>	12	57,1%
<i>Kort overleggen</i>	10	47,6%
<i>Onderling ondersteunen</i>	10	47,6%
<i>Informeel contact</i>	8	38,1%

Tabel E.1 Samenwerken

Bedrijfsvoering - Aanpassingsvermogen	Aantal	Percentage
<i>Accepteren dat werk gedaan moet worden</i>	8	38,1%
<i>Werkwijze kunnen aanpassen</i>	5	23,8%
<i>Luisteren, begrip tonen</i>	4	19%
<i>Werkprocedure aanpassen</i>	4	19%
<i>Meegaan met omgevingsverandering</i>	4	19%

Tabel E.2 Aanpassingsvermogen

Bedrijfsvoering – Verantwoordelijkheid nemen	Aantal	Percentage
<i>Overleggen</i>	4	19%
<i>Betrokkenheid tonen</i>	4	19%
<i>Zelfstandig werken</i>	4	19%

Tabel E.3 Verantwoordelijkheid nemen

E.4 OPEN VRAGEN

Communicatie

Uit de open vragen blijkt dat de communicatie door leidinggevende over de werkzaamheden, door medewerkers gemiddeld beoordeeld wordt met een 6,8. De onderbouwing van dit cijfer geeft een paradoxaal beeld.

Door sommigen wordt de communicatie door de leidinggevende als erg prettig, open en voldoende ervaren. Dit resulteert erin dat men het gevoel heeft goed op de hoogte te zijn van de processen binnen de organisatie. Door anderen wordt juist het tegenovergestelde ervaren, namelijk te weinig communicatie of pas communicatie nadat een beslissing al genomen is. Hierdoor vinden deze mensen juist dat ze helemaal niet op de hoogte zijn van de ontwikkelingen binnen de organisatie en het reorganisatieproces. Als oorzaak hiervoor worden dingen genoemd als *onduidelijke rolverdeling* en het bestaan van 'eilandjes'. Beide staan een goede communicatie in de weg.

E.5 SLOTBESCHOUWING

Samenvattend kan het volgende over de cultuur van BV worden opgemerkt.

Opvallend aan de mindset van BV is dat van een collectieve mindset geen sprake is. Een gemeenschappelijk denkpatroon ontbreekt.

Voorts valt op dat *werk goed doen* veel wordt genoemd wat een mechanisme lijkt te zijn om om te gaan met de reorganisatie.

Wat betreft de arena kan worden opgemerkt dat er sprake is van normale verhoudingen die je zou verwachten binnen een dergelijke organisatie. Leidinggevenden scoren op de invloedsas relatief hoog in vergelijking tot de domeinen SO en ORVD, maar dit is nog wel passend binnen een gemeentelijke organisatie.

Voorts is vastgesteld dat leidinggevenden als voorbeeld worden gezien voor de kerncompetentie *samenwerken*, *aanpassingsvermogen* en *verantwoordelijkheid nemen*.

Wat betreft het gedrag kan worden opgemerkt dat er voor de kerncompetentie *verantwoordelijkheid nemen* nauwelijks sprake is van een gemeenschappelijk gedragingen, terwijl voor *samenwerken* en *aanpassingsvermogen* een meer collectief idee is over hoe deze kerncompetenties tot uiting te brengen.

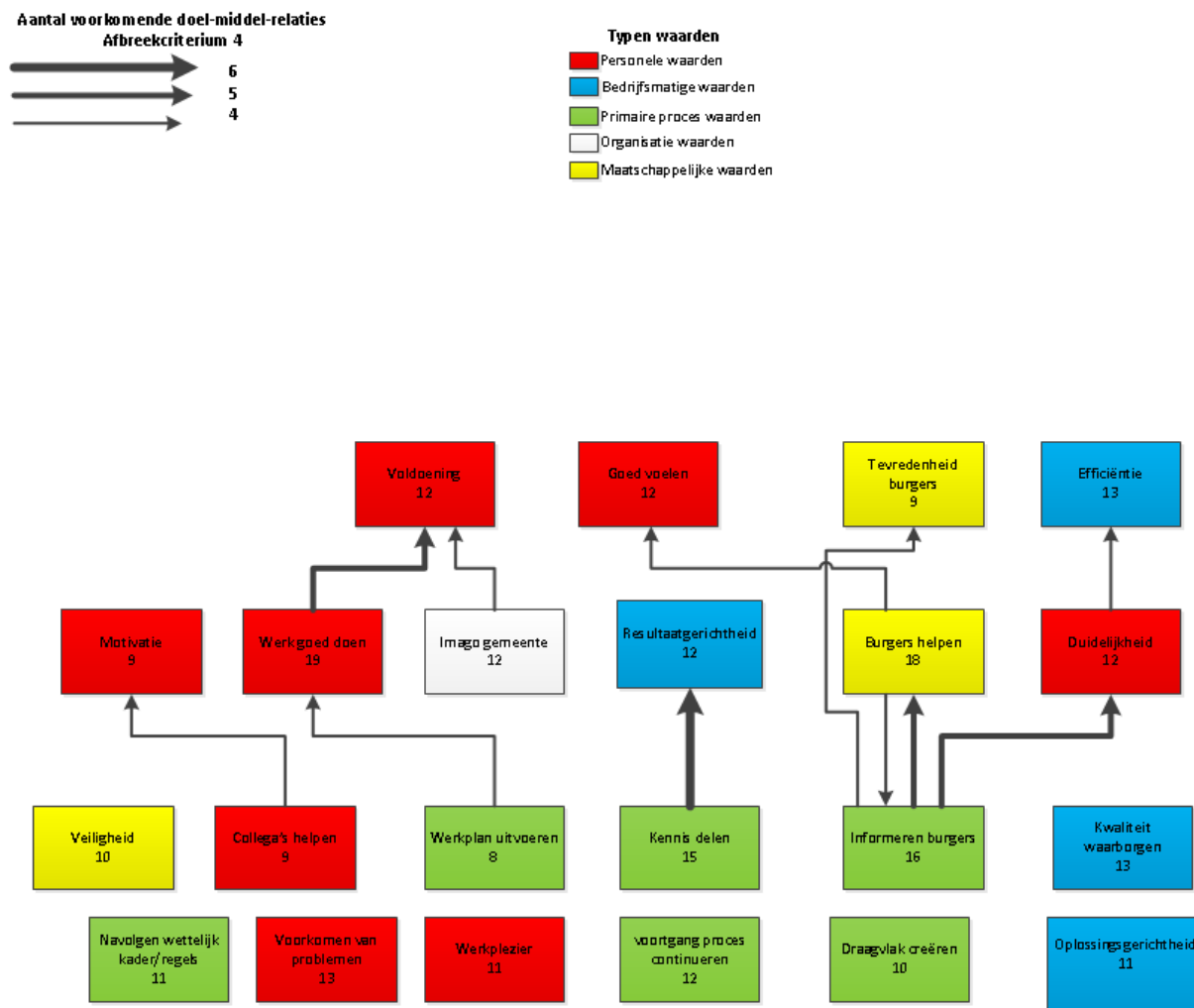
Hoewel de communicatie van leidinggevenden door de medewerkers per saldo wordt beoordeeld met een ruime voldoende, lopen de meningen hierover uiteen.

In deze cultuur is er sprake van een beperkte collectiviteit in het denken en doen, waarin ruimte is voor een versterking van de mindset en het aanleggen en aanleren van een gemeenschappelijke gedragingen.

APPENDIX F – RESULTATEN OPENBARE RUIMTE, VEILIGHEID EN DIENSTVERLENING

F.1 MINDSET

In onderstaand plaatje is de mindset van de medewerkers van het domein Openbare Ruimte, Veiligheid en Dienstverlening (ORVD) weergegeven in een collectieve HVM (*Hierarchical Value Map*). De collectieve HVM geeft weer welke overeenkomstige waarden de medewerkers in zich dragen en wat voor type waarden dit zijn.

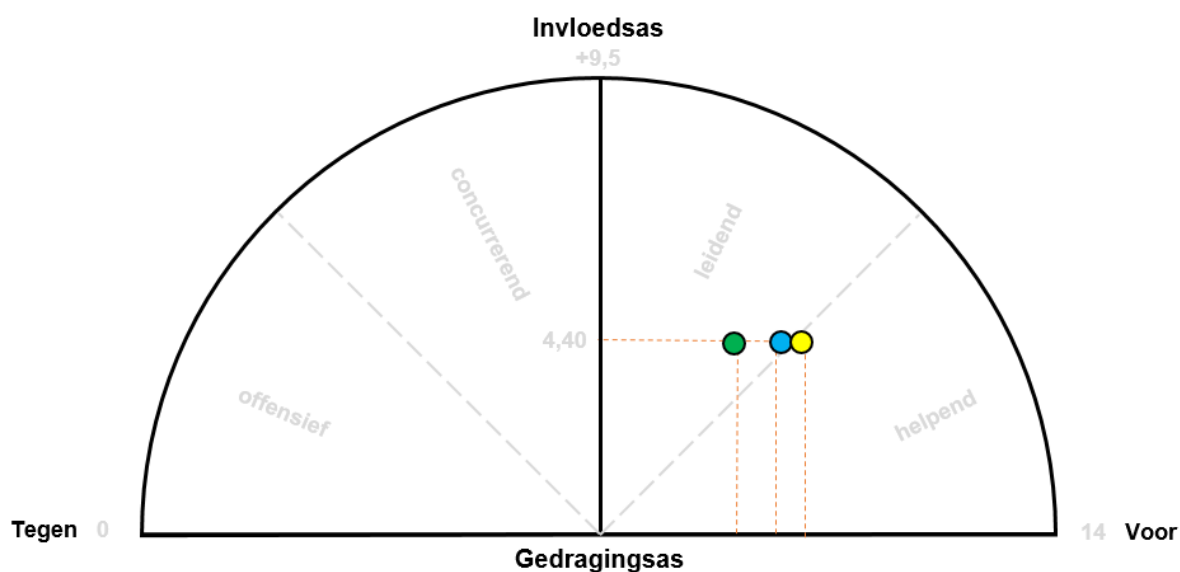


Figuur F.1 HVM Openbare Ruimte, Veiligheid & Dienstverlening

In de collectieve HVM van ORVD is te zien dat de waarde *werk goed doen* de meest voorkomende waarde is. Vervolgens zijn ook de waarden *burgers helpen* en *burgers informeren* belangrijk. Deze drie waarden kunnen gezien worden als de centrale waarden in de mindset van de medewerkers van ORVD. Ze worden niet alleen het meest genoemd maar staan ook in verbinding met andere waarden.

In deze collectieve HVM zijn verschillende gemeenschappelijke denkpatronen zichtbaar. Veel gemeenschappelijke denkpatronen duiden op een collectieve cultuur. Echter, gezien het hoge aantal medewerkers binnen het domein ORVD moet geconstateerd worden dat de gemeenschappelijkheid in denkpatronen beperkt is.

F.2 ARENA



Figuur F.2 Arena Openbare Ruimte, Veiligheid & Dienstverlening

- Aanpassingsvermogen (8,99)
- Verantwoordelijkheid nemen (9,76)
- Samenwerken (9,52)

De leidinggevenden van ORVD worden op de invloedsas in het positieve veld geplaatst. Deze positieve score betekent dat de medewerkers hun leidinggevenden invloedrijker achten dan zichzelf. Dit verschil in invloed is passend voor een gemeentelijke organisatie.

Voor de drie onderzochte kerncompetenties, te weten *samenwerken*, *aanpassingsvermogen* en *verantwoordelijkheid nemen* is zichtbaar dat de medewerkers hun leidinggevenden gemiddeld als een voorbeeld zien. De leidinggevenden hebben een voorbeeldfunctie in het nastreven van deze waarden en vervullen hun rol als leidinggevenden voornamelijk op 'leidende' wijze.

Voor het domein ORVD is ervoor gekozen om de arena alleen voor het domein als geheel weer te geven en niet voor de afzonderlijke subculturen binnen de ORVD. Gezien het kleine aantal leidinggevenden per subcultuur kunnen de resultaten anders te gemakkelijk te herleiden zijn tot individuen.

F.3 GEDRAGSANALYSE

Voor de drie onderzochte kerncompetenties, te weten *samenwerken*, *aanpassingsvermogen* en *verantwoordelijkheid nemen*, is in beeld gebracht welke gemeenschappelijke gedragingen medewerkers binnen Openbare Ruimte, Veiligheid & Dienstverlening tonen om deze kerncompetenties te realiseren.

Veel gemeenschappelijkheid in gedrag ten aanzien van een kerncompetentie is een teken van een collectieve cultuur. Men heeft dan een gedeeld beeld van een kerncompetentie en men vertoont gemeenschappelijke gedragingen om de kerncompetentie tot uiting te brengen. Dit is het geval voor het gedrag dat getoond wordt om *samenwerken* te bereiken. Bijna de helft van de medewerkers vindt *informatie geven of vragen* belangrijk gedrag om tot

samenwerking te komen. Wat betreft de kerncompetentie *aanpassingsvermogen* is enige gemeenschappelijkheid waarneembaar, een kwart van de respondenten vindt *werkwijze flexibel kunnen aanpassen* belangrijk gedrag om aanpassingsvermogen te tonen. Voor de kerncompetentie *verantwoordelijkheid nemen* is het minst gemeenschappelijkheid gevonden in de genoemde gedragingen. Dit beeld stemt in grote mate overeen met de resultaten van de totale organisatie van de gemeente Zaanstad.

Onderstaande tabellen geven de meest genoemde gedragingen per kerncompetentie weer.

ORVD totaal – Samenwerken	Aantal	Percentage
<i>Informatie geven of vragen</i>	29	47,5%
<i>Kort overleggen</i>	23	37,7%
<i>Onderlinge ondersteuning bieden aan elkaar</i>	20	32,8%
<i>Vergaderen</i>	19	31,1%
<i>Afstemmen, kort overleggen 'on the go', communiceren</i>	18	29,5%

Tabel F.1 Samenwerken

ORVD totaal – Aanpassingsvermogen	Aantal	Percentage
<i>Werkwijze/volgorde werkwijze flexibel kunnen aanpassen</i>	16	26,2%
<i>Overleggen (oplossingsgericht)</i>	12	19,7%
<i>Luisteren, begrip tonen</i>	11	18%
<i>Meegaan met omgevingsverandering (technologie, beleid)</i>	9	14,8%
<i>Nieuwe hulpbronnen aanboren (kennis, mensen)</i>	8	13,1%

Tabel F.2 Aanpassingsvermogen

ORVD totaal - Verantwoordelijkheid nemen	Aantal	Percentage
<i>Werk oppakken</i>	7	11,5%
<i>Zelf beslissingen/besluiten nemen</i>	7	11,5%
<i>Eigen taak uitvoeren</i>	6	9,8%
<i>Ruimte geven</i>	6	9,8%
<i>Initiatief nemen</i>	5	8,2%

Tabel F.3 Verantwoordelijkheid nemen

F.4 OPEN VRAGEN

Communicatie

De communicatie door leidinggevende over de werkzaamheden wordt door de respondenten binnen ORVD gemiddeld beoordeeld met een 6,5.

Binnen het domein ORVD komt een wisselend beeld naar voren wat betreft de communicatie door leidinggevendenden. Enerzijds geeft een aantal respondenten aan dat de communicatie sterk verbeterd is. Men wordt sneller op de hoogte gesteld van nieuwe ontwikkelingen, hoeft minder lang op antwoorden te wachten en ervaart kortere lijnen. Tevens worden de

leidinggeevenden als benaderbaar gezien. Men is zich ervan bewust dat communiceren een wederzijds proces is. Zowel de leidinggeevenden als de medewerkers hebben hierin een verantwoordelijkheid.

Er is ook een aantal verbeterpunten genoemd. Zo is er behoefte aan meer kleinschaligheid en persoonlijk contact. Ook zou men graag op de hoogte worden gebracht over het 'waarom'. Het is momenteel veelal wel duidelijk wat er moet gebeuren maar communicatie over de manier waarop is nog onvoldoende. Leidinggeevenden zijn voornamelijk bezig met het uitzetten van grote lijnen, tijd voor details is er weinig en hier wordt dan ook weinig over gecommuniceerd.

Over het algemeen zijn de ORVD medewerkers van mening dat leidinggeevenden energie steken in de communicatie. Veel van hen vinden ook dat er veel aandacht is geschonken aan de reorganisatie en dat hier goed over gecommuniceerd werd.

F.5 SLOTBESCHOUWING

Samenvattend kan het volgende over de cultuur van ORVD worden opgemerkt.

Opvallend aan de mindset van ORVD is dat de waarde *werk goed doen* de meest voorkomende waarde is. Dit komt overeen met de meest voorkomende waarde in de totale organisatie. Wat verder opvalt is dat er wel een aantal gemeenschappelijke denkpatronen zichtbaar is, maar dat deze beperkt zijn gezien het aantal medewerkers.

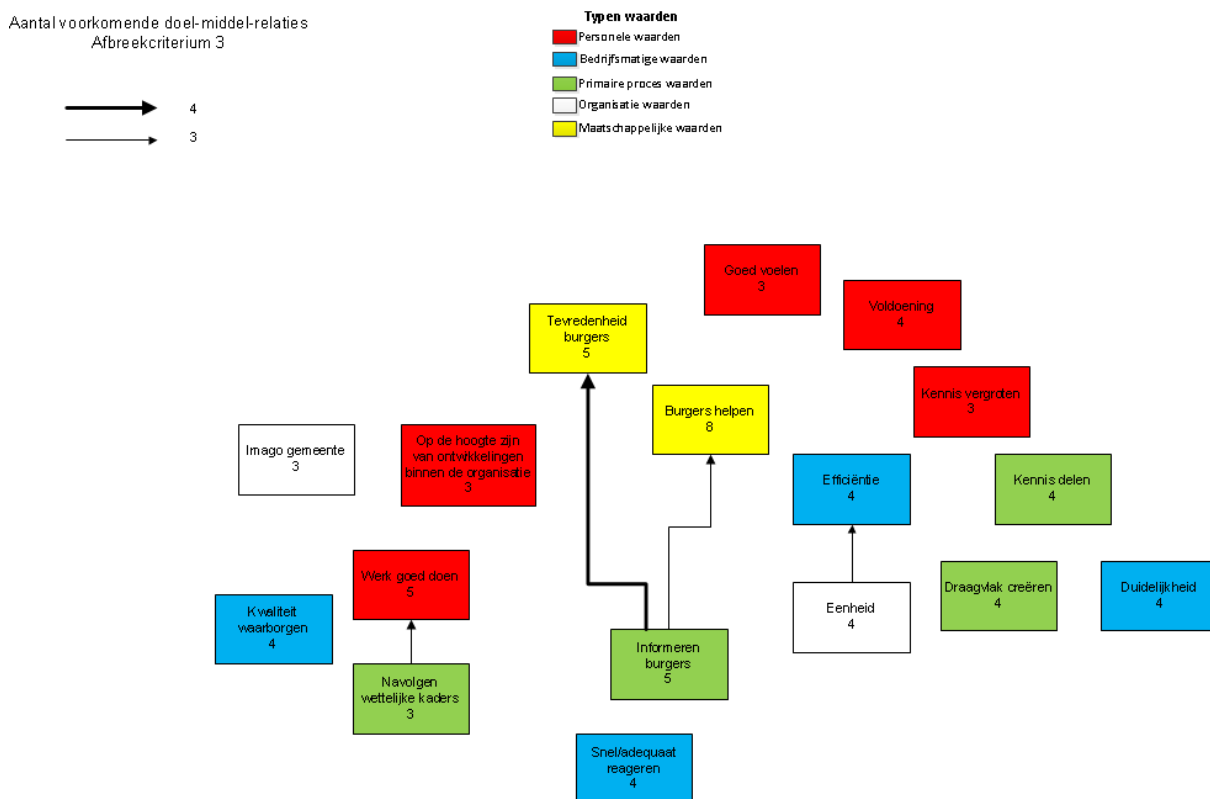
Wat betreft de arena kan worden opgemerkt dat er sprake is van normale verhoudingen. Leidinggeevenden worden als invloedrijker gezien dan de medewerkers. Daarnaast worden leidinggeevenden ervaren als 'leidend' en vervullen zij een voorbeeldfunctie.

Ten aanzien van het gedrag kan worden opgemerkt dat er voor *samenwerking* wel sprake is van een gemeenschappelijk gedragingen. Voor *aanpassingsvermogen* is er beperkt sprake van gemeenschappelijk gedrag en voor *verantwoordelijkheid nemen* is maar zeer beperkt sprake hiervan.

Subcultuur Klantcontactcentrum

F.6 MINDSET

In onderstaand plaatje is de mindset van de medewerkers van de subcultuur Klantcontactcentrum (KCC) weergegeven in een collectieve HVM (*Hierarchical Value Map*). De collectieve HVM geeft weer welke overeenkomstige waarden de medewerkers in zich dragen en wat voor type waarden dit zijn.



Figuur F.3 HVM Klantcontactcentrum

De waarde burgers helpen is de meest genoemde waarde, gevolgd door werk goed doen, burgers informeren en tevredenheid burgers.

Veel gemeenschappelijke denkpatronen duiden op een sterke collectiviteit in denkpatronen binnen de cultuur. In dit geval zijn er weliswaar dergelijke middel-doel relaties, maar in zeer beperkte mate.

De belangrijkste doel-middelrelatie loopt van burgers informeren naar tevredenheid burgers. Binnen de subcultuur KCC vindt men het dus belangrijk om burgers tevreden te stellen door hen van informatie te voorzien. Deze doel-middelrelatie is alleen binnen dit domein gevonden, wat logisch te verklaren is doordat het contact met burgers voor deze subcultuur groot onderdeel is van de primaire taak.

De arena's van de subculturen binnen ORVD worden in het algemene deel van de ORVD besproken.

F.7 GEDRAGSANALYSE

Veel gemeenschappelijkheid in gedrag ten aanzien van een kerncompetentie is een teken van een sterke collectiviteit. Men heeft dan een gedeeld beeld over een kerncompetentie en men vertoont gemeenschappelijke gedragingen om de kerncompetentie tot uiting te brengen. De resultaten van KCC laten hierin een gevarieerd beeld zien.

Gemeenschappelijk gedrag wordt binnen de subcultuur KCC het meest getoond ten aanzien van de kerncompetentie *samenwerken*. De minste gemeenschappelijkheid in gedrag wordt getoond ten aanzien van de kerncompetentie *aanpassingsvermogen*.

Onderstaande tabellen geven de meest genoemde gedragingen per kerncompetentie weer.

Klantencontactcentrum – Samenwerken	Aantal	Percentage
<i>Informatie geven of vragen</i>	7	63,6%
<i>Kort overleggen</i>	6	54,5%
<i>Gezamenlijk doel en visie nastreven</i>	4	36,4%
<i>Informeel contact</i>	4	36,4%
<i>Vergaderen</i>	4	36,4%

Tabel F.4 Samenwerken

Klantencontactcentrum – Aanpassingsvermogen	Aantal	Percentage
<i>Luisteren, begrip tonen</i>	3	27%

Tabel F.5 Aanpassingsvermogen

Andere voorbeelden dan *luisteren, begrip tonen* werden slechts 2 keer of minder genoemd.

KCC - Verantwoordelijkheid nemen	Aantal	Percentage
<i>Werk oppakken</i>	4	36,4%

Tabel F.6 Verantwoordelijkheid nemen

Andere voorbeelden dan *werk oppakken* werden slechts 2 keer of minder genoemd.

F.8 OPEN VRAGEN

Communicatie

De communicatie door leidinggevende over de werkzaamheden wordt gemiddeld beoordeeld met een 6,1.

Communicatie is dus een punt van aandacht. Er is behoefte aan meer kleinschaligheid en persoonlijk contact. Men geeft aan dat dit kan worden gerealiseerd door regelmatigere bijeenkomsten te organiseren. In de bijeenkomsten kan meer worden stilgestaan bij het 'waarom'. Momenteel is namelijk wel duidelijk wat er moet gebeuren, maar communicatie over de manier waarop is onvoldoende. Echter, men is zich ervan bewust dat communiceren een wederzijds proces is. Zowel de leidinggevenden als de medewerkers hebben hierin een verantwoordelijkheid.

F.9 SLOTBESCHOUWING

Samenvattend kan het volgende over de cultuur van KCC worden opgemerkt.

De HVM laat zien dat de maatschappelijke waarde *burgers helpen* het meest wordt genoemd. Maatschappelijke waarden worden verder niet vaak genoemd.

De belangrijkste doel-middelrelatie loopt van *burgers informeren* naar *tevredenheid burgers*. Binnen de subcultuur KCC vindt men het dus belangrijk om burgers tevreden te stellen door hen van informatie te voorzien. Deze doel-middelrelatie is alleen binnen dit domein gevonden.

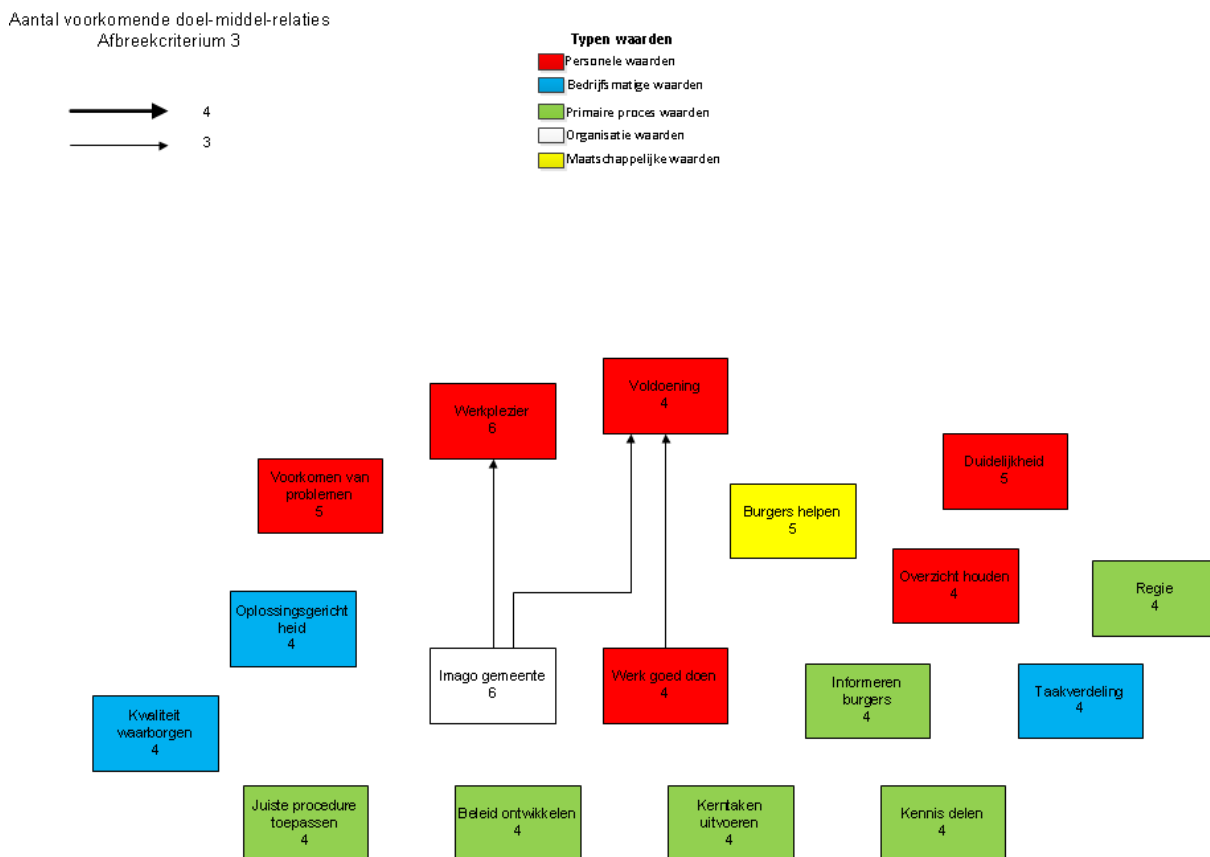
Hoewel de communicatie van leidinggevenden door de medewerkers wordt beoordeeld met een voldoende, zien de medewerkers ruimte voor, en hebben zij ook behoefte aan verbetering.

De mindset van KCC bevat weliswaar een aantal gemeenschappelijke denkpatronen maar van een hoge mate van collectiviteit is (nog) geen sprake.

Subcultuur Handhaving & Veiligheid

F.10 MINDSET

In onderstaand plaatje is de mindset van de medewerkers van de sector Handhaving & Veiligheid weergegeven in een collectieve HVM (*Hierarchical Value Map*). De collectieve HVM geeft weer welke overeenkomstige waarden de medewerkers in zich dragen en wat voor type waarden dit zijn.



Figuur F.4 HVM Handhaving & Veiligheid

In de collectieve HVM van Handhaving & Veiligheid is te zien dat de waarden *werkplezier* en *imago gemeente* de meest genoemde waarden zijn. De relatie tussen deze twee waarden geeft aan dat een *goed imago* van de gemeente leidt tot *werkplezier* voor medewerkers. Ook leidt een *goed imago* tot *voldoening*. Andere belangrijke waarden zijn *duidelijkheid*, *voorkomen van problemen* en *burgers helpen*.

Veel gemeenschappelijke denkpatronen duiden op een collectieve cultuur. Uit de collectieve HVM van Handhaving & Veiligheid kan niet geconcludeerd worden dat er sprake is van een collectieve cultuur, er zijn in totaal 3 gemeenschappelijke denkpatronen zichtbaar.

De arena's van de subculturen binnen ORVD worden in het algemene deel van de ORVD besproken.

F.11 GEDRAGSANALYSE

Voor de drie onderzochte kerncompetenties, te weten *samenwerken*, *aanpassingsvermogen* en *verantwoordelijkheid nemen*, is in beeld gebracht welke gemeenschappelijke gedragingen medewerkers tonen om deze kerncompetentie te realiseren. Veel gemeenschappelijkheid in gedrag ten aanzien van een kerncompetentie is een teken van een sterke cultuur. Men heeft dan een gedeeld beeld over een waarde en men vertoont gemeenschappelijke gedragingen om de waarde tot uiting te brengen.

De resultaten van Veiligheid & Handhaving laten een gevarieerd beeld zien. Er bestaat een duidelijk beeld over welk gedrag tot *samenwerking* leidt. Voor de kerncompetentie *aanpassingsvermogen* is dit in veel mindere mate het geval. Voor *verantwoordelijkheid nemen* is slechts één gedraging meer dan drie keer genoemd.

Onderstaande tabellen geven de meest genoemde gedragingen per kerncompetentie weer.

Veiligheid & Handhaving - Samenwerken	Aantal	Percentage
<i>Kort overleggen</i>	8	57,1%
<i>Stimuleren van samenwerking</i>	7	50,0%
<i>Informatie geven of vragen</i>	6	42,9%
<i>Open houding</i>	6	42,9%
<i>Vergaderen</i>	5	35,7%

Tabel F.7 Samenwerken

Veiligheid & Handhaving - Aanpassingsvermogen	Aantal	Percentage
<i>Werkwijze/volgorde werkwijze flexibel kunnen aanpassen</i>	5	33,3%
<i>Overleggen (oplossingsgericht)</i>	3	20%

Tabel F.8 Aanpassingsvermogen

Veiligheid en Handhaving – Verantwoordelijkheid nemen	Aantal	Percentage
<i>Zelf beslissingen/besluiten nemen</i>	4	28,6%

Tabel F.9 Verantwoordelijkheid nemen

F.12 OPEN VRAGEN

Communicatie

Uit de open vragen blijkt dat de communicatie door leidinggevenden over de werkzaamheden, door medewerkers gemiddeld beoordeeld wordt met een 6,7.

Zowel positieve als verbeterpunten komen naar voor in de open vragen. Positief zijn medewerkers over de communicatie, zij achten deze sterk verbeterd. Men wordt sneller op de hoogte gesteld van nieuwe ontwikkelingen, hoeft minder lang op antwoorden te wachten en ervaart kortere lijnen. De afdelings- en sectorhoofden worden als benaderbaar gezien en ontvankelijk voor feedback.

Verbeterpunten liggen er volgens medewerkers in de randvoorwaarden. Als voorbeeld wordt genoemd dat er meer duidelijkheid gegeven mag worden over welke taken en doelstellingen bereikt moeten worden. Volgens medewerkers zijn leidinggevendenden voornamelijk bezig met het uitzetten van grote lijnen, tijd voor details is er weinig en hier wordt dan ook weinig over gecommuniceerd.

F.13 SLOTBESCHOUWING

Samenvattend kan het volgende over de cultuur van Handhaving & Veiligheid worden opgemerkt.

Opvallend aan de mindset van Handhaving & Veiligheid is dat niet één waarde is die het meest centraal staat. Het *imago van de gemeente* en *werkplezier* zijn de meest genoemde waarden. Deze waarden zijn onderdeel van de enigszins collectieve mindset die er is onder de werknemers van Handhaving & Veiligheid. Zij nemen echter geen dominantie positie in, zij worden op de voet gevolgd door andere waarden. In de collectieve mindset zijn voornamelijk personele waarden en primaire proceswaarden waar te nemen. Dit betekent dat medewerkers in de subcultuur voornamelijk gefocust zijn op de uitvoer van het werk een veel aandacht hebben voor personele waarden. De doel middel relatie in de HVM toont aan dat men binnen de subcultuur het imago van de gemeente erg belangrijk vindt. Aangezien de waarde *imago gemeente* in verbinding staat met *werkplezier* kan er worden gesteld dat er een mate van intrinsieke motivatie aanwezig is.

Voorts valt op dat er in geringe mate sprake is van een gemeenschappelijk denkpatroon.

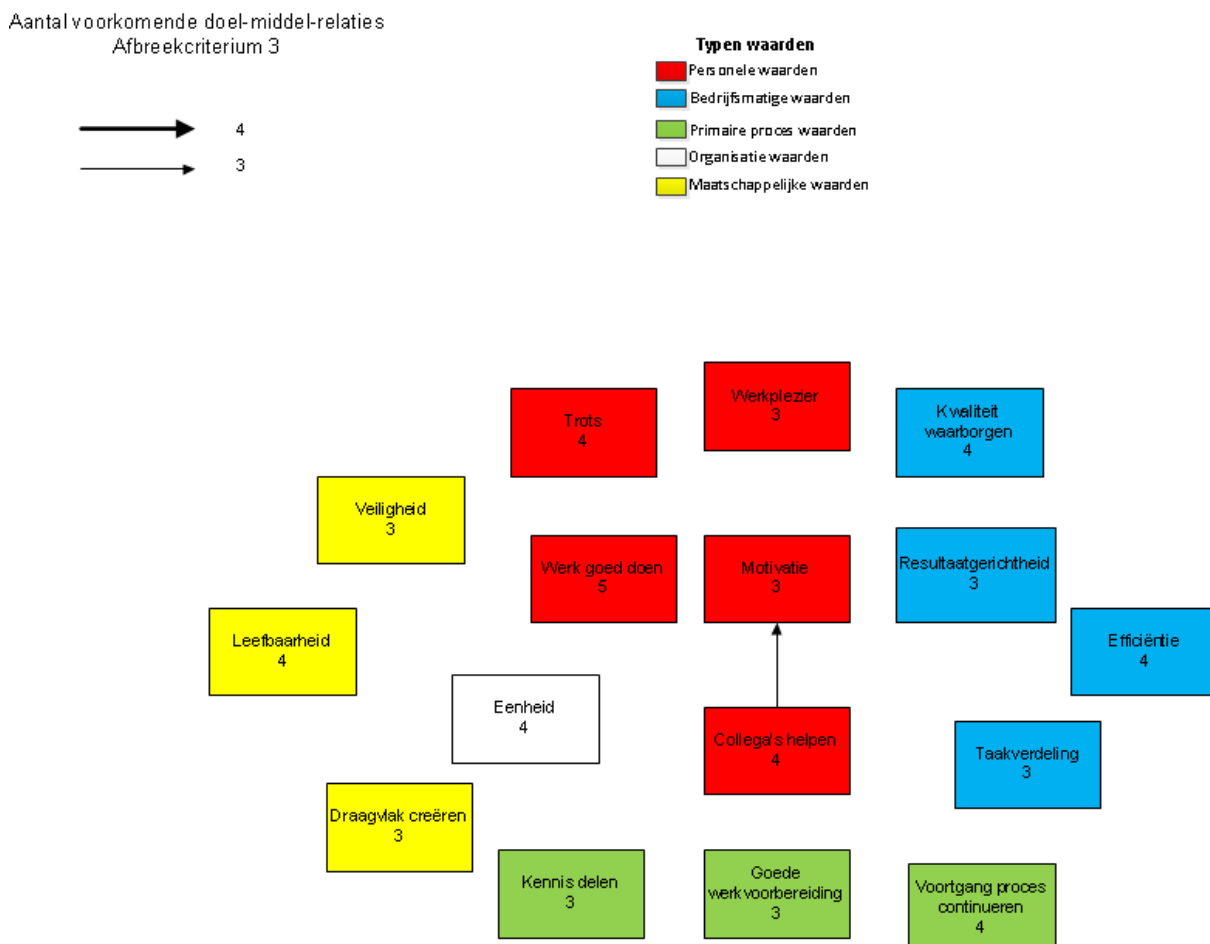
Ten aanzien van het gedrag kan worden opgemerkt dat er voor *samenwerking* wel sprake is van een gemeenschappelijk gedragingen. Voor *aanpassingsvermogen* is er maar zeer beperkt sprake van gemeenschappelijkheid en voor *verantwoordelijkheid nemen* kan niet gesproken worden over gemeenschappelijk gedrag.

Binnen deze cultuur is er sprake van een beperkte collectiviteit in het denken waarin ruimte is voor een versterking van gemeenschappelijke denkpatronen. Ook is er ruimte voor het aanleggen en aanleren van een gemeenschappelijk gedrag op specifieke kerncompetenties.

Subcultuur R&B en Uitvoering

F.14 MINDSET

In onderstaand plaatje is de mindset van de medewerkers van de subcultuur R&B en Uitvoering weergegeven in een collectieve HVM (*Hierarchical Value Map*). De collectieve HVM geeft weer welke overeenkomstige waarden de medewerkers in zich dragen en wat voor type waarden dit zijn.



Figuur F.5 HVM R&B en Uitvoering

In de HVM van R&B en Uitvoering is werk goed doen de meest genoemde waarde, gevolgd door kwaliteit waarborgen, leefbaarheid, trots, collega's helpen, efficiëntie, voortgang proces continueren en eenheid.

Veel gemeenschappelijke denkpatronen duiden op een collectieve cultuur. In dit geval ontbreekt echter een dergelijk patroon. In de HVM is slechts één middel-doel relatie zichtbaar. Van een collectieve mindset kan daarom niet worden gesproken.

De arena's van de subculturen binnen ORVD worden in het algemene deel van de ORVD besproken.

F.15 GEDRAGSANALYSE

Veel gemeenschappelijkheid in gedrag ten aanzien van een kerncompetentie is een teken van een collectieve cultuur. Men heeft dan een gedeeld beeld over een kerncompetentie en men vertoont gemeenschappelijke gedragingen om de kerncompetentie tot uiting te brengen. De resultaten van deze subcultuur laten hierin een gevarieerd beeld zien. Opvallend is dat in deze subcultuur meer gemeenschappelijke gedragingen zijn bij de kerncompetenties *samenwerken* en *verantwoordelijkheid nemen* dan het totaalbeeld van Zaanstad.

Onderstaande tabellen geven de meest genoemde gedragingen per kerncompetentie weer.

R&B en Uitvoering – Samenwerken	Aantal	Percentage
<i>Onderlinge ondersteuning bieden aan elkaar</i>	6	50%
<i>Stimuleren/ organiseren van samenwerking en betrokkenheid</i>	6	50%
<i>Informatie geven of vragen</i>	5	41,7%
<i>Afstemmen, kort overleggen 'on the go', communiceren</i>	4	33,3%
<i>Gezamenlijk doel en visie nastreven</i>	3	25%

Tabel F.10 Samenwerken

R&B en Uitvoering – Samenwerken	Aantal	Percentage
<i>Werkwijze/ volgorde werkwijze flexibel kunnen aanpassen</i>	3	25%

Tabel F.11 Aanpassingsvermogen

R&B en Uitvoering – Verantwoordelijkheid nemen	Aantal	Percentage
<i>Eigen taak uitvoeren</i>	5	41,7%
<i>Ruimte geven</i>	3	25%
<i>Initiatief nemen</i>	3	25%

Tabel F.12 Verantwoordelijkheid nemen

F.16 OPEN VRAGEN

Communicatie

De communicatie door leidinggevenden over de werkzaamheden wordt gemiddeld beoordeeld met een 6. Dat het geen ruime voldoende is heeft te maken met het afgenomen vertrouwen als gevolg van de reorganisatie en met de wisselende kwaliteit en frequentie van de feedback die door leidinggevenden wordt gegeven.

F.17 SLOTBESCHOUWING

Samenvattend kan over deze subcultuur het volgende worden opgemerkt.

In de HVM van de subcultuur R&B en Uitvoering is af te lezen dat de persoonlijke waarde *werk goed doen* de meest genoemde waarde is. Samen met de aanwezigheid van waarde

kwiteit leveren is dit wel een teken dat er ontrust over de (voor dit onderdeel nog komende) reorganisatie bestaat (zie paragraaf 2.2, punt 3).

Van een collectieve mindset is niet of nauwelijks sprake. De enige relatie tussen waarden is gevonden tussen collega's helpen en motivatie. Dit zijn beide ook persoonlijke waarden.

De communicatie van leidinggevenden van R&B en Uitvoering wordt met een 6 beoordeeld en zou men graag beter zien.

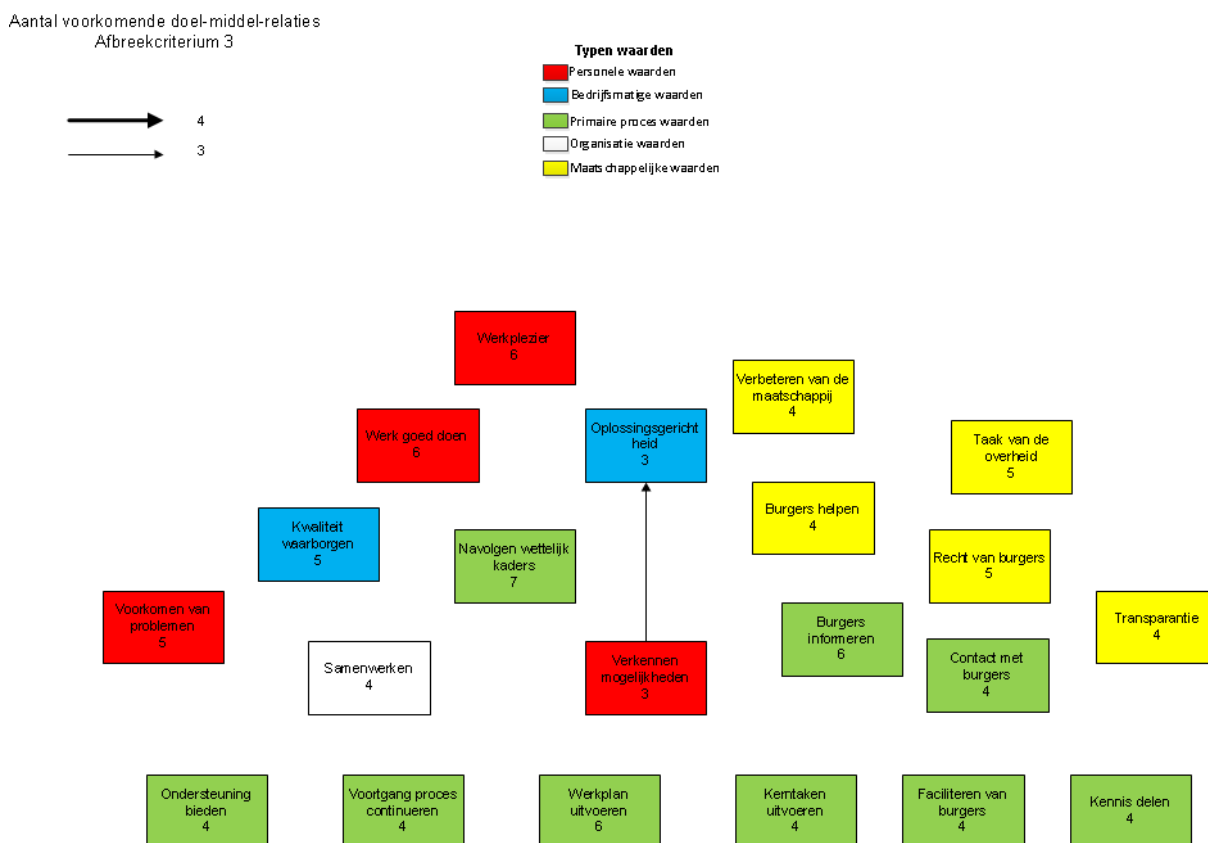
Wat betreft het gedrag kan worden opgemerkt dat er meer dan gemiddeld (in Zaanstad) sprake is van gemeenschappelijke gedragen waar het gaat om de kerncompetenties *samenwerken* en *verantwoordelijkheid nemen*.

Met name door het ontbreken van een collectieve mindset is er binnen deze subcultuur sprake van een beperkte collectiviteit in het denken, waarin ruimte is voor een versterking van de mindset en het verder werken aan een gemeenschappelijk gedragingen.

Subcultuur ORVD overig

F.18 MINDSET

In onderstaand plaatje is de mindset van de medewerkers van ORVD overig van het domein Openbare Ruimte, Veiligheid en Dienstverlening weergegeven in een collectieve HVM (*Hierarchical Value Map*). De collectieve HVM geeft weer welke overeenkomstige waarden de medewerkers in zich dragen en wat voor type waarden dit zijn.



Figuur F.6 HVM ORVD overig

De collectieve HVM van ORVD overig maakt duidelijk dat *navolgen wettelijk kaders* de meest genoemde waarde is. Daarna zijn *burgers informeren*, *werkplan uitvoeren* en *werk goed doen* belangrijke waarden in de mindset van de medewerkers.

Veel gemeenschappelijke denkpatronen duiden op een collectieve cultuur. In de HVM van ORVD overig is slechts één relatie zichtbaar, het *verkennen van mogelijkheden* leidt voor een klein aantal mensen tot *oplossingsgerichtheid*. Uit deze HVM kan geconcludeerd worden dat er geen sprake is van een collectieve cultuur.

De arena's van de subculturen binnen ORVD worden in het algemene deel van de ORVD besproken.

F.19 GEDRAGSANALYSE

Voor de drie onderzochte kerncompetenties, te weten *samenwerken*, *aanpassingsvermogen* en *verantwoordelijkheid nemen*, is in beeld gebracht welke gemeenschappelijke gedragingen medewerkers tonen om deze kerncompetentie te realiseren.

Veel gemeenschappelijkheid in gedrag ten aanzien van een kerncompetentie is een teken van een collectieve cultuur. Men heeft dan een gedeeld beeld van een kerncompetentie en men vertoont gemeenschappelijke gedragingen om de kerncompetentie tot uiting te brengen. Het gedrag dat getoond wordt om *samenwerken* te bereiken kent gemeenschappelijkheid. Meer dan de helft van de medewerkers vindt *informatie geven of vragen* belangrijk gedrag om tot samenwerking te komen. Voor *aanpassingsvermogen* is enige gemeenschappelijkheid waarneembaar, voor *verantwoordelijkheid nemen* is de gemeenschappelijkheid in genoemde gedragingen laag. Dit beeld stemt in grote mate overeen met de resultaten van de totale organisatie van de gemeente Zaanstad.

Onderstaande tabellen geven de meest genoemde gedragingen per kerncompetentie weer.

ORVD overig – Samenwerken	Aantal	Percentage
<i>Informatie geven of vragen</i>	11	55%
<i>Vergaderen</i>	10	50%
<i>Kort overleggen</i>	9	45%
<i>Feedback geven/krijgen</i>	8	40%
<i>Onderling ondersteunen</i>	6	30%

Tabel F.13 Samenwerken

ORVD overig – Aanpassingsvermogen	Aantal	Percentage
<i>Overleggen (oplossingsgericht)</i>	7	35%
<i>Werkwijze/volgorde werkwijze flexibel kunnen aanpassen</i>	6	30%
<i>Meegaan met omgevingsverandering (technologie, beleid)</i>	6	30%
<i>Luisteren, begrip tonen</i>	5	25%
<i>Nieuwe hulpbronnen aanboren (kennis, mensen)</i>	4	20%

Tabel F.14 Aanpassingsvermogen

ORVD overig – Verantwoordelijkheid nemen	Aantal	Percentage
<i>Overleggen</i>	4	20%
<i>Afspraken maken en nakomen</i>	4	20%
<i>Samenwerken</i>	4	20%
<i>Betrokkenheid tonen</i>	3	15%
<i>Werk overnemen van anderen</i>	3	15%

Tabel F.15 Verantwoordelijkheid nemen

F.20 OPEN VRAGEN

Communicatie

Uit de open vragen blijkt dat de communicatie door leidinggevenden over de werkzaamheden, door medewerkers gemiddeld beoordeeld wordt met een 7,3.

De medewerkers zijn overwegend positief. Medewerkers zijn van mening dat leidinggevenden energie steken in de communicatie. Zij vinden ook dat er veel aandacht is geschonken aan de reorganisatie en dat hier goed over gecommuniceerd werd. Een verbeterpunt is gelegen in helderheid in wie waarover dient te communiceren. Een ander aandachtspunt is de hoge werkdruk die volgens medewerkers soms ten koste gaat van de communicatie.

F.21 SLOTBESCHOUWING

Samenvattend kan het volgende over de cultuur van Omgevingsvergunningen & Belastingen worden opgemerkt.

Opvallend aan de mindset van Omgevingsvergunningen & Belastingen is dat in vergelijking tot de andere subculturen binnen dit domein, in deze subcultuur de meest voorkomende waarden primaire proceswaarden zijn. Bijna de helft van de genoemde waarden staat in het teken van de output die bijdraagt aan het resultaat voor de klant, oftewel het primaire proces. Dit betekent dat men binnen de subcultuur zich focust op de uitvoering van het werk en hun primaire taken. De benoeming van de waarde kwaliteit waarborgen geeft aan dat zij het leveren van kwaliteit ook belangrijk vinden. Echter zijn er geen doel-middel-relaties vanuit de primaire proces waarden die hier naar leiden. Dit betekent dat er geen gemeenschappelijke denkpatronen zijn die leiden naar kwaliteit waarborgen.

Voorts valt op dat er in geringe mate sprake is van een gemeenschappelijk denkpatroon.

Wat betreft het gedrag kan worden opgemerkt dat er behalve op *samenwerking*, sprake is van weinig gemeenschappelijkheid in gedragingen.

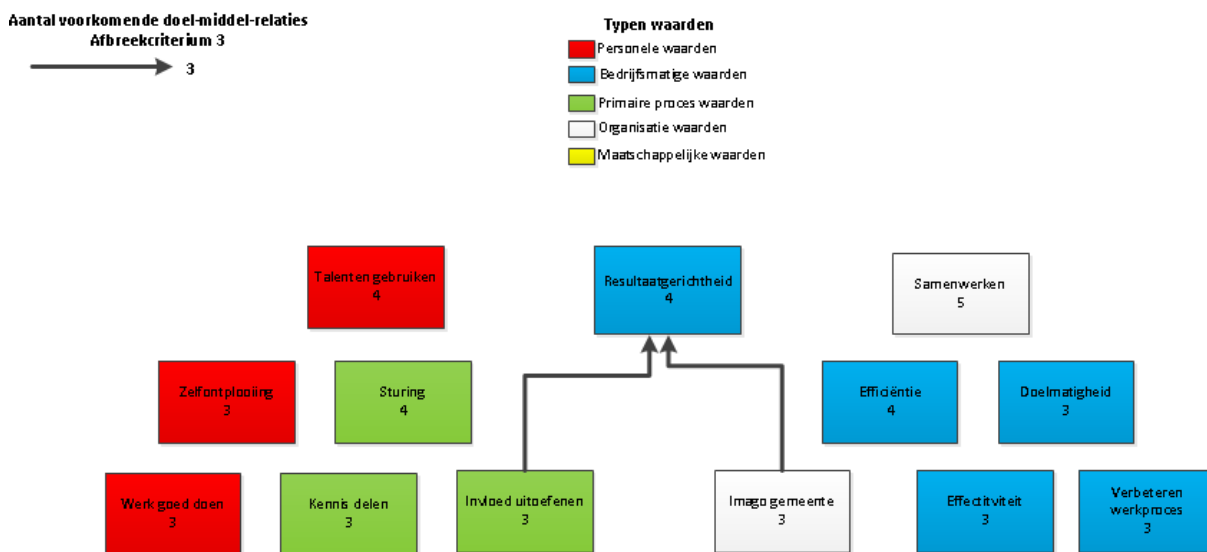
De communicatie door leidinggevenden over de werkzaamheden wordt gemiddeld beoordeeld met een 7,3. Dit is het hoogste cijfer dat door een subcultuur is gegeven.

Deze cultuur kan worden geduid als een cultuur met een beperkte collectiviteit waarin ruimte is voor een versterking van gemeenschappelijke denkpatronen. Ook behoeft de cultuur aandacht voor het aanleren van een gemeenschappelijke gedragingen op specifieke kerncompetenties.

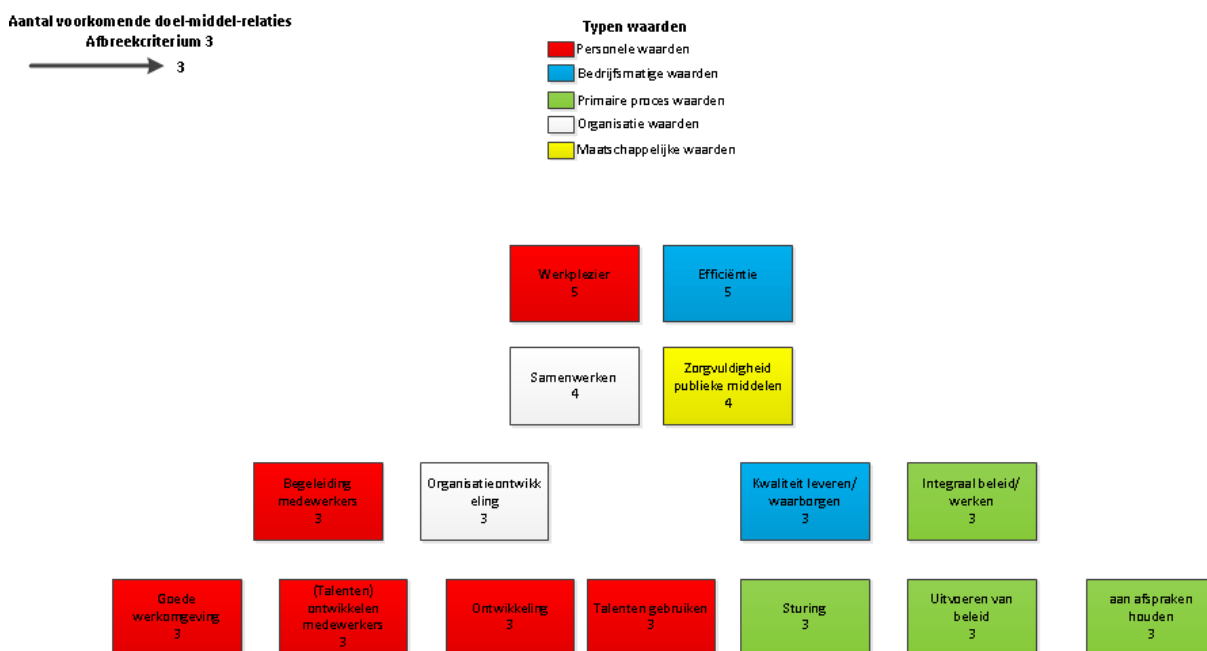
APPENDIX G – RESULTATEN STRATEGISCH EN OPERATIONEEL MANAGEMENT

G.1 MINDSETS STRATEGISCH MANAGEMENT EN OPERATIONEEL MANAGEMENT

In onderstaande plaatjes zijn de mindsets van de leden van het strategisch management en het operationeel management weergegeven in een collectieve HVM (*Hierarchical Value Map*). De collectieve HVM geeft weer welke overeenkomstige waarden mensen in zich dragen en wat voor type waarden dit zijn. Het strategisch management bestaat uit directieleden en sectorhoofden, en het operationeel management bestaat uit afdelingshoofden en leidinggevenden.



Figuur G.1 HVM Strategisch management



Figuur G.2 HVM Operationeel Management

Strategisch management

De collectieve HVM van het strategisch management maakt duidelijk dat *samenwerken* de meest genoemde waarde is, gevolgd door de waarden *resultaatgerichtheid*, *talenten gebruiken*, *sturing* en *efficiëntie*.

Voorts valt op aan de collectieve HVM van het strategisch management dat er ondanks de relatief kleine groep, toch een tweetal gemeenschappelijke denkpatronen aanwezig is. Deze twee denkpatronen lopen van *invloed uitoefenen* en *imago gemeente* naar *resultaatgerichtheid*. Binnen de subcultuur strategisch management vindt men het dus belangrijk om invloed uit te oefenen zodat er *resultaatgericht* gewerkt wordt. Eveneens vindt het strategisch management het *imago van de gemeente* belangrijk, omdat dit leidt tot *resultaatgerichtheid*.

Verder is het opvallend dat er in deze mindset geen maatschappelijke waarden terug te vinden zijn, terwijl in de mindset van de totale organisatie deze waarden wel in belangrijke mate zichtbaar zijn.

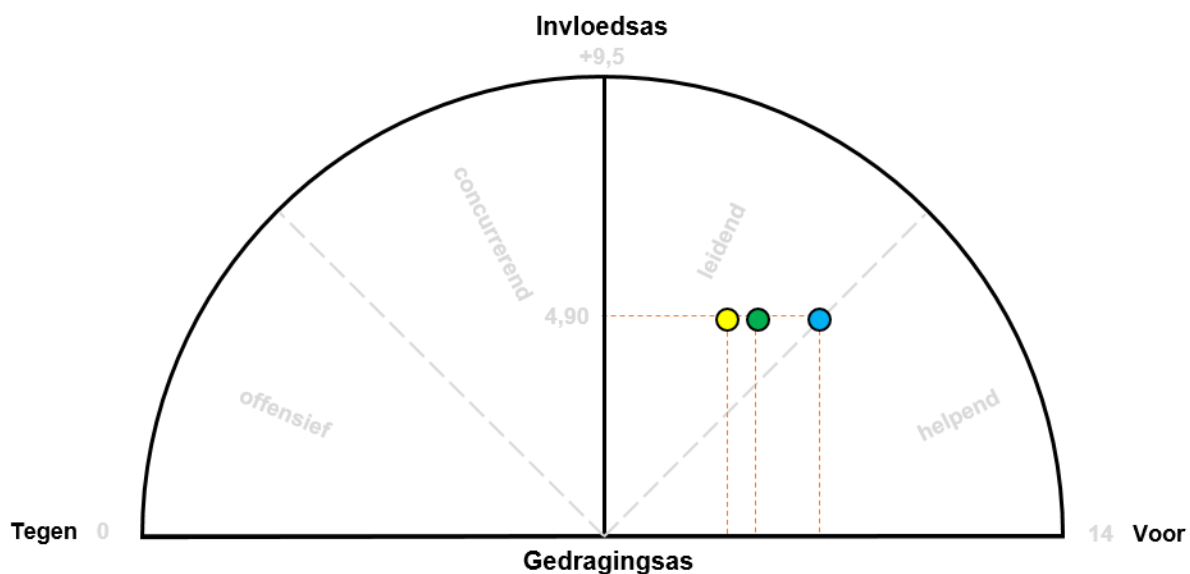
Operationeel management

Uit de collectieve HVM van het operationeel management valt af te lezen dat de waarden *werkplezier* en *efficiëntie* het meest genoemd zijn. Zij worden gevolgd door de waarden *samenwerken* en *zorgvuldigheid publieke middelen*.

In de collectieve mindset van het operationeel management ontbreken gemeenschappelijk denkpatronen. Gezien de grootte van de groep ondervraagden waren gemeenschappelijke denkpatronen zeker denkbaar geweest, maar is het uitblijven daarvan ook niet verbazingwekkend.

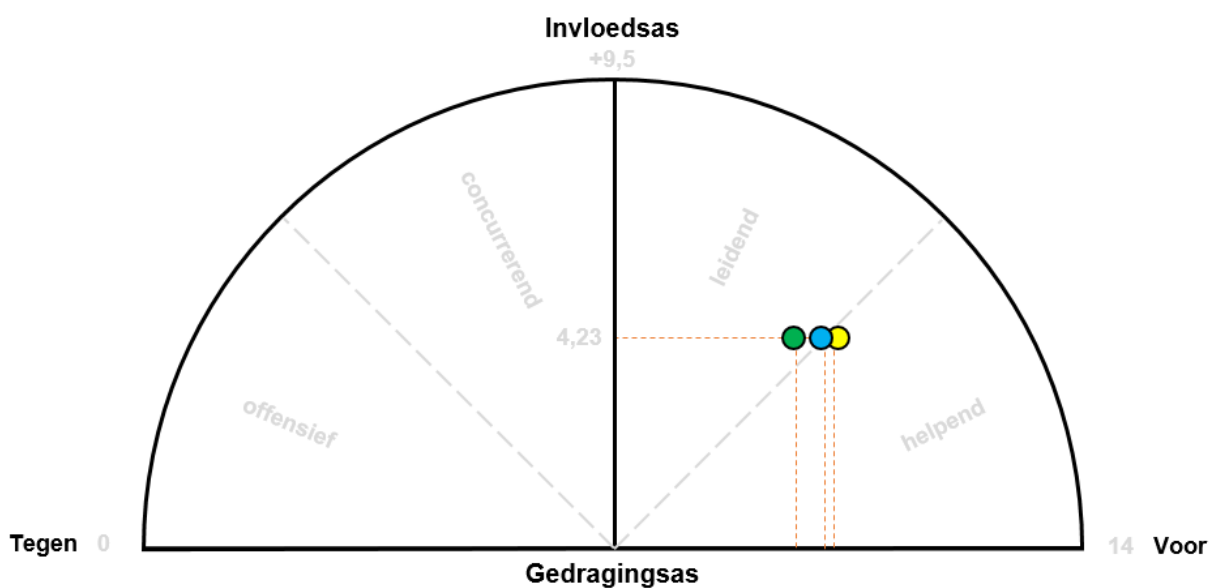
Verder valt op dat de personele waarden dominant zijn in het denken van het operationeel management. Dit is een normaal beeld dat te verwachten is bij managers op deze positie in de organisatie.

G.2 ARENA'S STRATEGISCH MANAGEMENT EN OPERATIONEEL MANAGEMENT



Figuur G.3 Arena Strategisch management

- Aanpassingsvermogen (9,33)
- Verantwoordelijkheid nemen (10,40)
- Samenwerken (9,01)



Figuur G.4 Arena Operationeel management

- Aanpassingsvermogen (9,67)
- Verantwoordelijkheid nemen (10,20)
- Samenwerken (10,28)

Strategisch management

De leden van het strategisch management worden op de invloedsas in het positieve veld geplaatst. Deze positieve score betekent dat de medewerkers hun leidinggevenden invloedrijker achten dan zichzelf. Voor het strategisch management van een gemeentelijke organisatie is dit verschil passend.

Voor de drie onderzochte kerncompetenties, te weten *samenwerken*, *aanpassingsvermogen en verantwoordelijkheid nemen*, is zichtbaar dat de leden van het strategisch management als een voorbeeld worden zien. Zij vervullen deze voorbeeldfunctie op 'leidende' wijze. Dit is een herkenbaar beeld voor een strategisch management.

Operationeel management

De leden van het operationeel management worden op de invloedsas in het positieve veld geplaatst. Deze positieve score betekent dat de medewerkers hun leidinggevenden invloedrijker achten dan zichzelf. De mate van invloed is passend voor een gemeentelijke organisatie.

Voor de drie onderzochte waarden is zichtbaar dat de leden van het strategisch management als een voorbeeld worden zien. Op de kerncompetenties *aanpassingsvermogen* en *verantwoordelijkheid nemen* vervullen zij deze voorbeeldfunctie meer op 'leidende' wijze. Voor de kerncompetentie *samenwerking* is dat meer op een 'helpende' wijze.

G.3 VERGELIJKING STRATEGISCH VERSUS OPERATIONEEL MANAGEMENT

Bij het vergelijken van de mindsets van het strategisch management en het operationeel management valt op dat er voornamelijk overeenkomsten zichtbaar zijn. Zo nemen in beide mindsets de waarden *samenwerken* en *efficiëntie* een belangrijke positie in.

Een andere overeenkomst is dat in beide mindsets weinig maatschappelijke waarden voorkomen. Bij het strategisch management is zelfs geen maatschappelijke waarde zichtbaar, bij het operationeel management is dat er slechts één. Dit is extra opvallend gezien het feit dat deze waarden wel een prominente plaats innemen in de mindset van de totale organisatie. De waarden van zowel het strategisch als het operationeel management zijn overwegend waarden die zich naar binnen richten, zij hebben vaak te maken met het personeel, de bedrijfsvoering en het primaire proces. Vanuit het perspectief van de reorganisatie is dit te begrijpen, de ogen zijn gericht op het op orde krijgen van de processen en het personeel. Bij het operationeel management is dit extra zichtbaar, waar de mindset gedomineerd wordt door personele waarden. Het belang van het personeel neemt hier een belangrijkere plek in het denken in, ten opzichte van het strategisch management, waar juist de bedrijfsmatige waarden domineren.

Bij het vergelijken van de arena's van het strategisch en het operationeel management valt op dat deze op grote lijnen een overeenkomstig beeld laten zien. Beide groepen worden als invloedrijk gezien en beiden worden als voorbeelden gezien voor de organisatie. Er is wel enig verschil waarneembaar in invloed, het strategisch management heeft iets meer invloed dan het operationeel management. Ook in de stijl van leidinggeven is een klein verschil zichtbaar. De strategisch managers doen dit meer op 'leidende' wijze, waar de operationele managers dat meer doen op het snijvlak van 'leidende' en 'helpende' wijze doen. Het beeld van deze arena's komt overeen met wat je mag verwachten van een gezonde arena bij een organisatie als de gemeente Zaanstad.

APPENDIX H – ANALYSE MEDEWERKERSONDERZOEK

In 2013 is door Effectory een medewerkersonderzoek uitgevoerd onder het personeel van de gemeente Zaanstad. In dit onderzoek werden onder andere drie open vragen gesteld. Deze vragen gingen over de verbeterpunten die medewerkers zien voor de gemeente Zaanstad, de uitdaging die medewerkers voelen in het werken bij de gemeente Zaanstad en tot slot werd ook een vraag gesteld over de manier waarop medewerkers hun mobiliteit vergroten. De OR heeft het lectoraat gevraagd om open vragen verder te onderzoeken en waar mogelijk te relateren aan de bevindingen uit het cultuuronderzoek. Onderstaand worden de opvallende resultaten per open vraag uit het medewerkersonderzoek-2013 beschreven. Deze resultaten zullen waar mogelijk gebruikt worden ter ondersteuning van de resultaten van het huidige onderzoek. Gezien het verschil in opzet van het medewerkersonderzoek en het eerdere tijdstip waarop dit is afgenomen, is een een-op-een vergelijking per subcultuur niet mogelijk.

H.1 VERBETERPUNTEN

Wat als grootste verbeterpunt naar voren komt, is het personeelsbeleid. Personeel blijft lang in dienst en jong talent stroomt snel uit. Medewerkers vinden het zonde dat jong ambitieus personeel moet vertrekken, omdat jaarcontracten niet worden verlengd. Daarnaast kan de communicatie hierover meer open en eerlijk. Er wordt niet altijd gecommuniceerd hoe sommige besluiten zijn genomen en dit ziet het personeel als een gemis.

De communicatie in de gemeente Zaanstad vormt het tweede verbeterpunt volgens medewerkers. Hoewel een enkeling vermeldt dat er korte lijnen zijn en een duidelijke structuur, hoort men vaker dat besluiten moeizaam gaan en er te weinig en onduidelijke communicatie is. Hierbij gaat het dan voornamelijk om de communicatie tussen afdelingen en communicatie organisatie-breed. Een deel daarvan kan volgens medewerkers verklaard worden door de fysieke beperking in de vorm van gebrekkige ICT en telefoniemogelijkheden. Ook wordt er te lang gedaan over besluiten en noemt men aan de ene kant dat er te veel beslissers zijn en aan de andere kant dat niet de juiste personen betrokken worden bij besluiten. Zo zou er meer geluisterd kunnen worden naar de werkvloer en kan er in beleid meer rekening gehouden worden met de mening van de medewerkers die het werk uit moeten voeren.

Een derde verbeterpunt heeft betrekking op zowel efficiëntie als de cultuur, namelijk de ervaren bureaucratie. Deze gaat een efficiënte werkwijze tegen en zorgt ervoor dat besluiten nemen onnodig lang duurt. Tot slot wordt door sommige medewerkers gesproken over een “angstcultuur”. Wat opvalt is dat medewerkers aangeven dat er wantrouwen heerst en men erg gericht is op het houden van controle. Zo wordt zelfs gezegd dat het management zich wil bewijzen. Terwijl medewerkers liever een plattere organisatie zouden zien, met meer menselijk contact, waarin je de ruimte krijgt om fouten te maken en elkaar kan vertrouwen.

H.2 UITDAGING IN HET WERK

De diversiteit en afwisseling van werkzaamheden wordt het meest genoemd als een aspect dat het werken voor Zaanstad uitdagend maakt. Met name het idee dat geen dag hetzelfde is en dat er veel afwisseling in werkzaamheden is, wordt genoemd als positief punt. Ten tweede wordt het leveren van een bijdrage aan de maatschappij het meest genoemd. Een groot deel van de medewerkers geeft aan dat ze het fijn vinden iets voor de burgers en de samenleving te kunnen betekenen. Het samenwerken met de collega's wordt ook vaak

genoemd als uitdagende en interessante factor. Het vierde aspect dat het werk uitdagend maakt zijn uitdagingen binnen de uitvoering van het werk. Tot slot worden de ontwikkelingen en dynamiek binnen Zaanstad door een groot aantal medewerkers gezien als een uitdaging.

H.3 VERGROTEN MOBILITEIT VAN DE MEDEWERKERS

Bij de open vraag naar wat men gedaan heeft om de eigen mobiliteit te verbeteren is het interessant om te zien dat men voornamelijk twee manieren ziet om dit te doen. Zo geeft een groot deel van de medewerkers aan dat ze voornamelijk verbreding in het takenpakket zoekt binnen de gemeente. Ook investeert een groot deel van de medewerkers in een opleiding of cursus, al dan niet op kosten van de gemeente. Een enkeling neemt klussen buiten de gemeente om aan, of is aan het solliciteren buiten de gemeente. Ook wordt het netwerk uitgebreid en ingeschakeld.

H.4 OVERIGE OPMERKINGEN

Uit de vraag naar overige opmerkingen komt vooral een herhaling van eerder genoemde punten naar voren. Wat daar nog extra genoemd wordt is dat de gemeente meer uit moet gaan van de eigen kracht. Het talent loopt binnen Zaanstad rond en het is niet altijd nodig om externen in te huren voor klussen. Dit sluit aan met het idee dat het personeelsbeleid aangepast moet worden. Zaanstad mag meer uitgaan van zijn eigen kracht en dit ook uitdragen, trots zijn op de dingen die behaald worden.

© Hogeschool van Amsterdam
november 2014

Lectoraat Management van Cultuurverandering

Kenniscentrum Maatschappij en Recht
Wibautstraat 80-86
Postbus 1025
1000 BA Amsterdam
www.hva.nl/cultuurverandering