



EEN ANDERE CULTUUR, JA NATUURLIJK!

Actieonderzoek naar gedeeld eigenaarschap

In opdracht van

M. Weterings

Teammanager Ontwerp Openbare Ruimte

&

D. Derks

Teammanager Openbare Ruimte en Vastgoed

&

In samenwerking met de Waalwijkacademie

I. de Bruijn

*Unen, van A.P.
Studentnummer: 15137236
De Haagse Hogeschool
Academie voor Masters & Professional Courses
Master Organisatie Coaching
Boomen van den F.
Nuland, mei 2017
54 kernbladzijden
19690 woorden
105 bladzijden*

EEN ANDERE CULTUUR, JA NATUURLIJK!

SAMENVATTING

Als overheidsinstelling heeft de gemeente Waalwijk te kampen met politieke en maatschappelijke ontwikkelingen die een groot beroep doen op de flexibiliteit van de organisatie. Bezuinigingen en verandering van klantvragen dwingen de gemeente tot het sneller moeten anticiperen. Een van oudsher bureaucratisch organisatiestructuur en cultuur passen dan niet meer. Dat heeft geleid tot een herstructurering eind 2014, die gepresenteerd is in het visiedocument Vanzelfsprekend Waalwijk, met een deelprojectplan Cultuur (maart 2015). Beide nota's bevatten handvaten om uitvoering te geven aan de verandering. Eind 2016 is door het management vastgesteld dat de cultuur (andere houding en gedrag) nog onvoldoende getransformeerd is. De managers van twee teams, Team Ontwerp Openbare Ruimte (TOOR) en Team beheer Openbare Ruimte en Vastgoed (TORV), hebben ondersteuning gevraagd, bij het doorontwikkelen van de cultuurverandering. Zij typeren medewerkers als taakvolwassen, maar te weinig taakverantwoordelijk. De managers weten niet goed hoe verder vorm te geven aan de cultuuromslag. De Waalwijkacademie, opgericht om cultuurontwikkeling te ondersteunen, worstelde met dezelfde vraag als het management en participeert mee in dit onderzoek.

Dit onderzoek gaat over hoe 'gedeeld eigenaarschap' gestimuleerd kan worden bij medewerkers van bovengenoemde teams om een samenwerkingscultuur te ontwikkelen die past bij de cultuurverandering van de gemeente Waalwijk en hoe de Waalwijkacademie de cultuurontwikkeling verder kan ondersteunen.

Uit de literatuurstudie, waarin cultuurontwikkeling en eigenaarschap centraal staan, bleek dat beide thema's veel overeenkomsten hadden. De kenmerken van eigenaarschap bevatten voorwaardelijke gedragscomponenten om cultuur in beweging te krijgen. Belangrijke kenmerken van gedeeld eigenaarschap zijn: het delen van persoonlijke/gezamenlijke afwegingen en keuzes voor, tijdens en na het handelen. Gezamenlijk reflecteren op effecten van de keuzes en het handelen en er gezamenlijk van leren. Hierbij hoort het geven en ontvangen van feedback. Cultuurverandering komt vooral tot stand door het expliciteren van vanzelfsprekende (organisatie)waarden, waaraan bovenstaand gedrag bijdraagt.

Er is gekozen voor actieonderzoek als methode en als leer- en interventiemiddel. Hierin zijn drie lijnen te onderscheiden: twee actiecycli (lijn 1 & 2) en de observatiemomenten (lijn 3). Lijn 1 betrof bijeenkomsten met alle medewerkers en het management. Lijn 2 betrof het management met een vertegenwoordiger van de waalwijkacademie. Actieonderzoek en Organisatie Coaching liggen wat betreft werkwijze dicht tegen elkaar aan. Bij beiden staan onderzoeken en ontwikkelen centraal en is het uitgangspunt dat de benodigde kennis hiervoor uit het systeem zelf komt. Het actieonderzoek heeft een bijdrage geleverd aan de bewustwording over het eigenaarschap en een eerste bijdrage geleverd aan gedeeld eigenaarschap. Dit is geduid vanuit de fasen van bekwaamheid. Zowel het management als de medewerkers bevinden zich hoofdzakelijk in de fase 'bewust onbekwaam' in het toepassen en uitdragen van gedeeld eigenaarschap. Daarnaast is in beide lijnen vastgesteld dat het ontbreken van duidelijkheid over organisatie, team en veranderdoelen bijgedragen heeft aan het stagneren van de (samenwerkings)cultuurontwikkeling. Het management heeft, gedurende het onderzoek, onderkend hierin een belangrijk aandeel te hebben gehad.

Het onderzoek heeft een aantal aanbevelingen opgeleverd voor de korte en lange termijn.

Samengevat voor de korte termijn:

- Duidelijkheid geven, door het management, over de noodzaak tot veranderen en hoe die verandering er uit zou moeten gaan zien. Doelen, planning en opvolging van activiteiten vaststellen. Het hierbij concretiseren van houding en gedragsaspecten (gedeeld eigenaarschap).
- Het concretiseren van houding en gedragsaspecten (gedeeld eigenaarschap) vormgeven in een gezamenlijk leer-ontwikkelp proces. Het in gang gezette leerproces van zowel management als medewerkers kan dienen als basis. Ondersteuning is hierbij (nog) noodzakelijk.
- In gesprek gaan en blijven met medewerkers, communiceer over iedere stap helder en open, laat dialoog ontstaan. Stuur op de vastgestelde kaders.
- Vieren van successen (waardering en complimenten).

Samengevat voor de lange(re) termijn:

- Opzetten van actiecycli met overige managers binnen de organisatie, laat deze faciliteren door de Waalwijkacademie of een organisatiecoach tot op het vaardigheidsniveau (on)bewust bekwaam in het tonen en aansturen van (gedeeld) eigenaarschap.
- Monitoren van de verandering en bijsturen waar nodig.

Samengevat voor de Waalwijkacademie:

- Heldere doelen stellen en kaders voor de 'taak' van de Waalwijkacademie. Hierin focus aanbrengen.
- Zorgen dat de facilitators van de Waalwijkacademie vaardig worden in het begeleiden van actiecycli.
- Middels actiecycli de ontwikkeling van eigenaarschap begeleiden bij management en medewerkers in geïntegreerde groepen.

VOORWOORD

Al jaren rij ik regelmatig langs het gebouw van de gemeente Waalwijk aan de A59. Het is een prominent gebouw, waarvan ik niet goed wist of ik het mooi of lelijk vond. In december 2016 kreeg ik de kans om het gebouw aan de andere kant en van binnen te bekijken. Dat bekijken van de andere kant leverde heel andere perspectieven op. Een bijzondere voorkant, met een 'toegangsbrug' en een uitnodigende binnenkant met veel ruimte. Die ervaring komt overeen met het vak van organisatiecoach. Verder kijken dan de buitenkant, de binnenkant verkennen en mooie facetten ontdekken.

Een gebouw is, net als een organisatie, een complex systeem waarin elkaar ondersteunende en verbindende delen elkaar in evenwicht houden. Om zicht op die ondersteunende en verbindende delen te krijgen zet de organisatiecoach verschillende brillen op. Een bril die zicht geeft op de gekozen strategie van de organisatie, een bril voor de cultuur, de structuur, de systemen, de mensen, de leiderschapsstijl. De organisatiecoach verbindt wat hij ziet en helpt medewerkers wankele steunpunten of zwakke verbindingen te gaan herkennen. Samen met 'de organisatie' stelt de organisatiecoach vast waar, waarom en hoe (her)bouw activiteiten nodig zijn (veranderen) en ingezet kunnen worden (collectief leren) om de organisatie (het gebouw) het maximale fundament te bieden om stevig te staan en de invloeden van binnen en buiten te kunnen hanteren.

De afgelopen maanden heb ik dus, met verschillende brillen op, onderzoek gedaan bij de gemeente Waalwijk. Hoewel ik veel leerzame momenten heb gehad, zoals uit de thesis blijkt, ben ik blij dat het schrijven van dit voorwoord de laatste stap is, van een zeer intensieve periode. Natuurlijk heb ik vooraf andere thesissen bekeken en me verwonderd over de uitgebreide dankwoorden. Was al die lof voor het thuisfront, collega's en vrienden nodig? Inmiddels weet ik van wel. De afgelopen maanden ben ik alleen maar bezig geweest met afstuderen, werken en overeind blijven.

Bijzondere dank gaat uit naar Frank. Door jou is alles doorgegaan, stond er eten op tafel, waren de kasten gevuld, de was gedaan en vrienden bezocht. Daarnaast heb jij bijna alle transcripten uitgewerkt. Aniek, jij ook dank voor het typewerk en excuus aan jou, Marlie en Ruud, dat jullie alleen maar mijn rug gezien hebben, zittend aan de computer.

Netty, dank voor jouw bijdrage aan mijn onderzoek, het meedraaien met de groepen en het zijn van mijn coach.

Dank aan mijn Fontys collega's voor hun niet aflatende belangstelling en support tijdens deze periode en Ellie, Famke en Lidwien voor de feedback op mijn concept.

Daarnaast dank aan mijn begeleider Fer en mijn afstudeergroepje met Harriet en Ans. Hoewel verspreid over het land, Den Haag, Groningen, Amsterdam en Nuland hebben we elkaar, al mailend, append en bellend, vooruit geholpen.

Familie en vrienden kijken inmiddels reikhalzend uit naar mijn terugkeer, dat is fijn om te weten!

Deze thesis had niet geschreven kunnen worden als ik niet het vertrouwen en de ruimte had gekregen van Marijn, Dirk en Ilse. Ik wil jullie daarom hartelijk danken voor de mogelijkheid die mij geboden is om in Waalwijk onderzoek te doen. Ons eerste contact kwam tot stand, naar aanleiding van een mail (USB-AF) die ik jullie stuurde, omdat ik gehoord had dat er 'behoefte' was aan communicatietrainingen voor medewerkers. Mijn aanbod om te komen

onderzoeken of daaraan echt behoefte was en zo nee, wat dan wel?, is door jullie geaccepteerd. Jullie hebben je opengesteld en zijn geconfronteerd met informatie die jullie wellicht niet verwacht hadden. Gedurende de hele periode heb ik een plezierige en constructieve samenwerking ervaren. Jullie hebben een enorme leercyclus doorgemaakt, waardoor ik er alle vertrouwen in heb dat de ingezette verbetering voortgang gaat krijgen door jullie bewustwording en inzet (nieuwe en verstevigde fundamenten).

Anka van Unen
Nuland
Mei, 2017

P.S.

Tijdens de opleiding heb ik geleerd wat de kracht is van verhalen en metaforen. Tijdens module vijf (juli 2016) heb ik daarvan de eerste keer gebruik gemaakt. Als opmaat naar de afronding van deze thesis kwam er opnieuw een verhaal in mij op. De beeldspraak van het management (over schilden) heeft mij geïnspireerd tot het schrijven van een verhaal. Het is de 'metaforische samenvatting' over het ontstaan van de problemen bij de teams, de periode van het onderzoekproces en de conclusies. Het gaat.....

.....'Over kevers, een bromvlieg en een paar spiegels'.



METAFOOR



Over kevers, een bromvlieg en een paar spiegels

In een land hier ver vandaan, verder dan wij ons voor kunnen stellen, ligt het landje Overheden. Het is een prachtig land met kleine dorpjes en stadjes. Een van de stadjes Wolluk, staat bekend vanwege zijn prachtige lanen, bomen, bloemen en waterlopen. Het was er zelfs zo mooi dat Wolluk mee mocht doen voor de prijs van mooiste stad van Overheden.

Er woonde een nijver volkje daar in Wolluk. Dat volkje bestond uit kleine kevers, in alle kleuren en maten. Veel kevers werkten bij het grote familiebedrijf Schilden dat al jaren in Wolluk gevestigd was. Generatie op generatie werkten de kevers met veel plezier en grote deskundigheid bij het bedrijf. Er werden schilden gemaakt voor alle inwoners. Die konden met al hun schildvragen bij de firma terecht. Nog niet zo lang geleden was de fabriek verhuisd naar een prachtig kasteel met een heuse ophaalbrug. Er kwamen nog meer familieleden werken, zoveel zelfs dat ze elkaar niet eens meer allemaal kenden.

Ieder afdeling had zijn eigen specialisme. Bij de ene werden schildjes ontworpen, ergens anders werden ze gemaakt en weer ergens anders beheerd, onderhouden en gecontroleerd. Zo had iedereen zijn taak en deed dat met veel plezier. De familiebaas was een expert op alle gebied. Hij was als schildknaap begonnen en had alle werkzaamheden van het bedrijf doorlopen. Het was een wandelende schilden-encyclopedie. Als familiekever had hij veel aanzien en hart voor de zaak.

Zoals overal, moest er in ook Overheden met de tijd meegegaan worden. De Wollukse kevers werden steeds veeleisender en mondiger. Ze wilden betere schilden, ze wilden ze sneller en kwamen ook vaker met klachten. De kevers bij familiebedrijf Schilden wisten zich af en toe geen raad. De ene afdeling zat op de andere te wachten en de schildproductie stagneerde. Familiebaas zag het met lede ogen, zwaaide af als familiebaas en besloot zijn kwaliteiten alleen nog te gebruiken op zijn eigen werkplek. De directie vond dat een mooi moment om de kosten omlaag te brengen en het tempo omhoog, in de hoop de Wollukse kevers tevreden te stellen.

Er werden twee nieuwe familieleden gevraagd om te komen werken in de Schildenfabriek. Een familielid 'Men' kwam van de rijke tak. Voor hem waren de schilden altijd gemaakt. Hij droeg ze

met veel elan, maar wist niet precies hoe ze gemaakt werden. Het andere familielid 'Gers' kwam uit de buitenschildenfabriek, elders in Overheden. Men&Gers begonnen met veel enthousiasme aan de klus. Ze hadden grootse plannen voor nieuwe schilden en over de manier waarop ze gemaakt moesten worden. Ze schreven dat met zwierige keverletters op grote vellen papier. Al pratende maakten ze samen steeds meer nieuwe proefschilden. Die waren vaak nog wat te grof, waardoor er eindeloos geschuurd en geslepen werd. De bladen, waarop hun eerste plannen beschreven waren, kwamen steeds voller met schildenslijpsel te liggen. Men&Gers waren trots op hun kevers omdat het echte vaklui waren. Vaklui die perfect in staat waren om te doen waar ze goed in waren: topschilden maken. Daar hadden ze dus geen omkijken naar!

Met hun handen vol nieuwe proefschilden renden Men&Gers af en toe de afdelingen op. De kevers keken eerst verbaasd, maar steeds vaker wat verschrikt. Men&Gers gooiden hun proefschilden op om te testen, maar niemand snapte goed waarom dat nodig was. Het enige waar de kevers zeker van waren was dat de eigen, oude, schilden omhoog moesten om zichzelf te beschermen. Zo gebeurde het dat de enthousiaste Men&Gers steeds vaker zaten te overleggen over hoe het nu kon dat de kevers de schilden iedere keer hieven. Ze begonnen nog meer proefschilden te bedenken en te mopperen over de fabriekskevers.

In de fabriek zelf bleef het ondertussen ook niet stil. De kevers trokken steeds vaker hun uitgaanspak aan en marcheerden over de fabrieksbrug Wolluk in om een frisse neus te halen. Die hadden ze nodig om het werk nog aan te kunnen. Sommige kevers liepen niet meer mee. De schilden werden offer. Voor het jaarlijkse keverfeest waren ze nog wel te porren, maar de rest lieten ze aan zich voorbij gaan, moe van de onduidelijkheid over de proefschilden en wat daar mee moest. Familiebaas wandelde af en toe nog wel eens door de fabriek, maar stak zijn handen op bij vragen, hij was tenslotte afgezwaid! Met heimwee keken sommige kevers dan naar de deur van Men&Gers waar vroeger Familiebaas zat. Die was tenminste duidelijk en zei wat er gedaan moest worden. Dat was nu wel anders.....langzaamaan ontstond er zelfs schildenrot.

Op een dag kwam er een bromvlieg binnen in de fabriek. Iedereen werd er door opgeschrikt. Was me dat even irritant. Bromvlieg bewoog zich door de fabriek, ging overal eens zitten en bromde erop los. Als bromvlieg verdwenen was, gonsden de keveroren soms nog na. Zo ook bij Men&Gers. Bromvlieg gonsde door hun kamer en streek neer op de grote stapel proefschilden en slijpsel. "Wat is dit voor een brij?" vroeg bromvlieg, en was alweer verdwenen.

Bromvlieg was een echte ijdeltuit die de hele tijd in een spiegel keek. Dat was voor de kevers een onbekend fenomeen. Al brommend porde bromvlieg de kevers een beetje op om te komen kijken. Eerst mopperden de kevers een beetje, maar al snel merkten ze dat bromvlieg harder bromde dan kwaad deed en werden ze best nieuwsgierig. Zeker als bromvlieg al spiegel kijkend nog meer bromgeluiden maakte. De kevers verdrongen zich steeds vaker in groepjes om bromvlieg heen en keken allemaal om de beurt eens in de spiegel. Sommige kevers 'zagen er niets in'. Sommigen waren zo onder de indruk dat ze er stil van werden en er waren kevers die er geen genoeg van kregen. Ze stonden voor de spiegel en bekeken zich van alle kanten. Ze poetste hier en daar een beetje, zagen waar verbeterpunten zaten en hoe de schilden meer konden glanzen. Ze stootte andere kevers aan en zeiden: 'je had wel eens mogen zeggen hoe mijn schild erbij hangt!

Door de spiegel zagen de kevers zichzelf steeds beter en hadden allerlei vragen. In plaats van met oplossingen te komen, kwam bromvlieg met steeds meer vragen, waarna de kevers samen nog eens in de spiegel gingen kijken. Bij sommige kevers begonnen de schilden er al beter uit te zien en gebruikten ze elkaars schild om zich in te spiegelen. Bij anderen duurde dat wat langer, want schildenrot is ook niet niks.

"Trouwens", sprak bromvlieg, "met die schilden van jullie, kun je meer dan dat je denkt". De kevers bekeken elkaar steeds aandachtiger en zeiden: "je hebt gelijk, onze schilden kunnen meer dragen

dan we dachten""niet alleen dragen", bromde vlieg, "ook uitdragen!" En zo gebeurde het dat een enkele kever de vleugels spreidde en eens iets nieuws probeerde voor de spiegel.

Ondertussen zaten Men&Gers naar de verschoven berg proefschilden te kijken. Door het gebrom van vlieg was het onderliggende papier open en bloot komen te liggen en weerkaatste in een achtergelaten spiegel. Tot hun verbijstering zagen ze, dat door het proefschildenslijpsel, hun teksten vervaagd waren. Op wat slijpselgruis na, was het blad leeg! En dát terwijl ze toch zoveel slijpsel geproduceerd haddenDat lag nu verspreid door de kamer. Ze konden er geen wijs meer uit. Ze pakte de spiegel nog eens op en keken aandachtig. Ze zagen dingen achter zich die ze eerder niet gezien hadden. De berg die ze geproduceerd hadden, de kevers die eronder bedolven waren, het spoor dat erdoor ontstaan was, maar waar geen keverstap meer op te onderscheiden was. Door al hun geslijp waren ze vergeten Men&Gers keken elkaar aan. Hun oren bromden nog van vlieg. Ze waren wel meer vergeten.....! Ze sprongen op, grepen de papierrollen en renden naar de deur om samen met de kevers de doelen samen weer duidelijk te krijgen. Met veel kabaal trokken ze de deur open. In de fabriek was het een fractie van een seconde stil.... Toen gingen bijna alle schilden omhoog en zagen Men&Gers de duidelijk nieuwe spiegelende kracht van de keverschilden..... Bromvlieg zag het gebeuren en ging rustig zitten....er waren voldoende spiegels!



INHOUD

SAMENVATTING	3
VOORWOORD.....	5
METAFOOR	7
INHOUD	10
FIGUREN-SCHEMA'S	13
1 INLEIDING	14
1.1 Achtergrond en aanleiding	14
1.2 Context	16
1.3. Kader en opdrachtgevers	16
1.4. Vooronderzoek, analyse en duiding ontwikkelingsvraag.....	17
1.5 Doelstellingen, vraagstelling en deelvragen.....	22
1.6 Leeswijzer	23
2 THEORETISCH KADER.....	24
2.1 Van structuurverandering naar cultuurverandering	24
2.1.1 <i>Formele en informele structuren als opmaat naar cultuur</i>	24
2.1.2 <i>Organisatiecultuur</i>	25
2.1.3 <i>Organisatiecultuur en veranderen</i>	26
2.2 Cultuurverandering en eigenaarschap	27
2.2.1 <i>Wat is eigenaarschap?</i>	27
2.2.2 <i>Eigenaarschap bij organisatieverandering</i>	29
2.2.3 <i>Hoe is eigenaarschap te beïnvloeden?</i>	30
2.2.4 <i>Hoe eigenaarschap te benutten bij cultuurverandering</i>	32
2.3 Conclusies literatuur & bronnenstudie	33
2.4 Onderzoekmodel	33
3 ONDERZOEKSMETHODE EN BEGELEIDING	34
3.1 Visie van de onderzoeker op organisatieontwikkeling.....	34
3.2 Wat is actieonderzoek?	34
3.2.1 <i>Waarom is actieonderzoek passend in dit onderzoek?</i>	35
3.2.2 <i>Positionering actieonderzoek</i>	35
3.2.3 <i>Spanningsvelden binnen actieonderzoek</i>	36
3.3 Onderzoeken, begeleiden en dataverzameling.....	37
3.3.1 <i>Pre oriëntatie, oriëntatie</i>	38

3.3.2	<i>Planningsfase</i>	38
3.3.3	<i>Actie & observatiefase (inclusief dataverzameling)</i>	38
3.3.4	<i>Reflectie & evaluatiefase (inclusief dataverwerking en data-analyse)</i>	41
3.4	Kwaliteitsborging van het onderzoek.....	43
3.5	Ethische benadering	43
4	RESULTATEN	45
4.1.	Lijn 1- actieonderzoek leer-innovatieteams.....	45
4.2	Lijn 2 - actieonderzoek leer-begeleiding managementteam	50
4.3	Lijn 3 – observatie weekstart	54
5	CONCLUSIE, AANBEVELINGEN EN DISCUSSIE.....	56
5.1	Deelvragen.....	56
5.2	Hoofdvraag	60
5.3	Aanbevelingen	61
5.4	Discussie	62
6	RELEVANTIE EN REFLECTIE	64
6.1	Relevatie vanuit organisatiecoachperspectief	64
6.2	Reflectie.....	65
	LITERATUURLIJST.....	67
	<i>Bijlage 1 Competenties t.b.v. de cultuurverandering</i>	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
	<i>Bijlage 2 Organigram 2016-2017</i>	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
	<i>Bijlage 3 In- en externe missie van de gemeente Waalwijk</i>	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
	<i>Bijlage 4 Wat er tot nu toe verbeterd is</i>	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
	<i>Bijlage 5 Activiteiten teams TOOR & TORV 2016</i>	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
	<i>Bijlage 6 Vooronderzoek</i>	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
	<i>Bijlage 7 Bronnenoverzicht gemeente documenten</i>	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
	<i>Bijlage 8 Spanningsvelden tussen de contexten van actieonderzoek</i>	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
	<i>Bijlage 9 Fasen van actieonderzoek</i>	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
	<i>Bijlage 10 Impressie van de startbijeenkomst</i>	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
	<i>Bijlage 11 Basisprincipes van TGI</i>	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
	<i>Bijlage 12 Codeboom data analyse lijn 1 en 3</i>	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
	<i>Bijlage 13 De zeven fasen van de Critical Creative Hermeneutic Analysis' (CCHA)</i>	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
	<i>Bijlage 14 Verdeling transcripten als voorbereiding op de data analyse</i>	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

<i>Bijlage 15</i>	<i>Overzicht van individuele opbrengst data analyse MT</i>	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
<i>Bijlage 16</i>	<i>Impressie CCHA</i>	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
<i>Bijlage 17</i>	<i>Impressie van de terugkoppelingsbijeenkomst. ...</i>	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
<i>Bijlage 18</i>	<i>Vragen naar aanleiding van bronnen</i>	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
<i>Bijlage op USB aangeleverd, inhoudsoverzicht</i>		Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
<i>USB Afrondingsbijeenkomst code USB-AB</i>		Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
<i>USB Afspraken code USB-AF</i>		Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
<i>USB Groepsbijeenkomsten code USB –G</i>		Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
<i>USB MTbijeenkomsten code USB-MT</i>		Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
<i>USB Nieuwsbrieven code USB-N</i>		Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
<i>USB Startbijeenkomst code USB-S</i>		Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
<i>USB Weekstart code USB-W</i>		Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
<i>USB Dagboek/logboek code USB-DB</i>		Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

FIGUREN-SCHEMA'S

Hoofdstuk	Figuur/schema	Naam
1 Inleiding	Figuur 1.1	Structuurmodel Gemeente Waalwijk Vanzelfsprekend Waalwijk
	Figuur 1.2	Schema activiteiten vooronderzoek en wijze van verslaglegging
	Figuur 1.3	Veranderkrachtmodel
	Figuur 1.4	Leider gerichte interactie
	Figuur 1.5	PROMIIC model
2 Theoretisch kader	Figuur 2.1	Elementen van organisatiecultuur
	Figuur 2.2	Overzicht van cultuurdimensies
	Figuur 2.3	Drie van de zeven processen van ontwikkeling
	Figuur 2.4	Definities van individueel en gedeeld eigenaarschap
	Figuur 2.5	Ladder of inference
	Figuur 2.6	Fasen van bekwaamheid
	Figuur 2.7	Onderzoeksmodel
3 Onderzoeksmethode en begeleiding	Figuur 3.1	Four contexts of actionresearch
	Figuur 3.2	Twee van de zes spanningsvelden in onderzoekcontexten
	Figuur 3.3	Schematische weergave onderzoekperiode
4 resultaten	Figuur 4.1	Raamwerk met thema's afgeleid van de kenmerken van eigenaarschap en competenties
	Figuur 4.2	Overzicht gezamenlijke opbrengsten, lijn 2, stap 6, CCHA
	Figuur 4.3	Samengevat overzicht observatie weekstart
5 Conclusie, aanbevelingen en discussie	Figuur 5.1	Raamwerk met thema's afgeleid van de kenmerken van eigenaarschap en competenties

1 INLEIDING

Deze thesis is geschreven in opdracht van de Master Organisatie Coaching aan de Haagse Hogeschool en dient als proeve van bekwaamheid voor het behalen van deze opleiding. In de thesis komen onderzoek en begeleiding samen, een kenmerk van organisatie coaching. De thesis betreft de beschrijving van een actieonderzoek, naar 'het ontwikkelen van eigenaarschap' van twee teams, dat plaats heeft gevonden bij de Gemeente Waalwijk van december 2016 tot mei 2017. Samen met de medewerkers is onderzocht hoe hieraan vorm gegeven kan worden, hoe dit verder te ontwikkelen is en hierover aanbevelingen te doen.

De titel van de thesis *'Vanzelfsprekend Waalwijk – een andere cultuur, ja natuurlijk'* is afgeleid van de slogan die de gemeente gebruikt: Vanzelfsprekend Waalwijk. De slogan staat sinds 2014 centraal voor alles dat samenhangt met de organisatieverandering. Bij Vanzelfsprekend, hoort ook iets van 'ja natuurlijk', waarmee er een knipoog gegeven wordt naar de Vanzelfsprekendheid. Iedere verandermanager, coach, adviseur en leidinggevende weet dat bij een grotere organisatieverandering een cultuurverandering vanzelfsprekend is, maar zelden vanzelf gaat! Deze thesis beoogt een bijdrage te leveren aan het vergroten van de vanzelfsprekendheid.

In paragraaf 1.1 worden de achtergrond en aanleiding van organisatieverandering bij Nederlandse gemeenten beschreven en bij de gemeente Waalwijk. Paragraaf 1.2 beschrijft de context waarin het onderzoek heeft plaatsgevonden. In paragraaf 1.3 worden de opdrachtgevers toegelicht. In paragraaf 1.4 wordt het vooronderzoek beschreven, de analyse en de duiding van de ontwikkelingsvraag. Daaruit volgen, in paragraaf 1.5, de definitieve doelstellingen, de vraagstelling en de deelvragen. De inleiding wordt afgesloten met een leeswijzer voor de thesis in paragraaf 1.6.

1.1 Achtergrond en aanleiding

Noodzakelijke organisatieverandering bij Nederlandse gemeenten

Horizontalisering, netwerksamenleving, informatiesamenleving, vloeibare samenleving, het zijn enkele van de vele definities die aangeven dat de samenleving fundamenteel veranderd is, met vanzelfsprekend consequenties voor de relatie overheid en samenleving (2020 De gemeente; Verenigingsstrategie en collectieve agenda, 2015, p.8). De overheid vraagt om participatieve burgers, bezuinigt op gemeentelijke subsidies en legt tegelijkertijd meer taken neer bij die gemeenten. Deze politieke en maatschappelijke ontwikkelingen dwingen gemeenten om continu te anticiperen (VNG, 2016). Dat anticiperen betekent dat bij gemeenten de interne verandernelheid minstens gelijk zou moeten zijn aan die van de externe omgeving (Zuijderhoudt in Caluwé & Vermaak, 2010, p.38; Cameron & Quinn, p.28-30). Hiervoor dient er een fit te zijn tussen predisposities van medewerkers, de structuur, cultuur en strategie (organisatie) en de externe omgeving (Lawrence & Lorsch, 1967; Lewin & Volberda, 1999; Scott & Davis, 2007). Het ontbreken van die fit en stagnerende ontwikkelingen resulteren steeds vaker in financiële en organisatorische problemen bij gemeenten (Rijksoverheid, 2016). Gemeenten investeren daarom actief in organisatieverandering door het aanpassen van de organisatiestructuur, de sturingsfilosofie

en in scholing van personeel om de noodzakelijke cultuuromslag te bewerkstelligen, hierin ondersteund door de VNG¹, het A&O fonds² en het ministerie van BZK³.

Volgens Boonstra (2013) zijn er grofweg vijf aanleidingen om een cultuurverandering in gang te zetten. Twee daarvan 'kwalificeren voor de toekomst'(politieke en maatschappelijke ontwikkelingen) en 'maximalisatie van klantwaarde', spelen expliciet een rol bij de meeste Nederlandse gemeenten. Daarnaast spelen ook 'overleven in crisistijd' en innoveren met externe partners een rol (VNG, 2015, 2016).

De aanleiding bij de gemeente Waalwijk

Aansluitend op de landelijke ontwikkelingen, is ook bij de gemeente Waalwijk de noodzaak tot organisatieverandering gevoeld. In november 2014 verscheen de beleidsnota 'Vanzelfsprekend Waalwijk'. De urgentie van veranderen komt in de beleidsnota duidelijk naar voren. Er wordt gesproken over politieke en maatschappelijke ontwikkelingen (kwalificeren voor de toekomst en innoveren met externe partners), bezuinigingen (crisis) en signalen uit de evaluatie van de vorige reorganisatie (maximalisatie klantwaarden). Hiermee zijn alle vijf aanleidingen voor cultuurverandering zoals Boonstra ze noemt aan de orde. De ontwikkelingen hebben een plek gekregen in de nieuwe strategische visie op de toekomst van de stad. Er zijn drie pijlers voor de ontwikkeling van de organisatie, een nieuwe:

- sturingsfilosofie
- organisatiestructuur
- werkcultuur

In de beleidsnota wordt letterlijk beschreven dat de gedachtegang 'cultuur volgt structuur' niet vanzelfsprekend is. Die uitspraak wordt in de literatuur onderschreven. Een organisatiestructuur leent zich weliswaar als instrument of mogelijke interventie om interne (gedrags)verandering te bewerkstelligen, maar slechts óf cultuur óf structuur aanpakken leidt zelden tot duurzame gedragsverandering (Boonstra, 2013; Have, 2010; Homan, 2006). Er is daarom een deelproject cultuur 'Vanzelfsprekend onderscheiden' opgestart, vanuit de gedachtegang: "cultuur is niet gemakkelijk te beïnvloeden en het veranderen van een cultuur kost daarom tijd en energie" (Deelprojectplan Cultuur, 2015, p.1).

Inmiddels is de conclusie dat de cultuurverandering, ondanks de aangepaste structuur en sturingsfilosofie, nog te weinig zichtbaar is in de houding en het gedrag van medewerkers. Er is beweging, maar deze dient explicieter te worden in het oppakken van eigen verantwoordelijkheid, het communiceren en samenwerken. In het beleid voor 2016 en verder, wordt nogmaals expliciet ingezet op cultuurverandering en de aansturing daarop. De gemeente noemde hiervoor in Vanzelfsprekend Waalwijk (2014, p.7) al reflectie, verdieping en training om ontwikkeling in houding en gedrag daadwerkelijk plaats te laten vinden. Kerncompetenties die medewerkers zich daarvoor eigen dienen te maken zijn: *Flexibel, Ondernemend, Betrokken en Partner in coproductie* (bijlage 1).

¹ VNG, Vereniging Nederlandse Gemeenten

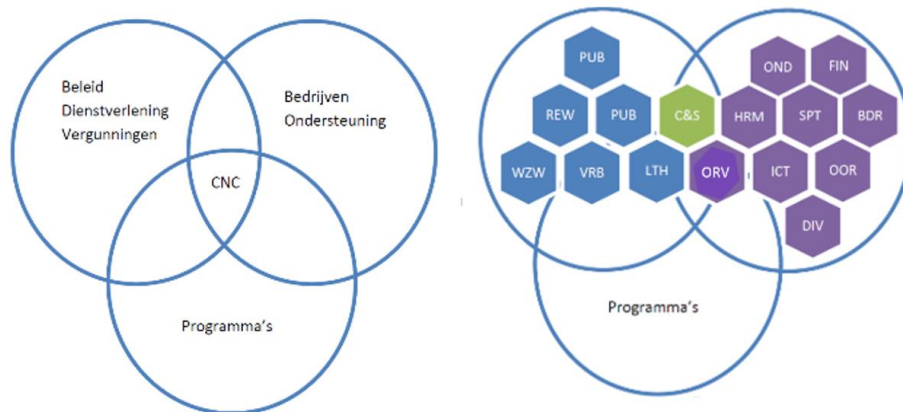
² De Stichting Arbeidsmarkt en Opleidingsfonds Gemeenten is in 1993 door de sociale partners in de gemeentelijke sector opgericht. In opdracht van deze sociale partners ondersteunt het A+O fonds de sector op het gebied van arbeidsmarkt en HRM-beleid en draagt eraan bij dat gemeenten aantrekkelijke, dynamische en creatieve organisaties zijn, met een gezond arbeidsklimaat met weerbare en wendbare medewerkers die verantwoordelijkheid nemen voor hun werk en voor hun loopbaan. Met als gevolg dat een goede dienstverlening aan de burgers kan worden gerealiseerd.

³ BKZ, ministerie van binnenlandse zaken en koninkrijksrelaties; diverse adviezen ter ondersteuning van de ontwikkeling 'Gemeenten van de Toekomst'.

1.2 Context

De gemeente Waalwijk bestaat sinds de gemeentelijke samenvoeging in 1997 uit Waalwijk, Sprang-Capelle en Waspik. Er wonen 47.315 inwoners (CBS, 2016). Bij de gemeente werken 450 medewerkers. De reorganisatie uit 2014 laat een verandering in de organisatiestructuur zien die past bij de nieuwe visie. Een laag van zeven afdelingshoofden is verwijderd om slagvaardiger te zijn en draagt bij aan de bezuinigingsplannen. Rechtstreeks onder de twee hoofdige directie functioneren nu veertien teammanagers, die verantwoordelijk zijn voor teams van verschillende grootte. Daarnaast is de Waalwijkacademie in ontwikkeling. Het doel van de academie is het trainen van teams, medewerkers, management en directie op onderwerpen die steeds verbonden worden met de missie. Dit wordt zoveel mogelijk gedaan met eigen medewerkers, vanuit de gedachte: geloof in eigen kracht en de bereidheid en nieuwsgierigheid om van elkaar te leren én rolmodellen (Vanzelfsprekend Waalwijk, 2014).

De gemeente wil veranderen van een gezagsstructuur naar een netwerkstructuur. Het nieuwe structuurmodel Gemeente Waalwijk is afgebeeld in Figuur 1.1 (Vanzelfsprekend Waalwijk, 2014). Op de website van de gemeente staat een harkmodel afgebeeld (bijlage 2). De missie van de gemeente is zowel in- als extern geformuleerd (bijlage 3) en er is omschreven wat er tot eind 2014 verbeterd is (bijlage 4).



Figuur 1.1 Structuurmodel Gemeente Waalwijk
Vanzelfsprekend Waalwijk, 2014, p.11, p.13)

1.3. Kader en opdrachtgevers

Het onderzoek in deze thesis richt zich op twee teams en de Waalwijkacademie. Het Team Ontwerp Openbare Ruimte (TOOR) en Team beheer Openbare Ruimte en Vastgoed (TORV). De twee teammanagers (MT) van beide teams zijn opdrachtgevers. TOOR ontwikkelt het beleid voor de openbare ruimte (water, wegen, groen, riolering, grond), veelal in opdracht van interne opdrachtgevers en draagt zorg voor de aanleg/uitbesteding daarvan. TORV zorgt voor het toezicht op de uitvoering en het beheer (water, wegen, groen, riolering, grond). Sinds de structuraanpassing zijn de afdelingen in één grote open werkruimte geplaatst en wordt er over teams gesproken. Zij dienen vanwege de werkinhoud intensief met elkaar samen te werken: vanuit de ketenlogica horen beleid, ontwerp (TOOR) en beheer (TORV) van het begin af aan samen aan tafel.

Voorafgaand aan de structuurverandering vervulde de manager van TOOR één van de zeven hoofdenfuncties. Daarnaast is hij tot januari 2016 waarnemend afdelingshoofd TOOR / TORV

geweest. De nieuwe teammanager van TORV was voorheen zeven jaar Teamleider Buitendienst. Samen met de teams zijn zij verantwoordelijk voor de uitvoering van het vigerende coalitieprogramma en de uitkomsten van de jaarlijkse kaderstelling door de raad voor het begrotingsjaar en de drie opvolgende jaren (Weterings, 2016; Derks, 2016). De invloed van de politieke agenda en macht zorgen voor een extra spanningsveld binnen de werkkuitvoering. De politieke kleur bepaalt een deel van de koers.

De manager van TOOR is medeverantwoordelijk voor de vormgeving van de Waalwijkacademie. Vanwege de korte lijnen tussen de academie en de managers biedt dit traject de mogelijkheid om een verbeterplan te ontwikkelen voor de overige teams van de gemeente Waalwijk om de stagnerende cultuurverandering aan te pakken. Het MT typeert de medewerkers als taakvolwassen, maar te weinig taakverantwoordelijk. Ondanks dat er al veel geïnvesteerd is in de teams (bijlage 5), signaleren zij een blijvend afwachtende houding bij medewerkers, terwijl proactief gedrag gewenst is. Dit (begeleidings)onderzoek beoogt hiervoor een impuls te geven. Voor de opdracht is een contract opgesteld (USB-AF).

1.4. Vooronderzoek, analyse en duiding ontwikkelingsvraag

Er is een vooronderzoek gehouden om de globale informatie uit het eerste gesprek met het MT beter te kunnen duiden en tot een definitieve vraagstelling met passend onderzoekvoorstel te komen.

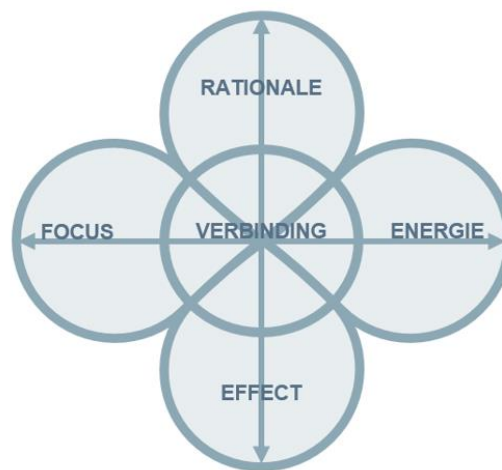
<i>Datum</i>	<i>Activiteit</i>	<i>Wijze van verslaglegging</i>
06-12-2016	Kennismaking opdrachtgevers en opdrachtverwerving	USB-DB
19-12-2016	Observatie weekstart/kennismaking teams Gesprek met opdrachtgevers M/D Gesprek medewerker	USB-DB
21-12-2016	Gesprek medewerker Gesprek met opdrachtgevers M/D Gesprek vertegenwoordiger Waalwijkacademie, I	USB-DB
27-12-2016	Gesprek medewerker- met medewerker mee ronde buiten Gesprek medewerker	USB-DB
03-01-2017	Gesprek medewerker Gesprek vertegenwoordiger Waalwijkacademie, I	USB-DB
09-01-2017	Observatie weekstart Gesprek medewerker	USB-W USB-DB
11-01-2017	Gesprek met opdrachtgevers M/D- Waalwijkacademie, I Observatie bij opdrachtgever D, 2 gesprekken	USB-DB
12-01-2017	Gesprek medewerker Gesprek medewerker Gesprek medewerker Gesprek hoofdverantwoordelijke Waalwijkacademie, M Gesprek medewerker Gesprek medewerker	USB-DB
26-01-2017	Gesprek medewerker Gesprek met opdrachtgevers M/D	USB-DB
01-02-2017	Gesprek met opdrachtgevers M/D- Waalwijkacademie, I	USB-MT
06-02-2017	Observatie weekstart Gesprek medewerker	USB-W USB-MT
08-02-2017	Gesprek met opdrachtgever M en vertegenwoordiger Waalwijkacademie, I Gesprek met opdrachtgever M	USB-MT USB-MT
Bronnenonderzoek		
Literatuurstudie		

Figuur 1.2 Schema van activiteiten vooronderzoek en verslaglegging.

Een uitgebreide weergave van het vooronderzoek staat in bijlage 6. In Figuur 1.2 staat een weergave van de gesprekken en observaties die hebben plaatsgevonden tijdens het vooronderzoek en hoe de verslaglegging plaats heeft gevonden. In bijlage 7 staat een overzicht van bestudeerde bronnen bij de gemeente Waalwijk.

Analyse

De informatie uit het vooronderzoek (bijlage 6) is geanalyseerd aan de hand van het veranderkrachtmodel (Figuur 1.3) (Have, Have, & Eng, 2011). Door gebruik te maken van dit model met vijf factoren ontstaat inzicht in de effectiviteit van de verandering voor medewerkers en organisatie en waar ontbrekende elementen zitten. Het veranderkrachtmodel bestaat uit twee lemniscaten: de verticale (verandervisie: rationale – effect) en de horizontale (verandercapaciteit: focus- energie). De verbinding staat voor het samenhouden van de vier factoren en/of de twee lemniscaten. Daarnaast staat verbinding voor: sturing en saamhorigheid, consistentie en samenhang (Have et al, 2013, p.13).



*Figuur 1.3 Veranderkrachtmodel
(Have et al, 2013, pp. 26-28)*

Rationale staat voor ‘de waarom’ van de verandering. De beweegredenen moeten kloppen, maar vooral ook affectief raken en aansprekend zijn voor medewerkers (Have t. S., Have, Huijsmans, & Eng, 2013).

- Op papier is ‘het waarom’ van de organisatieverandering en de gewenste cultuurverandering in 2014 beschreven (Vanzelfsprekend Waalwijk, Deelproject Cultuur). In 2015 is een OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument, (Cameron & Quinn, 2011)) cultuurscan gemaakt van de organisatie (Jager, 2015). De huidige cultuur bij TOOR & TORV werd getypeerd als hiërarchisch. Als gewenst scoorde een familiecultuur als hoogste. De directie formuleert in het rapport een adhocratiecultuur als gewenste cultuur. Cultuur wordt in Vanzelfsprekend Waalwijk (2014) beschreven als ‘houding en gedrag’. Om te komen tot de gewenste adhocratie dienen ‘houding en gedrag’ vorm te krijgen door een uitwerking van de vier competenties: flexibel, ondernemend, betrokken en partner in coproductie. In vervolgdOCUMENTEN is over bovenstaande nauwelijks iets terug te vinden. Het MT zegt de ‘rationale’ wel duidelijk te hebben, maar kan deze niet aansprekend omschrijven (USB-MT/U1; U2). Medewerkers zien het vooral als een

bezuinigingsactiviteit en de zoveelste verandering, die wel weer overwaait. Medewerkers vinden unaniem dat ze leuk werk hebben en zijn daar trots op. Verder benoemen ze dat de sfeer goed is, in en tussen de teams. Medewerkers ervaren weinig noodzaak tot veranderen; het gaat best goed. Ook het MT benoemt geen duidelijke noodzaak voor de korte termijn. Het MT verwoordt een gemis aan sturing/ondersteuning door de directie. In de uitspraken van het MT klinken veel impliciete veronderstellingen door over gedrag van medewerkers (USB-MT/U1-10).

Hoewel de verandering bij de gemeente wordt geprofileerd en deels is gepland als polyvocaal, blijkt dat de primaire aansturing vooral vanuit mono-vocaal denken gebeurt (Homan, 2010; Eijk, 2015; USB-DB/11-1-2017; 1-2-2017). Hierbij komt de directie met een veranderplan en hun stem is dominant. Hun werkelijkheidsbeelden worden verondersteld waar te zijn. De impliciete verwachting is dat iedereen het eens is met die werkelijkheid en deze overneemt. Het risico van de mono-vocale gedachtegang is dat medewerkers het gevoel krijgen van alles te moeten, zonder dat zaken fundamenteel besproken of bediscussieerd (mogen) worden. Dit verlaagt de veranderbereidheid en vertraagt de cultuurverandering. Een ander aspect dat een rol speelt bij verandering betreft de vaardigheid van het management. Hoewel er in de documenten van de gemeente Waalwijk aandacht wordt besteed aan 'ander gedrag van het management' blijkt er een verschil te bestaan tussen het beeld dat het management van zichzelf heeft, wat ze zeggen en wat ze doen. Er wordt naar medewerkers gewezen, zonder de eigen rol kritisch onder de loep te nemen. Bij een polyvocale benadering wordt onderkend dat er meerdere werkelijkheden zijn en wordt ruimte gemaakt om deze te delen en samen te vormen (Homan, 2010).

Effect: de concrete, gewenste en ongewenste gevolgen van de verandering voor organisatie en individu op korte en lange termijn.

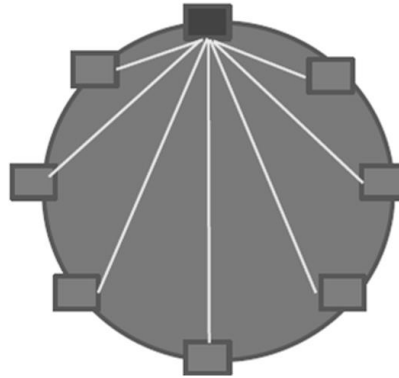
- Zowel medewerkers als MT kunnen het 'effect' niet concreet beschrijven. Er heerst, bij een deel van de medewerkers, een overtuiging dat 'de baas' vakkennis nodig heeft om aan te kunnen sturen. De verandering wordt gezien als 'de zoveelste en zal ook wel weer overgaan'. Hoe het nieuwe cultuurgedrag eruit moet zien is niet helder.

Focus: de beweegrichting. Duidelijkheid over wat er moet veranderen en hoe dat moet.

- Er is geen pad uitgestippeld waarmee duidelijk is welk type gedrag en welke vorm van samenwerken verwacht wordt op individueel en op groepsniveau. Het MT wil het heel graag anders, heeft het gevoel enorm hard te lopen trekken en weinig gehoor te vinden bij medewerkers. Het door het management ervaren probleem wordt de implementation gap genoemd. Hiermee wordt bedoeld op het ontbreken van zicht op en inzicht in het proces dat de verbinding moet maken tussen doelen en de realisatie ervan (Have, Have, & Eng, 2011). Have et al (2011) stellen dat bij nogal wat veranderingen de instrumenten ontbreken om de afstand tussen idee en realisatie te overbruggen, hetgeen herkenbaar is bij de gemeente Waalwijk.

Energie: het vermogen om te veranderen. Hierbij wordt onderscheid gemaakt in de bereidheid en het toegerust zijn. Samen met het leiderschap en benodigde middelen bepalen zij de haalbaarheid van de verandering.

- Uit observaties in wat grotere groepen bleek veelal een afwachtende houding bij medewerkers (USB-W) en was er sprake van leider gerichte interactie (Figuur 1.4). Hierdoor wordt er weinig appèl gedaan op eigen verantwoordelijkheid, beleving en deskundigheid van medewerkers. Daardoor wordt wat er echt toe doet makkelijk in de 'wandelgangen' besproken (Braak, 2011; Homan, 2010) .



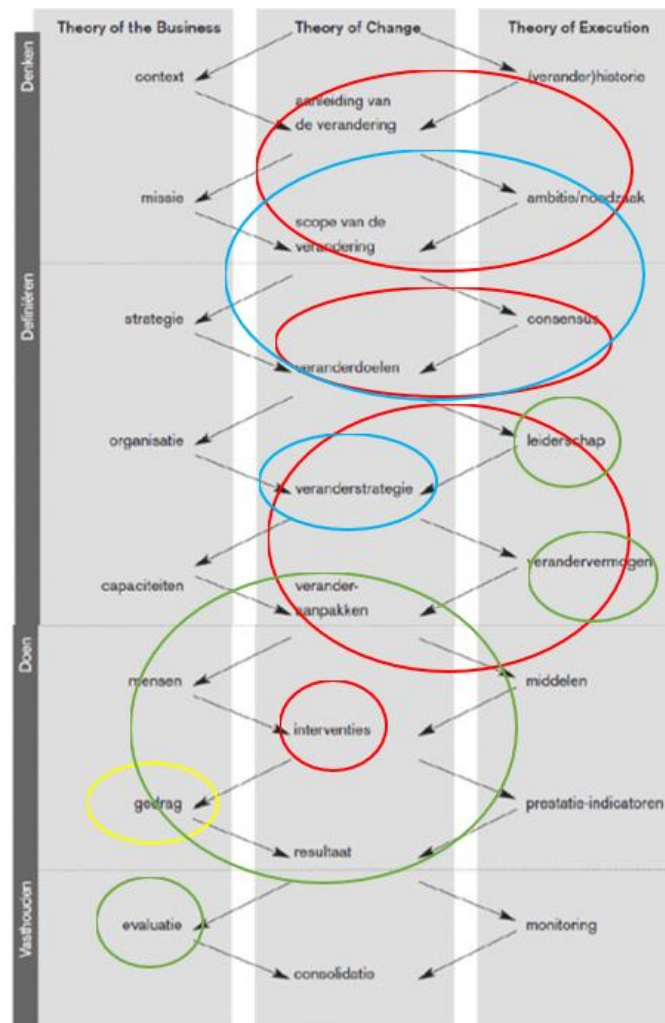
*Figuur 1.4 Leider gerichte interactie
(Braak, 2011, p.145)*

De veranderbereidheid is niet onderzocht. Wat betreft het toegerust zijn, valt in de interviews op dat er meer naar anderen wordt gewezen, als het over veranderen gaat, dan expliciet naar de eigen rol, hetgeen ook niet uitgedaagd is in het verleden. Een aantal medewerkers vond het voorheen plezieriger werken omdat de kaders toen helderder waren, een aantal vindt het nu plezieriger, vrijer, maar mist overzicht. Iedereen vond wel dat de communicatie en samenwerking beter kan. Het expliciteren van het wát bleef oppervlakkig. Vragen over de eigen rol binnen de samenwerking/communicatie kostte denktijd en leverden weinig concrete antwoorden op. Medewerkers scoren zichzelf hoog op de vier competenties (flexibel, betrokken, ondernemend, partnerschap) in de medewerker tevredenheid enquête. Hoger dan het team en als team hoger dan de organisatie. Dit verschijnsel wordt illusoire superioriteit genoemd, de illusie dat je beter bent dan anderen (zelfverheffingsmotief) en is in meerdere onderzoeken vastgesteld (Hoorens, Van Lange & Siddekes, Yperen & Buunk in Vonk, 2013, pp. 97-98). Nadeel van dit effect is dat zelfreflectie en veranderen minder noodzakelijk worden bevonden, omdat de ander het meer nodig heeft en andere teams eerst maar beter moeten gaan handelen. Dit laatste is door meerdere medewerkers uitgesproken. Het zicht op zichzelf als sturingsmechanisme wordt nauwelijks gezien. Dit geldt voor zowel het MT als de medewerkers. Het MT heeft het, ondanks de niet aflatende drive om te willen veranderen, niet voor elkaar gekregen geven ze aan. De energie is weg aan het zakken. Dit uitte zich in uitspraken (USB-MT) en gedrag (zijn aanwezig, maar positioneren zich te weinig, USB-DB). Als leiderschapsstijl bij een grote cultuurverandering zou vooral transformationeel/coachend leiderschap passen. De stijl die vooral zichtbaar is, ondanks de intentie om te willen coachen, (onbewust) laissez faire leiderschap. Het MT denkt meer dan dat het handelt en gaat uit van aannames dat taakvolwassen medewerkers doen wat het MT denkt dat ze zouden moeten doen. Uit alle documentatie (bijlage 7) komen plannen naar voren en een beeld van versnippering.

Verbinding: dit element zorgt voor de samenhang in de overige elementen en wordt vooral vorm gegeven door leiderschap. Weten wat er echt speelt. Overzicht, inzicht en het kunnen verbinden.

- Kijkend naar bovenbeschreven factoren dan blijkt, uit het vooronderzoek, dat in alle factoren veel onduidelijkheden zijn. Het ontbreken van een duidelijk kader (doelen, acties, gewenst gedrag) zet iedereen vast. Het MT vervult geen voorbeeldrol en zit vooral 'in het hoofd'. Hierdoor ervaren medewerkers weinig verbinding. Hierin wordt wel een verschil aangegeven tussen de beide managers. Het MT ervaart weinig commitment vanuit de medewerkers. Medewerkers voelen zich vooral verbonden met hun werk.

De conclusies uit bovenstaande analyse worden in bijlage 6 gevisualiseerd door een combinatie van het veranderkrachtmodel met het PROMICC model (Have, Janssen, & Have, 2010). Hieronder worden de aandachtspunten alleen in het PROMICC model weergegeven (Figuur 1.5). Aanleiding voor het eerste contact tussen onderzoeker en de opdrachtgevers was het verzoek voor een training communicatieve vaardigheden (gele cirkel).



Figuur 1.5 PROMICC model voor integrale en geplande verandering, Met een weergave van de conclusies uit het vooronderzoek (bewerkt van Have, Have & Janssen, 2010, p.58)

Duiding ontwikkelingsvraag

Na vooronderzoek bleek dat alle onderdelen in de rode cirkels niet helder zijn bij het MT en/of bij medewerkers én te weinig zijn gecommuniceerd. Voor vervolgonderzoek zouden meerdere invalshoeken gekozen kunnen worden (rode/blauwe/groene cirkels). Een aantal zaken staan echter niet ter discussie: of de gekozen strategie, structuur en tot nu toe gevolgde weg correct zijn (blauwe cirkels). De wens van de opdrachtgevers is om vanuit de huidige situatie de cultuurverandering verder te ontwikkelen. Uitgangspunt is dus de IST situatie van TOOR en TORV met als kernprobleem het ontbreken van een optimale samenwerking en communicatie, die uiteindelijk gedefinieerd is als 'het ontbreken van (gedeeld) eigenaarschap'. De groene cirkels, uit Figuur 1.5, maken daarom deel uit van het onderzoek, waarbij de focus ligt op

- de invloed die medewerkers en MT vanuit hun eigen positie kunnen benutten (eigenaarschap) om bij te dragen aan de cultuurverandering (vorm geven aan de vier kerncompetenties) ten gunste van zichzelf en de organisatie
- de manier waarop er gecommuniceerd en samengewerkt wordt
- welke leereffecten (lessen) hieruit te destilleren zijn voor TOOR, TORV en de organisatie.

Daardoor kan iedereen zijn eigen potentieel benutten en wordt gezamenlijk vorm gegeven aan het gewenste cultuurverandering (houding en gedrag – eigenaarschap) en de samenwerking. De conclusie van het vooronderzoek is op 13 februari 2017 met alle medewerkers gedeeld, waarna in de bijeenkomst gezamenlijk verder vorm is gegeven aan de invulling van 'samenwerking en communicatie'. (USB-S).

Vanuit de analyse en de duiding van de ontwikkelvraag worden in de volgende paragraaf de doelstellingen, vraagstelling en deelvragen geformuleerd.

1.5 Doelstellingen, vraagstelling en deelvragen

Doelen voor het onderzoeks- en begeleidingstraject zijn:

Eind mei 2017 beschikken het MT van de gemeente Waalwijk en de Waalwijkacademie over adviezen en aanbevelingen, welke een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van gedeeld eigenaarschap bij de teams TOOR en TORV ten behoeve van de samenwerkingscultuur die aansluit bij de gewenste cultuurverandering van de gemeente Waalwijk.

Een bijdragen leveren aan het vak organisatie coaching door het methodisch onderzoeken en beschrijven van het ontwikkelen van gedeeld eigenaarschap (ten behoeve van een samenwerkingscultuur) bij een gemeente.

Het hieruit destilleren van adviezen voor de Waalwijkacademie ten behoeve van de ontwikkeling van overige teams van de gemeente.

Dit leidt tot de volgende vraagstelling:

Hoe kan gedeeld eigenaarschap gestimuleerd worden bij medewerkers om de door het management gewenste samenwerkingscultuur tussen TOOR en TORV te ontwikkelen die past bij de cultuurverandering van de gemeente Waalwijk?

Hierbij zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. *Wat wordt verstaan onder de huidige en gewenste (samenwerkings)cultuur bij de gemeente? (vooronderzoek)*
2. *Hoe vindt (cultuur)verandering plaats en welke succes- en stagnatiefactoren zijn hierin te onderscheiden?*
3. *Wat wordt er verstaan onder eigenaarschap en gedeeld eigenaarschap?*
4. *Hoe wordt er vorm gegeven aan gedeeld eigenaarschap binnen de teams TOOR & TORV?*
5. *Hoe wordt er vorm gegeven aan gedeeld eigenaarschap door het MT van TOOR & TORV?*
6. *Welke rol speelt gedeeld eigenaarschap binnen de samenwerkingsontwikkeling van en tussen teams en wat daarvan verhoogt de effectiviteit van cultuurverandering?*
7. *Welke lessen zijn uit dit onderzoeksproces te destilleren voor het MT en de Waalwijkacademie ten behoeve van het ontwikkelen van gedeeld eigenaarschap binnen de teams van de gemeente Waalwijk om de gewenste cultuurverandering te ondersteunen?*

1.6 Leeswijzer

De thesis is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader beschreven, waarin de kernbegrippen centraal staan: cultuurontwikkeling en eigenaarschap. In hoofdstuk 3 worden de onderzoeksmethode en de begeleiding van het hele proces beschreven. In hoofdstuk 4 worden de resultaten gepresenteerd van het onderzoek. Hoofdstuk 5 geeft antwoord op de hoofd en deelvragen. Er worden aanbevelingen gedaan en er volgt een discussie. In hoofdstuk 6 wordt stilgestaan bij de relevantie van het onderzoek voor het vak organisatiecoaching en een reflectie op het leerproces van de onderzoeker. De thesis wordt afgesloten met een literatuurlijst en een aantal bijlagen. Alle vertrouwelijke bijlagen worden op USB aangeleverd.

2 THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader beschreven dat aansluit bij de vraagstelling 'Hoe kan gedeeld eigenaarschap gestimuleerd worden bij medewerkers om de door het management gewenste samenwerkingscultuur tussen TOOR en TORV te ontwikkelen die past bij de cultuurverandering van de gemeente Waalwijk?'

Paragraaf 2.1 start met de overgang van structuurverandering naar cultuurverandering. Daarna worden in de sub paragrafen de formele en informele structuur toegelicht, organisatiecultuur en het veranderen ervan. In paragraaf 2.2 staat cultuurverandering en eigenaarschap centraal. In de sub paragrafen wordt eigenaarschap beschreven, zowel hoe het te beïnvloeden is en hoe het te gebruiken is bij organisatiecultuurverandering. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie in paragraaf 2.3 en het conceptueel model in paragraaf 2.4.

2.1 Van structuurverandering naar cultuurverandering

2.1.1 Formele en informele structuren als opmaat naar cultuur

Verandering van de formele organisatiestructuur heeft invloed op de informele organisatiestructuur (cultuur) en omgekeerd. Rank (2008) beschrijft dat er grote consensus is, onder wetenschappers en praktijkmensen, over het bestaan van formele en informele structuren. Ze bestaan naast elkaar en beiden dragen bij aan het bereiken van de organisatie doelen. De formele structuur is zichtbaar en ligt veelal vast in een organigram, procedures en protocollen. De informele structuur ontstaat door interactiepatronen tussen medewerkers. Deze niet beschreven interactiepatronen zijn minder grijpbaar (Homan, 2008; Rank, 2008; Vaan, 2012). Bij en na een grote structuurverandering wordt er ander, feitelijk, gedrag verwacht. French en Bell (in de Caluwé & Vermaak, 2010) gaan ervan uit dat een groot deel van het feitelijke gedrag vooral gestuurd wordt door 'onzichtbare aspecten'. Deze 'onzichtbare aspecten', ook wel 'onderwaterwereld' (Homan, 2008) of 'off-stage wereld' (Vaan, 2012) genoemd, zijn groter en bepalender dan het zichtbare deel boven water (Figuur 2.1, Elementen van organisatiecultuur).



Figuur 2.1 Elementen van organisatiecultuur
Bewerkt van bouwkenisblog.nl; Cameron & Quinn, 2011, p. 38

2.1.2 Organisatiecultuur

Uit paragraaf 2.1.1 komt naar voren dat de informele structuur groter en bepalender aanwezig is, dan de formele structuur, en omschreven wordt als de cultuur. Cultuur wordt in de literatuur getypeerd als houding en gedrag, als iets dat door mensen wordt gedeeld en gedragen (Kor, Wijnen & Weggeman, 2008; Cameron & Quinn 2011). Het is aangeleerd, niet onmiddellijk zichtbaar en niet direct beïnvloedbaar (Have et al, 2010, p. 298). Daarnaast heeft het een duurzaam en stabiel karakter, een combinatie van geritualiseerde denkwijzen en werkwijzen (Es, 2011). Ofwel het feitelijke gedrag van medewerkers dat voortkomt uit een stelstel van impliciete en expliciete veronderstellingen, waarden en normen (Caluwé & Vermaak, 2010, p. 261). Cultuur is daarmee een sociaal geconstrueerd kernmerk en fungeert als het sociale bindmiddel van een organisatie (Cameron & Quinn, 2011, p.37), de gevoelskant van de organisatie, die zich uit in organisatiemythen, de ideologie en de organisatiewaarden (Cameron & Quinn, 2011; Have et al, 2010; Kor et al, 2008). Boonstra (2013, p.28) beschrijft cultuur als een gestold leerproces. Alle activiteiten, houding en gedrag zijn tot het moment van stolling in interactie met elkaar geworden tot wat het is. Hierdoor is iedereen medeverantwoordelijk, voor wat er in een organisatie gebeurt en bepaalt iedereen mee de cultuur (Ardon, 2014; Senge & Westendorp-Kauffmann, 2014). Het mooie van een gestold proces, is dat het ook kan ont-stollen. Hiervoor zijn volgens Boonstra (2013) nieuwe ervaringen nodig.

In de literatuur worden meerdere cultuurtypologieën beschreven. In het kader van dit onderzoek worden er, in Figuur 2.2, drie cultuurdimensies kort toegelicht die gedurende het (voor)onderzoek naar voren zijn gekomen als aanwezig en gewenst bij de gemeente Waalwijk.

<i>Hiërarchische cultuur</i>	<i>Familiecultuur</i>	<i>Adhocratiecultuur</i>
<i>Regels, specialisatie, meritocratie, hiërarchie, gescheiden, eigendom, onpersoonlijkheid en verantwoordelijkheid.</i>	<i>Gemeenschappelijke waarden en doelstellingen, een groot gevoel van saamhorigheid, waarbij loyaliteit en tradities een belangrijke rol spelen. Individualiteit en een wij-gevoel. Medewerkers zijn vaak lang in.</i>	<i>Een dynamische, ondernemende en creatieve werkomgeving. Er wordt gestreefd naar innovatie en het durven experimenteren met nieuwe kennis, producten en/of diensten. Mensen steken hun nek uit en nemen risico's.</i>
<i>Leiders zijn coördinator en organisator.</i>	<i>Leiders vervullen een mentor(vader)rol, die aanmoedigend maar ook beperkend kan zijn. Leiders bieden ruimte aan medewerkers voor medezeggenschap en bevorderen gevoel van participatie, betrokkenheid en loyaliteit.</i>	<i>Leiders stimuleren ondernemerschap en creativiteit en het bereiken/behouden van een voorsprong op andere organisaties.</i>

Figuur 2.2 Overzicht van drie cultuurdimensies die bij de gemeente Waalwijk zijn benoemd. (Cameron & Quinn, 2011, pp. 59-68)

Het in kaart brengen van een aanwezige en gewenste organisatiecultuur biedt houvast om een veranderingsplan in te vullen en uit te dragen. Hoe verder de huidige en gewenste cultuur uit elkaar liggen, hoe groter de cultuurveranderingsinspanning (ont-stollingsproces) zal zijn. Cameron & Quinn (2011) spreken over een grote verandering indien de OCAI

cultuurscan, zoals ook gebruikt bij de gemeente Waalwijk, een verschil van vijf tot tien punten op een scoreschaal van 100 aangeeft. Het verschil tussen de huidige en gewenste adhocratie bij TOOR is 22 punten en bij TORV 23 punten (bijlage 6).

2.1.3 *Organisatiecultuur en veranderen*

'Ont-stollen' is dus het devies door middel van nieuwe ervaringen. Het expliciet maken van het impliciete gedrag draagt bij aan de mogelijkheid om de cultuur te veranderen en bij te laten dragen aan de in gang gezette structuurverandering (Boonstra, 2013; Have, 2009; Homan, 2006). Ont-stollen begint met stilstaan om het 'hoe, wat en waarom' van vanzelfsprekende organisatiewaarden te weten en te zien. Dit betreft zowel het zichtbare als het onzichtbare. Dat draagt bij aan de mogelijkheid om er grip op krijgen (Boonstra, 2013, p.26; Cameron & Quinn, 2011). In Figuur 2.1 (2.1.1) is goed zichtbaar waarom het veranderen van vanzelfsprekende organisatiewaarden lastig is. Ten eerste omdat het 'onderwater deel' niet zichtbaar zijn, ten tweede omdat het veel groter (hardnekkiger) is dan het zichtbare deel (onderste deel Figuur 2.1) en ten derde 'alle waarden' medewerkers een gevoel van identiteit en draagt het bij aan de stabiliteit van het sociale systeem. Pas wanneer de cultuur verandert, doordat er een andere werkwijze wordt verwacht en afspraken herzien worden, wordt duidelijk hoe ingesleten de 'niet waarneembare gedragspatronen' zijn (Cameron & Quinn, 2011). Daar ontstaat de weerstand tegen de verandering en stagneert de ont-stolling. De fase van lichte ont-stolling, de bewustwording dat het anders wordt, dat dat lastig is, maar ook de moeite waard is, omschrijft Wierdsma als 'de Plek der Moeite' (Ruijters & Simons, 2012, p.459 en 463).

Een van bovenaf aangekondigde cultuurverandering kan leiden tot weerstand. Metselaar, Cozijnsen & Van Delft (2016) onderscheiden vier invalshoeken van weerstand tegen organisatieverandering; de irrationele, de politieke, de sociale en de psychologische invalshoek. De irrationele invalshoek heeft vooral te maken met angst, twijfel en verdriet en hangt dicht aan tegen psychologisch eigenaarschap (zie 2.2.1). De politieke invalshoek betreft de verstoring van verhoudingen tussen partijen (macht). De sociale invalshoek verwijst naar het feit dat organisaties uit groepen mensen bestaan die samenwerken. Bij verandering worden veelal de waarden en normen van die mensen op de proef gesteld, waardoor weerstand ontstaat. Hierin speelt ook groepsgedrag een rol. De druk in een groep om het met elkaar eens te zijn heeft invloed op de manier waarop beslissingen wel of niet genomen worden. Leden sluiten de ogen voor wellicht betere alternatieven, omdat bij de groep horen belangrijker is, dan de eigen mening verkondigen (Metselaar et al, 2016; Vonk, 2013, p. 359 en p. 524). Hierbij spelen 'need to belong', 'conformisme' en het 'bystander effect' een rol. Iedereen kijkt naar elkaar, niemand doet iets, 'dus waarom ik?' (Vonc, 2013, p.525). De psychologische invalshoek verwijst naar de menselijke behoefte aan een balans tussen veranderen en stabiliteit. Oreg (in Metselaar et al, 2016) spreekt over vier bepalende persoonskenmerken die een rol spelen in het vertonen van weerstand. Dit zijn: behoefte aan routine, emotionele reactie op verandering, korte termijn blik, cognitieve rigiditeit. Afhankelijk van de score op de onderdelen is er een inschatting te maken van de mate van weerstand die medewerkers vertonen. De meerwaarde van deze kennis is dat het handreikingen biedt om weerstand te managen en invloed uit te oefenen op de situatie.

Weerstand tegen een (cultuur)verandering ontstaat dus mede doordat de sociale stabiliteit (de cultuur) in de organisatie verandert. Een deel van de weerstand zal zichtbaar zijn, maar een veelal groter deel is niet zichtbaar en uit zich tussen organisatieleden onderling, buiten

het gezichtsveld van het management, 'de onderwaterwereld'. Daar ontwikkelen zich de betekeniswolken als metafoor voor alles wat rondwaart in de wandelgangen (Homan, 2006; Vaan, 2012). Hier wordt gedeeld wat men echt vindt van veranderingen, management et cetera. De invloed van deze betekeniswolken (informele structuur) is, zoals al eerder gezegd, groter dan de invloed van het management en de structuur. Bij fundamentele verandering dient aandacht te zijn voor de betekeniswolken (Homan, 2006; 2008). Senge (1990) spreekt in vergelijkbare termen over mentale modellen, als diepgewortelde veronderstellingen die van invloed zijn op hoe mensen de werkelijkheid zien en erop reageren. Mensen weten vaak niet waarom ze handelen (zie 2.2.2). In het kader van dit onderzoek is dat een interessant gegeven. Het onbewuste van houding en gedrag (cultuur) bewust maken draagt bij aan inzicht in handelen en biedt mogelijkheden tot veranderen. Cameron & Quinn (2011, p. 145) noemen 'persoonlijke verandering de sleutel tot cultuurverandering'. Zij leggen daarbij de focus op gedragsverandering van het management. Hoewel dat zeker van belang is, ze dienen volgens Stoker (2005) zelfs voor de troepen uit te transformeren, mag de gedragsverandering van de medewerker hierbij niet buiten beschouwing worden gelaten. Beide partijen kunnen gedrag vertonen dat er voor zorgt dat veranderprocessen vastlopen, waarbij Ardon (2014) zelfs stelt dat het management zelf veelal veranderingen blokkeert die ze initiëren, zonder zich dat bewust te zijn. Volgens de literatuur is het daarom van belang dat iedereen in de organisatie verantwoordelijkheid neemt ten opzichte van de verandering omdat daarmee de sleutel tot succes in handen ligt (Pijl, 2016; Oss & Hek, 2016).

2.2 Cultuurverandering en eigenaarschap

2.2.1 *Wat is eigenaarschap?*

In de literatuur wordt over zowel individueel als over gedeeld eigenaarschap gesproken en over psychologisch en formeel eigenaarschap. Psychologisch eigenaarschap staat voor het 'gevoel' van eigenaar zijn van iets', hetgeen alles kan zijn maar in deze thesis werk gerelateerd wordt gezien. Psychologisch eigenaarschap wordt gevoed door een aantal behoeften: doeltreffend en effectief willen zijn, behoefte aan autonomie, ergens bij willen horen (Brown, Pierce & Crossley, 2013; Jonge, 2014; Vonk, 2013). Brown et al (2013) stellen dat deze behoeftes onderscheidend, complementair en additief zijn. Eén behoefte is voldoende om eigenaarschap te ontwikkelen, maar hoe meer behoeftes vervuld zijn, hoe sterker het psychologisch eigenaarschap is. Het eigenaarschap ontwikkelt zich naarmate iemand het gevoel heeft meer 'controle' te hebben over het werk en er meer 'bekendheid' mee is. De derde factor betreft 'zelfinvestering' en verwijst naar betrokkenheid en de mate waarin iemand wil 'zelfinvesteren' en zijn eigen houding en gedrag wil bezien, bediscussiëren en ontwikkelen (zelfreflectie, autonomie ontwikkeling). Hoe meer het als 'eigen' voelt, hoe groter het eigenaarschap. Bij psychologisch eigenaarschap is altijd sprake van intrinsieke motivatie. Formeel eigenaarschap betreft een daadwerkelijk toebedeelde taak met, bijpassende formeel, vastgelegde verantwoordelijkheden. Hierbij kan sprake zijn van intrinsieke motivatie, maar dat hoeft niet. Individueel eigenaarschap kan zowel formeel als psychologisch eigenaarschap zijn.

Bij gedeeld eigenaarschap gaat het vooral over 'de inspanning leveren voor het team, de afdeling of het organisatiebelang. Gedeeld eigenaarschap bevat naast de kenmerken van individueel eigenaarschap nog de volgende kenmerken (Lamberigts & Schipper, 2016):

- Verantwoordelijkheid dragen en voelen voor veranderopgave.
- Bereidheid tot actie en een bijdrage willen leveren.

- Elkaar echt nodig hebben.
- Gelijkwaardige samenwerking in houding en gedrag.
- (Persoonlijke) afwegingen en keuzes samen maken, en de effecten van handelen open bediscussiëren en er gezamenlijk van leren.

Gedeeld eigenaarschap ontstaat alleen door de intrinsieke motivatie van betrokkenen, om gezamenlijk opvattingen en ervaringen te delen en te expliciteren, met de intentie om er samen van te leren en beter van te worden. Bij gedeeld eigenaarschap is niet iedereen evenveel verantwoordelijk maar wordt wel door iedereen de keuze gemaakt en uitgesproken welke mate van verantwoordelijkheid iemand heeft (Lamberigts & Schipper, 2016). Hierbij horen durf om beslissingen te nemen die in het belang zijn van de lange termijn van de organisatie en het verder kunnen en willen kijken dan de eigen taak (Hart, 2012; Oss & Hek, 2016; Pierce, Jussila & Cummings, 2009). Deze kenmerken haken aan bij de opvattingen uit het Rijnlandsmodel waarin vakmanschap een belangrijke rol speelt (Peters & Janssen, 2014). Vakmanschap bevat elementen van ondernemerschap; medewerkers willen ruimte om hun werk naar eigen inzicht te kunnen inrichten en uitvoeren (Braak, 2011). Ze willen eigenaar zijn van hun taak of de te behalen resultaten (Hart, 2012). Daarbij hoort het telkens onderzoeken van wensen en behoeften bij zichzelf, het waarnemen wat de ander nodig heeft en wat de situatie vraagt (Vangrinsven & Vissers, 2016). Een ander kenmerk is een gevoel van trots, verbondenheid en identiteit (Haak, 2016). Mensen 'genieten' van hun werk, praten daar graag over en ontlenen er status aan. Een laatste gezamenlijk kenmerk, is dat medewerkers het vanzelfsprekend vinden aanspreekbaar te zijn op hun werk. Ze zijn tenslotte 'eigenaar' (Haak, 2016; Loeffen & Springer, 2010). Het aangesproken willen en mogen worden op de eigen verantwoording hangt nauw samen met een reflecterend vermogen. Senge (1990) spreekt over persoonlijk meesterschap en doelt daarmee op het vermogen om te kunnen reflecteren op de eigen visie, deze bij te stellen en te verdiepen. Bij dit meesterschap hoort een voortdurende eigen ontwikkeling en de uitdaging om zo objectief mogelijk naar de werkelijkheid te kijken.

Binnen iedere fase van organisatieontwikkeling zijn er verschillende soorten verantwoordelijkheden en eigenaarschap. Hoe duidelijker voor iedereen is wat daaronder verstaan wordt en bij wie eigenaarschap ligt, hoe groter de kans dat de ontwikkeling ervan daadwerkelijk plaatsvindt (Ruijters & Veldkamp, 2012). Ruijters en Veldkamp (2012) onderscheiden zeven soorten ontwikkelprocessen. Afhankelijk van de gewenste verandering adviseren zij daaruit keuzes te maken. Drie processen spelen expliciet een rol bij het ontwikkelen van (gedeeld) eigenaarschap: persoonlijke ontwikkeling, professionalisering en samenwerking (Figuur 2.3). Persoonlijke ontwikkeling legt een basis voor het bewustzijn: zelfinzicht en reflectievermogen. Professionalisering ontwikkelt zich uit het voortgaande: de persoonlijke ontwikkeling wordt getransformeerd naar de functie en het werk. Dit leidt tot samenwerken: het inzicht dat het werk maximaal ontwikkelt door optimalisering van de andere twee ontwikkelprocessen. Hierbij horen het aangaan van de dialoog, rol kiezen en waarmaken, lerend evalueren en grensoverschrijdende teams (Lamberigts & Schipper, 2016).

Proces	Inhoud	Effect
<i>Persoonlijke ontwikkeling</i> ► <i>introspectie, reflectie en twee- en drieslagleren</i>	<i>Vooral patronen en achterliggende waarden, normen en opvattingen over gedrag staan centraal</i>	<i>Persoonlijke effectiviteit</i>
<i>Professionalisering</i> ► <i>inhoud is sturend</i> ► <i>individueel van aard, maar vorm is collectief</i>	<i>Het ontwikkelen van 'vakmanschap – eigenaarschap' Transfer naar de werkvloer</i>	<i>Inhoudelijke verrijking</i>
<i>Samenwerking</i> ► <i>verbinden in het primaire proces en met de buitenwereld</i> ► <i>maximaliseren van het resultaat</i>	<i>Samenwerkingsprocessen, vaak complexe processen, die onderliggend gaan over belangen, posities en rollen. Het effect is meer dan de som der delen</i>	<i>Verbeterde functionele relaties</i>

Figuur 2.3 Drie van de zeven processen bij organisatieontwikkeling (Ruijters & Veldkamp, 2012, pp. 74-75,155-158)

Tot nu toe zijn termen als taakverantwoordelijkheid, taakvolwassenheid, vakmanschap, eigenaarschap en meesterschap door elkaar heen gebruikt. Op basis van voorgaande paragraaf worden in Figuur 2.4 de definities van individueel en gedeeld eigenaarschap gepresenteerd waarin de vier competenties (bijlage 1) verwerkt zijn.

<p><i>(Individueel) eigenaarschap</i> <i>Doeltreffend en effectief handelen waarbij verantwoordelijkheid getoond wordt voor het werk door het telkens zo objectief mogelijk onderzoeken (analyseren, reflecteren) van wensen en behoeften bij zichzelf, het waarnemen wat de ander en de situatie vraagt¹⁻⁴ en daar het handelen op aan te passen². Het vanzelfsprekend vinden om daarop aangesproken te worden of de ander daarop aan te spreken³.</i></p> <p><i>(Gedeeld) eigenaarschap</i> <i>Het gezamenlijk verantwoordelijkheid³ voelen en dragen¹ voor veranderopgaven, waarbij (eigen) keuzes gezamenlijk en open bediscussieerd worden en er gezamenlijk van geleerd wordt in het belang van de eigen en de (lange termijn)ontwikkeling van de organisatie^{1,2,3,4}.</i></p> <p>1. <i>Ondememend</i> 2. <i>Flexibel</i> 3. <i>Betrokken</i> 4. <i>Partners in coproductie</i></p>

Figuur 2.4 Gehanteerde definities van individueel en gedeeld eigenaarschap

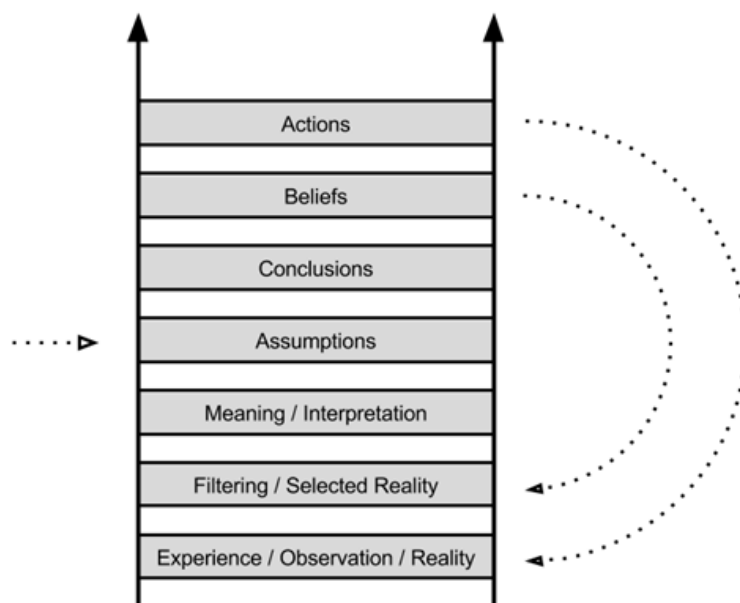
2.2.2 Eigenaarschap bij organisatieverandering

Psychologisch en gedeeld eigenaarschap vallen grotendeels onder de informele structuur. In die zin is eigenaarschap te vergelijken met cultuur, deels impliciet aanwezig maar o zo van belang. Over het algemeen ervaren medewerkers een vorm van individueel eigenaarschap voor hun werk (Loeffen & Springer, 2010). Dat zorgt ook voor de weerbarstigheid die optreedt bij organisatieverandering. Het eigenaarschap voor het eigen werk is er, maar het werk en/of de context verandert. Het gevoel van 'controle' en 'bekendheid' verdwijnt evenals de energie om te investeren.

Verandering (ontstolling) van de organisatiecultuur doet iets met de trots, verbondenheid en identiteit van medewerkers. Het zorgt voor een (tijdelijke) periode van onzekerheid, tot het bereiken van een nieuw evenwicht (stolling). Geplande verandering wordt meestal bedacht voor de organisatie als geheel, maar niet dóór de organisatie 'als geheel' (Pijl, 2016). Het

nadeel van geplande verandering is dat er minder spontaan vorm aan wordt gegeven door natuurlijk lokaal eigenaarschap, waardoor de gewenste verandering makkelijk buiten de dagelijkse werksfeer wordt gehouden (Oss & Hek, 2016, p.37). Dit beeld komt overeen met de mono-vocale benadering in Waalwijk.

Kotter (2009, p. 207) stelt dat de gedachtegang dat leiderschap alleen ‘van boven’ komt volledig achterhaald is. Ieder mens beschikt ook over een ‘interne leider’, die sturing geeft aan het eigen denken en handelen. Nieuwe tijden vragen meer om die ‘interne leider’ (eigenaarschap), om een andere houding en ander gedrag. Iedereen is leider van zichzelf en daarmee leider van anderen. Het ontwikkelen en aanspreken van (intern) persoonlijk leiderschapspotentieel zorgt ervoor dat medewerkers meer en makkelijker anticiperen op kansen en bedreigingen uit de omgeving (Kotter, 2009, p. 218). De manier waarop iemand zijn ‘eigenaarschap invult is, zoals in paragraaf 2.2.1 gesteld, sterk verbonden met zijn persoonlijke overtuigingen, mentale modellen (Senge, 1990; Kloosterboer, 2010; Magzan, 2012) en stuurt ‘vrij hardnekkig’ het denken en handelen van de persoon. Dit is in beeld gebracht door Argyris en Senge in de ‘ladder of inference’ (Figuur 2.5). Hierin is duidelijk zichtbaar dat ‘we graag zien en denken wat ons uitkomt’, daarnaar handelen én de overtuiging weer bevestigd wordt. Dit mechanisme speelt een belangrijke rol in het stagneren van organisatieverandering. Het zichtbaar maken door gezamenlijke reflectie draagt bij aan verandering van overtuigingen.



Figuur 2.5 Ladder of Inference.
(<https://synergycommons.net/wp-content/uploads/2013/09/ladder-of-inference-diagram.png>)

2.2.3 Hoe is eigenaarschap te beïnvloeden?

Voor het ontwikkelen van eigenaarschap is het dus nodig om de mentale modellen ter discussie te stellen (Senge 1990; Argyris & Schön, 1987; 1996) en te ont-stollen. De mentale modellen worden kritisch onderzocht door interne reflectie en door het in gesprek gaan met anderen. Zo worden ieders aannames getoetst en worden medewerkers zich bewust hoe ze zijn ontstaan en hoe kloppend of niet kloppend ze zijn. Pas als die aannames bekend en doorgrond zijn, is het mogelijk om nieuwe paden te zien en te bewandelen (Senge, 1990;

Magzan, 2012). Daardoor ontstaat langzaam aan het besef dat problemen en stagnaties niet persé veroorzaakt worden door iemand anders of 'de organisatie', maar wordt zichtbaar hoe het eigen handelen van invloed is op de problemen die ervaren worden.

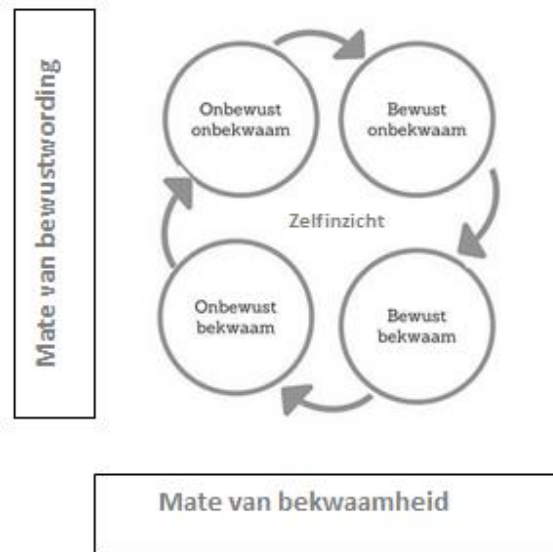
Hoewel bovenstaande wellicht eenvoudig en logisch klinkt is het activeren van het reflecterend vermogen geen sinecure. Regels en procedures bediscussiëren lukt veelal wel, maar de inzichten die achter de regels zitten en vervolgens de (persoonlijke) principes achter de inzichten maken het steeds lastiger (plek der moeite). Bewustwording en bereidheid, bij medewerkers, komt vooral op gang door aan te sluiten bij hun intrinsieke motivatie en als er aandacht is voor betekenisgeving aan hun werk. Daarmee wordt een basis gelegd voor gezamenlijke reflectie, als basis voor verandering. Alle, in de vorige paragraaf, genoemde kenmerken van eigenaarschap kunnen door middel van reflectie gewogen, herzien en uitgedragen worden. De eerste stap is het expliciteren van het intern dialoogproces over de werkzaamheden waarmee iemand bezig is. Schön (1983) noemt dit reflection-in-action en beschrijft dat veel van wat wij weten als 'tacit knowledge' (impliciete kennis) gezien moet worden, opgesloten in vanzelfsprekende patronen en aannames (p. 49). Onze kennis zit in onze acties (knowing-in-action), stelt hij, waardoor het expliciet maken waarom mensen dingen doen minder makkelijk gaat dan gedacht. Terwijl dat juist nodig is om te kunnen veranderen. Kennis heeft in dit soort situaties een aantal kenmerken (Schön, 1983, p. 54):

- Vanzelfsprekendheid in het uitvoeren en beslissen van zaken
- Medewerkers zijn zich niet bewust dit 'ooit' geleerd te hebben
- Soms is er enige mate van bewustzijn, maar gewoonlijk zijn medewerkers niet in staat om de achterliggende kennis van het handelen te beschrijven

Om nieuw eigenaarschap te ontwikkelen, de mentale modellen te veranderen, is er meer nodig dan 'knowing in action' en 'reflection-in-action', juist vanwege het impliciete karakter. De drie hierboven genoemde kenmerken dienen doorgrond te worden (tweede stap).

In het enkelslag leren (stap een) wordt er wel verbeterd, maar worden de onderliggende inzichten en principes niet bediscussieerd. In het dubbelslag leren (stap twee) is sprake van vernieuwing en worden inzichten en principes wél bediscussieerd (Swieringa & Wierdsma, 1990). Medewerkers worden er zich van bewust dat wat ze denken en zeggen te doen (Espoused theory) afwijkt van wat ze doen (Theory-in-use). Greenwood (1993) heeft een extra dimensie toegevoegd aan de theorie van Schön. Hij stelt dat ook het vooraf nadenken over de uit te voeren handeling van meerwaarde is en noemt dit reflection-before-action. Hierdoor kunnen fouten voorkomen worden en worden handelingen bewuster aangegaan. Door de stappen gezamenlijk aan te gaan (collectief leren) kan een verbeterd repertoire van acties gevormd worden (Swieringa & Wierdsma, 1990). Argyris en Schön (geciteerd in Klev & Levin, 2012) spreken in datzelfde kader over 'actietheorieën' waarbij werkwaarden, kennis, kunde en effecten met elkaar besproken en gereflecteerd worden om van te leren en te verbeteren. Al de hier genoemde theorieën komen erop neer dat 'veranderen' in de praktijk van de organisatie wordt gezien als een leerproces, waarbij reflectie op handelen een belangrijke rol speelt. Het organisatiegedrag verandert, inclusief de formele en informele structuren en uitingen, omdat dat niet meer leidt tot het gewenste resultaat. Dit proces voltrekt zich in eerste instantie, op de eerder genoemde, 'Plek der moeite', want zoals eerder gezegd, vragen gedragsverandering en mentale verandering om tijd. Het samen durven en willen stilstaan vraagt iets van management en medewerkers, maar is ook de moeite waard. Helpend hierbij is om deze bewustwording te plaatsen in Figuur 2.6 'fasen van bekwaamheid'. Het model maakt duidelijk dat het ervaren van ongemak in een

veranderproces een normaal verschijnsel is. Dit helpt mensen bij het toelaten van het ongemak en het meer open te staan voor het leerproces.



Figuur 2.6. Bekwaamheidsmodel
(bewerkt van <http://www.een10voorwerkgeuk.nl/uploads/2016/01/het-leert.jpg>)

2.2.4 Hoe eigenaarschap te benutten bij cultuurverandering

De kern van eigenaarschap is verantwoordelijkheid willen en kunnen nemen. Hiervoor dient men invloed en overzicht te hebben, vertrouwen te krijgen en transparant te zijn over de eigen drijfveren. Daarbij horen duidelijke organisatiedoelen. Pierce et al (2013) stellen dat medewerkers meer commitment ervaren als doelen duidelijk zijn. Mede hierdoor kan eigenaarschap zich ontwikkelen. Het meest wezenlijke onderdeel van gedeeld eigenaarschap betreft het samen expliciteren van eigen afwegingen en keuzes, de effecten van handelen open te bespreken en er gezamenlijk van te leren (Lamberigts & Schipper, 2016).

In een collectieve leervorm kan het proces van eigenaarschap gestimuleerd worden met de volgende vragen:

- Willen: hoe wil iemand de verantwoordelijkheid in zijn werk vorm geven, waar loopt iemand warm voor in het werk, motivatie, wat gaat gemakkelijk, waar ligt de succesfactor (Haak, 2016)? De wil-vraag brengt mensen in contact met eigen waarden, drijfveren en behoeften (Braak, 2011).
- Kunnen: is er sprake van voldoende vaardigheden? Is het benodigde zelfvertrouwen aanwezig? Bij verandering is een belangrijke vraag: voelen medewerkers zich klaar voor bijvoorbeeld verantwoordelijkheid. De kunnen-vraag vraagt om begrenzing en daagt groei uit (Braak, 2011; Haak, 2016).
- Betekenis: wat is iemands bijdrage aan het groter geheel, wat wordt er gemist als iemand er niet is? De 'bedoeling' waaraan men bijdraagt (Hart, 2012; Lamberigts & Schipper, 2016; Pierce et al, 2013).

Het aanhaken bij het vertrouwen en de motivatie van medewerkers en het creëren van draagvlak en het doen 'wat er toe doet' worden steeds meer benadrukt en dragen bij aan de veranderbereidheid (Hart, 2013; Kotter, 2014; Sinek, 2011). De verandering bij de

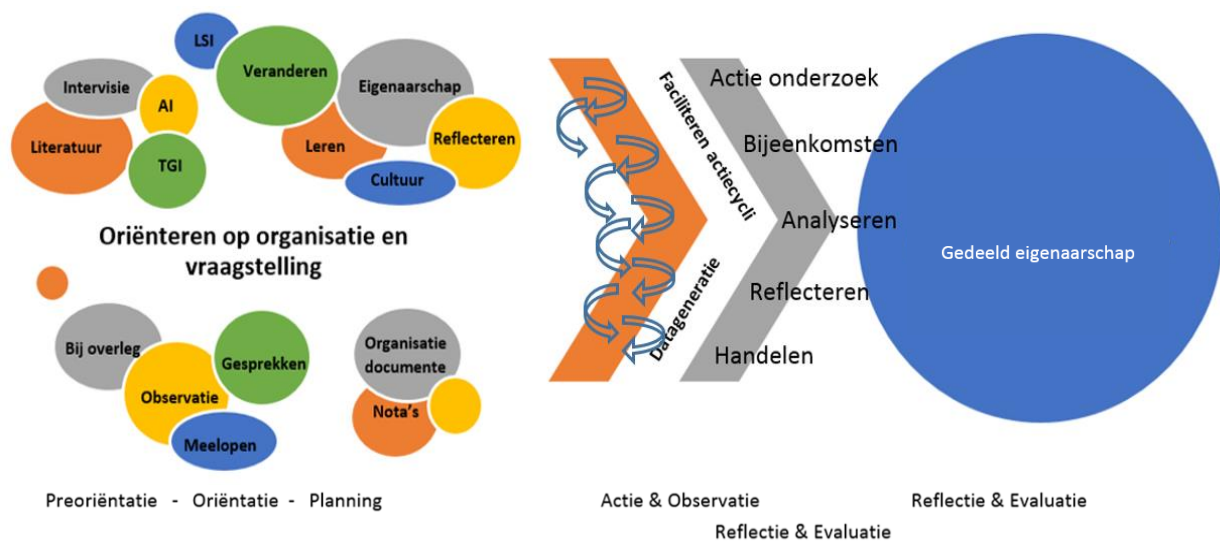
gemeente Waalwijk bevindt zich in de invoeringsfase met interventies op het gebied van 'kunnen' (Metselaar et al, 2016), zoals ook blijkt uit de weergave in het PROMIIC model in de inleiding. Volgens Homan (2006) bevindt de benodigde kennis om te veranderen zich in het systeem. De kunst is om deze te benutten. Voorwaarde hiervoor zijn zoals eerder gezegd heldere kaders, rolmodel en coaching van het management en ruimte om gezamenlijk te kunnen 'leren leren'.

2.3 Conclusies literatuur & bronnenstudie

Cultuurverandering vraagt dat medewerkers bereid en in staat zijn om hun gebruikelijke manier van samenwerken ter discussie te stellen en te veranderen. Gedeeld eigenaarschap vraagt vergelijkbaar gedrag. Als medewerkers bereid zijn tot het ter discussie stellen van de eigen mentale modellen, en het eigen en gezamenlijk handelen kritisch onder de loep willen nemen, kan gedeeld eigenaarschap ontstaan en bijdragen aan de beoogde verandering. Bereidheid hangt samen met inzicht in de noodzaak om te veranderen, waarbij heldere doelen en kaders horen. Dit hangt samen met eigen vaardigheden en inzicht in persoonlijk functioneren en de relatie met de context. Het veranderen/ontwikkelen van (gedeeld) eigenaarschap ontwikkelt zich op een vergelijkbare wijze als cultuur. Door in gezamenlijkheid de mentale modellen ter discussie te stellen ontstaat inzicht en ruimte om te kunnen en willen veranderen. Hierbij is sprake van persoonlijke ontwikkeling, professionalisering en samenwerking.

2.4 Onderzoekmodel

Bovenstaande theoretisch kader leidt, samen met de methodeafweging uit hoofdstuk 3 tot onderstaand onderzoek model. Het model is opgebouwd volgens de fasen van Kemmis, McTaggart en Nixon (in Lieshout, Jacobs, Cardiff, 2017): plan –act & observe – reflect/ evaluate. Die fasen zijn continue gefaciliteerd, waarbij gedurende het proces data is gegenereerd en geanalyseerd. De bollen in de oriëntatiefase, dat zijn thema's waarover in het vooronderzoek data is verzameld. Die zijn geblend en hebben tot een definitieve vraagstelling geleid. Het hele proces leidt tot antwoord op de vraag- en doelstellingen zoals geformuleerd in paragraaf 1.5 en draagt bij aan gedeeld eigenaarschap.



Figuur 2.7 Onderzoekmodel

3 ONDERZOEKSMETHODE EN BEGELEIDING

In dit hoofdstuk wordt het onderzoek en begeleidingsproces toegelicht en verantwoord. De keuzes hangen nauw samen met de vraagstelling van de thesis en met de visie van de onderzoeker op organisatieontwikkeling. In paragraaf 3.1 wordt deze visie beschreven. Het kleur bekennen, als onderzoeker en organisatiecoach, is van belang, want: 'hoe je kijkt, bepaalt min of meer wat je doet of laat, waardoor keuzes binnen het onderzoek te verantwoorden zijn en beter navolgbaar. In paragraaf 3.2 wordt actieonderzoek als gekozen methode (interventie en begeleidingsmethodiek) beschreven. Paragraaf 3.3 geeft een overzicht van de onderzoeksperiode, waarin het begeleidingsdeel wordt toegelicht en de manier waarop daarin de dataverzameling heeft plaatsgevonden. In paragraaf 3.4 wordt de dataverwerking en data-analyse toegelicht. In paragraaf 3.5 komen de kwaliteitseisen aan het onderzoek aan bod en in paragraaf 3.6 de ethische benadering.

3.1 Visie van de onderzoeker op organisatieontwikkeling

Leren en ontwikkelen in een organisatiecontext betekent in de visie van de onderzoeker dat dit met zoveel mogelijk stakeholders uit het systeem gebeurt. Door hun ervaringskennis te gebruiken en deze te expliciteren wordt het medewerkerperspectief beïnvloed zodat zij anders met een bestaande, maar ook steeds veranderende, context kunnen leren omgaan. Dit leervermogen wordt geactiveerd door bewustwording – empowerment – emancipatie (Fay, in Lieshout, 2013), in de context waarin mensen functioneren. Hoe meer en hoe vroeger mensen betrokken worden bij verandering hoe duurzamer de effecten zijn volgens onderzoeker. Bovenstaande sluit aan bij de sociaal wetenschappelijke opvatting, dat kennis niet individueel geconstrueerd wordt, maar 'getoetst' wordt aan opvattingen van anderen. Lange et al (2011) zeggen dat mensen hun eigen realiteit construeren op basis van wat ze ervaren: een mentaal construct, gevormd onder invloed van sociale, politieke, culturele en economische krachten en die mensen als 'waar' zijn gaan ervaren (Lieshout, Jacobs & Cardiff, 2017, p.6). Het delen en, zo nodig, hervormen van de waarheid zorgt ervoor dat het eigen koffertje voller wordt nieuwe betekenisvolle organisatie waarheden oplevert (Ertmer & Newby, 2016). Uitgaande van die visie en de onderzoeksvraag, is gekozen voor een daarbij passende onderzoeksmethode: actieonderzoek.

3.2 Wat is actieonderzoek?

Bij actieonderzoek staan het bewust worden van en het gezamenlijk spreken over (het ontstaan van) de huidige ongewenste praktijksituatie en deze willen veranderen centraal. Hierbij horen het methodisch onderzoeken van die situatie, het uitproberen en bijstellen van gedragsmogelijkheden (Baarda e.a. 2013; Lieshout et al, 2017). Dit draagt bij aan verbetering of vernieuwing van de beroepspraktijk en het verbeteren van de positie (emancipatie) van de betrokkenen daarbinnen (Lange et al, 2011). Door dit handelen continu systematische te onderzoeken, te verbeteren, weer te handelen, te onderzoeken (bewustwording, empowerment) enzovoort, wordt handelingskennis ontwikkeld om succesvolle patronen in de huidige, maar ook andere, situaties toe te kunnen passen (Coglan & Branninck, 2014; Lange et al, 2011; Lieshout et al, 2017; Ponte, 2012). Simons & Ruijters (2004, p. 211) stellen dat actieonderzoek de mogelijkheid biedt om met en van elkaar te leren als individu, groep of organisatie en bij kan dragen aan organisatieverandering. Haak (2016) beschrijft dat daarmee een beroep wordt gedaan op de professionaliteit van medewerkers, hetgeen

aansluit op de menselijke behoefte aan autonomie. Medewerkers zijn eerder geneigd vorm te geven (eigenaarschap tonen) aan verandering, waarover ze zelf meegedacht hebben en draagt bij aan de intrinsieke motivatie.

3.2.1 *Waarom is actieonderzoek passend in dit onderzoek?*

Actieonderzoek kan gezien worden als een vorm van interventiemethodologie (Lange et al, 2011) en is mede daardoor een bruikbare benadering voor een (afstuderende) organisatiecoach (begeleiding, interventie, data). Bij de gemeente Waalwijk is behoefte aan het ontwikkelen van nieuw gedrag en handvaten om dit gedrag door te ontwikkelen en vast te houden. De methodische structuur van actieonderzoek ondersteunt dat veranderproces, stimuleert eigenaarschap en draagt bij aan kennisontwikkeling (Lieshout et al, 2017). Een ander krachtig onderdeel van actieonderzoek betreft de holistische benadering: alle medewerkers uit betreffende context doen mee. 'Het probleem' speelt in die totaliteit en hangt niet af van individuele medewerkers, verbanden of situaties. Hoe meer medewerkers deelnemen, hoe meer collectieve betekenisstructuren er op tafel liggen en hoe meer kennis hieruit gehaald wordt (gedeeld eigenaarschap), waardoor teams een hogere mate van complexiteit aankunnen (Homan, 2010; Lieshout et al, 2017). Deelnemers worden empowered door de bewustwording van de eigen beïnvloedingsmogelijkheden en de ontwikkeling van nieuwe, bruikbare kennis, inzichten en vaardigheden in de context (Schuiling & Vermaak, 2017). Bovenstaande werkwijze draagt bij aan het bereiken van de doelstelling van dit onderzoek.

3.2.2 *Positionering actieonderzoek*

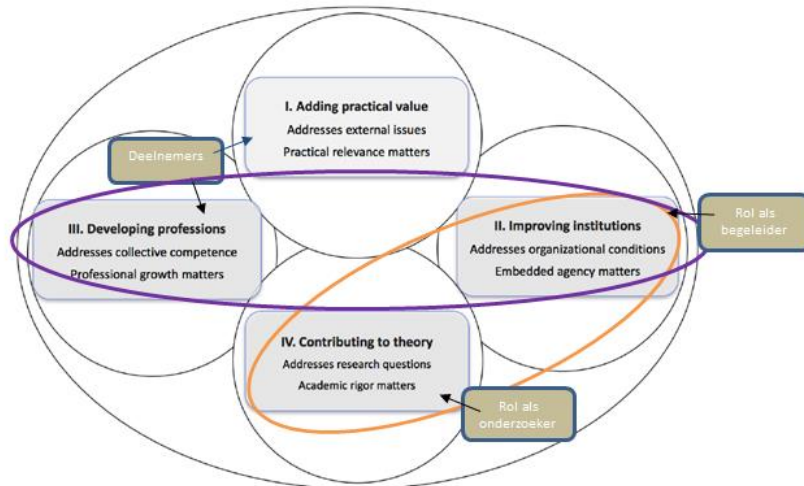
Het actieonderzoek in deze thesis wordt dus gebruikt als leer- en interventiemiddel en onderzoeksmethodologie. Het kan getypeerd worden als second person-actieonderzoek (Coghlan & Brannick, 2014; Reason & Bradbury in Lieshout et al, 2017). Hierbij vindt het onderzoek plaats in een relatief kleine setting (*TOOR/TORV*) waarbij gezamenlijk een thema onderzocht wordt waarover onvrede is (*te weinig eigenaarschap in communicatie & samenwerking*) en waarbij vaak meerdere disciplines betrokken zijn (*MT- projectleiders, beleidsmakers, beheerders*). Dit draagt bij aan de gedragenheid van de verbetering. Verder betreft het een pragmatisch actieonderzoek: voor deze thesis lag de vraagstelling min of meer vast, maar zijn medewerkers vanaf het begin betrokken en hebben actief meegedacht en hun inbreng gegeven.

Het onderzoek wordt voornamelijk gepositioneerd onder het kritisch paradigma. Een paradigma bevat belangrijke aannames waarop de onderzoeker naar de wereld kijkt (Saunders, Lewis & Tornhill, 2015). Uitgangspunt bij dit paradigma is het zichtbaar maken van onderliggende patronen om van daaruit tot een verbeterd handelingsrepertoire te komen vanuit reflectie en eigenaarschap (Lange et al 2011). Lange et al, (2011) Lieshout et al (2017) Ponte (2012) bepleiten om de scheiding tussen de paradigma's niet ridicuul te benaderen. Daar waar een gecombineerde aanpak past, dient die vooral gebruikt te worden. In deze thesis worden er behalve uit het kritisch paradigma tevens inzichten en werkvormen uit het interpretatieve paradigma gebruikt. Dit betekent dat de werkvorm soms meer gericht is op het stimuleren van het zelf doen en de bewustwording daarover (kritische benadering) en soms op het samendoen (participatieve benadering) (Lieshout et al, 2017).

3.2.3 Spanningsvelden binnen actieonderzoek.

Spanningsveld 1- belangen

Binnen actieonderzoek worden altijd minimaal ‘twee heren gediend’ (contexten): kennisontwikkeling en praktijkontwikkeling, hetgeen in de literatuur als lastig, maar ook als aanvullend, beschreven wordt. Schuiling & Vermaak (2017) maken dat inzichtelijk aan de hand van het model ‘four contexts of action research’ in Figuur 3.1, waaraan zij de componenten organisatieontwikkeling toegevoegd hebben.



Figuur 3.1 Rijkheid aan doelen actieonderzoek en spanningsvelden actieonderzoek.
(Bewerkt naar *The four contexts of action research*
<http://hansvermaak.com/wp-content/uploads/IJAR-2017-Four-contexts-SHAREVERSIE-March-8-DEF.pdf>)

Volgens Schuiling & Vermaak (2017) heeft iedere ‘context’ zijn eigen processen, issues, actoren, regels, et cetera. Zij stellen, net als Lieshout et al (2017), dat er geen keuze gemaakt hoeft te worden. Het is wel van belang om de eigenheid en tegenstrijdigheid van de ‘contexten’ te signaleren en daar waar nodig te expliciteren binnen het onderzoek. Schuiling & Vermaak (2017) beschrijven zes spanningsvelden tussen de ‘contexten’ (bijlage 8). Twee ervan worden in Figuur 3.2 benoemd, omdat zij een rol speelden tijdens het onderzoek (zie 5.6) en refereren aan de paarse en oranje cirkel uit Figuur 3.1.

Between (II) Improving institutions & (III) Developing professions	Organizational demands versus professional loyalty	Is the work driven by what managers or clients require? Or is the work driven by what a specific profession has to offer?
Between (II) Improving institutions & (IV) Contributing to theory	Managing reputation versus critical thinking	Are persuasive policies and reassuring visions striven for to reassure public and personnel? Or are dominant ideas deconstructed and anomalies revealed?

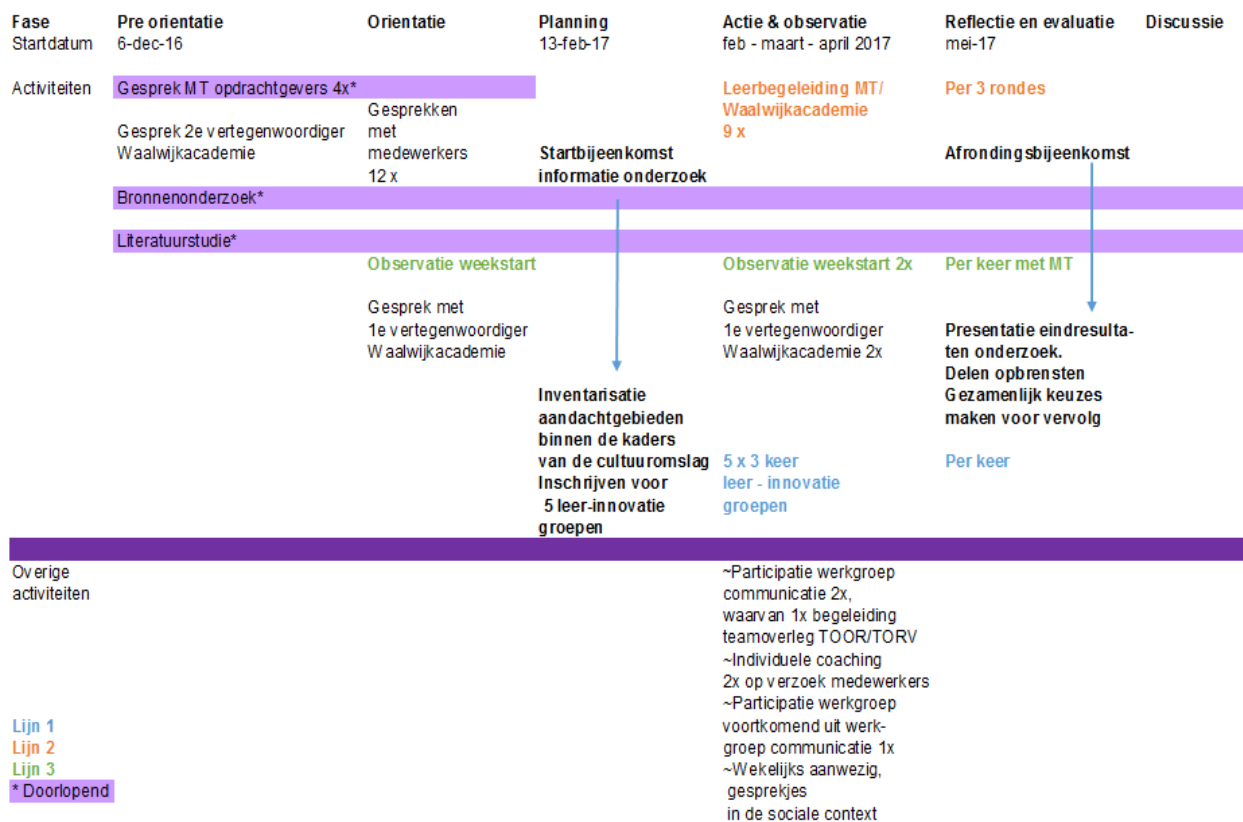
Figuur 3.2 Twee van de zes spanningsvelden tussen onderzoekcontexten.
(Bewerkt naar *Typical tensions between contexts*
<http://hansvermaak.com/wp-content/uploads/IJAR-2017-Four-contexts-SHAREVERSIE-March-8-DEF.pdf>)

Spanningsveld 2 – objectiviteit - subjectiviteit

Binnen actieonderzoek is de rol tussen deelnemers en onderzoeker per definitie anders dan bij andere onderzoeksmethoden. Beide zijn deelnemer en onderzoeker, met verschillende rollen! Beiden zijn bezig met de inhoud en het proces van de bijeenkomsten en met (zelf)reflectie. De (hoofd)onderzoeker is daarnaast nog bezig met het proces van onderzoek doen (Saunders et al, 2015). Het spanningsveld tussen nabijheid (creëren van vertrouwen, openheid voor de begeleiding) en afstand (objectiviteit, kritische bevraging, zichtbaar maken van processen) spelen daardoor continu een rol. Het hebben van een of meerdere externe facilitators die met onderzoeker meedenken, materialen bekijken en kritische vragen stellen en het bijhouden van een dag/logboek met aantekeningen dragen bij aan het bewaken van de objectiviteit (Coglan & Branninck, 2014). De logboekactiviteiten betreffen methodische overwegingen. Het dagboek is gebruikt voor het noteren van inhoudelijke observatiegegevens, dus onderzoeksgegevens waarmee de vraagstelling beantwoord kon worden (Ponte, 2012) USB-DB).

3.3 Onderzoeken, begeleiden en dataverzameling

Voor de indeling van het actieonderzoek is gekozen om de basisstructuur actieonderzoek te volgen van Kemmis, McTaggart en Nixon (in Lieshout et al, 2017). Deze indeling wordt in deze paragraaf ook gebruikt voor weergave en onderbouwing van de totale onderzoeksperiode. De fases staan op de bovenste regel in Figuur 3.3 en in bijlage 9.



Figuur 3.3 Schematische weergave onderzoeksproces

3.3.1 Pre oriëntatie, oriëntatie

De preoriëntatiefase en de oriëntatiefase zijn beschreven als vooronderzoek in paragraaf 1.4 van de inleiding.

3.3.2 Planningsfase

In de planningsfase is alle informatie uit de vorige twee fasen gewogen en vastgesteld en nagedacht over hoe verder te gaan. Hierbij zijn interventies bepaald en heeft er afstemming en instemming plaatsgevonden met alle betrokkenen. In Figuur 3.3 wordt dit de Startbijeenkomst genoemd. Vanaf de startbijeenkomst is een collega organisatiecoach van de onderzoeker betrokken bij het traject. Zij is aanwezig geweest bij de start en afrondingsbijeenkomst en heeft geparticipeerd in de begeleiding in lijn 2 (zie verder).

Startbijeenkomst

Betrokkenen: TOOR & TORV: MT, projectleiders, beleidsmedewerkers, projectuitvoerders, beheerders, directievoerders, ondersteuners.

Doel: duidelijkheid verschaffen over het onderzoek, commitment, presentatie van collega organisatiecoach die mee de leerinnovatiegroepen gaat begeleiden, verzamelen van thema's.

Uitgangspunt: positief, iedereen doet mee, respect, gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Werkwijze: er is een korte inleiding geweest over de aanleiding voor het onderzoek, de vooronderzoekfase, de uitvoering van het onderzoek, vertrouwelijkheid.

Het MT heeft vanuit een positieve insteek een praatje gehouden en de context geschetst waarbinnen het onderzoek plaats zou vinden. Daarna is een inspirerend filmpje getoond, waarin Ruud van Nistelrooy vertelt hij over de kracht van persoonlijke doelen stellen door deze op te schrijven. Hij toont voorbeelden en vertelt als topper nog steeds zijn doelen op te schrijven⁴. Vervolgens heeft iedereen 'het rode boekje'⁵ gekregen en is gevraagd om zijn persoonlijke doelen op te schrijven. Daarna is er, door medewerkers, in tweetallen, vervolgens in viertallen en achttallen uitgewisseld. De belangrijkste thema's per groep zijn gepresenteerd. Iedereen heeft zich daarna ingeschreven voor een van de vijf leerinnovatiegroepen.

Rol als onderzoeker: dataverzameling tijdens de terugkoppeling van de groepen waarbij thema's geïnventariseerd zijn rondom de vraagstelling van het onderzoek.

Rol als begeleider: toelichting geven, inspireren, vragen beantwoorden

Bewijsvoering: USB-S: Audio en video-opnamen, PowerPoint met verslaglegging inclusief transcript van de terugkoppeling van de groepen, foto's. Bijlage 10 geeft een impressie van de startbijeenkomst.

3.3.3 Actie & observatiefase (inclusief dataverzameling)

In deze fase zijn de geplande acties daadwerkelijk uitgezet en is er data verzameld over de interventie en de effecten. In deze fase wordt er over drie lijnen gesproken. Daarmee wordt bedoeld (zie Figuur 3.3):

⁴ <http://www.rvnfoundation.nl/> Uitgangspunt is het leren pakken van je eigen kansen. Hoe meer focus, hoe groter de kans dat je kansen gaat zien en ze verwezenlijk, hetgeen bijdraagt aan het steeds meer leren vertrouwen op je eigen kracht en die in te zetten.

⁵ Bij de Ruud van Nistelrooy foundation worden de rode boekjes gebruikt als leidraad voor het persoonlijk ontwikkeltraject van deelnemers.

Lijn 1: (blauw) de actiecyclus van de leerinnovatiegroepen (medewerkers en MT), die gevormd zijn tijdens de startbijeenkomst. In totaal zijn er vijftien bijeenkomsten geweest: vijf groepen die ieder drie keer bijeen zijn geweest. Deze groepen zijn begeleid door de onderzoeker zelf (2 groepen) en een collega organisatiecoach (3 groepen).

Lijn 2: (rood) de actiecyclus van het MT en de Waalwijkacademie (begeleid door onderzoeker).

Lijn 3: (groen) de observatiemomenten van de beide interventies (lijn 1 en 2), uitgevoerd door onderzoeker.

Het verzamelen van data in actieonderzoek, is een uitdaging, omdat er continu in de totale context en in iedere fase data verzameld kan worden en er ook sprake van actie is. Voor, tijdens en na de interventie, maar ook in de tussentijdse contacten, per individu of per groep. Alles kan als interventie gezien worden en data opleveren. Er wordt daarom ook wel gesproken over datageneratie (Lieshout et al, 2017). Er dient een keuze gemaakt te worden in wat verzameld wordt, waarmee ook duidelijk wordt dat er veel niet verzameld wordt. Van de 15 bijeenkomsten bijvoorbeeld is alleen de evaluatie opgenomen. Hierdoor zijn veel waardevolle data niet vastgelegd, terwijl die wel een rol gespeeld hebben in het proces. Een ander voorbeeld betreft alle uren die onderzoeker aanwezig was op de afdelingen, gesprekken voerde en meekeek bij andere bijeenkomsten. Dagboekantekeningen geven daarin wel een inkijkje, maar zijn zeker niet compleet (USB-DB).

Lijn 1- actieonderzoek leer-innovatieteams

Betrokkenen: TOOR & TORV medewerkers inclusief MT

Doel: gezamenlijk ontdekken en leren hoe eigenaarschap werkt ten behoeve van cultuurontwikkeling/samenwerking.

Uitgangspunt: Positief, iedereen doet mee, respect, gezamenlijke verantwoordelijkheid. Het kader: ontwikkeling eigenaarschap binnen de kaders van de organisatie - cultuurontwikkeling die zich uit in houding en gedrag (met de competenties: betrokken, flexibel, ondernemend, partners in coproductie).

Werkwijze: In februari, maart en april heeft bijna iedereen 3 bijeenkomsten bijgewoond van 2 uur. Deze werden de 'leer-innovatieteams' genoemd. In die bijeenkomsten stond de eerste keer het succesverhaal centraal. Deze zijn gedeeld en daar zijn succesfactoren uit gedestilleerd. Verder is per groep gewerkt aan een casus of een thema. De geïnventariseerde thema's uit de startbijeenkomst stonden op de agenda, maar nieuwe thema's waren welkom. Hierdoor werd continu een beroep gedaan op de betrokkenheid en het eigenaarschap van de deelnemers. Het proces van regie nemen voor eigen keuzes, het jezelf daarover uitspreken en het met elkaar tot consensus komen stond centraal. De procesbegeleider duidde, daar waar nodig, op metaniveau het proces om meer inzicht te verschaffen in gedrag en effecten. Daarop werd gezamenlijk gereflecteerd en van geleerd. Die inzichten werden verweven in voornemens om met nieuw gedrag te oefenen in de werkcontext. Er was continu ruimte voor spontane reflectiemomenten tijdens de bijeenkomsten. Het 'rode boekje' bleef leidraad. Er werd gevraagd daarin te schrijven bijvoorbeeld bij de start: 'wat is gelukt de afgelopen periode?', 'welke thema's houden jou bezig en wil je inbrengen?' Aan het einde van de bijeenkomst werd er gevraagd daarin de persoonlijke meerwaarde van de bijeenkomst te beschrijven en een persoonlijk voornemen voor de tussenliggende maand. Deze werden daarna met elkaar gedeeld. In de derde

bijeenkomst is daarnaast expliciet stilgestaan bij de vraag; waardoor is jouw leren tot ontwikkeling gekomen?

Rol onderzoeker: dataverzameling tijdens de evaluaties van de bijeenkomsten. Van 14 van de 15 bijeenkomsten is de evaluatie met audio apparatuur opgenomen. Deze opnamen zijn getranscribeerd. 1x werkte de audio-opname niet goed. Van die bijeenkomst zijn de handgeschreven aantekeningen van de begeleider uitgewerkt.

Rol als begeleider: begeleider van de bijeenkomsten, stimuleren onderzoekende houding door middel van bevraging, het stimuleren van interactie, reflectie en feedback, het duiden van processen.

Bewijsvoering: USB groepsbijeenkomsten. Audio-opnamen, transcripten.

Lijn 2- actieonderzoek leer-begeleiding managementteam

Betrokkenen: 2 MT leden TOOR & TORV, vertegenwoordiger Waalwijkacademie.

Uitgangspunt: Positief, bewustwording, eigenaarschap vanuit de aansturingsrol van het management in het veranderproces. Binnen de kaders houding en gedrag (met de competenties, bijlage 1).

Werkwijze: Tijdens de hoofdonderzoek periode hebben er 9 gesprekken plaatsgevonden. Vanuit de Waalwijkacademie werd het leerproces gemonitord om te onderzoeken in hoeverre de gekozen werkwijze bruikbaar zou kunnen zijn voor andere afdelingen binnen de gemeente. Bij de gesprekken, waar het management iedere keer is uitgenodigd om zelf de agenda samen te stellen, waren principes van de thema gecentreerde interactie (TGI) leidend (Braak, 2011): regie pakken door eigen doelen te stellen en door het oppakken van eigen leiderschap (Bijlage 11).

Rol onderzoeker: dataverzameling tijdens de bijeenkomsten. Alle gesprekken zijn opgenomen en getranscribeerd.

Rol begeleider: procesbegeleider van de bijeenkomsten, stimuleren onderzoekende houding door middel van bevraging, het stimuleren van interactie, reflectie en feedback, het duiden van processen, advies.

Bewijsvoering: USB-MT bijeenkomsten, audio-opnamen, transcripten.

Lijn 3 – observatie weekstart

Betrokkenen: 2 MT leden en ruim 20 medewerkers in wisselende samenstelling van TOOR & TORV.

Uitgangspunt: observeren van houding en gedrag - (met de competenties, bijlage 1).

Effecten van leer-innovatiegroepen – is er een ontwikkeling zichtbaar?

Werkwijze: Er werd zoveel mogelijk genoteerd van het gedrag wat op dat moment daadwerkelijk waar te nemen viel van de aanwezigen. Voor de deelnemers was duidelijk dat observator aanwezig was in de rol van 'waarnemer'. Participerend waarnemen in deze context was waardevol omdat iedereen in zijn natuurlijke context werd waargenomen, waardoor het echtheidsgehalte in gedrag hoog was (Saunders et al, 2015). Voordeel van een open observatie schema is dat alles wat zich aandient genoteerd kan worden. Nadeel is dat de kleuring van de observator van invloed kan zijn op dat wat er genoteerd wordt (Verhoeven, 2014). Baarda et al (2013) stellen dat de kans bestaat dat de observator als pottenkijker beschouwd wordt en dat de geobserveerden zich anders gedragen dan normaal. Door na de observatie de vraag te stellen aan enkele geobserveerden en aan het management: in hoeverre de geobserveerde weekstart representatief was, in vergelijking met andere weekstarts, werd dit risico verkleind.

Rol onderzoeker: observeren en data verzamelen. De aantekeningen zijn nadien verwerkt in een observatieoverzicht

Rol begeleider: geen

Bewijsvoering: USB-W, 3 observatieschema's.

3.3.4 Reflectie & evaluatiefase (inclusief dataverwerking en data-analyse)

In deze fase zijn de effecten van de interventies met elkaar gedeeld. Er is gereflecteerd op de resultaten en op de wijze waarop er met elkaar gewerkt is. Reflectie en evaluatie heeft op verschillende manieren plaatsgevonden:

1. Continu tijdens en tussen de bijeenkomsten van lijn 1-2
2. Tijdens de data-analyse
3. Tijdens de afrondingsbijeenkomst

Ad. 1

Het reflecteren en evalueren tijdens de bijeenkomsten en over leerervaringen uit de tussenliggende periode heeft continu plaatsgevonden.

De transcripten. Van alle bijeenkomsten zijn geluidopgenomen gemaakt en deze zijn getranscribeerd. Transcriberen draagt bij aan de betrouwbaarheid, omdat daardoor interpretatie van de onderzoeker zoveel mogelijk voorkomen wordt (Verhoeven, 2014). De transcripten van de bijeenkomsten werden telkens twee weken na de bijeenkomst (en twee weken voor de volgende bijeenkomst) naar de deelnemers verzonden. Zij dienden bij iedere bijeenkomst, als uitgangspunt voor de start van de volgende bijeenkomst. Het herkennen en duiden van patronen, als gevolg van de interventies, heeft bijgedragen aan de waarde van het onderzoek (Baarda e.a., 2013; Merriam, 2009; Verschuren & Doorewaard, 2007).

Ad. 2

Voor de data-analyse lijn 1, 2 en 3 zijn verschillende analysemethoden gebruikt. De tijdfactor heeft meegespeeld in deze keuze. Het was niet mogelijk, vanwege de meivakantie, om nog een gezamenlijk analysemoment te plannen voor de leerinnovatiegroepen.

De data uit lijn 1 en 3 zijn door de onderzoeker geanalyseerd met de fasen: exploratie, specificatie, reductie (Baarda, e.a. 2013).

Exploratiefase: de transcripten zijn doorgelezen. Er is gezocht naar woorden, zinnen en alinea's waarin uitspraken voorkwamen die aan de concepten gerelateerd konden worden.

De concepten bestonden uit de vier competenties (bijlage 1) en de kernbegrippen uit de literatuur rondom cultuur en eigenaarschap. Dit heeft geresulteerd in een codeboom (bijlage 12 en USB-G).

Specificatiefase: de codes zijn gekleurd, geselecteerd en bij elkaar gezet. Daarna is die tekst nogmaals doorlopen en is een verdeling naar subthema's gemaakt (USB-G).

Reductiefase: uit de uitspraken zijn zinnen geselecteerd die bijdragen aan het beantwoorden van de hoofd- en deelvragen. Deze analyse is op 9 mei voorgelegd aan alle deelnemers en besproken. Er waren geen aanvullingen. Wel zijn een aantal conclusies benadrukt als zijnde van groot belang (USB-AB).

Voor lijn 3 zijn de handgeschreven observaties uitgewerkt in een schema en per activiteit gekoppeld aan de eerder benoemde thema's (USB-W).

De data uit lijn 2 zijn met het MT gezamenlijk geanalyseerd. Hiervoor is gebruik gemaakt van de zeven stappen van de 'Critical Creative Hermeneutic Analysis' (CCHA, bijlage 13) (Cardiff & Lieshout, 2014). Deze analyse heeft een aantal uitgangspunten die passen bij de opvattingen van de onderzoeker en bij het beantwoorden van de vraagstelling. Eén ervan is de participatie van alle deelnemers, in dit geval de MT leden, de onderzoeker en de vertegenwoordiger van de Waalwijkacademie. De collega organisatiecoach heeft deze bijeenkomst gefaciliteerd. Doordat zij niet deel heeft genomen aan de lijn 2 begeleiding kon zij een objectieve rol vervullen in deze analysebijeenkomst. De aanpak was inductief. Gezamenlijk werden patronen en betekenissen ontdekt door het doorgronden van de teksten, eerst individueel en vervolgens samen. Een meerwaarde van deze analysemethode is de creatieve component om de 'impliciete' (niet-garticuleerde) kennis te activeren. Vooral het hoge 'denkgehalte' van het MT maakt deze analysemethode extra geschikt.

Stap 1 Voorbereiden -2 Kennismaken- 3 Overdenken:

Aan de deelnemers is gevraagd alle transcripten door te nemen. Twee deelnemers hadden alles gelezen. De andere twee hadden de toebedeelde delen gelezen (bijlage 14). Omdat gedurende het onderzoek eerder transcripten verzonden waren, was er ook sprake van 'eerdere kennis' over een deel van de totale transcripten. De persoonlijke selectie van iedereen staat in bijlage 15

Stap 4 Weergeven – 5 Kritische dialoog: Deze stappen zijn gezamenlijk doorlopen. Iedereen is gevraagd om een creatieve uitbeelding te maken. Hiervoor was materiaal aanwezig. De creatieve uitbeeldingen zijn met elkaar gedeeld en bediscussieerd. Dit leverde waardevolle inzichten en aanvullingen op, op ieders persoonlijke perspectief.

Stap 6 Convergeren: Op basis van stap 4- 5 is een gezamenlijk perspectief vastgesteld nadat iedereen eerst zijn persoonlijke afwegingen na stap 4-5 had opgeschreven. Deze perspectieven zijn bediscussieerd (USB-MT). In bijlage 16 is een impressie te zien van de CCHA.

Stap 7 Bevestigen: Onderzoeker heeft in de transcripten teruggezocht naar data die de uitspraken van stap 6 onderschrijven. In de meest ideale variant zouden deelnemers dit zelf mee kunnen doen en de stappen nogmaals doorlopen. Gezien de tijd is daarvoor niet gekozen. De verwerking van stap 7 is terug te lezen in hoofdstuk 4 bij resultaten lijn 2. In de literatuur wordt, vanwege de geloofwaardigheid, gepleit om externe peers toe te voegen aan de deelnemers (Cardiff & Lieshout, 2014). Vanwege de beperkte tijd tussen de keuze voor deze data-analyse en het analysemoment is hiervoor niet meer gekozen.

Ad. 3

Afrondingsbijeenkomst

Betrokkenen: TOOR & TORV medewerkers inclusief MT

Doel: terugkoppeling resultaten analyse lijn 1, 2 en 3. Bespreken resultaten en voortgang.

Uitgangspunt: positief, iedereen doet mee, respect, gezamenlijke verantwoordelijkheid. Hoe is het eigenaarschap tot ontwikkeling gekomen?

Werkwijze: de terugkoppeling is gestart met een metafoor waarin de resultaten naar voren komen. Daarna zijn de groepen samen gaan zitten en hebben de resultaten besproken. Per groep is hierna verwoord wat nog niet voldoende aan bod is geweest of wat nogmaals

benadrukt zou moeten worden. Iedere groep heeft dit gepresenteerd en hierover is met elkaar gediscussieerd.

Rol onderzoeker: dataverzameling tijdens de terugkoppeling van de groepen. Deze zijn opgenomen en in een verslag verwerkt (USB-AB).

Rol als begeleider: presenteren resultaten, begeleiden van de bijeenkomsten, stimuleren tot het uitwisselen en bevragen van elkaar. Het uitdagen om te verwoorden wat er nog meer nodig is.

Bewijsvoering: USB afrondingsbijeenkomst: audio-opnamen, PowerPoint met verslaglegging inclusief transcript van de terugkoppeling van de groepen, foto's. Een impressie van de terugkoppelingsbijeenkomst staat in bijlage 17.

3.4 Kwaliteitsborging van het onderzoek

De validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek gaan over het kunnen vaststellen van de juistheid en geldigheid van de bevindingen van het onderzoeksproces.

- De interne validiteit, waarbij de vraag centraal staat of het resultaat van het onderzoek de juiste weergave geeft van de werkelijkheid, wordt door het overleggen van audiovisueel materiaal, transcripten, instemmingsverklaringen en memberchecking van de deelnemers ondersteund (Verhoeven, 2014)(USB-AF). De onderzoeksmethoden en handelingen sloten aan bij de vraagstelling en zijn gemotiveerd in paragraaf 3.1-3.3 (Lange et al, 2011). Het level of evidence is aanwezig; de causale relatie tussen de interventie en het bereikte resultaat wordt aangetoond door de betekenisgeving van de medewerkers over het onderzoek in de eigen context (Baarda et.al, 2012) en zijn bevestigd tijdens de afrondingsbijeenkomst.
- De externe validiteit, die iets zegt over generaliseerbaarheid, is minder expliciet, maar wel aanwezig (Lange et al, 2011). Uit het onderzoek komen inzichten naar voren die, door onder andere de Waalwijkacademie, bij andere teams binnen de gemeente toegepast kunnen worden.
- De methodische validiteit van het onderzoek wordt gegarandeerd door triangulatie. In de onderzoeksfase is op verschillende manieren data verkregen (interviews, observatie en groepsbijeenkomsten). In de analysefase is gebruik gemaakt van verschillende analysemethoden (analyse door de onderzoeker zelf, CCHA).
- De betrouwbaarheid van het onderzoek wordt ondersteund door een heldere fasering, waardoor per fase de relevantie getoetst kon worden (Figuur 3.3). Hierdoor is bijstelling is niet nodig geweest.
- Onderzoeker heeft een dag/logboek bijgehouden, waarin alle activiteiten beschreven zijn (USB-DB).
- Aan twee andere onderzoekers is gevraagd het beschikbare materiaal te bekijken en te interpreteren, hetgeen bijdraagt aan de objectiviteit (USB-AF).

3.5 Ethische benadering

Omdat bij actieonderzoek onderzoeker en deelnemers gelijk op werken is openheid en vertrouwen van belang. Hiervoor worden de volgende randvoorwaarden gecreëerd (Lange et al, 2011):

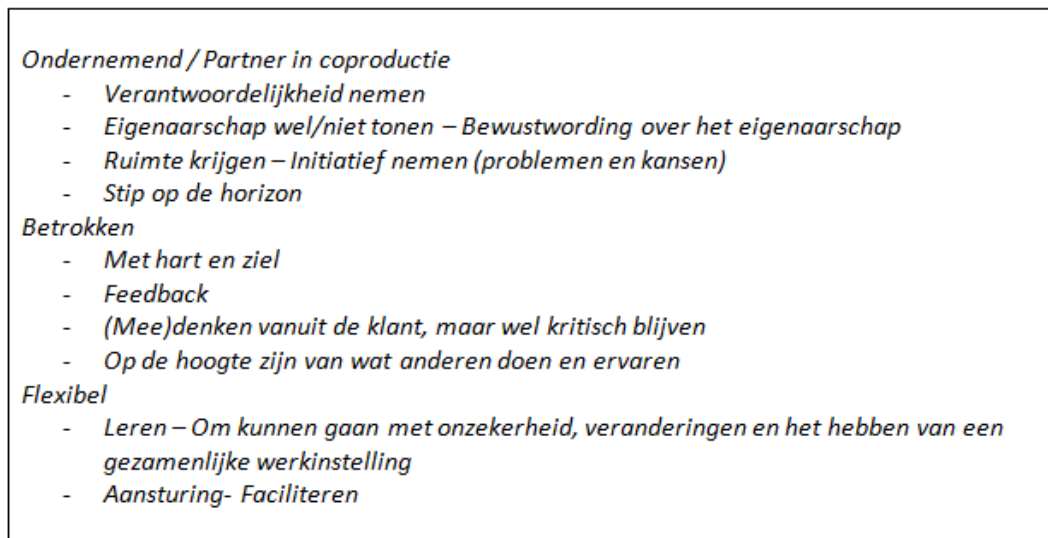
- Openheid en duidelijkheid over het onderzoek: hierover is gecommuniceerd tijdens de startbijeenkomst, tijdens de leerinnovatiegroepen, de afrondingsbijeenkomst, tussentijds op de afdelingen en in nieuwsbrieven (USB-N).

- Duidelijkheid over hoe informatie verzameld gaat worden, hoe deze verwerkt wordt en gepresenteerd wordt aan het einde van het onderzoek waarbij anonimiteit, vertrouwelijkheid en zorgvuldigheid gewaarborgd wordt.
- Vrijwilligheid: deelnemers zijn door de opdrachtgever gestimuleerd om deel te nemen aan het onderzoek. Eén persoon heeft aangegeven zich gedwongen te voelen. Hem is de mogelijkheid geboden om uit te stappen, of mee te doen zonder dataverwerking van zijn gegevens. Hij heeft hiervoor niet gekozen en actief deelgenomen aan de bijeenkomsten.
- Instemmingsverklaringen en memberchecking (beiden USB, Afspraken). Toestemming voor geluidsopnamen is iedere keer opnieuw gevraagd aan deelnemers. Iedereen heeft op ieder moment opnieuw aan kunnen geven dat zijn data niet verwerkt mochten worden.
- Voor de gebruikte foto's in deze thesis is nogmaals toestemming gevraagd aan de personen die zichtbaar zijn op de foto's tijdens de afrondingsbijeenkomst.
- Ten alle tijden inzage in materiaal.
- Tijdig informeren over eindresultaat en presentatie.
- Onderzoeker heeft gewerkt vanuit en zich gehouden aan de principes van de gedragscode praktijkgericht onderzoek voor het HBO en de gedragsregels voor organisatieadviseurs, aangesloten bij de Orde van organisatiekundigen en adviseurs.

Bij kwalitatief onderzoek is er altijd een risico van subjectiviteit. Alle kwaliteitseisen dragen bij aan een mate van objectivering van de subjectiviteit.

4 RESULTATEN

In dit hoofdstuk worden, in paragraaf 4.1, 4.2 en 4.3, de resultaten uit het onderzoek weergegeven van respectievelijk de leerinnovatieteams (lijn 1), de managementbijeenkomsten (lijn2) en de observaties (lijn 3). Voor het weergeven van de resultaten is gebruik gemaakt van het raamwerk met thema's uit hoofdstuk 3 (Figuur 4.1), afgeleid van de competenties (bijlage 1) en de kenmerken van eigenaarschap (2.2.1). (Uitgebreide codeboom in bijlage 12). De resultaten zijn afgeleid van de transcripten van alle activiteiten en de dagboek aantekeningen (USB-DB).



Figuur 4.1 Raamwerk met thema's afgeleid van kenmerken van eigenaarschap en competenties.

4.1. Lijn 1- actieonderzoek leer-innovatieteams

Ondernemend/partner in coproductie

Verantwoordelijkheid nemen

Gedurende de rondes is duidelijk geworden dat iedereen zich inzet voor zijn functie en dit vooral naar eigen goeddunken vervult (USB-DB). Initiatief en verantwoordelijkheid nemen voor de aanpak van problemen wordt vooral getoond in het oplossen van problemen in het eigen werk. Daar waar het buiten de directe eigen invloedssfeer ligt, wordt het bij anderen gelegd. Uitspraken hierbij zijn: “mensen zijn niet te veranderen” of “dit gaat al lang zo in de organisatie”. Er is beperkt sprake van een onderzoekende houding waarom zaken zijn zoals ze zijn, ook niet bij zichzelf. Gedurende de bijeenkomsten gaven een aantal medewerkers aan helder te hebben waar en hoe ze zelf stappen kunnen nemen om een verandering in de samenwerking en communicatie te bewerkstelligen.

Eigenaarschap wel/niet tonen - Bewustwording over het eigenaarschap

In de eerste ronde waren er 12 deelnemers die zich niets voor konden stellen bij het formuleren van persoonlijke doelen, geen thema konden bedenken dat de moeite waard was en geen leerrendement uit de bijeenkomst konden aangeven, behalve dat het wel ‘leerzaam’ en afwisselend was geweest. Het definiëren van ‘leerzaam’ bleef beperkt tot ‘interessante dingen gehoord’. De vertaalslag naar het eigen professioneel handelen lukte

niet. Met uitspraken als “geen idee”, “we zien wel”, werd de potentie van de bijeenkomsten buiten zichzelf gelegd.

RQ: Dat moeten we even afwachten tot over drie sessies. Wat heeft het bijgedragen?

Een enkeling spreekt zich krachtiger uit, waarbij uitspraken naar voren komen als ‘doen’ en ‘toepassen’.

RS ... zoek het ook vooral bij jezelf van wat kan ik er aan doen... om te zorgen voor een betere samenwerking,... en ik voor mezelf neem echt mee door meer door te vragen dus minder aannames te doen.

Bij de overige deelnemers kwam tijdens de eerste ronde bewustwording op gang over hoe zaken anders opgepakt zouden kunnen worden. Deze bewustwording ging gepaard met uitspraken als: ‘ga het proberen’, ‘misschien’, ‘ik ga eens opletten’.

In de tweede ronde waren er drie medewerkers die het nog te ingewikkeld vonden en geen persoonlijke uitspraken konden doen. De groep die zich meer aan het bewust worden was van de eigen beïnvloedingsmogelijkheden, deed krachtigere uitspraken, hoewel het ‘proberen’ en ‘gaan kijken’ nog een grote rol speelden. Een enkele uitspraak toont een begin van gedeeld eigenaarschap.

RH: We zeggen allemaal het wordt niet opgelost. Maar ik denk dat we zelf best een grote invloed kunnen uitoefenen dat het wel opgelost wordt. En dat zal niet makkelijk zijn en dat zal misschien ook wel pijn doen hier en daar. Maar ik denk wel dat het goed is als we als team die opbouwende kant die we op zijn gegaan gewoon uit willen werken en niet tot een stop willen laten komen. Dat is een keuze die wij gezamenlijk moeten maken. Maar als wij die gezamenlijk maken dan denk ik dat we het probleem op kunnen lossen.

In ronde drie wist uiteindelijk iedereen zich uit te spreken over persoonlijke doelen, bewustwording of activiteiten en kon voor zichzelf aangeven (een) stap(pen) gemaakt te hebben. De verschillen in de groep waren hierbij groot. Enkele medewerkers hadden daadwerkelijk vorm gegeven aan hun persoonlijke doelen, een enkeling kwam tijdens de bijeenkomst tot persoonlijke ontdekkingen.

Ruimte krijgen - Initiatief nemen (problemen en kansen)

Bij het krijgen van ruimte hoort dat het helder is wat die ruimte is en hoe er binnen die ruimte gehandeld dient te worden. Het hebben van heldere doelen draagt daaraan bij. Hiervan wordt door veel medewerkers aangegeven dat ze het niet duidelijk vinden wat er van hen verwacht wordt en wat het management wil.

Er wordt te weinig planmatig gewerkt. De projectplannen die er zijn, worden niet volledig opgevolgd. Er wordt nauwelijks geëvalueerd en geleerd van gemaakte fouten, werd door een aantal medewerkers aangegeven. Verder werd door bijna iedereen aangegeven dat iedereen naar iedereen toeloopt om praktische vragen te stellen. Vanuit een collegiale

gedachte wordt daar meteen op gehandeld. Hierdoor blijft het eigen werk soms liggen, het versnipperd en geeft een gevoel van 'de waan van de dag'. Enkele medewerkers gaven aan dat ze wellicht meer vooruit moeten gaan denken en plannen.

Vooraf in ronde 3 werd door een aantal mensen uitgesproken dat ze zich bewust geworden waren dat er een andere werkwijze nodig is en dat ze daarvoor zelf meer de regie moeten gaan pakken.

RY: Welk schakeltje ben je zelf binnen de organisatie en hoe draag je dit zo goed mogelijk uit en hoe kom je met elkaar tot een efficiënt werkproces. Ja : ja ook, misschien doe je die dingen al zolang zo dat het er een beetje bij insluipt. Dat je dingen misschien verkeerd doet of alleen gericht op de eigen afdeling. Dat je in die zin toch veel meer over de afdeling heen moet. Meer out of the box.

Stip op de horizon

In ronde 2 en 3 werd duidelijker dat het ontbreken van de heldere stip op de horizon een last is voor medewerkers. De casuïstiek die besproken wordt maakt duidelijk dat ze niet weten of ze links of rechts moeten. Dit wordt onderling in de wandelgangen gedeeld, maar niet expliciet uitgesproken in grotere bijeenkomsten of naar het MT. Het ontbreken van de duidelijkheid werd door een groot aantal medewerkers bij het MT gelegd.

RG: Ik probeer naar mijn weten zo goed mogelijk mijn verantwoordelijkheid te dragen. Echter ben ik er nog steeds niet achter of dit voldoet aan de verwachting van het team.... zolang ik de verwachting van het team niet ken, kan ik deze ook niet meetbaar maken. Voor mezelf of voor het team. Daarnaast heb ik verwachtingen bij collega's die hier compleet anders over denken. Dus mijn conclusie voor nu is dat de verwachtingen gewoon niet duidelijk zijn.

RH:.. hoe we als team en dan bedoel ik beide teams als één... een beetje functioneren. Ik heb, voor mijzelf ... wel duidelijk dat het doel voor de organisatie eigenlijk niet helemaal duidelijk is

Betrokken

Met hart en ziel

Er wordt met hart en ziel gewerkt voor de eigen taak en voor een groot aantal collega's waarmee medewerkers het goed kunnen vinden. Sommige medewerkers nemen 'dag en nacht' telefoontjes aan en handelen het werk ook in vrije tijd af of vangen klussen van anderen op. Hierbij wordt verschillende keren de uitspraak gedaan: "wie doet het als ik het niet doe?" Een aantal medewerkers geeft aan weinig waardering te ervaren door het MT. Er wordt meerdere keren gezegd 'dat altijd dezelfde mensen opstaan'. Tijdens de bijeenkomsten was iedereen betrokken, hetgeen in andere teambijeenkomsten volgens een aantal medewerkers anders is.

RA: Je voelt je minder geblokkeerd. Ja, het is in zo'n klein groepje kun je je ook niet verschuilen, zoals met 30 man. In zo'n klein groepje heb je eerder de neiging om mee te doen dan in een grote groep. Want in de grote groep denk je: van nou, het is allemaal wel prima. Ik hou me deze keer maar buiten het gesprek, dat valt toch niet op en niemand zegt iets.

RW: En met een kleine bezetting, dat vind ik ook iets, als we hier met 30 man zaten, dan zat ik misschien de helft te slapen.

Feedback

In alle rondes werd vooral de openheid van het met elkaar delen veelvuldig genoemd. Medewerkers hadden niet verwacht dat ze zich zo vertrouwd zouden voelen om zich uit te spreken. Hierbij werd de groeps grootte veel genoemd. In alle rondes signaleerden medewerkers dat ze minder effectief met elkaar communiceerden dan gedacht. Er wordt meer óver dan mét mensen gesproken werd door meerdere medewerkers benoemd. Het is niet gebruikelijk om 'ander gedrag te vertonen' dan dat het merendeel doet.

RC ... je voelt je eigen dan een beetje roomser dan de paus, zeg maar, hè. Als ik nu naar buiten ga dat ik bijna het gemeente wapen van Waalwijk op mijn rug moet en dan zeg ik van waarom was jij niet bij de vergadering. Weet je wel zo voel ik me dan.

Of om dat uit te spreken tegen elkaar. Dat voelt nog niet vanzelfsprekend en wordt door meerdere mensen benoemd.

RI: ... we zouden eigenlijk moeten zien te realiseren dat we allemaal tegen elkaar iets kunnen zeggen, zonder dat je daar op afgerekend wordt.

In ronde 3 werd in verschillende groepen feedback naar elkaar gegeven. Het belang van openheid en betrokkenheid is daarbij benadrukt. Er is uitgesproken dat er meer zicht is op eigen en andermans rol en dat die ook verschillend kan en mag zijn. Er werd verschillende keren benadrukt dat er al meer gebeurd is, dan men zich bewust was. Het delen van zaken heeft dit zichtbaar gemaakt. Er wordt door enkele medewerkers zorg uitgesproken over het feit dat er steeds meer medewerkers moeite hebben om ontwikkelingen bij te benen. Als oorzaken werden de onduidelijke koers en de hoeveelheid dingen die 'moeten' genoemd. Onder de categorie moeten valt 'alles dat buiten de eigen taak valt' (werkgroepjes, vergaderingen, Vanzelfsprekend Waalwijk).

(Mee) denken vanuit de klant, maar daarbij wel kritisch blijven

Veel medewerkers spraken uit dat ze 'het beste voor de bewoners willen' en 'handelen zoals ze zelf behandeld zouden willen worden'. Er wordt niet standaard aan klanten gevraagd of het juiste gedaan wordt. Er worden ad hoc problemen opgelost voor burgers terwijl ze onvoldoende afwegen of dit wel nu opgelost moet worden of dat er geleerd wordt voor de toekomst.

RE: En altijd proberen om een zo goed mogelijke oplossing te zoeken, en niet de vraag te stellen wat het is, maar altijd gelijk op te lossen, zonder gericht te kijken en misschien zit daar onze valkuil...

Medewerkers zijn vooral gericht op het technische deel van het werk. De overige aspecten: functioneel – hoe goed en efficiënt werken we samen (procesevaluatie) en relationeel – communiceren we optimaal en zeggen we elkaar de waarheid werden minder vanzelfsprekend genoemd.

De interne klantbeleving is niet positief. Er werd gezegd dat andere afdelingen zich niet aan afspraken houden, geen rekening houden met de werkzaamheden van TOOR & TORV en werk over de schutting gooien. Andersom wordt aangegeven dat dat niet zo is.

Op de hoogte zijn van wat anderen doen en ervaren

Uit alle rondes kwam naar voren dat veel medewerkers tegen dezelfde zaken aanliepen maar dat niet van elkaar wisten.

*RK: Ik ben niet de enige die met de werksituatie te kampen heeft zoals die nu is.
RM:.... het begrip voor elkaars problemen. Dat vond ik toch opmerkelijk. Hoe je elkaar daarin kan helpen.
RV:.. je ziet wel een soort gemeenschappelijke deler
RN: dat we een aantal goede punten maar ook een aantal pijnpunten inzichtelijk hebben gemaakt. Wat me opvalt, is dat die pijnpunten door iedereen hier min of meer wel gedeeld worden.*

Velen ervaren dezelfde lasten: verstoring van het werk door ad hoc vragen, onvoldoende zicht hebben op afdelingsdoelen, het niet uitspreken van feedback. Er is gedeeld dat het merendeel 'dingen doet', zoals naar vergaderingen gaan, zonder daar het doel van te kennen of de meerwaarde voor zichzelf te onderkennen of dat uit te spreken.

Flexibel

Leren - Om kunnen gaan met onzekerheid, veranderingen en het hebben van een gezamenlijke werkinstelling.

Van ronde 1 tot ronde 3 werd door medewerkers steeds beter aangegeven wat ze in de tussentijd met het geleerde gedaan hadden. Hierin zaten grote verschillen. Van medewerkers die in ronde 3 een eerste 'bewustwordingsuitspraak' hadden tot medewerkers die onder andere in de weekstart (zie observatie) actief ander gedrag vertoonden. Verder werden genoemd: het daadwerkelijk delen van verhalen rondom het thema, het luisteren en bevragen van elkaar, de bevraging door de begeleiders. Dit stimuleerde het bewustzijn en de daadkracht.

RGH: We komen ook tot daadwerkelijk iets. We kunnen er ook meteen mee aan de slag ook gelijk

De aanwezigheid van het 'rode boekje' heeft een aantal medewerkers geholpen. Voor sommige was dit alleen al het zien liggen van het boekje op verschillende plekken op de

afdeling. Anderen hebben daadwerkelijk tussentijds geschreven en/of teruggekeken wat ze opgeschreven hadden. Zo werden medewerkers gestimuleerd te denken en te formuleren wat zij zelf belangrijk vonden.

RQR: Nou uh.. de eerste keer toen je dat boekje pakte RvN toen we moesten opschrijven van wat dat of wat je doelen waren, zeg maar. En toen dacht ik van wat is nu belangrijk, wat vind ik nu belangrijk?

De nieuwe werksituatie roept onzekerheid op. Een aantal medewerkers zou het liefst teruggaan naar het oude. Een groter deel vindt het nu fijner werken, maar zou wel meer handvaten willen.

Aansturing - faciliteren

Om te kunnen ontwikkelen en veranderen wordt een bepaalde manier van leiderschap gevraagd die faciliterend en doelgericht is (stip op de horizon). Over de aansturing, onduidelijke doelen en de effecten daarvan, zijn in alle leerinnovatiegroepen uitspraken gedaan, maar het minst in de groepen waarin het MT vertegenwoordigd was. Er werd verschil aangegeven in de aansturing. Het ene MT lid luistert beter en is meer zichtbaar aanwezig. Een aantal medewerkers sprak uit het een gemis te vinden dat een van de managers geen technische achtergrond heeft en dat dit een beperking is voor het goed aansturen van processen. Een ander deel vindt dat dit uit henzelf kan komen, maar dit is nog niet eerder expliciet gedeeld. Een deel van de medewerkers heeft het gevoel dat het MT vooral bij de teams neerlegt dat zij niet goed communiceren en de verantwoording pakken. Volgens die medewerkers ligt dat juist andersom. Een groot deel gaf aan dat het vertrouwen in het MT afneemt door de onduidelijkheid en dat er snel iets moet gebeuren. Ook realiseren ze zich dat het ontbreken van een focus henzelf parten heeft gespeeld.

RV: Ja, en dat we stuk coaching richting het doel gewoon missen. En op sommige vlakken ook confrontatie. Zowel sturing als coaching zijn gewoon een belangrijk onderdeel om te komen waar we mogelijk naar toe willen.

4.2 Lijn 2 - actieonderzoek leer-begeleiding managementteam

In deze paragraaf wordt stap 7 van de CCHA weergegeven. Hiervoor zijn de thema's die uit de transcripten geselecteerd (stap1-3)(paragraaf 3.4.2 en bijlage 15) en uitgebeeld (stap 5-6) zijn, samengevoegd tot het overzicht in Figuur 4.2. Deze thema's zijn opnieuw naast de transcripten gelegd om uitspraken te zoeken die de thema's bevestigen.

- Uit stap 6 zijn samengevat de volgende labels geformuleerd:*
- *Onduidelijk doel, geen focus (het wat en het waarom)*
 - *de wens om eigenaarschap te ontwikkelen*
 - *eigen energie van de managementleden om de verandering aan te blijven sturen*
 - *getriggerd zijn van het managementteam door houding en gedrag van medewerkers*
 - *geprikkelde uitspraken - beeldvorming*
 - *eigen ontwikkeling van managementteam - vaardigheid*
 - *voorbeeldgedrag van managementteam*

Figuur 4.2 Overzicht gezamenlijke opbrengst lijn 2, stap 6 CCHA

Hieruit zijn twee hoofdthema's ontstaan, waar de overige aandachtsgebieden in terugkomen. De competenties staan tussen haakjes vermeld.

- *Onduidelijk doel, geen focus (Ondernemend/partner in coproductie)*
- *De wens om eigenaarschap te ontwikkelen (Betrokken/flexibel)*

Doel & focus

Tijdens het vooronderzoek hebben enkele gesprekken plaatsgevonden, waarbij door onderzoeker vragen over doelen en focus gesteld zijn. In februari werd door het MT voor de eerste keer uitgesproken dat ze, naar aanleiding van die vragen, worstelden met wat ze aan het einde van de actiecyclus wilden zien. En wat hun eigen rol daarin was. Er werd regelmatig uitgesproken dat ze niet goed wisten, hoe ze nog aansluiting moesten vinden bij de medewerkers. Ze hebben het gevoel al van alles geprobeerd te hebben. Voor de gezamenlijke aftrap van dit onderzoek, werd aan het MT gevraagd om zelf een (positieve) toelichting te geven en de verbinding met andere onderdelen van het cultuurtraject te maken. Het positief toespreken van de teams werd op dat moment als een echte opgave ervaren. Ook op ander momenten kwamen uitspraken naar voren waarbij het ontbreken van energie centraal stond. Hierdoor werd duidelijk hoeveel energie het aansturen van de verandering het MT de afgelopen maanden gekost heeft.

RZ: Ik ben teleurgesteld in de energie die ik er in gestoken heb en het rendement,...waar we nu staan. In feite stel jij nu de vraag die ik een jaar geleden had willen hebben. 170209 – p.5

RS: en dan uiteindelijk zit ik daar weer te werken en de rest die doet niks. En dat is wat ik ook maandagochtend zie als RZ er niet is, dan gebeurt er niks. Niemand die zegt van: ja, wij beginnen alvast, want dan hebben we het allemaal al gedaan. Het is dat RZ daar zit ...

RTU: Ze doen dus wat ze gewend zijn eigenlijk, ze doen braaf wat 'Sjefke' zegt zeg maar.. .. denken ze nog steeds, dat moeten we doen.

RS: Met de insteek dat het vroeger beter was. Dat zeggen ze er ook nog bij! 170329-p. 10

Het management worstelt met het feit dat veel medewerkers de urgentie van de verandering niet onderkennen. Het MT deed veelvuldig uitspraken als: de medewerkers weten het niet, ze kunnen of willen het niet. Hierbij werd ook aangegeven dat medewerkers maar blijven vragen om 'wat moet ik doen'. Het MT werd zich gedurende de begeleidingsperiode bewust dat medewerkers het niet kunnen weten.

RZ: En ik begin gelijk te denken, ik zit dus hier te praten en jij vraagt terecht, 'joh, hoe weten ze dat...want ik denk niet dat ze dat in de gaten hebben 170201-p.5

RZ: We hebben wel een soort referentiekader bedacht maar achteraf toetsen we dat niet. En dat maakt ook niet dat er een soort bewustwording komt van ja waar ben ik nou eigenlijk mee bezig. Ben ik wel even effectief bezig met wat ik doe en hoe ik samenwerk.....en dat heeft alleen met communicatie en samenwerking te maken. 170209 p.2

Het management gaf in het begin regelmatig aan 'niet van plan te zijn om het voor te gaan zeggen'. Hierbij werd verwezen naar de situatie voor de herstructurering. Toen werd alles voorgezegd. Er is een andere structuur, de oude manier van aansturen bestaat niet meer en

de vertaling dat het anders moet, wordt door medewerkers te weinig gemaakt, volgens het management. Zij gaven regelmatig aan dat medewerkers allemaal capabel zijn om te doen waarvoor ze staan, maar dat iedereen zich veel te afwachtend opstelt.

Naarmate de bijeenkomsten vorderden begon het MT zichzelf vaker vragen te stellen waaruit beginnende bewustwording zichtbaar werd dat er een verschil is in voorzeggen en duidelijk zijn over verwachtingen.

RTU: In het verleden werd de route bepaald en als mensen nu hun eigen route moeten gaan kiezen, dat maakt ook heel onzeker

RS: Ze zijn aan het zwemmen en komen er niet uit. Dat had ik niet verwacht. 170315 p. 6

RZ: Ja, ik denk dat het daar in zit. Dat ik wel de indruk voor mijzelf heb dat ik een kader gesteld heb. Ja, nu begrijp ik wel dat ik dat kader moet stellen want ik ben er min of meer eigenlijk zo'n beetje vanuit gegaan dat een ander dat wel begrijpt. 170412 p. 3

In de eerste bijeenkomsten verwoordde het MT bang te zijn, dat wanneer ze de focus aangaven, ze medewerkers voorzeggen, terwijl medewerkers het juist zelf moeten doen. Een vergelijkbare gedachtegang kwam naar voren rondom het gezamenlijk formuleren van een visie van de teams. Ze vinden dat mensen die ervoor kiezen om voor een organisatie, met die visie, te werken, ze zich daaraan moeten conformeren. Ze denken dat als mensen de visie mee mogen bepalen ze buiten de lijntjes gaan. Dit kwam meerdere malen terug. Dezelfde onduidelijkheid betrof de vier competenties. Gedurende de bijeenkomsten wordt het het MT steeds duidelijker dat het kader, de teamplannen en de competenties organisatie breed, en dus ook op teamniveau niet duidelijk zijn en niet gedragen worden. Tijdens bijeenkomst 170308 (p.20)(USB-MT) is stilgestaan bij een aantal vragen (bijlage 18) over borgingsmechanisme die in een aantal nota's van 2014-2015 benoemd zijn. Onder andere: de Waalwijkacademie zou doelen hebben op papier: die ontbreken. Er zouden meetpunten zijn om bij te sturen als de cultuuromslag niet bleek te werken: niemand weet waar die zijn en of ze er zijn. Er is een cultuuronderzoek uitgevoerd: het is onduidelijk wat ermee gebeurd is. Er wordt geconstateerd dat verwachtingen naar het MT vanuit de directie niet helder zijn en dat zijzelf niet duidelijk zijn geweest naar de teams.

Het management werd (bijna) iedere bijeenkomst gevraagd een agenda te maken (met hun persoonlijke doelen/ voornemens) waar ze aan wilden werken en/of wat ze erin bereikt hadden. Het vormgeven van het voornemen kostte in het begin meer moeite, maar werd daarna een meer vanzelfsprekend deel van de bijeenkomst. Ze realiseerden zich dat als het hen zelf al moeite kostte, dit ook voor medewerkers zal gelden. In de gesprekken werden diverse keren voornemens uitgesproken door het MT. Onder andere dat er meer samenhang moest komen tussen werkzaamheden, overlegvormen, projecten, dat er doelen geformuleerd moeten worden. Daar werd vervolgens beperkt actie op ondernomen. Veel voornemens bleven in de hoofden van het MT achter (zichtbaar in observatie). Aan het einde van de actiecyclus bijeenkomsten had het MT helder op het netvlies waar de eerste prioriteit moet gaan liggen.

RS: Dus ik denk dat dat het voornaamste is om allereerst het doel duidelijk te maken van waar zijn we nou, waar staan we voor ...

RZ: Ik sluit er gelijk bij aan. Ik heb als eerste punt opgeschreven: Doel duidelijk! Centrale vraag: waarom? Wat zijn we nou met zijn allen hier aan het doen. Want anders rennen we, inderdaad met zijn allen heel goed bedoeld achter de staart aan. 170412 p.1

Het MT uitte behoorlijk wat kritiek op gedrag van medewerkers. Daarnaast was de woordkeuze over medewerkers, maar ook over het eigen gedrag regelmatig negatief. Ze werden zich hiervan bewust door het reflecteren tijdens de actiebijeenkomsten en door het teruglezen van de transcripten. Ze realiseerden zich dat daar snel een einde aan moet komen, omdat het helemaal niet effectief is, en ook hun beeld en reactie naar medewerkers kleurt tijdens interactie. Dezelfde bewustwording trad op over de vraag hoe medewerkers weten of merken dat het MT (on)tevreden is. Ze realiseerden zich meer en meer dat ze dat niet weten en medewerkersgedrag afzetten tegen wat zij zelf vinden en denken en dat dat niet effectief is. Ze gaven aan hier graag anders mee om te willen gaan, maar weten niet goed hoe. Dit werd meerdere keren aangegeven.

Een ander regelmatig terugkerend thema was het verschil tussen de uitspraken van het MT (espoused theory) en de acties die zij uitvoerden (theory in use). Enerzijds gaven ze aan het belangrijk te vinden dat medewerkers initiatief nemen, maar op het moment dat dat gebeurde grepen ze daarop in. Daarover werd dan in de MT bijeenkomsten gezegd dat ze 'op moeten passen dat de boel niet overgenomen wordt'. Gedurende de actiebijeenkomsten en tussentijdse observatiemomenten werd dit verschil in gedachten, uitspraken en handelen het MT zelf duidelijk.

Eigenaarschap ontwikkelen

Het MT is zich gaan realiseren dat het knopen moet doorhakken en doelen helder moet maken. Dat ze dat wat ze denken en vinden veel meer moeten expliciteren met elkaar en delen met medewerkers. Dat aannames getoetst moeten worden in plaats van richting gevend zijn voor ineffectief gedrag. Ze gaven aan handvaten nodig te hebben om de beweging te creëren die ze willen en de eigen onmacht te overwinnen. Ze gaven aan in te zien dat het gedrag van medewerkers mede veroorzaakt is door de wijze waarop ze aangestuurd hebben. Hierin schieten ze nog heen en weer tussen het oude gedrag van 'aanspreken, afstraffen' naar 'bedenken dat het anders moet', maar niet weten hoe. Ze verwoorden dit als bewust onbekwaam en dat voelt ongemakkelijk.

RZ: Ik bedoel ik heb altijd met rechts gevoetbald en nou moet ik met links.. 170412 p.7

Gedurende de bijeenkomsten, maar ook op de werkvloer tonen de managers inmiddels ander gedrag (USB-DB). Tijdens de weekstart is vanuit het MT een duidelijke verandering waarneembaar. Door het bespreken van de observaties (ook de niet uitgewerkte) waren zij in staat ander gedrag te vertonen (zie 4.3). Ze gaven dit zelf aan tijdens de bijeenkomsten.

RS: Nou, er is beweging, en dat is goed. Dat zie je in de groep, mensen gaan praten....het is 180° de andere kant op.

170322 p.3

RZ: Ik heb alleen vragen gesteld, doorgevraagd en uitgenodigd om aan elkaar vragen te stellen. 'De weekstart liep anders'...'we waren een stapje vooruit gegaaniedereen heeft daar zijn opmerkingen over gemaakt.....mensen zijn letterlijk in gesprek gegaan.....dus eigen initiatief.

170329 p.

Zo waren er meerdere kleine verbeteractiviteiten waar te nemen vanaf eind maart. Het MT is meer op de afdelingen. Een van de managers heeft een medewerker die, als gevolg van zijn persoonlijke ontwikkeling, meer initiatief is gaan nemen, aangesproken dat hij zijn actie 'te agressief' vond. Tijdens de actiecyclus van het MT kwam de manager tot de ontdekking, dat zijn reactie niet productief was. Meteen na afloop is hij zijn excuus naar de medewerker gaan uitspreken. Dat bleek vervolgens mee te vallen, en voelde voor hem prima om te doen was. Het MT spreekt expliciet uit ondersteuning, bevraging en coaching nodig te hebben om vervolg te geven aan de bij henzelf in gang gezette ontwikkeling. Ze realiseren zich dat zij de sleutel tot succes zijn.

RZ:Ik zou het jammer vinden, door mijn onbekwaamheid dat dat niet verder gedragen wordt.

170412 p.18

4.3 Lijn 3 – observatie weekstart

Er is drie keer een observatieschema gemaakt tijdens de weekstart. De observaties zijn gekoppeld aan de competenties en de kenmerken van eigenaarschap (USB-W, bijlage 1, paragraaf 2.2.1).

De eerste twee observaties hebben plaatsgevonden vóór de start van de leerinnovatiegroepen. Tussen weekstart 1 en 2 hebben twee MT bijeenkomsten plaatsgevonden. De observaties zijn met het MT nabesproken en daaruit zijn verbeterpunten gehaald, die zij in de vervolgbijeenkomsten hebben toegepast. Tussen de eerste twee bijeenkomsten was er als observator weinig verschil waarneembaar. RZ dacht ander gedrag toegepast te hebben, maar was ontevreden over de effecten. De weekstart was niet goed verlopen.

B: Jij bent niet tevreden? Waar had ik dat aan kunnen zien?

RZ: Geen idee.

A: Als ik het niet had kunnen zien dan, en ik ben redelijk bedreven in kijken, hoe kunnen medewerkers dat dan zien? Wat heb jij laten zien waardoor mensen het gevoel krijgen van dat ze niet goed bezig zijn?

RZ: Ik heb echt geen idee.

170209 p.9

B: Iedereen zat er, toen jij binnenkwam. En ze zaten allemaal te wachten. Ik weet niet of je bewust gekozen had om wat later te komen?



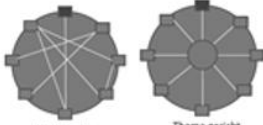
RZ: Ja!

B: Dus een bewuste keuze, wat had je gedacht? Dat je later zou komen?

RZ: Nou..... dan heb ik in ieder geval de aandacht.

170209 p.9

Gedurende de MT bijeenkomst werd duidelijk dat er sprake was van ‘aannames’ bij het MT en dat het expliciteren van gedachten en het stellen van vragen nodig is om te komen tot verandering. In de eerste twee weekstarts was sprake van leider gerichte interactie. In weekstart 3 (na twee leerinnovatiebijeenkomsten en zeven MT bijeenkomsten) is ander gedrag waarneembaar bij MT en medewerkers. Voornemens die medewerkers uitgesproken hebben tijdens de leerinnovatiebijeenkomsten werden toegepast: initiatief nemen, feedback uitspreken. Voornemens van de MT leden zijn zichtbaar in het elkaar afwisselen bij het stellen van vragen, een minder prominente zitpositie en meer in de groep dan ervoor. Door het uitnodigen van medewerkers om elkaar vragen te stellen. Door het geven van complimenten. In de derde weekstart was er veelvuldig interactie tussen medewerkers waarbij onderwerpen door elkaar liepen (niet gerichte interactie) een deels werd er mét elkaar gesproken en feedback uitgewisseld over de werkwijze van de bijeenkomst (themagerichte interactie). Een kort overzicht van de drie bijeenkomsten wordt weergegeven in Figuur 4.3.

Weekstart 1 (9-1)	Weekstart 2 (6-2)	Weekstart 3 (3-4)
<p>Een van de managers zit voor.</p> <p>Hij geeft medewerkers de beurt, maakt aantekeningen en stelt een enkele vraag.</p> <p>De medewerkers komen binnendruppelen, niemand heeft materiaal bij zich.</p> <p>Medewerkers zitten achterover leunend op stoel. Een aantal staat leunend tegen muur/kast.</p>	<p>Een van de managers zit voor.</p> <p>Niemand maakt aantekeningen.</p> <p>De medewerkers komen binnendruppelen, niemand heeft materiaal bij zich en heeft een passieve houding.</p> <p>De manager stimuleert anderen vragen te stellen i.p.v. ze zelf te stellen.</p> <p>Geeft complimenten.</p>	<p>Managers wisselen elkaar af, sturen door anderen te stimuleren tot het stellen van vragen.</p> <p>Aantal medewerkers heeft papieren, tablet, telefoon bij zich.</p> <p>TV scherm met overzicht wordt gebruikt.</p> <p>Er worden voorstellen gedaan. Er is interactie. Discussie.</p> <p>Voornemens uit de actiecyclus leerinnovatie bijeenkomsten zijn zichtbaar/hoorbaar (7x).</p> <p>Er worden complimenten gegeven.</p>
<p>Competenties</p> <p>Geen van de 4 competenties kan gescoord worden.</p>	<p>Competenties</p> <p>Betrokkenheid, partnerschap, ondernemerschap kunnen een keer gescoord worden.</p>	<p>Competenties</p> <p>Alle competenties kunnen gescoord worden. Vaak volledig, deels met een ontwikkeling.</p>
<p>Kenmerken van</p> <p>Leider gericht</p> 	<p>Kenmerken van</p> <p>Leider gericht</p> 	<p>Kenmerken van</p>  <p>Niet gericht Thema gericht</p>

Figuur 4.3 Samengevat overzicht observatie weekstart, gekoppeld aan competenties, kenmerken van eigenaarschap en de wijze van interactie/leiderschap. (Afgeleid van Braak, 2011, pp.145-150)

5 CONCLUSIE, AANBEVELINGEN EN DISCUSSIE

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de vraagstelling van het onderzoek. In paragraaf 5.1 worden eerst de deelvragen beantwoord, waarna in paragraaf 5.2 de hoofdvraag beantwoord wordt. In paragraaf 5.3 staan aanbevelingen voor verder onderzoek. In paragraaf 5.4 volgt een discussie over dit onderzoek en worden mogelijke beperkingen beschreven.

5.1 Deelvragen

Deelvraag 1: Wat wordt verstaan onder de huidige en gewenste (samenwerkings) cultuur bij de gemeente?

De samenwerkingscultuur bij de gemeente is vastgesteld door een extern OCAI onderzoek (juli 2015). Zowel bij TOOR als TORV is daarbij de bestaande cultuur als hiërarchisch getypeerd. In de nota Vanzelfsprekend Waalwijk (2014) wordt gesteld dat er voor de gewenste samenwerkingscultuur aan de competenties: flexibel, ondernemend, betrokken en partnerschap in coproductie betekenis moet worden gegeven door wat ze voor personen en teams betekenen. Hierbij horen de componenten “weten”, “willen” en “kunnen”. Noodzakelijk hiervoor zijn volgens de gemeente communicatie, bewustwording, feedback en reflectie in en tussen de teams. In het deeltrajectplan (2015) cultuur wordt een zeer gedetailleerd uitrolplan beschreven.

Bij zowel TOOR als TORV is er geen verdere invulling gegeven aan de uitwerking van de gewenste cultuur en kan niemand een expliciet gezamenlijk gedragen beeld reproduceren. Dat geldt voor zowel medewerkers als MT. Als gewenste cultuur werd in het OCAI onderzoek familiecultuur als eerste gekozen, gevolgd door een adhocratie. Uit het rapport blijkt dat de directie vooral een adhocratie wenst. Niemand weet wat er met de uitslagen van de cultuurscans gedaan is. De koppeling naar de competenties is nergens terug te vinden. Uit de literatuur blijkt dat er sprake is van een grote cultuurverandering (OCAI cultuurscanuitslag) als de uitslag een verschil van meer dan vijf tot tien punten toont tussen de huidige en gewenste cultuur). Bij TOOR/TORV is dit meer dan 22 punten. Hoe groter het verschil hoe intensiever en concreter de begeleiding en opvolging van de cultuurverandering dient te zijn.

Samengevat: behalve de cultuurscan door een extern bureau en twee projectplannen is er geen gedeelde en doorleefde beschrijving van de huidige en gewenste cultuur. Het is dus onduidelijk hoe de gewenste samenwerkingscultuur er uit zou moeten zien, behalve dat de directie hoofdzakelijk een adhocratie wil zien met familiecultuur elementen. Bij TOOR & TORV ligt die wens net andersom, maar dat is sinds juli 2015 niet verder uitgewerkt. Planningen zijn niet gevolgd en er is niet geëvalueerd. Tijdens het actieonderzoek is er gezamenlijk een aanzet gegeven aan de gewenste samenwerkingscultuur. Medewerkers hebben zich explicieter uitgesproken, gereflecteerd en gedrag gewogen aan de competenties.

Deelvraag 2 Hoe vindt (cultuur) verandering plaats en welke succes- en stagnatiefactoren zijn hierin te onderscheiden?

(Cultuur)verandering (houding en gedrag) vindt kortgezegd plaats volgens de principes stolling – ontstolling – stolling. Ontstolling krijgt vorm door het expliciet maken van het impliciete gedrag (mentale modellen, betekeniswolken). Als dit gedrag zichtbaar en bespreekbaar wordt gemaakt ontstaat ruimte voor verandering. Hiervoor zijn een aantal succesfactoren aan te wijzen, die met behulp van het veranderkrachtmodel (Have t. S., Have, Huijsmans, & Eng, 2013) in beeld zijn gebracht:

- Het hebben van een heldere en aansprekende verandervisie, waarbij oog is voor de effecten voor alle betrokkenen. Hierbij spelen het zien en snappen van de meerwaarde een rol en vooral dit gezamenlijk delen en uitkristalliseren waardoor de verandering ván de mensen wordt.
- Duidelijkheid over wat en hoe er veranderd moet worden. Daarmee wordt bedoeld op concretisering van gewenst gedrag op individueel en groepsniveau: wat willen we zien en hoe gaan we daar samen mee om? Ontstollen vraagt veelal nieuw gedrag en kost energie. Hierbij spelen 'willen' en 'kunnen' mee. Het willen betreft aandacht voor de veranderbereidheid. Duidelijkheid over ieders persoonlijke niveau van veranderbereidheid biedt het management de mogelijkheid om daarop aan te sturen en/of daarin te faciliteren. Hetzelfde geldt voor het in kaart brengen van het 'kunnen'. Bezitten management en medewerkers de gevraagde vaardigheden? Het zicht hebben op persoonlijkheidskenmerken en groepsprocessen zijn hierbij van belang.
- Eigenaarschap ontwikkelen, waarbij reflectie op het eigen handelen, het gezamenlijk afwegingen en keuzes maken en de effecten van handelen open te bespreken en er gezamenlijk van leren centraal staan.
- Het management dient het gewenste gedrag te bezitten, waarin bij cultuurverandering vooral de transformele component van belang is. Rolmodel zijn, zicht hebben op en inzicht in het proces dat de verbinding moet maken tussen doelen en de realisatie ervan en dit uitdragen en faciliteren.

Faalfactoren zijn het ontbreken van bovenstaande succesfactoren:

- Het niet duidelijk hebben van de stip op de horizon en de weg ernaar toe.
- Te weinig oog hebben voor de menselijke factor: wat betekent veranderen voor medewerkers, zien ze meerwaarde of belang, kunnen en willen ze veranderen? Als dat niet in kaart is gebracht, kan er ook geen nieuw, noodzakelijk, gedrag ontwikkeld worden.
- Het (onbewust) ontbreken van inzicht van het management in veranderprocessen en de eigen vaardigheid om de verandering te begeleiden.

Samengevat: Er zijn succes of stagnatiefactoren te onderscheiden binnen (cultuur)veranderprocessen die het verschil kunnen maken. Het goed in kaart brengen en daar uitvoering aan geven bepalen de mate van succes. Door de analyse aan de hand van het veranderkrachtmodel is duidelijk geworden dat er bij de gemeente Waalwijk nog te weinig oog is geweest voor het goed vorm geven aan de succesfactoren, waardoor de cultuurverandering stagneert.

Deelvraag 3 Wat wordt er verstaan onder eigenaarschap en gedeeld eigenaarschap?

Eigenaarschap kan in verschillende gradaties aanwezig zijn, bijvoorbeeld omdat iemand : effectief wil zijn, maar kan ook alleen aanwezig zijn omdat iemand ‘erbij wil horen’. Het kan formeel en of psychologisch zijn. Bij dat laatste is altijd sprake van intrinsieke motivatie. Eigenaarschap ontwikkelt zich door een gevoel van meer ‘controle’ en ‘bekendheid’ krijgen over iets. Voor cultuurverandering speelt de derde factor ‘zelfinvestering’ een belangrijke rol Dat betreft de mate waarin iemand wil ‘zelfinvestering’ en zijn eigen houding en gedrag (zelfreflectie, autonomie ontwikkeling).

Gedeeld eigenaarschap betreft, naast bovengenoemde kenmerken, vooral ‘de inspanning leveren voor het team, afdeling of organisatiebelang. Er is altijd sprake van intrinsieke motivatie van betrokkenen om gezamenlijk opvattingen en ervaringen te delen met de intentie om er samen van te leren en er beter van te worden.

Samengevat: In deze thesis zijn onderstaande definities van eigenaarschap vastgesteld, waarin de vier competenties verwerkt zijn.

<p><i>(Individueel) eigenaarschap</i> Doeltreffend en effectief handelen waarbij verantwoordelijkheid getoond wordt voor het werk door het telkens zo objectief mogelijk onderzoeken (analyseren, reflecteren) van wensen en behoeften bij zichzelf, het waarnemen wat de ander en de situatie vraagt¹⁻⁴ en daar het handelen op aan te passen². Het vanzelfsprekend vinden om daarop aangesproken te worden of de ander daarop aan te spreken³.</p> <p><i>(Gedeeld) eigenaarschap</i> Het gezamenlijk verantwoordelijkheid³ voelen en dragen¹ voor veranderopgaven, waarbij (eigen) keuzes gezamenlijk en open bediscussieerd worden en er gezamenlijk van geleerd wordt in het belang van de eigen en de (lange termijn)ontwikkeling van de organisatie^{1,2,3,4}.</p> <ol style="list-style-type: none">1. Ondernemend2. Flexibel3. Betrokken4. Partners in coproductie

Figuur 5.1 Gehanteerde definities van individueel en gedeeld eigenaarschap.

Deelvraag 4 Hoe wordt er vorm gegeven aan gedeeld eigenaarschap binnen de teams TOOR & TORV?

Van februari tot mei is er, iedere maand in vijf groepen, een start gemaakt met het vormgeven aan gedeeld eigenaarschap. Het waren levendige bijeenkomst, waarin mensen bereid waren om inbreng te hebben. Er is gewerkt aan het zich uitspreken, de bewustwording over het eigen gedrag, de effecten daarvan op de samenwerking en de mogelijkheid om daarop invloed op uit te oefenen (eigenaarschap ontwikkelen). Niet iedereen had de behoefte om zich te ontwikkelen. Anderen hadden of ontdekten die behoefte wel. In de tussenliggende periode hebben medewerkers in toenemende mate stappen gezet om óf na te denken over hun eigenaarschap of daarin daadwerkelijk stappen te maken. Dit varieerde van het zich uitspreken in het groepje tot het daadwerkelijk toepassen van nieuw gedrag op de werkvloer (initiatief nemen, elkaar aanspreken). In de groepen zijn samenwerkingsprocessen geëxpliciteerd. Hierbij is, door de begeleiders onder andere, gebruik gemaakt van de fasen van het bekwaamheidsmodel. Medewerkers bevinden zich in verschillende fasen van bekwaamheid en verschillende fasen van eigenaarschap.

Samengevat: Het gezamenlijk expliciteren van samenwerkingsprocessen is binnen de actiecycli voorzichtig op gang gekomen (tot de fase bewust onbekwaam). Buiten de context

van de actiecyclus, is nog geen sprake van gedeeld eigenaarschap. Er is wel de wens om zich hierin te bekwamen, bij zowel het MT als een groter deel van de medewerkers. Sommige medewerkers voldoen nog niet aan de criteria van (individueel) eigenaarschap. Het ontbreekt daarbij vooral aan het analyseren/reflecteren op eigen gedrag en het uitwisselen van feedback. Het hebben van duidelijke kaders waarin en waarheen men zich kan/moet ontwikkelen worden als voorwaardelijk gesteld en worden nu gemist.

Deelvraag 5 Hoe wordt er vorm gegeven aan gedeeld eigenaarschap door het MT van TOOR & TORV?

Het management is het traject gestart vanuit de overtuiging dat doelen, focus en gewenste werkwijze helder waren. Dat medewerkers taakvolwassen waren, maar niet taak verantwoordelijk (ontbreken van eigenaarschap) en dat zijzelf al een grote inspanning geleverd hadden binnen de cultuurverandering, met een teleurstellend rendement. Gedurende de bijeenkomsten werd het de managers duidelijk, dat ze weliswaar op een ander niveau functioneren dan de medewerkers, maar dat zij ook last hebben van de fase onbewust onbekwaam. Dit betrof zowel het aansturen van de cultuurverandering als het bezitten en uitdragen van eigenaarschap. Zij hebben inderdaad een enorme inspanning geleverd, maar zijn voorbij gegaan aan de concretisering van succesfactoren voor een verandering. Onduidelijke doelen stond hierin bovenaan, maar gaandeweg ontdekten zijzelf, alle ontbrekende factoren in hun gedrag zoals genoemd in het veranderkrachtmodel. Onduidelijke koers, geen inzicht in effecten en verwachtingen, het ontbreken van verbinding. Daarbij hebben zij zich gerealiseerd dat er een verschil is in hun beleden en uitgedragen gedrag. Er waren vele aannames, die niet getoetst waren, maar waarop wel geanticipeerd is. Het MT heeft in de bijeenkomsten actief gewerkt aan het zich bekwamen van ander aansturingsgedrag en hebben een start gemaakt met het toepassen ervan. Zij realiseren zich in de fase bewust onbekwaam te zitten.

Samengevat: Het MT is zich bewust geworden dat ze nog geen 'gedeeld eigenaarschap' toepassen en de vaardigheid daarvoor aan het ontwikkelen zijn. Ze onderkennen de noodzaak hiervan om de aansluiting met de medewerkers (terug) te vinden en de cultuurontwikkeling verder vorm te kunnen geven.

Deelvraag 6 Welke rol speelt gedeeld eigenaarschap binnen de samenwerkingsontwikkeling van en tussen teams en wat daarvan verhoogt de effectiviteit van cultuurverandering?

De kenmerken van gedeeld eigenaarschap hebben in zich dat gedachten en handelwijzen gedeeld en geëxpliciteerd worden. Hoe beter medewerkers op de hoogte zijn van elkaars beweegredenen, hoe effectiever en efficiënter samenwerking zal verlopen. Gedeeld eigenaarschap staat door delen en evalueren, reflecteren en het uitspreken van feedback. De voorwaarden om tot cultuurverandering te komen, hebben overeenkomstige kenmerken: het expliciteren van de mentale modellen. Het zicht krijgen op houding en gedrag draagt bij aan inzicht in handelen en biedt mogelijkheden tot veranderen.

Samengevat: Gedeeld eigenaarschap speelt een belangrijke rol in het verbeteren van de samenwerking en verhoogt de effectiviteit van cultuurverandering omdat er eenzelfde type gedrag gevraagd wordt.

Vanuit de conclusies van het theoretisch- en het praktijkonderzoek wordt de laatste deelvraag beantwoord:

Deelvraag 7: Welke lessen zijn uit dit onderzoeksproces te destilleren voor de Waalwijkacademie ten behoeve van het ontwikkelen van gedeeld eigenaarschap binnen de teams van de gemeente Waalwijk om de gewenste cultuurverandering te ondersteunen.

De belangrijkste lessen die medewerkers uit het proces getrokken hebben zijn dat onduidelijkheid over doelen, verwachte werkwijze en wederzijdse verwachtingen cultuurverandering doen stagneren. Medewerkers gaan daardoor 'hun eigen koers varen', onttrekken zich aan het gezamenlijk belang. Andere medewerkers raken uit koers. Er ontstaat zorg over elkaar en waar het met teams naar toe moet. Het actieonderzoek heeft in ieder geval gefaciliteerd dat mensen in kleine settings zich hebben uit kunnen spreken of met nieuw gedrag aan het oefenen zijn gegaan. De terugkerende actiecycli hebben bijgedragen aan een vergroten van het bewustzijn. Doordat de oude cultuur geen beroep heeft gedaan op het zich uitspreken en regie nemen, wordt dat niet automatisch gedaan als dat 'verwacht wordt' na een structuraanpassing. Het hebben van een uitrolplan is geen garantie voor succes, als dat niet opgevolgd wordt. De reden hiervan is niet onderzocht, maar waarschijnlijk speelt de veranderbegeleidingsvaardigheid van het management hierin een rol.

Samengevat: een heldere, gedeelde koers hebben die opgevolgd en ondersteund wordt is noodzakelijk voor het ontwikkelen van gedeeld eigenaarschap. Het proces dient ondersteund te worden omdat zowel het management als de medewerkers nog niet vaardig zijn in het zelf faciliteren van nieuw aan te leren gedrag (bijvoorbeeld door actieonderzoek).

5.2 Hoofdvraag

Hoe kan gedeeld eigenaarschap gestimuleerd worden bij medewerkers om de door het management gewenste samenwerkingscultuur tussen TOOR en TORV te ontwikkelen, passend binnen de cultuurverandering van de gemeente Waalwijk.

Gedeeld eigenaarschap kan gestimuleerd worden door medewerkers en management samen, volgens de principes van actieonderzoek, te laten ontdekken wat eigenaarschap betekent, welk gedrag hierbij hoort en welk gedrag zij vertonen (in welke fase van bekwaamheid) en dit toepassen. Hiervoor dienen organisatie(team)doelen met bijbehorende houding en gedrag gedefinieerd te zijn.

Het management dient hierin rolmodel te zijn en iedere medewerker op zijn niveau van eigenaarschap te faciliteren. Zowel op de afdelingen als tijdens de bijeenkomsten dienen zij de kenmerken van gedeeld eigenaarschap te vertonen, die ze tot nu toe achterwege hebben gelaten, te weten:

- (Persoonlijke) afwegingen en keuzes samen maken, en de effecten van handelen open bediscussiëren en er gezamenlijk van leren (reflectie).
- Beslissingen nemen die in het belang zijn van de lange termijn van de organisatie.
- Het onderzoeken van wensen en behoeften wat de ander nodig heeft en wat de situatie vraagt en daarnaar handelen.
- Aanspreekbaar te zijn op hun werk.
- Objectief naar de werkelijkheid kijken.

Door heldere kaders weten medewerkers wat er van hen verwacht wordt en kunnen ze binnen dat kader, aan de eigen ontwikkeling van eigenaarschap en gezamenlijk aan gedeeld

eigenaarschap, gaan werken. Het gedrag dient regelmatig geëvalueerd, getoetst en zo nodig bijgesteld te worden.

5.3 Aanbevelingen

In deze paragraaf worden aanbevelingen gedaan aan de managers van TOOR en TORV en de vertegenwoordiger van de Waalwijkacademie. Hiermee wordt antwoord gegeven op de doelstellingen van dit onderzoek.

Eind mei 2017 beschikken het MT van de gemeente Waalwijk en de Waalwijkacademie over adviezen en aanbevelingen, welke een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van gedeeld eigenaarschap bij de teams TOOR en TORV ten behoeve van de samenwerkingscultuur die aansluit bij de gewenste cultuurverandering van de gemeente Waalwijk.

Aanbevelingen voor de korte termijn MT richting de teams

- Duidelijkheid geven, door het management, over de noodzaak tot veranderen en hoe die verandering er uit zou moeten gaan zien. Doelen, planning en opvolging van activiteiten vaststellen. Het hierbij concretiseren van houding en gedragsaspecten (gedeeld eigenaarschap).
- Het concretiseren van houding en gedragsaspecten (gedeeld eigenaarschap) vormgeven in een gezamenlijk leer-ontwikkelproces. Het in gang gezette leerproces van zowel management als medewerkers kan dienen als basis. Ondersteuning is hierbij (nog) noodzakelijk.
 - o Bied hiervoor nog enkele actiecycli aan, op vrijwillige basis.
- In gesprek gaan en blijven met medewerkers, communiceer over iedere stap helder en open, laat dialoog ontstaan.
 - o In gesprek met mensen, zonder aannames maar met nieuwsgierige interesse.
- Sturen op de vastgestelde kaders.
- Vieren van successen (waardering en complimenten).

Aanbevelingen naar teamleden

- Teamleden die actief eigenaarschap toepassen, ga daarmee door en vraag ondersteuning om hierin door te ontwikkelen.

Aanbevelingen voor de korte termijn naar MT

- Zet het geactiveerde leerproces voort door het eigen eigenaarschap en het situationeel faciliteren daarvan bij anderen vorm te geven.
- Hou de inzet vast, maar geef daar anders invulling geven: doorvragen, expliciteren en toetsen.

Aanbevelingen voor de lange(re) termijn

- Opzetten van actiecycli met overige managers binnen de organisatie, laat deze faciliteren door de Waalwijkacademie of een organisatiecoach tot op het vaardigheidsniveau (on)bewust bekwaam in het tonen en aansturen van (gedeeld) eigenaarschap.
- Monitoren van de verandering (ontwikkelen eigenaarschap) en bijsturen waar nodig.

- Rekening houden met de duur van gedragsverandering: twee tot vijf jaar, mits er druk op de ketel blijft door monitoring.
 - o Aandacht houden voor persoonlijk energieniveau van de veranderaars.

Het hieruit destilleren van adviezen voor de Waalwijkacademie ten behoeve van de ontwikkeling van overige teams van de gemeente.

- Heldere doelen stellen en kaders voor de ‘taak’ van de Waalwijkacademie.
 - o Hierin focus aanbrengen.
 - o Doelen communiceren
- Zorgen dat de facilitators van de Waalwijkacademie vaardig worden in het begeleiden van actiecycli.
- Middels actiecycli de ontwikkeling van eigenaarschap begeleiden bij management en medewerkers.
 - o Management verandervaardig.
 - o Geïntegreerde groepen-meerdere stakeholders (whole system in the room).

5.4 Discussie

Enkele kritische kanttekeningen zijn in dit onderzoek op zijn plaats. Het uitvoeren en begeleiden van actieonderzoek kost tijd. Het veranderen van een cultuur en het ontwikkelen van ander gedrag nog meer, maar die tijd was beperkt. Daardoor is voor pragmatisch in plaats van participatief onderzoek gekozen. Hierdoor is de betrokkenheid van deelnemers wellicht minder groot geweest en was dit vanuit het perspectief van eigenaarschap een deels gemiste kans. De tijdfactor heeft er ook voor gezorgd dat er geen benchmarking is gedaan. Dit had een aanvulling kunnen zijn voor het onderzoek, door te kijken of er bij andere gemeenten al stappen gemaakt waren met betrekking tot de ontwikkeling van eigenaarschap.

Tijdens het vooronderzoek bleken er zoveel open eindjes te zijn dat zelfs tijdens de startbijeenkomst, die onder tijdsdruk gepland was, de term eigenaarschap nog verborgen zat in de termen: samenwerken, communicatie en cultuur. Hierdoor is het thema eigenaarschap niet gezamenlijk geëxpliciteerd, maar is er gedurende de bijeenkomsten op wisselende manieren aandacht aan besteed, soms impliciet, soms expliciet. Hierdoor is de definitie van eigenaarschap niet consequent als ‘toetsingskader’ gebruikt om gedrag te evalueren. Daarnaast wordt in de literatuur veelvuldig over eigenaarschap gesproken en zijn er evenzovele, maar weinig eenduidige definities. Deze gezamenlijk vaststellen had gepast bij de gekozen actieonderzoeksmethode. Dit had wellicht nog concretere data opgeleverd.

Cultuurverandering en gedeeld eigenaarschap haken beiden aan op de intrinsieke motivatie van mensen. Hiervoor is vertrouwen en veiligheid nodig. Hoewel er vanuit de kant van de onderzoeker en haar collega organisatiecoach naar gestreefd is maximale openheid en neutraliteit uit te stralen, is dit gevoel bij anderen niet af te dwingen, maar slechts te verkrijgen. Hierdoor heeft wellicht niet iedereen zich maximaal opengesteld en betrokken gevoeld bij het onderzoek om gezamenlijk te leren. Het feit dat het onderzoek gestart is vanuit een eerste aanvraag van het management, heeft voor een aantal mensen wellicht het gevoel gegeven dat er een ‘verlengde arm’ van het management aanwezig was. Door transparantie over opdracht, werkwijze en terugkoppeling is dit zoveel mogelijk beperkt.

De indeling van de groepen is door medewerkers zelf geregeld. Hierdoor hebben mensen kunnen kiezen voor een groepje waarbij ze zich het meest prettig/bekend voelden. Hoewel het streven was om meer gemixt te werken, ook vanuit organisatiecoachperspectief, is er niet meer voor gekozen deze groepen te wisselen, om weerstand of motivatieverlies te voorkomen. Door deze zelfselectie zijn medewerkers wellicht positiever en opener geweest in de groep, dan wanneer ze in een niet zelf gekozen groep hadden gezeten. Een nadeel is wellicht dat personen die elkaar normaal ook niet opzoeken, daar nu nog weinig toe uitgedaagd zijn.

Het onderzoek heeft plaatsgevonden in een relatief kleine setting bij de gemeente Waalwijk. Daarmee zijn de onderzoeksresultaten en aanbevelingen niet vanzelfsprekend generaliseerbaar naar andere gemeentelijke afdelingen of overheidsorganisatie. De dynamiek van de context bepalen de resultaten van het moment. Een andere onderzoeker of een andere onderzoeksgroep zou wellicht tot andere resultaten leiden. Het is niet volledig hard te maken dat de resultaten van het onderzoek alleen ontstaan zijn door de interventie en de begeleiding van de organisatiecoaches. Wellicht was een vergelijkbaar proces ontstaan als medewerkers zonder begeleiding zes uur bij elkaar hadden mogen zitten. Anderzijds heeft het continu duiden van processen medewerkers inzichten verschaft zoals uit de evaluaties blijkt.

Een andere beperking aan het onderzoek kan de verweven rol zijn, die ontstaan is tussen onderzoeker en deelnemers. Onderzoeker is veelvuldig aanwezig geweest, ook bij niet onderzoek gerelateerde activiteiten. Hierdoor hebben medewerkers zicht wellicht vrijer gevoeld om dingen te zeggen in de groepen die door de onderzoeker begeleid zijn. Anderzijds is de onderzoeker daardoor wellicht minder objectief geweest. Doordat er twee organisatiecoaches begeleiding hebben gegeven aan de groepen kan er een vertekening in leereffecten in de groepen opgetreden zijn en de betrouwbaarheid van verzamelde data. Ondanks goede voor en nabesprekingen over de methodische stappen, is de invulling afhankelijk van het moment, de situatie die zich voordeed en de type vragen die gesteld zijn.

Wat betreft het maatschappelijke belang van het onderzoek kan gesteld worden dat de inzichten die zijn ontstaan, door het onderzoeken van cultuurverandering en eigenaarschap, handreikingen hebben opgeleverd die bij kunnen dragen aan effectievere cultuurverandering. Bijvoorbeeld door het vaker inzetten van actiecycli binnen de gemeente voor samengestelde teams, inclusief management en andere stakeholders. Het activeren van bewustzijn en leervermogen van medewerkers draagt bij aan het vergroten van eigenaarschap en daarmee aan organisatieverbetering. De resultaten van dit onderzoek kunnen gebruikt worden om de kenmerken van eigenaarschap op grotere schaal te stimuleren en te onderzoeken.

6 RELEVANTIE EN REFLECTIE

In dit laatste hoofdstuk wordt de relevantie van het onderzoek vanuit organisatiecoachperspectief beschreven in paragraaf 6.1 en volgt een kritische reflectie van de organisatiecoach/onderzoeker op het eigen proces in paragraaf 6.2.

6.1 Relevantie vanuit organisatiecoachperspectief

Kenmerkend aan organisatiecoaching is het faciliteren en begeleiden van een veranderproces in een organisatie, waarbij de kennis en kunde uit het systeem zelf komt. Verder krijgt de klantvraag pas definitief vorm in de interactie tussen partijen in het klantsysteem en de coach. Hierbij zijn het betrekken van de context, het interveniëren op diverse lagen en aanspreken op het lerend vermogen van belang (Boomen & Jaarsveld, 2011). De opdracht bij de gemeente voldeed aan al deze kenmerken en past daarmee in het ontwikkelkader van de beroepsgroep van organisatiecoaches. Daarnaast is er met dit onderzoek een theoretisch en een maatschappelijk belang gediend.

Vanuit theoretisch belang is er een bijdrage geleverd aan het verkrijgen van meer inzicht in de wijze waarop verandering in het gedrag van medewerkers plaatsvindt. Hoewel hierover al veel onderzocht en geschreven is, biedt repeterend onderzoek de mogelijkheid om een bijdrage te leveren aan de validiteit van eerder verkregen onderzoek. In dit geval over: cultuurontwikkeling, samenwerking en eigenaarschap. Een ander theoretisch belang betrof het onderzoeken in hoeverre het wel of niet tonen van eigenaarschap van invloed is op organisatiecultuurontwikkeling, waarmee waardevolle informatie verkregen is om gemeentelijke instanties te ondersteunen bij de noodzakelijke verandering.

Het maatschappelijk belang van het onderzoek betreft, naast wat in 5.4 beschreven staat, de positieve effecten die, in eerste instantie, de burgers in Waalwijk gaan ervaren van een beter functionerende gemeente. In tweede instantie de professionalisering van de gemeenteambtenaren en in derde instantie andere gemeenten in Nederland, indien Waalwijk een voorbeeldrol zou willen vervullen. Een van de uitgangspunten van de gemeente is 'bij de beste willen horen' (Vanzelfsprekend Waalwijk, 2014).

Daarnaast is gepoogd aan te tonen dat, door de grote overeenkomsten in werkwijze tussen actieonderzoek en organisatiecoaching, actieonderzoek een geschikte methode is om verder vorm te geven aan de ontwikkeling van het beroep organisatiecoach en cultuurontwikkeling bij een gemeente. Actieonderzoek in de meest ideale vorm (waarin de 3 doelstellingen, verandering, leren en kennisgeneratie bereikt worden) bestrijkt een langere periode. Actieonderzoek in een korte periode levert over het algemeen minder rendement op 'leren', maar legt wel vaak de eerste hiaten in het handelen bloot, wat naast kennis, vaak te maken heeft met waarden en opvattingen (o.a. machtsstructuren). Hiermee wordt een begin gemaakt met oplossingen zoeken voor een praktijkprobleem uitgaande van wat betrokkenen weten, maar ook dat zij zelf de sleutel zijn.

Actieonderzoek is geen gebruikelijke vorm van onderzoek binnen gemeenten. Daar wordt over het algemeen meer ingezet op trainingsbijeenkomsten, enquêtes en rapporten als vorm/methoden voor professionalisering (vaak top-down geïnitieerd en bedacht 'van buiten' naar 'binnen' gebracht. Bij actieonderzoek werk je 'van binnenuit naar buiten'. Eerder

afgestudeerde organisatiecoaches hebben veelal combinaties gemaakt van survey feedback en actieonderzoek. Hierbij werd actieonderzoek vooral gebruikt als ‘terugkombijeenkomst’ om gezamenlijk data te bespreken. Dit is eerder een onderdeel van actieonderzoek (reflectie en evaluatie fase), maar geen actieonderzoek op zich. De uitdaging in dit onderzoek lag in het inzetten van een korte en intensieve manier van samenwerking volgens de fasen van actieonderzoek waarbij niet zozeer de professionalisering van een beroepsgroep centraal stond maar eerder gedrag, verschuiving en professionalisering van meerdere medewerkers in meerdere functies in een interafhankelijke relatie (dus macht).

Er is collectief betekenis gegeven aan een deel van de gewenste organisatieverandering, waarbij vooral zaken bloot zijn komen te liggen en bewustwording op gang is gekomen. Daarmee is actieonderzoek, in een korte tijd, gebleken geschikt te zijn als onderzoek en interventiemethode binnen een gemeente. Het zal afhangen van toekomstig organisatiecoaches of deze korte variant van actieonderzoek zich verder gaat ontwikkelen, maar wordt door deze onderzoeker zeker voorgedragen voor verdere uitdieping.

6.2 Reflectie

Het schrijven van deze thesis is een enorme uitdaging geweest. Afgelopen twee jaar heb ik veel informatie aangeboden gekregen en nog meer zelf gelezen. Er waren zoveel thema’s en boeken die me geïnspireerd hebben, dat ik daardoor een koffer vol nieuwe wijsheden had. Daarnaast heb ik veel ervaring opgedaan als trainer/coach de afgelopen jaren, waardoor ik vol vertrouwen de thesisperiode in ben gegaan.

Tot zover ging het dus goed. Daarna zijn de vanzelfsprekendheden snel opgehouden te bestaan. Ik heb meerdere keren in volledige verwarring gezeten gedurende deze periode. De opdracht leek in het begin goed af te bakenen, maar gaandeweg kwamen er steeds meer ‘beren op de weg’. Er waren zoveel zaken niet geregeld, waarvan ik uit de literatuur en ervaring wist, dat die geregeld hadden moeten zijn. Daardoor kwam ik niet tot het formuleren van een definitieve vraagstelling, zwalkte ik tussen ideeën van kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Plopte ideeën op over visievorming, veranderbereidheid, circulaire processen, aansturing, veranderen, cultuur en opgeven! Met andere woorden: Ik zag door de bomen het bos niet meer en andersom, ik kon in het bos geen boom meer onderscheiden. Ik geloof niet dat ik ooit ergens zo lang mee bezig ben geweest als met deze thesis. Ik heb geschoven, verwijderd en weer toegevoegd. Er bestaan, naast dit product, nog vier halve versies over thema’s die het uiteindelijk niet geworden zijn.

Helpend is uiteindelijk de opmerking geweest dat het thema van een thesis ‘beschamend klein’ mag zijn. Door het kleiner maken lukte het mij om alle, niet aanwezige, randvoorwaarden voor succesvol veranderen los te laten en mijn energie te richten op eigenaarschap, wat ook de hoofdwens van de opdrachtgever was. Uit het vooronderzoek was ook duidelijk geworden dat daar veel winst te behalen viel. Het onervaren zijn in het ‘jezelf fundamenteel uitspreken, het doelen stellen en elkaar aan durven spreken, zijn per definitie van belang, welke invalshoek er ook gekozen was. Door daar nu op te focussen is een basis gelegd die medewerkers, in alle nog te nemen stappen, kunnen gebruiken.

Ik heb veel voordeel gehad van mijn ervaring als trainer/coach, wetende hoe belangrijk het is om aan te sluiten bij de ander en verbinding te zoeken. Daardoor had ik binnen de kortste

keren contact met de medewerkers, die mij ook spontaan opzochten voor een babbeltje, een vraag of mijn support vroegen in het meedenken met een werkgroepje. Diezelfde ervaring heeft mij geholpen in het traject met het MT. Al snel werd duidelijk dat de MT leden gedreven waren, maar weinig vaardig in het faciliteren van de verandering en er een behoorlijk verschil zat in wat ze dachten, zeiden en vervolgens daadwerkelijk deden. De spanningsvelden van Schuiling en Vermaak (2017), zoals beschreven in 3.2.3 speelden hier een rol. Wat doe je als het management niet doet wat het moet doen en dat, ondanks goede intenties, niet in de gaten heeft? Dat er stapels documenten liggen met plannen, waardoor het lijkt dat er van alles geregeld is, maar dat niet zo blijkt te zijn? Als organisatiecoach wil je vooral de bewustwording faciliteren en niet meteen feedback of advies geven. Daarbij speelde de tijdsfactor mee: hoeveel tijd heb ik om dingen te laten 'ontdekken'? In het MT traject heb ik meer gebalanceerd op de scheidslijn van coachen en advies dan in de leerinnovatiegroepen. Bij het MT heb ik heel veel geparafraseerd en gereflecteerd op uitspraken, advies en feedback gegeven. Door de ervaring is het me gelukt, ondanks pittige momenten, om de relatie optimaal te houden. Het MT heeft zich maximaal opengesteld om het eigen functioneren kritisch te bezien en hierin verandering aan te gaan brengen. Binnen de leerinnovatiegroepen heeft vooral het bevragen en het duiden van processen een rol gespeeld om inzicht te creëren in 'wat gebeurt er eigenlijk'.

De samenwerking met mijn collega organisatiecoach heeft me enorm geholpen in het kritisch reflecteren op mijn handelen. Na iedere bijeenkomst hebben we overleg gehad, waarbij zij de rol van coach van mij op zich nam en mij bevroeg op mijn afwegingen en handelen. Daarnaast hebben we inhoudelijk gespard over de bijeenkomsten: wat gebeurde er, wat leren we hiervan, moeten we bijstellen. Door het naluisteren van de audio opnamen konden we nog meer overeenkomstig werken, door van elkaars vragen te leren. Het bijhouden van een dag/logboek voelde in het begin als een extra last naast de drukke werkzaamheden, maar heeft me uiteindelijk veel gebracht. Omdat niet alle bijeenkomsten helemaal zijn opgenomen is veel informatie niet vastgelegd. Door meteen na de bijeenkomst een impressie te schrijven is daardoor toch waardevolle informatie behouden. Het teruglezen bracht me ook herkenning van patroneren. Dingen die eerder gezegd waren, maar pas later betekenis kregen.

Ben ik klaar voor het vak van organisatiecoach?

Ik heb nog veel te leren. De verdiepingsslag in kennis als eerste. Er staan nog veel half gelezen boeken in de kast, die me geïnspireerd hebben. Vooral de invloed en reikwijdte van het hele systeem en macht vind ik mateloos boeiend. Deze kennis heeft me ook kritisch doen kijken naar wat er gebeurt in een organisatie. Ten tweede het heel bewust toepassen van onderzoek. Voor de opleiding werkte ik veelal intuïtief. De afgelopen twee jaar ben ik steeds methodischer gaan werken, heb meer gezocht naar doelen en daarbij passende methodieken en gemerkt dat projecten daardoor effectiever en efficiënter verlopen. Ik heb zeker last gehad van de vooraf, door docenten, aangekondigde spagaat, dat het 'dubbel afstuderen' en 'begeleiden' een ingewikkeld proces is. Maar de wijsheid van de afgelopen twee jaar heeft me daar vervolgens bij geholpen. Ondanks de verwarrende start is het me deze periode gelukt om vast kunnen houden aan de geplande koers en deze continu te kunnen verantwoorden.

Ik vind dat ik als, start bekwame, organisatiecoach gezien kan worden!

LITERATUURLIJST

- Adviesgroep TOOR & TORV. (2016). *Adviesrapport Vanzelfsprekend Waalwijk*. Waalwijk: Gemeente Waalwijk.
- Ardon, A. (2014). *Doorbreek de cirkel! Hoe managers onbewust verandering blokkeren*. Amsterdam: Business Contact.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, Massachusetts : Addison-Wesley.
- Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational learning II. Theory, method, and practice*. New York: Addison-Wesley Publishing company.
- Baarda, B., & Bakker, E. (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek*. Groningen: Noordhoff .
- Bellersen, M., & Kohlmann, I. (2013). *Praktijkboek Intervisie*. Deventer: Kluwer.
- Boonstra, J. (2000, februari 10). *Lopen over water*. Opgeroepen op februari 18, 2017, van Jaap Boonstra: <http://www.jaapboonstra.nl/wp-content/uploads/2013/01/Lopen-over-water2.pdf>
- Boonstra, J. (2013). *Cultural change and leadership in organizations. A practical guide to successful organizational change*. Chichester, West Sussex: Wiley-Blackwell.
- Boonstra, J., & Caluwé, L. (2006). *Interveniëren en veranderen*. Deventer: Kluwer.
- Braak, I. v. (2011). *Inspireren tot medeverantwoordelijkheid. Themagecentreerde interactie (TGI) als methodiek voor effectief leiderschap*. Amsterdam: Boom Nelissen.
- Brown, G., Pierce, J., & Crossley, C. (2013). 'Toward an Understanding of the Development of Ownership Feelings'. *Journal of Organizational Behavior*(Volume 35, Issue 3), 318–33.
- Caluwé, L. d., & Vermaak, H. (2010). *Leren veranderen*. Deventer: Kluwer.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Den Haag: SDU.
- Cardiff, S., & Lieshout, v. F. (2014). Het kritisch-creatief hermeneutisch data-analyseraamwerk. *Kwalon (19) 2*. Opgeroepen op april 28, 2017, van https://www.tijdschriftkwalon.nl/inhoud/tijdschrift_artikel/KW-19-2-30/Het-kritisch-creatief-hermeneutisch-data-analyseraamwerk
- CBS. (2016, december 10.47 uur, 24). Opgehaald van CBS: <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=37230ned&D1=0-2,4-5,7-8,13-17&D2=536&D3=8-9,47-48,112-113,177-178,190-191&VW=T>
- Coglan, D., & Branninck, T. (2014). *Doing action research in your own organization*. London: Sage Publications Ltd.
- Drucker, P. (1994). The theory of the business. *Harvard Business Review*, 95-104.

- Eijk, M. (2015). *Deelprojectplan cultuur; Vanzelfsprekend onderscheiden*. Gemeente Waalwijk: Gemeente Waalwijk.
- Ertmer, P., & Newby, T. (2016, december 11.20 uur, 29). Opgehaald van Website van Northwest state edu: http://northweststate.edu/wp-content/uploads/files/21143_ftp.pdf
- Es, v. R. (2011). *The organizational undercurrent*. Vakmedianet.
- Evers, J. (2013). *Kwalitatief interviewen: kunst én kunde*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Greenwood, J. (1993). Reflective practice: a critique of the work of Argyris and Schön. *Journal of Advanced Nursing*, 18, 1183-1187.
- Haak, P. v. (2016). *Eigenaarschap. De randvoorwaarden*. Opgeroepen op februari 25, 2017, van P&A Talentontwikkeling: <https://talentontwikkeling.com/actueel/weblog/leiderschap/515-eigenaarschap-stimuleren-randvoorwaarden>
- Hart, W., & Buiting, M. (2012). *Verdraaide organisaties. Terug naar de bedoeling*. Doetinchem: Vakmedianet.
- Have, S. t., Have, W. t., & Eng, N. v. (2011). Veranderkracht: vijf leidende slaagfactoren als brug naar doeltreffende verandering. *Holland/Belgium management review*(135), 16-24. Opgeroepen op april 27, 2017, van Ten Have Change management: http://www.tenhavem.com/wp-content/files_mf/19.pdf
- Have, S. t., Janssen, B., & Have, W. t. (2010). *Het veranderboek*. Amsterdam: Mediawerf Uitgevers.
- Have, t. S., Have, t. W., Huijsmans, A., & Eng, N. (2013). *Veranderkracht. Succesvol doelen realiseren*. Amsterdam: Mediawerf.
- Homan, T. (2008, december). De binnenkant van organisatieverandering. (42B), 7-10. Kluwer. Opgeroepen op maart 3, 2017, van <https://www.ou.nl/Docs/Faculteiten/MW/artikelen%20Thijs%20Homan/IP%2042%20thijs%20homan.pdf>
- Homan, T. (2010). *Organisatiedynamica. Theorie en praktijk van organisatieverandering*. Den Haag: SDU.
- Jager, E. (2015). *Cultuurscan Organisatie gemeente Waalwijk*. Waalwijk: Gemeente Waalwijk.
- Jonge, F. d. (2014, november 6). *Psychologisch eigenaarschap*. Opgeroepen op mei 6, 2017, van Professionele identiteit: http://www.professioneleidentiteit.nl/assets/files/Psychologisch%20eigenaarschap_DEF_v2.pdf
- Kessener, B. (2003). Reflecteren meer dan valueren. Een voortdurende denkproces. *Management Consultant Magazine*, 28-31, nr 5. Opgehaald van Gert Jan Schop.
- Klev, R., & Levin, M. (2012). *Participative Transformation. Learning and development in practising change*. Farnham: Gower Publishing Limited.

- Kloosterboer, P. (2010). *Voor de verandering. Over leidinggeven aan organisatieverandering*. Amsterdam: Academic service.
- Kor, R., Wijnen, G., & Weggeman, M. (2008). *Meesterlijk organisaeren. Handreiking voor ondernemende managers*. Deventer: Kluwer.
- Kotter, J. (2009). *leiderschap bij verandering* (1e druk, 15e oplage ed.). Den Haag: SDU.
- Kotter, J., & Cohen, S. (2010). *Het hart van de verandering*. Den Haag: Academic Service.
- Lamberigts, P., & Schipper, L. (2016). *Gedeeld eigenaarschap*. Doetinchem: Vakmedianet.
- Lange, R. d., Schuman, H., & Montesano Montessori, N. (2011). *Praktijkgericht onderzoek voor reflectieve professionals*. Antwerpen: Garant.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). *Organization and environment*. Irwin: Homewood.
- Lewin, A., & Volberda, H. (1999). Prolegomena on coevolution: a Framework for Research on Strategy and New Organizational Forms. *Organization Science*, 10 (5), 519-534.
doi:10.1287/orsc.10.5.519
- Lieshout, F. (2013). *Taking action for action*. Ridderkerk: Ridderprint.
- Lieshout, F., Jacobs, G., & Cardiff, S. (2017). *Actie onderzoek. Principes voor verandering in zorg en welzijn*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Loeffen, E., & Springer, M. (2010, juni). Gedeeld eigenaarschap. Samen vorm geven aan onze schoolontwikkeling. *Meso Magazine*, 30(172), 8-13.
- Magznan, M. (2012, november 15). MENTAL MODELS FOR LEADERSHIP EFFECTIVENESS: BUILDING. *JOURNAL OF ENGINEERING MANAGEMENT AND COMPETITIVENESS (JEMC)*, 2012(Vol. 2, No. 2), 57-63. Opgeroepen op maart 25, 2017, van <http://www.tfzr.uns.ac.rs/jemc/files/Vol2No2/V2N22012-03.pdf>
- Metselaar, E., Cozijnsen, A., & Delft, H. v. (2016). *Van weerstand naar veranderbereidheid*. volgt: Bricklayer Productions.
- Oss, L., & Hek, J. v. (2016). *Onomkeerbaar. Organisationsgedrag veranderen*. Doetinchem: Vakmedianet.
- Peters, J., & Janssen, H. (2014). *Nieuwe tijden, anders organiseren. Waarom Rijnlands moet, deel 1*. Delft: Eburon elements.
- Pierce, J., Jussila, I., & Cummings, A. (2009). Psychological ownership within the job design context: revision of the job characteristics model. *Journal of Organizational Behavior*, 30(4), 477-496.
- Pijl, J. (2016). *Strategie = Executie. Sneller verbeteren, vernieuwen én innoveren in een nieuwe tijd*. Doetinchem: Vakmedianet.
- Ponte, P. (2012). *Onderwijs en onderzoek van eigen makelij*. Amsterdam: Boom Lemma.

- Rank, O. (2008). Formal structures and informal networks: structural analysis in organizations. *Scandinavian Journal of Management*, June, pages 145-161.
- Rijksoverheid. (2016, december 9.32 uur, 24). Opgehaald van Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2016/01/14/kamerbrief-over-gemeenten-onder-financieel-toezicht>
- Ruijters, M., & Veldkamp, I. (2012). *Drie, vormgeven aan organsiatieontwikkeling*. Deventer: Kluwer.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2015). *Methoden en technieken van onderzoek*. Amsterdam: Pearson Benelux BV.
- Schön, D. (1983). *The reflective practioner. How professionals think in action*. New York: Basic books Inc.
- Schuiling, G., & Vermaak, H. (2017, maart 8). *Four contexts of action research: Crossing boundaries for productive interplay*. Opgeroepen op april 24, 2017, van hansvermaak.com: <http://hansvermaak.com/wp-content/uploads/IJAR-2017-Four-contexts-SHAREVERSIE-March-8-DEF.pdf>
- Scott, W., & Davis, G. (2007). *Organizations and organizing: Rational, natural and open systems perspectives*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Senge, P. (1990). New York: Doubleday Currency.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline*. New York: Doubleday Currency.
- Simons, P.-J., & Ruijters, M. (2004). LEARNING PROFESSIONALS: TOWARDS ANINTEGRATED MODEL. In *Professional Learning: Gaps and Transitions on the Way from Novice to Expert* (pp. 207-229). Utrecht: Kluwer Academic service. doi:10.1007/1-4020-2094-5_11
- Stoker, J. (2005). Leiderschap in verandering. *Gedrag & Organisatie* , 276-295.
- Swieringa, J., & Wierdsma, A. (1990). *Op weg naar een lerende organisatie*. Groningen: Wolters-Noordhoff bv.
- Vaan, M. (2012). *Tussen vrijheid en beperking*. Amsterdam: Ipskamp Drukkers.
- Vangrinsven, M., & Vissers, B. (2016). *Kracht in samenwerken. Regie nemen in processen van zelfsturing en teamontwikkeling*. Zeewolde: Conferent.
- (2014). *Vanzelfsprekend Waalwijk*. Waalwijk: Gemeente Waalwijk.
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek, Praktijkboek voor methoden en technieken* . Amsterdam : Boom Lemma Uitgevers .
- VNG. (2016, december 8.21 uur, 24). *Gemeente van de toekomst*. Opgehaald van Gemeente van de toekomst: http://gemeentenvandetoekomst.nl/infodragerpublicaties/151119161617_trends-en-ontwikkelingen-voor-de-gemeente-van-de-toekomst.pdf

Vonk, R. (2013). *Sociale psychologie*. Groningen: Noordhoff uitgevers bv.

Weterings, M. (2016). *Prestatieafspraken Team Ontwerp Openbare Ruimte met de directie, 2017*. TOOR. Waalwijk: Gemeente Waalwijk.

Wijnalda, M. (2006, maart 8). Organizational Learning of Lerende Organisatie:. Tilburg, Noord Brabant, Nederland. Opgeroepen op april 4, 2017, van <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=46214>

Interesse in de bijlagen of andere vragen:

anka@vanunen.net