

Wanneer je in de rivier je  
kleren wilt wassen,  
moet je een plek zoeken waar  
het stroomt.

Essay in het kader van de  
Leergang personeelwetenschappen  
De Baak

Lysbeth van Silfhout

Naam auteur:  
Lysbeth van Silfhout  
Landbouw 13  
3991 NS Houten

GSM: 06-15030385

Begeleidend Docent: Prof. Dr. Karin Sanders, Universiteit Twente

# Woord vooraf

*Wanneer je in de rivier je kleren wilt wassen,  
moet je een plek zoeken waar het stroomt.<sup>1</sup>*

Dit citaat uit het boek van Herman Koster verwoordt het verandertraject dat ik bij de afdeling Voorlichting begeleid heb. Een traject dat startte met een eenvoudige vraag, maar waar geen eenduidig antwoord op te formuleren was. Een traject dat ik met veel plezier heb begeleid en gefaciliteerd. En een traject dat ik dankbaar heb gebruikt als onderwerp voor mijn essay in het kader van de Leergang Personeelwetenschappen bij De Baak.

Deze leergang was een leerzame periode, niet alleen door de boeiende docenten, maar zeker ook door de inspirerende medestudenten. De combinatie van theorie, de toepassing in de praktijk en de praktijkvoorbeelden uit de groep, maken dat het leren extra impact krijgt.

Iedereen die op welke manier dan ook heeft bijgedragen aan het tot stand komen van dit essay wil ik hartelijk bedanken. Mijn dank gaat bovenal uit naar mijn begeleider, Karin Sanders. Door het eerste gesprek met Karin in Enschede ben ik geïnspireerd begonnen aan dit verhaal. Haar snelle feedback op mijn concepten maakten dat ik nu trots ben op het essay dat nu voor u ligt.

Dit essay heb ik geschreven op een kruispunt in mijn loopbaan. Ik neem de afslag en sluit de periode als medewerker bij Capgemini af. Tien jaar met afwisselend werk, met inspirerende collega's en goede ontwikkelingsmogelijkheden. Ik ga op zoek naar een nieuwe uitdaging:

Ik ga op zoek naar een plek in de rivier waar het stroomt!

Lysbeth van Silfhout

Houten, 3 juni 2007

---

<sup>1</sup> Uit: Oscar en Linda,, Herman Koster



# Inhoud

|   |    |
|---|----|
| Woord vooraf  | 3  |
| Inhoud  | 5  |
| 1. Inleiding  | 7  |
| 1.1 Context: Voorlichting in verandering                                | 7  |
| 1.1.1 Professionalisering telefonische dienstverlening.....             | 7  |
| 1.1.2 De medewerkers moeten ook veranderen.....                         | 8  |
| 1.1.3 Knelpunten in de ‘gewone HRM-zaken’.....                          | 8  |
| 1.2 Klantvraag  | 9  |
| 1.3 Probleemstelling  | 9  |
| 1.4 Leeswijzer  | 9  |
| 2. Probleemanalyse vanuit de theorie                                    | 10 |
| 2.1 Het Vijf Factoren model van Baron & Kreps.....                      | 10 |
| 2.2 Homan: Betekenisgeving en verandering AANVULLEN .....               | 11 |
| 2.3 Bowen & Ostroff: Relatie tussen HRM en prestaties.....              | 11 |
| 2.4 Graves: Spiral Dynamics - acht kleuren van waardensystemen in ..... | 12 |
| organisaties .....  | 12 |
| 3. Interventies   | 13 |
| 3.1 Interventies: stap voor stap  | 13 |
| 3.2 Interviews  | 14 |
| 3.2.1 Resultaten interviews .....                                       | 14 |
| 3.2.2 Analyse aan de hand van het vijf factorenmodel.....               | 15 |
| 3.2 Werkconferentie   | 17 |
| 3.2.1 Resultaten werkconferentie .....                                  | 17 |
| 3.3 Uitwerking thema's in groepen                                       | 18 |
| 3.3.1 Resultaten themagroepen .....                                     | 18 |
| 3.3.2 Homan: betekenis geven .....                                      | 19 |
| 3.4 Implementeren actiepunten uit Werkplan                              | 19 |
| 3.4.1 Clustervorming .....  | 19 |
| 3.4.2 Delen informatie over project professionalisering telefonische    |    |
| dienstverlening.....  | 20 |
| 3.4.3 Functiewaardering.....  | 20 |
| 3.4.4 Implementatie technische ondersteuning .....                      | 20 |
| 3.5 Schriftelijk onderzoek naar motivatie                               | 21 |

|                                    |  |           |
|------------------------------------|--|-----------|
| 3.5.1                              | Resultaten motivatievragenlijst .....                            | 22        |
| 3.5.2                              | Interpretatie van de cijfers.....                                | 22        |
| 3.4.1                              | Graves: motiveren door aanspreken op waarden.....                | 23        |
| <b>4. Reflectie en vooruitblik</b> |  | <b>25</b> |
| 4.1.                               | Kernwoord is communicatie .....                                  | 25        |
| 4.2                                | Vervolgstep: Motivatie via de inhoudelijke kant van de taak..... | 25        |
| 4.2.1                              | Vertaling naar afdeling Voorlichting .....                       | 26        |
| <b>5. Tot slot</b>                 |  | <b>27</b> |
| <b>Bijlagen</b>                    |  | <b>28</b> |
| 1.                                 | Organogram afdeling Voorlichting                                 | 29        |
| 2.                                 | Progamma werkconferentie   | 30        |
| 3.                                 | Werkmotivatievragenlijst   | 31        |
| 4.                                 | Resultatenwerkmotivatievragenlijst afdeling Voorlichting         | 33        |
| 5.                                 | Korte beschrijving schalen werkmotivatievragenlijst              | 34        |
| 4.                                 | Scores motivatievragenlijst                                      | 35        |
| <b>Literatuur</b>                  |  | <b>36</b> |

# 1. Inleiding

Dit essay gaat over een verandertraject, een proces dat ik beschrijf aan de hand van de schets van een veranderprogramma uitgevoerd bij de afdeling Voorlichting<sup>2</sup>. Het essay start met een beschouwing van de theorieën van Baron & Kreps, Bowen & Ostroff, Homan en Graves. Daarna beschrijf ik het verandertraject, te beginnen met de context van de verandering. Vervolgens worden de interventies beschreven, met daarin een reflectie op de theorieën. Tot slot van dit essay wordt op basis van deze reflectie een vooruitblik gegeven met een aantal mogelijke verbeterpunten.

## 1.1 Context: Voorlichting in verandering

De doelstelling van de Afdeling Voorlichting<sup>3</sup> is het voorlichten en adviseren van het publiek en instanties over juridische zaken en het beleid en de toepassing daarvan. Een organisatiebreed veranderprogramma gericht op effectiviteit, efficiency en klantvriendelijkheid raakt ook de afdeling Voorlichting. Al een jaar is er gewerkt aan de 'achterkant' van de verandering: de techniek en managementrapportages, er is een 0900- nummer geopend en er worden meer informatielijnen aan dit nummer gekoppeld. Hierdoor is de afdeling in korte tijd gegroeid van 12 naar 50 medewerkers.

De afdelingsleiding merkt dat de medewerkers onrustig worden of zelfs afhaken. Er wordt veel gesolliciteerd, het ziekteverzuim stijgt en de bereikbaarheid daalt. Een rapportage van de Rekenkamer maakt dat de Hoofddirectie de opdracht geeft dat de bereikbaarheid en kwaliteit van de telefonische voorlichting sterk verbeterd moeten worden.

### 1.1.1 Professionalisering telefonische dienstverlening

Om de bereikbaarheid en de kwaliteit van de telefonische dienstverlening te vergroten, wordt vanuit het organisatiebrede veranderprogramma het project Telefonische Dienstverlening gestart. Het doel van het project is het implementeren van een telefonische front office. Om de telefonische dienstverlening te verbeteren worden de werkwijzen van de medewerkers van de telefonische front office verregaand gestandaardiseerd. Het algemene doel is een betere bereikbaarheid voor de klant, een meer specifiek doel daarvan is uniforme communicatie richting deze klant. Er wordt een structureel planningsproces ingericht (middellange en korte termijn) zodat de telefonische voorlichting optimaal kan functioneren. Voor de besturing wordt de managementrapportage verder aangevuld. Dit draagt bij aan een verdere verbetering van de efficiëntie en effectiviteit van de telefonische dienstverlening. De stappen die worden gezet in de ontwikkeling van de nieuwe telefonische dienstverlening monden uit in een structurele ophanging van deze taak binnen de organisatie. Met andere woorden: alle telefonische voorlichting zal in de toekomst vanaf één locatie plaatsvinden.

---

<sup>2</sup> De organisatie heeft aangegeven niet met naam genoemd te willen worden in dit essay.

<sup>3</sup> Voor een organogram van de afdeling Voorlichting zie bijlage 1

Human resources are key to organizational success or failure.

Baron & Kreps, 1999

### 1.1.2 De medewerkers moeten ook veranderen

Wat geldt voor bijna iedere organisatie, geldt ook voor de afdeling Voorlichting: de medewerker is het belangrijkste kapitaal. De kwaliteit van de voorlichting, wordt voornamelijk bepaald door de kwaliteit van de mensen die er werken. Daarom is het belangrijk dat deze medewerkers gemotiveerd zijn, de juiste competenties hebben en dat zij op de juiste plaats in de organisatie werken.

In het geval van de afdeling Voorlichting moet het roer om. Immers, de bereikbaarheidscijfers worden niet gehaald, het aantal telefonische vragen neemt alleen maar toe, het ziekteverzuim stijgt en er wordt veel gesolliciteerd én er komen nagenoeg geen reacties binnen op openstaande vacatures. Daarom is het van cruciaal belang dat de medewerkers meedenken en zich bewust zijn van de noodzaak van de veranderingen in hun werkomgeving. Want zij zijn het die de nieuwe bedrijfsprocessen moeten omarmen en de bereikbaarheid op niveau moeten krijgen en houden. Deze dynamiek vraagt het uiterste van het verandervermogen van medewerkers. Dat terwijl de mens een natuurlijke weerstand heeft tegen het onbekende. De invloed die deze weerstand heeft binnen organisaties wordt nogal eens onderschat. Vaak is dat de reden dat een fusie niet uitpakt zoals verwacht, dat een nieuw automatiseringspakket niet het optimaal mogelijke oplevert of dat een organisatie die meer klantgericht is ingericht, nog steeds niet zo wordt ervaren door relaties. De afdelingsleiding onderkent het belang van de veranderende medewerker en heeft daarom een hulpvraag gesteld.

### 1.1.3 Knelpunten in de ‘gewone HRM-zaken’

Na een aantal formele interviews, veel informele gesprekken bij de koffiemachine en de printer, en na het bestuderen van beleidsdocumenten van de afdeling Voorlichting ben ik tot de conclusie gekomen dat de onrust bij de afdeling voorlichting mede veroorzaakt wordt doordat er geen eenstemmig beeld is van afspraken omtrent HR-zaken. De afdeling bestaat uit subgroepjes, de voorlichters die nog bij de afdeling communicatie hebben gezeten, de voorlichters die als pioniers samen een zelfstandige afdeling voorlichting hebben opgezet en de rest, zij die er in het laatste jaar zijn bijgekomen. Deze schoksgewijze groei heeft gemaakt dat ieder groepje zijn eigen beeld heeft van de regels en afspraken die er zijn over het werken bij Voorlichting. Een paar voorbeelden:

- Werktijden: iedereen die acht of negen uur per dag werkt, moet om 8.30 uur aanwezig zijn. Maar het plaatsvervangend afdelingshoofd komt nooit voor 9.30 uur, iemand die altijd in de file staat mag om 9.00 uur komen, en iemand die niet wil staan in de tram, begint om 7.00 uur (terwijl er dan nog niet gebeld kan worden...)
- Regels en richtlijnen: er is een document met regels over het werken bij Voorlichting. Echter dit document gaat soms erg ver in het vaststellen van regels ‘de jarige mag 30 minuten feestvieren’, maar er wordt niet goed op de naleving ervan toegezien. De afdelingsleiding moet het goede voorbeeld geven. Ziekmeldingen moeten voor 9.00 uur bij de afdelingsleiding gedaan worden, maar die zijn dan meestal nog niet bereikbaar.
- Het volgen van opleidingen: er is geen vastomlijnd plan voor de ontwikkeling van een medewerker, wie het hardst roept, krijgt de meeste cursussen.
- Werving en selectie: er wordt niet gestructureerd en gepland geworven. Af & toe wordt er via vacaturesites een vacature geplaatst, maar er is geen plan voor. Bij selectie geldt hetzelfde, bijvoorbeeld de selectie van de nieuwe senioren: twee van hen hebben geen assessment gehad, de anderen wel.



## 1.2 Klantvraag

De hulpvraag van de klant is een ogenschijnlijk eenvoudige vraag:

‘Help mij met de professionalisering van mijn afdeling?’

De complexiteit van deze verandering is dat het eigenlijk om een cultuurverandering gaat. Deze verandering heeft een verbinding met de historie en de actuele en toekomstige missie en strategie van de afdeling en de organisatie daaromheen. Dat betekent dat deze verandering ook nauw verweven is met het handelen en het denken van de afdelingsleiding. Het verandertraject richt zich daarmee niet alleen op de medewerkers, ook de afdelingsleiding is onderdeel van de verandering.

## 1.3 Probleemstelling

Op basis van bovenstaande kom ik tot de volgende vraagstelling:

- *Met welke interventies kan de professionalisering op de afdeling Voorlichting versneld worden terwijl de productie gewoon doorgaat?*
- *Hoe zijn de interventies en verbeterpunten vanuit de theorie te verklaren?*

## 1.4 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 van dit essay is een probleemanalyse op basis van vier theorieën. In hoofdstuk 3 volgt een beschrijving van de interventies die gedurende het verandertraject zijn ingezet, de doelen en de bereikte resultaten. Per interventie wordt een theoretische reflectie gegeven. Het slothoofdstuk geeft een vooruitblik met mogelijke verbeterpunten voor het vervolgtraject op de afdeling Voorlichting.

## 2. Probleemanalyse vanuit de theorie

Er bestaat veel onduidelijkheid op de afdeling Voorlichting, aan de ene kant over 'grote' dingen als strategie en toekomst van de afdeling. Anderzijds over 'kleine' zaken, zoals werktijden, roosterindeling en part time werken. Deze onduidelijkheden kunnen verklaard worden vanuit verschillende theorieën. De volgende theorieën worden hier kort toegelicht: het Vijf Factoren model van Baron & Kreps, Organisatiedynamica van Homan, Bowen & Ostroff over de link tussen HRM en prestaties en tot slot Spiral Dynamics van Graves.

### 2.1 Het Vijf Factoren model van Baron & Kreps

In het Vijf Factoren model stellen Baron & Kreps (1999) aan de hand van vijf factoren een organisatieprofiel op, waarbij enerzijds gekeken wordt naar de externe organisatieomgeving; de omgeving waarin een organisatie opereert bepaalt wat de speelruimte van die organisatie is. Anderzijds worden organisatiekenmerken geanalyseerd: strategie, personeel, organisatiecultuur en technologie. Een goed functionerend HR-beleid is optimaal afgestemd op de organisatorische context. HR moet niet geïsoleerd zijn op een afdeling HR, maar het moet een geïntegreerd beleidsterrein zijn van het lijnmanagement, dat de HR-strategie inpast in de ontwikkeling van de organisatiebrede strategie. In het Vijf Factoren model staan twee vragen centraal:

1. Hoe past het HR-beleid in het organisatiebrede plaatje?
2. Hoe sluiten afzonderlijke HR-aspecten op elkaar aan, zijn beleid en uitvoering consistent?

Er zijn vijf redenen waarom deze consistentie noodzakelijk is:

1. Interne logica: als kennisdelen belangrijk is, moet dat uit de beloning blijken.
2. Psychologische effecten: de gestage druppel holt de steen, met andere woorden de kracht van de boodschap zit in de herhaling.
3. Sociale effecten: er is tijd voor nodig om de organisatie te leren kennen, bijvoorbeeld om te ontdekken welke omgangsregels er zijn in de groep.
4. Werving & selectie: een goed wervings- & selectiebeleid maakt dat de juiste medewerker op de juiste plek terechtkomt, wat tot gelukkige medewerkers leidt. Zoals het in het veld ook wel genoemd wordt: het 'HPPQ-model': Happy People Produce Quality.
5. Gevoel van de medewerker: regels zijn regels, waar alleen alleen gefundeerd van afgeweken wordt, verder is het gelijke monniken, gelijke kappen.

## **2.2 Homan: Betekenisgeving en verandering**

In 'Organisatiedynamica' beschrijft Homan (2005) de binnenkant van veranderingen. Hij concludeert dat de echte organisatieverandering ontstaat als mensen tot nieuwe betekenisgeving en gedrag komen. Homan hanteert het begrip 'betekeniswolken' in organisaties. Dit zijn gedeelde betekenissen die medewerkers aan verandertrajecten geven. Denk daarbij aan betekeniswolken als: 'Eerst zien, dan geloven' of het tegenovergestelde: 'Dit is een kans!'. Betekeniswolken zijn moeilijk te sturen, maar om de verandering te regisseren is het belangrijk ze in het oog te houden.

Een ander element van de benadering van Homan is dat hij werkt met groepen in organisaties - communities. Immers, mensen in organisaties worden beïnvloed en beïnvloeden elkaar. Er zijn formele communities, de afdelingsleiding of de ondernemingsraad. Er zijn informele groepen van bijvoorbeeld rokers, oudgedienden en de sporters. Ten derde zijn er minder zichtbare groepen van mensen die dezelfde standpunten delen.

Iedereen in de organisatie maakt deel uit van allerlei groepjes. Alle groepjes waar het individu deel van uit maakt, vormen zijn netwerk. Contacten maken het mogelijk om ideeën van elkaar over te nemen en van elkaar te leren. De kans hierop is het grootst als je voldoende gemeenschappelijk hebt om in gesprek te komen en voldoende van elkaar verschilt om in gesprek te blijven.

## **2.3 Bowen & Ostroff: Relatie tussen HRM en prestaties**

Bowen & Ostroff (2004) leggen een relatie tussen organisatieresultaat en HRM. Zij richten zich daarbij op het niveau van de individuele medewerker. De HRM-instrumenten vormen een systeem dat de medewerkers kan motiveren het gewenste gedrag en houding te vertonen, opdat de strategische organisatiedoelen bereikt kunnen worden. Bowen & Ostroff stellen dat HRM-activiteiten gezien kunnen worden als communicatie van werkgever naar werknemer. Goede communicatie over het HRM-systeem maakt dat medewerkers gemotiveerd worden het gewenste gedrag te vertonen. Hoe sterker het HRM-systeem, hoe krachtiger de communicatie en daarmee is het voor medewerkers duidelijk wat er belangrijk is voor de organisatie, welk gedrag wordt verwacht en welk gedrag wordt beloond.

Communicatie over het HRM-systeem betekent dus dat de HRM praktijk doorvertaald moet worden naar de werkvloer. Die doorvertaling moet plaatsvinden met eenduidige boodschappen, opdat er een gedeeld beeld ontstaat bij die medewerkers over wat er van hen verwacht wordt. Met andere woorden: de gestage druppel holt de steen, Hoe eenduidiger dit beeld is, en hoe homogener de respons van de medewerkers is, hoe sterker de HR-systematiek in een organisatie is.

Een ander aspect van de theorie van Bowen & Ostroff is Kelley's attributietheorie (1967). Deze theorie verklaart waarom mensen zich in een bepaalde situatie op een bepaalde manier gedragen. Verantwoorden ze hun gedrag vanuit hun eigen kracht, dan hebben ze een intern referentiekader, ze concentreren zich op 'ik'. Verklaren ze hun gedrag als gevolg van externe factoren, is er sprake van een extern referentiekader.

Bowen & Ostroff vertalen deze attributietheorie naar de sterkte van het HRM-systeem, waarbij ze betogen dat het systeem sterker is naarmate het ervaren wordt als onderscheidend, consistent en eenstemmig. Met onderscheidend gaat het erom dat de aandacht van de medewerker getrokken wordt en dat de HR instrumenten herkenbaar, begrijpelijk, zichtbaar en transparant zijn. Consistentie verwijst naar de communicatie in de tijd, de boodschap moet keer op keer hetzelfde overdragen. Consensus ontstaat wanneer er overeenstemming is onder medewerkers over de effecten van de instrumenten.

Hoe sterker de HR-systematiek, hoe eenstemmiger het beeld onder medewerkers is, de systematiek is dan meer in lijn met de organisatiestrategie en –doelen, en daarmee hebben de HR instrumenten directe effecten op organisatieresultaten.

#### **2.4 Graves: Spiral Dynamics - acht kleuren van waardensystemen in organisaties**

Een van de modellen om zicht te krijgen op dynamieken in organisaties is Spiral Dynamics®. Het begrip Spiral Dynamics is ontstaan naar aanleiding van onderzoek en bevindingen van Clare W. Graves. De basisgedachte van de Graves' theorie is dat volwassen mensen zich ontwikkelen door een combinatie van "life conditions", de levensomstandigheden, en "mind conditions", de manier waarop ons neurologisch systeem daarmee omgaat. Met andere woorden: hoe verwerkt de geest de werkelijkheid?

Chris Cowan en Don Beck hebben de theorie van Graves verder ontwikkeld tot het Spiral Dynamics Model. Het Spiral Dynamics model heeft de vorm van een spiraal, die acht verschillende waardensystemen laat zien. Elk waardensysteem heeft een aantal specifieke kenmerken die bepalend zijn voor het gedrag van mensen, teams of organisaties. De systemen worden weergegeven in kleuren, waarbij elke kleur zijn eigen kernelementen, krachten, drijfveren en allergieën heeft. Het unieke van Spiral Dynamics is dat er inzicht gegeven wordt in de verschillende waardensystemen die in een organisatie naast elkaar voorkomen. Dit verklaart dat elke organisatie, afdeling of medewerker zijn eigen dynamiek en werkpatronen met zich meebrengt. Om een (cultuur)verandering in een organisatie door te voeren, is het inzicht in de verschillende waardensystemen een handvat om aangrijpingspunten voor de verandering te identificeren. Ieder waardensysteem vraagt om een andere managementstijl en andere competenties.



## 3. Interventies

In dit hoofdstuk worden de interventies beschreven aan de hand van drie vragen:

- Wat is de interventie?
- Wat was het doel van de interventie?
- Wat was het resultaat?
- Theoretisch kader voor de interventie

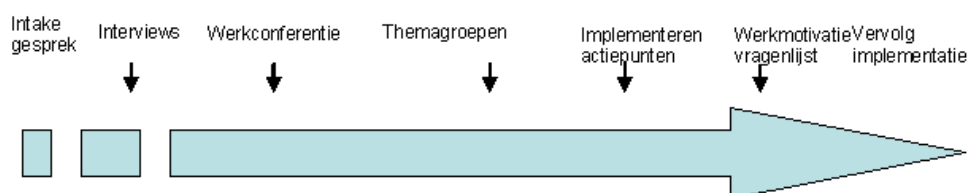
### 3.1 Interventies: stap voor stap

Wanneer je in de rivier je kleren wilt wassen, moet je een plek zoeken waar het stroomt. Er bestaat geen kant-en-klaar spoorboekje met mijlpalen en meetmomenten voor het beantwoorden van de klantvraag: “Help mij het de professionalisering van mijn afdeling?”

Uitgangspunt is de energie op de afdeling, en niet alleen het gedrag, omgangsvormen of de regels. De vormgeving van het programma en het bepalen van de interventies gebeurt in samenspraak met de opdrachtgever, we maken keer op keer de balans op en bepalen van daaruit de vervolgstappen. Met andere woorden: de vraag van de klant, de context van de verandering bepaalt in combinatie met mijn rol en taak welke bouwstenen en werkprincipes ik inzet om de verandering te bewerkstelligen.

In het verandertraject zijn de volgende interventies gepleegd:

1. Interviews
2. Werkconferentie afdeling Voorlichting
3. Uitwerken thema's werkconferentie in subgroepen
4. Implementeren actiepunten uit Werkplan
5. Schriftelijk onderzoek naar motivatie



Figuur 1: de interventies in de tijd

'Slow and steady wins the race'  
The Hare and the Tortoise,  
Aesop  
Griekse schrijver,  
620 – 560 voor Christus

The real act of discovery consists not in finding new lands but seeing with new eyes.

Marcel Proust

## 3.2 Interviews

Om een goed gevoel te krijgen bij wat er op de afdeling Voorlichting speelt, ben ik gestart met interviews met de afdelingsleiding en een dwarsdoorsnede van de afdeling. Voor de interviews maak ik gebruik van de 'Appreciative inquiry' methode. 'Appreciative inquiry' concentreert zich niet op de problemen die zich in een organisatie voordoen, maar op de positieve elementen binnen de organisatie. Via deze methode wordt gekeken naar 'wat goed werkt', naar 'het beste' in de mensen en in de organisatie. Doel is om veranderingen in de organisatie te bewerkstelligen, waarbij uitgegaan wordt van de kracht die - zo is de basisaanname - elke organisatie in zich bergt.

### 3.2.1 Resultaten interviews

Het was de planning om na het intakegesprek met de afdelingsleiding, het hoofd en zijn plaatsvervanger, met 2 senior voorlichters (1 kort en 1 lang in dienst) en 4 voorlichters (2 kort en 2 lang in dienst, man en vrouw) te spreken. Al na het eerste interview bereikte mij het bericht dat er meer mensen hun informatie met mij wilden delen. Uiteindelijk heb ik geen 4 voorlichters, maar 8 voorlichters geïnterviewd.

De interviews gaven een eenduidig beeld van het spanningsveld waar de afdeling zich in bevindt. De bereikbaarheid moet op 90% komen en blijven, maar daadwerkelijke sturing daarop ontbreekt. De afdelingsleiding geeft aan dat de medewerkers bang zijn voor de verandering, dat het alleen maar beter wordt, als ze maar geduld hebben en gewoon hun werk doen. De afdelingsleiding benadrukt keer op keer de eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers en de medewerkers vragen de leiding om verantwoordelijkheid te nemen.

De medewerkers geven aan dat zij behoefte hebben aan:

#### A. Duidelijkheid.

Er leven veel vragen bij de medewerkers en senioren, denk aan vragen als:

- Wat is het doel van het professionaliseringsproject en waar leidt dat toe; waarom is het zo gewichtig?
- Hoe ver gaat de verzakelijking door?
- Welke projecten lopen er allemaal binnen Voorlichting?
- Welke ontwikkelmogelijkheden zijn er binnen de organisatie?
- Welke kwaliteitscriteria hanteren we?
- Welke taken horen wel en niet tot de functie?
- Hoe is de taakverdeling tussen het hoofd en zijn plaatsvervanger?

#### B. Communicatie

De afdelingsleiding communiceert niet veel, er is geen regelmatig afdelingsoverleg. Een van de geïnterviewden verwoordt het als volgt: "Werkoverleg is een monoloog van het afdelingshoofd. We krijgen 4 x per jaar dienstmededelingen over ons heen gestort en dat is het dan."

Zo af & toe wordt er nog een 'donderpreek' gehouden over de slechte bereikbaarheidscijfers. Dit leidt overigens tot een korte opleving van dit cijfer. Er bestaat behoefte aan transparantie en duidelijkheid. De medewerkers hebben onderstaande informatievragen:

- Hoe ontwikkelt het beleid zich?
- Welke werkafspraken hebben we met elkaar (kwaliteitseisen, regels, richtlijnen)?

"Het is hier net ganzenborden, voor je het weet zit je in de put."

Uitspraak medewerker Voorlichting tijdens interview

- Wie is er met vakantie, ziek en wie is in vergadering?
- Wat gaat er fout en hoe kunnen we dat verbeteren?
- Hoe kunnen we informatie met elkaar delen?
- We willen een echt (hecht) team worden, maar hoe kan dat met zo'n grote groep?

### C. Strategie en leiding

Het belangrijkste punt voor de voorlichters (zowel senioren als medewerkers) is het ontbreken van helderheid over de strategie en het ontbreken van dagelijkse leiding. De richting waarheen de afdeling zich beweegt is onduidelijk, maar ook de sturing op de dagelijkse werkzaamheden ontbreekt. Medewerkers stellen vragen als:

- Wie is hier de baas? Wie heeft de macht op de afdeling?
- Na hoeveel uitzonderingen verdwijnt een regel?
- Waarom moet ik op tijd komen, terwijl het plaatsvervangend hoofd nooit op tijd is?
- Wat is verdeling van taken en verantwoordelijkheden tussen hoofd en plaatsvervanger? Bij wie moet ik voor wat zijn?
- Waarom worden we alleen collectief aangesproken en spreekt de leiding geen individuen aan op niet presteren?

#### 3.2.2 Analyse aan de hand van het vijf factorenmodel

De resultaten van de interviews en de analyse van de afdeling heb ik uitgewerkt in het Vijf Factorenmodel van Baron & Kreps (1999). In onderstaande tabel zijn de 5 factoren beknopt omschreven voor de afdeling Voorlichting.

| Externe omgeving |  |
|------------------|--|
| - Economisch     | Het gaat in Nederland economisch beter, hierdoor stijgt het aantal aanvragen van klanten.<br><br>Het is lastig aan goed geschoold personeel te komen, mede door het imago van de organisatie.  |
| - Politiek       | De minister heeft het beleidsterrein in portefeuille; perswoordvoering ligt niet bij de organisatie, maar op het ministerie<br><br>Elk incident wordt een crisis, die breed in de pers uitgemeten wordt  |
| - Sociaal        | Klanten worden steeds kritischer maar hebben een afhankelijkheidsrelatie met de organisatie. Voorlichting heeft een 0900 nummer geïntroduceerd, waar veel protest tegen kwam.  |
| - Juridisch      | De maatschappij verhardt en dat is ook terug te zien in het aantal zaken dat in beroep genomen wordt.<br><br>De pers speelt een belangrijke rol bij het slagen van beroepszaken.<br><br>Intern zijn de medewerkers goed op de hoogte van hun rechten. Beroepen zich waar het hen uitkomt op hun eigen CAO, en soms op de CAO voor callcenters (die niet voor hen geldt). |

| <b>Interne omgeving</b>                    |  |
|--|--|
| - Strategie                                | De organisatie wil naar één generiek front-office, waarbij effectiviteit, efficiency en klantvriendelijkheid centraal staan. Dit betekent meer arbeidsplaatsen op de afdeling Voorlichting, door centralisering van de functie.  |
| - Technologie en organisatie van de arbeid | <p>Herinrichting van processen en digitale dossiervorming maken dat er in de komende jaren 800 banen in de organisatie verdwijnen.</p> <p>Bij Voorlichting stijgt het aantal arbeidsplaatsen, doordat de filosofie is: zoveel mogelijk vragen in een vroeg stadium beantwoorden, voorkomt problemen en vertraging bij de dossierbehandeling.</p> <p>Toekomstige (web) ontwikkelingen maken dat de simpele vragen via het internet of via een eerste lijnscallcenter beantwoord worden en de complexe vragen gaan door naar de afdeling Voorlichting. Dit zal leiden tot meer specialisatie op onderwerp.</p> <p>Introductie van een kennisapplicatie maakt dat er meer gestandaardiseerd gewerkt kan worden.</p> |
| - Cultuur                                  | <p>Het beleidsterrein ligt erg gevoelig; de reputatie van de organisatie is slecht. Medewerkers beperken zich tot de feiten en noodzakelijke processtappen, emoties worden uitgeschakeld. Hierdoor worden er in de ogen van de buitenwereld domme fouten gemaakt. De organisatie wordt geregeerd door angst.</p> <p>Bij Voorlichting merken de medewerkers dit ook, zij beperken zich zoveel mogelijk tot het voorlezen van standaardteksten of helpen bellers zaken op de website te vinden. Fouten maken mag niet.</p>   |
| - Personeelsbestand                        | <p>De afdeling Voorlichting bestaat uit 50 personen, 22 mannen, 28 vrouwen, de leeftijd varieert van 23 tot 55 jaar.</p> <p>Opleidingsniveau is HBO+, met een juridische achtergrond</p> <p>Er werken 11 mensen fulltime (= 36 uur)</p>  |



Kijken we naar de vragen waar de medewerkers mee worstelen en het uitblijvende antwoord van de afdelingsleiding daarop, mag de conclusie getrokken worden dat er geen consistentie in het HRM-beleid is. Op organisatieniveau zijn er prachtige handboeken met beleid, richtlijnen en regels. Maar: HRM is van de HRM afdeling. Deze afdeling maakt de beleidslijnen en bepaalt de strategie, de vertaling hiervan naar de werkvloer wordt aan het lijnmanagement overgelaten, hierbij biedt de afdeling HRM geen ondersteuning. Helaas voor de medewerkers van de afdeling Voorlichting heeft de afdelingsleiding er geen consistente vertaling van dit beleid gemaakt naar de afdeling toe. Het ontbreekt de medewerkers (voorlichters en senior voorlichters) aan duidelijkheid. Zowel in het dagelijkse werk (wat moet ik eigenlijk doen, wie is hier de baas, welke regels zijn er en welke kwaliteitscriteria hanteren we?) als in de strategie van de afdeling (welke projecten lopen er, wat betekent het professionaliseringstraject en welke ontwikkelingsmogelijkheden zijn er?).

### 3.2 Werkconferentie



Om de beelden die naar aanleiding van de interviews ontstaan zijn te delen met de rest van de groep en om de vervolgstappen voor te bereiden, wordt voor alle medewerkers een werkconferentie georganiseerd. Tijdens deze dag gaan de medewerkers met elkaar in gesprek over de onderwerpen die in de interviews aan de orde kwamen. De conferentie start met een presentatie over de toekomst van de afdeling<sup>4</sup>. Het hoofd van de afdeling schetst in een korte presentatie het tijdpad van het project professionalisering telefonische dienstverlening en beantwoordt vragen uit de groep. Daarna is 'het voorlichtingsdobbelspel' gespeeld aan de hand van de thema's die in de interviews aan de orde kwamen. Door om beurten een vraag te beantwoorden, kwam iedereen in de spelgroep aan bod en kon iedereen zich over de thema's uitspreken.

Deze 6 thema's zijn:

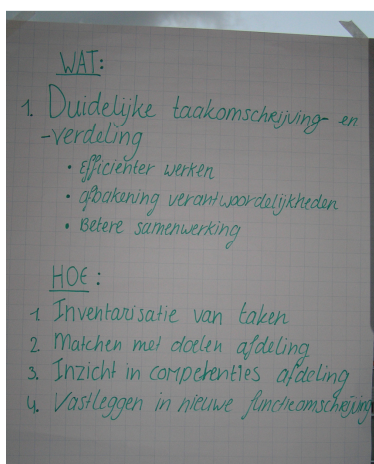
1. Kwaliteit
2. Plezier in het werk
3. Communicatie en informatie
4. Strategie
5. Samenwerking
6. Positionering Voorlichting binnen gehele organisatie

#### 3.2.1 Resultaten werkconferentie

De werkconferentie was opgebouwd uit drie dagdelen. In de ochtend heeft de ene helft van de afdeling in groepjes het spel gespeeld, in de middag de andere helft. Na sluiting van de telefoonlijnen om vijf uur zijn de spelgroepen gemengd en zijn de uitkomsten uit de twee spelrondes in nieuwe groepjes gedeeld. Elk groepje heeft een aantal actiepunten voor de afdeling opgesteld. Via korte presentaties zijn deze actiepunten gedeeld met de rest van de afdeling.

Tot slot van de conferentie zijn de zes thema's toegelicht, die in groepen worden uitgewerkt en

<sup>4</sup> Voor een programma van de werkconferentie zie bijlage 2



samengevoegd in het Werkplan Voorlichting 2007. Na de uitleg over de zes thema's heeft elke deelnemer zich verbonden aan een van deze thema's.

Opvallend was dat alle medewerkers zich ingeschreven hebben voor een themagroep, terwijl het niet verplicht was. Er was veel energie binnen de groep en er was een open sfeer. De medewerkers vonden het waardevol dat hun mening gehoord werd, maar wat nog waardevoller werd ervaren was dat zij niet alleen – zoals een van de medewerkers het zei: “stikkers mochten plakken”, maar dat er ook echt iets met de uitkomsten wordt gedaan, en nog mooier, dat ze er zelf mee aan de slag gaan.

### **3.3 Uitwerking thema's in groepen**

De groepjes die aan het einde van de werkconferentie zijn gevormd, krijgen de actiepunten uit de conferentie die bij hun thema horen als input voor de werksessies. In kleine groepen werken de medewerkers hun thema uit, de ideeën worden met de rest van de afdeling gedeeld en worden tenslotte vertaald in een hoofdstuk in het Werkplan Voorlichting 2007.

Belangrijkste doel van de themagroepen is het creëren van gedeelde betekenissen op de afdeling, vanuit de positieve energie van het werk. Alleen dan zal het project Professionalisering telefonische dienstverlening leiden tot een verandering in de kern van de afdeling. Via de themagroepen wordt de dialoog over het project gefaciliteerd, waardoor ieder zijn beeld kan vormen en de nieuwe richting betekenis krijgt. Met andere woorden: er ontstaat een afdelingsbreed beeld over het werken bij Voorlichting.

Tijdens het proces zijn de groepen gefaciliteerd in het proces, niet in de inhoud. Om overlapping tussen groepen te voorkomen en voor optimale transparantie en onderlinge communicatie, is er na elke werksessie op een flip-overvel een samenvatting gemaakt, die in de gang is opgehangen. Via deze flip-overs worden ook vragen aan andere groepen gesteld. Daarnaast zijn er wekelijks samenvattingen van de werksessies gemaaild naar alle medewerkers.

#### **3.3.1 Resultaten themagroepen**

Zoals beschreven bij de werkconferentie hebben alle aanwezigen zich aangemeld voor een themagroep. Tijdens de eerste werksessie is aangegeven dat deelname aan een themagroep niet verplicht is. De 90%-eis voor telefonische bereikbaarheid blijft staan, maar bij het maken van de roosters wordt wel rekening gehouden met de planning van de werksessies. Er is slechts één medewerker die zich terugtrekt uit het groepje. De medewerkers die niet aanwezig waren, sluiten zich alsnog bij een groepje aan, evenals de nieuwe medewerker.

Alle groepen gaan met veel energie aan de slag, en die energie blijft tot het afronden van het hoofdstuk behouden. Er wordt serieus gewerkt aan de hoofdstukken, er komen goede plannen met concrete verbetervoorstellen.

Het samenstellen van het 'Werkplan Voorlichting' is daarna een eenvoudige handeling. De hoofdstukken die door de teams zijn opgeleverd worden samengevoegd tot een rapport, en er wordt een actieplan gemaakt, met daarin de verbeterpunten, streefdatum en eindverantwoordelijke.

Het Werkplan Voorlichting wordt gepresenteerd tijdens een werkoverleg, waarbij het afdelingshoofd aangeeft welke vier speerpunten hij op korte termijn wil implementeren. Deze speerpunten zijn:

1. Clustervorming
2. Delen informatie over project professionalisering telefonische dienstverlening
3. Functiewaardering
4. Implementatie technische ondersteuning.

### 3.3.2 Homan: betekenis geven

Homan betoogt dat veranderingen minder ‘gemanaged’ moeten worden. De organisatiedynamiek maakt de verandering. De rol van de adviseurs is het zichtbaar maken van die organisatiedynamiek en het daarbij als buitenstaanders helpen de ongewenste patronen te onderkennen en de spelers te ondersteunen in hun dialoogvaardigheden. Van deze uitgangspunten is in het vervolgtraject gebruik gemaakt. Het wordt geen verandering van de externe adviseur, maar een verandering van de medewerkers zelf, die ze zelf kunnen vormgeven en inkleuren.

De werkconferentie en de daarop volgende uitwerking in themagroepen zijn bewust gekozen, om zo gedeelde betekenissen te creëren op de afdeling, vanuit de positieve energie van het werk. Immers, in het geval van Voorlichting zal het project Professionalisering telefonische dienstverlening op zich niet leiden tot een verandering tot in de kern van de afdeling. Met andere woorden: alleen als dit project het onderwerp van de dialoog is, ieder zijn beeld kan vormen en betekenis kan geven aan de nieuwe richting, zal de afdeling Voorlichting veranderen.

Bij de werkconferentie stond ‘Organizing’ centraal: door interactie met elkaar en het gedrag van allen komen tot betekenissen. De themagroepen zijn een vorm van een netwerkgroep, een groep die een gemeenschappelijk thema en een gemeenschappelijk doel heeft. Medewerkers gaan met elkaar in gesprek en vormen gezamenlijk een beeld over de oplossingen. Een belangrijke succesfactor is de keuze voor het thema en de groepssamenstelling: de medewerker kiest zelf en dit maakt delen van beelden, het leren en ontwikkelen mogelijk.

De uitwerking in themagroepen was de start van re-learning, een proces om tot gezamenlijke betekenissen over ‘werken bij Voorlichting’ te komen. Er is een gemeenschappelijk beeld over: wie we samen zijn, welke taken en verantwoordelijkheden we hebben en welke spelregels we hanteren. Met andere woorden: de afdeling bepaalt zijn identiteit. Homan noemt dit collectieve logic/social ghost.

### 3.4 Implementeren actiepunten uit Werkplan

Snel na de afronding van het Werkplan, wordt er begonnen met de vertaling van de vier speerpunten (clustervorming, delen informatie over project professionalisering telefonische dienstverlening, functiewaardering, implementatie technische ondersteuning) naar concrete activiteiten. Voor de medewerkers is dit belangrijk, ze hebben al veel meegedacht, maar er is eerder nooit iets met hun ideeën gedaan. Door snel met de invoering van de actiepunten vanuit de afdeling te beginnen, laat de afdelingsleiding zien dat ze de mening en inspanning van de medewerkers belangrijk vinden en dat ze er echt iets mee doet.

Nadat de concrete actiepunten zijn benoemd, neemt de afdelingsleiding, samen met de senior voorlichters de regie over.

#### 3.4.1 Clustervorming

Er waren drie belangrijke punten die het hele traject naar voren kwamen: samenwerking, meer aansturing en meer speelruimte. Door de groep in clusters op te delen wordt aan alle drie de wensen tegemoet gekomen. Een cluster is een vaste groep van medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk is voor hun deel van de telefonische en e-mail bereikbaarheid. Dit betekent dat ze zelf het werkrooster en de verloopplanning maken. Een ander belangrijk doel is kennisdeling. Een cluster wordt aangestuurd door een senior voorlichter, die de rol van meewerkend voorman heeft. De senior krijgt ook een aantal HRM-taken, zoals het voeren van functioneringsgesprekken, het voorbereiden van het afdelingsbrede opleidingsplan, het voeren van selectiegesprekken en het inrichten van werkoverleg. Dit betekent dat de senior niet alleen HRM-taken krijgt, maar ook de verantwoordelijkheden en bijbehorende bevoegdheden.

We shape our environments,  
then our environments shape us.

Winston Churchill

De senioren werken in duo's, waarbij ze elke verantwoordelijk zijn voor hun eigen cluster, maar bij afwezigheid zijn ze 1-op-1 vervangbaar.

Voordat de clusters van start gaan, werken de senioren samen een plan uit, waarin de speelruimte binnen de clusters bepaald wordt. Samen werken ze aan vraagstukken als:

- Hoe werken de clusters samen?
- Hoe voorkomen competitief gedrag tussen clusters?
- Hoe delen we de medewerkers in?
- Hoe evalueren we de effectiviteit van de clusters?

### **3.4.2 Delen informatie over project professionalisering telefonische dienstverlening**

Het project professionalisering telefonische dienstverlening duurt zeker nog een jaar. De medewerkers gaven in elke fase van het veranderproces aan dat ze niet weten wat het project inhoudt en waar het toe leidt. Het afdelingshoofd, dat zich voor het grootste deel van zijn tijd bezighoudt met de projectleiding van dit project, zal de afdeling in 'Jip & Janneke-taal' periodiek informeren over doelstellingen, mijlpalen en planning van het project.

Waar mogelijk zal het afdelingshoofd medewerkers een rol geven in het project. Bijvoorbeeld bij het selecteren van een extern call center of bij het uitwerken van belscripts voor het levend menu<sup>5</sup>.

### **3.4.3 Functiewaardering**

De waardering van de functies van Voorlichter en Senior Voorlichter is een heikel punt. Het imago van de afdeling voorlichting is niet goed, de organisatie erkent nog niet dat de ervaren voorlichters waardevolle medewerkers voor andere organisatieonderdelen kunnen zijn. Een van de oorzaken is de lage waardering van de functie, die doorstromen van de voorlichters naar andere functies binnen de organisatie lastig maakt. En andersom werkt de lage functiewaardering ook in de hand dat medewerkers uit de organisatie niet solliciteren bij Voorlichting, de functie van Voorlichter wordt niet voor vol aangezien. Daarnaast bestaat er wat onduidelijkheid over de functie van senior voorlichter, met de nieuwe taken vanuit de clustervorming zal deze functie opnieuw beschreven en gewaardeerd moeten worden. Deze punten worden met de HRM-afdeling opgepakt.

### **3.4.4 Implementatie technische ondersteuning**

Het laatste punt is de implementatie van technische ondersteuning. Dit zijn zaken als een applicatie om het werkrooster in te maken (gebeurt nu in excel), een kennisapplicatie en een applicatie om automatische managementrapportages te genereren. Van daaruit kunnen de cijfers over bereikbaarheid, bezetting en verlof openbaar gemaakt worden en ontstaat er meer duidelijkheid op de afdeling over de inzet en prestaties.

---

<sup>5</sup>: 'levend menu', telefonische dienstverlening waarbij de computer vervangen wordt door inhoudelijke medewerkers, die aan de telefoon direct vragen kunnen beantwoorden

### **3.5 Bowen en Ostroff: Relatie tussen HRM en prestaties**

Kijken we naar de afdeling Voorlichting, dan blijkt al snel dat zowel de organisatie als geheel, als de afdeling in een verandering zit, waarbij de doelen nog niet concreet zijn voor de individuele medewerker. Voor de afdeling is en blijft er maar één doel duidelijk en dat is het bereikbaarheidspercentage van 90%. Hoe het zit met kwaliteit, de duur van de gesprekken of de afhandeling van e-mails, daar is geen duidelijkheid over. Ook over de functie-inhoud bestaat nog veel onduidelijkheid. Wat is de taakverdeling tussen hoofd en plaatsvervanger, hoe onderscheidt een senior zich van een medewerker en hoe kan je je ontwikkelen binnen de afdeling en binnen de organisatie als geheel? Daarom is het goed om via de vier speerpunten snelle resultaten te tonen. De medewerkers krijgen zo het gevoel dat de verandering niet stopt na het opschrijven van de ideeën in het Werkplan, sterker nog: ze krijgen het gevoel dat er écht iets met hun mening gebeurt. Na veel vragen, komen er nu duidelijke en eenduidige antwoorden.

En juist die duidelijkheid en eenduidigheid zijn belangrijk vanuit de vertaling van Kelley's attributietheorie. Immers, een HRM-systeem is sterker naarmate het ervaren wordt als onderscheidend, consistent en eenstemmig. Wil de afdeling Voorlichting een sterker HRM-systeem dat moet er gewerkt worden aan een vertaling van de organisatiestrategie naar de afdelingsstrategie, die vertaald wordt naar de verschillende HRM-instrumenten.

De medewerkers hebben een sterk extern referentiekader, ze meten hun gedrag af aan dat van collega's en ze volgen het liefst het voorbeeld van de afdelingsleiding om hun gedrag te verantwoorden. De eerste stappen op weg naar een sterker HRM-systeem zijn gezet door het werken aan duidelijke functieomschrijvingen, het wervings- en selectieproces wordt transparant gemaakt en er wordt een afdelingsbreed opleidingsplan geschreven. Een van de themagroepen heeft een hier heel ontwikkelplan voor uitgewerkt, van startend voorlichter tot senior voorlichter. Dit plan omvat een pakket aan opleidingen, dat er allereerst toe leidt dat een voorlichter de organisatie leert kennen, hem telefonische vaardigheden bijbrengt en de zorgt dat hij de beleidspraktijk doorgrondt. In tweede instantie wordt er gewerkt aan een verbreding van de kennis, door specialistische cursussen aan te bieden. Hierdoor wordt het ook mogelijk voor de voorlichter zich te ontwikkelen en door te groeien naar andere afdelingen binnen de organisatie.

### **3.5 Schriftelijk onderzoek naar motivatie**

Bij de start van het verandertraject gaven de medewerkers aan dat hun motivatie laag was, dit liet zich ook zien in de bereikbaarheidscijfers, de sollicitatieactiviteiten en in het ziekteverzuim. Er werd veel naar elkaar en naar de afdelingsleiding gekeken, Wat in de interviews opviel is dat de medewerkers zeer bereid zijn de aanvrager te helpen, dat ze werken om de 'klant', die veelal in een achterstandspositie zit, een helder beeld van zijn kansen te geven en waar mogelijk de grenzen van de wet op te zoeken.

Om te kijken hoe het met de motivatie van de medewerkers is gesteld, is vijf maanden na de start van het verandertraject een motivatieonderzoek gehouden onder alle medewerkers. Impliciet is dit onderzoek ook gebruikt om te laten zien dat de medewerkers meer gemotiveerd zijn dan ze naar elkaar durven laten zien.

Voor dit onderzoek is de werkmotivatievragenlijst uit het boek van Rob Vinke (2004) gebruikt<sup>6</sup>. Met deze vragenlijst worden de opvattingen en gevoelens ten opzichte van het werk gemeten. Enerzijds de motivatie ten aanzien van het werk en anderzijds de houding ten opzichte van het werk.

### **3.5.1 Resultaten motivatievragenlijst**

In totaal zijn er 50 vragenlijsten (bijlage 3) verspreid, waarvan er 23 compleet ingevuld zijn ingeleverd, waarvan 7 anoniem. Eén vragenlijst was helaas maar voor de helft bruikbaar.

Wat als eerste opvalt is dat het overgrote deel van de medewerkers zijn naam heeft ingevuld en daarmee aangegeven heeft persoonlijke feedback te willen. Dit onderstreept het gevoel waarmee het traject is gestart: de medewerkers hebben behoefte aan duidelijkheid, openheid en vooral aandacht (feedback).

Een ander opvallend element is de ervaren stress. In de interviews en ook in de wandelgangen gaven de medewerkers bij aanvang van het traject aan dat ze de werkdruk erg hoog vonden. Kijken we naar de resultaten in de vragenlijst, dan blijkt dat de grote meerderheid (16) aangeeft de werkdruk als neutraal te beschouwen.

### **3.5.2 Interpretatie van de cijfers**

Er zijn 5 scores van de motivatieschalen en 5 scores van de attitudeschalen. Samen geven ze een profiel. Hoe hoger de score van een schaal, des te meer speelt de betreffende motivatiefactor of attitude in de beleving van het werk een rol. (Vinke, 2004)

De afdeling als geheel (bijlage 4) scoort op alle elementen boven gemiddeld, behalve bij het item 'stress'. De medewerkers zijn redelijk autonoom in hun taakopvatting en ervaren daarbij weinig stress.

Gemiddeld gaan de mensen met een hoge mate van tevredenheid naar hun werk.

De afdeling hecht veel aan de collegiale contacten in het werk. Dit blijkt ook in de praktijk, ze gaan samen uit, tussen de middag gaan ze frisbees en er is zelfs een wintersportweek georganiseerd.

De maatschappelijke rol van de baan is belangrijk voor de meerderheid. Dit blijkt ook uit de interviews, waarbij bijna alle geïnterviewden aangaven dat het bijna een sport is de aanvrager zo goed mogelijk te helpen en de grenzen van het beleid op te zoeken en zo iemand te helpen.

De medewerkers hechten veel aan baanzekerheid, meer dan aan financiële beloning. Ze kijken naar de toekomst, carrière maken, ontwikkelen en leren zijn belangrijk in hun werk. Ontplooiing is een van de belangrijkste drivers van motivatie. Dit kan verklaard worden uit de levensfase van de respondenten: voor de meerderheid is dit de eerste baan na hun opleiding.

In bijlage 5 staat een korte omschrijving van elke schaal.

---

<sup>6</sup> Rob Vinke, Zoeken naar intrinsieke motivatie, p 109

### 3.4.1 Graves: motiveren door aanspreken op waarden

Graves spiral dynamics gaat over waardensystemen. De verschillende waardensystemen laten zich bij de Afdeling Voorlichting goed zien in de verschillende niveaus. De afdelingsleiding heeft 'oranje' als dominant waardensysteem, waarbij woorden als presteren, succes en handelingsvrijheid horen.

De senior voorlichters en medewerkers hebben als dominant waardensysteem 'blauw', met als kenmerken orde, zekerheid en loyaliteit. Alleen al in de dagelijkse aansturing leidt dit tot problemen. De medewerkers roepen (letterlijk) om meer directieve aansturing, terwijl de afdelingsleiding 'eigen verantwoordelijkheid' predikt. Het hoofd stuurt op de bereikbaarheid, maar de medewerkers hebben richtlijnen nodig, willen kwaliteit leveren, en worden niet gemotiveerd door een bereikbaarheidsnorm. De managementstijl van oranje is taakgericht, het gaat om het bereiken van doelen en daarbij wordt er veel gedelegeerd.

| Rol                               | Dominant waardensysteem | Wat mensen drijft             | Kernwoorden                                      |
|-----------------------------------|-------------------------|-------------------------------|--|
| Afdelingsleiding                  | Oranje                  | Presteren om de beste te zijn | Succes, beloning, resultaat, strategie, beloning |
| Senior voorlichters & Medewerkers | Blauw                   | Collectief optimaal presteren | Orde, zekerheid, loyaliteit, plicht              |

Figuur 2: Waardensystemen afdeling voorlichting

De afdeling maakt een ontwikkeling door van het blauwe naar meer oranje waardensysteem. De afdelingsleiding kan makkelijker mee in deze verandering, want zij opereert al vanuit het oranje waardensysteem. Belangrijk is dat de leiding niet vergeet dat de medewerkers (nog) vanuit het blauwe systeem werken. Betrouwbaarheid is een kernwoord uit het blauwe waardensysteem, terwijl resultaat een typisch oranje woord is. In oranje telt het succes, en de weg er naartoe doet er niet toe, terwijl in blauw het eindresultaat minstens zo belangrijk is als het volgen van de juiste procedures.

Neem daarbij dat de afdeling een primair proces heeft dat blauw is, het gaat immers om het verstrekken juridisch juiste informatie. Het bereikbaarheidscijfer (oranje) mag nooit prefereren boven de juistheid van de informatie (blauw). Het is van belang dat de afdelingsleiding in haar communicatie en aansturing de oranje taal vertaalt naar blauwe taal, om de ervaren kloof te verkleinen en de kwaliteit van het eindproduct op een hoog niveau te houden. Met andere woorden: de motivatie van de medewerkers kan vergroot worden door ze aan te spreken vanuit hun eigen waardensysteem.

| W- systeem   | BLAUW                                       | ORANJE   | GROEN                       | GEEL  |
|--------------|---|--|-----------------------------|---|
| Communicatie | Sturen                                      | Overtuigen   | Verzorgen                   | Creëren   |
| Richting     | Top down<br>Rechtlijnig<br>Geen inbreng     | Top down &<br>bottom-up<br>rendement/<br>persoonlijk<br>voordeel | Alle richtingen<br>Frequent | Naar behoefte<br>management<br>informatie<br>systemen |
| Taal         | Lege bekertjes<br>in retourbak<br>deponeren | Wij vragen voor<br>het milieu...                                 | Spreek elkaar<br>aan op ... | Vraag een<br>collega als...                           |

Figuur 3: Toepassing Graves waardensysteem in communicatie



## 4. Reflectie en vooruitblik

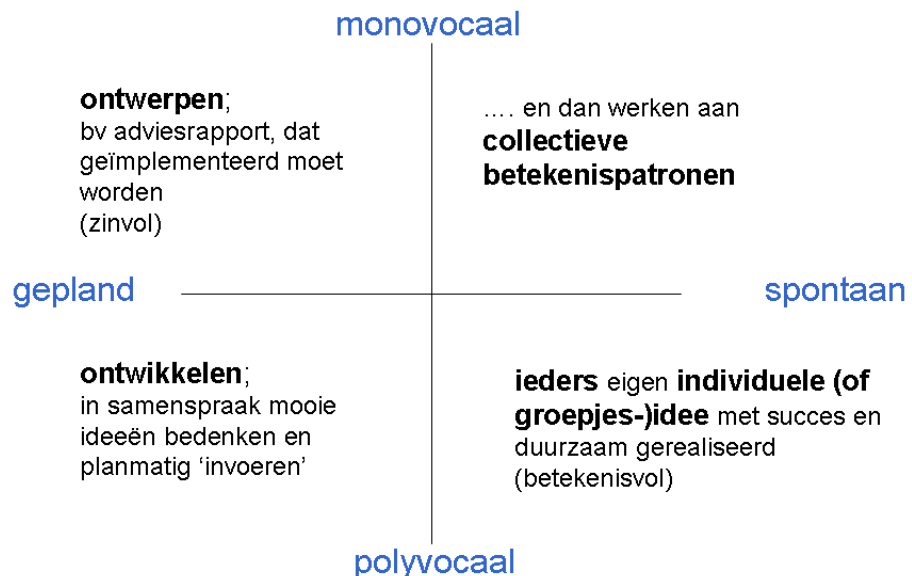
Information is pretty thin stuff,  
unless mixed with experience.

Clarence Day (1874 – 1935)

De afdelingsleiding heeft ervoor gekozen vier speerpunten uit het Werkplan Voorlichting te benoemen en daarmee aan de slag te gaan. Dit is een goede eerste stap om te tonen dat de medewerkers belangrijk zijn. De afdelingsleiding laat hiermee zien dat ze de mening van de medewerkers serieus neemt en dat ze gewaardeerd worden. Nu ligt de nadruk wel sterk op het verandertraject in het kader van het project professionalisering telefonische dienstverlening. De afdelingsleiding zou ook aandacht moeten besteden aan – zoals ze dat zelf noemt – ‘going concern’. De medewerker moet niet alleen gemotiveerd worden voor de verandering, maar hij moet bovenal gemotiveerd worden voor zijn dagelijkse taak: het telefonisch voorlichten van klanten.

### 4.1. Kernwoord is communicatie

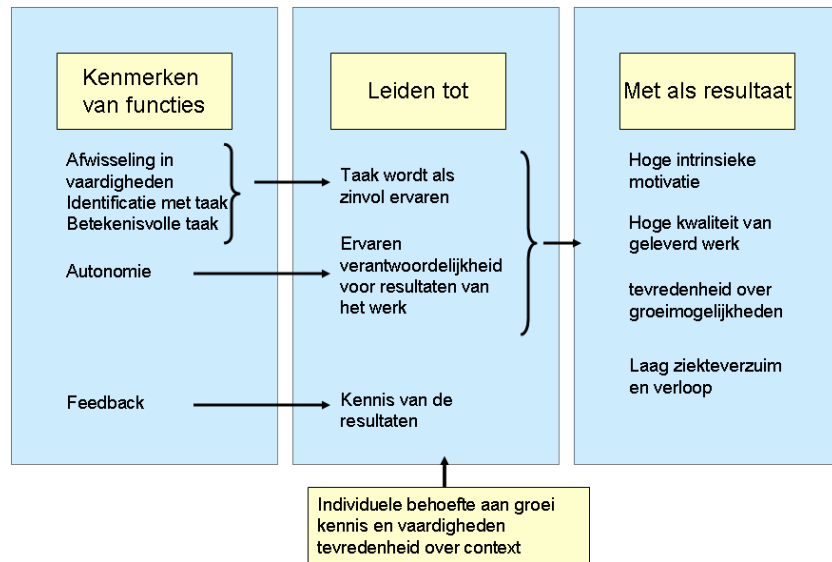
Het kernwoord in het professionaliseren van de afdeling Voorlichting en het motiveren van de medewerkers voor de verandering is communicatie. Communicatie schept duidelijkheid en zorgt voor transparantie. Belangrijk is dat er een eenduidige visie op HRM-beleid wordt overgebracht. Bowen en Ostroff hebben een hierover een monovocaal perspectief; er is één allesbepalende visie, die als enige werkelijkheid overgebracht wordt. Daartegenover stelt Homan dat er een polyvocaal perspectief is, waarbij er meer betekenisconstructies zijn. Met andere woorden de visie op HRM heeft meer facetten. In het verandertraject is gebruik gemaakt van beide perspectieven, waarbij de eenstemmige en meerstemmige organisatiesysteem zijn ingezet. Een voorbeeld van eenstemmigheid is de communicatie over het project professionalisering telefonische dienstverlening in ‘Jip en Janneke taal’. De themagroepen zijn een voorbeeld van meerstemmigheid.



Figuur 4: Homan: vier aanliegroutes voor organisatieverandering

### 4.2 Vervolgstap: Motivatie via de inhoudelijke kant van de taak

Het uitgangspunt van het taakkenmerkenmodel van Hackman en Oldham (1975) is dat medewerkers meer voor hun werk gemotiveerd zijn als zij er persoonlijk verantwoordelijk voor zijn, als zij hun werk zinvol achten en als zij zicht hebben op de bereikte resultaten.



Figuur 5: Taakkenmerkenmodel Hackman en Oldham (1975)

#### 4.2.1 Vertaling naar afdeling Voorlichting

Het model kan goed toegepast worden op de afdeling Voorlichting. Motivatie kan toenemen door de functie van (senior) voorlichter te verrijken, bijvoorbeeld door uitbreiding van taken. Hier is al een begin mee gemaakt door de senioren HRM-taken te geven en door de medewerkers te betrekken bij deelprojecten in het grote professionaliseringstraject. Ook door de medewerkers meer autonomie te geven en vooral het geven van meer of betere feedback over verhoogt de motivatie van medewerkers. Autonomie wordt bereikt door het invoeren van de clusters, die zelf verantwoordelijk zijn voor de planning en kennisdeling.

Belangrijk is dat de senioren goed voorbereid en begeleid worden in hun nieuwe rol, ze gaan onder meer beoordelings- en functioneringsgesprekken voeren. Ze moeten leren coachende feedback te geven, en niet alleen te beoordelen.

In het Werkplan Voorlichting is door de medewerkers juist veel aandacht besteed aan 'gewone HRM-zaken'. Denk hierbij aan werving en selectie van nieuwe medewerkers, de introductie van nieuwe medewerkers (inclusief cursussen), een opleidingsplanning voor de hele afdeling en een overzicht van nodige en nuttige opleidingen voor alle voorlichters.

Zoals Bowen & Ostroff stellen, is het belangrijk dat alle medewerkers consistente en consequente boodschappen over het HRM-beleid krijgen. Een eenduidig beeld, goed gemanagede verwachtingen maken dat de medewerkers meer gemotiveerd worden, en dat komt het bereikscijfer ten goede. Voor de afdelingsleiding is het nu de tijd om de handschoen op te nemen en hiermee op korte termijn aan de slag te gaan.

Nu de dialoog is opgestart en er veel energie is binnen de afdeling om de winkel open te houden tijdens de verbouwing, is het voor de afdelingsleiding de uitdaging om de communicatie open en transparant te houden. De medewerker heeft ervaren dat zijn mening er toe doet en dat afwachten, klagen en naar de ander kijken minder effectief is dan meedenken en meewerken.

De hele afdeling weet nu dat je je kleren in de rivier moet wassen op een plek waar het stroomt.

## 5. Tot slot

Dit essay beschrijft een verandertraject bij de afdeling Voorlichting. Een traject dat gestart is met een vooronderzoek, op basis van gevoelens van ontevredenheid bij de afdelingsleiding. Deze ontevredenheid werd veroorzaakt doordat de medewerkers niet enthousiast waren over het grote project Professionalisering telefonische dienstverlening. De medewerkers waren druk met naar elkaar kijken, solliciteren, het ziekteverzuim nam toe en de bereikbaarheid nam af.

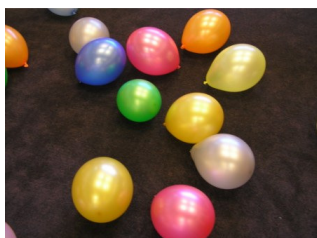
Na het vooronderzoek is een verandertraject gestart, een traject waarbij keer op keer de 'temperatuur op de afdeling gemeten is' om de volgende interventie te bepalen. Achterliggende gedachte is, dat meer dan een specifieke methode de kwaliteit van het samenspel tussen adviseur en hoofdrolspelers van de organisatie bepalend is voor een succesvolle cultuurverandering.

Zo'n cultuurverandering is pas succesvol als de hoofdrolspelers zelf eigenaar worden van de gewenste verandering, immers het betreft een verandering van hun eigen gedrag. Het gaat er om dat zij zelf betekenis geven aan de gewenste verandering. Uit uitvoerig onderzoek naar de werking van psychotherapieën blijkt dat succesvolle resultaten voor 40 % bepaald worden door klantfactoren, 30 % door relatie klant-therapeut factoren, 15% door placebofactoren en 15% door model en techniek (geciteerd in Cladder, 2000). Alhoewel deze onderzoeksresultaten niet zomaar 1 op 1 vertaald kunnen worden voor gedragsveranderingen in organisaties maakt het wel aannemelijk dat de rol van een specifieke methode maar bescheiden is.

Vinke (2004) vraagt zich af wat er met de motivatie van de 'gewone' medewerker gebeurt als hun ideeën en inbreng worden overschaduwd door de dwingende deskundigheid van externe adviseurs. Motivatie is een belangrijke factor bij het bepalen van het succes van de nieuwe cultuur. Wanneer we het Taakkenmerkenmodel van Hackman & Oldman doorvertalen naar organisatieveranderingen, dan betekent dit dat de motivatie van medewerkers toeneemt als zij zelf verantwoordelijk zijn, de verandering zinvol achten en zicht hebben op de eindresultaten. Het eigenaarschap voor de verandering is dus van belang bij het slagen van de cultuurverandering. Het verkrijgen van eigenaarschap ligt bij de medewerkers zelf, een proces dat een externe adviseur kan faciliteren, maar niet kan afdwingen.

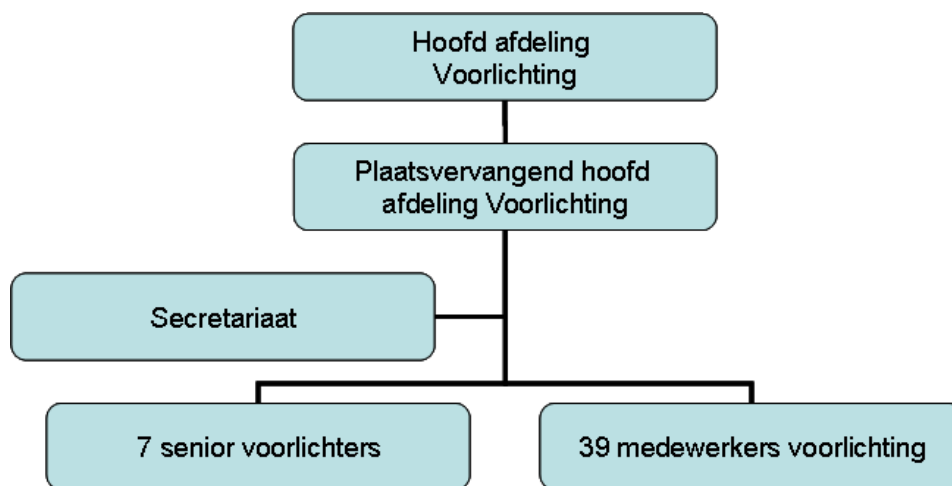
Het zou interessant zijn een volgende verandering vanuit het Taakkenmerkenmodel te starten. Nog voordat er een nota of projectplan geschreven wordt, kijkt de projectleider naar de kenmerken van de functies en hij betreft vanuit dat perspectief de spelers in de verandering. Vanuit de vier aanvliegroutes voor organisatieverandering van Homan start de verandering dus niet gepland monovocaal, maar gepland polyvocaal. Zeker wanneer er een externe adviseur betrokken is, wil de projectleider mijlpalen, minimaal in de vorm meetmomenten voor succes. Een ongeplande verandering past niet echt in een blauwe of oranje cultuur (Graves).

Voor de externe adviseur is het balanceren. Hij blijft adviseur, die de verandering faciliteert. De inhoud van de verandering blijft bij de organisatie zelf. Goede afspraken, helderheid over opdrachtgeverschap en vertrouwen zijn daarbij cruciaal. Ook bij de overdracht, in dit geval bij de implementatie van het werkplan, is vertrouwen cruciaal. Maar dan andersom: van adviseur naar opdrachtgever. De adviseur moet loslaten, en vertrouwen dat wat er in beweging is gezet, de beoogde bestemming bereikt. En dat is minstens zo spannend als de start van het ontwikkeltraject voor de opdrachtgever!



# **Bijlagen**

1. Organogram afdeling Voorlichting



## 2.      Progamma werkconferentie

|           |   |
|-----------|---|
| 09.00 uur | start programma voor groep 1                          |
| 12.30 uur | vertrek groep 1 naar kantoor                          |
| 13.00 uur | vertrek groep 2 naar Kookfabriek                      |
| 17.00 uur | vertrek groep 1 terug naar Kookfabriek                |
| 17.30 uur | uitwisselen inzichten tussen beide groepen            |
| 18.30 uur | presentatie actiepunten en verbinden aan themagroepen |
| 19.00 uur | start kook workshop                                   |
| 22.00 uur | einde werkconferentie                                 |

### 3. Werkmotivatievragenlijst

Antwoordcategorieën:

Helemaal mee oneens

Mee oneens

Neutraal

Mee eens

Helemaal mee eens

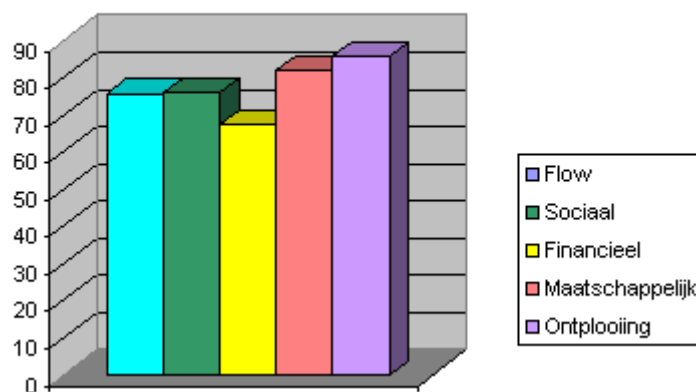
|   |
|---|
| Tijdens het werken kijk ik regelmatig op de klok om de tijd te bewaken.                                     |
| Een belangrijke motivatiebron voor mijn werk is de mogelijkheid om mijn competenties te kunnen ontwikkelen. |
| Baanzekerheid komt bij mij op de eerste plaats.   |
| Een goede werksfeer is voor mijn noodzakelijk om goed te kunnen functioneren.                               |
| Waardering voor mijn werkprestaties moet op de eerste plaats tot uiting komen in de financiële beloning.    |
| Ik streef een carrière na.  |
| Ik ga nooit met tegenzin naar mijn werk.  |
| Ik kan intens genieten van mijn werk.   |
| Werken als freelancer trekt mij niet.   |
| Het liefst werk ik alleen.  |
| Ik los niet graag problemen op in het werk.   |
| De voornaamste reden waarom ik werk is de financiële beloning.  |
| Op feestjes praat ik dikwijls met trots over het werk dat ik doe.   |
| De maatschappelijke relevantie van het werk dat ik doe interesseert mij niet zo.                            |
| Bij groepsbeslissingen heb ik een belangrijke stem.   |
| Ik wil uitsluitend beoordeeld worden op mijn eigen prestaties.  |
| Een vast inkomen is voor mij essentieel.  |
| Sociale contacten in het werk zijn een belangrijke bron van motivatie.                                      |
| Een eventuele loonsverhoging werkt voor mij enorm motiverend.   |
| Mijn werk moet een bijdrage zijn aan de samenleving in zijn geheel.   |
| Ik verveel mij dikwijls op het werk.  |
| In mijn werk breng ik mijn maatschappelijke idealen tot uitdrukking.  |
| Ik vraag mijzelf nooit af of het werk dat ik doe wel nuttig is.   |
| Over een aantal jaren wil ik mijn positie aanzienlijk hebben verbeterd.                                     |
| Ik werk graag aan iets moeilijks.   |
| Een goede pensioenregeling in de arbeidsvoorwaarden is voor mij niet zo belangrijk.                         |
| De baan die ik nu heb, zou ik nog jaren willen houden.  |

|  |
|--|
| Het oordeel van anderen over mijn werkprestaties is belangrijker dan mijn eigen oordeel.         |
| Over het algemeen neem ik moeilijk zelf beslissingen.  |
| Ik ben graag de leider van de groep waartoe ik behoor.   |
| Soms wordt het mij allemaal te veel op mijn werk.  |
| Meestal vind ik werken leuk.   |
| Ik kan in de avond het werk slecht van mij afzetten.   |
| Ik neem alleen ontslag als het echt niet anders kan.   |
| Wanneer mijn directe meerdere zijn waardering uitsprekt, waardeert mij dat enorm.                |
| Ik kan mijn tijdens het werk volledig van de omgeving afsluiten.                                 |
| Wanneer ik minder zou verdienen, zou ik ook minder hard werken.                                  |
| Het bevredigt mij enorm wanneer ik nieuwe taken in het werk leer beheersen.                      |
| Wat van mij in mijn werk verwacht wordt, gaat soms mijn capaciteiten te boven.                   |
| Ik heb géén loopbaanpad uitgestippeld.   |
| Veranderingen in het werk staan mij tegen.   |
| Wanneer ik door de loterij te winnen zou kunnen stoppen met werken, zou ik het werk niet missen. |
| Een leidinggevende positie trekt mij niet aan.   |
| Ik denk nooit na over wat ik over een aantal jaren op mijn werk bereikt wil hebben.              |
| Ik wil graag mijn creativiteit in mijn werk kwijt kunnen.  |
| Mijn betrokkenheid bij de samenleving moet tot uitdrukking komen in het werk dat ik doe.         |
| Ik weet niet precies wat ik verdien.   |
| Ik lees altijd de personeelsadvertenties in de krant.  |
| Soms slaap ik moeilijk door de drukte op mijn werk.  |



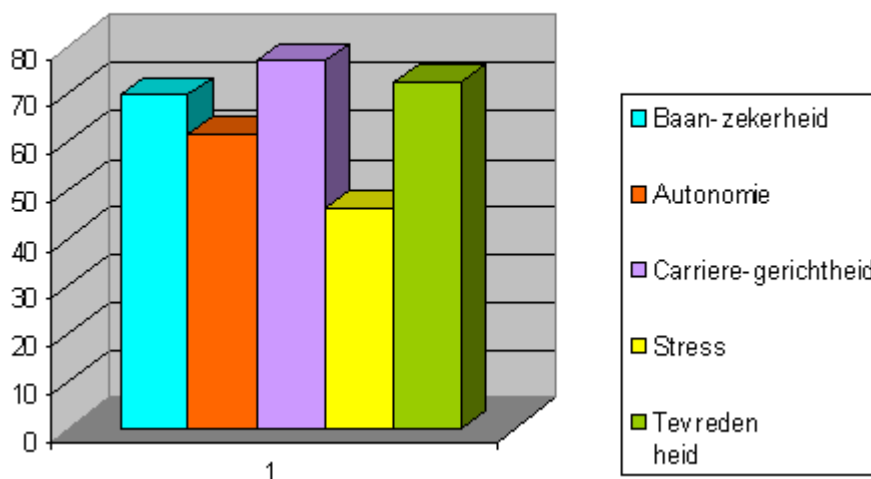
#### 4. Resultatenwerkmotivatievragenlijst afdeling Voorlichting

**Motivatieschaal**



| Motivatie | Flow | Sociaal | Financieel | Maatschappelijk | Ontplooiing |
|-----------|------|---------|------------|-----------------|-------------|
|           | 76   | 76      | 67         | 82              | 86          |

**Attitudes chaal**



| Attitude | Baan-zekerheid | Autonomie | Carrière-gerichtheid | Stress | Tevredenheid |
|----------|----------------|-----------|----------------------|--------|--------------|
|          | 70             | 62        | 77                   | 46     | 73           |

## 5. Korte beschrijving schalen werkmotivatievragenlijst

### Motivatieschalen

#### 1. Flow

De schaal 'Flow' meet in hoeverre flow in het werk wordt ervaren. Flow is een optimale beleving die je ervaart wanneer je gericht bent op een moeilijke taak. Flow kan een belangrijke motivatie voor het werk zijn.

#### 2. Sociale waardering

De schaal 'Sociale waardering' meet in hoeverre het sociaal aanzien, de werksfeer en de waardering van de collega's een bron is van motivatie voor het werk. Hoe belangrijk is het voor de motivatie wanneer je meerdere zijn waardering over je werkprestaties uitspreekt?

#### 3. Financiële waardering

De schaal 'Financiële waardering' meet in hoeverre de financiële beloning een bron is van motivatie voor het werk. Ga je ook harder werken wanneer je meer betaald krijgt?

#### 4. Maatschappelijk belang

De schaal 'Maatschappelijk belang' meet in hoeverre je wordt gemotiveerd door het maatschappelijk belang dat het werk heeft. Is het belangrijk voor de motivatie dat je werk ook een duidelijk maatschappelijk nut heeft?

#### 5. Ontplooiing

De schaal 'Ontplooiing' meet de waarde die je toekent aan het je kunnen ontplooiën in het werk, dat wil zeggen, het ontwikkelen van vaardigheden in het werk, het aangaan van uitdagingen of het leuk vinden om moeilijke problemen aan te pakken.

### Attitudeschalen

#### 1. Baanzekerheid

De schaal 'Baanzekerheid' meet hoe belangrijk de zekerheid voor je is, zoals een goede pensioenregeling en een vast maandelijks inkomen. Vind je het aantrekkelijk om als freelancer te werken, of schrikt de onzekerheid die dat met zich meebrengt je toch af?

#### 2. Autonomie

De schaal 'Autonomie' meet hoe autonoom je je in het werk opstelt. Werk je graag alleen? Heb je aanleg voor leiderschap? Of ben je juist een twijfelaar en krijg je liever opdrachten dan je ze geeft?

#### 3. Carrièregerichtheid

De schaal 'Carrièregerichtheid' meet in hoeverre je in het werk gericht bent op het hebben van een carrière. Heb je een goed beeld van de toekomst? Wil je de komende jaren hogerop komen of ben je tevreden met de positie die je nu hebt?

#### 4. Stress

De schaal 'Stress' meet de mate van stress die je in het werk ervaart. Heb je wel eens slapeloze nachten van het werk, of word je soms overvallen door te grote werkdruk?

#### 5. Tevredenheid

De schaal 'Tevredenheid' meet de tevredenheid die je ervaart over het werk. Ga je met plezier naar je werk? Kijk je uit naar een andere baan, of ben je tevreden met wat de huidige betrekking te bieden heeft?

#### 4. Scores motivatievragenlijst

| Motivatie   | Flow | Sociaal | Financieel | Maatschappelijk | Ontplooiing | Attitude  | Baan-zekerheid | Autonome | Carriere-gerichtheid | Stress | Tevredenheid |
|---|------|---------|------------|-----------------|-------------|---|----------------|----------|----------------------|--------|--------------|
|   | 64   | 64      | 44         | 52              | 84          |   | 60             | 72       | 56                   | 40     | 68           |
|   | 56   | 68      | 80         | 76              | 72          |   | 52             | 52       | 56                   | 36     | 56           |
|   | 68   | 76      | 72         | 84              | 60          |   | 64             | 52       | 60                   | 52     | 80           |
|   | 76   | 72      | 60         | 68              | 64          |   | 72             | 32       | 56                   | 36     | 84           |
|   | 72   | 72      | 68         | 60              | 76          |   | 72             | 48       | 72                   | 52     | 60           |
|   | 36   | 68      | 56         | 76              | 84          |   | 52             | 44       | 60                   | 36     | 60           |
|   | 52   | 72      | 76         | 80              | 68          |   | 60             | 52       | 60                   | 32     | 44           |
|   | 68   | 76      | 64         | 100             | 68          |   | 44             | 64       | 76                   | 40     | 48           |
|   | 52   | 60      | 80         | 64              | 68          |   | 84             | 60       | 88                   | 68     | 64           |
|   | 64   | 60      | 60         | 60              | 72          |   | 60             | 52       | 88                   | 36     | 52           |
|   | 80   | 68      | 32         | 72              | 84          |   | 76             | 48       | 60                   | 32     | 96           |
|   | 56   | 64      | 64         | 72              | 80          |   | 64             | 56       | 64                   | 48     | 72           |
|   | 76   | 68      | 56         | 68              | 64          |   | 64             | 52       | 80                   | 44     | 64           |
|   | 80   | 84      | 64         | 76              | 92          |   | 64             | 68       | 96                   | 32     | 72           |
|   | 72   | 48      | 48         | 76              | 60          |   | 40             | 56       | 56                   | 52     | 52           |
|   | 68   | 64      | 40         | 72              | 76          |   | 60             | 40       | 48                   | 36     | 68           |
|   | 76   | 68      | 56         | 72              | 88          |   | 64             | 60       | 76                   | 40     | 64           |
|   | 72   | 72      | 56         | 100             | 92          |   | 44             | 64       | 76                   | 32     | 56           |
|   | 68   | 72      | 52         | 76              | 92          |   | 48             | 64       | 64                   | 44     | 80           |
|   | 72   | 68      | 60         | 56              | 80          |   | 76             | 60       | 72                   | 60     | 56           |
|   | 80   | 56      | 60         | 76              | 76          |   | 68             | 60       | 68                   | 44     | 64           |
|   | 64   | 64      | 60         | 72              | 72          |   | 64             | 64       | 72                   | 36     | 76           |
|   | 88   | 72      | 72         | 60              | 80          |   | 76             | 52       | 72                   | 44     | 68           |
| gemiddelde score  | 74   | 74      | 66         | 79              | 83          |   | 68             | 61       | 75                   | 46     | 72           |
|   |      |         |            |                 |             |   |                |          |                      |        |              |
|   |      |         |            |                 |             |   |                |          |                      |        |              |
| 20 = zeer laag, 60 = gemiddeld, 100 = zeer hoog   |      |         |            |                 |             | 20 = zeer laag, 60 = gemiddeld, 100 = zeer hoog |                |          |                      |        |              |
| In de individuele scores vallen de <b>rode</b> scores op in negatieve zin (dit zijn veelal anonieme respondenten) |      |         |            |                 |             |   |                |          |                      |        |              |
| De <b>groene</b> scores zijn positieve uitschieters.  |      |         |            |                 |             |   |                |          |                      |        |              |

# Literatuur

## Boeken

- A.P. van den Berge, A.J. de Boer, J.W. Klootwijk (2002), Werkboek Werkconferenties, Reed Business Information, 's Gravenhage
- Wim Bloemers en Elies Hagedoorn (2001), Management, organisatie en gedrag, Reed Business Information
- Ghislaine Bromberger (2006), De kracht van het beelddenken, Uitgeverij Nelissen, Soest
- Cladder, H. (2000), Oplossingsgerichte korte psychotherapie, Swets & Zeitlinger, Lisse
- Hans van der Heijden, Saliha Bochhah (2006), De WERKelijkheid van morgen, Kluwer, Alphen aan den Rijn
- Max Herold (2005), Denkfundamenten ontsluit, Uitgegeven door Managementissues.com
- Thijs Homan (2005), Organisatiedynamica, SDU Uitgevers bv, Den Haag
- David A. Kolb, Irwin M. Rubin, Joyce S. Osland (1991), Organizational Behavior, Fifth edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 07632
- Herman Koster (2006), Oscar en Linda – de ongeschreven regels van een project, Van Gorcum, Assen
- Erik Reijnders (2006), Interne communicatie voor de professional, Van Gorcum, Assen
- R. Vinke (2004), Zoeken naar intrinsieke motivatie, Reed Business Information, 's Gravenhage

## Artikelen

- Toine Al, Pas op voor de gedreven medewerker, Volkskrant, 30 maart 2007
- James N. Baron, David M. Kreps, Consistent human resource practices, California Management Review, spring 1999; 41,3; ABI/INFORM Global Pg 29
- Sanders, K. (2006). Arbeid & Organisatie Psychologie en Human Resource Management: It takes two to tango. Tijdschrift voor HRM, 2, 33-41
- Sanders, K., Dorenbosch, L., & De Reuver, R. (2006). De sterkte van het HRM systeem: Een empirische test va het Bowen & Ostroff model. Tijdschrift voor HRM, 2, 45-59.

## Internet

- Wikipedia over Appreciative Inquiry, [http://en.wikipedia.org/wiki/Appreciative\\_Inquiry](http://en.wikipedia.org/wiki/Appreciative_Inquiry)  
www.managementissues.com