

Resultaten afstudeeronderzoek naar dienend leiderschap en Klant Contact Centra (KCC)

In deze rapportage staan de onderzoeksresultaten van het afstudeeronderzoek naar:

- Het Klant Contact Centrum
- Dienend Leiderschap
- Kwaliteit van communicatie
- Veranderbereidheid van medewerkers

Het onderzoek is het resultaat van een samenwerking tussen Berenschot en de Rijksuniversiteit van Groningen.



Inhoud rapport

1. Praktische implicaties en handvatten voor de praktijk p. 3
2. Wetenschappelijke samenvatting onderzoeksrapportage p. 5
3. Korte uitleg van het afstudeeronderzoek p. 6
 - Doel, hoofdvragen, model & hypothesen, methode, steekproef, uitleg begrippen.
4. Uitkomsten van het afstudeeronderzoek p.15
 - Gemiddelden van de gehele steekproef op de fase van het KCC, de veranderbereidheid van medewerkers, Dienend Leiderschap en de kwaliteit van communicatie
 - Uitkomsten hypothesen
5. Algemene conclusies & aanbevelingen voor in de praktijk p. 27



1. Praktische implicaties en handvatten voor de praktijk (1)

In het algemeen voor alle gemeenten:

- Ø Meer focus op de pijlers 'diensten/producten en kanalen' en enerzijds en op systemen en informatiemanagement anderzijds zou gemeenten helpen om tot een succesvolle en kwalitatief hoogwaardig KCC implementatie te komen.
- Ø Leidinggevenden doen er tijdens de veranderopgave goed aan om zich naar hun medewerkers dienend op te stellen en regelmatig en helder te communiceren over de ontwikkeling van het KCC. Hierdoor neemt de veranderbereidheid toe en daarmee de kans op effectiviteit en succesvol resultaat.
- Ø Leidinggevenden beoordelen zichzelf op de meeste onderdelen van Dienend Leiderschap positiever dan dat zijn medewerkers hem/haar beoordelen. Extra aandacht hiervoor is gewenst om in de toekomst effectief te blijven in de verandering.



2. Wetenschappelijke samenvatting onderzoeksrapportage

- Ø Uit de studie blijkt niet dat Dienend Leiderschap en de kwaliteit van communicatie een significant effect hebben op de ontwikkeling van het KCC.
- Ø Uit de studie blijkt dat Dienend Leiderschap en de kwaliteit van communicatie wel invloed hebben op de veranderbereidheid van de medewerkers.
- Ø Nader onderzoek naar deze factoren liet zien dat Dienend Leiderschap een veel groter effect heeft op de veranderbereidheid.
- Ø Ook is geïdentificeerd welke kenmerken van Dienend Leiderschap welke specifieke dimensies van veranderbereidheid beïnvloeden. Hierdoor kunnen interventies (bij Nederlandse gemeenten) op veranderbereidheid via leiderschap in de toekomst beter worden ingericht.



3. UITLEG ONDERZOEK



Doel & hoofdvragen

Doel is tweeledig

1. Bijdrage leveren aan de literatuur over het implementeren van verandering
2. Diagnose huidige situatie omtrent het KCC model, en eventuele verbetermogelijkheden identificeren

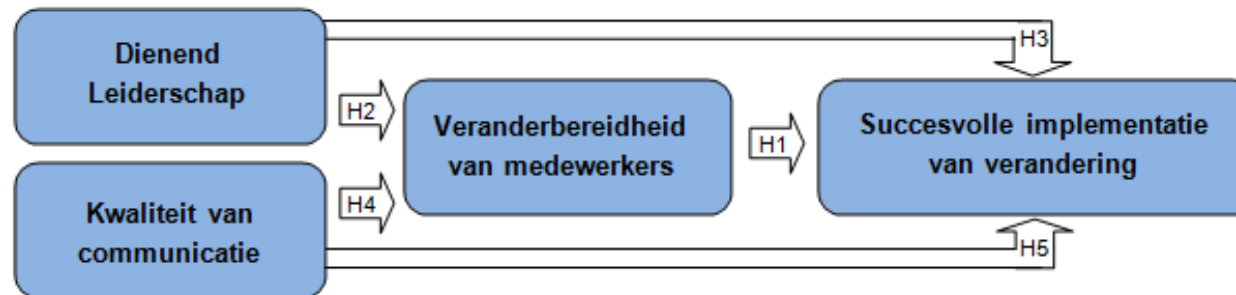
Hoofdvragen

1. In welke mate hebben Dienend Leiderschap en de kwaliteit van communicatie invloed op de veranderbereidheid van medewerkers?
2. In welke mate hebben Dienend Leiderschap en de kwaliteit van communicatie direct invloed op de ontwikkeling van het KCC?
3. Kan veranderbereidheid worden gezien als mediator* tussen de factoren Dienend Leiderschap en kwaliteit van communicatie, en de ontwikkeling van het KCC?
4. **Wat betekent dit in de praktijk? Wat kunnen gemeenten doen omtrent leiderschap, communicatie en veranderbereidheid, om de ontwikkeling van hun KCC te versnellen/verbeteren?**

* Dit houdt in dat de relatie tussen Dienend Leiderschap en de ontwikkeling van het KCC alleen bestaat omdat Dienend Leiderschap invloed heeft op de veranderbereidheid van medewerkers, en dat op haar beurt de ontwikkeling van het KCC beïnvloedt. M.a.w. Zonder veranderbereidheid zou er geen relatie zijn tussen Dienend Leiderschap en de ontwikkeling van het KCC.



Model & bijbehorende hypothesen



* De mate van implementatie succes is in dit geval gemeten aan de hand van de fase waarin het KCC zich ontwikkeld heeft.

H1. De mate van veranderbereidheid van medewerkers is positief gerelateerd aan de mate waarin een verandering succesvol wordt geïmplementeerd.

H2. De mate van Dienend Leiderschap is positief gerelateerd aan de mate van veranderbereidheid van medewerkers.

H3. De mate van Dienend Leiderschap is direct (en positief) gerelateerd aan de mate waarin een verandering succesvol wordt geïmplementeerd.

H4. De kwaliteit van communicatie is positief gerelateerd aan de veranderbereidheid van medewerkers.

H5. De kwaliteit van communicatie is direct (en positief) gerelateerd aan de mate waarin een verandering succesvol wordt geïmplementeerd.

Methode & steekproef

Methode

- Verkennende interviews onder een vijftal gemeenten
- Vragenlijsten: 1 voor leidinggevenden, 1 voor een drietal medewerkers (in enkele gevallen hebben meer leidinggevenden en medewerkers deelgenomen)
- Data analyse met behulp van SPSS

Steekproef

- 38 gemeenten van verschillende omvang. Op Friesland en Flevoland na alle provincies vertegenwoordigd.
- 41 leidinggevenden & 118 medewerkers



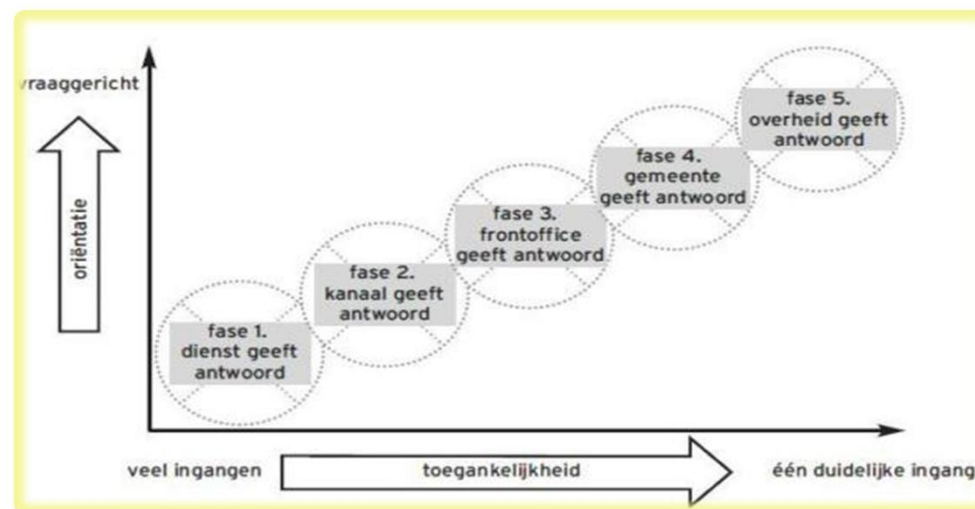
Uitleg Antwoord model© en het KCC

Model geïnitieerd door Commissie Jorritsma in 2005 ter verbetering van de dienstverlening aan de burger.

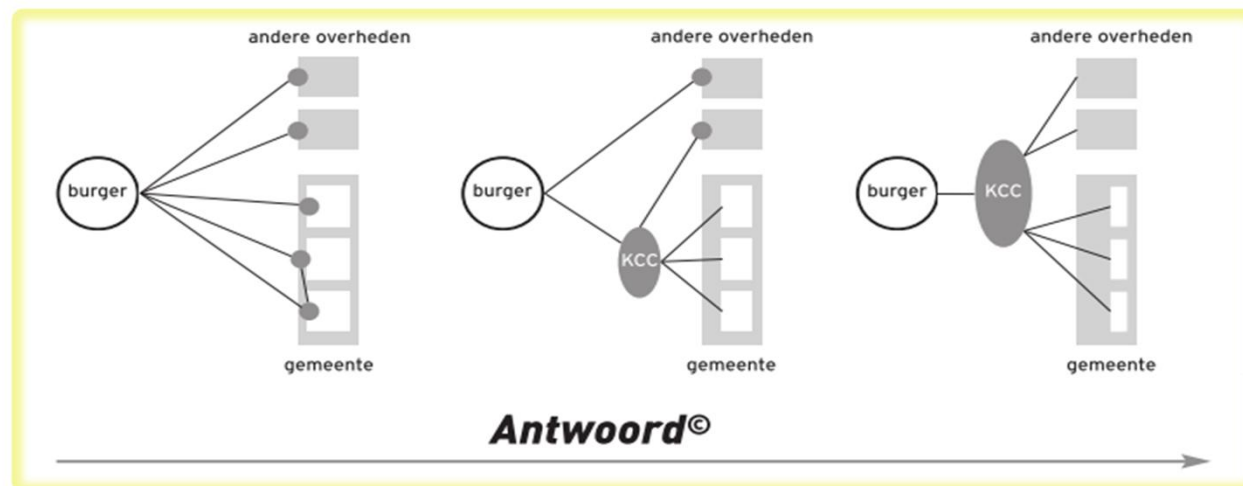
5 stappen plan, met als einddatum 2015.

Model bestaat uit vijf pijlers

- Leveren van prestaties
- Producten/diensten & kanalen
- Processen & besturing
- Systemen & informatie
- Leiderschap & medewerkers



*Vijf fasen op weg naar de realisatie van de gemeente als dé ingang van de overheid.



*Gemeenten worden in een aantal tussenstappen in 2015 het loket voor de gehele overheid.
Figuur 1 = geen KCC
Figuur 2 = gemeentebreedloket
Figuur 3 = overheidsbreedloket

Pijlers versus KCC fase

	1. Dienst heeft Antwoord©	2. Kanaal heeft Antwoord©	3. Frontoffice heeft Antwoord©	4. Gemeente heeft Antwoord©	5. Overheid heeft Antwoord©
Service	50% vragen per dienst in één keer beantwoord	50% vragen per kanaal in één keer beantwoord	60% gemeentevragen in één keer beantwoord	80% gemeentevragen in één keer beantwoord	80% overheidsvragen in één keer beantwoord
Kwaliteit	goede doorverwijzing per dienst	Binnen een kanaal hetzelfde antwoord	Ongeacht kanaalkeuze zelfde antwoord	Gemeente is proactief en voorkomt onnodig burgercontact	Overheid is proactief vanuit het netwerk met de burger aan het stuur
Levering producten en diensten door KCC	Eenvoudige vragen en producten van een dienst	Gemeentebrede vragen en eenvoudige producten	Gemeentebrede meervoudige producten en diensten	Gemeentebrede meervoudige en enkele complexe producten en diensten inclusief statusinformatie	Overheidsbrede vragen, meervoudige producten en diensten inclusief statusinformatie
Inzet van kanalen	Inrichting van frontoffice met kanalen naar keuze per dienst	Gemeentebrede bundeling en regie per kanaal: één website, één telefoonnummer, één balie	Kanalen onder één regie: kanaalsturing op telefoon en internet	Internet wordt meer dominant met PIP als contactpunt met gemeente	Internet is dominant kanaal; overheden delen telefonie- en internetfaciliteiten
Rol KCC in proces	Dienst heeft receptiefunctie met doorverwijzing naar juiste persoon in de dienst	Informatie en intake van enkelvoudige producten en doorverwijzing naar juiste persoon in gemeente	Alle processtappen voor enkelvoudige producten; beperkte intake en afhandeling door afhandeling voor meervoudige en complexe producten	Alle processtappen van enkelvoudige producten; intake en regie op levering meervoudige en complexe producten	Alle processtappen van enkelvoudige producten van overheid; intake en regie op levering meervoudige en complexe producten van de overheid
Focus sturing KCC	Kwaliteit en service burgercontact per dienst	Kwaliteit en service burgercontact per kanaal	Kwaliteit en service van ieder burgercontact, efficiënte inzet kanalen	Volledige afhandeling burgervraag; nakomen van afspraken met burgers; voorkomen van burgercontact	Sturing op volledige afhandeling burgerbehoefte; vernieuwing overheidsdienstverlening
Beschikbare informatie in KCC	Dienst wisselt informatie uit; dienst gebruikt eigen gegevensdefinities; registratie contact per dienst; product- en klantgegevens intern per dienst	Informatie-uitwisseling per kanaal; definities per kanaal; registratie contact per kanaal; product- en klantgegevens intern per kanaal	KCC wisselt informatie uit; KCC brede gegevens-definities; registratie contact in KCC; burger heeft toegang tot statistische informatie	Hele gemeente wisselt informatie uit; gemeentebrede gegevensdefinities; registratie contact gemeentebreed; burger heeft inzicht via PIP	Overheidsorganisaties wisselen informatie uit; overheidsbrede gegevensdefinities; registratie contact overheidsbreed; burger aan het stuur via PIP
Beschikbare systemen KCC	Systemen ingericht per dienst; veel overlap gemeente-breed en beperkte koppeling	Beginnende toegang tot backoffice-systemen; per kanaal ondersteuning met kennisstelsel	Bredere toegang tot backofficesystemen; ondersteuning met transactiesysteem KCC	Volledige toegang tot backofficesystemen; ondersteuning met transactiesysteem gemeentebreed	Toegang tot systemen alle overheden; ondersteuning met transactiesysteem overheidsbreed
Leiderschap KCC	Meewerkend voorman per dienst met beperkte invloed; leren en ontwikkelen per dienst	Bouw onderdelen KCC; nadruk op leren en ontwikkelen per kanaal	Ontwikkeling KCC; professionalisering klantcontact	Volwaardig gesprekspartner gemeente; leidende rol bij vernieuwing gemeentelijke dienstverlening	Volwaardig gesprekspartner andere overheden; leidende rol bij vernieuwing overheidsdienstverlening
Medewerker KCC	Accent op receptie-functie; medewerkers identificeren zich met geleverd product	Medewerkers zijn kanaalspecialisten; medewerkers identificeren zich met specialisme	Medewerkers zijn KCC-professionals; medewerkers identificeren zich met burgercontact	Medewerkers KCC als regisseur van het contact met de burger en relatiemanagers; medewerkers identificeren zich met gemeente	Medewerkers als professionele overheidsdienstverleners, dienstverleners is een beroep; medewerkers zijn het gezicht van de overheid

Uitleg veranderbereidheid van medewerkers

Definitie

“Veranderbereidheid is een begrip dat uit meerdere dimensies bestaat en dat gaat over de gedachten, de houding en intenties die medewerkers hebben t.a.v. verandering.”

Dimensies

- **Cognitieve veranderbereidheid (weten/kennen).** Medewerkers hebben kennis over de voordelen van de verandering en begrijpen dat verandering noodzakelijk is.
- **Emotionele veranderbereidheid (voelen).** Medewerkers hebben een goed gevoel over de verandering, ze voelen zich veilig/niet onzeker.
- **Intentionele veranderbereidheid (willen/doen).** Medewerkers willen graag een bijdrage leveren aan de verandering.
- **Management support.** Medewerkers ervaren dat het (hoger) management de verandering steunt.
- **Change-efficacy.** Medewerkers hebben vertrouwen in hun eigen verandercapaciteit, en geloven dat ze de (door de verandering) nieuw benodigde vaardigheden kunnen aanleren.

Uitleg Dienend Leiderschap

Definitie

“Dienend Leiderschap is een multidimensionaal begrip, en een leiderschapsstijl waarbij de intentie om te dienen centraal staat. Vanuit die gedachte neemt iemand de leiding, omdat dat in het belang is van het geheel.”

Dimensies

- **Empowerment (medewerkers stimuleren).** Medewerkers willen helpen bij hun ontwikkeling, ze stimuleren om met nieuwe ideeën te komen en proactief te zijn.
- **Standing back (niet altijd op de voorgrond willen staan).** Dit door het belang van anderen voorop stellen en de medewerkers complimenteren en de ‘credits’ geven voor bepaalde successen.
- **Accountability (delegeren).** Medewerkers verantwoordelijkheden geven, maar ook verantwoordelijk houden voor hun acties.
- **Forgiveness (vergevingsgezind zijn).** ‘Fouten’ van medewerkers vergeven.
- **Courage (moedig zijn).** Het lef hebben om het tegen jouw meerdere op te nemen. Risico durven te nemen, om te doen wat goed is in jouw ogen.
- **Authenticity (authenticiteit).** Jezelf zijn, oprechte emoties tonen.
- **Humility (bescheidenheid).** Je sterktes en zwaktes durven te tonen. Het besef dat je het niet in je eentje kan en je medewerkers nodig hebt.
- **Stewardship (rentmeesterschap).** Verantwoordelijkheid nemen voor het geheel, een lange termijn visie nastreven, het algemene belang voorop stellen.

Uitleg kwaliteit van kwaliteit van communicatie

Definitie:

“De kwaliteit van communicatie is een begrip dat uit één dimensie bestaat en dat gaat over de perceptie van de medewerkers over de communicatie omtrent veranderingen in de organisatie.

à De verandering in deze studie ging over de ontwikkeling van het KCC.

Vragen uit het onderzoek aan de medewerkers:

- Ik krijg regelmatig informatie over hoe de verandering verloopt.
- Er wordt goed gecommuniceerd tussen project leiders en medewerkers over het beleid van de organisatie t.a.v. de verandering.
- Informatie over de verandering is helder.
- Als medewerkers worden we voldoende geïnformeerd over de voortgang van de verandering.

4. UITKOMSTEN AFSTUDEERONDERZOEK



Uitkomsten steekproef op de ontwikkeling van het KCC: Tabel

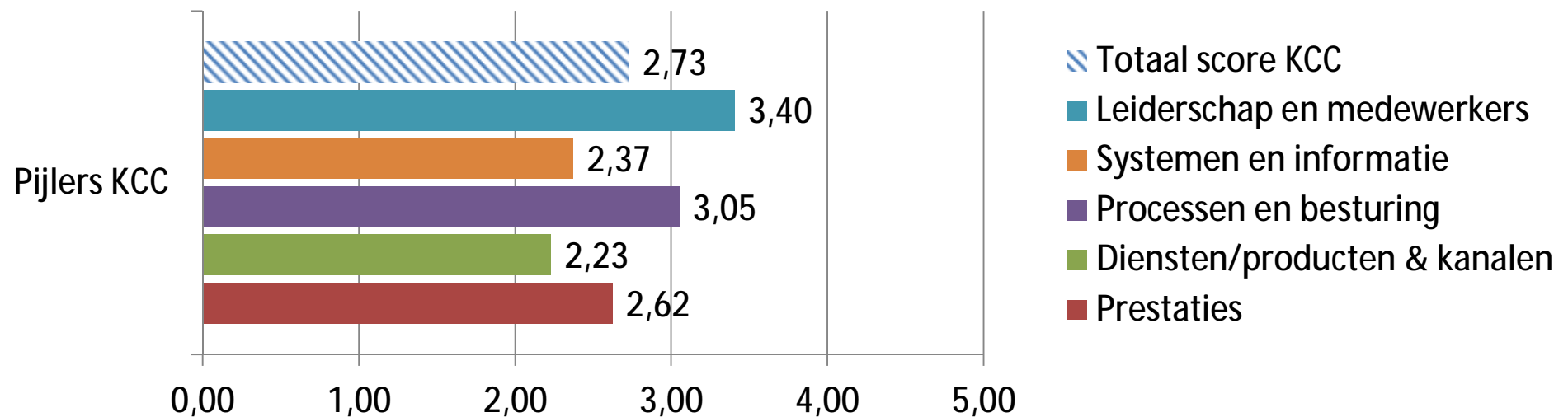
De gemiddelde scores op de pijlers van het vijf fasen Antwoord© model.

	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Standaard deviatie
Ontwikkeling van het KCC	41	1.17	3.67	2.73	.52
Prestaties	37	1.00	4.50	2.62	.95
Producten/services & kanalen	39	1.50	3.50	2.23	.58
Processen & besturing	40	1.00	4.50	3.05	.84
Systemen & informatie	31	1.00	3.50	2.37	.74
Leiderschap & medewerkers	41	1.50	5.00	3.40	.78

* De ontwikkeling van het KCC is gemeten op schaal 1-5, waarbij 1 staat voor fase 1, 2 voor fase 2, etc.

Uitkomsten steekproef op de ontwikkeling van het KCC: Grafiek

De gemiddelde scores op de pijlers van het vijf fasen Antwoord© model.



Conclusie: Vooral op de pijlers 'diensten/producten en kanalen' en 'systemen en informatie' blijft de ontwikkeling van het KCC wat achter.

Uitkomsten steekproef veranderbereidheid van medewerkers: tabel

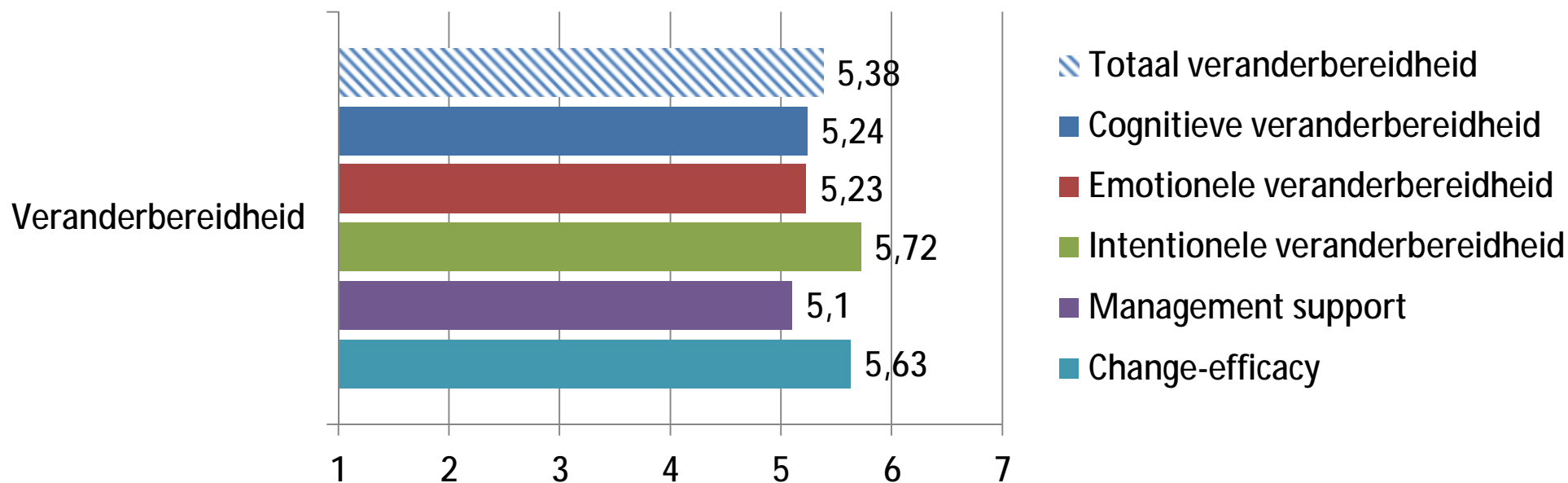
Gemiddelde score op de dimensies van veranderbereidheid.

	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Standaard deviatie
Veranderbereidheid medewerkers	116	3.57	6.38	5.38	.59
Cognitieve veranderbereidheid (gedachten)	116	2.00	7.00	5.24	1.00
Emotionele veranderbereidheid (gevoelens)	116	2.00	7.00	5.23	.96
Intentionele veranderbereidheid (intenties om bij te dragen)	116	2.33	7.00	5.72	.87
Management support (ervaren support voor verandering)	116	2.67	6.83	5.10	.87
Change-efficacy (vertrouwen in eigen kunnen)	116	3.33	6.83	5.63	.77

* De kwaliteit van communicatie en de veranderbereidheid van medewerkers is gemeten op schaal 1-7, met 1 als de laagste en 7 als de maximale score.

Uitkomsten steekproef veranderbereidheid van medewerkers: Grafiek

Gemiddelde score op de dimensies van veranderbereidheid.



Conclusie: Leidinggevenden zouden vooral moeten nagaan of ze de dimensie 'management support' kunnen verhogen. De medewerkers hebben namelijk aangegeven dat zij niet erg veel steun vanuit het hoger management ervaren voor de ontwikkeling van het KCC. Verder zou men ook kunnen kijken naar de cognitieve en emotionele veranderbereidheid. Dus zijn de medewerkers op de hoogte van het nut van het ontwikkelen van het KCC en voelen ze zich hier goed bij?

Uitkomsten Dienend Leiderschap: Tabel

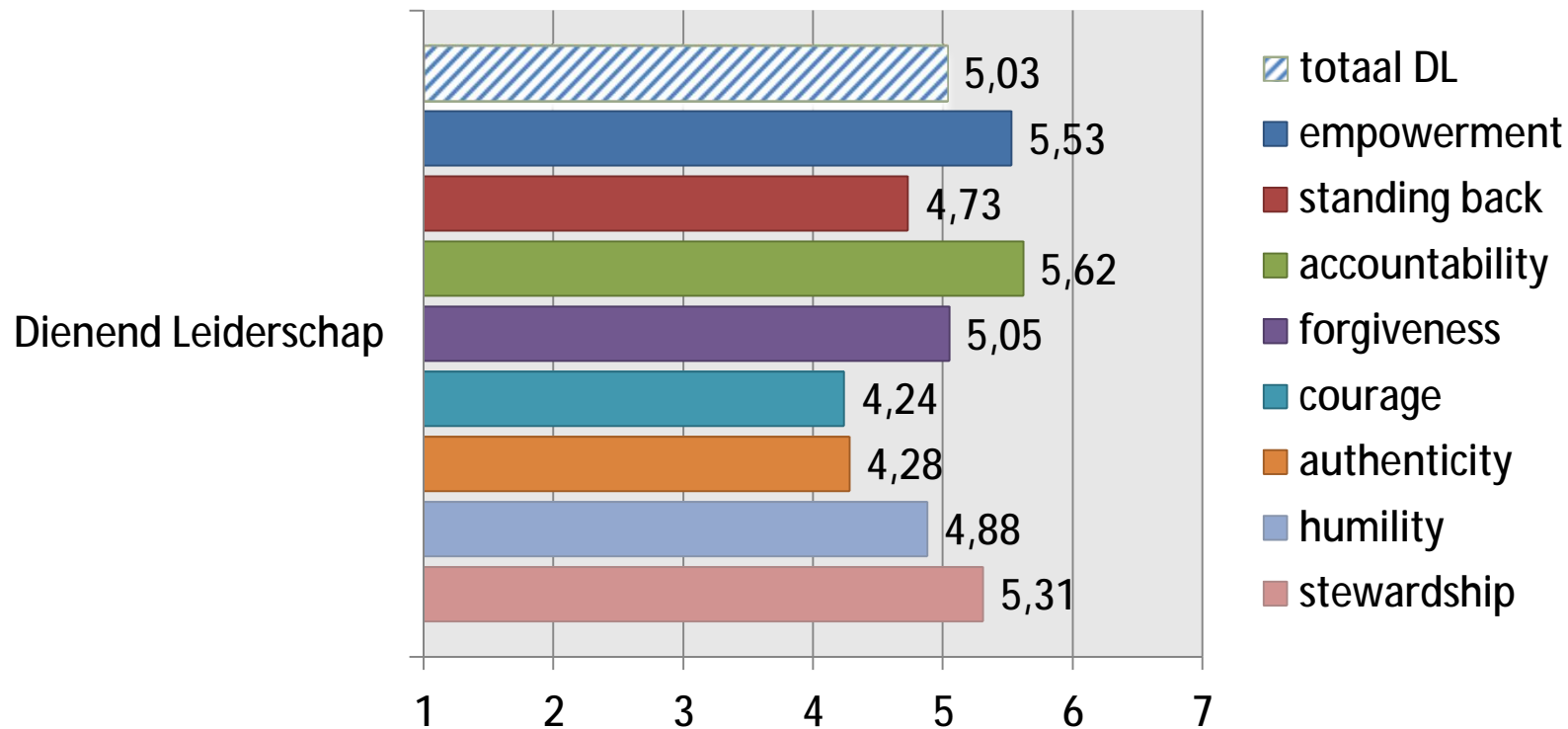
Gemiddelde scores op de dimensies van Dienend Leiderschap.

	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Standaard deviatie
Totaalscore Dienend-leiderschap	116	2.67	6.50	5.03	.63
Empowerment (ontwikkeling medewerkers stimuleren)	116	1.71	7.00	5.53	.88
Standing back (niet altijd op de voorgrond treden)	116	1.00	7.00	4.73	1.05
Accountability (verantwoordelijkheden geven)	116	2.33	7.00	5.62	.87
Forgiveness (vergevingsgezind zijn)	116	1.00	7.00	5.05	1.22
Courage (lef tonen, risico durven te nemen)	116	1.50	7.00	4.27	.99
Authenticity (authenticiteit, jezelf zijn)	116	2.00	6.50	4.28	.95
Humility (bescheiden zijn, zwaktes laten zien)	116	2.00	7.00	4.88	.84
Stewardship (verantwoordelijkheid nemen, belang van het grotere geheel voorop stellen, lange termijn visie)	116	1.00	7.00	5.31	.97

* Dienend leiderschap is gemeten op schaal 1-7, met 1 als de laagste en 7 als de maximale score.

Uitkomsten Dienend Leiderschap: Grafiek

Gemiddelde scores op de dimensies van Dienend Leiderschap.



Conclusie: Vooral de kenmerken 'lef tonen' en 'authenticiteit' zijn minder ontwikkeld zijn bij de leidinggevenden binnen het KCC. Dit is gebaseerd op de scores die alle medewerkers in de steekproef aan hun leidinggevende hebben toegekend.

Uitkomsten kwaliteit van communicatie: Tabel

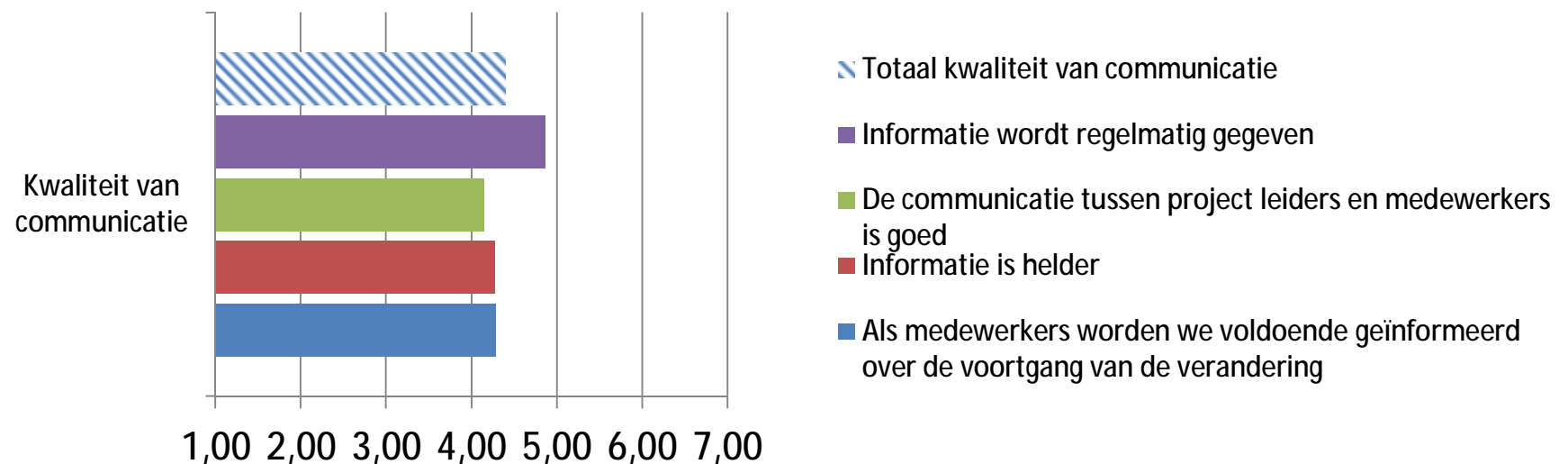
Gemiddelde scores op de kwaliteit van communicatie. Ook de gemiddelden per sub vraag zijn weergegeven.

	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	Standaard deviatie
Totaal kwaliteit van communicatie	116	1.00	7.00	4.40	1.26
Informatie over verandering wordt regelmatig gegeven	116	1.00	7.00	4.87	1.37
De communicatie tussen project leiders en medewerkers is goed	116	1.00	7.00	4.16	1.40
Informatie over de verandering is helder	116	1.00	7.00	4.28	1.40
Wij als medewerkers worden voldoende geïnformeerd	116	1.00	7.00	4.28	1.45

* De kwaliteit van communicatie is gemeten op schaal 1-7, met 1 als de laagste en 7 als de maximale score.

Uitkomsten kwaliteit van communicatie: Grafiek

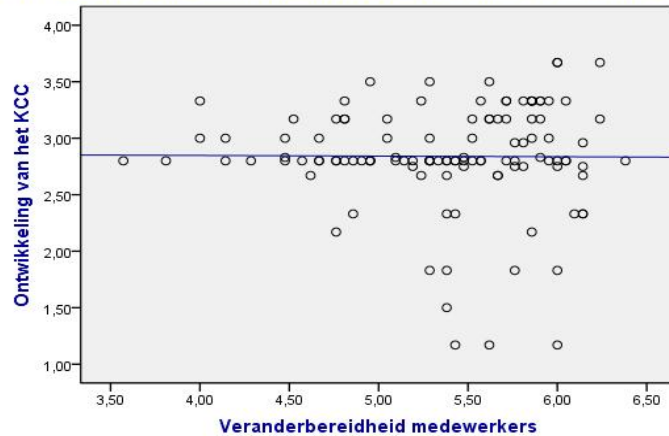
Gemiddelde scores op de kwaliteit van communicatie. Ook de gemiddelden per sub vraag zijn weergegeven.



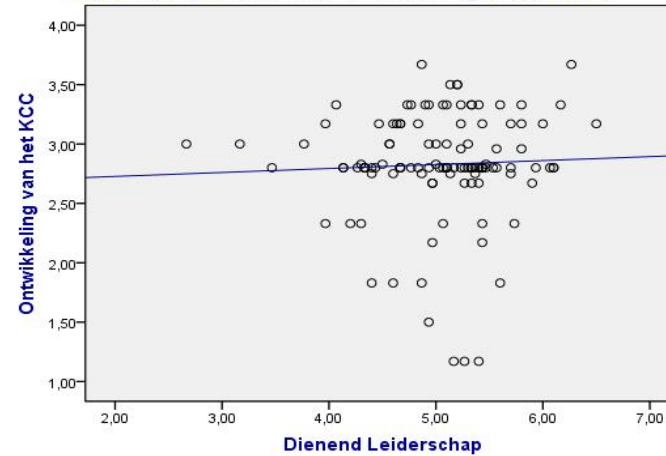
Conclusie: De kwaliteit van communicatie tijdens de ontwikkeling naar het KCC wordt als 'neutraal' beschouwd. Vooral op de communicatie tussen project leiders en medewerkers, en op de helderheid en op de hoeveelheid informatie kunnen er slagen worden gemaakt. Deze uitkomst is gebaseerd op de perceptie van alle medewerkers in de steekproef.

Uitkomsten hypothesen: Grafische weergave

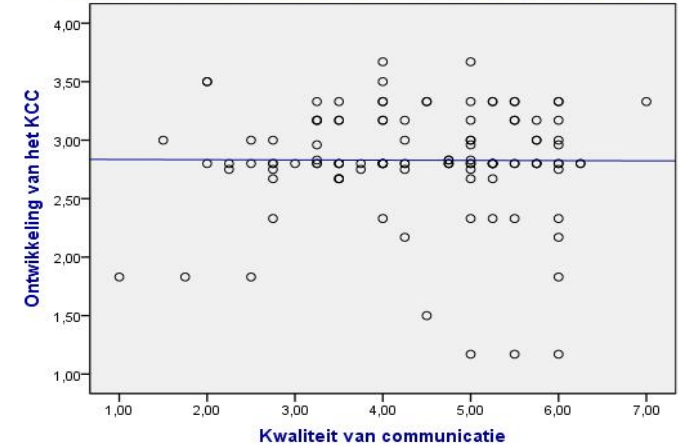
H1: Veranderbereidheid medewerkers - Ontwikking van het KCC



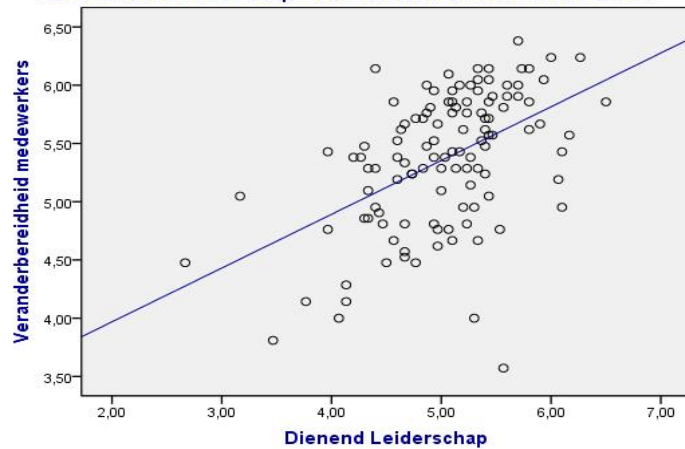
H3: Dienend Leiderschap - Ontwikking van het KCC



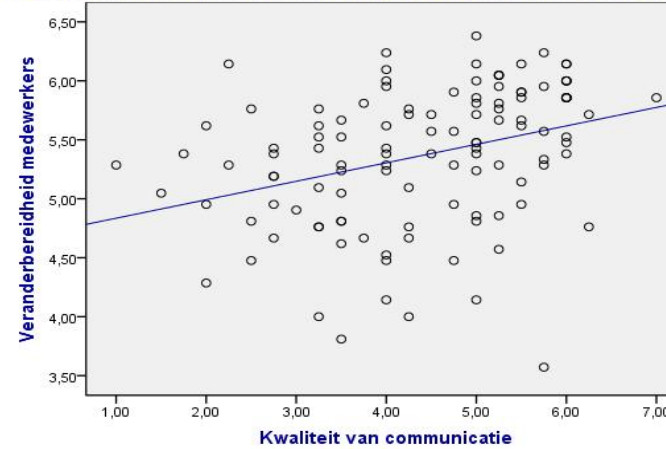
H5: Kwaliteit van communicatie - Ontwikking van het KCC



H2: Dienend Leiderschap - Veranderbereidheid medewerkers



H4: Kwaliteit van communicatie - Veranderbereidheid medewerkers



Deze 'scatterplots' zijn een grafische weergave van de scores van alle respondenten uit de steekproef. Een stijgende lijn suggereert dat er een relatie bestaat tussen de twee begrippen. Er is dus een relatie tussen Dienend Leiderschap en de veranderbereidheid van medewerkers. Ook is er een relatie tussen de kwaliteit van communicatie en de veranderbereidheid van medewerkers.

Uitkomsten hypothesen

Hypothese 1: Niet bevestigd. Correlatiecoëfficiënt (0.24), significantieniveau (>0.05).

Hypothese 2: Bevestigd. Correlatiecoëfficiënt (0.49), significantieniveau (<0.05).

Hypothese 3: Niet bevestigd. Correlatiecoëfficiënt (0.21), significantieniveau (>0.05).

Hypothese 4: Bevestigd. Correlatiecoëfficiënt (0.34), significantieniveau (<0.05).

Hypothese 5: Niet bevestigd. Correlatiecoëfficiënt (-0.02), significantieniveau (>0.05).

Conclusie: Alleen de relatie tussen Dienend Leiderschap en veranderbereidheid, en de relatie tussen de kwaliteit van communicatie en veranderbereidheid, is significant.

Op basis van deze conclusie zijn er regressie analyses gedaan die uitwezen dat zowel Dienend Leiderschap als de kwaliteit van communicatie voorspellers zijn van veranderbereidheid, en dat Dienend Leiderschap verreweg de sterkste voorspeller is. Ook zijn er regressie analyses op dimensionaal niveau verricht. Hieruit kwam naar voren dat bepaalde aspecten van Dienend Leiderschap, specifiek effect hebben op bepaalde onderdelen van veranderbereidheid. Meer hierover volgt in de conclusie.



Interessante 'bij'-uitkomst

Leidinggevend en gaven hun eigen leiderschapsstijl significant hogere scores dan hun eigen medewerkers gaven. Het blijkt dus dat leidinggevend en wellicht een iets te optimistisch beeld hebben van zichzelf...



5. CONCLUSIE



Conclusie (1)

1. H2 en H4 zijn geaccepteerd: De mate van dienend-leiderschap en de kwaliteit van communicatie zijn positief gerelateerd aan de veranderbereidheid van medewerkers. De factoren kunnen zelfs als voorspellers worden gezien van veranderbereidheid.

1.a. De regressieanalyse wees ook uit dat Dienend-leiderschap daarbij een veel sterkere voorspeller is dan de kwaliteit van communicatie (.4 vs .08).

1.b. Gedetailleerd onderzoek naar de acht dimensies van Dienend Leiderschap en de vijf dimensies van veranderbereidheid laat zien dat bepaalde eigenschappen van dienend-leiderschap specifiek invloed hebben op bepaalde dimensies van veranderbereidheid. M.a.w. wanneer men een interventie wil doen om de veranderbereidheid te verhogen, dan moet men eerst kijken naar wat voor dimensie van veranderbereidheid moet worden verhoogd, en aan de hand daarvan bepalen aan welke eigenschappen van dienend-leiderschap er gewerkt gaat worden.

Bijvoorbeeld: Er is een gebrek aan emotionele veranderbereidheid. Mijn onderzoek wijst uit dat leidinggevenden dan juist meer moeten doen aan 'empowerment' en 'humility'. In het Nederlands: Men moet medewerkers meer stimuleren om zich te ontwikkelen, met nieuwe ideeën te komen en meer bevoegdheden geven. En leidinggevenden moeten zich wat bescheidener/kwetsbaarder opstellen, zodat medewerkers ook hun minder sterke kanten aan durven aan te geven, en zich veiliger (en emotioneel prettiger) voelen.

Conclusie (2)

2. H1, H3 en H5 zijn niet geaccepteerd. Dienend Leiderschap, de kwaliteit van communicatie en de veranderbereidheid van medewerkers, kunnen niet in verband worden gebracht met het succesvol implementeren van verandering.

Verklaring:

Gezien de literatuur vrij sterk pleit voor een verband, ligt de oorzaak van het niet vinden van een correlatie waarschijnlijk in de opzet van het onderzoek.

- De variantie in de steekproef qua fase van het KCC was erg laag, waardoor er geen verbanden konden worden getest.
- Vragenlijst. Het is/was lastig voor gemeenten om precies in te schatten in welke fase het KCC zich nu bevindt, en wanneer het dus succesvol is. Daarbij bevonden de KCC's zich vaak ergens tussen 2 fases in.
- Andere factoren die het succes van de verandering beïnvloeden konden niet volledig worden geneutraliseerd (denk aan andere veranderprogramma's, fusies).



Wat betekent dit in de praktijk voor de gemeenten en hun KCC?

1. Er kunnen specifieke leiderschapsinterventies worden opgezet per dimensie van veranderbereidheid. M.a.w. door middel van specifieke gedragingen van Dienend Leiderschap kan een bepaalde dimensie van veranderbereidheid van medewerkers worden verhoogd.

Type veranderbereidheid	Voorspeller(s) Dienend Leiderschap	Hoe werkt de interventie dan?
Cognitieve veranderbereidheid	Empowerment (ontwikkeling van medewerkers stimuleren) Courage (Moedig zijn)	Wanneer een medewerker wordt aangemoedigd om proactief te zijn en zichzelf te ontwikkelen, dan leert hij zichzelf een bepaalde houding aan, waardoor hij waarschijnlijk ook de positieve effecten van de verandering sneller inziet. Wanneer een leidinggevende het tegen zijn baas durft op te nemen, en in die zin risico durft te nemen wanneer hij het ergens niet mee eens is, dan geeft dit een signaal af naar de medewerkers. De gedachte zou dan kunnen zijn: mijn baas ziet het heil van de verandering wel in, anders zou hij er niet mee akkoord gaan.

<p>Emotionele veranderbereidheid</p>	<p>Empowerment (ontwikkeling van medewerkers stimuleren)</p> <p>Humility (bescheidenheid)</p>	<p>Een leidinggevende die zijn medewerkers veel bevoegdheid geeft en hun ontwikkeling steunt, wordt ook sneller vertrouwd. Medewerkers voelen zich daardoor waarschijnlijk veiliger tijdens veranderingen.</p> <p>Een leidinggevende die zijn eigen sterktes en zwaktes durft te laten zien en zich kwetsbaar op durft te stellen, zal meer vertrouwen kweken. Medewerkers zullen zich aan de hand daarvan ook kwetsbaarder op te stellen, en zich prettiger voelen tijdens veranderingen (wetende dat ze niet direct zullen worden afgerekend op hun zwaktes).</p>
<p>Intentionele veranderbereidheid</p>	<p>Stewardship (rentmeesterschap)</p>	<p>Wanneer een leider laat zien dat hij de verantwoordelijkheid voor het geheel op zich neemt, het algemeen belang voor zijn eigen belang plaatst, en een lange termijn visie heeft, dan zullen medewerkers waarschijnlijk meer vertrouwen hebben in dat de verandering ten goede komt van de organisatie. En vervolgens meer bereid zijn een bijdrage te leveren aan de verandering.</p>

Management support	Empowerment (ontwikkeling van medewerkers stimuleren)	Wanneer een leidinggevende medewerkers ondersteunt en hun bevoegdheden geeft, zullen medewerkers waarschijnlijk ervaren dat hun leidinggevende betrokken is bij de verandering.
	Stewardship (Rentmeesterschap)	Wanneer een leidinggevende laat zien dat hij de verantwoordelijkheid neemt voor het geheel, dan zal hij waarschijnlijk laten zien dat hij de verantwoordelijkheid van de verandering ook op zich neemt. Dit beïnvloedt logischerwijs de mate van support van het management wat medewerkers ervaren.
Change-efficacy	-	De regressieanalyse wees geen significante voorspellers uit.

Wat betekent in de praktijk voor de gemeenten en hun KCC? (overige aanbevelingen)

2. Wanneer men de kenmerken van Dienend Leiderschap ziet als eigenschappen (die iemand niet kan aanleren), dan zouden gemeenten bij hun aannamebeleid kunnen kijken naar in hoeverre de kandidaten eigenschappen van Dienend Leiderschap vertonen. Met name 'empowerment' (medewerkers willen stimuleren in hun ontwikkeling) heeft veel invloed op de houding van medewerkers t.a.v. verandering, en zou dus een belangrijk criteria kunnen zijn.

3. In samenhang met punt 2. adviseren wij leidinggevenden om extra aandacht te besteden aan de belangrijke 'bij-uitkomst' van deze studie. Het is gebleken dat leidinggevenden denken dat zij meer 'Dienend Leider' zijn dan hun medewerkers dat ervaren.

4. Ook de invloed van de kwaliteit van communicatie op de houding van medewerkers t.a.v. verandering is bewezen. Dus, met regelmaat medewerkers informeren over de voortgang van de verandering (het KCC) en helder communiceren, wordt daarom sterk aanbevolen. Dit kan de onzekerheid onder de medewerkers tegengaan.

5. Uit interviews blijkt dat het ook van belang is medewerkers goed te faciliteren. Dit kan enerzijds door goed werkende ICT-systemen, anderzijds door een weldoordacht trainingsprogramma waarbij wellicht aan de hand van een gap-analyse wordt gekeken naar welke vaardigheden de medewerker nog moet ontwikkelen.

Wat betekent in de praktijk voor de gemeenten en hun KCC? (overige aanbevelingen)

6. Het laatste advies aan de gemeenten is om te kijken naar het overkoepelende gedachtegoed van het KCC. Het is opgezet om de dienstverlening te verbeteren. Maar is de gemeente wanneer het fase 5 (respectievelijk fase 4) bereikt heeft, echt dienend? Berenschot ziet het model als '*a means not an end*'. Het is een instrument, geen doel op zich. Dus wat gebeurt er na fase 4, wanneer men dus al heel goed doet wat het antwoord model voorschrijft?

EINDE RAPPORT

Bij eventuele vragen of opmerkingen over dit onderzoeksrapport kunt u met Berenschot contact opnemen via onderstaande contactgegevens.

Onderzoeker: L. ten Brummelhuis

Berenschot stagebegeleiders: G. Post-Dijkstra en G. Francois.

Via het Berenschot secretariaat: S. Koenraadt & M. Kusters

E: s.koenraadt@berenschot.nl & m.kusters@berenschot.nl

Waarom Berenschot

Als ruim 70-jarig adviesbureau beschikt Berenschot – vanuit een veelvoud aan disciplines – over jarenlange ervaring in de vernieuwing en verbetering van dienstverlening, dienstbaarheid. In de jaarlijkse Management Team top 100 staat Berenschot op de eerste plaats.

Berenschot richt op het realiseren van een dienende gemeente waarin het verbeteren van de gemeentelijke dienstverlening en dienend leiderschap een belangrijke rol hebben.

