

'De klant is koning toch?'

Een onderzoek naar de effectiviteit van onconventionele communicatie binnen het project Klantgerichtheid bij de gemeente Den Haag.

Afstudeerscriptie voor de opleiding Toegepaste Communicatiewetenschap aan de Universiteit Twente

Den Haag, februari 2005

Door: Christine Kik

Afstudeercommissie
Drs. H.A. van Vuuren
Prof. Dr. E.R. Seydel

Begeleider gemeente Den Haag
Drs. R.K. Soehawan

'De klant is koning toch?'

'Toutes les grandes personnes ont d'abord été des enfants.'

Le Petit Prince, Antoine de Saint-Exupéry

SAMENVATTING

De gemeente Den Haag heeft de missie om in 2007 de meest klantgerichte gemeente van Nederland te zijn. Om die missie te behalen, is het noodzakelijk dat alle medewerkers zich bewust zijn van het belang van klantgericht werken. Om klantgerichtheid 'tussen de oren van de medewerkers' te krijgen, heeft de gemeente vanuit het project Klantgerichtheid communicatiemiddelen ingezet die ongebruikelijk zijn binnen de organisatie. Deze communicatie activiteiten worden 'onconventionele communicatie acties' genoemd. Door de inzet van deze onconventionele communicatie hoopt de gemeente de bewustwording van de medewerkers te verhogen van het belang van klantgericht werken.

In dit onderzoek is gekeken in hoeverre vier geselecteerde onconventionele communicatie acties bijgedragen hebben aan deze bewustwording. Het betreft de volgende acties: de piccolo actie, managementstalking, de nieuwe medewerkers actie en het klantvaardigheidsbewijs. Allereerst is een groepsinterview gehouden met de gemeentesecretaris, de projectleider en de communicatieadviseur van het project Klantgerichtheid. Hiermee zijn de belangrijkste achtergronden van het project en de keuze voor en verwachtingen van de inzet van onconventionele communicatie onderzocht. Tevens is een 'nulsituatie' geschetst waarin duidelijk werd in hoeverre er voorafgaande aan de inzet van onconventionele communicatie acties, sprake was van bewustwording bij de medewerkers.

Vervolgens zijn 36 medewerkers aan een cognitieve responsanalyse onderworpen, om de gedachten en gevoelens die heersen bij de doelgroep omtrent de onconventionele communicatie acties naar boven te halen. Hierbij kregen de respondenten een foto van de betreffende onconventionele communicatie actie te zien, en konden zij vrijuit 'spuien' wat zij op het moment van uitvoering van de actie vonden, voelden en dachten. Na elke reactie dienden de respondenten aan te geven of deze reactie volgens hen positief, neutraal of negatief was. Gemiddeld zijn er vier reacties per persoon gegeven. De acties die de meeste reacties oproepen zijn het klantvaardigheidsbewijs en managementstalking. Deze acties zijn volgens de respondenten ofwel meer overdreven van aard, ofwel de uitvoering van de acties was minder goed, waardoor de respondenten veel commentaar op de acties hadden. Het meest positief werd gereageerd op de nieuwe medewerkers actie, waar honderd procent positieve reacties op werd gegeven. Op de tweede plaats staat de piccolo actie met zestig procent positieve reacties. Wanneer de acties bekeken worden in het licht van zeven kenmerken voor succesvolle communicatie, die uit de literatuurstudie voorafgaande aan het onderzoek naar voren gekomen zijn, voldoet de nieuwe medewerkers actie het meest aan deze factoren, en zou dus de grootste kans op slagen hebben. Het minst voldoen de onconventionele communicatie acties volgens de reacties van de respondenten aan het kenmerk 'aansluiten bij het referentiekader', wat negatief beoordeeld wordt. Ook wordt het geheim houden van de zender van de communicatie acties negatief beoordeeld. Positief wordt gereageerd op de uitstraling van de acties.

Aansluitend is het hoofdonderzoek uitgevoerd. Daarbij is door middel van een enquête geprobeerd om de hoofdvraag van het onderzoek te beantwoorden. De enquête is ingevuld door 693 medewerkers van de gemeente. Dit komt neer op een respons van ruim 12% van de totale doelpopulatie. Geconcludeerd mag worden dat het thema klantgerichtheid leeft binnen de organisatie. Duidelijk werd dat bijna de helft van de medewerkers in aanraking is geweest met (één van) de onconventionele communicatie acties. Aangezien de doelstelling was om door middel van de acties klantgerichtheid *bij iedereen* blijvend op de agenda te zetten, is dit bereik niet groot. In beperkte mate is er sprake van bewustwording door de acties. Ruim 20% is zich na de inzet van de acties meer bewust geworden van het belang van klantgericht werken. Het blijkt dat hoe meer acties men per persoon meemaakt, hoe bewuster men wordt. Ook onderkent het overgrote deel van de medewerkers het belang van klantgericht werken. Daarnaast

erkent men de interne klant (zoals andere diensten en collega's). Bijna 40% van de respondenten vindt de missie om de meest klantgerichte gemeente te worden, persoonlijk van belang. Van de respondenten die zeggen de missie niet persoonlijk van belang te vinden, vindt eenderde het thema klantgerichtheid wel van belang, maar staat het wedstrijdelement tegen. De acties blijken in 30% van de gevallen te leiden tot praten en nadenken over klantgerichtheid. In driekwart van de gevallen is dat positief van toon. Een opvallende conclusie uit het onderzoek is het belang van de zender. Respondenten die de zender kennen, zijn zich meer bewust van het belang van klantgerichtheid, oordelen positiever over *alle* acties, kunnen de doelstellingen beter noemen en praten vaker over de acties. De zender van de acties is slecht bij 12% van de respondenten bekend. Als belangrijkste aanbeveling komt dan ook uit dit onderzoek naar voren om de zender meer bekendheid te geven binnen de organisatie. Ook dienen de acties niet meer 'lukraak' toegewezen te worden aan de verschillende diensten, maar gekeken dient te worden naar de mate van bewustwording bij de verschillende diensten, het bereik van de acties, het besef van klantgerichtheid en de bekendheid van de zender. Een andere belangrijke aanbeveling is om het onderzoek na verloop van tijd nogmaals te herhalen om te onderzoeken in hoeverre de bewustwording verhoogd is, wanneer de acties op regelmatige basis en met zorgvuldige toewijzing aan de verschillende diensten uitgevoerd worden. In dit onderzoek is niet gekeken welke effecten onconventionele communicatie heeft, maar *of* onconventionele communicatie effect heeft. Vervolgonderzoek naar de effecten van onconventionele communicatie in het algemeen is daarom eveneens zeer welkom.

SUMMARY

The mission of the municipality of The Hague is to become the most customer-oriented city of the Netherlands in the year 2007. To realize this mission it is necessary that customer-orientation is of personal interest to all employees of the municipality and that all employees realize that it is important to work in a customer-oriented way. To achieve this state of consciousness among its employees, the municipality has employed new communication instruments that are not commonly used in the organization. These new communication instruments are referred to as 'unconventional communication activities'. By employing these unconventional communication activities the municipality is striving to increase the consciousness among its employees about the importance of customer-orientation.

This thesis goes into the question if four selected unconventional communication activities have contributed to the level of consciousness among employees of the municipality of The Hague of the importance of customer-orientation. These activities are the bell-boy activity, management stalking, the presentation of the customer-friendly certificate and the new-employee welcome activity. First of all we have conducted a group interview with the town clerk of the municipality, the manager of the project client orientation, and communication expert of the project. Through this group interview we have gained insight in the main backgrounds of the project 'Customer-orientation'. In addition, by this group interview we have investigated the reasons for choosing the unconventional communication activities and the expectations of these communication activities. Subsequently, 36 employees were taken off a cognitive response analysis to gather information about the feelings that the target group has about the unconventional communication activities. By showing them a picture of an unconventional communication activity people could tell what they thought of this action and what they felt when the action took place. After every reaction the respondent had to indicate if his reaction was positive, neutral or negative. The average number of reactions per respondent is four. Both management stalking and the presentation of the customer-friendly certificate are unconventional communication actions that gave most reactions among the respondents. According to the respondents these actions were more overexaggerated than other actions or they were bad performed which caused a lot of reactions. The most positive reactions were on the new-employee welcome activity (100% positive reactions). The bell-boy activity was second (60% positive reactions). According to the relevant literature there are seven features of successful communication. When we look at the unconventional communication activities, the new-employee welcome activity most lives up to these seven features and thus should be most successful. In addition, keeping the sender of the communication activities a secret is something the respondents' judge negative. Respondents react positive on the charisma of the communication activities.

Subsequently the main research is conducted. By means of a questionnaire we have tried to get an answer to the main question of this thesis. 693 employees of the municipality of The Hague have filled in this questionnaire. This implies a response rate of 12% of the target population. It can be concluded that the issue of customer-orientation is very alive through the organization. It has become clear that almost half of the employees has had an experience with (one of the) unconventional communication activities. Given the fact that the purpose of the communication activities was to create awareness about customer-orientation among *all* employees, 44% is quite low. The growth of awareness of customer-orientation through the communication activities is limited. Somewhat more than 20% is more aware of customer-orientation after conducting the communication activities. The more actions an employee has experienced the more aware he or she is about customer-orientation. In addition most of the employees recognize the importance of working in a customer-oriented way. Moreover they recognize the internal client like for example other services or employees. Almost 40% of the employees find the mission to become the most customer-oriented city important. Of those employees that do not

find this mission important, one third does find the issue of customer-orientation important but does not like the competitive element. In 30% of the cases the unconventional communication activities lead to discussion and thinking over customer-orientation. In three third of the cases the tone of these discussions is positive. An important result of this research is the importance of the sender or source. Respondents that know the sender are more aware of the importance of customer-orientation, are more positive about the unconventional communication activities, can better refer to the goals of the unconventional communication activities and discuss more over the activities. Only 12% of the respondents know the sender of the unconventional communication activities. The most important recommendation of this research is to make the sender better known within the organization. In addition, the unconventional communication actions should not be assigned at random to various services. There should be looked at the level of consciousness, the scope of the actions, the sense of customer-orientation and whether the sender is known or not. Another recommendation is to repeat this research again after some period of time to find out whether consciousness is increased when unconventional communication activities are performed regularly and more carefully assigned. This research did not focus on *what* effects the unconventional communication activities have, but whether unconventional communication activities have *any* effect at all. Additional research of the effects of unconventional communication activities is thus very welcome.

VOORWOORD

Tijdens een afdelingsetentje aan het einde van 2004, werd door de gemeentesecretaris de vraag gesteld hoe wij 2004 zouden omschrijven. 'Rommelig, druk...' werd er geantwoord. Maar niet door mij! Volgens mij was 2004 namelijk het leukste jaar tot nu toe! Waarom? Omdat dit jaar precies was zoals ik mij 'later' voorstelde toen ik een klein meisje was. Ik droomde niet van trouwen en moeder worden, maar van samenwonen met een vriendin en op eigen benen staan. Werk doen dat ik leuk vond, een fijn sociaal leven in een leuke stad, een lekker huis met een grote eettafel in de kamer, waar we avond aan avond gezellig met vrienden aan konden eten en kletsen.

Toen ik op de middelbare school zat, werd er wel eens gezegd dat je studententijd de tijd van je leven was. Daar geloofde ik niets van, want de middelbare school periode leek mij minstens zo gaaf! Toen ik in 1999 Toegepaste Communicatiewetenschap ging studeren aan de Universiteit Twente werd mij duidelijk dat óók dát een onwijs leuke periode was! Zowel de studie, als mijn studentenhuus, sportactiviteiten en onafhankelijk damesdispuut Xoxotywka bevielen me erg goed! Afstuderen was wel iets waar ik tegenop zag. Aan anderen zag ik hoeveel moeite dat soms kostte. Een leuke opdracht en goede begeleiding leken mij dan wel zo belangrijk. En het liefste ook nog in een leuke stad, waar ik samen met mijn favoriete huisgenootje kon samenwonen. Lobke: zonder jou was ik in de eerste plaats niet aan deze afstudeeropdracht gekomen, en had ik zeker niet zo'n leuke afstudeerperiode beleefd. Mijn kinderdroom is uitgekomen, en voor mijn gevoel wordt het alleen maar leuker!

Elke dag van mijn afstudeerperiode ben ik met veel plezier naar het Spui gegaan. Ik wil David en met name Ronny dan ook bedanken voor de vrijheid en het vertrouwen dat ik tijdens mijn afstudeeropdracht kreeg. Ryan, ook jij bedankt voor je betrokkenheid en alle leermomentjes. Uiteraard ook dank aan mijn afstudeerbegeleiders van de Universiteit Twente: Erwin Seydel en Mark van Vuuren. Mark, heel erg bedankt voor je tijd – die je eigenlijk niet had voor een afstudeerder - en enthousiasme.

Lobke, Manon, Marieke: zonder jullie was dit verslag niet geworden wat het nu is. Bedankt voor het meelesen en alle hulp! Ook wil ik graag mijn ouders, zus, vrienden en vriendinnetjes bedanken voor het meeleven en natuurlijk voor de gezellige afleiding tijdens mijn afstuderen. Tot slot wil ik ook Imre bedanken. Im, ik heb onwijs veel van jou geleerd de afgelopen jaren! Maar bovenal enorm veel leuke momenten met jou beleefd! Hoogtepunten en dieptepunten, maar ik had ze geen van alle willen missen!

Voor u ligt het eindproduct van mijn studie. Ik hoop dat u het met plezier zult lezen, en uiteraard dat de gemeente Den Haag in 2007 de meest klantgerichte gemeente van Nederland zal worden!! ☺

Christine Kik

Den Haag, februari 2005

INHOUDSOPGAVE

HOOFDSTUK 1: INLEIDING	14
1 Inleiding	14
1.1 Context	14
1.1.1 Verminderd draagvlak	15
1.1.2 De burger als klant	15
1.1.3 Klantgerichtheid bij de overheid	15
1.2 Project Klantgerichtheid bij de gemeente Den Haag	16
1.3 Aanleiding van het onderzoek	17
1.4 Probleemstelling en onderzoeksvragen	18
1.5 Belang van het onderzoek	19
1.6 Opzet van het rapport	19
HOOFDSTUK 2: THEORETISCH KADER	22
2 Inleiding	22
2.1 Klantgerichtheid	22
2.1.1 Klantgerichtheid bij de gemeente Den Haag	23
2.1.2 Definitie klantgerichtheid	24
2.2 Onconventionele (interne) communicatie	25
2.2.1 Communicatiebenadering	25
2.2.2 Interne communicatie	26
2.2.3 Wanneer slaagt communicatie?	27
2.2.4 Onconventionele communicatie	30
2.2.5 Definitie onconventionele communicatie	31
2.2.6 Doel van de onconventionele communicatie	31
2.2.7 Gevolgen van onconventionele communicatie	31
2.2.8 Waarom zouden de onconventionele communicatie acties bij de gemeente Den Haag kunnen slagen of falen?	32
2.2.9 Uitkomstverwachtingen van onconventionele communicatie	32
2.3 Bewustwording	33
2.3.1 Bewustwording door middel van onconventionele communicatie: bewustwording als sensemaking	34
2.3.2 Bewustwording van het belang van klantgerichtheid	35
2.3.3 Definitie bewustwording	36
2.4 Theoretische conclusie	36
2.4.1 Onderzoeksvraag 1: Wat wordt verstaan onder klantgerichtheid en hoe ziet het project Klantgerichtheid binnen de gemeente Den Haag er uit?	36
2.4.2 Onderzoeksvraag 2: Wat wordt staan onder onconventionele (interne) communicatie en hoe worden de onconventionele communicatie acties bij de gemeente Den Haag uitgevoerd?	36
2.4.3 Onderzoeksvraag 3: Hoe wordt bewustwording gedefinieerd en hoe wordt deze beïnvloed?	37
HOOFDSTUK 3: ONDERZOEKSOPZET	40
3 Inleiding	40
3.1 Procedure	40
HOOFDSTUK 4: STUDIE 1: GROEPSINTERVIEW	44
4 Inleiding	44
4.1 Methode	44
4.2 Procedure	45
4.3 Respondenten	46
4.4 Resultaten	46
4.4.1 Opzet project	46
4.4.2 Stand van zaken in 2002	47
4.4.3 Stand van zaken in 2004	47

4.4.4 Nulsituatie.....	47
4.4.4.1 Aandacht: bekendheid met project.....	49
4.4.4.2 Begrip en beamen: externe en interne bewustwording en acceptatie.....	49
4.4.4.3 Retentie en actie; elkaar aanspreken en klantgericht gedrag.....	49
4.5 Conclusies.....	49
4.6 Reflectie op de eerste studie.....	50
HOOFDSTUK 5: STUDIE 2: COGNITIEVE RESPONSANALYSE	52
5 Inleiding.....	52
5.1 Methode	52
5.2 Procedure	53
5.3 Doel en beschrijving van de acties.....	53
5.3.1 Piccolo actie	53
5.3.2 Klantvaardigheidsbewijs	53
5.3.3 Managementstalking.....	54
5.3.4 Nieuwe medewerkers actie	54
5.4 Respondenten	54
5.5 Resultaten	55
5.5.1 Piccolo actie.....	55
5.5.2 Klantvaardigheidsbewijs	55
5.5.3 Managementstalking.....	56
5.5.4 Nieuwe medewerkers actie.....	56
5.6 Indeling van de acties op basis van kenmerken voor succesvolle communicatie...	56
5.7 Indeling van de reacties op basis van kenmerken voor succesvolle communicatie	57
5.8 Conclusie	58
5.8.1 Aantal reacties	58
5.8.2 Toon van de reacties.....	59
5.8.3 Volgorde van de reacties	59
5.8.4 Uitkomstverwachtingen onconventionele communicatie.....	59
5.8.5 Succesvolle communicatie?	59
5.9 Reflectie op de tweede studie	60
HOOFDSTUK 6: STUDIE 3: HOOFDONDERZOEK.....	62
6 Inleiding.....	62
6.1 Methode	62
6.2 Constructen	63
6.2.1 Construct 1: Klantgerichtheid.....	63
6.2.2 Construct 2: Onconventionele communicatie acties	63
6.2.3 Construct 3: Bewustwording	64
6.2.4 Algemene vragen	64
6.3 Procedure	64
6.4 Respondenten	65
6.5 Data analyse	65
6.6 Resultaten	65
6.6.1 Construct 1: Klantgerichtheid, frequenties	66
6.6.1.1 Interne klantgerichtheid.....	66
6.6.1.2 Bejegening	66
6.6.1.3 Motivators en demotivators voor klantgericht werken.....	68
6.6.2 Construct 2: Onconventionele communicatie acties, frequenties.....	68
6.6.2.1 Bereik van de acties	68
6.6.2.2 Mening over de acties.....	69
6.6.2.3 Onderbrekend karakter, ongebruikelijkheid en passendheid van de acties ..	69
6.6.3 Construct 3: Bewustwording, frequenties	70
6.6.3.1 Bewustwording collega's	70
6.6.3.2 Bewustwording door de acties.....	71
6.6.3.3 Cognitief proces.....	71
6.6.3.4 Bekendheid zender.....	72

6.6.3.5 Persoonlijk belang van de missie	72
6.6.4 Verschillen tussen groepen	72
6.6.4.1 Leeftijd.....	72
6.6.4.2. Ambtsperiode.....	72
6.6.4.3 Dienst	73
6.6.4.4 Management functie.....	73
6.6.4.5 Bekend met de zender.....	73
6.7 Reflectie op de derde studie.....	73
HOOFDSTUK 7: CONCLUSIES EN DISCUSSIE	76
7 Inleiding.....	76
7.1 Beantwoording hoofdvraag.....	76
7.1.1 Construct 1: klantgerichtheid	76
7.1.2 Construct 2: bewustwording.....	76
7.1.2.1 Begrip	76
7.1.2.2 Beamen.....	77
7.1.2.3 Retentie	77
7.1.2.4 Bewustwording bij bepaalde groepen	79
7.1.3 Construct 3: Onconventionele communicatie acties.....	79
7.2 Theoretische discussie	80
7.2.1 Uitkomstverwachtingen volgens Jett en George	80
7.2.2 Is er sprake van onconventionele communicatie?.....	81
7.2.3 Is de onconventionele communicatie succesvol te noemen?.....	81
7.2.4 Leerpunt voor de communicatiewetenschap.....	82
HOOFDSTUK 8: AANBEVELINGEN	84
8 Inleiding.....	84
8.1 Aanbevelingen voor de gemeente Den Haag	84
8.1.1 Bekendheid zender vergroten	84
8.1.2 Toewijzing acties	84
8.1.3 Reflectie, monitoring en meetbare doelen stellen	85
8.1.4 Klantgericht in bedrijfsvoering en ontwikkelingen volgen	85
8.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	86
8.2.1 Herhalingsonderzoek.....	86
8.2.2 Effectonderzoek onconventionele communicatie	86
8.2.3 Bewustwording.....	86
LITERATUURLIJST	89
Boeken en artikelen.....	89
Internetbronnen.....	91
Onderzoeken en uitgaven van de gemeente Den Haag.....	91
BIJLAGEN.....	92
Bijlage 1A: Mondelinge deel groepsinterview	92
Bijlage 1B: Schriftelijke deel groepsinterview	100
Bijlage 1C: Schriftelijke deel groepsinterview	102
Bijlage 2: Afbeeldingen van de onconventionele communicatie acties.....	103
Bijlage 2A: Afbeelding piccolo actie	103
Bijlage 2B: Afbeelding managementstalking.....	103
Bijlage 2C: Afbeelding klantvaardigheidsbewijs.....	104
Bijlage 2D: Afbeelding nieuwe medewerkers actie.....	104
Bijlage 3: Reacties piccolo mail	105
Bijlage 4A: Verdeling van de reacties op de piccolo actie.....	109
Bijlage 4B: Toelichting op tabel 5.2.....	110
Bijlage 4C: Toelichting op tabel 5.3.....	112
Bijlage 5: Enquête hoofdonderzoek.....	115
Bijlage 6: Frequentietabellen van de demografische gegevens	123

Onnodig...

'Een onderzoek als dit zou niet nodig moeten zijn. Als je besluit om bij een overheidsinstantie te gaan werken, mag van je worden verwacht dat klantvriendelijkheid een van de meest essentiële onderdelen in je functioneren zal moeten zijn.'

HOOFDSTUK 1: INLEIDING

1 Inleiding

'Op naar de meest klantgerichte gemeente van Nederland in 2007!' Dat is de missie die de gemeente Den Haag zich in mei 2002 stelde bij de start van het project Klantgerichtheid. Het is de ambitie van de gemeentesecretaris om door middel van dit interne project de klantgerichtheid van de gemeente Den Haag te stimuleren. Deze ambitie is door het Gemeentelijk Managementteam (GMT) en het Overleg van Directeuren (OvD) omarmd. Aan deze ambitie is onder andere op ludieke wijze vorm gegeven door de inzet van ongebruikelijke of 'onconventionele' communicatie acties, richting de medewerkers. Deze hebben tot doel om de medewerkers te prikkelen na te denken over het thema en dienen hen bewust te maken van het belang van klantgericht werken. Uiteindelijk hoopt de gemeente een gedragsverandering te kunnen waarnemen.

In dit hoofdstuk zal allereerst de achtergrond van het project toegelicht worden. Ingegaan wordt daarbij op de maatschappelijke context van het thema klantgerichtheid (paragraaf 1.1). Vervolgens worden de opzet van het project (paragraaf 1.2) en de aanleiding voor het onderzoek (paragraaf 1.3) toegelicht. Hierop volgen de probleemstelling en de onderzoeksvragen (paragraaf 1.4) en het belang van het onderzoek (paragraaf 1.5). Aan het einde van dit hoofdstuk wordt de opzet van het verslag behandeld (paragraaf 1.6).

1.1 Context

De gemeente Den Haag is opgedeeld in dertien diensten en een griffie. Elke dienst vormt als het ware een eigen bedrijf, met eigen verantwoordelijkheden en een eigen diensthoofd. Onder de vlag van het concern 'de gemeente Den Haag' voeren deze diensten verschillende beleidsmatige en dienstverlenende taken uit en/of verstrekken gemeentelijke producten. Enkele voorbeelden zijn de heffing van de gemeentelijke belastingen, ondersteuning van de bestuurders, publieke informatie verzorging, paspoort- en rijbewijs verstrekking en de verzorging van sociale werkvoorziening. Er zijn momenteel ruim 7500 ambtenaren werkzaam ten behoeve van de stad Den Haag. Aan het hoofd van de gemeentelijke organisatie staat de gemeentesecretaris. De huidige gemeentesecretaris is sinds oktober 2001 de heer Drs. D.M.F. Jongen. Tijdens zijn toespraak aan de gemeenteraad ten tijde van zijn aanstelling, sprak Jongen uit dat hij van Den Haag de meest klantgerichte gemeente van Nederland hoopte te maken. Aan deze missie is uiting gegeven door de opzet van het project Klantgerichtheid.

Voor buitenstaanders, maar ook voor medewerkers van de gemeente, is niet altijd gemakkelijk te zien wat de gemeente doet en waar zij voor staat: de gemeente heeft niet altijd één gezicht. De invulling van het begrip klantgerichtheid kan hierin een belangrijke rol spelen. Via het project Klantgerichtheid kan één duidelijk beeld naar buiten toe worden gegeven aan het concern. De projectleiding hoopt door middel van de drie pijlers van het project – communicatie, training en opleiding, en Informatie- en Communicatietechnologie (ICT) - dat ambtenaren klantgerichtheid als iets positiefs gaan ervaren en daardoor (nog) klantgericht gaan denken en doen en zich (nog) klantgericht gaan gedragen.

In dit onderzoek is gekeken naar de rol van communicatie, in het bijzonder van de ingezette onconventionele communicatie, op de bewustwording van het belang van klantgericht werken.

1.1.1 Verminderd draagvlak

Volgens gemeentesecretaris Jongen was de aanleiding voor het project het verminderde draagvlak van de burger voor de overheid (De Majesteit, 2003). Zowel op rijks- als gemeenteniveau is dit een thema en zorgpunt. Zo stelt de Commissie Toekomst Overheidscommunicatie, bij het in kaart brengen van, en adviseren over de huidige en toekomstige ontwikkelingen op het terrein van de beleidsontwikkeling en informatie- en communicatietechnologie, dat burgers mondiger en zelfstandiger worden, en daardoor vinniger reageren op ervaren tekortkomingen van de overheid. De burger verwacht meer van de overheid en haar dienstverlening. Daarbij komt dat er sprake is van verscherpte concurrentie doordat maatschappelijke instituties zich professioneler bedienen, onder andere van de beschikbare communicatiemiddelen. Dit levert, in combinatie met de mondigheid en hoger wordende verwachtingen van burgers, een spanning op. Verantwoording is steeds belangrijker om het vertrouwen van de burger te winnen en behouden (Commissie Toekomst Overheidscommunicatie, 2001). Het thema klantgerichtheid kan bijdragen aan verantwoording naar de burger vanuit de gemeente. Wanneer de burger vriendelijk behandeld wordt, hij weet wat hij van de gemeente kan verwachten en wanneer de gemeente deze verwachting waarmaakt, zal dit het vertrouwen van de burger in de overheid ten goede komen.

1.1.2 De burger als klant

Binnen de overheid vindt er de laatste jaren een verschuiving plaats van aanbod naar vraag (Lipman & Wedema, 2003). De gemeente is de dienstverlener en de burger is de klant. De Commissie Toekomst Overheidscommunicatie (2001) onderscheidt drie typen relaties tussen burger en overheid. Dit zijn de burger als staatsburger (kiezer of co-producent), de burger als onderdaan en de burger als klant. Als afnemer van diensten en producten van de overheid wordt de burger door de Commissie als klant beschouwd. In deze hoedanigheid beschouwt ook de gemeente Den Haag haar burgers. De klanten van de gemeente Den Haag zijn inwoners van Den Haag en bedrijven en instellingen die in de gemeente gevestigd zijn of daar een belang hebben. Bovendien zijn andere gemeentelijke diensten en medewerkers ook klant bij en van elkaar. De rol van de gemeente verandert hiermee van uitvoerend en coördinerend naar faciliterend en evaluerend. Maar hoewel ook de overheid steeds vaker termen als klantvriendelijkheid gebruikt, stoot de burger nog vaak zijn hoofd (Commissie Toekomst Overheidscommunicatie, 2001).

Volgens Lipman en Wedema (2003) zijn er drie niveau's van klantenoriëntatie. Klantvriendelijkheid, waarbij de burger een passieve rol heeft; klantgerichtheid, waarbij geldt 'de klant is koning' en vraagsturing vanuit de klant, waarbij de klant medeproducent van het product is dat hij afneemt. De gemeente Den Haag richt zich in deze op *klantgerichtheid*. Door klantgericht te werken is men in staat om betere dienstverlening te bieden. Dat betekent niet dat de klant altijd krijgt wat hij wenst. Het betekent volgens de gemeente Den Haag, dat het voor de burger duidelijk is hoe en wanneer hij de gemeente kan bereiken, dat hij op een vriendelijke en correcte manier wordt geholpen, dat hij weet hoe lang hij moet wachten voor een bepaald product of dienst en dat zijn vraag correct wordt afgehandeld (Den Haag Intranetsite Klantgerichtheid, 2004).

1.1.3 Klantgerichtheid bij de overheid

Het onderwerp klantgerichtheid komt niet uit de lucht vallen. Naast de gemeente Den Haag zijn ook andere gemeenten bezig met het vergroten van de kwaliteit van dienstverlening, met meer vraaggericht werken en met klantgerichtheid. Zo is de gemeente Zwolle een van de trekkers van de (vrijwillige) landelijke benchmark van de 100.000+ gemeenten. Daarnaast is de gemeente Enschede bezig met het verbeteren van de, in het bijzonder elektronische, dienstverlening (Leenes & Tauritz, 2002). Ook is er

binnen deze gemeente een klanttevredenheidsinstrument ontwikkeld, waarmee de intern en extern ervaren dienstverlening in kaart gebracht kan worden (Agten, 2002).

Volgens Vlaming (2003) is het onderwerp aangezwengeld door de landelijke politiek, vooral uit overwegingen van efficiëntie. Een tevreden burger maakt het de overheid minder lastig en is dus goedkoper (Vlaming, 2003; Melis, 2003). Ook uit het onderzoek door Sorgdrager naar de juridische procedures bij het Uitkeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV) blijkt dat aan elke klacht een prijskaartje hangt. Een betere telefonische benadering en het opstellen van duidelijkere brieven zou preventief werken (Doorduyn, 2004). Gemeenten, zo ook de gemeente Den Haag, spelen op dergelijke problemen in door meer aandacht aan training en opleiding van het personeel te besteden (zie ook bijlage 1; Vlaming, 2003). Dit is, zoals in figuur 1.1 te zien is, ook een van de pijlers van het project Klantgerichtheid.

Efficiëntie overwegingen spelen bij de gemeente Den Haag, zo mag blijken, eveneens een rol. Daarnaast wordt het door het project mogelijk om de verschillende diensten één gezicht naar buiten toe te geven en bij elkaar te betrekken. Belangrijker is volgens gemeentesecretaris Jongen echter dat klantgerichtheid vanzelfsprekend zou moeten zijn voor een organisatie die haar bestaansrecht ontleent aan de burger. De gemeentelijke organisatie dient ervan doordrenkt te raken dat zij er is voor de klant. Het doel om de meest klantgerichte gemeente van Nederland te worden moet dan ook in dat perspectief worden geplaatst. Het gaat erom dat de gemeentelijke organisatie de wensen van de klant als uitgangspunt neemt in haar dienstverlening, beleidsvorming en besluitvorming; dat het een vanzelfsprekendheid wordt dat de klant centraal staat en niet de gemeentelijke organisatie zelf.

1.2 Project Klantgerichtheid bij de gemeente Den Haag

De gemeente Den Haag heeft zichzelf tot doel gesteld de *meest* klantgerichte gemeente van Nederland te worden. Deze ambitie is vastgelegd in een meerjarenplan voor het project Klantgerichtheid. Het betreft een intern project, dat qua communicatie ingedeeld is in twee sporen: een intern en een extern spoor. De eerste drie jaar richt men zich op de interne organisatie. De laatste twee jaar wordt er, indien er op intern vlak consensus is bereikt, pas extern gecommuniceerd. De nadruk ligt dus primair op de interne communicatie. De verwachting is dat door de inzet van de gekozen communicatiemiddelen de interne (onderlinge) klantgerichtheid verbetert (De Majesteit, 2003). De doelstellingen van het interne communicatietraject zijn het enthousiasmeren van het gemeentelijke apparaat zodat draagvlak en commitment wordt verworven en behouden, en ideeën worden gegenereerd. Uiteindelijk is de wens om de klantgerichte houding van de ambtenaar te behouden, dan wel te verbeteren (Arends, 2004).

Het project Klantgerichtheid werkt vier gemeentebrede thema's uit. Deze thema's zijn vastgesteld op basis van intern onderzoek en onderzoek onder Haagse burgers (Deloitte en Touche, 2003). In hoofdstuk twee wordt in paragraaf 2.1.1 uitgebreid op deze thema's ingegaan. De thema's zijn bedoeld om prestatienormen voor klantgerichtheid te ontwikkelen en te meten. Deze vier thema's zijn bejegening, bereikbaarheid, levertijd en elektronische dienstverlening. Bij elke van deze thema's is een ambitie of doelstelling benoemd. Zo dient eind 2004¹ bijvoorbeeld 80% van de klanten positief (cijfer 6 of hoger) te oordelen over de wijze van bejegening en is 80% van de producten, zoals opgenomen in de productencatalogus, binnen afgesproken levertijd geleverd. Met behulp van de drie pijlers Communicatie, ICT en Training & Opleiding wil de gemeente de gestelde ambities ten aanzien van bereikbaarheid, bejegening, levertijd en elektronische dienstverlening behalen. Het project Klantgerichtheid heeft dit door middel van het zogenaamde klantgerichtheidshuis geïllustreerd (figuur 1.1).

¹ In het voorjaar van 2005 worden de doelstellingen voor dat jaar geformuleerd. Op het moment van schrijven zijn deze nog niet bekend.



Figuur 1.1: Het klantgerichtheidshuis, gemeente Den Haag

De doelstellingen met betrekking tot de vier thema's worden ondersteund door de drie peilers - communicatie, training en opleiding en ICT - van het project. Het realiseren van deze doelstellingen draagt bij aan het behalen van de missie. In dit onderzoek wordt uitsluitend gekeken naar de rol van communicatie, meer specifiek naar de onconventionele communicatie, vanuit het project Klantgerichtheid.

1.3 Aanleiding van het onderzoek

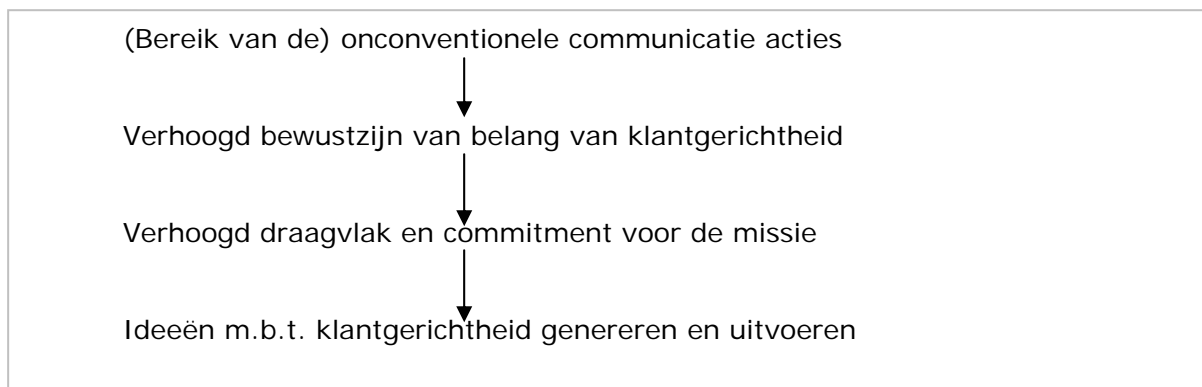
Hoewel de projectleiding de meeste impact denkt te bereiken bij het middenmanagement² van de gemeente Den Haag (bijlage 1A), zal er ook een concretiseringslag plaatsvinden richting de overige medewerkers. Het jaar 2004 is daarom bij de gemeente Den Haag benoemd tot 'het jaar van de medewerker'. Het middenmanagement moet het de medewerkers mogelijk maken - randvoorwaarden creëren - om klantgericht te (blijven) werken, maar de medewerker moet de missie internaliseren; deze moet mede-eigenaar van de missie worden en de trots van de medewerker moet aangeboord worden (bijlage 1A). In de eerste fase, ten tijde van de start van het project in mei 2002, richtte men zich op het niveau van kennis. In de tweede fase, waarin vanaf april 2004 de onconventionele communicatie acties ingezet werden, richt men zich op bewustwording; medewerkers moeten niet alleen bekend zijn met de term klantgerichtheid en de missie van de gemeente, maar dit ook van belang gaan vinden en (uiteindelijk, in fase drie) tot uitvoering brengen. Deze bewustwording wordt onder andere geprikkeld door onconventionele communicatie acties gericht op de medewerkers. Op het moment van schrijven bevindt het project zich in de tweede fase.

Indien de onconventionele communicatie acties op regelmatige basis worden uitgevoerd, wordt een bepaalde ontwikkeling verwacht. Door de prikkelende toon van de acties en de ongebruikelijke vorm, zullen mensen vermoedelijk gaan nadenken over de actie (reflectie). Het is de verwachting van de projectleiding dat de acties uiteindelijk kunnen leiden tot een nuttig proces van informatieverwerking, het onderkennen van het belang van verandering en tot het stimuleren van actie. Door de ongebruikelijke vorm van de communicatie dient men actief betekenis te geven aan de binnengekomen informatie, het te begrijpen en te bedenken hoe men ermee om moet gaan. Deze vorm van communicatie kan uiteindelijk leiden tot het veranderen van bestaande schemata of

² Met het middenmanagement worden de managers bedoeld die boven de overige medewerkers en onder het hoger management (de diensthoofden en sectorhoofden) staan.

referentiekaders, en daardoor tot verandering in perceptie, interpretatie en gedrag (Jett & George, 2003).

Gedurende het project ontstond bij de gemeentesecretaris en de projectleiding de wens om te onderzoeken of de onconventionele communicatie acties het gewenste effect sorteren bij de individuele medewerker. Binnen de tijdspanne van dit onderzoek is daarom een aantal onconventionele interne communicatie acties geselecteerd, die in het onderzoek opgenomen zijn. Gemeten wordt of de medewerkers zich, na confrontatie met de onconventionele communicatie acties, meer bewust zijn van het belang van klantgerichtheid. De hoop van de projectleiding is daarbij dat dit verhoogde bewustzijn uiteindelijk leidt tot meer draagvlak en commitment voor de bovengenoemde missie van de gemeente, en tot het genereren en uitvoeren van ideeën binnen de diverse diensten met betrekking tot klantgerichtheid. In figuur 1.2 is dit schematisch weergegeven.



Figuur 1.2: Het gewenste effect van de onconventionele communicatie acties

In dit onderzoek wordt gekeken naar het eerste verband, namelijk dat tussen de acties en het verhoogde bewustzijn van het belang van klantgerichtheid. In het hoofdonderzoek wordt daarnaast (in mindere mate) gekeken naar het tweede verband.

1.4 Probleemstelling en onderzoeksvragen

De centrale vraag waar dit onderzoek zich op richt, is wat de bijdrage van de onconventionele communicatie is op de bewustwording van de medewerkers. Het doel van de communicatie is om de bewustwording van het belang van klantgericht werken te verhogen bij de individuele medewerker. Dit onderzoek geeft aan in hoeverre de verschillende onconventionele interne communicatie acties hiertoe hebben bijgedragen.

Om deze vraag te kunnen beantwoorden, worden allereerst de drie hoofdconstructen uit de vraagstelling helder gemaakt. Dit zijn de constructen *klantgerichtheid*, *onconventionele communicatie* en *bewustwording*. De onderzoeksvragen die uit de probleemstelling voortkomen, richten zich daarom op deze constructen.

De onderzoeksvragen van dit onderzoek luiden als volgt:

1. a) Wat wordt verstaan onder klantgerichtheid?
b) Hoe ziet het project Klantgerichtheid binnen de gemeente Den Haag er uit?
2. a) Wat wordt verstaan onder onconventionele (interne) communicatie?
b) Wat zijn onconventionele communicatie acties en hoe zijn deze bij de gemeente Den Haag uitgevoerd?
3. Hoe wordt bewustwording gedefinieerd en hoe wordt deze beïnvloed?

Na beantwoording van deze drie vragen kan uiteindelijk de vierde onderzoeksvraag en tevens hoofdvraag beantwoord worden.

4. In hoeverre hebben de verschillende onconventionele interne communicatie acties, zoals die binnen het project Klantgerichtheid bij de gemeente Den Haag uitgevoerd zijn, bijgedragen aan de bewustwording van het belang van klantgerichtheid bij de individuele medewerker?

1.5 Belang van het onderzoek

De gemeente Den Haag is de eerste gemeente in Nederland die op dergelijke onconventionele wijze intern met de medewerkers communiceert. Binnen een ambtelijke organisatie is er daardoor nog nooit onderzoek gedaan naar het effect van dergelijke vormen van communicatie. Hierdoor zal het onderzoek bijdragen aan de bekendheid van de effecten van onconventionele communicatie, gericht op verhoging van bewustwording, binnen een ambtelijke organisatie. Binnen de communicatiewetenschap is er daarnaast weinig bekend over de effecten van onconventionele communicatie. In het theoretisch kader (hoofdstuk twee) zal duidelijk worden dat dit een onontgonnen terrein is binnen de communicatiewetenschap. In verschillende communicatiemodellen is beschreven hoe selectie, codering en betekenisverlening in het communicatieproces plaatsvinden (Gutteling & Wiegman, 1996, in Gutteling & Heuvelman, 2000). In dit geval gaat het echter om onbekende vormen van communicatie, waarvan nog maar weinig empirisch onderzoek voorhanden is. Hierdoor is het onbekend hoe en onder welke randvoorwaarden men op de communicatievorm reageert. Dit onderzoek draagt zodoende bij aan de kennis over onconventionele communicatie.

Door middel van de beantwoording van de onderzoeksvragen wordt inzicht verschaft in de effecten van de onconventionele communicatie acties op de mensen die ermee in aanraking komen. Hierdoor wordt duidelijk, wat de reacties er op zijn en welke aanbevelingen uit het onderzoek in de richting van die specifieke activiteit gedaan kunnen worden.

Daarnaast kan door beantwoording van de probleemstelling verantwoording afgelegd worden aan het management, die hun goedkeuring aan de onalledaagse aanpak van het project heeft gegeven. Op basis van de uitkomsten van het onderzoek kan worden besloten of in de toekomst bij de gemeente Den Haag doorgedaan wordt met de onconventionele communicatie acties, of dat deze aangepast of gestaakt worden. Bij succes van de onconventionele communicatie zou dit mogelijk zelfs kunnen leiden tot een geheel nieuwe manier van communiceren binnen de gemeente.

1.6 Opzet van het rapport

Het rapport is als volgt opgezet. Allereerst zal aan de hand van het theoretische kader de achtergrond van het vraagstuk duidelijk gemaakt worden (hoofdstuk twee). In hoofdstuk drie komt daarna de onderzoeksopzet aan bod. Hoofdstuk vier, vijf en zes bespreken achtereenvolgens de drie studies die in het kader van dit onderzoek gedaan zijn. In hoofdstuk zeven worden daarna de conclusies besproken om in hoofdstuk acht en negen af te sluiten met de discussie en aanbevelingen, voortkomend uit dit onderzoek.

Hype of hobby?

'Klantgerichtheid lijkt nu meer op een hobby of franje van de gemeentesecretaris.'

'Alle goede bedoelingen ten spijt vrees ik dat zo'n actie een hype voor dit moment is.'

'Wat mij motiveert om klantgericht te werken? Ik zit hier niet voor mijn hobby, maar om een serieuze bijdrage te leveren aan het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen.'

HOOFDSTUK 2: THEORETISCH KADER

2 Inleiding

De gemeente Den Haag heeft vanuit het project Klantgerichtheid communicatiemiddelen ingezet die ongebruikelijk zijn voor een overheidsorganisatie. Via deze onconventionele communicatie acties gericht op de medewerkers, probeert de gemeente bewustwording van medewerkers te verhogen van het belang van klantgericht werken.

Binnen het bedrijfsleven speelt het thema klantgerichtheid al langere tijd een rol (McNiel, Mackey & Sherwood, 2004). Dat klantgerichtheid in de publieke sector niet zo vanzelfsprekend is, komt voor een belangrijk deel doordat andere normen en waarden heersen in de relaties die publieke organisaties met hun klanten hebben (Van Duivenboden & Lips, 2002). De financiële winst waar het bedrijfsleven naar streeft, staat tegenover de maatschappelijke winst die de overheid wil behalen. Voor publieke organisaties zijn in eerste instantie de effecten van het ingezette beleid een belangrijke maatstaf voor de juistheid van gemaakte strategische keuzen. Daarbij komt dat burgers doorgaans niet op vrijwillige basis een klantrelatie met een specifieke publieke organisatie onderhouden. Concurrerende organisaties ontbreken. Van Duivenboden en Lips (2002) stellen zelfs dat wanneer men ervoor kiest om een taak bij een publieke organisatie onder te brengen, men afziet van de voordelen van het marktmechanisme, zoals flexibiliteit en variatie in aanbod, en zich daarmee bij voorbaat neerlegt bij de minder klantvriendelijke kanten van de publieke sector. Toch, zo is eerder in hoofdstuk één toegelicht, is er ook in de publieke sector een verschuiving waar te nemen van de rol die klantgerichtheid binnen deze sector inneemt.

In de volgende paragraaf zal dieper op het thema klantgerichtheid ingegaan worden. Hierin wordt uiteengezet wat klantgerichtheid in het algemeen inhoudt, en bij de gemeente Den Haag in het bijzonder. Vervolgens wordt in paragraaf 2.2 het tweede construct uit de probleemstelling besproken: onconventionele (interne) communicatie. Toegelicht wordt voor welke communicatiebenadering gekozen is, om uiteindelijk te komen tot een beschrijving van onconventionele communicatie. Tot slot gaat paragraaf 2.3 in op het construct bewustwording.

2.1 Klantgerichtheid

In hoofdstuk één is al kort ingegaan op het thema klantgerichtheid binnen de huidige maatschappelijke context. In deze paragraaf zal uiteengezet worden wat precies onder klantgerichtheid verstaan wordt en waarin klantgerichtheid verschilt van een aantal andere niveaus van klantenoriëntatie.

In veel managementtheorieën die de afgelopen jaren populair geweest zijn, is speciale aandacht besteed aan het thema klantgerichtheid (Van Duivenboden & Lips, 2002). In de praktijk worden de termen klantgerichtheid, klanttevredenheid en klantvriendelijkheid echter nogal eens door elkaar gebruikt. Lipman en Wedema (2003) geven een duidelijke omschrijving van drie niveaus van klantenoriëntatie waaruit de onderlinge verschillen tussen de termen duidelijk wordt. Zij spreken van:

- Klantvriendelijkheid, waarbij de klant een passieve rol heeft;
- Klantgerichtheid, waarbij geldt: *'De klant is koning'*;
- Vraagsturing vanuit de klant, waarbij de klant medeproducent van het product is dat hij afneemt.

Van der Berg en Van Dooren (2002) spreken van klanttevredenheid, wat volgens hen inhoudt: *'De perceptie van de klant over de mate waarin aan de eisen van de klant is voldaan'*. Uit onderzoek blijkt dat klanttevredenheid beïnvloed wordt door de manier waarop medewerkers het serviceklimaat van de organisatie beschouwen (Yagil & Gal,

2002). Het serviceklimaat wordt door Schneider, White en Paul (1998) beschreven als de perceptie van werknemers van de gang van zaken, procedures en gedragingen die beloofd, ondersteund en verwacht worden ten opzichte van de klantenservice en kwaliteit van klantenservice.

Tevredenheid van klanten wordt volgens Thomassen (1995) bepaald door het verschil tussen de ervaringen en de verwachtingen van de klant ten aanzien van het product, de dienst, de service of de prijs. De service is in deze volgens hem het belangrijkste. Een klant die tevreden weggaat, vertelt zijn goede ervaring slechts aan één of enkele personen. Een ontevreden klant daarentegen aan veel meer mensen. Volgens Clark (2003) is klanttevredenheid niet voldoende. Loyaliteit is hetgeen waar gericht aan gewerkt moet worden, wanneer het gaat om goed klantenmanagement.

In dit onderzoek staat het niveau van *klantgerichtheid* centraal. In de literatuur wordt klantgerichtheid omschreven als het vriendelijk bejegenen van de klant, en daarnaast het zo inrichten van de werkprocessen om deze klant optimaal te bedienen (Lipman & Wedema, 2003). Er wordt een cultuur gevormd waarin geldt: *'De klant is koning'*. De dienstverlening wordt aangeboden in voor de klant herkenbare diensten en de kwaliteit van dienstverlening wordt gemeten (Lipman & Wedema, 2003).

2.1.1 *Klantgerichtheid bij de gemeente Den Haag*

Klantgerichtheid houdt bij de gemeente Den Haag het volgende in:

Alle medewerkers van de gemeente Den Haag stellen de klant zichtbaar en merkbaar centraal in beleidsontwikkeling, besluitvorming en dienstverlening.

Uitgangspunt bij deze definitie is dat klanten zichtbaar en merkbaar centraal staan, omdat medewerkers:

- communiceren in begrijpelijke taal over beleid en handelen (*zeggen wat ze doen*);
- hun afspraken nakomen (*doen wat ze zeggen*);
- in hun beleidskeuzes en handelen rekening houden met concreet en actueel geconstateerde behoeften van klanten (*vraaggericht zijn*).

Dit zichtbaar en merkbaar centraal stellen van de klant sluit goed aan bij de literatuur over klantgerichtheid, waarin gesteld wordt dat er een cultuur gevormd dient te worden waarin de klant koning is en waarbij de werkprocessen zo ingericht worden dat de klant optimaal bediend wordt. Dit wordt eveneens aangegeven in de slogan van het project, die luidt: *'In Den Haag is elke burger een beetje majesteit'*. Klantgerichtheid wordt bij de gemeente aan de hand van de vier thema's bereikbaarheid, bejegening, elektronische dienstverlening en levertijd tastbaar (voor de medewerkers) en meetbaar (voor het concern) gemaakt (Den Haag Intranetsite Klantgerichtheid, 2004). Deze thema's zijn naar voren gekomen uit een aantal managementmeetings over klantgerichtheid en een onderzoek dat gedaan is onder Haagse burgers. Hierin is in kaart gebracht wat burgers als knelpunten van de gemeentelijke dienstverlening beschouwen (Deloitte en Touche, 2003). Uit dit onderzoek kwam naar voren dat bereikbaarheid als rode draad door de gemeentelijke dienstverlening loopt en door de burgers als zeer belangrijk aspect van klantgerichtheid beschouwd wordt. Onder bereikbaarheid valt deels elektronische dienstverlening, waaraan de gemeente binnen het project 'Glazen Stadhuis' al langere tijd extra aandacht besteedt. Daarnaast bleek levertijd veelal samen gezien te worden met bereikbaarheid. Tot slot werd bejegening als belangrijk aspect van klantgerichtheid genoemd, welke in een vervolgonderzoek verder uitgewerkt is in concrete gedragingen. Hieronder wordt kernachtig aangegeven wat de gemeente onder deze vier thema's verstaat.

Onder *bereikbaarheid* wordt verstaan fysieke bereikbaarheid, schriftelijke bereikbaarheid, telefonische bereikbaarheid en elektronische bereikbaarheid (Werkgroep bereikbaarheid, 2003). *Bejegening* wordt volgens de gemeente beschouwd als de wijze waarop iemand

zich gedraagt jegens een ander. Deze definitie komt overeen met de omschrijving in het Van Dale groot woordenboek der Nederlandse taal (Geerts & Den Boon, 1999). Bij bejegening wordt geen onderscheid gemaakt in het soort contact: persoonlijk, per e-mail, telefoon of brief. Het begrip bejegening is ontrafeld in een aantal indicatoren. Deze zijn tot stand gekomen uit een onderzoek dat onder Haagse burgers is gehouden (Werkgroep bejegening, 2003). Deze indicatoren zijn:

1. Duidelijke en begrijpelijke informatie verstrekken
2. Beleefd en vriendelijk zijn
3. Goed doorverwijzen (niet van het kastje naar de muur sturen)
4. Meedenken en uit zichzelf informatie geven
5. Deskundig zijn
6. Afspraken nakomen

Onder *elektronische dienstverlening* verstaat de gemeente Den Haag het digitaal aanbieden van alle gemeentelijke producten die daarvoor in aanmerking komen. Het doel is om met behulp van ICT de dienstverlening aan bewoners en ondernemingen te verbeteren (Werkgroep elektronische dienstverlening, 2003). Tot slot bedoelt de gemeente met *levertijd* de hoeveelheid tijdseenheden (minuten, dagen, weken) tussen de aanvraag van een product en de ontvangst van dat product, dan wel een besluit over de aanvraag van het product (Werkgroep levertijd, 2003).

2.1.2 Definitie klantgerichtheid

Bij het woord 'klant' denkt men al snel aan de externe klant: degene die buiten de organisatie staat. Bij een gemeente geldt dat de burger, als afnemer van diensten en producten, is te beschouwen als klant (Commissie Toekomst Overheidscommunicatie, 2001). Daarnaast heeft een gemeente ook met externe organisaties als klanten te maken.

Klanten worden door McNiel, Mackey & Sherwood (2004) omschreven als *'people whose behaviour the company wishes to influence by providing them with value'*. In deze zin slaat klanten op *alle* personen die betrokken zijn bij de service en processen van een organisatie. Ook Melis (2003) spreekt naast de externe klant van de interne klant. Bij beiden heeft men met klantgerichtheid te maken. Deze twee vormen van klantgerichtheid worden echter vaak niet als een eenheid gezien (Melis, 2003). Auteurs die naar de marketing van serviceproducten kijken, hebben eveneens het belang van interne klanten benadrukt (Caruana & Calleya, 1998). De interne marketing-benadering stelt dat het personeel de eerste markt van de organisatie is. Er wordt zelfs beweerd dat de wensen en behoeften van externe klanten op de tweede plaats zouden moeten komen, omdat hun behoeften pas succesvol vervuld zullen worden als in de eerste plaats de behoeften van het personeel zijn vervuld (Rosenblunth & Peters in: Caruana & Calleya, 1998). Een succesvolle serviceorganisatie moet de baan eerst aan de werknemers verkopen voordat men de service aan klanten kan verkopen. Het hoogste doel is gemotiveerd en klantgericht personeel (Caruana & Calleya, 1998).

In dit rapport wordt de definitie van klantgerichtheid van Lipman en Wedema gehanteerd. Volgens hen is klantgerichtheid *'het vriendelijk bejegenen van de klant, en daarnaast het zo inrichten van de werkprocessen om deze klant optimaal te bedienen'* (Lipman & Wedema, 2003). Er wordt een cultuur gevormd waarin geldt: *'De klant is koning'*. De dienstverlening wordt aangeboden in voor de klant herkenbare diensten en de kwaliteit van dienstverlening wordt gemeten (Lipman & Wedema, 2003).

Het vriendelijk bejegenen sluit goed aan bij de visie van de gemeente Den Haag op klantgerichtheid, waarbij een van de thema's bejegening is. Het zo inrichten van werkprocessen dat de klant optimaal bediend kan worden, past goed bij de andere drie thema's: bereikbaarheid, levertijd en elektronische dienstverlening. Dit zijn alledrie bedrijfsprocessen waarvoor doelstellingen vastgesteld zijn om de klant zo goed en klantgericht mogelijk van dienst te kunnen zijn. Daarnaast stelt de gemeente ook dat de

klant zichtbaar en merkbaar centraal behoort te staan in besluitvorming, beleidsvoorbereiding en dienstverlening. De klantgerichte cultuur, waarin geldt: *'De klant is koning'*, sluit verder goed aan bij de slogan van het project, die luidt: *'In Den Haag is elke burger een beetje majesteit'*. Tot slot wordt externe klantgerichtheid bij de gemeente meetbaar gemaakt middels de jaarlijkse stadsenquête, zoals Lipman en Wedema (2003) aanbevelen. Het meetbaar maken van de interne klantgerichtheid is bij de gemeente Den Haag in 2004 voor het eerst gedaan in een intern onderzoek, en komt daarnaast in dit rapport aan de orde. Een kanttekening bij de definitie van Lipman en Wedema is dat bij dit onderzoek onder 'klant' zowel de externe als interne klant wordt verstaan.

In deze paragraaf is vermeld welke benaderingen van klantgerichtheid er zijn en wat in de literatuur onder klantgerichtheid verstaan wordt. Ook is aangegeven hoe de gemeente Den Haag het thema beschouwd. Aan het eind van deze paragraaf is de definitie vermeld die het beste aansluit bij de benadering van de gemeente. Het eerste construct uit de probleemstelling is op deze wijze helder gemaakt. In paragraaf 2.2 wordt het tweede construct uit de probleemstelling besproken: onconventionele (interne) communicatie.

2.2 Onconventionele (interne) communicatie

Voordat er een definitie van onconventionele communicatie gegeven kan worden, wordt eerst gekeken wat communicatie is en vooral interne communicatie. Aan de orde komen factoren waar communicatie aan dient te voldoen om te kunnen slagen. Vervolgens wordt het construct onconventionele communicatie behandeld.

2.2.1 Communicatiebenadering

Communicatie is essentieel voor organisaties. Zo essentieel dat Goldhaber (1993) communicatie (metaforisch) ziet als het bloed van organisaties. Organisatiecommunicatie is volgens hem *'the process of creating and exchanging messages within a network of interdependent relationships to cope with environmental uncertainty'*. Deze benadering stelt een lineair proces van communicatie voor, net zoals het elementaire model van Shannon en Weaver (in: Klandermans & Seydel, 1996). Hierin brengt een zender informatie over aan een ontvanger via een bepaald kanaal. Het accent in dit model, ook wel de transmissie-benadering genoemd, ligt op het overbrengen van kennis. Een radicale breuk met deze transmissie-benadering vormt het receptiemodel (Klandermans & Seydel, 1996). Het receptiemodel benadert communicatie als betekenistoekenning; verschillende mensen zullen het geheel van tekens en signalen in verschillende situaties op totaal andere wijze interpreteren. In een latere, meer uitgewerkte versie van de transmissie-benadering van Shannon en Weaver is wel een aantal elementen toegevoegd: encoderen, decoderen en ruis. Door de informatie te *encoderen* maakt de zender de informatie begrijpelijk voor ontvangers. Ontvangers *decoderen* of interpreteren de informatie vervolgens. Dit proces kan verstoord worden door *ruis* (Klandermans & Seydel, 1996). De transmissie-benadering onderkent dus dat communicatie door ontvangers anders begrepen kan worden dan de zender bedoelde, maar het receptiemodel gaat principieel een stap verder. Deze benadering stelt dat tekst op zich geen betekenis heeft, maar dat er betekenis aan de communicatie uiting gegeven wordt door de ontvanger.

Voor beide benaderingen is vanuit verschillend oogpunt iets te zeggen. Afhankelijk van de doelstelling en de context van het communicatieonderzoek is de ene benadering meer geschikt dan de andere. In dit onderzoek wordt uitgegaan van communicatie als betekenistoekenning, ofwel het receptiemodel. Hierbij wordt betekenis aan de communicatie uiting gegeven door de ontvanger. Dit sluit goed aan bij onconventionele communicatie. Hierbij gaat het om een voor de ontvanger onbekende communicatievorm. Doordat de ontvanger niet bekend is met de communicatievorm, staat niet vast hoe deze de boodschap moet interpreteren. De ontvanger interpreteert de boodschap dus op zijn eigen manier. Daarnaast heeft de zender van de onconventionele

communicatie acties, zoals deze binnen de gemeente Den Haag uitgevoerd worden, wel een duidelijke boodschap met de communicatie, maar ligt het accent niet zozeer op het overbrengen van kennis, als wel om het prikkelen tot nadenken. De gedachte achter de onconventionele communicatie is om de ontvanger te 'teasen', te prikkelen en daarmee een 'buzz' te creëren door de hele organisatie. Daarbij is de ontvanger vrij om er op eigen wijze betekenis aan toe te kennen. Zodoende is de boodschap op meerdere manieren te interpreteren. In hoofdstuk vijf worden de onconventionele communicatie acties waarnaar in dit onderzoek gekeken is, nader beschreven.

Wanneer zowel de zender als de ontvanger deel uitmaakt van dezelfde organisatie, wordt gesproken van interne communicatie. Externe communicatie richt zich op de relaties buiten de organisatie. Dit onderzoek richt zich uitsluitend op de *interne* communicatie.

2.2.2 *Interne communicatie*

De beschrijving van interne communicatie kan volgens Koeleman (1992) grofweg in twee groepen verdeeld worden. Aan de ene kant zijn er definities van interne communicatie met als specifiek kenmerk dat de communicatie plaatsvindt tussen zenders en ontvangers die beiden deel uitmaken van de organisatie. Vanuit die optiek zegt Van Riel (in: Koeleman, 1992) dat interne communicatie de offerte van boodschappen is van interne zenders aan interne ontvangers. Aan de andere kant zijn er definities waarbij interne communicatie expliciet als managementinstrument wordt beschreven.

Beide benaderingen hebben een aantal tekortkomingen. Van Riel geeft niet aan of de interne communicatie bij dient te dragen aan de organisatiedoelen en beschouwt alle vormen van boodschap-offerte als interne communicatie. De tweede benadering beschouwt interne communicatie als instrument van het management en telt daarbij de sociale vormen van informatie-uitwisseling niet mee. Een aantal jaren later beschrijft Van Riel (2003) interne communicatie echter als *'de communicatie binnen en tussen groepen in een organisatie op verschillende niveaus van specialisatie en locatie, gericht op het verbeteren van het functioneren van de organisatie met behulp van een professionele aanpak van vier dimensies van interne communicatie (structuur, richting, inhoud en klimaat)'*. In deze benadering wordt de eerste tekortkoming uit Van Riels eerdere definitie weggenomen. Van Riel stelt namelijk dat de interne communicatie gericht is op het verbeteren van het functioneren van de organisatie.

Koeleman (1992) geeft een definitie die interne communicatie beschrijft als proces binnen de organisatie. Volgens Koeleman is interne communicatie *'het aanbieden van boodschappen van zenders aan ontvangers die deel uitmaken van dezelfde organisatie, met het oogmerk organisatorische doelen en/of individuele doelen te verwezenlijken'*. Wanneer boodschappen organisatorische doelen pogen te verwezenlijken is hier sprake van communicatie als beleidsinstrument; daarnaast kunnen boodschappen ook individuele doelen bereiken. Indien de *boodschap* beschouwd wordt als een *stimulus*, ofwel een aanleiding om betekenis te verlenen, zoals in de eerder genoemde communicatiebenadering, sluit de definitie die Koeleman geeft van interne communicatie het beste aan bij dit onderzoek. In het vervolg van dit rapport zal dan ook van deze definitie uitgegaan worden.

Sommige onderwerpen leven niet in een organisatie. Interne communicatie kan worden ingezet om bepaalde onderwerpen tot leven te brengen. De rol van interne communicatie binnen een organisatie kan zijn om medewerkers te informeren over het huidige en gewenste imago. Daarnaast kan interne communicatie als beleidsinstrument dienen om gewenst gedrag te bereiken. Tot slot kan interne communicatie een oog- en oorfunctie vervullen: vanwege de mogelijkheid tot het geven van feedback aan de interne zender, kan interne communicatie signaleren of er veranderingen in de perceptie van de doelgroep plaatsvinden (Koeleman, 1992).

Hierboven is uiteengezet wat verstaan wordt onder communicatie en interne communicatie. In de volgende paragraaf zal gekeken worden naar de factoren die van invloed zijn op het succes van communicatie.

2.2.3 Wanneer slaagt communicatie?

Communicatie is een noodzakelijke voorwaarde voor een organisatie om de beoogde doelstellingen te realiseren (Van Riel, 2003). Cruciale vraag hierbij is hoe organisaties dit het beste aan kunnen pakken. Om hierachter te komen, zal in deze paragraaf besproken worden wat belangrijke kenmerken zijn van succesvolle communicatie.

Communicatie is geen eenvoudig proces. Het zou hier te ver voeren alle aspecten van het communicatieproces te bespreken. Toch is er een aantal algemene richtlijnen aan te geven die de zender in overweging kan nemen, om de communicatie te laten slagen. Wat er precies bedoeld wordt met het slagen of effect hebben van communicatie, wordt door Van Cuilenburg, Scholten en Noomen (1992) omschreven als *'het geheel van processen en resultaten van processen aan de zijde van het ontvangerspubliek, dat bij uitsluiting kan worden toegeschreven aan communicatie.'*

Hieronder volgt een overzicht van kenmerken die bijdragen aan effectieve communicatie. Als uitgangspunt voor deze zeven kenmerken, dienen vier kenmerken van Veenman (2000). Dit zijn de kenmerken één tot en met vier. Al deze kenmerken worden in de literatuur tevens door andere auteurs vermeld. De kenmerken vijf tot en met zeven zijn daarnaast door Koeleman (1992) genoemd, en worden daarnaast eveneens door minimaal één andere auteur als kenmerk van succesvolle communicatie genoemd.

1. Persoonlijk karakter

Volgens Veenman (2000) dienen communicatiemiddelen en -methoden zoveel mogelijk een persoonlijk karakter hebben: des te kleinschaliger een methode, des te beter de resultaten. Ook Koeleman (1992) is van mening dat persoonlijke communicatie de meest effectieve vorm van communicatie is.

Communicatiemiddelen zijn in te delen in eenzijdige en tweezijdige kanalen. Het verschil tussen eenzijdige en tweezijdige communicatie valt ongeveer samen met massacommunicatie en interpersoonlijke communicatie (Klandermans & Seydel, 1996). Bij eenzijdige communicatie loopt de communicatie van zender naar ontvanger en is er geen directe weg terug. De zender komt niet te weten of het bericht goed overgekomen is. Volgens Koeleman (1992) heeft persoonlijke communicatie onder meer de volgende kenmerken. Er is terugkoppeling mogelijk; de zender krijgt een indruk van het effect; het bereik is klein; de boodschap is aan te passen aan de doelgroep; de communicatie kan gedrag beïnvloeden en er is vertekening van de boodschap mogelijk.

Bij tweezijdige communicatie heeft de ontvanger de mogelijkheid om onmiddellijk te reageren. De kans op het slagen van communicatie is groter doordat misvattingen (bijvoorbeeld ontstaan als gevolg van ruis) direct uit de weg geruimd kunnen worden. Bij eenzijdige communicatie kan bijna nooit méér bereikt worden dan kennisverandering en wellicht enige attitudeverandering. Interpersoonlijke of tweezijdige communicatie is noodzakelijk om gedragsverandering te bereiken en te behouden, en wordt beschouwd als effectiever dan eenzijdige communicatie (Klandermans & Seydel, 1996).

2. Aansluiten

Effectieve communicatiemiddelen en -methoden sluiten aan bij de kennis en verwachtingen van de betrokkenen, bij de communicatie- en beleidsdoelstellingen en bij de fasering van het beleid (Veenman, 2000). In de beginfase van het beleidsproces zijn andere middelen en methoden nodig dan in de eindfase. Informatieoverdracht vraagt andere middelen dan teamvorming. Hieronder wordt dieper ingegaan op het aansluiten bij de kennis en verwachtingen van de betrokkenen.

Hoe organisaties communiceren, wordt bepaald door de cultuur waarin zij bestaan (Galjaard, 1997). Onder cultuur wordt verstaan *'the set of values, guiding beliefs, understanding and ways of thinking that is shared by members of an organization and is thought to new members as correct'* (Daft, 2001). Een waarde (value) noemt men de in een groep collectief levende voorstelling van wat goed, juist en nastrevenswaardig is. Die voorstelling is van invloed op wie tot die groep wil behoren. Een norm gaat nog een stapje verder, en is een, op basis van zo'n waarde, min of meer bindende verwachting omtrent het gedrag in een groep (Galjaard, 1997). Wie zich met communicatie bemoeit, dient volgens Galjaard zijn uitgangspunt te kiezen bij de verwachtingen die een organisatie van de haar omringende maatschappij koestert, en bij de eisen die de maatschappij aan zo'n organisatie stelt.

Ook binnen de benadering van verwachttingsmanagement wordt uitgegaan van het aansluiten bij de verwachtingen en referentiekaders van de medewerkers. Verwachttingsmanagement is het bewust beïnvloeden van verwachtingen via gedoseerde informatieverstrekking (Vlaming, 2001). Met gerichte informatie en initiatieven worden de medewerkers 'bewerkt', totdat eventuele scepsis plaatsmaakt voor nieuwsgierigheid. Verwachttingsmanagement gaat ervan uit dat ingrijpende veranderingen alleen kans van slagen hebben als werknemers er positieve verwachtingen van hebben. Werknemers willen namelijk weten wat een verandering voor hen persoonlijk inhoudt. Verwachttingsmanagement houdt dus in: aanhaken bij het reeds bestaande verwachttingspatroon van werknemers. Anders is de kans op verwarring groot. De belangrijkste punten van verwachttingsmanagement zijn het verschaffen van de juiste informatie en het monitoren van de reacties die dat losmaakt. Verwachttingsmanagement geeft de voorkeur aan verbale uitwisseling van informatie en sterke feedback van het personeel. Interpersoonlijke communicatie zoals in punt één genoemd is, is dus wenselijk. Daarnaast is een beproefd instrument bij verwachttingsmanagement het etaleren van voorbeeldgedrag. De ervaringen van collega's maakt daarbij vaak meer indruk dan die van de leiding. Een verandering kan pas slagen als je onder het personeel een kritische massa hebt die zich erachter stelt. Verwachttingsmanagement, oftewel aansluiten bij verwachtingen en referentiekaders, kan zorgen voor een omslag in denken en cultuur (Vlaming, 2001).

3. *Bejegening betrokkenen*

De communicatiemiddelen en -methoden dienen volgens Veenman (2000) voldoende uitstraling te hebben, zodat alle betrokkenen zich serieus genomen voelen. Dit kenmerk van succesvolle communicatie is enigszins verwarrend. Allereerst wordt er gesteld dat de communicatiemiddelen uitstraling moeten hebben. Hierop volgt dat deze uitstraling er voor zorgt dat de betrokkene zich serieus genomen voelt. Wanneer de auteur met 'uitstraling' een vorm van kwaliteit of charisma bedoelt, is dit een logisch gevolg. Wanneer echter een trendy, flitsende, enthousiaste, wellicht prikkelende vorm bedoeld wordt, is dit gevolg niet meteen logisch. Bij bepaalde groepen mensen is het erg onverstandig om gebruik te maken van een in de marketingcommunicatie gebruikelijke 'toonsetting', zoals overdrijven. Een zakelijke benadering kan dan veel meer kans op succes hebben (Van Riel, 2003). Binnen de marketingcommunicatie wordt relatief openlijk toegegeven dat het gaat om het beïnvloeden van gedrag. Bij diverse andere vormen van organisatie communicatie is dit minder duidelijk te zien. Om de betrokkenen het gevoel te geven serieus genomen te worden, dient de toonzetting van de communicatie aan te sluiten bij de doelgroep en bij het type communicatie.

4. *Toegankelijkheid*

Ook komt het de effectiviteit ten goede wanneer de communicatiemiddelen en -methoden toegankelijk zijn voor alle betrokkenen, zowel fysiek als cognitief (Veenman, 2000; Koeleman, 1992). Zo kan het gebruik van teveel vaktaal ertoe leiden dat bepaalde groepen buitengesloten worden, omdat de communicatie-uiting niet begrepen wordt. Een voorbeeld van fysieke toegankelijkheid is informatie alleen via internet aanbieden.

Hierdoor worden mensen buitengesloten die niet over een computer, de gewenste vaardigheden of toegang tot internet beschikken.

5. *Voldoende informatie geven*

Koeleman (1992) stelt dat medewerkers de juiste hoeveelheid informatie nodig hebben om hun taak efficiënt uit te kunnen voeren en gemotiveerd te kunnen werken. Hij voegt toe dat niet alleen te weinig, maar ook *teveel* informatie gegeven kan worden. Belangrijk is dat de informatie van een goede kwaliteit is en op het juiste tijdstip aankomt. De kwaliteit van communicatie is in het vorige punt onder het kopje 'toegankelijkheid' al toegelicht. Ook Patrashkova en McComb (2004) zeggen dat het geven van te weinig informatie tot verwarring en misvatting kan leiden. Volgens deze auteurs kunnen synchrone communicatiemediën zoals face-to-face bijeenkomsten en telefoongesprekken meer informatie overbrengen dan asynchrone communicatiemediën, zoals e-mail en andere geschreven communicatie waarbij de deelnemers aan de communicatieproces niet noodzakelijkerwijs op hetzelfde tijdstip aanwezig zijn. Eerder is dit in het eerste punt benadrukt met het belang van het persoonlijke karakter van communicatie.

6. *Kiezen voor het juiste medium*

De keuze van een medium heeft belangrijke consequenties voor de mogelijke effectiviteit van communicatie uitingen (Boer, 2000). Ook volgens Koeleman (1992) heeft het gekozen kanaal veel invloed op de wijze waarop de ontvanger de boodschap kan decoderen. Dit komt doordat de kanaalkeuze de mate beïnvloedt waarin de ontvanger de vrijheid heeft om de boodschap naar eigen inzicht te decoderen. De inzet van een verkeerd communicatiemedium kan voor misinterpretatie zorgen (Patrashkova en McComb, 2004). Wat de kenmerken van een goed of 'verkeerd' communicatiemedium zijn wordt door Patrashkova en McComb echter niet toegelicht.

Vanuit de mediaplanning wordt wel een aantal criteria genoemd (Boer, 2000). Deze bestudeert de mediumkeuze in relatie tot de doelgroep. De vraag die hierbij centraal staat, is via welke media men het meest effectief met de doelgroep kan communiceren. Om hier achter te komen, kunnen vier criteria in kaart gebracht worden. Dit zijn de kenmerken van de doelgroep, het bereik van het medium bij de doelgroep, het communicatievermogen van het betreffende medium en de relatieve kosten en randvoorwaarden (Knecht & Stoelinga, 1992, in Boer, 2000).

7. *Vertrouwen in de zender*

Tot slot beïnvloedt wantrouwen de communicatie (Koeleman, 1992). Wellicht is dit het belangrijkste kenmerk van succesvolle communicatie. Antipathie of wantrouwen ten opzichte van degene die de boodschap brengt kan namelijk een hoop weerstand oproepen (Van de Bovenkamp, Van Capelle & Groothuijse, 2004). Als het vertrouwen in de zender onvoldoende is, is er veel ruimte voor misverstanden. De informatie (kenmerk 5) kan verkeerd worden begrepen, met als gevolg dat er steeds meer weerstand tegen de zender ontstaat. Voor effectieve communicatie is het daarom van belang dat de boodschap overgebracht wordt door een zender waarin de ontvanger vertrouwen heeft (Van de Bovenkamp, Van Capelle & Groothuijse, 2004).

Wanneer de zender van de communicatie geheim gehouden wordt, krijgt de ontvanger niet de kans op een vertrouwensband met de zender op te bouwen. Tevens beïnvloedt dit de interpretatie van de communicatie. De zender geeft namelijk ook informatie (kenmerk 5) en richting (kenmerk 2) aan de communicatie; twee andere kenmerken die van invloed zijn op het succes van communicatie.

Hierboven zijn zeven kenmerken van succesvolle communicatie beschreven. In de volgende paragraaf wordt het construct onconventionele communicatie behandeld.

2.2.4 *Onconventionele communicatie*

Een omslag in denken en cultuur, zoals in de vorige paragraaf geschetst is, is precies wat het project Klantgerichtheid binnen de gemeente Den Haag wil bereiken. Hierbij is ervoor gekozen om met de inzet van communicatie juist *niet* aan te sluiten bij de verwachtingen van de medewerkers, maar gebruik te maken van onconventionele communicatiemiddelen. De onconventionele communicatie die ingezet wordt door het project Klantgerichtheid, is ongebruikelijk binnen de heersende organisatiecultuur en past veelal niet binnen de referentiekaders van de medewerkers. De gedachte hierachter is dat men een cultuur eerder zou kunnen veranderen met middelen die bij een nieuwe, gewenste (namelijk meer klantgerichte) cultuur passen. Wanneer communicatiemiddelen ingezet zouden worden waarmee medewerkers al bekend zijn, zouden deze minder prikkelen tot nadenken en reflectie (bijlage 1A). De communicatie verloopt niet via formele wegen maar gaat dóór de organisatiestructuur heen en treedt buiten de gebaande paden. Ook is er geen formele werkgroep die aan het hoofd van de acties staat, maar wordt de communicatie uitgevoerd door een stel 'enthousiastelingen' binnen de gemeente. Opgemerkt moet worden dat de communicatie op zich (de organisatie ervan, de gedachten er achter, de doelen en dergelijke) niet ongebruikelijk is; het zijn de middelen die ingezet worden om uiting te geven aan de communicatie, de vorm, die onconventioneel zijn. Men zou kunnen spreken van *creatieve* communicatie. In dit rapport wordt echter de term onconventionele communicatie gehanteerd, aangezien dit de term is die de gemeente Den Haag zelf voor de communicatie acties gebruikt. Daarnaast kan conventionele communicatie óók creatieve communicatie zijn; de intranetsite van het project Klantgerichtheid bijvoorbeeld is zeker creatief te noemen, maar het middel is geen onconventioneel middel binnen de gemeente.

De acties worden bewust en actief ingezet door een groep medewerkers die (anoniem) voor het project Klantgerichtheid werken. De onconventionele communicatie acties die ingezet worden, variëren van het sturen van opvallende knip-en-plak brieven naar managers, tot het ontvangen van nieuwe medewerkers met ballonnen en confetti (bijlage 2). En van het verwelkomen en uitzwaaien van medewerkers door piccolo's, tot het verstoren van vergaderingen om de term klantgerichtheid onder de aandacht te brengen. In paragraaf 5.4 worden de acties waarnaar in dit onderzoek is gekeken uitgebreid beschreven.

De onconventionele communicatie acties zouden gezien kunnen worden als een vorm van interruptie. Interrupties zijn incidenten of gebeurtenissen die medewerkers ophouden tijdens hun dagelijkse werkzaamheden en worden gezien als onderbrekend. Over het algemeen hebben interrupties een negatieve ondertoon. Voorbeelden van interrupties zijn onverwachte bijeenkomsten, gesprekken, e-mails of telefoontjes en achtergrondgeluiden. Volgens Jett en George (2003) bestaan er vier soorten interrupties: intrusions, breaks, distractions en discrepanties. Intrusions zijn onverwachte ontmoetingen die geïnitieerd worden door een ander. Deze ontmoeting verstoort de dagelijkse gang van zaken en breekt in in de continuïteit van iemands werk, waardoor deze het werk stop moet zetten. Een voorbeeld van een intrusion is een onverwacht bezoekje van een collega. Breaks zijn geplande of spontane pauzes. Deze kunnen gehouden worden na het afronden van een bepaalde taak, tijdens de lunch of wanneer men tijdelijk vastzit. Distractions zijn psychologische reacties die opgewekt worden door externe stimuli of activiteiten, die inbreken in de concentratie bij een taak. Het gevolg is dat men afgeleid wordt omdat de aandacht verschuift van de taak waarmee men bezig was, naar de concurrerende (irrelevante) activiteit. Een voorbeeld hiervan is een luid gesprek dat op de achtergrond te horen is. Tot slot zijn er discrepanties. Op deze laatste soort wordt hieronder dieper ingegaan. Een discrepantie is een waargenomen inconsistentie tussen iemands kennis en verwachting, en hetgeen geobserveerd wordt. Door de discrepantie kan de relevantie van de taak en het welzijn van de persoon zelf in het geding komen. De discrepantie ontstaat wanneer het individu een duidelijk verschil waarneemt tussen zijn eigen verwachtingen en datgene wat in de omgeving gebeurt. In de omgeving wordt dus een situatie veroorzaakt die anders is dan wat het individu verwacht. De omgeving

kan zulke onderbrekingen ook stimuleren. Discrepanties zijn altijd onverwacht, en sturen de aandacht naar de bron van inconsistentie (Jett & George, 2003).

2.2.5 Definitie onconventionele communicatie

De term 'onconventioneel' houdt volgens het Van Dale woordenboek (Geerts & Den Boon, 1999) in dat men zich niet onderwerpt aan heersende conventies, ofwel regels van maatschappelijke omgang. Onconventionele communicatie betreft een ongebruikelijke vorm van communicatie binnen de heersende regels van maatschappelijke omgang, in dit geval binnen een organisatie. De communicatievorm waaraan men gewend is en die men verwacht van de organisatie, wordt vervangen door communicatie-uitingen die inconsistent zijn met hetgeen men kent en verwacht. De onconventionele communicatie acties binnen de gemeente Den Haag kunnen beschouwd worden als discrepanties: de communicatievorm past niet binnen de bedrijfscultuur en het referentiekader van de medewerkers. Om een beeld te krijgen van het verschil tussen conventionele en onconventionele communicatiemiddelen binnen de gemeente Den Haag, is in bijlage 1C vermeld wat gebruikelijke communicatiemiddelen binnen de gemeente zijn en wordt in hoofdstuk vijf uitgebreider ingegaan op de vorm van de onconventionele communicatie acties die in dit onderzoek bekeken zijn.

2.2.6 Doel van de onconventionele communicatie

Het doel van de onconventionele communicatie acties binnen de gemeente Den Haag is om de bewustwording van het belang van klantgericht werken te verhogen, om zo uiteindelijk het gedrag van medewerkers te veranderen. De onconventionele communicatie vervult geen gebruikelijke rol voor interne communicatie. De acties hebben geen duidelijke informatieve functie; de missie en doelstellingen zijn in een eerder stadium reeds gecommuniceerd. Ook is het niet het doel van de onconventionele communicatie acties zoals die binnen de gemeente Den Haag uitgevoerd worden, om een oog- en oorfunctie te vervullen; er is via het onconventionele kanaal van de communicatie acties zeer beperkte ruimte voor het geven van feedback.

Bijna alle communicatieactiviteiten zijn volgens Van Riel (2003) uiteindelijk gericht op het veranderen van een bepaald gedrag bij mensen. Om tot bepaald gedrag te komen, zal iemand eerst moeten weten (kennis) en begrijpen (houding) hoe en waarom hij of zij iets moet doen. Communicatieactiviteiten mislukken nogal eens wanneer men probeert dit allemaal tegelijk te bewerkstelligen (Van Riel, 2003).

Volgens Kelman (in: Koeleman, 1992) zijn er drie vormen van gedragsverandering, waarbij niet noodzakelijk eerst kennis en houding worden gewijzigd.

- Inwilligen, ofwel verandering onder dwang;
- Internalisatie; veranderen door eigen overtuiging. Een belangrijke rol hierbij is weggelegd voor interne communicatie (Peters, 1976);
- Identificatie, wat betekend '*verandering om door de omgeving geaccepteerd te worden*'. Een belangrijke rol is hierbij weggelegd voor directe collega's en leidinggevenden.

De onconventionele communicatie binnen de gemeente Den Haag richt zich op deze tweede vorm van gedragsverandering. Internaliseren is volgens Bertrams (1999) het omzetten van expliciete kennis in persoonlijke impliciete kennis. Volgens hem is het niets anders dan empirisch leren: iets leren door het te doen. Bij deze vorm van leren, waarbij de opgedane kennis toegepast wordt, kan de medewerker zijn eigen subjectieve beleving aan de kennis geven en gaat de kennis deel uitmaken van zijn vaardigheden.

2.2.7 Gevolgen van onconventionele communicatie

Mensen verwerken informatie op de manier zoals ze gewend zijn en denken er vaak niet meer actief over na. Dingen worden na een tijdje gewoon gevonden. Onconventionele communicatie kan er voor zorgen dat de bekende structuur, interpretatie en ervaring

doorbroken wordt. Door de tegenstrijdige gebeurtenis zijn mensen genoodzaakt hun verwachtingen onder de loep nemen, hun wereldbeeld aan te passen en de betekenis die ze aan dingen geven (Jett & George, 2003).

Een waargenomen inconsistentie tussen iemands kennis en verwachting en hetgeen geobserveerd wordt, veroorzaakt opwinding en emotionele reacties. Deze reacties kunnen zowel positief als negatief zijn. Negatieve gevolgen kunnen ontstaan wanneer er een extreme of aanhoudende reactie wordt uitgelokt, of wanneer er juist nauwelijks reactie wordt uitgelokt. Men kan intens emotioneel reageren of juist de gebeurtenis onderdrukken en de reactie uitstellen. Positieve gevolgen kunnen zijn dat de onconventionele communicatie kan leiden tot een nuttig proces van informatieverwerking. Daarnaast kan de communicatie leiden tot het onderkennen van het belang van verandering en tot het stimuleren van actie (Jett & George, 2003).

2.2.8 Waarom zouden de onconventionele communicatie acties bij de gemeente Den Haag kunnen slagen of falen?

De zeven kenmerken voor succesvolle communicatie, zoals in paragraaf 2.2.3 beschreven, gelden voor communicatie *in het algemeen*. Van onconventionele communicatie zijn in de literatuur geen duidelijke succesfactoren bekend. Aangezien aan het begin van paragraaf 2.2.4 gesteld is dat niet zozeer de communicatie zelf, als wel de middelen onconventioneel zijn, wordt aangenomen dat de kenmerken voor succesvolle communicatie van toepassing zijn op onconventionele communicatie. Aan dezelfde kenmerken voor succesvolle communicatie dient voldaan te zijn om de communicatie te laten slagen; de wijze waarop de communicatie ingevuld wordt mag echter wel degelijk verrassend zijn. In de tweede en derde studie van dit onderzoek wordt vervolgens gekeken of de onconventionele communicatie zoals het bij de gemeente Den Haag uitgevoerd wordt, voldoet aan de zeven bovengenoemde kenmerken. Ook wordt in kaart gebracht welk van de kenmerken met name van belang is voor het slagen of falen van de communicatie acties.

2.2.9 Uitkomstverwachtingen van onconventionele communicatie

Jett en George (2003) hebben positieve en negatieve uitkomstverwachtingen gegeven voor discrepanties. In paragraaf 2.1.5 is gezegd dat de onconventionele communicatie acties gezien worden als discrepanties. Daarom wordt naast deze kenmerken van succesvolle communicatie, gekeken welke mogelijke uitkomsten de onconventionele communicatie volgens Jett en George kan hebben. In dit geval gaat het om uitkomsten van de communicatie, die achteraf vast te stellen zijn. Bij de zeven kenmerken die hiervoor genoemd zijn kan daarentegen *vooraf* vastgesteld worden in hoeverre de communicatie-uiting voldoet aan de genoemde kenmerken voor succesvolle communicatie.

Mogelijke uitkomsten van onconventionele communicatie zijn:

a. Nuttige informatieverwerking

Wanneer de onconventionele communicatie zal leiden tot een nuttig proces van informatieverwerking zou deze kunnen **slagen**. Wanneer dit gebeurt wordt het doel van bewustwording grotendeels behaald.

b. Onderkennen van belang van verandering en stimuleren van actie

Daarnaast is er kans op **slagen** wanneer de onconventionele communicatie leidt tot het onderkennen van het belang van verandering (klantgericht werken) en tot het stimuleren van actie. Ook dit kenmerk draagt bij aan het behalen van de doelstelling van de onconventionele communicatie acties, en zorgt ervoor dat de stap die nodig is om uiteindelijk tot gedragsverandering te kunnen komen, behaald wordt.

c. *Intens emotionele reactie*

Wanneer men intens emotioneel reageert, kan dit zowel positieve als negatieve gevolgen hebben. De onconventionele communicatie zou kunnen **slagen** wanneer men intens positief, enthousiast of vrolijk op de acties reageert. Wanneer men juist de gebeurtenis onderdrukt en de reactie uitstelt, of een zeer negatieve emotionele reactie op de communicatie geeft, zal de onconventionele communicatie geen succes hebben en kunnen **falen**.

In hoofdstuk zeven wordt geconcludeerd of deze uitkomstverwachtingen uitgekomen zijn bij de onconventionele communicatie acties die in het onderzoek meegenomen zijn.

In deze paragraaf is uiteengezet welke communicatiebenadering van toepassing is op dit onderzoek, wat onder interne communicatie verstaan wordt om vervolgens tot een definitie te komen van het tweede construct: onconventionele communicatie. Tot slot is gekeken hoe onconventionele communicatie scoort op de succesfactoren van effectieve communicatie, en welke andere uitkomsten zouden kunnen leiden tot het slagen of falen van onconventionele communicatie. In de volgende paragraaf wordt het laatste construct uit de probleemstelling besproken: bewustwording.

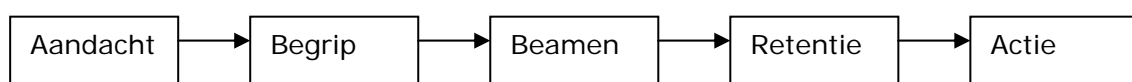
2.3 Bewustwording

Het laatste construct uit de probleemstelling is *bewustwording*. De onconventionele communicatie acties hebben als doel om de bewustwording van de medewerkers van het belang van klantgerichtheid te vergroten. Door de inzet van communicatiemiddelen waar de medewerkers niet aan gewend zijn, kan er mentaal een bepaald proces bij de medewerkers plaatsvinden.

Bertrams (1999) geeft vier kennissituaties aan, die te maken hebben met kennis *over* kennis. Eén daarvan is bewustzijn. Volgens Bertrams is er sprake van bewustzijn als iemand duidelijk weet welke kennis hij niet bezit en wel nodig zal hebben voor een bepaald probleem of project. Von Krogh (in: Bertrams, 1999) spreekt in dit geval over 'kennis *over* schaarse kennis'.

In figuur twee van hoofdstuk één is eerder weergegeven dat de medewerkers van de gemeente zich, na confrontatie met de onconventionele communicatie acties, meer bewust zouden moeten zijn van het belang van klantgerichtheid. Deze verhoogde bewustwording zou uiteindelijk moeten leiden tot meer draagvlak en commitment voor de bovengenoemde missie van de gemeente, en tot het genereren en uitvoeren van ideeën binnen de diverse diensten met betrekking tot klantgerichtheid (actie). Bewustwording is in dit geval niet gelijk aan 'kennis *over* schaarse kennis', maar valt eerder samen met het 'beamen' uit de vijf fasen in het communicatieproces van McGuire (figuur 2.1).

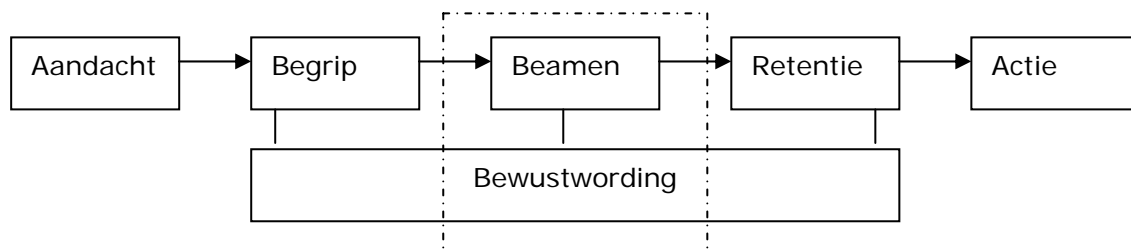
McGuire (in: Gutteling & Heuvelman, 2000) beschrijft vijf fasen in het communicatieproces. Allereerst dient er aandacht voor de communicatie-uiting te zijn. Vervolgens dient de uiting begrepen te worden. Aansluitend zou de inhoud van de communicatie-uiting beaamd moeten worden. De uiting zou een tijdje onthouden moeten worden (retentie) en tot slot zou de communicatie-uiting tot actie kunnen leiden. Dit proces ziet er als volgt uit:



Figuur 2.1: Vijf fasen in het communicatieproces van McGuire

Onder *aandacht* wordt verstaan dat de ontvanger de boodschap dient op te merken, er aandacht aan moet besteden (McGuire in: Gutteling & Heuvelman, 2000). Koeleman (1992) geeft aan dat aandacht voor de boodschap wordt beïnvloed door een aantal selectieprocessen. Aandacht voor de boodschap hangt samen met de interesse van de medewerker, ervaring, referentiekader, selectie van het medium, het bereik van het medium, de doelen en reeds bestaande ideeën. De boodschap zal uiteindelijk de ontvanger tot een bepaalde reactie moeten zetten (Koeleman, 1992). Vervolgens moet de boodschap en de argumentatie daarin gesnapt of *begrepen* worden door de ontvanger. *Beamen* houdt in dat de ontvanger instemt met de inhoud van de boodschap, waardoor er sprake is van verandering van attitude. In hoofdstuk één is aangegeven dat met bewustwording bedoeld wordt dat de medewerkers klantgericht werken *van belang* gaan vinden. Dit sluit goed aan bij wat McGuire onder beamen verstaat. Wanneer dit gebeurd is, dient de ontvanger de boodschap een tijdje te onthouden (*retentie*). Tot slot zal op basis van de veranderde attitude ook het gedrag van de ontvanger veranderen, en zal er *actie* (het uitvoeren van bepaald gedrag) plaatsvinden (McGuire 1969, in Gutteling & Heuvelman, 2000).

Wanneer het begrip bewustwording in het model van McGuire geplaatst wordt, ontstaat het volgende figuur:



Figuur 2.2: Bewustwording binnen het communicatieproces van McGuire

De fasen begrip, beamen en retentie zijn alledrie onderdeel van het bewustwordingsproces. Beamen is daarbij de centrale en meest belangrijkste fase in de bewustwording, zoals het in dit onderzoek beschouwd wordt.

2.3.1 Bewustwording door middel van onconventionele communicatie: bewustwording als sensemaking

Om uiteindelijk tot gedragsverandering te komen, dient allereerst de bewustwording verhoogd te zijn. De medewerkers dienen het belang van klantgericht werken te onderkennen, er waarde aan te hechten, zelf te bedenken hoe men dit tot uiting kan brengen en het een plek te geven in hun dagelijks leven. Hiervoor is een actief proces van informatieverwerking nodig: de medewerkers moeten proberen om betekenis te geven aan de binnengekomen informatie, het te begrijpen en te bedenken hoe men ermee om kan gaan. Men dient te gaan nadenken over de acties. De acties werken zodoende reflecterend. De doelstelling van het project moet geïnternaliseerd worden door de medewerker; expliciete kennis wordt daarbij omgezet in persoonlijke impliciete kennis. De opgedane kennis dient vervolgens te worden toegepast, zodat de medewerker zijn eigen subjectieve beleving aan de kennis kan geven en de kennis deel gaat uitmaken van zijn vaardigheden. Uiteindelijk is het de bedoeling dat door de onconventionele communicatie bestaande schemata of referentiekaders veranderd worden. Dit kan zich uiten in verandering in perceptie, interpretatie en gedrag (Jett & George, 2003).

Mensen kijken naar de wereld door hun persoonlijke bril, hun referentiekader. Door onbekende gebeurtenissen te structureren en in heersende referentiekaders te plaatsen, kunnen onverwachte gebeurtenissen verklaard worden. Mensen en organisaties zijn constant bezig om betekenis te verlenen aan activiteiten waarmee ze bezig zijn of mee geconfronteerd worden (O'Connell, 1998). Dit verlenen van betekenis, ofwel sensemaking, begint met drie elementen: een referentiekader, de ervaring en de link die

men daartussen legt (O'Connell, 1998). Door informatie te filteren, kan er een kader gevormd worden om naar de omgeving, bijvoorbeeld een organisatie, te kijken. Het filteren van informatie is een proces dat sommige stimuli benadrukt en andere uitwist. In de vijf fasen van het communicatieproces die McGuire beschrijft, valt dit samen met de eerste fase: aandacht. Het filteren van informatie gebeurt instinctief. Door Starbuck en Milliken (1988) worden deze filters 'perceptual filters' genoemd. Effectieve filters zorgen ervoor dat relevante informatie op de voorgrond, en irrelevante informatie op de achtergrond geplaatst wordt. Volledige, juiste waarneming is geen vereiste, het is zelfs niet wenselijk. Zonder deze filters zou ieder achtergrondgeluid te horen zijn! Door dit proces kunnen mensen informatie instinctief filteren en wordt de aandacht op iets gericht. Men weet echter niet altijd wat relevante informatie is, en wat niet. De stimuli die de ene persoon ontvangt, kan precies degene zijn die een ander weg filtert. Dit komt door het verschil in referentiekaders en een aantal karakteristieken van mensen, zoals het geloof hoe iets behoort te zijn of het feit om men aan iets gewend is of niet (Starbuck & Milliken, 1988).

Kortom, mensen nemen stimuli waar (noticing) en geven er betekenis aan (sensemaking). Dit proces van noticing en sensemaking is onderling afhankelijk. Noticing is een voorwaarde voor sensemaking: wanneer iets niet waargenomen wordt, kan er immers geen betekenis aan gegeven worden. Sensemaking kijkt daarbij naar details en noticing naar grote gebeurtenissen en trends.

Soortgelijke verdelingen van gegevensverzameling en mening geven aan die gegevens zijn eveneens in de literatuur te vinden. Daft en Weick (in: Starbuck & Milliken, 1988) maken het onderscheid in scanning en interpretatie. Klandermans & Seydel (1996) geven het proces weer in hun scanning en focussing-hiërarchie. Ook in de configuratie-benadering (Termeer, 1993) wordt de constructie van iemands werkelijkheid behandeld. Het proces van werkelijkheidsconstructie is een actief proces, waarin een drietal deelprocessen zijn te onderscheiden (Weick in: Termeer, 1993):

- Actoren kunnen lang niet aan alle prikkels in hun omgeving aandacht besteden. Daarom beperken ze zich tot de prikkels waarin verandering is opgetreden. Dit wordt *enactment* genoemd.
- Informatie kan op meerdere manieren worden geïnterpreteerd. Voor deze *interpretatie* beschikken actoren over een beperkt aantal mogelijkheden. Deze worden aangeduid als 'causale kaarten'.
- In het *retentieproces* worden de resultaten van het selectieproces in het geheugen opgeslagen. Nieuwe informatie wordt zoveel mogelijk consistent gemaakt met wat reeds voorhanden was.

Deze drie processen vinden in hoge mate gelijktijdig plaats. Binnen deze benadering is er geen sprake van het bestaan van feiten naast werkelijkheidsdefinities. Actoren maken hun werkelijkheid en beschouwen deze vervolgens als reëel (Weick in: Termeer, 1993). Enactment valt in deze ongeveer samen met noticing en interpretatie met sensemaking.

2.3.2 Bewustwording van het belang van klantgerichtheid.

Zoals gezegd, is sensemaking een vorm van interpreteren, gebeurtenissen inpassen in een referentiekader. Voor dit proces moet men betrokken zijn. In het geval van noticing of attention gaat het erom dat dingen gesignaleerd en opgepikt worden, maar er verder weinig mee gedaan wordt. In het hoofdonderzoek zal gekeken worden in hoeverre de onconventionele communicatie acties de bewustwording van het belang van klantgerichtheid hebben kunnen verhogen. Uit intern onderzoek bleek dat de bekendheid van het project Klantgerichtheid, de term klantgerichtheid en de missie van de gemeente inmiddels onder de aandacht gebracht is bij de medewerkers. Noticing heeft dus plaatsgevonden. Van belang is met name om te onderzoeken of de zes aspecten van bejegening en het besef van interne klant(gerichtheid) in het bewustzijn van de medewerkers is doorgedrongen.

2.3.3 Definitie bewustwording

In dit onderzoek wordt uitgegaan van bewustwording als sensemaking. Het woord 'sense' wordt in het Van Dale woordenboek (Geerts & Den Boon, 1999) vertaald als 'bedoeling', 'betekenis', 'zin' maar ook als 'waarnemen', 'bewustzijn', 'begrijpen'. Bewustwording wordt hier beschouwd als betekenis verlenen aan een stimulus. Deze betekenisverlening gaat verder dan opmerken (*noticing*). De ontvanger van de stimuli kijkt of de informatie binnen zijn of haar referentiekader past, en bedenkt hoe deze nieuwe informatie wellicht omgezet kan worden in actie. De definitie van het derde construct, zoals het in dit rapport gehanteerd zal worden, is als volgt:

Bewustwording is het verlenen van betekenis aan een stimulus, waarbij de stimulus niet alleen opgemerkt wordt, maar de ontvanger de binnengekomen informatie eveneens begrijpt, het met de informatie eens is, het binnen zijn of haar referentiekader past en bedenkt hoe deze nieuwe informatie wellicht omgezet kan worden in actie.

In deze paragraaf is het derde en laatste construct uit de probleemstelling in kaart gebracht. Allereerst is vermeld welke benadering van bewustzijn *niet* van toepassing is op dit onderzoek, om vervolgens aan te geven hoe *wel* naar het thema bewustwording gekeken wordt. In paragraaf 2.3.1 is een poging gedaan inzicht te geven in het proces van bewustwording, om in paragraaf 2.3.3 tot een definitie van het begrip te komen.

2.4 Theoretische conclusie

Aan de hand van het theoretisch kader dat in dit hoofdstuk geschetst is, kunnen de eerste drie onderzoeksvragen beantwoord worden.

2.4.1 Onderzoeksvraag 1: Wat wordt verstaan onder klantgerichtheid en hoe ziet het project Klantgerichtheid binnen de gemeente Den Haag er uit?

In het theoretisch kader, dat voorafgaande aan het hoofdonderzoek opgesteld is, is duidelijk geworden wat verstaan wordt onder klantgerichtheid en hoe het project Klantgerichtheid er bij de gemeente Den Haag uitziet. Hiermee is een antwoord gegeven op onderzoeksvraag één.

In dit rapport wordt de definitie van klantgerichtheid van Lipman en Wedema gehanteerd, die luidt: '*Klantgerichtheid is het vriendelijk bejegenen van de klant, en daarnaast het zo inrichten van de werkprocessen om deze klant optimaal te bedienen*' (Lipman & Wedema, 2003). Daarbij wordt een cultuur gevormd waarin geldt: '*De klant is koning*', en de dienstverlening wordt aangeboden in voor de klant herkenbare dienst. Tot slot wordt de kwaliteit van dienstverlening gemeten (Lipman & Wedema, 2003).

In hoofdstuk vijf wordt nader ingegaan op de vorm en uitvoering van de onconventionele communicatieacties. In bijlage 2 is daarnaast van de vier onderzochte acties een foto te vinden.

2.4.2 Onderzoeksvraag 2: Wat wordt staan onder onconventionele (interne) communicatie en hoe worden de onconventionele communicatie acties bij de gemeente Den Haag uitgevoerd?

Ook is in het theoretisch kader duidelijk geworden wat verstaan wordt onder onconventionele communicatie. Onderzoeksvraag twee kan vanuit de theorie als volgt beantwoord worden: 'Onconventioneel' houdt volgens het Van Dale woordenboek (Geerts & Den Boon, 1999) in dat men zich niet onderwerpt aan heersende conventies, ofwel regels van maatschappelijke omgang. Onconventionele communicatie betreft zodoende een ongebruikelijke, niet gangbare of passende vorm van communicatie binnen de heersende regels van maatschappelijke omgang, in dit geval binnen een organisatie. De communicatievorm waaraan men gewend is en die men verwacht van de organisatie, wordt vervangen door communicatie-uitingen die inconsistent zijn met hetgeen men kent

en verwacht. Bij de gemeente Den Haag is vooral het middel onconventioneel. De onconventionele communicatie acties binnen de gemeente Den Haag kunnen beschouwd worden als *discrepanties*: de communicatievorm past niet binnen de bedrijfscultuur en het referentiekader van de medewerkers.

2.4.3 Onderzoeksvraag 3: Hoe wordt bewustwording gedefinieerd en hoe wordt deze beïnvloed?

Op onderzoeksvraag drie, namelijk hoe bewustwording gedefinieerd wordt en hoe dit beïnvloed wordt, is in dit hoofdstuk eveneens ingegaan. Daarbij is in kaart gebracht dat men, voorafgaande aan bewustwording, eerst door een communicatie actie bereikt zal moeten worden. Zowel het begrijpen van de communicatie uiting, het beamen van de boodschap als het enige tijd onthouden van de boodschap (retentie), worden in dit onderzoek beschouwd als deelprocessen van bewustwording. In figuur 2.2 in hoofdstuk twee is dit weergegeven. In het hoofdonderzoek wordt gekeken hoeveel medewerkers van de gemeente bereikt worden door één of meer van de onderzochte onconventionele communicatie acties. Daarnaast wordt onderzocht of het zien van meerdere onconventionele communicatie acties van invloed is op de bewustwording van de medewerkers.

In het volgende hoofdstuk wordt de onderzoeksopzet besproken om in hoofdstuk vier aan te komen bij het eerste deel van het onderzoek: het vooronderzoek.

Klantgerichtheid

'Klantvriendelijk gedrag heb je of niet. Het is moeilijk aan te leren.'

'Er zijn nog steeds collega's die hier al meer dan 20 jaar werken, die vinden dat ze het al 20 jaar goed doen.... En geen workshop klantgerichtheid nodig hebben.'

HOOFDSTUK 3: ONDERZOEKSOPZET

3 Inleiding

In hoofdstuk twee zijn de constructen uit de onderzoeksvraag besproken. Het is duidelijk geworden wat het begrip klantgerichtheid inhoudt, hoe het project Klantgerichtheid er binnen de gemeente Den Haag uitziet, wat verstaan wordt onder onconventionele communicatie, hoe de onconventionele communicatie acties binnen de gemeente Den Haag eruit zien zijn en wat bewustwording inhoudt. Om tot de beantwoording van de hoofdvraag te komen is naast de literatuurstudie ook onderzoek gedaan bij de gemeente Den Haag. In dit hoofdstuk wordt duidelijk hoe dit onderzoek is opgebouwd, om in de volgende hoofdstukken te komen tot de beschrijving van de uitvoering en resultaten van deze studie.

3.1 Procedure

De hoofdvraag die aan de hand van dit onderzoek beantwoord dient te worden, luidt als volgt:

In hoeverre hebben de verschillende onconventionele interne communicatie acties, zoals die binnen het project Klantgerichtheid bij de gemeente Den Haag uitgevoerd zijn, bijgedragen aan de bewustwording van het belang van klantgerichtheid bij de individuele medewerker?

Er is in dit onderzoek sprake van een evaluatieonderzoek. Een evaluatieonderzoek vraagt om een experimentele strategie (Swanborn, 1994). Omdat de vraagstelling van het onderzoek niet is of de onconventionele communicatie acties effect hebben, maar welk effect de acties hebben, kijken we in deze case alleen naar de experimentele groep.

Het doel dat de projectgroep aan de onconventionele communicatie acties gesteld heeft, zoals in een van de notulen (maart 2004) van de projectgroep te lezen is, is de volgende: *Medewerkers van de gemeente Den Haag bewust maken van het belang van klantgerichtheid en het bij iedereen blijvend op de agenda houden alsmede het stimuleren van actie.* Aangezien dit een weinig meetbare doelstelling is, kan het bereikte resultaat van de onconventionele communicatie acties niet vergeleken worden met hetgeen wat als doel gesteld is.

Om te kunnen meten in hoeverre de onconventionele communicatie acties hebben bijgedragen aan de bewustwording van het belang van klantgericht werken bij de medewerkers van de gemeente Den Haag, dient eerst een beeld te worden gevormd van de situatie vóórafgaande aan de acties. Dit wordt de nulsituatie van het project genoemd. Doordat de acties in april 2004 van start gingen, gelijk aan de start van het onderzoek, was er geen ruimte om een voormeting uit te voeren. De nulsituatie wordt daarom gereconstrueerd in de eerste studie van het onderzoek. Het bereikte resultaat wordt vervolgens vergeleken met de nulsituatie van het project.

Om representatieve data te verzamelen is het wenselijk om de experimentele groep random aan de acties toe te wijzen. Óf de experimentele variabele invloed uitoefent zou afhankelijk kunnen zijn van het startniveau. Als men 'laag' start (en zich dus niet bewust is van het belang van klantgerichtheid) kan er bijvoorbeeld een flinke invloed zijn; als men 'hoog' start (en zich al zeer bewust is van het belang van klantgerichtheid) nauwelijks (Swanborn, 1994). Niet alleen het startniveau van de verschillende diensten en organisatieonderdelen kan verschillend zijn, ook het startniveau van verschillende medewerkers binnen een dienst kan variëren. Door de respondenten at random te kiezen, kan dat bezwaar worden ondervangen. Dit randomiseren is in de praktijk echter vaak niet mogelijk. In het geval van de onconventionele communicatie acties bij de

gemeente Den Haag is dat eveneens het geval. De acties worden wel zo goed als gerandomiseerd aan bepaalde diensten of medewerkers toegewezen, maar er is voorafgaande aan de acties geen gerandomiseerde experimentele groep gevormd.

Wanneer randomisering niet mogelijk is, wordt gesproken van een quasi-experiment. De meetopzet die in dit onderzoek gebruikt zal worden is die van een één-groeps voor- en nameting, en ziet er als volgt uit:

Y1	X	Y2
----	---	----

Figuur 3.1: Eén-groeps voor- en nameting

Hierbij is Y1 de nulsituatie bij de experimentele groep; X de ingezette onconventionele communicatie en Y2 de nameting bij de experimentele groep.

Hierbij is de nulmeting (Y1) niet uitgevoerd in dezelfde vorm als de nameting (Y2), maar wordt de nulsituatie gereconstrueerd tijdens studie één, aangevuld met datagegevens van een eerder uitgevoerde intern onderzoek³. Het totale onderzoek zal de volgende vorm krijgen.

Deel 1	Kwalitatief vooronderzoek	Studie 1: Groepsinterview (hst. 4)
		Studie 2: Cognitieve responsanalyse (hst. 5)
Deel 2	Kwantitatief hoofdonderzoek	Studie 3: Enquête (hst. 6)

Figuur 3.2: Onderzoeksoopzet

Kwantitatief en kwalitatief onderzoek zijn twee verschillende manieren om kennis te verzamelen. De ene onderzoeksvraag leent zich beter voor een kwantitatieve onderzoeks aanpak, de andere meer voor een kwalitatieve benadering of voor een combinatie van beide. Het voornaamste onderscheid is dat de gegevens uit kwantitatief onderzoek geanalyseerd kunnen worden met behulp van statistische technieken en zodoende meer generaliserende en 'aantoonbare' resultaten bieden. Voor de resultaten van kwalitatief onderzoek geldt dit niet of nauwelijks (Hogendoorn, 1996). Wanneer een onderzoeker niet kan terugvallen op bestaande theorieën en zelf theoretische inzichten moet ontwikkelen om de onderzoeksvraag te beantwoorden, is kwalitatief onderzoek uitermate geschikt (Den Boer, Bouwman, Frissen & Houben, 1994). Kwalitatief onderzoek is vaak meer explorierend van aard. De aanpak van kwalitatief onderzoek is meer open en de nadruk ligt op de betekenis die mensen zelf aan hun omgeving geven (interpretatief). Daarnaast kan bij kwantitatief onderzoek een groot aantal deelonderwerpen oppervlakkig aan bod komen bij een grote groep respondenten, terwijl bij kwalitatief een kleiner aantal onderwerpen uitgebreider behandeld wordt bij een selecte groep respondenten. In dit onderzoek worden kwalitatief en kwantitatief onderzoek gecombineerd. In de volgende twee hoofdstukken zal ingegaan worden op de methode en de doelen van het kwalitatieve onderzoeksgedeelte. In hoofdstuk zes komt het kwantitatieve onderzoeksdeel aan bod.

³ In totaal hebben 93 ambtenaren, werkzaam bij 12 verschillende diensten van de gemeente Den Haag, de vragenlijst 'Onderzoek Klantgerichtheid' ingevuld.

Interne klant

'Je eerste klant is je directe collega. Als je die niet 'fatsoenlijk' kan helpen, hoe moet het dan met externen?'

HOOFDSTUK 4: STUDIE 1: GROEPSINTERVIEW

4 Inleiding

De eerste studie die uitgevoerd is heeft de vorm van een groepsinterview. Door middel van deze studie zijn de achtergronden en een aantal geselecteerde speerpunten van het project Klantgerichtheid bij de gemeente Den Haag in kaart gebracht.

Om een uitspraak over de toekomst te kunnen doen is het van belang om aandacht te besteden aan de vraag hoe men de huidige situatie beoordeelt (Van den Berg, de Boer en Klootwijk, 2002). Het belangrijkste doel van studie één was daarom om een reconstructie van de nulsituatie⁴ te maken en te kijken welke rol klantgerichtheid volgens de respondenten speelde vóór de inzet van de onconventionele communicatie acties. Bij de beschrijving van de nulsituatie is specifiek gekeken naar de bewustwording van de medewerkers, omdat dit hetgeen is wat de gemeente Den Haag door middel van de onconventionele communicatie acties wil beïnvloeden. Aangezien er geen meetbare doelen gesteld zijn ten aanzien van het gewenste effect voordat de onconventionele communicatie acties van start gingen, kan het bereikte resultaat van de onconventionele communicatie acties kan niet vergeleken worden met het als doel gestelde. Daarom worden het bereikte resultaat vergeleken met de nulsituatie van het project. Deze wordt gereconstrueerd aan de hand van de uitkomsten uit de eerste studie. Om uiteindelijk te kunnen bevestigen of de bewustwording verhoogd is, is het van belang dat er een beschrijving is van het bewustzijn van de medewerkers vóór de start van de acties.

Voordat een reconstructie van de nulsituatie gemaakt is, is allereerst onderzocht wat de deelnemers verstaan onder de verschillende constructen uit de probleemstelling. Helder is gemaakt wat men verstaat onder klantgerichtheid, wat binnen de gemeente Den Haag conventionele en wat onconventionele communicatiemiddelen zijn, en wat volgens de deelnemers bedoeld wordt met bewustwording. Het doel en de doelgroep van de onconventionele communicatie acties, de reden voor de gekozen communicatiemethode en het gewenste effect zijn eveneens behandeld in het groepsinterview. In bijlage 1 is een letterlijke weergave van het groepsinterview te vinden. Dit hoofdstuk behandelt alleen de reconstructie van de nulsituatie, daar deze bijdraagt aan de beantwoording van de hoofdvraag van dit onderzoek.

In dit hoofdstuk zal allereerst de onderzoeksmethode besproken worden. Vervolgens komen de procedure, respondenten en belangrijkste resultaten (paragraaf 4.2 t/m 4.4) uit de eerste studie aan bod. Tot slot volgen in paragraaf 4.5 de conclusies uit studie één, welke als input voor het hoofdonderzoek gebruikt zullen worden.

4.1 Methode

Voor de eerste studie is gebruik gemaakt van een groepsinterview. Aan de hand van een interview kan kwalitatief (voor)onderzoek gedaan worden. De uitkomsten van het groepsinterview dienen in dit geval als hulpmiddel om de nulsituatie van het project te reconstrueren. Daarnaast draagt de eerste studie bij aan de formulering van een enquête voor het hoofdonderzoek. In paragraaf 4.5 wordt hier verder op ingegaan.

Een interview kan op verschillende manieren vorm gegeven worden. Allereerst is er de keuze tussen een gestructureerd en een ongestructureerd interview. Ongestructureerde interviews zijn vooral nuttig bij explorierend onderzoek. In deze studie was duidelijk op welke vragen antwoord verkregen moest worden. Het stond vast welke onderwerpen besproken dienden te worden en welke inzichten daarbij van belang waren. Vandaar dat gekozen is voor een gestructureerd interview. De vragen worden gestructureerd genoemd, als ze volledig in het interviewschema zijn vastgelegd, zowel qua formulering

⁴ Als nulsituatie wordt de situatie vóór inzet van de onconventionele communicatie acties beschouwd

als qua volgorde (Emans, 1990). In aansluiting kan de interviewer nog naar eigen inzicht aanvullende vragen stellen of aanwijzingen geven (doorvragen), om zo de geïnterviewde te helpen en te stimuleren bij diens antwoordpogingen.

Voordelen van een interview zijn dat dieper op zaken ingegaan kan worden dan bijvoorbeeld bij een enquête. Bij onduidelijkheden kan daarnaast beter doorgevraagd worden. Een nadeel van deze methode is de interpretatie van de gegevens. De interviewer interpreteert de data volgens zijn eigen referentiekader. Hierdoor kan de validiteit van de resultaten in het geding komen (Hargie & Tourish, 2000). In weze verzamelt de interviewer niet echt opinies en eigenschappen, maar slechts uitspraken van de geïnterviewde daarover. Antwoorden op interviewvragen zijn altijd verwoordingen van cognities van personen. Dit kan tot vertekening van de resultaten leiden. Daarnaast zijn nog twee momenten te noemen waarop afbreuk gedaan kan worden aan de objectiviteit van de onderzoeksresultaten. Allereerst kan de geïnterviewde bij de verwoording fouten maken of onvolledig zijn. Daarnaast kan de interviewer bij de vastlegging van antwoorden fouten maken. Dit wordt observatiebias genoemd (Emans, 1990). Wanneer het interview opgenomen wordt, wordt dit ondervangen.

Groepsinterviews lenen zich vooral voor exploratie. Hierbij gaat het minder om het verzamelen van individueel vergelijkbare data en meer om het verkrijgen van een overzicht van, en inzicht in, de ideeën, motieven, toekomstplannen en dergelijke die leven (Swanborn, 1994).

4.2 Procedure

Door de onderzoeker is tijdens de bijeenkomst een aantal onderwerpen behandeld met een klein aantal deelnemers. Voor het groepsinterview zijn drie deskundigen uitgenodigd. Deskundigen kunnen informatie over een bepaald onderwerp geven die op een andere manier niet verkregen kan worden. Gekozen is voor drie personen die ieder een andere rol hebben met betrekking tot het project. Hierdoor wordt vanuit verschillende perspectieven naar de situatie gekeken en wordt een zo compleet mogelijk beeld verkregen (Van den Berg et al., 2002). Door een klein aantal mensen voor de bijeenkomst uit te nodigen, is de kans bovendien groter dat de bijeenkomst productief en werkbaar blijft.

Het interview is gestructureerd van vorm. De vragen die gesteld zijn aan de respondenten zijn vooraf vastgesteld en in verband met de verwerking van de data is het wenselijk om zo min mogelijk van de vastgestelde vragen af te wijken. De vragen zijn open van vorm, zodat er een grote hoeveelheid informatie uit het groepsinterview naar voren kan komen. Ook wordt er regelmatig doorgevraagd. Tijdens het interview zijn aantekeningen gemaakt door de onderzoeker. Daarnaast is het gesprek opgenomen. Een voordeel van geluidsopnames is dat er niets verloren gaat aan de verbale bijdrage van de gespreksdeelnemers. Daarnaast is een voordeel dat de interviewer minder aandacht hoeft te besteden aan het noteren van de antwoorden. Dat levert tijdwinst op, zeker bij veel open vragen die anders een intensieve noteerarbeid zouden kosten. Een bijkomend voordeel is tenslotte dat het werk van de interviewer achteraf gecontroleerd kan worden (Emans, 1990).

De bijeenkomst bestond uit twee delen: een (uitgebreid) mondeling, en (korter) schriftelijk deel. Het doel van dit laatste deel was om de deelnemers een aantal vragen individueel te laten beantwoorden, voornamelijk over de constructen uit de probleemstelling en de gewenste verandering. Vooraf aan de bijeenkomst hebben twee deelnemers een aantal vragen schriftelijk beantwoord. De derde respondent had hier geen tijd voor. Tijdens de bijeenkomst zijn de schriftelijke vragen door alledrie de deelnemers beantwoord. In bijlage 1 is de letterlijke uitwerking van het volledige groepsinterview weergegeven. In paragraaf 4.4 zijn de belangrijkste resultaten uit de eerste studie vermeld.

4.3 Respondenten

Deelnemers aan het groepsinterview waren de gemeentesecretaris, de projectleider en de communicatieadviseur van het project Klantgerichtheid. Alle deelnemers zijn sinds de start van het project nauw betrokken geweest bij het project. Iedere deelnemer heeft zijn eigen rol en kijk op het project. De gemeentesecretaris is de eerste verantwoordelijke voor het project, maar houdt zich niet zo zeer bezig met de specifieke invulling en uitvoering van de acties waar dit onderzoek zich op richt. Hij legt verantwoording af aan het College van Burgermeester en Wethouders. De projectleider staat aan het hoofd van het project, en moet verantwoording afleggen aan de gemeentesecretaris. Hij houdt in de eerste plaats de grote lijnen van het project in de gaten, dat geldt ook voor de onconventionele communicatie acties. Het uitdenken en uitvoeren van de acties delegeert hij aan de communicatieadviseur, die samen met vijf andere mensen aan het hoofd van de acties staat ('Het Oog'). De uitvoering van de door hen bedachte acties wordt tenslotte gedelegeerd naar een groep medewerkers binnen de gemeente ('De Ring'). De communicatieadviseur legt verantwoording af aan de projectleider en is in wezen het meest direct betrokken bij de uitvoering van de acties en ziet als eerste de reacties van de medewerkers. Allen kijken zodoende anders naar het project; de één van dichtbij en gericht op een kleiner onderdeel; de ander van verder af, maar wel met het totaaloverzicht. Vanuit efficiency overwegingen en met het doel om gezamenlijk tot een beschrijving van de nulsituatie te komen, is ervoor gekozen om te respondenten niet afzonderlijk, maar gelijktijdig te interviewen.

4.4 Resultaten

In deze paragraaf zullen de belangrijkste resultaten uit de eerste studie weergegeven worden. Voor het volledige overzicht van de antwoorden van de verschillende respondenten, wordt verwezen naar bijlage 1. Allereerst wordt de opzet van het project nog eens nader toegelicht. Vervolgens wordt de stand van zaken in 2002 en 2004 besproken, om tenslotte tot een reconstructie van de nulsituatie te komen.

4.4.1 Opzet project

In hoofdstuk één is al kort ingegaan op de opzet van het project. Om tot een reconstructie van de nulsituatie te komen wordt op enkele aspecten hiervan nader ingegaan.

Het project Klantgerichtheid is een intern project, maar bestaat op het gebied van communicatie officieel uit een intern en een extern deel. De nadruk ligt op de interne communicatie. Aanvankelijk was gepland om in 2005 het externe communicatie traject van het project in te zetten. Maar nadat gebleken is dat er intern nog heel wat moet gebeuren, blijft de communicatie voorlopig vooral gericht op de medewerkers. *'Wanneer je ervoor zorgt dat het intern goed komt te zitten, straalt dit vanzelf naar buiten toe door'* zo is de mening van de respondenten.

Wel is het de bedoeling dat wanneer de gemeente daadwerkelijk als beste uit de benchmark⁵ komt, dat succes ook extern onder de aandacht gebracht en gevierd zal worden.

In de eerste anderhalf jaar van het project, zijn er vooral op hoger niveau afspraken gemaakt met het doel om gezamenlijk op één lijn te komen. Eind 2003 is dat naar eigen zeggen behoorlijk gelukt. Op dat moment is de volgende stap gezet binnen het project, namelijk de stap naar de medewerker. In de voorgaande jaren had men de medewerker

⁵ In de (vrijwillige) landelijke benchmark waaraan een aantal 100.000+ gemeenten meedoen, worden de gemeenten o.a. met elkaar vergeleken op het gebied van klantgerichtheid.

wel zo nu en dan geïnformeerd, maar de nadruk lag op de activiteiten richting het management.

Het jaar 2004 is vervolgens betiteld als 'het jaar van de medewerker'. In dit jaar worden de doelstellingen op het gebied van klantgericht werken 'tastbaar' gemaakt naar de medewerker toe. Dit gebeurt onder andere door de inzet van de onconventionele communicatie acties. Uit intern onderzoek⁶ bleek dat zowel de nieuwsbrief als de intranetsite van het project Klantgerichtheid niet expliciet bijgedragen hebben aan klantgericht werken binnen de gemeente Den Haag. Men ziet klantgericht werken vooral als iets dat vanuit iemand zelf komt, en niet bereikt wordt door middel van een nieuwsbrief of intranetsite. *'Als communicatie al echt gedragsveranderend zou kunnen werken, is het waarschijnlijk door middel van persoonlijke communicatie en de onconventionele communicatie acties zoals wij die hier uitvoeren'*, is de gedachte van de projectleiding achter de gekozen communicatievorm.

4.4.2 Stand van zaken in 2002

In 2002 is bekend dat veel diensten afzonderlijk bezig zijn met klantgerichtheid, maar weinig tot niets is bekend over de resultaten daarvan op concernniveau. Wel merkt men dat klantgerichtheid steeds belangrijker begint te worden bij de overheid, nadat men er in het bedrijfsleven al een tijd lang in investeerde. Klantgerichtheid sluit, op het moment dat het in 2002 tot missie verkozen wordt, volgens de respondenten naadloos aan op de maatschappelijke en politieke stroming. Hoe andere gemeenten met klantgerichtheid bezig zijn, is niet bekend binnen de gemeente Den Haag. Ook is in 2002 nog niet bekend hoe de gemeente zelf scoort op het gebied van klantgerichtheid ten opzichte van andere gemeenten. Binnen het concern zelf is nog niet iedereen bekend met het woord klantgerichtheid. Mensen reageren nogal eens laconiek wanneer de missie genoemd wordt. *'Je hoorde mensen wel eens zeggen: "De meest klantgerichte gemeente van Nederland? Hahaha!";'* vertelt één van de respondenten.

4.4.3 Stand van zaken in 2004

Tegen de tijd dat het project ruim anderhalf jaar loopt kennen veel medewerkers het woord klantgerichtheid. Uit het interne onderzoek dat begin 2004 gehouden is, blijkt dat tachtig procent van de ondervraagde ambtenaren bekend is met het project Klantgerichtheid. Medewerkers kunnen elkaar daardoor op (het uitblijven van) klantgericht gedrag aanspreken. Uit bovengenoemd onderzoek blijkt dat de missie van de gemeente Den Haag naar eigen zeggen bekend is bij 70% van de respondenten. Veertig procent daarvan kan de missie helemaal correct citeren, 25% gedeeltelijk. Tevens weet 18% niet de exacte missie te noemen, maar wel te zeggen dat de gemeente Den Haag streeft naar tevreden klanten. Van alle ondervraagden zegt tenslotte 30% de vier thema's, die binnen het project Klantgerichtheid gemeentebrede aandacht krijgen, te kennen.

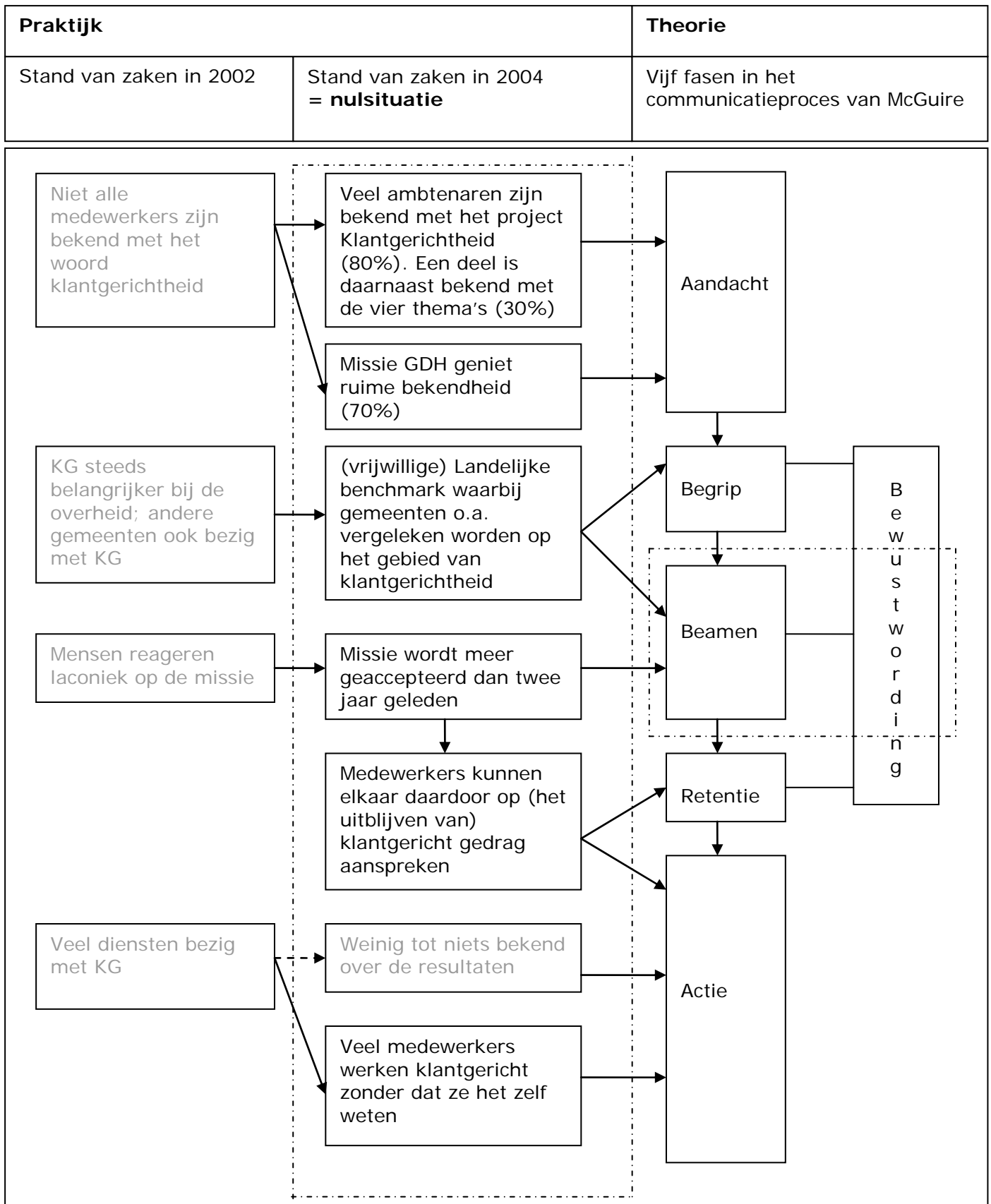
Kortom, de medewerkers zijn zich enigszins bewuster van het thema klantgerichtheid dan twee jaar geleden. Dit wordt volgens de respondenten van het groepsinterview zichtbaar doordat er onderling over klantgerichtheid gepraat wordt en in het gegeven dat men zegt zich klantgericht te gedragen. Of dit werkelijk zo is, is niet bekend. Wel wordt gedacht dat veel medewerkers klantgericht werken zonder dat ze het zelf weten. Tot slot wordt de missie volgens de respondenten meer geaccepteerd dan twee jaar geleden.

4.4.4 Nulsituatie

In dit onderzoek wordt de situatie vóór inzet van de onconventionele communicatie acties beschouwd als zogenaamde nulsituatie. Aangezien de eerste studie kwalitatief van aard is, gaat het om interpretatief onderzoek en is de nulsituatie beschreven vanuit de

⁶ In totaal hebben 93 ambtenaren, werkzaam bij 12 verschillende diensten van de gemeente Den Haag, de vragenlijst 'Onderzoek Klantgerichtheid' ingevuld.

interpretatie van de respondenten. Uit het bovenstaande kan gesteld worden dat de nulsituatie er volgens de deelnemers als volgt uitziet:



Figuur 4.1: Nulsituatie schematisch weergegeven

In figuur 4.1 is te zien dat er bij de nulsituatie sprake is van bewustwording bij de medewerkers van de gemeente. In deze paragraaf wordt kort toegelicht in hoeverre elke fase uit het model van McGuire (figuur 2.1 en 2.2) uit hoofdstuk twee in de nulsituatie aan bod komt. In paragraaf 4.5 wordt de nulsituatie samengevat en aangegeven wordt op welke punten van de nulsituatie het hoofdonderzoek nader ingaat.

4.4.4.1 Aandacht: bekendheid met project

Veel medewerkers binnen de gemeente Den Haag zijn bekend met het project, de missie en de doelstellingen. Dit idee is gebaseerd op de uitkomsten van de interne meting die begin 2004 gehouden is. In het hoofdonderzoek wordt er vanuit gegaan dat men bekend is met het project, de missie en de doelstellingen. Vanuit deze aanname worden de respondenten ondervraagd over het project.

4.4.4.2 Begrip en beamen: externe en interne bewustwording en acceptatie

Klantgerichtheid wordt steeds belangrijker bij de overheid; naast de gemeente Den Haag zijn ook andere gemeenten bezig met klantgerichtheid. Er is een vrijwillige benchmark gaande waarbij gemeenten met elkaar vergeleken worden op het gebied van klantgericht werken. Den Haag staat in 2004 op een gedeelde eerste plaats met Tilburg (Innovatiemonitor Openbaar Bestuur, 2004).

Binnen de gemeente Den Haag zijn de medewerkers zich meer bewust van het belang van klantgericht werken dan voor de start van het project. Veel medewerkers zien klantgericht werken echter als iets dat vanuit hen zelf komt, en niet als iets dat beïnvloed wordt door middel van een nieuwsbrief of intranetsite. Toch blijkt door de aandacht vanuit de gemeente en de verspreiding van de nieuwsbrief 'De Majesteit' vanuit het project, eenderde van de medewerkers zich tussen 2002 en 2004 meer bewust is geworden van het belang van klantgericht werken. Een percentage van 62% is zich net zo bewust als twee jaar daarvoor. Twee procent is zich naar eigen zeggen niet bewust van het belang van klantgericht werken. Daarnaast komt uit het groepsinterview naar voren dat de medewerkers de missie accepteren, anno 2004. Bovengenoemde kennis en acceptatie zijn het gevolg van de eerste fase van het project: de missie van de gemeente diende bekend te worden onder de medewerkers alsmede de doelstellingen die daarbij hoorde en de term klantgerichtheid.

4.4.4.3 Retentie en actie; elkaar aanspreken en klantgericht gedrag

Doordat men bekend is met de term klantgerichtheid, kan men collega's aanspreken op hun gedrag. Onbekend is of men dit ook doet. Daarnaast zegt men zich klantgericht te gedragen. Eveneens is onbekend of dit daadwerkelijk zo is. Ook zijn veel diensten bezig met klantgerichtheid. Het is niet helemaal duidelijk wat de resultaten hiervan zijn. Tot slot komt uit de eerste studie naar voren dat veel medewerkers klantgericht werken, zonder dat zelf te weten. Dit punt staat haaks op het vorige punt. Aangezien deze punten echter allebei uit studie één naar voren zijn gekomen, maken beiden deel uit van de nulsituatie. Van de groep medewerkers die deelgenomen heeft aan het interne onderzoek is onbekend of ze daadwerkelijk zo klantgericht werken als ze zeggen; van weer andere medewerkers denkt men dat ze al erg klantgericht werken zonder het zelf te weten.

Deze nulsituatie is, zoals gezegd, de nulsituatie zoals die omschreven is *door de respondenten*. Geheel objectief kan deze beschrijving niet genoemd worden. Daarom worden in het hoofdonderzoek enkele onderdelen van de nulsituatie nagemeten.

4.5 Conclusies

In studie één is gekeken hoe de nulsituatie van het project Klantgerichtheid eruit ziet, met name hoe het vóór uitvoering van de onconventionele communicatie acties gesteld is met het bewustzijn van de medewerkers van het belang van klantgericht werken. Geconcludeerd kan worden dat zowel de medewerkers van de gemeente Den Haag als

andere gemeenten zich steeds bewuster worden van het belang van klantgericht werken. Den Haag scoort zeer goed op de landelijke benchmark (gedeelde eerste plaats) (Innovatiemonitor Openbaar Bestuur, 2004). Deze benchmark richt zich echter op de externe klant, en niet op de interne klant. In het hoofdonderzoek wordt daarom bekeken of de medewerkers van de gemeente ook hun collega's als klant beschouwen en behandelen (*interne klantgerichtheid*).

Ten tijde van de nulsituatie wordt de missie van de gemeente Den Haag, om de meest klantgerichte gemeente te worden, redelijk geaccepteerd. Méér dan voor de start van het project. Harde feiten richting deze aanname van de respondenten van studie één ontbreken echter. Daarom wordt hiernaar in het hoofdonderzoek nogmaals gevraagd. Doordat de term 'klantgerichtheid' bekend is bij de medewerkers hebben deze iets om hun collega's op aan te spreken. Hieruit mag voorzichtig geconcludeerd worden dat de handreiking om bewust te zijn van het belang van klantgericht werken aanwezig is. Of hier ook werkelijk gebruik van gemaakt wordt is onbekend. Kortom: de medewerkers van de gemeente zeggen zich klantgericht te gedragen, maar onbekend is of dat daadwerkelijk zo is, doordat dit naar voren is gekomen uit de enquête begin 2004, die medewerkers zelf ingevuld hebben, en er mogelijk sprake is van sociaal wenselijke antwoorden. Hiermee dient rekening gehouden te worden. Aangezien de enquête van het hoofdonderzoek ook door de medewerkers zelf ingevuld wordt, geldt hierbij hetzelfde bezwaar. Daarom wordt in het hoofdonderzoek gevraagd naar het gedrag van de collega-ambtenaren van de gemeente Den Haag, in de hoop, dat minder sociaal wenselijk geantwoord wordt. Tot slot wordt in het hoofdonderzoek gekeken of de bewustwording verhoogd is na het zien en ondergaan van de onconventionele communicatie acties.

4.6 Reflectie op de eerste studie

Een punt van discussie omtrent de nulsituatie uit figuur 4.1 is het volgende. Tijdens het groepsinterview werd duidelijk dat vooraf aan het project nauwelijks tot geen doelen gesteld waren wat betreft het effect van de onconventionele communicatie acties. Ook was er weinig bekend van de situatie vóór uitvoering van de onconventionele communicatie acties. Het bleek daarom lastig om alle vragen beantwoord te krijgen. Ook is de nulsituatie die uit het groepsinterview naar voren kwam niet heel objectief. Daarnaast was de onderzoeker, behalve verantwoordelijk voor dit onderzoek, eveneens betrokken bij de uitvoering van de onconventionele communicatie acties. Hierdoor bestaat de kans dat de onderzoeker te veel een participerende onderzoeker was. In het vervolg zou de rol van onderzoeker gescheiden moeten worden van de rol van projectmedewerker.

In hoofdstuk vijf zal ingegaan worden op een aantal onconventionele communicatie acties. Duidelijk zal worden hoe de medewerkers die in aanraking geweest zijn met de onconventionele communicatie acties deze ervaren hebben. De resultaten worden in de volgorde van de geëvalueerde acties besproken. In hoofdstuk zes wordt vervolgens gekeken hoe de bewustwording van de medewerkers is, ná het zien van deze acties. In hoofdstuk zeven kan zo gekeken worden of er verschil tussen het bewustzijn vóór blootstelling aan de acties anders is dan het bewustzijn ná de acties. Zoals hierboven aangegeven is, wordt in het hoofdonderzoek op een aantal punten uit de eerste studie nog eens ingegaan. Dit zijn de visie van de medewerkers op:

- interne klantgerichtheid; beschouwt men collega's als klanten?
- bejegening; in hoeverre gedragen de medewerkers van de gemeente zich volgens de deelnemers aan het hoofdonderzoek naar deze punten van 'bejegening' die benoemd zijn in hoofdstuk twee?
- het belang van klantgerichtheid; In hoeverre vinden de medewerkers deze punten van belang?
- acceptatie van de missie; vinden de medewerkers het *persoonlijk* van belang om de missie van meest klantgerichte gemeente van Nederland te behalen?

In het volgende hoofdstuk wordt de tweede studie van dit onderzoek besproken.

Piccolo actie:

'De piccolo actie past niet binnen de manier van communiceren bij de gemeente, maar is wel een leuk idee als eye opener.'

'We hadden geen flauw idee over het hoe en waarom van de piccolo. Vonden het eigenlijk belachelijk.'

'Maak eerst maar eens alle kapotte lampjes bij de lichtdrukknoppen, zorg dat alle schakelaars werken (met name deuren sluiten) en zorg dat ingedrukte verdiepingen niet uit het geheugen verloren gaan, in plaats van liftboys die alleen maar buigen.'

HOOFDSTUK 5: STUDIE 2: COGNITIEVE RESPONSANALYSE

5 Inleiding

De tweede studie tracht een antwoord te geven op de vraag hoe de medewerkers van de gemeente Den Haag die in aanraking zijn geweest met de onconventionele communicatie acties, deze ervaren hebben. Naar aanleiding van de resultaten van deze studie, wordt in het hoofdonderzoek dieper ingegaan op de passendheid, het onderbrekende karakter en de doelstelling van de acties volgens de medewerkers.

Studie twee heeft plaatsgevonden aan de hand van de cognitieve responsanalyse techniek. In dit hoofdstuk zal op de eerste plaats de methode worden beschreven. Vervolgens wordt ingegaan op de procedure van de studie. In de tweede studie is, na uitvoering van de cognitieve responsanalyse, gekeken hoe de acties bekeken kunnen worden tegen de achtergrond van de kenmerken voor succesvolle communicatie, die in hoofdstuk twee behandeld zijn. In paragraaf 5.6 worden de acties beschreven aan de hand van deze kenmerken, waarna in paragraaf 5.7 de inhoud van de reacties van de deelnemers van de cognitieve responsanalyse geanalyseerd worden op deze punten. Hiermee worden de kwalitatieve uitkomsten van de tweede studie enigszins geordend en wordt er een brug geslagen naar het theoretisch kader. Na beschrijving van de resultaten komen in paragraaf 5.8 tot slot de conclusies van de tweede studie aan bod.

5.1 Methode

De cognitieve responsanalyse is een open-end methode die mentale informatie bij verschillende populaties verzameld. Door middel van de cognitieve responsanalyse wordt inzicht verschaft in de cognitieve structuur en het cognitieve proces van respondenten. Aan de respondent wordt gevraagd om alle dingen waar hij of zij aan dacht tijdens (en vlak na) een bepaalde gebeurtenis, te noteren. Aan de hand van deze lijst, die vervolgens door de respondenten ingedeeld wordt in positieve, negatieve en neutrale (of niet relevante) gedachten, wordt een beeld verkregen van de mentale gesteldheid van de respondenten in relatie tot de gebeurtenis (Cacioppo, Von Hippel en Ernst, 1997). De volgorde van de genoemde gedachten zegt iets over hoe de respondent naar de wereld kijkt, hoe hij of zij omgaat met uitdagingen en bedreigingen en over de motieven en cognitieve structuur waaruit deze reacties voortkomen (Cacioppo et al., 1997).

Het voordeel van deze open methode is dat niet - zoals bij gestructureerde vragenlijsten - gesimplificeerd wordt om de data te kunnen interpreteren. Bij vooraf gestructureerde vragenlijsten bestaat het risico dat bepaalde thema's over het hoofd worden gezien (Cacioppo et al., 1997).

Tekortkomingen van de methode zijn dat de respondenten mogelijk hun gedachten niet onder woorden zouden *willen* brengen. Dit kan het geval zijn bij sociaal onwenselijke antwoorden of wanneer er geen anonimiteit geboden kan worden. Sociale wenselijkheid wil zeggen dat respondenten in hun antwoord rekening houden met wat zij denken dat de interviewer een goed antwoord vindt (Swanborn, 1994). Een andere tekortkoming is dat de respondent niet in staat zou kunnen zijn om relevante informatie te geven. Dit kan het geval zijn bij onderzoek met jonge kinderen. Tot slot is het geheugen van de mens niet perfect. Daardoor zou er vertekening (bias) kunnen plaatsvinden (Cacioppo et al., 1997). Bij dit onderzoek zijn de eerste twee tekortkomingen niet aan de orde. Allereerst hebben de respondenten weinig te vrezen voor de zender van de boodschap of mogelijke represailles in het geval ze geen wenselijke antwoorden geven. Daarbij komt dat het onderzoek uitgevoerd wordt door een 'onafhankelijke' onderzoeker. De respondenten wordt dus niet direct geconfronteerd met de zender van de actie. Daarnaast kan de anonimiteit van de respondenten gewaarborgd worden. Tenslotte zijn

de medewerkers capabel om hun gedachten onder woorden te brengen, vanwege het gemiddelde opleidingsniveau van de respondenten.

De cognitieve responsanalyse is een goede methode om te gebruiken wanneer men van te voren geen, of slechts een vaag idee heeft over de cognitieve dimensies. Aangezien de cognitieve responsanalyse gebruikt wordt in het verkennende deel van het onderzoek, voorafgaande aan de kwantitatieve meting, is dit een zeer geschikte methode. Een nadeel van de methode is dat de analyse van de data veel tijd kan kosten (Cacioppo et al., 1997).

5.2 Procedure

De tweede studie heeft plaatsgevonden op vier verschillende locaties. Op elke locatie had drie weken voor afname van de analyse een onconventionele communicatie actie plaatsgevonden. Alle respondenten zijn random geselecteerd: tijdens meting één ging de onderzoeker random een kantoor binnen en vroeg de betreffende medewerker of deze tijd had om mee te werken aan het onderzoek. Tijdens de andere metingen zijn er willekeurig medewerkers benaderd waarvan bekend was dat deze in aanraking geweest waren met de actie. Hiermee zijn vooraf afspraken gemaakt. Alle vooraf benaderde deelnemers stemde direct toe met deelname aan het onderzoek. Bij meting één weigerde drie medewerkers mee te werken in verband met tijdgebrek of andere prioriteiten.

Indien de medewerker toestemde met deelname, ging de meetprocedure van start. De respondent kreeg allereerst een foto van de betreffende actie te zien (bijlage 2). Vervolgens werd gevraagd om alles op te schrijven wat de respondent tijdens en vlak na het zien van deze actie dacht en voelde, en welke ideeën en associaties de respondent bij de actie had. Vervolgens werd gevraagd om per gegeven reactie, te noteren of deze volgens de respondent zelf positief, neutraal of negatief bedoeld was.

In de volgende paragraaf worden allereerst het doel en de uitvoering van de vier acties kort beschreven, gevolgd door de beschrijving van de selectie en hoeveelheid respondenten. In paragraaf 5.5 komen daarna de resultaten van de cognitieve responsanalyse aan bod. Nadat de resultaten van de analyse beschreven zijn, worden de acties aan de hand van de kenmerken voor succesvolle communicatie, die in hoofdstuk twee aan bod zijn gekomen, beschreven en geanalyseerd. Tot slot zullen in paragraaf 5.8 de conclusies uit de tweede studie besproken worden.

5.3 Doel en beschrijving van de acties

5.3.1 *Piccolo actie*

Het doel van de piccolo actie is om medewerkers te 'triggeren' om na te denken over klantgericht werken, door hen hier op een luchtige, komische, absurde manier mee kennis te laten maken. De activiteit brengt medewerkers in contact met het thema *bejegening*. Men zal klantgerichtheid aan den lijve ondervinden.

De wijze van uitvoering is als volgt: Twee piccolo's poseren bij de liftschaften van de betreffende locatie en onthalen de medewerkers 's ochtends met veel enthousiasme. Aan het einde van de dag zwaaien zij hen met dezelfde (overdreven) vriendelijke, belangstellende, behulpzame, enthousiaste en bedankende woorden weer uit. Deze piccolo's worden gespeeld door medewerkers van de gemeente.

5.3.2 *Klantvaardigheidsbewijs*

Doel van het klantvaardigheidsbewijs is het stimuleren van het wij-gevoel door een bewijs van klantgerichtheid af te geven. Dit gebeurt tijdens een feestelijke ceremonie waarbij de gemeentesecretaris het bewijs persoonlijk uitreikt. Daarbij wordt een groepsfoto gemaakt, die na enige tijd ingelijst aangeboden wordt, en met een artikel in

de wekelijkse nieuwsbrief van de gemeente verschijnt. Ook mag het team de wisseltrofee in de vorm van het straatnaambord 'Klantvaardig' een maand in haar bezit houden.

5.3.3 Managementstalking

Het doel van 'managementstalking' is om de managers te confronteren met hun kennis en coachende rol ten aanzien van klantgerichtheid. De wijze waarop dit gegaan wordt, is door (met name midden)managers gedurende één week via verschillende kanalen (brief, email, telefoon en post-it) te confronteren met vragen over klantgerichtheidsthema's en tips voor hun bijdrage aan klantgerichtheid. Het is voor de manager niet mogelijk om te reageren op de actie, aangezien de zender van de actie geheim gehouden wordt. Bij het telefonisch benaderen van de manager wordt er na het uitspreken een 'prikkelende zin' dan ook geen antwoord afgewacht, maar meteen de verbinding verbroken.

Tijdens de hier onderzochte actie zijn de ondervraagde managers onder andere bestookt met de volgende vragen:

- Kent u de stad eigenlijk wel?
- Haalt u wel eens koffie voor uw medewerkers?
- De klant is koning, toch?

5.3.4 Nieuwe medewerkers actie

Het primaire doel van de nieuwe medewerkers actie is om de nieuwe medewerker het gevoel te geven welkom te zijn. De uitvoering van de actie is als volgt: Op een onverwacht moment - niet perse op de eerste werkdag - wordt de nieuwe medewerker op een (overdreven) feestelijke manier overladen met ballonnen, confetti, serpentine, getoeter en snoepjes. Er wordt een korte welkomstoespraak gehouden. Na dit bliksembezoek, dat hooguit tien minuten duurt, is de actie weer ten einde. Niet iedere medewerker van elke dienst komt hiervoor in aanmerking. Er wordt gestreefd naar het uitvoeren van de actie op elke afdeling, zodat elke afdeling ermee te maken krijgt en dit gemeentebreed wellicht op afdelingsniveau een gewoonte gaat worden. Gemaakte rommel wordt door het uitvoerend comité achteraf opgeruimd.

5.4 Respondenten

In totaal hebben 36 medewerkers deelgenomen aan de cognitieve responsanalyse. Daarvan namen 27 personen deel aan de eerste analyse met betrekking tot de piccolo actie; drie aan de tweede analyse met betrekking tot het klantvaardigheidsbewijs; vier aan de managementstalking analyse en twee tenslotte aan de laatste analyse die betrekking had op de nieuwe medewerkers actie. Bij de eerste actie ging het om een actie die gericht was op een hele locatie, de overige acties waren gericht op vier tot dertien medewerkers.

Tijdens de eerste analyse hadden 22 van de 27 respondenten de piccolo's zelf gezien. Vijf respondenten hebben er alleen van collega's iets over gehoord, en op basis van die informatie de analyse uitgevoerd.

Alle ondervraagde respondenten met betrekking tot het klantvaardigheidsbewijs hebben de actie zelf meegemaakt. Van de elf medewerkers die tijdens de actie aanwezig waren zijn er zoals gezegd drie onderworpen aan de cognitieve responsanalyse.

Twee van de vier respondenten van de managementstalking analyse hadden de actie eerst zelf meegemaakt, en er vervolgens over gesproken met collega's. De andere twee managers hadden eerst over de actie gehoord, en deze vervolgens zelf meegemaakt.

Beide respondenten van de nieuwe medewerkers actie hadden de actie zelf meegemaakt en aan de hand van hun eigen ervaring de cognitieve responsanalyse uitgevoerd.

5.5 Resultaten

In de komende paragraaf zullen de resultaten van de cognitieve responsanalyse besproken worden. De resultaten worden per geëvalueerde actie behandeld. Aansluitend worden de vier acties beschreven tegen de achtergrond van de kenmerken voor succesvolle communicatie uit hoofdstuk twee. Daarna wordt ook de inhoud van de reacties van de deelnemers van de cognitieve responsanalyse geanalyseerd aan de hand van deze kenmerken. In paragraaf 5.7 komen vervolgens de conclusies aan bod.

5.5.1 *Piccolo actie*

In de onderstaande tabel is weergegeven hoeveel positieve, neutrale en negatieve punten er per respondent genoemd zijn. In bijlage 3 is daarnaast te zien hoe de reacties verdeeld zijn van medewerkers die uit eigen initiatief een e-mail stuurden naar aanleiding van de piccolo actie. Deze worden niet meegenomen in de tweede studie, maar geven een indicatie van de reacties die uit vrije wil zijn gegeven.

In bijlage 4A is in tabel 4a.1 te zien dat alle 27 respondenten in ieder geval één reactie hebben gegeven op de piccolo actie; 24 respondenten kwamen tot twee reacties etc. Van die 27 eerst gegeven reacties waren er 18 positief van toon, 9 neutraal en nul negatief. Ook van de overige reacties is te zien hoeveel daarvan positief, neutraal of negatief van toon waren.

De respondenten konden tijdens de analyse zoveel reacties op de actie geven als ze wilden. Maximaal gaven de respondenten negen reacties. Per reactie is vermeld hoeveel respondenten een positieve, neutrale of negatieve opmerking maakten. Gemiddeld gaf elke respondent vier reacties op de piccolo actie. Van alle eerst genoemde reacties was 66% (18 reacties) positief en 33% (9 reacties) neutraal.

In de grafiek 4a.1 in bijlage 4A is te zien dat er een verschuiving plaatsvindt van positieve naar neutrale reacties. In het begin worden met name positieve reacties gegeven, aan het einde verschuift dit enigszins naar neutrale reacties. Vanaf de zesde reactie is het aantal neutrale reacties even groot of groter dan het aantal positieve reacties. In totaal worden er van de 101 reacties 61 positieve reacties gegeven. Elf procent van de reacties is negatief (tabel 4a.1).

Opvallend is dat de groep respondenten die de actie niet zelf meegemaakt hebben, maar indirect met de actie in aanraking zijn geweest helemaal geen negatieve reacties op de actie heeft gegeven. In totaal hebben deze vijf respondenten negen positieve en vijf neutrale reacties gegeven.

5.5.2 *Klantvaardigheidsbewijs*

In totaal zijn er door de drie respondenten die ondervraagd zijn met betrekking tot het klantvaardigheidsbewijs 20 reacties gegeven. Dit komt neer op een gemiddelde van zeven reacties per persoon. Hiervan waren er drie positief, vier neutraal en 14 negatief.

Uit de cognitieve responsanalyse kwamen vooral negatieve punten naar voren. Alle respondenten gaven allereerst twee negatieve reacties. Pas bij de vierde reactie was dat in één geval een positieve reactie. In de toon van de reacties is zodoende een verschuiving te zien van negatief aan het begin, naar meer neutraal of positief aan het eind. Toch zeiden de respondenten de actie over het algemeen leuk te vinden. Het feit dat ze in het zonnetje gezet werden werd gewaardeerd. Wel was er een aantal duidelijke irritatiepunten. Doordat de respondenten het er vooraf, tijdens een werkoverleg, met elkaar over gehad hadden, kwamen deze punten bij alledrie de medewerkers naar voren, en voerden de boventoon:

- Het geheel kwam rommelig over
- Mensen stelden zich niet voor / het was onduidelijk wie ze waren
- Niemand nam duidelijk de leiding
- Het was niet handig dat de actie onder werktijd plaatsvond

Achteraf bleek dat de medewerkers vooraf al geïnformeerd waren over de uitreiking, zelf andere filiaalmanagers uit moesten nodigen en voor drankjes dienden te zorgen. Toen achteraf verteld werd dat het de bedoeling geweest was dat de actie een verrassing zou zijn, reageerde men positief. *'Dan zouden we daar anders op gereageerd hebben'*. Er kwamen veel tips van de respondenten hoe de actie in het vervolg beter uitgevoerd kan worden.

5.5.3 Managementstalking

Tijdens de managementstalking evaluatie werd duidelijk dat het telefoontje drie van de vier managers niet bereikt had. Eén van hen gaf aan dat dit kwam doordat alle telefoontjes afgevangen worden door zijn secretaresse. Ook is door drie managers de post-it niet ontvanger. Weer vult één manager aan dat niemand zomaar zijn kamer binnen kan lopen, en het vermoedelijk niet gelukt is een post-it achter te laten. Daarnaast viel één manager de verstuurde e-mail niet op. Over deze sub-acties konden enkele respondenten tijdens de analyse zodoende niks melden.

In totaal zijn er zes positieve, tien neutrale en elf negatieve reacties door de vier respondenten gegeven. Dit komt neer op een totaal van 27 reactie en een gemiddelde van zeven reacties per respondent. Aan het begin werden de meeste negatieve opmerkingen gemaakt, later voornamelijk neutrale opmerkingen.

5.5.4 Nieuwe medewerkers actie

Alle reacties op de nieuwe medewerkers actie waren positief van toon. In totaal zijn er negen reacties gegeven, wat neerkomt op bijna vijf reacties per persoon.

Een overzicht van de toon van de reacties voor elk van de vier acties, is hieronder in tabel 5.1 te vinden.

Actie	Percentage positieve reacties	Percentage neutrale reacties	Percentage negatieve reacties
Piccolo actie	60%	29%	11%
Managementstalking	15%	20%	70%
Klantvaardigheidsbewijs	15%	20%	70%
Nieuwe medewerkers actie	100%	-	-

Tabel 5.1: Overzicht van de toon van de reacties op de vier acties

In tabel 5.2 is te zien dat de nieuwe medewerkers actie de meeste positieve reacties oproept bij de respondenten. Het aantal neutrale reacties is voor alle acties, behalve bovengenoemde, ongeveer gelijk. De meeste negatieve reacties worden gegeven op managementstalking en het klantvaardigheidsbewijs.

5.6 Indeling van de acties op basis van kenmerken voor succesvolle communicatie

Zoals in hoofdstuk twee naar voren gekomen is, is er een aantal kenmerken is, dat volgens de literatuur bijdrage aan succesvolle communicatie. Hieronder is in tabelvorm weergegeven hoe de verschillende acties scoren op de zeven kenmerken van succesvolle communicatie. Een plus is gegeven wanneer de actie hoog op het kenmerk scoort, een

min wanneer de actie laag op het betreffende kenmerk scoort en plus-min wanneer de actie niet hoog en niet laag scoort. In bijlage 4B is een toelichting op onderstaande tabel te vinden.

	Piccolo actie	Klantvaardigheidsbewijs	Management-stalking	Nieuwe medewerkers actie
Kenmerk 1				
Persoonlijk karakter	+/-	+	+/-	+
Tweezijdig kanaal	+	+	-	+
Kenmerk 2				
Aansluiten bij cultuur, kennis, verwachtingen	-	-	-	-
Kenmerk 3				
Serius nemen	+/-	+/-	-	+/-
Uitstraling	+	+	+/-	+
Kenmerk 4				
Fysieke toegankelijkheid	+	+	-	-
Cognitieve toegankelijkheid	+/-	+	+/-	+
Kenmerk 5				
Voldoende informatie geven	+/-	+	+/-	+
Kenmerk 6				
Juiste medium	+/-	+/-	+/-	+/-
Kenmerk 7				
Vertrouwen zender	+/-	+	-	+/-

Tabel 5.2: Indeling van de acties op basis van kenmerken voor succesvolle communicatie

Uit de tabel wordt duidelijk dat de nieuwe medewerkers actie de meeste plussen scoort, wanneer gekeken wordt in hoeverre deze acties voldoet aan de kenmerken voor succesvolle communicatie. Op de tweede plaats staat het klantvaardigheidsbewijs en als derde volgt de piccolo actie. Managementstalking scoort niet éénmaal een plus, en wel vijf maal een min. Deze laatste actie voldoet het minst aan de kenmerken voor succesvolle communicatie. In het hoofdonderzoek wordt gekeken in hoeverre de medewerkers positief oordelen over de verschillende acties, in hoeverre de acties volgens de respondenten onconventioneel zijn en in hoeverre de acties bijdragen aan de bewustwording van de medewerkers.

5.7 Indeling van de reacties op basis van kenmerken voor succesvolle communicatie

Om te beoordelen of bij de verschillende acties sprake is geweest van succesvolle (onconventionele) communicatie, zijn de reacties die de deelnemers tijdens de cognitieve responsanalyse gegeven hebben ondergebracht bij de zeven kenmerken voor succesvolle communicatie en drie mogelijke uitkomsten van onconventionele communicatie, zoals die in hoofdstuk twee vastgesteld zijn. In tabel 5.3 is te zien dat procentueel, de meeste reacties gegeven zijn op het niet-aansluiten van de communicatie-uiting bij het referentiekader van de medewerkers. Op de tweede plaats komen reacties over de zender te staan en als drie na meest worden er opmerkingen over de uitstraling van de acties gegeven. In bijlage 4C is weergegeven hoe deze percentages ontstaan zijn.

Kenmerk	Onconventionele communicatie acties:				Cum. perc.
	Piccolo actie	Klantvaardigheidsbewijs	Managementstalking	Nieuwe medewerkers actie	
	Frequentie van de reacties met betrekking tot het kenmerk:				
1: Persoonlijk karakter	-	10%	4%	-	14%
2a: Wel aansluiten	2%	-	4%	-	6%
2b: Niet aansluiten	12%	15%	8%	56%	80%
3a: Uitstraling	28%	5%	8%	22%	63%
3b: Serieus nemen	-	5%	21%	-	26%
4a: (lage) Fysieke toegankelijkheid	-	5%	-	-	5%
4b: (lage) Cognitieve toegankelijkheid	18%	20%	-	-	38%
5: Weinig informatie geven	1%	5%	21%	-	27%
6: (ongebruikelijk) Medium (en kosten)	6%	5%	-	-	11%
7: Zender	6%	20%	25%	22%	73%
a: (geen) Nuttige informatie verwerking	23%	10%	4%	-	37%
b: Onderkennen van belang van verandering	4%	-	-	-	4%
c: Intens emotionele reactie	1%	-	4%	-	5%
Totaal	100%	100%	100%	100%	

Tabel 5.3: Indeling van de reacties op basis van kenmerken voor succesvolle communicatie

De uitkomstverwachtingen die Jett en George (2003) schetsen voor onconventionele communicatie, zijn bij de vier onderzochte acties nauwelijks uitgekomen. Alleen over de piccolo actie en het klantvaardigheidsbewijs denken de respondenten serieus na. De nieuwe medewerkers actie heeft niet één verwachte uitkomst opgeleverd.

5.8 Conclusie

5.8.1 Aantal reacties

Gemiddeld hebben de respondenten vier reacties per persoon gegeven. De meeste reacties per persoon werden gegeven op het klantvaardigheidsbewijs en managementstalking. Hierbij gaven de respondenten gemiddeld 7 reacties per persoon. Bij de piccolo actie en de nieuwe medewerkers acties werden er gemiddeld vier reacties per persoon gegeven. Conclusies trekken over deze acties is zodoende lastiger. Het aantal respondenten bij de piccolo actie was daarentegen groot, waardoor er vanuit gegaan mag worden dat een voldoende representatief beeld van de heersende opvattingen van de medewerkers over de actie is ontstaan. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de eerstgenoemde acties volgens de respondenten meer overdreven van aard zijn, en minder goed aansluiten bij het referentiekader van de respondenten en de communicatie cultuur van de organisatie. Een andere verklaring kan zijn dat bij de eerstgenoemde acties de uitvoering minder goed was dan bij de laatste twee acties, en daarom een hoop 'commentaar' via de cognitieve responsanalyse boven water kwam.

5.8.2 Toon van de reacties

Uit de resultaten van de tweede studie blijkt dat de respondenten het meest positief op de nieuwe medewerkers actie reageren. Maar liefst 100% van de reacties is bij deze actie positief. Op de tweede plaats staat de piccolo actie, waarop 60% van de reacties positief van toon was. Het klantvaardigheidsbewijs en managementstalking leverden beiden 15% positieve reacties op.

Wanneer gekeken wordt naar de reacties op het klantvaardigheidsbewijs, wordt duidelijk dat het idee van de actie gewaardeerd werd, maar de uitvoering minder succesvol was. Bij managementstalking werden daarnaast niet alle managers bereikt door de verschillende communicatiemiddelen die ingezet waren. Dit beïnvloedt het effect van de actie, waardoor de acties eventueel minder effect hebben gehad, dan ze potentieel zouden kunnen hebben.

5.8.3 Volgorde van de reacties

De volgorde van de genoemde gedachten zegt iets over hoe de respondent naar de wereld kijkt. Bij de piccolo actie was van alle eerst genoemde reacties 66% positief en 33% neutraal. In tabel 5.1 is te zien dat er een verschuiving plaatsvindt van positieve naar neutrale reacties. In het begin worden met name positieve reacties gegeven, aan het einde verschuift dit enigszins naar neutrale reacties. Bij het klantvaardigheidsbewijs daarentegen werden aan het begin met name negatieve reacties gegeven en helemaal aan het eind pas enkele neutrale en positieve reacties. Bij managementstalking werden aan het begin eveneens voornamelijk negatieve opmerkingen gemaakt; later volgden voornamelijk neutrale opmerkingen. Bij de nieuwe medewerkers actie waren tenslotte alle reacties positief. Geconcludeerd kan worden dat zowel het klantvaardigheidsbewijs als managementstalking in beginsel negatief beoordeeld worden, maar er een verschuiving plaatsvindt naar een meer neutrale houding tegenover de acties. De piccolo actie en de nieuwe medewerkers actie worden beiden in eerste instantie positief ontvangen. De piccolo actie genereerde vervolgens wel een aantal neutrale en enkele negatieve reacties; de nieuwe medewerkers actie kent enkel positieve reacties.

5.8.4 Uitkomstverwachtingen onconventionele communicatie

Concluderend kan gesteld worden dat de vier onderzochte acties niet tot nauwelijks hebben geleid tot een nuttig proces van informatieverwerking (kenmerk a), het onderkennen van het belang van verandering (kenmerk b) of intens emotionele reacties (kenmerk c), zoals in paragraaf 2.2.9 door Jett & George (2003) wordt voorspeld.

5.8.5 Succesvolle communicatie?

Op basis van de kenmerken voor succesvolle communicatie (tabel 5.3) blijkt dat de onconventionele communicatie acties, redelijk succesvol genoemd mogen worden. De actie die het meest voldoet aan de kenmerken voor succesvolle communicatie, is de nieuwe medewerkers actie. Daarop volgt het klantvaardigheidsbewijs. Het minst voldoet managementstalking aan de kenmerken voor succesvolle communicatie.

Op basis van de reacties die op deze kenmerken gegeven zijn (tabel 5.4) zijn de onconventionele communicatie acties een stuk minder succesvol te noemen. Een grote groep respondenten geeft reacties op de acties die weergeven dat deze niet aansluiten bij het referentiekader van de medewerker. Dit is een logische uitkomst, aangezien de gedachte achter onconventionele communicatie is om door middel van ongebruikelijke communicatievormen de medewerker te prikkelen tot nadenken. Eveneens hebben veel reacties betrekking op het onbekend zijn van de zender. Dit kenmerk werd in hoofdstuk twee als zeer belangrijk kenmerk voor succesvolle communicatie gezien. Een positieve uitkomst is dat een groot aantal opmerkingen betrekking op de uitstraling van de acties.

5.9 Reflectie op de tweede studie

De cognitieve responsanalyse is een geschikte methode wanneer er niet teveel respondenten aan het onderzoek deelnemen. Bij de nameting van de piccolo actie werden bijna dertig mensen ondervraagd. Dit maakte het lastig om uitspraken over het algemene beeld van de actie te doen, aangezien door de open methode, iedere respondent iets anders zei. Een nadeel van de methode is dat de analyse van de data veel tijd kan kosten. Ook dit bleek helaas waar te zijn. Bij uitvoering van de cognitieve responsanalyse bleek het lastig om brei aan open antwoorden te categoriseren. Aangezien het hier gaat om een kwalitatieve onderzoeksmethode, en verkennend vooronderzoek, is het wellicht niet de bedoeling om strikt gescheiden categorieën te maken waarin de gegeven antwoorden van de respondenten geplaatst konden worden. Om toch uitspraken te kunnen doen over het heersende beeld dat de respondenten van de onderzochte onconventionele communicatie acties hadden, is hier wel voor gekozen. Tevens kon zo een koppeling gemaakt worden met het theoretisch kader uit hoofdstuk twee.

In het volgende hoofdstuk wordt het hoofdonderzoek in de vorm van een enquête besproken.

Managementstalking:

'We hebben erom gelachen. Op het Spui hebben ze kennelijk niets beters te doen dan dit soort onzin te produceren! In de prullenbak ermee!!'

'In een gesprek waarin men zich ergerde over knip-en-plak brieven, heb ik lekker mee gemopperd.'

'Mijn hemel, dat dit soort activiteiten effect sorteert! Ik zou zeggen: deskundigheid en meedenken zijn toch belangrijker.'

HOOFDSTUK 6: STUDIE 3: HOOFDONDERZOEK

6 Inleiding

In dit hoofdstuk zal het hoofdonderzoek behandeld worden. Het hoofdonderzoek is uitgevoerd aan de hand van een enquête. Deze is per e-mail verstuurd naar alle medewerkers van de gemeente die aangesloten zijn op het interne e-mail systeem. Het doel van deze enquête is om de hoofdvraag van het onderzoek te beantwoorden. In het hoofdonderzoek wordt onder andere de bewustwording en het belang van klantgerichtheid bij de medewerkers onderzocht. Ook wordt gekeken naar het bereik van en de mening over de onconventionele communicatie acties. Hierbij wordt door middel van de enquête gekeken of de uitkomsten van het vooronderzoek en de aannames uit het theoretisch kader bevestigd worden.

In dit hoofdstuk wordt allereerst de onderzoeksmethode besproken, gevolgd door een beschrijving van de constructen uit de vragenlijst. Daarna volgen de procedure en de data-analyse. Aansluitend komen resultaten aan bod. In hoofdstuk zeven volgen daarna de conclusies en discussie, die ingaat op een aantal kritiekpunten betreffende het hoofdonderzoek. Het rapport wordt afgesloten met een aantal aanbevelingen voor de gemeente Den Haag en voor vervolgonderzoek.

6.1 Methode

Voor de uitvoering van het hoofdonderzoek is gebruik gemaakt van een enquête. Het doel van een enquête is om gegevens te verzamelen en analyseren om bepaalde beschrijvings- of verklaringsproblemen op te kunnen lossen. De enquête vormt een systematische ondervraging van personen op een groot aantal punten. Met name wanneer het onderzoek een groot aantal personen betreft, het aantal variabelen groot is of wanneer het onderzoek zich richt op houdingen, opinies en gedrag is een enquête een goed onderzoeksinstrument (Swanborn, 1994). Omdat van al deze redenen sprake was, is in dit geval gebruik gemaakt van een enquête. Daarnaast is het met een enquête mogelijk om het onderzoek organisatiebreed uit te voeren. De medewerkers van de gemeente Den Haag zijn verspreid over verschillende locaties. De enquête is via de e-mail, dus als het ware schriftelijk, afgenomen bij de respondenten. Door middel van een vragenlijst zijn alle medewerkers die aangesloten zijn op het interne e-mail systeem bereikt. Bijkomend voordeel voor de medewerkers is dat het invullen van een vragenlijst relatief weinig tijd kost.

Nadelen van de methode zijn het feit dat er geen mogelijkheid is om tussentijds bij te sturen of door te vragen. Ook is er kans op partiele non-respons. Daarbij slaat de respondent vragen over die moeilijk of vervelend zijn. Als dit belangrijke vragen betreft kan het zijn dat de vragenlijst onbruikbaar wordt (Den Boer, Bouwman, Frissen & Houben, 1994). Verder is het moeilijk om een uitspraak te kunnen doen over de validiteit van de gegevens. Toch speelt sociale wenselijkheid bij schriftelijke enquêtes een kleinere rol dan bij bijvoorbeeld interviewenquêtes. Het is makkelijker om een minder geaccepteerde mening anoniem op papier te zetten, dan in bijzijn van een interviewer. Hierdoor is er bij een schriftelijke enquête minder kans op sociaal wenselijke antwoorden (Den Boer et al., 1994). Een bijkomend nadeel hiervan is dat hierdoor slordiger en minder serieus met het onderzoek omgegaan zou kunnen worden door de respondenten. Een ander nadeel is tenslotte dat de respons bij deze methode vaak laag is, doordat respondenten geen zin of tijd hebben of vergeten om de vragenlijst in te vullen en te retourneren. Door het aangeven van een uiterste inzenddatum kan de onderzoeker respondenten motiveren om de vragenlijst snel terug te sturen.

Er zijn maar weinig begrippen met één enkele vraag te meten. Meestal zijn er meerdere vragen nodig om alle verschillende aspecten van een bepaald begrip te kunnen bepalen.

Daarom wordt gebruik gemaakt van schalen (Den Boer et al., 1994). Bij het hoofdonderzoek is in het geval van de stelling-vragen gekozen voor een vijfpuntsschaal. Bij deze schaal is er differentiatie in de antwoorden mogelijk. Het aantal keuze mogelijkheden bij een driepuntsschaal is aan de lage kant en er zit veel verschil tussen de verschillende antwoordmogelijkheden. Bij een zevenpuntsschaal zijn de verschillen tussen de antwoorden daarentegen minder duidelijk aan te geven. De opties 'niet van toepassing' of 'geen mening' zijn niet toegevoegd, omdat deze het de respondenten makkelijker zouden maken bepaalde vragen niet in te vullen. De respondenten worden door de gebruikte schaal als het ware gedwongen om elke vraag écht te beantwoorden. Voor het construct dat gemeten wordt zijn zowel positieve als negatieve stellingen geformuleerd, zowel extreme als gematigde uitspraken. Het uitgangspunt is dat de verschillende items allemaal hetzelfde construct meten (Den Boer et al., 1994).

6.2 Constructen

De enquête is opgedeeld in drie delen. Het eerste deel gaat in op vragen over klantgerichtheid. Het tweede deel richt zich op de onconventionele communicatie acties. Het derde deel betreft tot slot een aantal algemene vragen. In deel één en twee zijn vragen over bewustwording opgenomen. Aangezien dit de afhankelijke variabele van het onderzoek is, is ervoor gekomen deze niet al te opvallend in de vragenlijst te laten verschijnen. Vandaar dat er geen apart deel voor dit construct is ingericht. Hieronder wordt voor elk van de drie constructen die in het theoretisch kader aan de orde zijn gekomen, toegelicht welke vragen gesteld zijn en waarom. Tot slot worden de algemene vragen besproken.

6.2.1 Construct 1: Klantgerichtheid

Het eerste deel van de vragenlijst gaat in op een aantal onderdelen van klantgerichtheid die binnen de gemeente Den Haag als belangrijk worden beschouwd. Deze onderwerpen zijn onder andere uit het groepsinterview van de eerste studie naar voren gekomen. Hierbij is niet letterlijk naar het begrip klantgerichtheid gevraagd, maar naar onderdelen van het begrip. Als eerste is gevraagd naar het besef van interne klantgerichtheid. Respondenten konden aankruisen of zij burgers, bedrijven, andere diensten van de gemeente Den Haag of collega's als hun klanten beschouwden. Uit het groepsinterview kwam naar voren dat dit als een belangrijk onderdeel beschouwd wordt van interne klantgerichtheid. Vervolgens diende de respondent een zestal stellingen op een vijfpuntsschaal te beantwoorden met betrekking op de zes kenmerken van bejegening, zoals eveneens in het groepsinterview naar voren is gekomen. Uit de betrouwbaarheidsanalyse van deze items blijkt dat het een betrouwbare schaal is ($\alpha = 0,71$). Van deze zes kenmerken is vervolgens bekeken of de respondent deze belangrijk vindt, en zo ja, in hoeverre. Hierdoor wordt inzicht verschaft in het 'besef van belang van klantgerichtheid' waar de hoofdvraag zich op richt. Ook is in dit onderdeel gevraagd naar motivators en demotivators voor klantgericht werken. Aan het einde van paragraaf 6.6.1 komen deze kort aan bod. Deze informatie leidt niet tot een antwoord op de hoofdvraag, maar verschaft de gemeente inzicht in de motivatie van haar medewerkers.

6.2.2 Construct 2: Onconventionele communicatie acties

In de enquête zijn de onconventionele communicatie acties aangeduid als 'gemeentebrede activiteiten', om de respondenten niet te beïnvloeden wat betreft het ludieke of ongebruikelijke karakter van de acties. De enquête bevatte vragen over vier onconventionele communicatie acties, die ten tijde van het onderzoek het vaakst en meest gemeentebreed uitgevoerd waren. Daarnaast is gevraagd naar één fictieve onconventionele communicatie actie, om te toetsen of de vragen omtrent de acties serieus beantwoord werden. Nog geen halve procent van de respondenten zei in aanraking geweest te zijn met deze actie. Aangenomen mag dus worden dat de vragen over de overige acties serieus genomen kunnen worden.

Per actie is gevraagd of de respondent er mee in aanraking geweest is, of er over gehoord heeft (aandacht of noticing). Hiermee kan het (directe en indirecte) bereik gemeten worden. Vervolgens is gevraagd of men de actie als een onderbreking van de werkzaamheden (interruption) heeft beschouwd, of de actie als ongebruikelijk ervaren werd, of de manier van communiceren gebruikelijk was binnen de gemeente en of men de doelstelling van de actie kon noemen (begrip, sensemaking en retentie). Het onderbrekende karakter geeft aan in hoeverre er sprake is geweest van een interruption. De ongebruikelijkheid en ongepastheid meten in hoeverre de actie volgens de theorie voldoet aan kenmerken van onconventionele communicatie. Het kunnen noemen van de doelstelling zegt iets over de link die men al dan niet legt met het thema klantgerichtheid. Deze vraag zegt zodoende iets over de bewustwording of sensemaking die plaatsgevonden heeft.

6.2.3 Construct 3: Bewustwording

Nadat deze vragen voor alle vier de acties gesteld waren, werd gevraagd of de respondent over een van de acties gesproken of nagedacht had (sensemaking en retentie), en zo ja, of de strekking van het gesprek of de gedachte positief of negatief was (beamen). Hiermee kan gemeten worden of er een actief bewustwordingsproces plaatsgevonden heeft. Vervolgens ging de vragenlijst in op de bekendheid van de zender. Hierdoor kan onderzocht worden of het voor het effect van de onconventionele communicatie acties van belang is of de respondent de zender kent. Vervolgens werd letterlijk gevraagd of de respondent dacht zich meer bewust geworden te zijn van het belang van klantgericht werken, dóór de bovengenoemde activiteiten. Deze vraag wordt in de analyse minder zwaar gewogen dan de eerste vraag (namelijk of de respondent zich *het afgelopen half jaar* meer bewust is geworden van het belang van klantgerichtheid). De belangrijkste reden hiervoor is dat de eerste bewustwordingsvraag vóór de vragen over de acties gesteld is. Daarnaast wordt bij de tweede vraag letterlijk gevraagd of de respondent door de acties bewuster is geworden, waarbij het mogelijk is dat de respondent zelf het effect van de acties onder- of overschat. Tot slot is gevraagd of de missie van de gemeente, om de meest klantgerichte gemeente van Nederland te worden, ook van persoonlijk belang is voor de respondent (beamen).

6.2.4 Algemene vragen

Aan het einde van de vragenlijst is gevraagd naar een zestal algemene kenmerken van de respondenten. Ten eerste is naar het geslacht van de medewerker gevraagd. Hiermee kunnen mogelijke verschillen tussen mannen en vrouwen met betrekking tot klantgerichtheid en bewustwording in kaart gebracht worden. Vervolgens is gevraagd naar de leeftijd en ambtstermijn. Gemeten kan worden of medewerkers met verschillende leeftijden of ambtstermijnen anders reageren op de onconventionele communicatie acties, of verschillende visies hebben op het belang van klantgericht werken. Ten vierde is gevraagd naar de dienst waar de respondent werkzaam is. Aan de hand hiervan kan allereerst bekeken worden of de verdeling van de respondenten representatief is voor de hele gemeente. Daarnaast zouden er verschillen tussen groepen medewerkers van verschillende diensten kunnen zijn, aangezien niet alle acties ten tijde van afname van de enquête bij iedere dienst uitgevoerd waren, maar ook omdat de ene dienst al intensiever bezig is met het thema klantgerichtheid dan de andere dienst. Vervolgens is gevraagd of de respondent een leidinggevende functie bekleedt. Hierdoor zouden verschillen tussen bewustwording tussen managers en overig personeel zichtbaar gemaakt kunnen worden. Tot slot is gevraagd naar het contact met externe klanten. In paragraaf 6.6 worden de resultaten per groep besproken.

6.3 Procedure

Voordat de vragenlijst verspreid is naar de medewerkers van de gemeente Den Haag, is deze tweemaal gepretest onder een groep van vijf medewerkers. Na aanpassing is deze

vervolgens verstuurd naar alle medewerkers die aangesloten zijn bij het interne e-mail systeem GroupWise, en via twee contactpersonen naar de Dienst Openbare Bibliotheek en de Haeghe Groep. Zodoende kwam de vragenlijst bij alle dertien diensten en de griffie terecht. Bij de vragenlijst werd een begeleidende e-mail verstuurd van de gemeentesecretaris, met de vraag tot deelname aan het onderzoek. De respondenten hadden de mogelijkheid om de vragenlijst per e-mail of per interne post terug te zenden. Het was niet nodig om een herinnering te sturen, aangezien er binnen enkele dagen al driehonderd ingevulde vragenlijsten retour kwamen. In totaal heeft de vragenlijst twee weken uitgestaan. Na afloop zijn alle deelnemers aan het onderzoek die hun vragenlijst digitaal terug gestuurd hebben, per e-mail bedankt voor hun medewerking. In bijlage 5 is de vragenlijst te vinden. In de volgende paragraaf wordt duidelijk hoeveel mensen de vragenlijst uiteindelijk ingevuld hebben.

6.4 Respondenten

De populatie van het hoofdonderzoek bestond uit alle medewerkers van de gemeente Den Haag die bij GroupWise aangesloten zijn. In totaal wordt deze populatie geschat op zo'n 6000 medewerkers. Naar al deze mensen is de enquête per e-mail verstuurd. Automatisch kwamen er ruim 300 e-mails terug, in verband met afwezigheid of verouderde e-mail adressen. Van de naar schatting 5700 benaderde medewerkers hebben 693 mensen de vragenlijst ingevuld en teruggestuurd. Dit komt neer op een responspercentage van ruim 12%.

Van de respondenten was 57% man en 42% vrouw. Eén derde van hen was tussen de 45 en 54 jaar oud, 27% tussen de 35 en 44 jaar oud en 23% tussen de 25 en 34 jaar oud. Bijna de helft van de respondenten werkt langer dan tien jaar bij de gemeente. Een kwart van de respondenten bekleedt een managementfunctie en ruim 80% van de ondervraagden heeft in zijn werk direct contact met externe klanten. In het Sociaal Jaarverslag van de gemeente (Sociaal jaarverslag, 2003) is te zien dat dit een representatieve steekproef is wat betreft geslacht, leeftijd en diensttijd.

Van vier⁷ van de dertien diensten was in totaal bijna 70% van de respondenten afkomstig. Dit zijn dan ook de grotere diensten binnen de gemeente.

6.5 Data analyse

De enquêtes zijn met behulp van het statistische analyseprogramma SPSS geanalyseerd. Allereerst zijn door middel van frequentietabellen de verdelingen van de algemene vragen in kaart gebracht. Deze zijn in bijlage 6 te vinden. Daarnaast is inzicht verkregen in de antwoorden op de items van de constructen klantgerichtheid, onconventionele communicatie en bewustwording door middel van frequentietabellen. Hierna zijn enkele items omgeschaald, zodat een hoge score duidt op een positieve beoordeling van de stelling. Vervolgens is er een factoranalyse uitgevoerd, om te onderzoeken of de verschillende items uit vraag drie op één factor laadden. Ook zijn er kruistabellen gemaakt om de verschillen tussen groepen in kaart te brengen. Daarbij is een Chi-kwadraat toets uitgevoerd om te kijken of er bij de verschillen tussen de groepen een significant verband bestaat.

6.6 Resultaten

In deze paragraaf zullen de resultaten van het hoofdonderzoek besproken worden. De opbouw van de resultaten is als volgt. Allereerst worden de resultaten voor elk van de constructen besproken, gevolgd door de verschillen tussen bepaalde groepen medewerkers.

⁷ De dienst Stedelijke Ontwikkeling, de dienst Sociale Zaken en Welzijn, de dienst Stadsbeheer en de dienst Onderwijs Cultuur en Welzijn

6.6.1 Construct 1: Klantgerichtheid, frequenties

Door de vragen die in de enquête betrekking hadden op het thema klantgerichtheid, wordt inzicht verschaft in het 'besef van belang van klantgerichtheid' waar de hoofdvraag zich op richt.

6.6.1.1 Interne klantgerichtheid

Als eerste is door middel van frequentietabellen in kaart gebracht hoe de respondenten in totaal scoren op de items over klantgerichtheid. Negentig procent van de respondenten ziet andere diensten binnen de gemeente, collega's en/of andere interne personen of groepen (zoals de gemeentesecretaris of de gemeenteraad) als zijn klanten. Dit wordt het besef van de interne klant genoemd. Wanneer het besef van klantgerichtheid hoog is (paragraaf 6.6.1.2), mag aangenomen worden dat dit - wanneer men aangeeft collega's als klanten te zien - eveneens geldt voor *interne* klantgerichtheid.

Besef van interne klantgerichtheid	Frequentie	Percentage
Ja	621	90%
Nee	69	10%
Totaal	690	100%

Tabel 6.1: Besef van interne klantgerichtheid

6.6.1.2 Bejegening

De analyses die uitgevoerd zijn met de items over bejegening verschaffen inzicht in het besef van klantgerichtheid. Allereerst is gekeken hoe zes stellingen over het onderwerp 'bejegening', in de vorm van de kenmerken die uit eerder intern onderzoek⁸ naar voren gekomen zijn, beantwoord zijn.

De zes kenmerken waarnaar in de stellingen gevraagd is, blijken allen op één factor te laden. Deze factor (bejegening) geeft zodoende een goed beeld van het besef van klantgerichtheid, aangezien alle items in gingen op stellingen over bejegening en bejegening een aspect is van klantgerichtheid.

Elke stelling ging in op de uitvoering van één van de bejegeningaspecten volgens de respondent. Uit de antwoorden op de stellingen kwam naar voren dat bijna de helft van de respondenten vindt dat de medewerkers met de klant meedenken en deskundig zijn. Ongeveer eenderde van de respondenten vindt dat de medewerkers duidelijke informatie geven en beleefd zijn. Het laagst scoort het kenmerk 'goed doorverwijzen'; 29% vindt dat men de klant *niet* van het kastje naar de muur stuurt.

⁸ In totaal hebben 93 ambtenaren, werkzaam bij 12 verschillende diensten van de gemeente Den Haag, de vragenlijst 'Onderzoek Klantgerichtheid' ingevuld.

Bejegeningstelling	In hoeverre mee eens?				
	Zeer oneens - - - - - Zeer eens				
De medewerkers van de gemeente geven onduidelijke informatie aan klanten*	0,4%	20%	39%	35%	4%
De medewerkers van de gemeente zijn altijd beleefd naar klanten*	2%	24%	35%	33%	4%
Klanten* worden door de medewerkers van de gemeente van het kastje naar de muur gestuurd	1%	22%	43%	29%	3%
De medewerkers van de gemeente denken met de klant* mee	0,4%	13%	39%	45%	1%
De medewerkers van de gemeente zijn niet zo deskundig als ze zich voordoen*	1%	15%	35%	43%	4%
De medewerkers van de gemeente houden zich niet altijd aan gemaakte afspraken	5%	38%	33%	19%	3%

Tabel 6.2: Score op bejegeningstellingen

* Deze vragen zijn omgeschaald, zodat een hoog percentage duidt op positieve werkhouding ten opzichte van het kenmerk.

Uit bovenstaande tabel blijkt tevens dat gemiddeld eenderde van de respondenten aangeeft het niet eens en niet oneens met de bejegeningstellingen te zijn. Het antwoord dat daarna het meest gekozen antwoord is, is in bijna alle gevallen 'mee eens'.

Op de vraag of men de bejegeningaspecten van belang vindt, gaf een overgroot deel van de respondenten aan deze van belang te vinden in het contact met klanten. In tabel 6.3 is dit per aspect weergegeven.

Bejegeningaspect	Wel van belang	Niet van belang
Duidelijke / begrijpelijke informatie	96%	4%
Beleefd / vriendelijk zijn	86%	13%
Goed doorverwijzen (niet van het kastje naar de muur sturen)	90%	10%
Meedenken	86%	14%
Deskundig zijn	84%	16%
Afspraken nakomen	96%	4%

Tabel 6.3: Belang van bejegeningaspecten

Uit de vraag in hoeverre de respondenten de zes aspecten van bejegening van belang vonden (vraag 4b), blijkt dat met name de aspecten 'duidelijke / begrijpelijke informatie geven' en 'afspraken nakomen' belangrijk worden gevonden. Negentig procent vindt dit van belang. 'Meedenken' en 'beleefd / vriendelijk zijn' scoren het minst hoog: respectievelijk 54% en 56% vindt dit van belang.

Bejegeningaspect	In hoeverre van belang?				
	Zeer onbelangrijk - - - - - Zeer belangrijk				
Duidelijke / begrijpelijke informatie	0,1%	-	0,1%	10%	90%
Beleefd / vriendelijk zijn	0,1%	0,4%	5%	37%	56%
Goed doorverwijzen (niet van het kastje naar de muur sturen)	0,3%	0,1%	2%	22%	74%
Meedenken	0,3%	0%	7%	37%	54%
Deskundig zijn	-	0,6%	7,1%	26%	65%
Afspraken nakomen	0,1%	-	0,3%	10%	89%

Tabel 6.4: Mate van belang bejegeningaspecten

6.6.1.3 Motivators en demotivators voor klantgericht werken

Om inzicht te krijgen in de motieven van de medewerkers om al dan niet klantgericht te (kunnen of willen) werken, is gevraagd wat motivators en demotivators voor klantgericht werken zijn. Voor beide wordt hieronder een top vier van meest gegeven antwoorden weergegeven:

Motivators voor klantgericht werken zijn volgens de respondenten:

1. zelf ook klantgericht behandeld willen worden
2. positieve reacties van derden en tevreden klanten
3. klantgerichtheid geeft een goed gevoel en goede sfeer en zorgt voor minder agressie bij klanten
4. klantgerichtheid zorgt voor beter resultaat, het is efficiënter en scheelt extra werk

Demotivators voor klantgericht werken zijn volgens de respondenten:

1. (te veel) regels, schakels, procedures en bureaucratie
2. tijdsdruk, werkdruk
3. houding van, of het afhankelijk zijn van derden, met name collega's
4. onduidelijke informatie, zoals wie zit waar of wie is waar verantwoordelijk voor, en bereikbaarheid

6.6.2 Construct 2: Onconventionele communicatie acties, frequenties

De vragen die in de enquête gewijd zijn aan de onconventionele communicatie acties hebben betrekking op het bereik, het karakter en de mening over de acties. Het onderbrekende karakter geeft aan in hoeverre er sprake is geweest van een *interruption*. De ongebruikelijkheid en ongepastheid meten in hoeverre de actie volgens de theorie voldoet aan kenmerken van onconventionele communicatie (*discrepantie*).

Tevens geven de antwoorden op enkele vragen omtrent de acties inzicht in het bewustwordingsproces. Het kunnen noemen van de doelstelling zegt iets over de link die men al dan niet legt met het thema klantgerichtheid. Deze vraag zegt zodoende iets over de bewustwording of sensemaking die plaatsgevonden heeft. Hierop wordt in de volgende paragraaf ingegaan.

6.6.2.1 Bereik van de acties

Het percentage medewerkers dat in ieder geval met één van de vier onconventionele communicatie acties in aanraking is geweest, is 44%. In totaal is 36% met één actie in aanraking geweest, 7% met twee acties, 1% met drie acties en 0,1 % met vier acties. Een percentage van 53% is met geen van de onderzochte acties in aanraking geweest (zie tabel 6.11, pag. 7). Van de overige respondenten is dit onbekend.

De piccolo actie heeft het hoogste directe bereik (39%). Met direct bereik wordt bedoeld: de actie zelf zien of meemaken. Indirect bereik ontstaat doordat respondenten over de actie lezen of er van collega's wat over horen. Zowel managementstalking als de nieuwe medewerkers actie hebben een direct bereik van ongeveer 5%. Daarnaast heeft 6% van managementstalking gehoord (*indirect bereikt*). Voor de piccolo actie en de nieuwe medewerkers actie is dit in beide gevallen 16%. Het klantvaardigheidsbewijs heeft het laagste directe bereik, nog geen half procent van de respondenten is met deze actie in aanraking geweest. Wel heeft 11% van de respondenten van het klantvaardigheidsbewijs gehoord. Bij deze laatste groep gaat het echter om drie personen, waardoor de uitspraken omtrent deze actie niet als representatief beschouwd kunnen worden. In het vervolg van dit onderzoek worden de resultaten omtrent deze actie zodoende niet verder meegenomen.

Actie	Direct bereik	Indirect bereik
Piccolo actie	39%	16%
Managementstalking	5%	6%
Nieuwe medewerkers actie	6%	16%
Klantvaardigheidsbewijs	0,4%	11%

Tabel 6.5: Bereik van de acties; direct en indirect

6.6.2.2 Mening over de acties

Van de mensen die met de acties in aanraking geweest zijn, heeft 35% een positief beeld van de piccolo actie, 21% van managementstalking en 64% van de nieuwe medewerkers actie.

Actie	Positief beeld	Neutraal beeld	Negatief beeld
Piccolo actie	35%	42%	15%
Managementstalking	21%	18%	49%
Nieuwe medewerkers actie	64%	17%	5%

Tabel 6.6: Mening over de acties

In hoeverre een positief beeld van de respondenten over de acties gewenst is, is onbekend. Er zijn voorafgaande geen harde meetbare doelen gesteld voor de onconventionele communicatie acties. Het gaat de projectleiding met name om het prikkelen van de ambtenaren en het uitlokken van een reactie. De uitkomst wat betreft de mening over de acties die in tabel 6.6. te zien is, geeft de stand van zaken op dit moment weer.

6.6.2.3 Onderbrekend karakter, ongebruikelijkheid en passendheid van de acties

Voor elk van de vier acties is gevraagd of de respondent de actie als onderbrekend beschouwde (*interruption*), ongebruikelijk vond (*discrepantie*) of een passende communicatievorm voor de gemeente Den Haag achtte. Van de respondenten die met managementstalking in aanraking geweest zijn, zag 64% deze actie als een onderbreking van de werkzaamheden. Bij de nieuwe medewerkers actie betreft dit 38% van de medewerkers die met de actie in aanraking zijn geweest. Vijf procent van de respondenten die met de piccolo actie in aanraking is geweest, beschouwt deze actie als onderbrekend.

Een percentage van 82% van de respondenten die in aanraking is geweest met de piccolo actie vindt de actie ongebruikelijk. Bij managementstalking geldt dit voor 64%. Voor de nieuwe medewerkers actie is dit percentage tenslotte 31%.

Vierenzeventig procent van de respondenten die met de nieuwe medewerkers actie in aanraking is geweest vindt de actie passend. Voor de piccolo actie gaat dit om 33% en voor managementstalking tot slot om 21%.

Actie	Onderbreking	Ongebruikelijk	Passend
Piccolo actie	5%	82%	33%
Managementstalking	64%	64%	21%
Nieuwe medewerkers actie	38%	31%	74%

Tabel 6.7: Karakter van de acties

Note: hierbij zijn alleen de respondenten meegenomen die zelf met de betreffende actie in aanraking zijn geweest.

In de volgende paragraaf wordt beschreven in hoeverre de acties hebben geleid tot bewustwording van het belang van klantgericht werken.

6.6.3 Construct 3: Bewustwording, frequenties

Nadat in de enquête naar alle vier de acties gevraagd is, is onderzocht of de respondent over één van de acties gesproken of nagedacht had (*sensemaking* en *retentie*), en zo ja, of de strekking van het gesprek of de gedachte positief of negatief was (*beamen*). Hiermee kan gemeten worden of er een actief bewustwordingsproces plaatsgevonden heeft. Vervolgens gaat de vragenlijst in op de bekendheid van de zender. Voor het bewustwordingsproces en het al dan niet slagen van de communicatie acties, zou het van belang kunnen zijn of de respondent de zender kent (en vertrouwt).

Uit de hoofdvraag van het onderzoek blijkt dat 21% zich het afgelopen jaar meer bewust is geworden van het belang van klantgericht werken. De controlevraag hierop aan het einde van de enquête laat een ander beeld zien; wanneer de respondenten expliciet gevraagd wordt of zij door de onconventionele communicatie acties bewuster zijn geworden van het belang van klantgericht werken, geeft 8% aan zich bewuster geworden te zijn; 28% zegt enigszins bewuster geworden te zijn door de acties. De hoofdvraag (vraag 1) wordt in dit onderzoek als afhankelijke variabele gezien en zal in de volgende analyses een hoofdrol spelen.

Wanneer de percentages van eerder intern onderzoek⁹ naast deze percentages gezet worden blijkt het volgende.

Bewustwording	Meting begin 2004		Meting eind 2004	
	Frequentie	Percentage	Frequentie	Percentage
Meer bewust	31	33%	143	21%
Net zo bewust	58	62%	540	78%
Niet bewust van	2	2%	7	1%
Minder bewust	0	0%	2	0,3%
Totaal	93	100%	693	100%

Tabel 6.8: Bewustwording van het belang van klantgerichtheid, begin en eind 2004

Hierbij moet opgemerkt worden dat de meting begin 2004 zich richtte op de (verhoging van) bewustwording van de afgelopen twee jaar. De meting eind 2004 richtte zich op (een verhoging van) bewustwording van het afgelopen half jaar.

6.6.3.1 Bewustwording collega's

Op de vraag of de respondenten dachten dat hun collega's zich het afgelopen half jaar meer bewust waren geworden van het belang van klantgericht werken, antwoordde een kwart van de respondenten 'ja' (tabel 6.9). Als reden voor deze verhoogde bewustwording gaven zij echter in de meeste gevallen aan dat de betreffende collega voorheen al klantgericht werkte (tabel 6.10). Van duidelijke *verhoogde* bewustwording van collega's is volgens de respondenten zodoende geen sprake.

Collega bewuster?	Frequentie	Percentage
Ja	181	26%
Nee	493	71%

Tabel 6.9: Bewustwording bij collega's

⁹ In totaal hebben 93 ambtenaren, werkzaam bij 12 verschillende diensten van de gemeente Den Haag, de vragenlijst 'Onderzoek klantgerichtheid' ingevuld.

Reden	Collega bewuster		Collega niet bewuster	
	Frequentie	Percentage	Frequentie	Percentage
Klantgerichtheid geen prioriteit	4	2%	89	18%
Collega werkte al klantgericht	86	48%	334	68%
Cursus of workshop klantgerichtheid	34	19%	6	1%
Intranetsite Klantgerichtheid	5	3%	1	0,2%
Anders	47	26%	58	12%

Tabel 6.10: Reden voor al dan niet bewuster worden collega

6.6.3.2 Bewustwording door de acties

Tabel 6.11 laat zien dat hoe meer acties de medewerkers zien, hoe hoger het percentage respondenten is dat zich meer bewust is geworden van het belang van klantgerichtheid. Dit geldt tot het bereik van drie acties. Er hebben echter slechts vijf mensen meer dan twee acties meegemaakt, waardoor deze verschillen niet significant zijn. Wel mag vastgesteld worden dat het effect op bewustwording stijgt wanneer de respondent meer dan één actie meemaakt (zie tabel 6.11).

Bewustwording	Aantal acties waarmee men in aanraking is geweest					Frequentie
	0	1	2	3	4	
Meer bewust	18%	20%	34%	60%	0%	136
Net zo bewust	80%	78%	66%	40%	100%	525
Niet bewust	2%	0%	0%	0%	0%	7
Minder bewust	0%	1%	0%	0%	0%	2
Frequentie	367	250	50	5	1	670

Tabel 6.11: Gezamenlijk bereik van de acties

Uit een Chi-kwadraat toets bij de kruistabel-analyse blijkt dat er bij de respondenten die in aanraking zijn geweest met één van de acties, een verband bestaat tussen het bereik van de actie en bewustwording (Pearson Chi-Square = 0.034) en het nadenken en praten over de acties (Pearson Chi-Square = 0.000). Daarnaast is er bij de respondenten die met een van de acties in aanraking zijn geweest een verband met het persoonlijk van belang vinden van de missie (Pearson Chi-Square = 0.000).

Medewerkers die meer bewust zijn van het belang van klantgericht werken uiten dat onder andere in meer nadenken en praten over de acties (Pearson Chi-Square = 0.002) en het persoonlijk van belang vinden van de missie (Pearson Chi-Square = 0.000).

6.6.3.3 Cognitief proces

In totaal heeft 30% van de respondenten die met één van de acties in aanraking is geweest, hierover nagedacht of gesproken. In hoofdstuk twee wordt dit aangeduid als 'nuttige informatieverwerking'. Wanneer de respondenten achteraf over de actie spraken of nadachten, ging het bij driekwart van de gevallen om positieve gedachten of gesprekken; 73% van de mensen die over de actie nadacht was positief, 75% van de mensen die over de actie sprak was positief.

Ook kan het juist weergeven van de doelstelling van de onconventionele communicatie actie, gezien worden als een cognitief bewustwordingsproces. Hieronder is van de drie acties die meegenomen worden in de analyse, te zien hoeveel respondenten – die direct met de betreffende actie in aanraking zijn geweest - de doelstelling van de actie wisten

te noemen. Hierbij is het antwoord van de respondenten vergeleken met de doelstellingen van de acties, zoals die beschreven staan in hoofdstuk vijf.

Actie	Doelstelling juist
Piccolo actie	53%
Managementstalking	33%
Nieuwe medewerkers actie	91%

Tabel 6.12: Doelstelling onconventionele communicatie acties

6.6.3.4 Bekendheid zender

De zender van de onconventionele communicatie acties is bekend bij 12% van de respondenten. Daarbij zijn de volgende partijen als zender goedgekeurd: de projectleiding, de uitvoerders van het project ('Het Oog' en 'De Ring') en de gemeentesecretaris als opdrachtgever van het project.

6.6.3.5 Persoonlijk belang van de missie

Een percentage van 39% vindt de missie *persoonlijk* van belang (*beamen*). Van de respondenten die de missie persoonlijk niet van belang vinden, geeft eenderde aan klantgerichtheid wel van belang te vinden, maar het wedstrijdelement, en de vergelijking met andere gemeenten ongepast te vinden.

6.6.4 Verschillen tussen groepen

Aan het einde van de vragenlijst is gevraagd naar een aantal demografische gegevens. Ten eerste is naar het geslacht van de medewerker gevraagd. Hiermee kunnen mogelijke verschillen tussen mannen en vrouwen met betrekking tot klantgerichtheid en bewustwording in kaart gebracht worden. Vervolgens is gevraagd naar de leeftijd en ambtstermijn. Gemeten kan worden of medewerkers met verschillende leeftijden of ambtstermijnen anders reageren op de onconventionele communicatie acties, of verschillende visies hebben op het belang van klantgericht werken. Ten vierde is gevraagd naar de dienst waar de respondent werkzaam is. Aan de hand hiervan kan allereerst bekeken worden of de verdeling van de respondenten representatief is voor de hele gemeente. Daarnaast zouden er verschillen tussen groepen medewerkers van verschillende diensten kunnen zijn, aangezien niet alle acties ten tijde van afname van de enquête bij iedere dienst uitgevoerd waren, maar ook omdat de ene dienst al intensiever bezig is met het thema klantgerichtheid dan de andere dienst. Vervolgens is gevraagd of de respondent een leidinggevende functie bekleedt. Hierdoor zouden verschillen tussen bewustwording tussen managers en overig personeel zichtbaar gemaakt kunnen worden.

Door middel van frequentietabellen en kruistabellen zijn de verschillen tussen groepen in kaart gebracht. De meest opvallende verschillen tussen groepen worden hieronder beschreven.

6.6.4.1 Leeftijd

Een significant verschil is te vinden tussen jongere en oudere medewerkers. Jonge medewerkers vinden de missie vaker persoonlijk van belang dan oudere medewerkers (dalende lijn tot > 55). Uit de Chi-kwadraat toets blijkt dat Pearson Chi-Square = 0.020.

6.6.4.2. Ambtsperiode

Uit de Chi-kwadraat toets blijkt dat er een verband bestaat tussen de ambtstermijn en het persoonlijk belang van de missie (Pearson Chi-Square = 0.033). Om erachter te komen, welke kant dat verband opgaat, is een frequentietabel gemaakt voor deze variabelen. Hierin is een dalende lijn waar te nemen in de mate van persoonlijk belang van de missie; voor de mensen die kort werkzaam zijn is de missie meer van persoonlijk belang dan voor de mensen die langer werkzaam zijn.

6.6.4.3 Dienst

Significante verschillen tussen de diverse diensten zijn gevonden bij de kruistabellen voor het bereik en het kunnen noemen van de doelstelling van de piccolo actie en managementstalking (voor beiden geldt: Pearson Chi-Square = 0.000). Ditzelfde geldt voor de mening die men na het zien van de acties had over bovengenoemde twee acties. Daarnaast bleken medewerkers van verschillende diensten in significant verschillende mate over de acties te praten en na te denken (Pearson Chi-Square = 0.000). Tot slot waren er significante verschillen waarneembaar tussen de respondenten van de verschillende diensten en de bekendheid van de zender en het persoonlijk belang van de missie (Pearson Chi-Square = 0.000).

6.6.4.4 Management functie

In vergelijking tussen de groep managers en overige medewerkers, kwam naar voren dat een significant verschil bestaat tussen het al dan niet uitvoeren van een managementfunctie en bewust zijn van het belang van klantgericht werken (Pearson Chi-Square = 0.023).

Tot slot zijn voor een niet-demografisch kenmerk, significante verschillen gevonden. Het betreft de bekendheid van de zender. De verschillen tussen groepen voor deze variabele worden hieronder besproken.

6.6.4.5 Bekend met de zender

Naast de demografische gegevens waarnaar in de enquête gevraagd is, is ook het al dan niet kennen van de zender meegenomen in de frequentieanalyse om te kijken of deze factor van invloed is op de score van de respondenten. Bij alle verbanden die in de frequentietabellen gevonden zijn, blijkt uit kruistabellen dat het om significante verschillen tussen groepen gaat. Van de respondenten die bekend zijn met de zender van de onconventionele communicatie acties, zijn meer mensen zich bewust van het belang van klantgerichtheid dan respondenten die de zender niet kennen (Pearson Chi-Square = 0.005). Uit frequentietabellen komt naar voren dat over *alle* onconventionele communicatie acties daarnaast positiever wordt gedacht door de mensen die de zender kennen. Dit verband wordt bevestigd door de Chi-kwadraat toets (voor alle acties geldt dat Pearson Chi-Square = 0.000). Ook weten zij de doelstellingen van *alle* acties beter te noemen. Ook hier bevestigd de kruistabel een significant verband (Pearson Chi-Square = 0.000). Daarnaast denkt deze groep mensen meer over de acties na en spreekt men er vaker over (Pearson Chi-Square = 0.000). De strekking van het gesprek is daarbij positiever. Tot slot vinden de respondenten die bekend zijn met de zender de missie vaker persoonlijk van belang (Pearson Chi-Square = 0.000). Uit bovengenoemde resultaten blijkt dat de bekendheid van de zender de belangrijkste variabele genoemd mag worden die van invloed is op de bewustwording van de medewerkers.

6.7 Reflectie op de derde studie

Een punt van reflectie op het meetinstrument is het volgende. Veel mensen waren het bij de bejegeningstellingen 'niet eens, niet oneens' met de stellingen. Een verklaring hiervoor kan zijn dat de stellingen te algemeen geformuleerd waren of dat men geen sterke mening over het onderwerp had. Dit is in tegenstelling met hetgeen hiervoor geconcludeerd is, namelijk dat het onderwerp leeft bij de doelgroep. Tevens bleek uit de vraag naar de mate van belang, dat een overgroot deel van de medewerkers de bejegeningaspecten *wel* van belang vindt. Met name duidelijke informatie geven en afspraken nakomen worden zeer belangrijk geacht. Bij de stellingen werd op deze aspecten respectievelijk 'niet eens, niet oneens' en 'oneens' als meeste genoemd. Een kanttekening bij deze resultaten dient geplaatst worden bij de formulering van de stellingen, die vermoedelijk te algemeen, ofwel te stellig van aard was. In de enquête is bij bovengenoemde schaalvragen de optie 'niet van toepassing' of 'geen mening' niet

toegevoegd. Dit zou tot irritatie kunnen leiden, omdat men niet de kans heeft om geen antwoord te geven. Dit zou een mogelijke verklaring kunnen zijn voor het hoge percentage antwoorden in de categorie 'niet eens, niet oneens'.

Een ander punt van reflectie op het meetinstrument is het feit dat in de enquête gebruik is gemaakt van verschillende schalen. Hierdoor was het lastig om in SPSS analyses uit te voeren. Het uitvoeren van een logistische regressie analyse was hierdoor bijvoorbeeld niet mogelijk. Dit probleem is opgelost door het uitvoeren van Chi-kwadraat toetsen. Hiermee is echter minder duidelijk te zien van welk soort verband sprake is. Bij logistische regressie analyse is het oorzakelijke verband duidelijker aan te geven.

Aan de conclusies van het hoofdonderzoek is een apart hoofdstuk gewijd (hoofdstuk zeven). In dat hoofdstuk komt eveneens een aantal discussiepunten aan bod. Vervolgens komen in hoofdstuk acht de aanbevelingen voor de gemeente Den Haag alsmede voor vervolgonderzoek aan bod.

Nieuwe medewerkers actie:

'De nieuwe medewerkers actie vond ik wel aardig. Maar ik zie niet direct een link met klantgerichtheid. Het werd ook niet meteen helemaal duidelijk wat het doel was. Bovendien vond ik de uitvoering een beetje melig met fluitjes, slingers en Hawaiishirts.'

'Jammer dat de nadruk zo op nieuwe medewerkers ligt, juist van ervaren mensen wordt het als vanzelfsprekend gezien dat ze er altijd voor je zijn.'

HOOFDSTUK 7: CONCLUSIES EN DISCUSSIE

7 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste conclusies uit dit onderzoek nader toegelicht. Aan de hand van deze conclusies wordt vervolgens de hoofdvraag van het onderzoek beantwoord. Daarbij wordt tevens ingegaan op een aantal discussiepunten omtrent het onderzoek. Naar aanleiding van de conclusies wordt een aantal aanbevelingen gedaan voor de gemeente Den Haag. Deze zijn te vinden in hoofdstuk acht. Eveneens wordt in hoofdstuk acht een aantal ideeën met betrekking tot vervolgonderzoek kort uitgewerkt.

7.1 Beantwoording hoofdvraag

Aan de hand van de resultaten uit dit onderzoek kan de hoofdvraag, die in hoofdstuk één gesteld is, beantwoord worden. Deze luidt als volgt:

In hoeverre hebben de verschillende onconventionele interne communicatie acties, zoals die binnen het project Klantgerichtheid bij de gemeente Den Haag uitgevoerd zijn, bijgedragen aan de bewustwording van het belang van klantgerichtheid bij de individuele medewerker?

Bij de beantwoording van de hoofdvraag wordt gekeken naar het bereik van de acties, de bewustwording door de acties en het besef van klantgericht werken. Deze onderwerpen worden hieronder per construct besproken. In deze paragraaf wordt tevens de bewustwording van de medewerkers, na inzet van de onconventionele communicatie acties, vergeleken met de nulsituatie zoals die in studie één naar voren is gekomen.

7.1.1 Construct 1: klantgerichtheid

De respons op de enquête was hoog. Geconcludeerd mag worden dat het thema klantgerichtheid leeft bij de medewerkers van de gemeente Den Haag. Doordat de medewerkers van de gemeente Den Haag vrij waren in hun keuze om de enquête in te vullen en te retourneren, is echter onbekend wie de enquête ingevuld hebben. Wellicht zijn het voornamelijk medewerkers geweest die een sterke mening over het thema hebben. Hierdoor kan een vertekend beeld ontstaan zijn van de resultaten uit het onderzoek. Aangezien bijna 10% van een grote organisatie deelgenomen heeft aan het onderzoek, waarbij het gaat om een representatieve steekproef is wat betreft geslacht, leeftijd en diensttijd, mag voorzichtig aangenomen worden dat de resultaten representatief zijn voor de gehele onderzoekspopulatie. Opgemerkt moet worden dat niet alle medewerkers van de gemeente bereikt zijn door de enquête. Uitvoerend personeel, zoals de veeg- en schoonmaakploeg, heeft geen toegang tot het interne e-mail systeem GroupWise.

Uit de resultaten blijkt dat de respondenten een groot besef van klantgerichtheid hebben en daarbij eveneens een groot besef van de interne klant. Wanneer men klantgericht gedrag van belang vindt, en daarbij collega's en andere diensten als de eigen klant beschouwt, mag geconcludeerd worden dat het besef van zowel interne als externe klantgerichtheid aanwezig is bij een groot deel van de respondenten.

7.1.2 Construct 2: bewustwording

Hieronder wordt voor de verschillende bewustwordingsfasen volgens McGuire, zoals die in hoofdstuk twee naar voren gekomen zijn, vermeld welke conclusies getrokken kunnen worden.

7.1.2.1 Begrip

Begrip of *sensemaking* heeft plaatsgevonden doordat veel respondenten (33% - 91%, afhankelijk van de actie) de doelstelling van de acties weten te noemen. Daarbij wordt in

veel gevallen een link met het thema klantgerichtheid gemaakt. Er bestaat een kans dat dit gebeurt, doordat een deel van de vragenlijst inging op het thema klantgerichtheid. Geprobeerd is om dit zo onopvallend mogelijk te doen; de klantgerichtheidsvragen zijn 'vermomd'. Er is niet direct gevraagd naar klantgericht gedrag, maar naar aspecten van klantgericht gedrag in de vorm van bejegening-kenmerken.

7.1.2.2 Beamers

Ook kan geconcludeerd worden dat de missie van de gemeente door veel medewerkers persoonlijk van belang wordt gevonden. Een percentage van 39% geeft dit rechtstreeks aan. Van de overige respondenten zegt daarnaast ongeveer eenderde het thema wel van belang te vinden, maar het wedstrijdelement niet.

7.1.2.3 Retentie

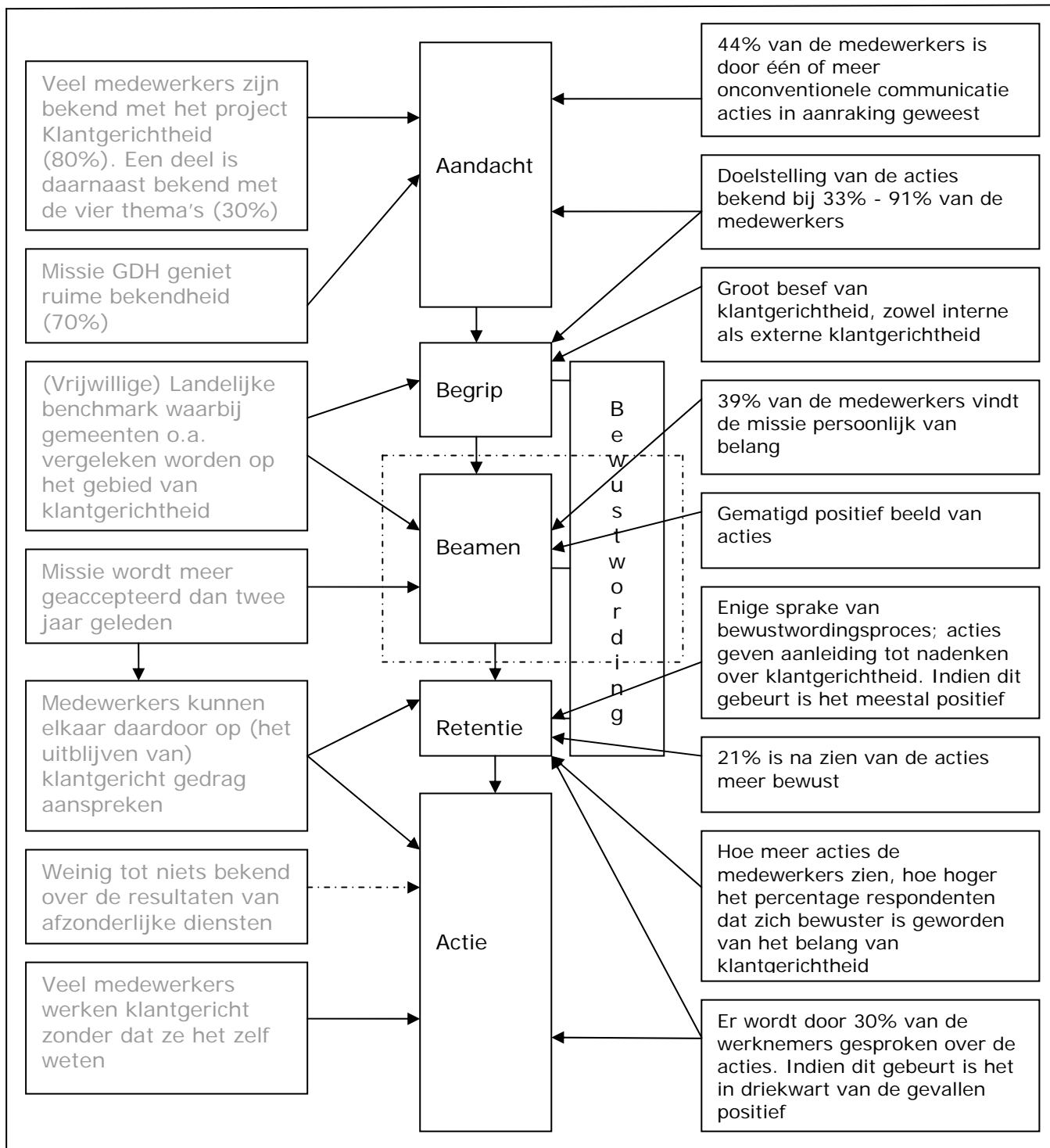
Uit het hoofdonderzoek blijkt dat eenvijfde van de medewerkers zich sinds de uitvoering van de onconventionele communicatie acties meer bewust is geworden van het belang van klantgerichtheid. Het percentage medewerkers dat zegt zich *eind* 2004 meer bewust te zijn geworden van het belang van klantgericht werken, is lager dan het percentage medewerkers dat *begin* 2004 - zoals uit eerder intern onderzoek bleek - meer bewust geworden was. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat het eerdere onderzoek minder respondenten omvatte, die daarnaast niet volledig at random geselecteerd zijn, waardoor de resultaten minder representatief te noemen zijn. Daarbij richt dit onderzoek zich op een periode van een half jaar, tegenover een periode van twee jaar in het vorige onderzoek. Het percentage medewerkers dat zich net zo bewust is van het belang van klantgerichtheid is gestegen het afgelopen half jaar; bijna tachtig procent tegenover ruim zestig procent ten tijde van het voorgaande onderzoek. Het dalende percentage van medewerkers dat zich meer bewust is geworden, zou kunnen worden verklaard doordat het percentage respondenten dat zich net zo bewust is, gestegen is.

Uit de resultaten die in hoofdstuk zes zijn besproken, blijkt dat *hoe meer* acties de medewerkers zien, *hoe hoger* het percentage respondenten is dat zich meer bewust is geworden van het belang van klantgerichtheid. Doordat de variabelen in dit onderzoek niet uitputtend zijn, is het de vraag of men kan spreken van bewustwording *dóór* de acties. Wel is een verband gevonden tussen het bereik van de acties en de bewustwording. Echter, onduidelijk is of het één de oorzaak is van het andere. Hier wordt in de volgende paragraaf nader op in gegaan. Een kanttekening die daarbij gemaakt moet worden, is dat slechts vijf respondenten drie acties of meer meegemaakt hebben. Deze groep is te klein om conclusies uit te kunnen trekken. Verschil tussen de groep mensen die één of twee acties hebben meegemaakt is duidelijk aangetoond. Men dient zich echter voorzichtig af te vragen of er sprake is van een oorzakelijk verband tussen de acties en de verhoogde bewustwording bij de groep medewerkers die meer dan twee acties hebben gezien.

Tot slot kan geconcludeerd worden dat er door de acties in beperkte mate een bewustwordingsproces plaats heeft gevonden; de acties geven (in 30% van de gevallen) aanleiding tot nadenken en praten over klantgerichtheid. Indien dit gebeurt, is het in driekwart van de gevallen positief.

Hieronder wordt in figuur 7.1 weergegeven hoe de bewustwording na inzet van de onconventionele communicatie acties er bij de medewerkers van de gemeente Den Haag uit ziet.

Praktijk	Theorie	Praktijk
Stand van zaken <i>begin</i> 2004 = nulsituatie	Vijf fasen in het communicatieproces van McGuire	Stand van zaken <i>eind</i> 2004, na de acties



Figuur 7.1: Bewustwording na inzet van de onconventionele communicatie acties

In figuur 7.1 is te zien dat er na uitvoering van de onconventionele communicatie acties, in verhoogde mate sprake is van bewustwording bij de medewerkers. Zes uitkomsten in figuur 7.1 wijzen erop dat er na uitvoering van de onconventionele communicatie acties sprake is geweest van bewustwording bij de medewerkers. Er is vooral een duidelijke verhoging van retentie bij de medewerkers waar te nemen.

7.1.2.4 Bewustwording bij bepaalde groepen

De belangrijkste conclusies over de groep mensen die zich meer bewust is geworden van het belang van klantgericht werken, zullen hieronder besproken worden.

De meest belangrijke factor voor bewustwording, bleek de bekendheid van de zender te zijn. Verschil tussen respondenten die de zender wel en niet kenden bleek te bestaan op punten van bewustwording, positief oordelen over de acties, het kunnen noemen van de doelstellingen, nadenken en praten over de acties, de toon van dat gesprek en het beamen van de missie. Op al deze kenmerken scoorden de respondenten die de zender kenden beter. Geconcludeerd mag worden dat het effect van de acties vergroot wordt als men de zender van de acties kent. Uit het hoofdonderzoek bleek dat de zender bij 12% van de respondenten bekend is. Op dit punt is voor de projectleiding nog veel winst te behalen. Bij de aanbevelingen in hoofdstuk acht zal dit nader besproken worden.

Ook mag geconcludeerd worden dat managers zich meer bewust zijn van het belang van klantgericht werken dan overige werknemers. Daarbij denken zij meer na over de acties, en praten zij er vaker over.

Tot slot zijn jonge medewerkers zich meer bewust van het belang van klantgericht werken en vinden de missie vaker persoonlijk van belang. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat zij korter werkzaam zijn bij de gemeente, en in die periode relatief lange tijd met de missie van 'meest klantgerichte gemeente' in aanraking zijn geweest. Een andere verklaring zou kunnen zijn, dat jonge medewerkers makkelijker te beïnvloeden zijn dan oudere, die al langere tijd hetzelfde referentiekader hebben, en meer vaststaande normen en waarden patronen hebben dan jongere medewerkers.

7.1.3 Construct 3: Onconventionele communicatie acties

Uit de resultaten van het hoofdonderzoek wordt duidelijk dat bijna de helft van de respondenten met één of meer van de onderzochte onconventionele communicatie acties in aanraking is geweest. Dit is niet veel, gezien de doelstelling van de projectleiding om door middel van de acties klantgerichtheid 'bij iedereen' blijvend op de agenda te houden. De piccolo actie had daarbij verreweg het hoogste bereik: bijna 40% van alle respondenten is met deze actie in aanraking geweest. Opgemerkt moet worden dat de uitvoering van de acties, als gevolg van de opstartfase waarin de acties zaten ten tijden van het onderzoek, minder frequent was dan vooraf gepland.

Een positief resultaat van de acties is dat bij de respondenten die in aanraking zijn geweest met één van de acties, een verband bestaat tussen het bereik van de actie en bewustwording. Een tweede verband bestaat tussen het bereik van de acties en nadenken en praten over de acties. Tot slot is er bij de respondenten die met een van de acties in aanraking zijn geweest een verband te zien bij het persoonlijk van belang vinden van de missie.

Aan de hand van bovengenoemde conclusies kan de hoofdvraag als volgt beantwoord worden. De onconventionele communicatie acties hebben in beperkte mate bijgedragen aan de bewustwording bij de medewerkers; bij 21% van de medewerkers is na het zien van de onconventionele communicatie acties sprake van verhoogd bewustzijn van het belang van klantgericht werken. Deze groep bestaat voor het grootste deel uit mensen die de zender kennen, managers en jonge mensen. Het zien van *meerdere*

onconventionele communicatie acties per persoon, blijkt daarbij van invloed te zijn op de bewustwording van de individuele medewerker.

7.2 Theoretische discussie

Terugkijkend op het theoretisch kader, komt er een aantal vragen op: Hebben Jett en George (2003) gelijk, wat betreft de uitkomstverwachtingen van onconventionele communicatie? Is er eigenlijk wel sprake van onconventionele communicatie bij de gemeente Den Haag? En wat leert de communicatiewetenschap van deze casus? In deze paragraaf zal op elk van deze vragen, middels een korte discussie, ingegaan worden.

7.2.1 Uitkomstverwachtingen volgens Jett en George

In hoofdstuk twee werd een aantal uitkomstverwachtingen van onconventionele communicatie geschetst. Dit waren de volgende uitkomsten:

- Nuttige informatieverwerking; wanneer de onconventionele communicatie zal leiden tot een nuttig proces van informatieverwerking, zou deze kunnen slagen.
- Onderkennen van belang van verandering en stimuleren van actie; wanneer de onconventionele communicatie leidt tot het onderkennen van het belang van verandering en tot het stimuleren van actie, zou deze kunnen slagen.
- Intens emotionele reactie; wanneer men intens positief, enthousiast of vrolijk op de acties reageert, zouden deze kunnen slagen; wanneer men juist de gebeurtenis onderdrukt, de reactie uitstelt, of een zeer negatieve emotionele reactie op de communicatie geeft, zal de onconventionele communicatie geen succes hebben.

De eerste verwachting, namelijk het nuttig verwerken van de informatie, is slechts ten dele uitgekomen. De doelstellingen van de acties zijn aan de ene kant redelijk bekend. Daarbij denkt men in eenderde van de gevallen over de acties na of praat erover. Voor het grootste deel is dit positief van toon, wat uit de derde uitkomstverwachting van Jett en George een belangrijk punt blijkt te zijn. De missie wordt daarnaast door een grote groep medewerkers persoonlijk van belang gevonden. Aan de andere kant blijkt uit de cognitieve responsanalyse in hoofdstuk vijf, dat bij drie van de vier acties nauwelijks reacties zijn gegeven die aantonen dat er sprake is geweest van nuttige informatieverwerking. Bij de piccolo actie werd juist duidelijk uit de reacties dat *geen* sprake was van nuttige informatieverwerking, maar dat men niet wist hoe men de communicatie-uiting moest interpreteren.

Het onderkennen van het belang van verandering en het stimuleren van actie was een uitkomstverwachting van onconventionele communicatie die uitkwam. Uit het hoofdonderzoek bleek dat de missie voor een grote groep mensen persoonlijk van belang werd gevonden. Tevens onderkende het merendeel van de respondenten het belang van (interne) klantgerichtheid. Dit onderkennen van het belang van het thema klantgerichtheid is een eerste stap naar commitment en actie, zoals in figuur 1.2 geschetst is.

De derde uitkomstverwachting, namelijk het uiten van intens emotionele reacties, is niet uitgekomen. Daarbij werden de acties slechts ten dele positief beoordeeld. Jett en George zeggen dat onconventionele communicatie slaagt wanneer men intens positief, enthousiast of vrolijk op de acties reageert. Uit dit onderzoek is niet helemaal duidelijk geworden in hoeverre dit het geval was. Zowel in de cognitieve responsanalyse als in het hoofdonderzoek is gevraagd of men de acties positief, neutraal of negatief beoordeelde. Over 'intens positieve reacties' kunnen op basis van deze gegevens geen uitspraken gedaan worden. Wel zijn de reacties van de respondenten bij de cognitieve responsanalyse in hoofdstuk vijf gecategoriseerd naar deze drie uitkomstverwachtingen. Hierbij bleek in totaal 1% van de reacties op de piccolo actie en 4% van de reacties op managementstaking te maken te hebben de derde uitkomstverwachting. Hieruit mag

voorzichtig geconcludeerd worden dat de acties nauwelijks of niet hebben geleid tot intens emotionele reacties.

Door de projectleiding is voorafgaand aan de uitvoering van de acties geen meetbaar doel vastgesteld in termen van aantallen medewerkers die positief op de acties zouden moeten reageren. De doelstellingen van de acties zouden op dit punt bijgesteld kunnen worden, aangezien uit de theorie blijkt dat het wel degelijk van belang is dat men positief op de acties reageert! En het niet opgaat dat 'elke reactie een reactie is', zoals de projectleiding op dit moment redeneert. In de aanbevelingen wordt hier nader op in gegaan.

Ondanks dat niet alle bovengenoemde uitkomstverwachtingen uitgekomen zijn, is wel degelijk sprake van (enigszins) succesvolle onconventionele communicatie. Hier zal in de volgende paragraaf op in gegaan worden.

7.2.2 Is er sprake van onconventionele communicatie?

Discussiepunt bij de beantwoording van de hoofdvraag, is de vraag of de gemeente Den Haag wel degelijk onconventioneel bezig is. De communicatiemiddelen zijn inderdaad anders dan anders, maar de gedachte achter de communicatie en de planning ervan is niet onconventioneel. Is de communicatie in die zin niet meer een vorm van creatieve communicatie?

Onconventionele communicatie wordt in het theoretisch kader gezien als een vorm van interruption, ofwel een onderbreking. Meer specifiek als een discrepantie; iets dat niet overeenkomt met het referentiekader van de ontvanger. Uit de resultaten van het hoofdonderzoek is gebleken dat managementstalking het meest onderbrekende karakter heeft volgens de respondenten. Het minst onderbrekend is volgens de respondenten de piccolo actie. Uit het hoofdonderzoek is daarnaast gebleken dat de piccolo actie als meest *ongebruikelijk* werd ervaren. Als minst ongebruikelijk, en tegelijk als meest passend, werd de nieuwe medewerkers actie beschouwd. Het minst passend vond men managementstalking.

Geconcludeerd kan worden dat managementstalking als meest onconventionele actie uit het onderzoek naar voren komt; het wordt door de respondenten als meest onderbrekend en minst passend beschouwd. De nieuwe medewerkers actie wordt het minst ongebruikelijk of ongepast gevonden. Van deze actie begrijpt men de doelstelling het beste. Begrip wordt als een belangrijk onderdeel van het bewustwordingsproces beschouwd (paragraaf 2.3). Daarnaast is men het meest positief over deze actie. In wezen kan gezegd worden dat de nieuwe medewerkers actie de meest succesvolle actie is, terwijl het de minst onconventionele actie is volgens de respondenten. Een kanttekening hierbij is dat een te kleine groep respondenten met de nieuwe medewerkers actie in aanraking is geweest om er uitspraken over te kunnen doen.

De vraag of er sprake is van onconventionele communicatie zou als volgt beantwoord kunnen worden: Bij de ene actie meer dan bij de andere. Maar belangrijker dan de *term* die aan de communicatie acties gegeven wordt, is het *succes* ervan. Zijn de acties succesvol te noemen?

7.2.3 Is de onconventionele communicatie succesvol te noemen?

In paragraaf 5.6 en 5.7 is gekeken in hoeverre de zeven kenmerken voor succesvolle communicatie van toepassing zijn op de onconventionele communicatie acties. De nieuwe medewerkers actie bleek uit de cognitieve responsanalyse het meest te voldoen aan de kenmerken voor succesvolle communicatie. Uit het hoofdonderzoek bleek daarnaast dat deze actie de meeste positieve reacties opriep, zij het dat zeer weinig mensen met deze actie in aanraking zijn geweest. De kenmerken voor succesvolle communicatie blijken dus eveneens van belang te zijn voor het succes van *onconventionele* communicatie.

Eveneens geldt wat betreft het succes van de onconventionele communicatie dat de ene actie meer succesvol is dan de andere. Daarnaast kan niet over elke actie uitspraak gedaan worden, gezien het aantal respondenten dat met de actie in aanraking is geweest.

Uit een Chi-kwadraat toets bij de kruistabel-analyse blijkt dat er bij de respondenten die in aanraking zijn geweest met een van de acties, een verband bestaat tussen het bereik van de actie en bewustwording. Ook bestaat er een verband tussen het bereik van de acties en het nadenken en praten over de acties. Tot slot is er bij de respondenten die met een van de acties in aanraking zijn geweest een verband met het persoonlijk van belang vinden van de missie. Op het gebied van bewustwording zijn de acties redelijk succesvol te noemen.

7.2.4 Leerpunt voor de communicatiewetenschap

Uit het onderzoek komt het volgende punt als belangrijkste leerpunt voor de communicatiewetenschap naar voren. Duidelijk is geworden dat de inzet van onconventionele communicatie effect heeft. Door de inzet van onconventionele communicatie is bij de medewerkers van de gemeente Den Haag een bewustwordingproces ontstaan. Belangrijk is echter dat ook onconventionele communicatie aan een aantal eisen voldoet. Men kan mensen wel aan het 'schrikken' maken door middel van inzet van communicatievormen waaraan men niet gewend is, maar achteraf is het van belang om te vertellen van wie de communicatie afkomstig was, en welk doel daarmee bereikt diende te worden. Wanneer de ontvanger van de communicatie geen enkel idee heeft wat het doel van de communicatie is, en deze onconventioneel van vorm is, wordt het lastig om bewustwording te verhogen. De ontvanger heeft 'een tipje van de sluier' nodig, om te begrijpen *waarover* hij na het zien van de communicatie dient na te denken. Wanneer er, zoals bij de gemeente Den Haag, voor gekozen is om door middel van de communicatie niet zozeer informatie of kennis over te dragen, maar met name te prikkelen tot nadenken, dan is het van belang dat er iets van de context van de communicatie duidelijk is. Dit kan bereikt worden door de zender bekend te maken. Hierdoor wordt richting gegeven aan het denkproces wat volgt op het zien van de communicatie-uiting.

Een punt van discussie is of de onconventionele communicatie acties, net zoals bij reclames, meer succes hebben in de mate van bewustwording, wanneer ze meer storend zijn voor de medewerkers. Onderzoek naar de effecten van onconventionele communicatie zou uitkomst bieden op die vraag. Hier wordt in het volgende hoofdstuk op ingegaan in paragraaf 8.2.2.

In dit hoofdstuk zijn de conclusies en een aantal discussiepunten omtrent het onderzoek besproken. In hoofdstuk acht komt vervolgens een aantal aanbevelingen voor de gemeente Den Haag en voor vervolgonderzoek aan bod.

Advies

*'Mijn advies: doe gewoon, wees beleefd, zeg wat je waar kunt maken, zeg wat je niet
waar kunt maken, noem termijnen die kloppen, kom afspraken na. De klant is geen
koning maar iemand die we maximaal binnen de kaders bedienen.'*

*'Ik hoop dat al mijn collegae bij de gemeente net zo enthousiast worden of zijn over het
fenomeen klantgerichtheid als ikzelf.'*

HOOFDSTUK 8: AANBEVELINGEN

8 Inleiding

Op basis van de conclusies van het onderzoek, is een aantal aanbevelingen opgesteld voor de gemeente Den Haag. Daarnaast zijn enkele aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

8.1 Aanbevelingen voor de gemeente Den Haag

8.1.1 Bekendheid zender vergroten

Om meer effect te bereiken met de onconventionele communicatie acties, wordt allereerst aanbevolen om de zender van de acties beter bekend te maken. Gebleken is dat bij de medewerkers die de zender kennen, meer bewustwording ontstaat en men positiever op de acties reageert. De reden waarom de zender ten tijde van het onderzoek geheim gehouden werd, is om de naam van het project niet te beschadigen door een experiment, zoals de inzet van onconventionele communicatie acties. En andersom om het effect van de onconventionele communicatie acties niet te beïnvloeden door het imago van het project Klantgerichtheid. Onbekend was hoe die ten tijde van de inzet van de onconventionele communicatie acties was. Tenslotte wilde men de acties een mysterieus tintje geven, en de medewerkers 'teasen' door middel van de onconventionele communicatie. Nu uit onderzoek naar voren is gekomen dat bijna de helft van de medewerkers de missie persoonlijk van belang vindt, mag voorzichtig aangenomen worden dat de naam van het project niet slecht is. Ook reageert men gematigd positief op de meeste acties, waardoor er andersom ook geen 'gevaar' is. Wanneer men de zender van de acties meer bekendheid geeft, zou het effect in deze fase van het project verhoogd kunnen worden.

8.1.2 Toewijzing acties

Uit de notulen van de projectgroep ('Het Oog') blijkt dat de onconventionele communicatie acties door de projectmedewerkers enigszins at random aan de verschillende afdelingen, diensten en medewerkers worden toegewezen. Wanneer de acties zorgvuldiger toegewezen zouden worden aan de medewerkers van de verschillende diensten, zou het effect van de acties op de bewustwording van de medewerkers verhoogd kunnen worden. De kenmerken, die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen, waarop de diensten geselecteerd zouden kunnen worden, zijn de volgende:

- bereik van de acties
- bewustwording
- besef van klantgerichtheid
- bekendheid van de zender

Diensten die in mindere mate of nog niet met één van de acties in aanraking zijn geweest, zouden allereerst door de onconventionele communicatie acties bereikt moeten worden. Verder kan geselecteerd worden op het bewustzijn van de medewerkers van bepaalde diensten. Wanneer medewerkers zich niet bewuster zijn geworden van het belang van klantgericht werken het afgelopen half jaar, kan getracht worden hier verandering in te brengen door de medewerkers bloot te stellen aan de acties. Ook kan de toewijzing van de acties plaatsvinden door te kijken of de medewerkers van de betreffende dienst al dan geen besef van (het belang van) klantgerichtheid hebben. Dit zou verhoogd kunnen worden door bij deze diensten acties uit te voeren. Van belang is dat bij de diensten waar de zender onbekend is, deze meer gepromoot wordt. Vervolgens dienen onconventionele communicatie acties uitgevoerd te worden, om zo tot een verhoging van de bewustwording van de medewerkers te komen.

Bij het richten van de acties op bepaalde groepen, zouden eventueel nieuwe acties bedacht kunnen worden. Er is aantoonbaar effect bij managers bereikt, dus wellicht zouden de acties zich vanaf nu meer op de werkvloer kunnen gaan richten. Te denken valt aan een actie waarbij de secretaresses betrokken worden. Zij kennen vaak veel mensen binnen de organisatie, en kunnen zodoende veel mond-op-mond reclame maken over de acties. Hierdoor kunnen de acties strategisch ingezet worden binnen de organisatie. Uit de cognitieve responsanalyse bleek dat het indirecte bereik van de acties van groot belang is. Uit de resultaten bleek dat de respondenten die de piccolo actie indirect meegemaakt hadden – oftewel er van collega's iets over gehoord hadden, of over de actie gelezen hadden - helemaal geen negatieve reacties op de actie hebben gegeven. Het gaat hierbij echter om een te kleine groep respondenten om uitspraken over te kunnen doen.

8.1.3 Reflectie, monitoring en meetbare doelen stellen

Het is belangrijk dat de gemeente Den Haag de reacties die de acties losmaken blijft monitoren. Juist doordat de ingezette communicatie ongebruikelijk is, bestaat immers de kans dat er miscommunicatie ontstaat. Dit kan door de acties na te bespreken met de mensen die de acties uitvoeren en door de onconventionele communicatie acties regelmatig te evalueren. Hierdoor kan de uitvoering van de acties gecontroleerd worden, aangezien ook dit een belangrijke factor is voor het slagen of falen van de onconventionele communicatie acties. Tevens zou het onderzoek dat in dit rapport beschreven is, na aan het eind van 2005 nogmaals herhaald kunnen worden. Dit punt wordt in de volgende paragraaf nader toegelicht.

Bij het monitoren van de reacties van de medewerkers, is het van belang dat daadwerkelijk wat met de input van de medewerkers wordt gedaan en het goede (klantgerichte!) voorbeeld wordt gegeven. Men kan niet eerst naar de mening van de medewerkers vragen, zonder er vervolgens iets mee te doen. Een van de opmerkingen die aan het eind van de enquête gegeven werd, was de volgende: *'Mijn ervaring is uit het verleden dat zaken niet veranderen door dit soort onderzoeken.'* De gemeente zou deze opmerking zeer serieus moeten nemen, aangezien dit bepalend is voor de sfeer binnen de organisatie, die men juist graag positief en klantgericht zou zien!

Om de reacties van de medewerkers op de onconventionele communicatie acties beter te kunnen interpreteren en wegen, is het daarnaast van belang dat er meetbare doelen ten aanzien van de acties gesteld worden. De doelstelling om klantgerichtheid bij alle medewerkers blijvend op de agenda te houden, dient nagestreefd te worden. Het bereik van de acties zou zodoende 100% moeten zijn. Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat 35% van de respondenten een positief beeld heeft van de piccolo actie. Over deze uitkomst kan geen waardeoordeel gegeven worden, omdat niet bekend is wat het gewenste percentage positieve respondenten is. Mocht de projectleiding voor het komende jaar meer positieve reacties op de acties wensen ('in 2005 dient ..% positief te oordelen over de acties'), dan zouden de acties hierop aangepast kunnen worden, en na een aantal maanden opnieuw gemeten kunnen worden in hoeverre de acties positieve reacties ontlokken.

Opgemerkt moet worden dat het de vraag is of het doel (bewustwording) puur en alleen door de inzet van communicatie behaald kan worden. Communicatie verandert geen gedrag, maar kan wel het gevoel van de medewerkers beïnvloeden of de cultuur binnen de organisatie veranderen. Training en opleiding dienen daarnaast eveneens ingezet te worden om gedrag te veranderen.

8.1.4 Klantgericht in bedrijfsvoering en ontwikkelingen volgen

Een laatste, maar zeker niet onbelangrijke aanbeveling voor de gemeente Den Haag is om klantgerichtheid standaard mee te nemen als onderdeel van functionerings-gesprekken. Klantgerichtheid zou nog meer deel van de gehele bedrijfsvoering uit moeten maken. Daarnaast dienen ontwikkelingen op het gebied van klantgerichtheid in

de gaten houden te worden. Ten tijde van de start van het project was klantgerichtheid nieuw binnen de overheid en had het project een duidelijke meerwaarde: de gemeente Den Haag kon zich door middel van dit project onderscheiden! Inmiddels is er een landelijke benchmark waarbij gemeenten onder andere op het gebied van klantgerichtheid met elkaar worden vergeleken. Doordat nog steeds geïnvesteerd wordt in het project, moet goed in de gaten gehouden worden wat, ook wanneer het onderwerp niet nieuw meer is voor een overheidsorganisatie, de meerwaarde van het project is. Wanneer de missie van de gemeente behaald is (of niet), zal de afweging gemaakt worden in welke vorm er doorgedaan wordt met het thema klantgerichtheid. Het thema zal niet in 2007 onbelangrijk zijn, en het is zeker inspirerend om te werken bij een organisatie waar de lat hoog ligt, maar de kans bestaat wel dat mensen thema-moe worden wanneer een onderwerp te lang in de spotlights staat. Door de ontwikkelingen op het gebied van klantgerichtheid te blijven volgen en klantgerichtheid als vast onderdeel mee te nemen in functioneringsgesprekken, kan dit worden voorkomen. Het onderwerp is niet langer een 'hype', maar een dagelijks onderdeel van de werkzaamheden en cultuur binnen de organisatie.

8.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Dit onderzoek is het eerste wetenschappelijke onderzoek geweest dat gekeken heeft naar onconventionele communicatie binnen een overheidsorganisatie. Met dit onderzoek is een aantal aspecten onderzocht dat meespeelt bij het succes van onconventionele communicatie op de werkvloer. Het is gebleken dat vooral het bereik (of de fysieke toegankelijkheid), het enigszins aansluiten bij het referentiekader van de ontvanger en het vertrouwen in de zender belangrijke kenmerken zijn voor het succes van onconventionele communicatie. Doordat de inzet van onconventionele communicatie binnen het project in een beginfase zat ten tijde van dit onderzoek, kan dit onderzoek gezien worden als een verkennend onderzoek. De resultaten die in dit onderzoek naar voren zijn gekomen, kunnen in vervolgonderzoek verder uitgewerkt worden. In deze paragraaf worden drie voorstellen voor vervolgonderzoek kort besproken.

8.2.1 Herhalingsonderzoek

Om het bereik van de acties te bepalen nadat de acties goed en wel lopen binnen de organisatie, is het noodzakelijk om een herhalingsonderzoek te doen. Dit onderzoek zou een jaar na uitvoering van het onderzoek dat in dit rapport beschreven is, uitgevoerd kunnen worden om een goed beeld te verkrijgen van het bereik en effect van de acties. Doordat het project ten tijde van dit onderzoek in een 'opstartfase' zat, zijn de acties niet zo veelvuldig uitgevoerd als de planning was. Verwacht wordt dat het bereik van de acties zal vergroot. Gekeken dient te worden of ook het bewustzijn verhoogd wordt en of men zich na het zien van meerdere acties per persoon, bewuster wordt.

8.2.2 Effectonderzoek onconventionele communicatie

In dit onderzoek is gekeken *of* (en in hoeverre) de onconventionele communicatie acties effect sorteren, en niet *welk* effect de acties sorteren. Meer onderzoek over de positieve en negatieve effecten van onconventionele communicatie in het algemeen en discrepanties en de invloed van prikkelende communicatie bij (verschillende typen) mensen in het bijzonder, zou zeer welkom zijn.

8.2.3 Bewustwording

Bewustwording vormt een interessant gebied voor de communicatiewetenschap. In figuur 1.2 is te zien dat het gewenste effect van de onconventionele communicatie acties is om, door het bereik van de acties, het bewustzijn van het belang van klantgerichtheid te verhogen. Vervolgens zou draagvlak en commitment voor de missie moeten ontstaan en tot slot zouden zo ideeën met betrekking tot klantgerichtheid gegenereerd en uitgevoerd moeten worden. Bij de laatste stap gaat het om het veranderen van gedrag. Het is de vraag of communicatie werkelijk gedrag kan veranderen. Communicatie kan wel een gevoel bij mensen overbrengen en is een eerste stap in het veranderen van een

organisatiecultuur. Maar training en opleiding (een van de andere peilers van het project Klantgerichtheid, zoals in figuur 1.1. te zien is) zouden beter ingezet kunnen worden om daadwerkelijk gedrag te veranderen. Het is de vraag of het doel van gedragsverandering, door bewustwording en commitment, zoals in figuur 1.2 geschetst is, wel te behalen is door de inzet van (onconventionele) communicatie.

Om tot gedragsverandering (actie) te komen, werd in het theoretisch kader in hoofdstuk twee duidelijk dat eerst sprake dient te zijn van bewustwording. Welke factoren invloed hebben op (het verhogen van) bewustwording, hoe bewustwording zich uit bij medewerkers (van de gemeente Den Haag) en hoe verhoogde bewustwording tot meer commitment en draagvlak en uiteindelijk tot gedragsverandering zou kunnen leiden, is dan ook interessant om nader te onderzoeken.

Missie

'Dit onderzoek vind ik in het algemeen belangrijk voor het gezicht van de gemeente Den Haag en heb daarom tijd vrijgemaakt voor beantwoording van deze enquête. Succes met uw missie. Die is ook de onze!'

LITERATUURLIJST

Boeken en artikelen

- Agten, I. (2002). De ontwikkeling van een klanttevredenheidsinstrument voor de sector publieksdiensten van de gemeente Enschede. Doctoraalscriptie, Universiteit Twente, Enschede.
- Bertrams, J. (1999). De kennisdelende organisatie. Kunst & praktijk van het hergebruik van kennis. Schiedam: Scriptum Management.
- Boer, H. (2000). Mediaplanning. In P.J. Schellens, R. Klaassen, & S. de Vries (Red.), Communicatiekundig ontwerpen: methoden, perspectieven en toepassingen, p. 87-99. Assen: Van Gorcum.
- Cacioppo, J.T., Von Hippel, W. & Ernst, J.M. (1997). Mapping Cognitive Structures and Processes Through Verbal Content. The Thought-Listing Technique. Journal of Consulting and Clinical Psychology, 65 (6), 928-940.
- Caruana, A. & Calleya, P. (1998). The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers. International journal of bank marketing, 16 (3), 108-116.
- Clark, B.H. (2003). Klanttevredenheid: hoe het niet moet. Management & Marketing (6), 41-43.
- Commissie Toekomst Overheidscommunicatie, (2001). In dienst van de democratie: het rapport van de Commissie Toekomst Overheidscommunicatie. Den Haag: SDU.
- Daft, R.L. (2001). Organizational theory and design. Cincinnati: South Western College Publishing.
- Den Boer, D.J. Bouwman, H. Frissen, V. & Houben, M. (1994). Methodologie en statistiek voor communicatie-onderzoek. Houten/ Zaventem: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Emans, B. (1990). Interviewen. Theorie, techniek en training. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Galjaard, C. (1997). Overheidscommunicatie. De binnenkant van het vak. Utrecht: Uitgeverij Lemma BV.
- Geerts, G. & Den Boon, T. (1999). Van Dale groot woordenboek der Nederlandse taal. Utrecht / Antwerpen: Van Dale Lexicografie.
- Goldhaber, G.M. (1993). Organizational Communication. New York: McGraw Hill.
- Gutteling, J.M., & Wiegman, O. (1996), in J.M. Gutteling & A. Heuvelman (2000). Sociale psychologie en communicatiekundig ontwerpen.
- Gutteling, J.M., & Heuvelman, A. (2000). Sociale psychologie en communicatiekundig ontwerpen. In P.J. Schellens, R. Klaassen, & S. de Vries (Red.), Communicatiekundig ontwerpen: methoden, perspectieven en toepassingen, p. 147-162. Assen: Van Gorcum.
- Hargie, O. & Tourish, D. (2000). Handbook of communication audits for organisations. London: Routledge.
- Hogendoorn, M. (1996). Communicatieonderzoek, een strategisch instrument. Bussum: Dick Coutinho.
- Innovatiemonitor, Openbaar Bestuur (2004). Verslag proeftuin, 'basale dienstverlening', 100.000+-gemeenten. Utrecht.
- Jett, Q.R. & George, J.M. (2003). Work interrupted: A Closer look at the role of interruptions in organizational Life. Academy of Management Review. 1-31.
- Klandermans, B. & Seydel, E. (1996). Overtuigen en activeren. Publieksbeïnvloeding in theorie en praktijk. Assen: Van Gorcum.
- Koeleman, H. (1992). Interne communicatie als managementinstrument. Strategieën, middelen en achtergronden. Houten / Zaventem: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Leenes, R. & Tauritz, L.A. (2002). Klantgerichte dienstverlening in Enschede: over ICT en modernisering van dienstverlening. Bestuurskunde, 11 (8), 338-346.

- Lipman, P.C. & Wedema, H.K.C. (2003). Burgerwens: van vaag naar vraag. Vraaggestuurde gemeente succesvol met netwerkbenadering. Overheidsmanagement, 16 (6), 154-157, 159.
- McGuire, W.J. (1969). In J.M. Gutteling & A. Heuvelman (2000). Sociale psychologie en communicatiekundig ontwerpen.
- McNiel, N.O., Mackey, T.A. & Sherwood, G.D. (2004). Quality and customer services aspects of faculty practice. Nursing Outlook, 52 (4), 189-196.
- Melis, M. (2003). Meten, verbeteren en beheersen van uw klantgerichtheid. National Educational Document: Uitgeverij Boekenbent.
- Patrashkova, R.R. & McComb, S.A. (2004). Exploring why more communication is not better: insights from a computational model of cross-functional teams. Journal of Engineering and Technology Management, 21 (2), 83-114.
- Peters, J.P.M. (1976). Individu en organisatie. Een organisatie-psychologische benadering. Deventer: Kluwer.
- Schneider, B., White, S.S. & Paul, M.C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: test of a casual model. Journal of applied psychology, 83 (2), 150-163.
- Starbuck, W.H. & Milliken, F.J. (1988). Executives perceptual filters: what they notice and how they make sense. The executive effect: concepts and methods for studying top managers. Greenwich: JAI Press. 35-65.
- Swanborn, P.G. (1994). Methoden voor sociaal wetenschappelijk onderzoek. Meppel: Boom.
- Schellens, P.J. & Klaassen, R. & De vries, S. (2000). Communicatiekundig ontwerpen: methoden, perspectieven en toepassingen. Assen: Van Gorcum.
- Thomassen, J.P.R. (1995). De klantgerichte organisatie: stap voor stap. Alphen aan den Rijn: Beaumont Quality Publications.
- Termeer, K. (1993). Een studie naar veranderingsprocessen in het varkenshouderijnetwerk. Den Haag, 30-35.
- Van Cuilenburg, J.J., Scholten, O. & Noomen, G.W. (1992). Communicatiewetenschap. Muiderberg: Dick Coutinho.
- Van de Bovenkamp, A.P., Van Capelle, H, & Groothuijse, P.A.M. (2004). Basisregels voor veranderingen. Dagelijks Beleid, 23 (1), 5-9.
- Van den Berge, A.P. & De Boer, A.J. & Klootwijk, J.W. (2002). *Werkboek werkconferenties: concepten en recepten voor werkconferenties als veranderingsinstrument*. 's Gravenhage: Reed Business Information bv.
- Van der Berg, O. & Van Dooren, E. (2002). Hoe tevreden is uw klant? Het meten van klanttevredenheid. Deventer: Kluwer.
- Van Duivenboden, H.P.M. & Lips, A.M.B. (2002). De vraaggerichte elektronische overheid. Bestuurskunde, 11 (8), 355-363.
- Van Riel, C.B.M. (2003). Identiteit en imago. Schoonhoven: Academic services.
- Veenman, R. (2000). Interactie & participatie: de praktijk van communicatief handelen. Alphen aan den Rijn/ Deventer: Samsom.
- Vlaming, H. (2003). In de frontlinie: Koning klant in de wacht. Binnenlands Bestuur, 24 (8), 39-45.
- Vlaming, H. (2001). Kruipolie bij veranderingen: verwachttingsmanagement is de kunst van het beïnvloeden. PW: vakblad voor personeelsmanagement, 25 (3), 22-23, 25.
- Yagil, D. & Gal, I. (2002). The role of organizational service climate in generating control and empowerment among workers and customers. Journal of Retailing and Consumer Services, (9), 215-226.

Internetbronnen

- Den Haag, intranetsite klantgerichtheid (2004). Aanleiding, visie en doelstellingen. <http://intranet.denhaag.nl/smartsite.dws?id=49083> (9 februari 2005).
- Doorduyn, Y. (2004). Het UWV werkt niet met 'redelijkheid'. Volkskrant, Economie. <http://www.volkskrant.nl/economie/1091164279115.htm> (5 augustus 2004).
- O'Connell, D. (1998). Sensemaking in Organizations – book reviews. Administrative Science Quarterly. http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m4035/is_n1_v43/ai_20780746 (24 januari 2005).

Onderzoeken en uitgaven van de gemeente Den Haag

- Arends, M. (2004). Communicatieonderzoek klantgerichtheid. Document voor het Gemeentelijk Management.
- Deloitte en Touche (2003). Nulmeting elektronische dienstverlening.
- De Majesteit, zeswekelijkse uitgave van het project Klantgerichtheid bij de gemeente Den Haag, jaargang 2, nummer 4, mei 2003.
- Sociaal Jaarverslag (2003). Gemeente Den Haag. <http://intranet.denhaag.nl/hmr-portaal/docs/Jaarverslagen/Sociaal-Jaarverslag-2003.pdf>
- Werkgroep Bejegening (2003). Nul-meting klantgerichtheid.
- Werkgroep Bereikbaarheid (2003). Drie overzichten.
- Werkgroep Elektronische Dienstverlening (2003). Presentatie Overleg van Directeuren, elektronische dienstverlening.
- Werkgroep Levertijd (2003), Rapportage project Klantgerichtheid.

De quote's in dit rapport zijn afkomstig van de respondenten van het interne onderzoek klantgerichtheid, dat hierin beschreven is.

BIJLAGEN

Bijlage 1A: Mondelinge deel groepsinterview

Legende

Verklaring van de letters:

- D: David Jongen, gemeentesecretaris gemeente Den Haag
R: Ronny Soehawan, projectleider Klantgerichtheid gemeente Den Haag
M: Marieke Arends, communicatieadviseur van het project Klantgerichtheid bij de gemeente Den Haag en OOG-lid (=kerngroep die de onconventionele communicatie acties bedenkt en in beheer heeft)
C: Christine Kik, student Toegepaste Communicatiewetenschap aan de Universiteit Twente en gespreksleider focus group bijeenkomst

Vooraf

C: leidt de bijeenkomst in (off the record):

- Tijdens mijn afstudeeronderzoek onderzoek ik of de niet-alledaagse communicatie waarvoor is gekozen in het kader van het project Klantgerichtheid, de gewenste verandering behaalt.
- Deze bijeenkomst dient als vooronderzoek op de kwalitatieve en kwantitatieve metingen die nog zullen volgen. Aan de hand van dit gesprek wil ik de nulsituatie, dus de situatie vóór aanvang van het project Klantgerichtheid bij de gemeente Den Haag, achterhalen. Daarnaast wil ik ingaan op de gekozen communicatievorm om klantgerichtheid intern onder de aandacht te brengen.
- De bijeenkomst zal bestaan uit een mondeling en een schriftelijk gedeelte. Wanneer jullie gevraagd wordt om dingen op te schrijven, mag daarbij niet overlegd worden. Een deel van de schriftelijke vragen hebben Ronny en Marieke al bij me ingeleverd. David, als jij tijd hebt ontvang ik het van jou ook graag.
- De bijeenkomst zal een uur tot anderhalf uur duren.
- Als jullie er geen bezwaar tegen hebben wil ik het gesprek graag opnemen.
- Hebben jullie nog vragen? Nee? Dan kunnen we beginnen.

Deel 1: Klantgerichtheid

Reconstructie van de nulsituatie

1. Het project Klantgerichtheid loopt nu 2 jaar. Waarom heeft de gemeente in 2002 besloten om juist *klantgerichtheid* in haar missie op te nemen?

D: In het begin is het toeval geweest. Ik ben benoemd door de [Gemeente] Raad. En als gemeentesecretaris die net benoemd was, mocht je de raad toespreken. Ik heb toen wat dingen gezegd, en één van die dingen was: 'Ik wil dat we de meest klantgerichte gemeente van Nederland worden'. En van daaruit is het eigenlijk z'n eigen pad gegaan. Het klinkt misschien heel stom, maar de echte onderbouwing daarvan hebben we er later pas bij bedacht, en die bleek eigenlijk heel erg voor de hand te liggen en goed te zijn.

C: En kwam dat ook doordat je bepaalde reacties kreeg toen je dat zei? Dat je voelde van: 'Hee, dat [klantgerichtheid] leeft'?

D: Ja. Dat sloeg eigenlijk meteen aan. Dat prikkelde iedereen wel. Wat dat betreft is het een hele goede missie. En goed, ik heb wel vaker gehoord... ik vind het gewoon zo evident horen bij een gemeentelijke organisatie, dat je klantgericht bent. En ik had ook eigenlijk een missie nodig om het concern met elkaar te verbinden.

C: Willen jullie nog wat toevoegen?

R/M: Nee.

2. Hoe was het vóór 2002 gesteld met de klantgerichtheid bij de gemeente? Kun je daar concrete voorbeelden van geven, zowel van de interne als de externe situatie.

D: Nee, daar was niets over bekend. Er was waarschijnlijk al wel heel veel, maar ik heb daar nooit bewust naar gezocht.

C: Dus je wist ook eigenlijk niet of het een moeilijk of een makkelijk te behalen missie was?

D: Nee, eigenlijk niet.

R: We wisten wel dat heel veel diensten afzonderlijk bezig waren met klantgerichtheid, maar niet wat daar het resultaat van was.

C: Dus alleen de gedachte 'het leeft ergens.' Maar hoe en wat dan precies, en hoever men daarmee was, dat was verder niet bekend..?

R: Nee.

M: In die tijd, twee jaar geleden, begon het wel steeds belangrijker te worden in overheidsland. Nu is het nog belangrijker, maar twee jaar geleden begon het een beetje op te komen, na het bedrijfsleven die daar al veel in investeerde, dat de gemeente en de rijksoverheid daar ook meer aandacht voor kregen.

R: We hebben een paar jaar geleden natuurlijk ook te maken gekregen met Volendam en Enschede....

M: En het overheidsloket, het ICT loket....

D: Maar het paste, achteraf gezien, naadloos op de hele maatschappelijke stroming. Die rampen, en Fortuyn volgens mij toch ook.... Die zei niet van 'je moet klantgericht zijn', maar wel... de overheid moet... nee.... de onvrede die naar boven kwam bij de burgers, door Pim Fortuyn, heeft er wel toe geleid dat de overheidsinstellingen nu meer gericht zijn op wat het volk nou wil.

3. Hoe scoorde de gemeente vóór 2002 op klantgerichtheid (vergeleken met andere gemeenten)?

C: Maar het was dus niet bekend hoe Den Haag scoorde ten opzichte van Amsterdam, Utrecht, Tilburg...?

D: Nee.

M: Ja, we hadden wel de stadsenquête, maar ik weet niet of we daar toen zo naar gekeken hebben.

D: Nee.

C: Klantgerichtheid zat daar toen ook nog niet zo duidelijk in, toch?

D: Wel wat losse vragen, per afzonderlijke dienst.

C: Oké.

4. Hoe was het gesteld met het bewustzijn van het belang van klantgerichtheid voor 2002? Waar bleek dit uit?

C: Het is (*gezien de antwoorden op voorgaande vragen*) een beetje lastig misschien om te vragen hoe het *toen* gesteld was met het bewustzijn van de medewerkers van het belang van klantgerichtheid, maar hoe denken jullie dat het *nu* daarmee gesteld is?

M: Ik denk dat iedereen het woord in ieder geval kent. Dat was twee jaar geleden in ieder geval nog niet zo. Dat veel mensen ook wel weten dat we iets met 'heel erg goed klantgericht zijn' gaan doen, of dat nou is 'de meest klantgerichte gemeente' dat weet ik niet, maar iedereen weet wel dat we ergens naartoe werken. En volgens mij zijn mensen zich er wel bewuster van.

C: Zou je ook aan kunnen geven hoe dat zich uit?

M: Er wordt over gesproken. Ik hoop gedrag. In ieder geval zeggen ze het.

R: Dat merk je heel vaak als we een gemeentebrede actie hebben gedaan, dat je er altijd wel een reactie op terug krijgt. Of het nou positief is of negatief, het is in elk geval een reactie.

M: Ja.

R: Maar of het ook daadwerkelijk het gedrag beïnvloedt, dat weet ik niet. Nog niet in ieder geval.

D: Maar ik merk wel dat... laat ik het zo zeggen: waar wij langs gaan [David doelt op de werkbezoeken en de uitreiking van het klantvaardigheidsbewijs] is natuurlijk niet toevallig gekozen, dus daar speelt het ook wel, maar wat ik wel zie is dat het daar ook wel echt leeft. Maar wij zien natuurlijk niet alles, lang niet alles. De bibliotheek, vegen... die zijn heel bewust met klantgerichtheid bezig, die nodigen ons ook uit... ik weet niet in hoeverre dat het beeld vertekent.

R: Ik denk wel dat heel veel medewerkers al klantgericht werken, zonder dat ze dat zelf weten.

C: Dat zeiden ze gisteren bij de bibliotheek trouwens ook: 'Ja, het feit dat we een 8.3 hebben gescoord is natuurlijk hartstikke mooi, maar wij vinden het eigenlijk niet meer dan normaal om klantgericht te werken'.

M: Volgens mij hebben mensen ook wel iets waar ze elkaar op aan kunnen spreken. Als je de telefoon bijvoorbeeld heel vaak laat overgaan, dat iemand anders dan zegt van: 'Nou, lekker klantgericht', ofzo, omdat je met z'n allen een woord hebt. Ik heb ook wel eens dat je wat voor iemand hebt uitgezocht en dat mensen dan zeggen: 'Dat is wel erg klantgericht'. Het komt door het woord dat mensen kennen.

C: Dat merk ik inderdaad zelf ook wel.

Opzet project (Aanleiding / waarom vragen beantwoorden + aanloop naar communicatie)

5. Het project Klantgerichtheid bestaat uit een intern en een extern deel. Waarom is voor deze tweedeling gekozen?

D: Wat versta je daaronder?

C: Op het gebied van communicatie.

D: En wat is dan intern en wat is dan extern?

C: Extern houdt in: we gaan aan de burger vertellen dat we klantgericht zijn. En intern is de medewerkers bewust maken van klantgerichtheid, hoe ga jij daarmee om.

R: Het [de tweedeling] is primair voor onszelf bedoeld om in kaart te brengen van: wat willen we überhaupt met klantgerichtheid? En hoe willen we dat communiceren? We hebben dat voor onszelf eigenlijk helderder gemaakt door het in twee sporen in te delen. Maar de nadruk ligt primair op de interne communicatie. Extern is heel erg passief, of in ieder geval niet actief.

C: Maar komt dat nog wel?

R: Nou, op dit moment niet.

C: Het klopt toch dat het idee was om in 2005 dat gedeelte in te zetten...?

R: Ja, dat was ook de planning, maar we hebben gezien dat we intern nog heel veel moeten doen.

M: Ik had in het begin ook het idee dat we redelijk snel externe communicatie in konden zetten, maar volgens mij is het helemaal geen issue bij dit onderwerp. Want het is gewoon een intern project, en als het goed is, moeten de mensen buiten vanzelf gaan merken dat het beter gaat, en misschien dat je daar in 2007 of 2006 iets aan gaat doen... laten zien dat je daar naartoe hebt gewerkt.

D: Als basisgedachte ben ik het daarmee eens. We hebben nu die benchmark [*vrijwillige meting op het gebied van klantgerichtheid tussen een aantal gemeenten*]. Die wordt in september/ oktober met een beetje poeha afgerond. En ik vind dat, als we dan nog steeds op de eerste plaats staan samen met Tilburg - en dat sluit ik niet uit -, we dan wel de successen moeten vieren, ook naar buiten toe. En dat hangt samen met: hoe gaan we verder met het project? Iets van: we zijn de meest klantgerichte gemeente van Nederland en we gaan door!

C: Maar dan staat het wel meer *los* van het interne gedeelte. Het gaat er dus om dat je ervoor zorgt dat het intern goed komt te zitten, want dan straalt het vanzelf naar buiten toe door.

D/ M: Ja, dat blijft zo.

M: Niet dat er trams gaan rondrijden van: U zit nu in tram van de meest klantgerichte gemeente van Nederland... het is geen hele campagne.

D: Je kunt er toch wel over nadenken. Met de belastingtarieven zit Den Haag toch wel het laagste en dat zijn natuurlijk wel heel aantrekkelijke dingen. Dus we moeten daar gewoon even over nadenken, na het moment van die benchmark. Het is zonde om er niks mee te doen!

6. Het jaar 2004 is betiteld als 'het jaar van de medewerker'. Wat wordt hiermee bedoeld?

7. Waarom is hiertoe besloten?

8. Hoe staat dit (= het jaar van de medewerker) in verband met klantgerichtheid?

M: De eerste anderhalf jaar waren vooral de jaren van op hoger niveau afspraken maken, en kijken of je de neuzen dezelfde kant op kon krijgen. En dat was eind vorig jaar wel behoorlijk gelukt al. Toen dachten we: 'Nou, dan gaan we die volgende stap maken, en dat is de stap naar de medewerker'. Het is niet zo dat we helemaal niks gedaan hebben aan het informeren van de medewerker, maar de nadruk lag toch wel op de activiteiten, ook niet-communicatie activiteiten, richting het management.

R: Het doel was natuurlijk ook wel om de doelstellingen die we hebben (bejegening, bereikbaarheid, levertijd..) tastbaar te maken naar de medewerker toe. Ze kennis te laten maken met de doelstellingen en het effect dat dat heeft op zijn/ haar werk. Daarom is het zo ingestoken: klantgerichtheid is allemaal heel leuk en abstract, maar je kunt het concreter maken door de medewerker te wijzen op de consequenties van zijn/ haar werk.

Gewenste verandering

Terugkijken op de toekomst: futuring.

9. Stel je voor, het is nu 2007. Welke essentiële punten zijn veranderd op het gebied van klantgerichtheid (terugkijkend naar 2004), en wat zijn daarnaast wenselijke veranderingen?

R: Binnen de gemeente?

C: Ja, binnen de gemeente.

D: Alle producten op internet. Dus je kunt als burger, thuis een heleboel producten via internet bestellen. Dat geldt voor alle producten die we hebben.

R: En we hebben ook de benchmark voor bereikbaarheid, bejegening en levertijd, en daarmee kunnen we bij alle diensten eerlijk meten en vergelijken hoe ze scoren. Dus tegen die tijd hebben we aardig wat bereikt op het gebied van interne benchmarks. Dan hebben we het meer over bedrijfsvoering.

D: En bij alle diensten eerlijk meten en vergelijken hoe ze scoren. En daarnaast gaat het ook een stuk beter met de postafhandeling en de e-mail afhandeling. Hopelijk is het aantal bezwaarschriften afgenomen. Dat hoort er dan ook bij. En we staan nog steeds op nummer 1.

C: En als je dan kijkt naar de sfeer en het gedrag...?

D: Ja, veel meer collegialiteit. Interne klantgerichtheid.

M: Nog meer samenwerken, tussen de verschillende diensten.

R: Meer discussie over wat klantgerichtheid voor de dienst of afdeling betekent. Dat we onszelf de kritische vraag durven stellen. Maar ook aan andere de kritische vraag kunnen stellen: wat vindt jij van klantgerichtheid?

D: Echt een vraaggerichte cultuur, een naar buiten gerichte cultuur.

10. Ik heb gelezen dat het doel van de acties is om het bewustzijn van individuele medewerkers, van het belang van klantgericht werken, te verhogen. Hoe ziet volgens jou dat verhoogd bewustzijn van het belang van klantgerichtheid eruit?

D: Dat elke medewerker zich realiseert dat íe er is voor de burgers, dat íe beleefd is, dat íe zich aan afspraken houdt.... Eigenlijk alle dingen die onder bejegening vallen. En dat íe zich ook zo naar collega's gedraagt.

R: Dat het geen trucje is van: zo en zo doe ik klantgericht, maar dat je ernaar leeft, je ernaar gaat gedragen.

M: Misschien meer bewust als je niet klantgericht bent.

R: Het moet doorsijpelen in de cultuur van de organisatie.

11. Wat is volgens jullie bewustzijn/ bewustwording/ attitude? Of: Waar bestaat bewustwording (attitude) uit? Wat beïnvloedt deze bewustwording (attitude)? (zijn dat communicatiemiddelen)

C:want er wordt wel gezegd: door de ingezette communicatie willen we dat bewustzijn beïnvloeden, mensen moeten zich bewustzijn wanneer ze niet klantgericht zijn, dus klantgerichtheid moet een soort standaard worden en mensen handelen ernaar. Maar hoe kan die communicatie daarvoor zorgen? En ja, als die er niet voor kan zorgen, wat kan er dan *wel* voor zorgen dat mensen zich er bewust van worden?

M: Volgens mij kan communicatie er met name voor zorgen dat mensen er over na gaan denken.

R: Dat ze weten wat de doelstellingen zijn. De communicatie kan er wel toe leiden dat de doelstellingen gewoon helder bij de medewerkers zijn. En als je het hebt over bewustzijn... dat als mensen zich er niet naar gedragen, collega's hun erop aanspreken. Ik denk dat dat een heel groot deel van de bewustwording is. Dat als medewerkers een klant of een collega onheus bejegenen, dat een andere collega hem / haar daarop kan aanspreken. Dat is denk ik ook een wezenlijk onderdeel van klantgerichtheid, elkaar erop aanspreken.

C: Dus in wezen leidt communicatie ertoe dat er bepaalde kennis ontstaat bij de persoon zelf en bij de collega's, waardoor je weet hoe je het moet doen, en ook andere weten hoe je het moet doen, en dus mensen elkaar erop kunnen aanspreken.

M: Ja. Maar het is daarnaast ook prikkelend. Dus inderdaad dat je kennis hebt, maar ook dat je via communicatie prikkelende vragen kunt stellen, zodat ze erover na gaan denken. Goh, zou ik het prettig vinden als mensen zich zo naar mij toe zouden gedragen.

C: Oké. Ik wil hier nog wat verder op door gaan. Als je nou kijkt naar de ingezette communicatiemiddelen. Zorgen die er nou ook voor dat er bepaalde kennis ontstaan? Of dat het vooral prikkelend is?

D: Dat is wel de bedoeling, maar of het zo werk weet ik niet.

R: Nog niet gemerkt nee.

M: Nou, een deel weten we wel. Door die nulmeting communicatie.

Kleine afdwaling...

12. Volgens welke gedragsregels (op het gebied van klantgerichtheid) zouden medewerkers zich idealiter gedragen?

D: Dat zijn die 6 dingen van bejegening. Afspraken nakomen, deskundig zijn, meedenken....

M: En we hebben destijds in het begin ook zo'n definitie opgesteld over hoe de medewerker zich zou moeten gedragen... en dan niet op z'n Fortuyns. Duidelijk communiceren, duidelijk taal, duidelijke stukken schrijven. Ik zoek het wel even voor je op.

Onderbreking: communicatiemiddelen opschrijven..... (zie bijlage C)

13. Wie is de doelgroep van de onconventionele communicatie acties?

- R: Alle medewerkers.
D: En leidinggevenden.
C/M: Dat zijn toch ook medewerkers?
D: Dat zijn inderdaad ook medewerkers.
M: Alleen het bestuur valt er een beetje buiten.

Verandering

14. Bij welke medewerkers denk jij de grootste verandering teweeg te kunnen brengen door middel van de acties?

- D: Het is gericht op het middenmanagement.
R: Je kunt de grootste winst behalen bij het middenmanagement, maar of je ook de grootste verandering teweeg kunt brengen, dat is een andere vraag.
C: Jullie hebben net zelf gezegd dat dat veranderen gebeurt door het krijgen van meer kennis, prikkelen en elkaar er op aanspreken en dat het een soort standaard wordt... geldt dat dan het meest voor het middenmanagement? Dus de grootste verandering... denken jullie dat *die* bij het middenmanagement plaatsvindt?
R: Ja, dat denk ik wel.
M: En bij beleidsmedewerkers en de back-office.
C: Oké.
R: Bij iedereen die niet direct met de klant te maken heeft.

15. Hoe denk je dat deze onconventionele communicatie activiteiten er voor kunnen zorgen het bovengenoemde doel behaald wordt? (bijv. veranderen in klantgerichtere houding)

- R: In ieder geval de informatie breder uitdragen. Het is in ieder geval wel een middel om zoveel mogelijk informatie te ontsluiten.
C: Maar bedenk nou eens even de piccolo's, hoeveel informatie geven die?
R: O, je bedoelt de onconventionele...?
C: Ja.
D: Maar de vraag die eronder zit is dan: in hoeverre is communicatie überhaupt effectief? En dat is een hele lastige.
C: Maar *jullie* hebben ervoor gekozen om communicatie als een van de grootste dingen in te zetten en niet training en opleiding.
D: We zijn bezig met ICT, training en opleiding én communicatie.
C: Naar mijn gevoel ligt de nadruk op communicatie.
D: Nee helemaal niet.
C: Wat vinden jullie?
R: Communicatie wordt wel heel vaak op de voorgrond gebracht, maar achter de schermen gebeurt heel veel aan P&O en ICT, en die zijn zeker net zo groot, zo niet groter.
D: Als je ziet hoeveel mensen er nu bezig zijn om alle producten op internet te zetten (twee- tot driehonderd). Net als training & opleiding is dat heel concreet. Ook met het meten van effecten. En communicatie vindt ik de aller moeilijkste. Maar dat is het probleem binnen de hele communicatie branche. Wat is nou een effectief communicatiemiddel?
M: Het ligt eraan wat het doel is van de communicatie. Het is veel duidelijker als je bijvoorbeeld wilt dat iemand Colgate tandpasta koopt dan wanneer je boodschap veel moeilijker concreet te maken is.
D: Ja.

C: Ik heb er zelf natuurlijk ook over na zitten denken. Hoe kan die communicatie nou effect hebben, wat is het uiteindelijke doel, en waar ga ik naar kijken. En ik heb in ieder geval voor mezelf opgeschreven, en dan moeten jullie maar zeggen of je denkt dat dat klopt voor je gevoel, dat doordat mensen in aanraking komen met de OOG-acties - want daar ga ik me specifiek op richten - moet het bewustzijn van het belang van klantgerichtheid verhoogd worden; ze moeten er over gaan nadenken, het moet leven, het moet een thema worden. Dat moet ertoe leiden dat er meer draagvlak en commitment voor de hele missie ontstaat. En dat moet er uiteindelijk toe leiden dat mensen zelf ideeën hebben over klantgerichtheid, dat het binnen de diensten gaat leven, en dat het ook in gedrag tot uiting komt. En dan richt ik me puur op het verhogen van het bewustzijn. Want als dat verhoogd zal worden, zou dat logischerwijs tot verandering van het gedrag kunnen leiden, maar dat kan ik niet meten.

D: Het is moeilijk om het zo gesommeerd vast te pakken. We hebben bijvoorbeeld met alle diensthoofden doelstellingen afgesproken, en dat leidt intern tot veel meer dan de communicatie. Dat leidt echt tot actie binnen zo'n dienst. En daarbij is communicatie, training & opleiding en ICT eigenlijk faciliterend.

R: Daarbij past natuurlijk wel een bepaalde nuancering. We hebben er namelijk nooit bewust voor gekozen om communicatie ook als een van de afspraken mee te nemen. Als we daar wel voor gekozen hadden, zou het effect van communicatie binnen de diensten nu denk ik veel groter zijn. We hebben geen een-op-een afspraken gemaakt van: ik wil dat jij (diensthoofd x) een communicatieplan laat opstellen en dat jij de doelstelling actief gaat communiceren binnen je dienst. Ik denk dat als we dat wel hadden ingezet, je veel meer bewustwording had kunnen bereiken binnen de diensten. Dan hadden we daar meer resultaat uit kunnen halen. Dat is geen kritiek naar jou toe (David), maar ik denk wel dat we dan meer resultaat hadden kunnen behalen.

D: We hebben vier doelstellingen, daar moeten we mee aan de slag, en we helpen door middel van communicatie, training & opleiding en ICT. Dat is een middel en geen doel op zich. En wat ik in principe nu uitleg, is dat als je alleen maar kijkt naar de acties van het OOG, kun je wel iets constateren, maar er gebeurt daarnaast nog zoooo veel meer. Dat is denk ik ook van belang voor je onderzoek.

C: Ja. Al kan ik me natuurlijk alleen maar richten op de communicatie. Daarvoor doe ik communicatiewetenschap.

D: Dat snap ik, maar dat je het goed inbedt in hoe het gebeurt.

M: Communicatie is denk ik vooral de smeerolie zegmaar, die ervoor zorgt dat je mensen kan informeren, en ze aan elkaar kunt koppelen. Maar communicatie is natuurlijk niet zaligmakend. Ik denk niet dat je door de inzet van communicatie alleen een cultuurverandering teweegbrengt. Als er al communicatie echt gedragsveranderend kan werken is het denk ik persoonlijke communicatie. En die communicatie van het OOG. Doordat het confronterend is als er een piccolo staat of er wordt gebeld. Dat zijn volgens mij de acties die gedragsveranderend kunnen werken. En gesprekken die leidinggevenden hebben. Maar dat is veel meer effect teweeg brengen dan een mail of een site. Hoe kleiner en persoonlijker het is, hoe effectiever het kan zijn volgens mij.

Kleine discussie... over wat meer effect heeft: een motiverende persoonlijke opmerking of het horen van het behalen van een vastgestelde target.

16. Op welke effecten hoop je, en welke effecten verwacht je naar aanleiding van de acties?

R: Het uitgangspunt is wel dat je mensen prikkelt, en ze stimuleert tot nadenken.

M: maar wel heel erg positief. Dat mensen ook dat naar elkaar vaker toe doen, positief zijn.

D:vertelt het verhaal van de gestalkte manager die het niet goed opgevat had...

C: Daar heb ik straks nog afspraken mee....!

D: Vertel eens?

C:uitleg over kwalitatieve meting.

M: Dat is eigenlijk de meest negatieve actie van allemaal, de meest prikkelende. Dus als er al ergens kritiek op zou kunnen komen, is dat op die actie.

D: Zo kwamen we er op. Dat het zo moeilijk is om van te voren in te schatten hoe een bepaalde communicatie actie valt.

C: Wat me inderdaad ook erg opvalt, is... *legt uit over verschil tussen eigen inschatting van 'negativiteit' van de mailtjes n.a.v. de piccolo actie, en hoe mensen bij de CRA interviews zelf aangeven hoe negatief/ positief ze de actie ervoeren (veel minder negatief dan ik zou denken!!).*

17. Waarom hebben jullie er eigenlijk voor gekozen om de communicatie op zo'n manier in te zetten?

C: *gaat in op de ingezette communicatie en haar kijk daarop.*

R: Ik denk dat je zelf het antwoord al geeft. Het is anders dan anders, waardoor het volgens mij meer effect kan sorteren dan traditionele communicatie.

C: Maar dat weet je niet, want je hebt het nog nergens anders gezien?

D: Nee.

C: Of hebben jullie er van gehoord van: dat en dat bedrijf heeft het zo gedaan?

D/R: Nee, wisten we totaal nog niet van te voren.

M: Ik denk juist dat als je een cultuur wilt veranderen, dat je dat met middelen moet doen die niet bij de huidige cultuur passen, maar bij ... misschien de nieuwe cultuur, door middel van dingen die juist niet-standaard zijn. Omdat het anders heel moeilijk is om die cultuur te doorbreken of te veranderen.

D: We wisten niet of het zou werken, dat is gewoon een inschatting, en we wisten wel dat het hier en daar best lastig zou kunnen worden. Ja, toen zeiden we dat is goed, wees maar brutaal, we zien het wel.

M: Dat past ook wel een beetje bij de missie. Dat is ook lef en van: laten we het ook maar meteen goed doen!!

R: Als je het hebt over de missie... twee jaar geleden hoorde je mensen wel eens heel schamper zeggen van: 'meest klantgerichte gemeente van Nederland..? Hahaha!!' Dat hoor je helemaal niet meer. Mensen accepteren het nu en gaan er ook voor. Twee jaar geleden was dat heel anders.

M: Maar Den Haag is ook wel een beetje voorzichtig hoor. Een voorzichtige gemeente. De andere G4 [de vier grootste gemeenten van Nederland] zijn wel veel meer van 'niet zo zeuren, gewoon doen'. Maar dat is in alles zo.

C: Het contrast is dus des te groter met zo'n soort project.

D: Ik ben ook benieuwd waar jij straks mee komt.

C: Ik ben ook wel benieuwd! Ik kan je al wel wat vertellen over de meting van het klantvaardigheidsbewijs...

Bandrecorder wordt gestopt.

Bijlage 1B: Schriftelijke deel groepsinterview

1. Kun je in je eigen woorden aangeven wat klantgerichtheid volgens jou is?

Klantgerichtheid is volgens mij:

Ronny: Dat alle klanten op een vriendelijke manier worden geholpen. Dat ze weten wat ze kunnen krijgen, hoe lang dat duurt, hoeveel het kost. Dit geldt voor zowel interne als externe klanten.

Marieke: De klant centraal stellen (vraaggericht zijn) in alles wat de gemeente doet, maar wel binnen bepaalde grenzen en waarbij het collectief belangrijker is dan individuele klanten. En vriendelijk zijn vind ik daarbij een goede eigenschap.

2. Hoe zou volgens jou, de meest klantgerichte gemeente van Nederland eruit moeten zien?

De meest klantgerichte gemeente ziet er als volgt uit:

Ronny: Een gemeente die goed bereikbaar is via alle middelen (telefoon, e-mail, brief, fysiek). Waarbij de klant altijd wordt geholpen (dat dit zo goed mogelijk gebeurt en de klant altijd antwoord krijgt op z'n vraag). Daarnaast dat de interne organisatie zodanig is ingericht dat klantgerichtheid meetbaar is / wordt en continue kan worden aangepast, zodanig dat de klant als uitgangspunt van handelen blijft.

Marieke: Een gemeente waarin medewerkers elkaar helpen en samenwerken om zo het beleid, de producten en de diensten zo goed mogelijk te laten aansluiten bij de stad. En dat we hierover duidelijk en helder met Hagenaars communiceren.

3. Wat dient er volgens jou te veranderen, om van de situatie zoals die vóór 2002 was, naar een situatie te gaan waarin de gemeente Den Haag de meest klantgerichte gemeente van Nederland is?

De volgende dingen dienen te veranderen om dit te bereiken:

Ronny:

- alle vormen van bereikbaarheid moeten worden verbeterd
- de klantwaardering moet omhoog voor alle vormen van basale dienstverlening
- de interne bedrijfsvoering moet zodanig worden verbeterd dat klantgerichtheid als uitgangspunt wordt gehanteerd
- daarnaast dat kennis, houding en gedrag van medewerkers over klantgericht werken wordt verbeterd

Marieke:

- collegialiteit/ samenwerken verbeteren
- vraaggerichte cultuur i.p.v. aanbodgericht
- meer een geheel zijn als dienst
- de klant niet als storend/ vervelend zien, maar als je 'bestaansrecht'

4. Een deel van de communicatie rondom klantgerichtheid is op zijn minst 'ongebruikelijk' te noemen binnen de gemeentelijke organisatie. In het vervolg van het interview zal ik deze ongebruikelijke communicatie activiteiten aanduiden als 'onconventionele communicatie activiteiten'. Wat dienen deze onconventionele communicatie activiteiten bereiken? Dus: Wat is het beoogde doel van de non-conventionele communicatie activiteiten? (Kennis/ houding/ gedrag veranderen? Liefst per actie het doel aangeven.)

Het doel van de onconventionele communicatie acties is:

Ronny: veranderen van houding, met name interne klantgerichtheid bevorderen. Medewerkers bewuster van het feit dat 'in huis' ook klantgericht met elkaar omgaan zeer gewenst is. Kennis van medewerkers vergroten over het belang en nut van klantgerichtheid en hun tools aanreiken (training en opleiding etc.) Gedrag: interne klantgerichtheid leidt met name ook tot externe klantgerichtheid. Men moet het naar buiten ook gaan uitstralen.

Marieke: Cultuurverandering is volgens mij alleen mogelijk met niet-standaardacties

Bijlage 1C: Schriftelijke deel groepsinterview

Vraag:

- Schrijf alle communicatiemiddelen op die de gemeente gebruikt
- Zet een kruisje achter de communicatiemiddelen die pas sinds de laatste 2 jaar ingezet worden
- Als je nu kijkt naar de communicatiemiddelen waar geen kruisje achter staat, zijn die dat 'gewone' communicatiemiddelen of 'ongewone' communicatiemiddelen?

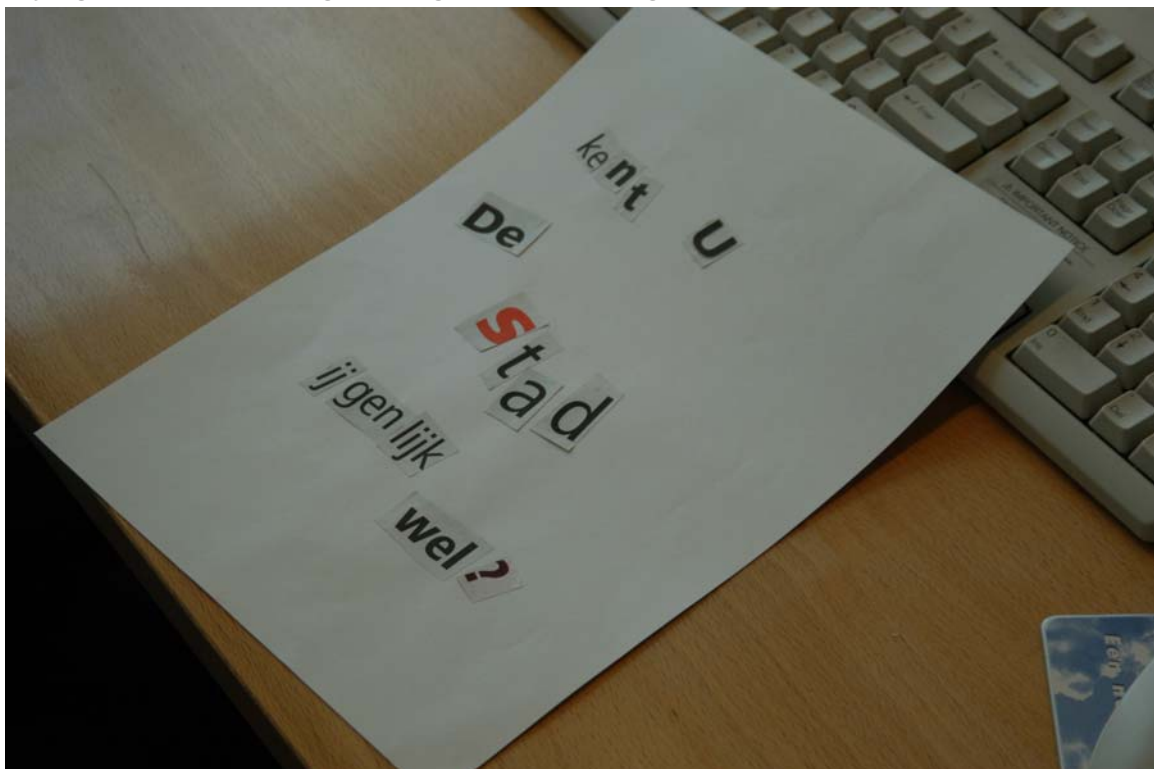
David Jongen		Marieke Arends		Ronny Soehawan	
Tv		Gemeentebreed intranet		Internet	
Radio		Dienstbreed intranet		Flyers	
E-mail		Den Haag Deze Week		Stadskrant	
Internet		Stadskrant		Radiospotjes	
Krant		Pers/ free publicity		Krantenartikelen/ persberichten	
Advertenties		Dienstnieuws-brieven (intern en extern)		Advertenties (o.a. vacatures)	
Mond-op-mond		Sandwichborden		Billboards	
Blaadjes		Posters in de stad		Sandwichborden	
Interviews		Trams		Presentaties/ speeches	X
lichtkranten	X	Artikelen in de krant / HAH		Officiële brieven	X
Posters		Arbeidsmarktcommunicatie/ pers. Advertenties		Officiële gesprekken (intern/ extern)	X
Intranet	X	Advertenties		Officiële overleggen (G4 verband, G22 verband)	X
Mensen		Boomerang kaarten	X	Samenwerkingsverbanden met andere organisaties	X
Burgers		Bioscoopspot	X	Informeel overleg met intermediaire	
Medewerkers				T&O	X
Werkbezoeken					
Toespraken					
Ludieke acties	X				
Video's					

Bijlage 2: Afbeeldingen van de onconventionele communicatie acties

Bijlage 2A: Afbeelding piccolo actie



Bijlage 2B: Afbeelding managementstalking



Bijlage 2C: Afbeelding klantvaardigheidsbewijs



Bijlage 2D: Afbeelding nieuwe medewerkers actie



Bijlage 3: Reacties piccolo mail

Communicatie omtrent de activiteit

Voorafgaande aan de piccolo actie op 22 april, werd een e-mail gestuurd naar alle medewerkers van de gemeente. De achterliggende gedachte van de e-mail was om de medewerkers die de volgende dag verkleed als piccolo's bij de liftschachten zouden staan, alvast onder de aandacht te brengen. De toon van de e-mail was prikkelend (zie figuur 1). De e-mail is niet bij alle medewerkers angekommen. Naar schatting is de e-mail bij zo'n 5300 (van de naar schatting 5700) mensen angekommen.

E-mail 1	
Van:	Klantgericht
Aan:	Alle medewerkers van de gemeente Den Haag
Datum:	Wo, Apr 21, 2004 3:43
Onderwerp:	Betr.: "U heeft geen idee hoe welkom u bent morgenochtend!"
Inhoud:	klantgericht 21-04-2004 15:41:36 Het OOG

Figuur 1: E-mail 1

Als reactie op deze e-mail zijn er 17 standaard e-mails terug gekomen. Daarin vermeldde medewerkers onder andere dat ze met verlof of op vakantie waren, niet meer bij de betreffende afdeling werkzaam waren of helemaal niet meer bij de gemeente werkten. Daarnaast kwamen er 10 positieve reacties op de mail (tabel 1), 13 neutrale tot nieuwsgierige reacties (tabel 2) en 7 negatieve reacties (tabel 3).

Positief/ leuk/ grappig bedoeld	Aantal
Dat heb ik wel want ik ben elke dag heel erg welkom	1
Het Oor	2
Het oog wil ook wat	1
The game begins :-p	1
Ik dacht dat ik altijd al welkom was in het stadhuis maar ik laat me morgen extra verwennen.... De ambtenaar	1
Nieuwsgierigheid is gewekt!	1
Erg leuk bedacht !!!!	1
Als ik zo naar mijn werk kijk heb ik dat wel.	1
Ik heb nog niet gemerkt dat ik welkom ben, vandaag. Heeft dat misschien met mijn werkplek te maken?	1
Maar ik hoor niets	1
Totaal	10

Tabel 1: Positieve reacties op e-mail 1

Neutraal/ nieuwsgierig	Aantal
Euh... heb je er ook tekst bij?	1
Sorry???	1
Waar (wil je dat ik kom)?	2
Welk oog?	1
Wabedoellu?	1
????	4
Nee, ik heb nog steeds geen idee.....	2
Uhhh.	1
Totaal	13

Tabel 2: Neutrale tot nieuwsgierige reacties op e-mail 1

Negatief	Aantal
Wat is dit voor flauwekul. Wie is klantgericht? waar ben ik welkom en waarom? en wat is het oog? Zeg, als je niks te doen, ga dan toch iemand anders vervelen of lekker lekker buiten spelen met je poppenwagen en laat mij verder met rust.	1
Ik wens tijdens mijn werk van dergelijke mailtjes verschoond te blijven.	1
(Sorry hoor maar..) wat moet ik hier mee...!?!?	2
In tijden van bezuinigingen weet ik nu wie weg mag, de opsteller van dit mail. hoe hou je iedereen bezig: ga aan het werk!!	1
Zo langzamerhand wordt ik zo verschrikkelijk moe van al die onnozele en onzinnige e-mails die ik op mijn werk ontvang. Thuis heb ik al spam problemen en nu op mijn werk ook! Als u wat zinnigs/nuttigs te vertellen hebt doe dat dan via bijvoorbeeld de gemeentelijke intranetsite en niet op deze manier. Aangezien u anoniem een mailtje stuurt, wat ik overigens hoogst onbeschoft vind, zal ik deze mail dus ook niet ondertekenen. U kunt best wel achter mijn mailadres komen, mocht dat nodig zijn.	1
Als dit klantgericht is! ik weet niet eens waar het om gaat enige duidelijkheid zou wat meer klantgericht zijn	1
Totaal	7

Tabel 3: Negatieve reacties op e-mail 1

Op 22 april, nadat de 2 piccolo's 's ochtends bij de liften hadden gestaan, werd er een vervolg e-mail naar dezelfde groep medewerkers gestuurd. Deze is te zien in figuur 2. Het doel van deze e-mail was om nogmaals de aandacht te vragen voor de activiteit en de medewerkers die de activiteit 's ochtends gemist hadden, te prikkelen tot deelname aan de activiteit.

E-mail 2	
Van:	Klantgericht
Aan:	Alle medewerkers van de gemeente Den Haag
Datum:	Do, Apr 22, 2004 2:47
Onderwerp:	Betr.: "Leuk vanochtend; straks weer?"
Inhoud:	klantgericht 22-4-2004 14:46:05 Het OOG

Figuur 2: E-mail 2

Als reactie op de vervolg e-mail zijn er 6 standaard e-mails terug gekomen, vergelijkbaar met de standaard e-mails zoals hierboven beschreven. Daarnaast kwamen er 9 positieve

reacties op de mail (tabel 4), 16 neutrale tot nieuwsgierige reacties (tabel 5) en 24 negatieve reacties (tabel 6). Tot slot zijn er nog 4 reacties gekomen die op meerdere manieren geïnterpreteerd kunnen worden. Deze zijn in een aparte tabel opgenomen (tabel 7).

Positief/ leuk/ grappig bedoeld	Aantal
Erg leuk; elke dag voortaan???	1
Ja, zeer amusant, vrolijkt de mens op. Succes	1
Ben blind	1
Het was hartstikke leuk vanochtend aan de balie van stadsdeelkantoor Laak. We zijn maar 30 keer uitgescholden en bedreigd. Het andere OOG	1
Leuk initiatief!	1
Ja is goed !!!!!!!	1
Leuk hoor dit soort mail!	1
Dank u, Het OOR	1
En ik voelde me gisteren al Majesteit!	1
Totaal	9

Tabel 4: Positieve reacties op e-mail 2

Neutraal/ nieuwsgierig	Aantal
Wie is het OOG?	1
Blanco mailtje	5
Leidt dit nog ergens toe?	1
Waar gaat het over ??????????????????	1
Geen idee waar jullie het over hebben. Wij aan de receptiebalie hebben niets gezien of gehoord dus.....?	1
Hallo oog? Wat was er dan vanmorgen? Je bent wel heel geheimzinnig. Leg eens een beetje uit?	1
Ik heb zo'n idee dat jullie reacties willen hebben nou bij deze dan.	1
?	1
Lekker bezig?	1
Wat was leuk? voordat we het zo weer doen	1
Totaal	16

Tabel 5: Neutrale tot nieuwsgierige reacties op e-mail 2

Negatief	Aantal
Ik stel dit soort mailtjes niet op prijs/ Geen belangstelling voor dit soort berichten.	2
Sorry dat ik de directie met dit soort onzin moet lastigvallen, maar blijft die onzin?	1
Nogmaals: dit soort mails niet aan AAN: sturen maar aan BC:!!!! Als je het niet snapt bel dan	1
Ik word een beetje vermoeid van alle mailtjes die ik vandaag heb ontvangen en waar ik totaal niets mee kan. Ik heb dit al een keer eerder aangegeven. Ik heb dit al eerder aangegeven. Mocht er nu weer een mail komen dan zal ik deze doorsturen naar onze directeur. Misschien moeten jullie er es bij stil staan wat dit allemaal kost.	1
S.v.p. met deze onzin ophouden!!!	1
Wat zijn dit voor onzin berichten????????????? het oog!!!!!!	1
Beste oog neus oor of ander lichaamsdeel. Kan je alsjeblieft iemand anders lastig vallen met deze onzin.	1
Worden jullie er zelf nou niet moe van al die berichtjes, hebben jullie soms niets anders te doen? Dit noem ik ook vervuiling, maar dan van ons e-mail bestand. Wat jullie doen is bijzonder irritant en storend voor degene die	1

steeds daardoor gestoord worden tijdens hun werk. Hou er nu eens mee op. Een collega.	
Ik ben hier aanwezig om te werken; daarom wens ik verschoond te blijven van onzin-mails. Besef dat u wordt betaald van gemeenschapsgeld en doe eens iets nuttigs!	1
Tweede verzoek: deze mail svp niet meer sturen/ Hoeft van mij niet	2
Lees de afloop van HGWell's. The invisible man. En graag uit uw adressenlijst	1
S.v.p. laat dit nou. Dit stelt klantgerichtheid in een verkeerd licht. Niks oog, niks oor (hooguit misschien het gevoelde oog van Big Brother en het gevoel een oor aangenaaid te krijgen daardoor). Het is waarschijnlijk alleen het onnodig sprekende geweten van de bezuiniger die toch iets leuks wil doen.	1
Wat mij betreft hoeven jullie mij geen e-mails meer te sturen daar ze bij mij enige irritatie gaan opwekken. Tenzij jullie nog met enige inhoudelijke zaken komen, vind ik het verder prima!	1
Ik snap niet van dit bericht (en alle vorige)! Het OOG, wat is dat? Ik heb me nooit aangemeld voor klantgerichtheid! Als je me informatie wilt doorspelen, moet dat wat gericht of uitgebreider. Eventueel verwijzing naar een site!	1
(Wat voor een onzin is dit...) Hebben jullie niks anders te doen?	3
Wat zijn dit voor lege nietszeggende berichten??	1
Wat moet ik hiermee? Voorlopig denk ik "wat een onzin" Als niemand mij de zin kan uitleggen, stop er dan mee	1
Vriendelijk verzoek iets nuttigs te sturen of anders heel klantgericht stoppen met het sturen van nutteloze mailtjes a.u.b. Ik heb geen flauw idee wat Het OOG inhoudt maar vooralsnog zie ik het alleen als mailboxvervuiling oftewel ongewenste/ nutteloze/ onnodige/ overbodige en wat dan nog meer te verzinnen post.	1
Bij je houden die rotzooi!	1
Totaal	24

Tabel 6: Negatieve reacties op e-mail 2

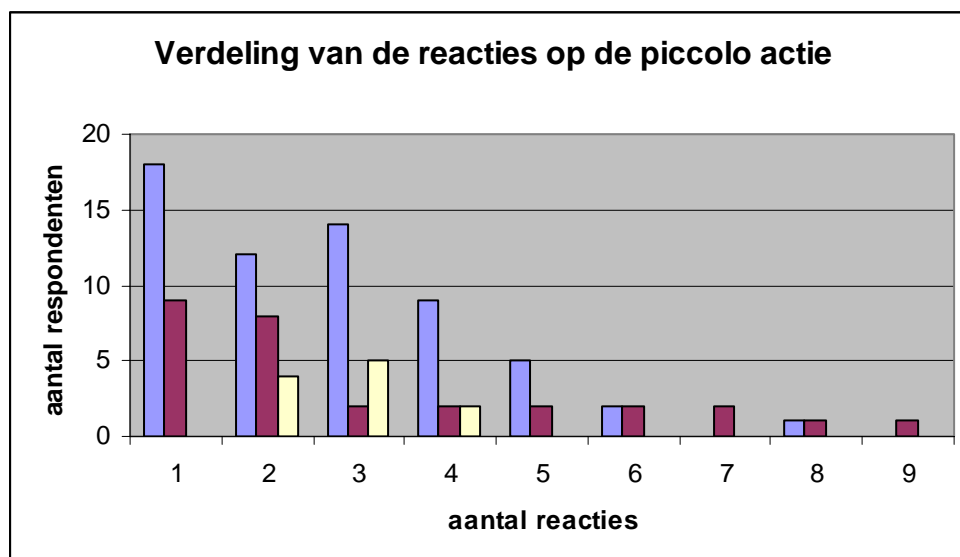
Reacties die voor meerdere interpretaties mogelijk zijn	Aantal
Nog even en je hebt een Blauw OOG → kan grappig bedoeld zijn, maar kan ook als negatief/ geïrriteerd opgevat worden	1
Heb je niks beters te doen? Anders heb ik wel wat werk voor je hoor → kan grappig bedoeld zijn, maar kan ook als negatief/ geïrriteerd opgevat worden	1
Genoeg pret gehad? De neus → kan grappig bedoeld zijn, maar kan ook als negatief/ geïrriteerd opgevat worden	1
HET WERK! → wordt er bedoeld: aan het werk! (neg.) Of: het werkt! (pos.)	1
Totaal	4

Tabel 7: Onduidelijke reacties op e-mail 2

Bijlage 4A: Verdeling van de reacties op de piccolo actie

Reactie	Aantal respondenten dat X reacties gaf	Waarvan positief	Waarvan neutraal	Waarvan negatief
1 ^e reactie	27	18	9	0
2 ^e reactie	24	12	8	4
3 ^e reactie	21	14	2	5
4 ^e reactie	13	9	2	2
5 ^e reactie	7	5	2	0
6 ^e reactie	4	2	2	0
7 ^e reactie	2	0	2	0
8 ^e reactie	2	1	1	0
9 ^e reactie	1	0	1	0
Totaal	101	61	29	11

Tabel 4a.1: Verdeling van de reacties op de piccolo actie



Grafiek 4a.1: Verdeling van de reacties op de piccolo actie

Note: De blauwe staaf geeft het aantal positieve reacties weer, de paarse staaf het aantal neutrale reacties en de licht gele staaf het aantal negatieve reacties.

Bijlage 4B: Toelichting op tabel 5.2

Wanneer de geëvalueerde acties tegen de achtergrond van de zeven kenmerken voor succesvolle communicatie uit hoofdstuk twee bekeken worden, ontstaat de volgende beschrijving:

1. *Persoonlijk karakter*

Zowel het klantvaardigheidsbewijs als de nieuwe medewerkers actie heeft een *zeer* persoonlijk karakter. De acties worden uitgevoerd voor een speciaal geselecteerde groep medewerkers. Beide acties communiceren middels een tweezijdig kanaal, waarbij de boodschap afgestemd is op de groep geselecteerde medewerkers. Zender en ontvanger bevinden zich in dezelfde ruimte en de ontvanger heeft de mogelijkheid om, indien gewenst, extra informatie aan de zender te vragen. De vraag is wel of, gezien de aard van de acties (verrassend en semi-anoniem), hier op in gegaan wordt.

De piccolo actie en managementstalking hebben een *redelijk* persoonlijk karakter. De piccolo actie is iets grootschaliger opgezet dan de andere drie acties. Bij managementstalking is de boodschap minder persoonlijk dan bij de andere acties. Daarnaast wordt door middel van een eenzijdig kanaal gecommuniceerd. Doordat de zender (zie punt 7) geheim gehouden wordt, heeft de manager niet de kans om te reageren op de boodschap. Bij de piccolo actie is wel weer sprake van een tweezijdig kanaal.

2. *Aansluiten*

Geen van de acties sluit aan bij de huidige communicatiecultuur en de kennis en verwachtingen van de medewerkers. Het is ongebruikelijk dat er piccolo's bij de liften in de gebouwen staan, die de medewerkers een prettige dag wensen; de medewerkers een klantvaardigheidsbewijs ontvangen; dat er zogenaamde knip-en-plak brieven (zie bijlage 2) op het bureau van de manager liggen of nieuwe medewerkers in het zonnetje gezet worden. Volgens de projectgroep sluit de onconventionele communicatie wel aan bij de fasering van het beleid. In de eerste fase zijn met name de missie en de doelstellingen van het project gecommuniceerd, in de tweede fase moet het thema eigen gemaakt worden door de medewerkers. Volgens de projectleiding is onconventionele communicatie hier meer voor geschikt (bijlage 1A).

3. *Bejegening betrokkenen*

Niet alle acties laten zien dat de medewerkers die ermee in aanraking komen serieus genomen worden. De boodschap die de actie uitdraagt is serieus, door de overdreven manier waarop de acties uitgevoerd zijn zouden de medewerkers zich in de maling genomen kunnen voelen.

Wel hebben alle vier de acties veel uitstraling. Bij de piccolo actie, het klantvaardigheidsbewijs en de nieuwe medewerkers actie kan eveneens gesproken worden van een vrolijke, enthousiasmerende, prikkelende en positieve toon. Bij managementstalking zou door de toon van de zinnen zou de actie echter belerend of intimiderend kunnen overkomen.

4. *Toegankelijkheid*

De fysieke toegankelijkheid van de piccolo actie en het klantvaardigheidsbewijs is hoog¹⁰. Door de positionering van de actie (bij de liften in de gebouwen), en de afstemming op het bereik van veel medewerkers, kunnen veel mensen de actie meemaken. Medewerkers die met de lift naar hun werkplek willen kunnen niet om de piccolo's heen. De fysieke toegankelijkheid van de managementstalking en de nieuwe medewerkers actie is *laag*¹¹. De actie wordt alleen bij een groepje geselecteerde medewerkers uitgevoerd. De nieuwe medewerkers die geselecteerd zijn kunnen vervolgens niet om de actie heen.

¹⁰ Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen hoog, voldoende, matig en laag

¹¹ Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen hoog, voldoende, matig en laag

De cognitieve toegankelijkheid van de piccolo actie en managementstalking is *matig*¹; het is voor de medewerkers wellicht niet meteen duidelijk wat het doel van de actie is aangezien er weinig informatie gegeven wordt (zie punt 5). De cognitieve toegankelijkheid van het klantvaardigheidsbewijs en de nieuwe medewerkers actie is *voldoende tot hoog*¹; in eerste instantie is wellicht niet meteen duidelijk wat het doel van de actie is, maar tijdens een korte toespraak wordt duidelijk wat de bedoeling van de actie is.

5. *Voldoende informatie geven*

Zowel de piccolo actie als managementstalking geeft *weinig* informatie. Het wordt de medewerkers (wellicht) niet meteen duidelijk wat er met de actie bedoeld wordt; zij dienen hier zelf actief over na te denken. Bij het klantvaardigheidsbewijs en de nieuwe medewerkers actie wordt wel duidelijk verteld waarom de actie plaatsvindt. Deze acties zijn *voldoende* informatief.

6. *Kiezen voor het juiste medium*

Het is moeilijk om te zeggen of er voor het *juiste* medium gekozen is. De literatuur is niet helder over wat juiste en wat minder juiste communicatiemiddelen zijn. Het ongebruikelijke medium is een heel bewuste keuze van de projectleiding, en het medium *is* in alle gevallen eigenlijk (grotendeels) de boodschap. Door opmerkingen van de respondenten zoals 'vreemd' en 'idioot' kan het beeld gewekt worden dat het medium niet de juiste is, maar daarentegen ook dat de ongebruikelijke aard ervan in het oog springt (en leidt tot een actief cognitief proces, en uiteindelijk tot bewustwording). Daarnaast maakt het feit dat de zender (zie punt 7) geheim gehouden wordt, het medium misschien niet zo geliefd.

7. *Vertrouwen in de zender*

In bijna alle gevallen is geheim gehouden wie de zender is. Alleen het klantvaardigheidsbewijs wordt uitgereikt uit handen van de gemeentesecretaris. Hij wordt, samen met de groep die de acties bedenkt en voorbereidt ('Het Oog'), gezien als de zender van de communicatie. Door het geheim houden van de zender krijgt de respondent geen kans om een vertrouwensband met de bron op te bouwen. Er kan dus niet gesproken worden van vertrouwen in de zender, omdat deze opzettelijk geheim is gehouden. Daartegenover staat dat de reden waarom dit gedaan is, het feit was dat het project Klantgerichtheid nog geen sterke positie binnen de gemeente had. De keuze voor het geheim houden van de zender was in dit geval wellicht een betere, dan het zenden van 'informatie' vanuit een bron die geen vertrouwen had bij de medewerkers. Wel is het zo dat de meeste acties zo vrolijk en positief overkomen, dat de ontvangers aan zouden kunnen voelen dat de zender deze actie met de beste bedoelingen uitvoert. Bij één actie is dit niet het geval, namelijk bij managementstalking. Het is mogelijk dat de medewerkers hierdoor nog minder vertrouwen in zender hebben, dan bij de andere acties.

Bijlage 4C: Toelichting op tabel 5.3

Wanneer de reacties ingedeeld worden op basis van de zeven kenmerken voor succesvolle communicatie uit hoofdstuk twee, ontstaat de volgende beschrijving:

Piccolo actie

Veertien reacties zijn gegeven over het al dan niet aansluiten van de actie bij de kennis en verwachtingen van de medewerkers (kenmerk 2). Hierbij is verschil gemaakt in reactie over *wel* (twee maal genoemd en positief beoordeeld) en *niet* aansluiten bij het referentiekader (twaalf maal genoemd waarvan zeven keer positief). Negenentwintig opmerkingen hadden betrekking op de leuke, anders-dan-anders uitstraling van de actie (kenmerk 3). Vijfentwintig daarvan waren positief, vier neutraal. Achttien opmerkingen hadden betrekking op de lage cognitieve toegankelijkheid van de actie (kenmerk 4). Dertien daarvan waren neutraal, vier positief en één negatief geformuleerd. Over het feit dat de piccolo's onvoldoende informatie gaven is één keer in negatieve zin iets gezegd (kenmerk 5). Verder is over de ongebruikbaarheid van het medium twee keer wat genoemd (kenmerk 6), waarvan in één geval positief en in één geval neutraal. Tevens is vier maal een opmerking gemaakt over de mogelijke kosten van het medium in negatieve zin. Ook deze reacties passen het meeste bij de juistheid van het gekozen medium. Zes maal is door de respondenten gegokt naar een mogelijke zender. Deze reacties kunnen onder kenmerk 7 geplaatst worden, en waren in drie gevallen positief, en in één geval negatief. Over de persoonlijkheid van de communicatievorm (kenmerk 1) zijn geen reacties gegeven. Er zijn 23 reacties onder kenmerk a geschaard, maar in geen van de gevallen was er sprake van nuttige informatieverwerking; wel werden er algemene associaties genoemd die de actie volgens de respondent opriep. Hierbij was in vijftien gevallen de toon van de reactie positief. Het gebrek aan nuttige informatieverwerking kan te wijten zijn aan het feit dat er door de piccolo's geen (duidelijke) informatie wordt gegeven. Daarnaast heeft de piccolo actie er bij vier mensen voor gezorgd dat het belang van verandering onderkend wordt. Alle opmerkingen waren positief van toon. Tot slot wijst één reactie een intens emotionele reactie bij een respondent.

Klantvaardigheidsbewijs

Ondanks het persoonlijke karakter van de actie (kenmerk 1), werd er twee keer een negatieve opmerking gemaakt over het feit dat men zich niet voorstelde en afstandelijk gedroeg. Ook over het aansluiten bij de kennis en verwachtingen van de medewerkers (kenmerk 2) werd vijf maal een negatieve opmerking gemaakt. Vooral het feit dat het rommelig, onhandig en vreemd was, paste niet in het referentiekader van de respondenten. Wel werd positief gereageerd op de uitstraling van de actie en het serieus nemen (kenmerk 3); zowel de taart als het feit dat het werk van de respondenten gewaardeerd werd, werd positief geëvalueerd. De toegankelijkheid van de actie (kenmerk 4) werd neutraal tot negatief geëvalueerd. Doordat men ondertussen bezig was met het helpen van klanten was het moeilijk om de volledige aandacht bij de actie te houden (vier keer genoemd). Daarnaast werd één maal genoemd dat niet alle medewerkers aanwezig waren, wat men betreurde. Het feit dat achteraf uitleg over het doel van de actie gegeven werd en er door de cognitieve responsanalyse nogmaals aandacht aan de actie besteed werd, werd positief gewaardeerd. Deze reactie kan onder kenmerk 5 geplaatst worden, al wordt deze opmerking niet meegerekend gezien het feit dat deze betrekking heeft op iets wat ná de actie plaatsvond. De wisseltrofee in de vorm van het straatnaambord 'Klantvaardig' is iets waar de respondenten geen raad mee weten. Het straatnaambord als communicatiemedium (kenmerk 6) is wellicht niet zeer geschikt. Over de zender en het vertrouwen daarin was men neutraal tot negatief (kenmerk 7). De respondenten hadden het gevoel dat de leiding miste, de gemeentesecretaris gespannen was en haast had. Van de Oog-leden vroeg men zich af wat hun functie was. Er zijn geen reacties gegeven die betrekking hadden op een nuttig

proces van informatieverwerking (kenmerk a), het onderkennen van het belang van verandering (kenmerk b) of wijzen op een intens emotionele reactie (kenmerk c) bij de respondenten.

Managementstalking

Op de brief zijn in totaal 15 reacties gegeven. Driemaal was er sprake van een positieve reactie, vijf maal van een neutrale en zeven maal van een negatieve reactie. Twee reacties hadden betrekking op het al dan niet aansluiten van het communicatiemedium (kenmerk 2). Drie reacties gingen in op het serieus nemen van de medewerker (kenmerk 3) en een op de uitstraling van de actie (kenmerk 3). Verder werd er twee keer aangegeven dat de actie te weinig informatie gaf (kenmerk 5). Daarnaast werd één keer – achteraf – gezegd dat de respondent blij was meer over de actie te weten te zijn gekomen. Wederom wordt deze opmerking niet meegerekend gezien het feit dat deze betrekking heeft op iets wat ná de actie plaatsvond. Het feit dat de zender van de actie anoniem was (kenmerk 7) werd drie maal als iets negatiefs genoemd. Eén opmerking wijst op het feit dat nuttige informatie verwerking (kenmerk a) heeft plaatsgevonden en één opmerking op een intens emotionele reactie (kenmerk c).

Als reactie op de telefonische managementstalking kwamen twee opmerkingen. Positief werd gereageerd op het feit dat een stem meer persoonlijk overkomt dan een brief (kenmerk 1). Eveneens werd er positief gereageerd op de vanzelfsprekendheid van de opmerking aan de telefoon (kenmerk 2).

Op de post-it werd tweemaal negatief en éénmaal neutraal gereageerd. Twee reacties betroffen het feit dat er weinig informatie verstrekt werd door het medium (kenmerk 5). Bij de derde reactie ging het over het onbekend blijven van de zender, wat als negatief ervaren werd (kenmerk 7).

Op de verzonden e-mail kwamen in totaal zes reacties. Twee reacties betroffen het feit dat de respondent zich niet serieus genomen voelde (kenmerk 3) en één over de leuke uitstraling van de actie (kenmerk 3). Daarnaast werd er één opmerking gemaakt over de geringe hoeveelheid informatie die de actie gaf (kenmerk 5) en twee over de zender (eenmaal neutraal, eenmaal negatief).

Nieuwe medewerkers actie

Ruim de helft van de reacties die gegeven zijn op de nieuwe medewerkers actie, zijn te plaatsen onder het kenmerk 'Aansluiten'. Hierbij gaat het om vijf reacties. Het feit dat de actie *niet* past in het referentiekader van de medewerkers wordt hierbij als positief ervaren. Daarnaast wordt tweemaal iets gezegd over de humoristische en feestelijke uitstraling van de actie (kenmerk 3). Tot slot wordt eveneens tweemaal een opmerking over de zender gemaakt (kenmerk 7), maar het feit dat deze onbekend is wordt niet als negatief ervaren, in tegenstelling tot bij voorgaande acties.

In tabelvorm ziet dit er als volgt uit:

Kenmerk	Piccolo actie	Klantvaardigheidsbewijs	Management-stalking	Nieuwe medewerkers actie
	Aantal reacties met betrekking tot het kenmerk:			
Persoonlijk karakter (1)	-	2	1	-
Wel aansluiten (2)	2	-	1	-
Niet aansluiten (2)	12	3	2	5
Uitstraling (3)	28	1	2	2
Serius nemen (3)	-	1	5	-
(lage) Fysieke toegankelijkheid (4)	-	1	-	-
(lage) Cognitieve toegankelijkheid (4)	18	4	-	-
Weinig informatie geven (5)	1	1	5	-
Ongebruikelijke medium keuze (6) (en kosten)	6	1	-	-
Zender (7)	6	4	6	2
(geen) Nuttig proces van informatie verwerking (a)	23	2	1	-
Onderkennen van het belang van verandering (b)	4	-	-	-
Intens emotionele reactie (c)	1	-	1	-
Totaal	101	20	24	9

Tabel 4a.2: Indeling van de reacties op basis van kenmerken voor succesvolle communicatie

Bijlage 5: Enquête hoofdonderzoek

Instructies bij de vragenlijst

Bij de vragen worden alle mogelijke antwoorden weergegeven. Kruis steeds het hokje aan voor het antwoord dat het meest op u van toepassing is, door een **X** in het betreffende vakje te zetten.

Voorbeeld:

Houdt u van dieren?

<input checked="" type="checkbox"/>	Ja
<input type="checkbox"/>	Nee

Er zijn geen foute antwoorden mogelijk, het gaat om uw eigen mening.

Het kan zijn dat een vraag niet helemaal op u van toepassing is. Toch wil ik u vragen om alle vragen zo goed mogelijk te beantwoorden en de vragenlijst volledig in te vullen.

Deel 1: Klantgerichtheid

Onderstaande vragen hebben betrekking op klantgerichtheid en de omgang met de (interne en externe) klant.

1. Bent u zich het afgelopen half jaar meer bewust geworden van het belang van klantgericht werken?

<input type="checkbox"/>	Ja, ik ben me hier meer bewust van
<input type="checkbox"/>	Nee, ik ben me er net zo bewust van als een half jaar geleden
<input type="checkbox"/>	Nee, ik ben me er niet bewust van
<input type="checkbox"/>	Nee, ik ben me er minder bewust van geworden

2. Als mijn klanten beschouw ik: *(meerdere antwoorden mogelijk)*

<input type="checkbox"/>	Externe afnemers van diensten en producten, zoals burgers van de gemeente Den Haag
<input type="checkbox"/>	Externe afnemers van diensten en producten, zoals bedrijven en instellingen
<input type="checkbox"/>	Interne afnemers van diensten en producten, zoals andere diensten van de gemeente
<input type="checkbox"/>	Interne afnemers van diensten en producten, zoals collega's binnen mijn dienst
<input type="checkbox"/>	Anders, namelijk:

3. Hieronder volgen zes stellingen. Kruis aan in hoeverre u het met deze stellingen eens bent.

	Geheel oneens	Oneens	Niet eens /niet oneens	Eens	Geheel eens
a. De medewerkers van de gemeente geven onduidelijke informatie aan klanten*					

b. De medewerkers van de gemeente zijn altijd beleefd naar klanten*					
c. Klanten* worden door de medewerkers van de gemeente van het kastje naar de muur gestuurd					
d. De medewerkers van de gemeente denken met de klant* mee					
e. De medewerkers van de gemeente zijn niet zo deskundig als ze zich voordoen					
f. De medewerkers van de gemeente houden zich niet altijd aan gemaakte afspraken					

* Hiervoor geldt de door u bij vraag 2 gegeven omschrijving van klanten

4a. Kruis aan welke van de volgende zaken u van belang vindt tijdens de uitvoering van uw werk (meerdere antwoorden mogelijk).

<input type="checkbox"/>	Duidelijke en begrijpelijke informatie verstrekken
<input type="checkbox"/>	Beleefd en vriendelijk zijn
<input type="checkbox"/>	Goed doorverwijzen (niet van het kastje naar De muur)
<input type="checkbox"/>	Meedenken en uit mijzelf informatie geven
<input type="checkbox"/>	Deskundig zijn
<input type="checkbox"/>	Afspraken nakomen

4b. Kruis nu **bij elk aspect** aan in hoeverre u dit van belang vindt.

	Ze er on be lang - rijk	Be etje on be lang - rijk	Niet be lang rijk/ niet on be lang - rijk	Be etje be lang - rijk	Ze er be lang - rijk
Duidelijke en begrijpelijke informatie verstrekken					
Beleefd en vriendelijk zijn					
Goed doorverwijzen (niet van het kastje naar de muur)					
Meedenken en uit mijzelf informatie geven					
Deskundig zijn					
Afspraken nakomen					

5. Vindt u dat uw directe collega's de afgelopen maanden bewuster bezig zijn met klantgericht werken dan daarvoor?

<input type="checkbox"/>	Ja
<input type="checkbox"/>	Nee

6. Hoe komt het dat uw collega's de afgelopen maanden al dan niet bewuster bezig zijn met klantgericht werken?

	Klantgerichtheid heeft geen prioriteit bij mijn collega's
	Mijn collega's werkten hiervoor ook al erg klantgericht
	Mijn collega's hebben een cursus of workshop klantgerichtheid gevolgd
	Mijn collega's hebben informatie op de intranetsite van klantgerichtheid gezocht
	Anders, namelijk:

7. Dingen die mij in mijn werk motiveren om klantgericht te werken, zijn:

8. Dingen die mij in mijn werk belemmeren om klantgericht te werken, zijn:

Deel 2: Gemeentebrede activiteiten

Binnen de gemeente wordt er sinds enkele maanden enkele gemeentebrede activiteiten uitgevoerd.

Hieronder kunt u aankruisen of u:

- in aanraking bent geweest met de activiteit
- iets over de activiteit gehoord of gelezen heeft (bijvoorbeeld in Den Haag Deze Week, De Majesteit of op intranet).
- onbekend bent met de activiteit

Vervolgens kunt u aangeven wat u van de activiteit vond. Hierbij kunt u kiezen uit:

- Positief
- Neutraal
- Negatief

De overige vragen kunt u beantwoorden door ja of nee te onderstrepen.

Hieronder volgt een voorbeeld.

Voorbeeld:

	Mee in aanraking geweest	Over gehoord of gelezen	Onbekend**
Sinterklaasoptocht op het Spui	X		
Ik vond deze activiteit:	Positief	Neutraal	Negatief
Vormde deze activiteit een onderbreking van uw werkzaamheden?	Ja	Nee	
Heeft u deze activiteit als ongebruikelijk ervaren?	Ja	Nee	
Past deze activiteit binnen de manier van communiceren bij de gemeente?	Ja	Nee	
Wat is volgens u de doelstelling van de activiteit	Mensen op de aankomende feestdag attenderen en de medewerkers verrassen		

Vraag 9:

	Mee in aanraking geweest	Over gehoord of gelezen	Onbekend**
a) Piccolo's bij de liften en in de gebouwen			
Ik vond deze activiteit:	Positief	Neutraal	Negatief
Vormde deze activiteit een onderbreking van uw werkzaamheden?	Ja	Nee	
Heeft u deze activiteit als ongebruikelijk ervaren?	Ja	Nee	
Past deze activiteit binnen de manier van communiceren bij de gemeente?	Ja	Nee	
Wat is volgens u de doelstelling van de activiteit			

	Mee in aanraking geweest	Over gehoord of gelezen	Onbekend**
b) Opvallende 'knip-en-plak' brieven aan managers			
Ik vond deze activiteit:	Positief	Neutraal	Negatief
Vormde deze activiteit een onderbreking van uw werkzaamheden?	Ja	Nee	
Heeft u deze activiteit als ongebruikelijk ervaren?	Ja	Nee	Negatief
Past deze activiteit binnen de manier van communiceren bij de gemeente?	Ja	Nee	
Wat is volgens u de doelstelling van de activiteit			

** Indien de activiteit u onbekend is, kunt u dit onderdeel van de vraag overslaan.

	Mee in aanraking geweest	Over gehoord of gelezen	Onbekend**
c) Nieuwe medewerkers die in het zonnetje gezet zijn			
Ik vond deze activiteit:	Positief	Neutraal	Negatief
Vormde deze activiteit een onderbreking van uw werkzaamheden?	Ja	Nee	
Heeft u deze activiteit als ongebruikelijk ervaren?	Ja	Nee	
Past deze activiteit binnen de manier van communiceren bij de gemeente?	Ja	Nee	
Wat is volgens u de doelstelling van de activiteit			

	Mee in aanraking geweest	Over gehoord of gelezen	Onbekend**
d) De beleefdste beller bonus			
Ik vond deze activiteit:	Positief	Neutraal	Negatief
Vormde deze activiteit een onderbreking van uw werkzaamheden?	Ja	Nee	
Heeft u deze activiteit als ongebruikelijk ervaren?	Ja	Nee	
Past deze activiteit binnen de manier van communiceren bij de gemeente?	Ja	Nee	
Wat is volgens u de doelstelling van de activiteit			

	Mee in aanraking geweest	Over gehoord of gelezen	Onbekend**
e) Uitreiking van het klantvaardigheidsbewijs			
Ik vond deze activiteit:	Positief	Neutraal	Negatief
Vormde deze activiteit een onderbreking van uw werkzaamheden?	Ja	Nee	
Heeft u deze activiteit als ongebruikelijk ervaren?	Ja	Nee	
Past deze activiteit binnen de manier van communiceren bij de gemeente?	Ja	Nee	
Wat is volgens u de doelstelling van de activiteit			

** Indien de activiteit u onbekend is, kunt u dit onderdeel van de vraag overslaan.

Wanneer u bij alle acties 'Onbekend' heeft ingevuld, kunt u doorgaan naar vraag 14

10. Heeft u na het zien / horen van de activiteit(en), hierover nagedacht of gesproken met collega's? (zo ja, geef aan voor welke activiteit dit het geval was, door a, b, c, d of e te onderstrepen)

	Ja, ik heb over activiteit a / b / c / d / e nagedacht
	Ja, ik heb over activiteit a / b / c / d / e gesproken
	Nee

Zo ja, wat was de strekking van dit gesprek / deze gedachte?

--

11. Wist u op het moment dat u de activiteit meemaakte of erover hoorde, wie de initiatiefnemer van de activiteit was? (zo ja, geef aan voor welke activiteit dit het geval was, door a, b, c, d of e te onderstrepen)

	Ja, namelijk bij activiteit a / b / c / d / e
	Nee

12. Wie denkt u (op dit moment) dat de initiatiefnemer van deze activiteit(en) is?

--

13. Denkt u dat bovengenoemde activiteiten ertoe geleid hebben dat de medewerkers van de gemeente zich meer bewust zijn geworden van het belang van klantgericht werken?

	Ja
	Enigszins
	Nee

14. Vindt u het *persoonlijk* belangrijk om de missie van meest klantgerichte gemeente van Nederland te behalen?

	Ja, want
	Nee, want

Deel 3: Algemeen

Tot slot wordt gevraagd om een aantal algemene gegevens in te vullen. Door middel van deze informatie kan gekeken worden of er verschillen bestaan tussen bepaalde groepen medewerkers.

15. Wat is uw geslacht?

<input type="checkbox"/>	Man
<input type="checkbox"/>	Vrouw

16. Wat is uw leeftijd?

<input type="checkbox"/>	Jonger dan 25 jaar
<input type="checkbox"/>	25-34 jaar
<input type="checkbox"/>	35-44 jaar
<input type="checkbox"/>	45-54 jaar
<input type="checkbox"/>	Ouder dan 55 jaar

17. Hoe lang bent u werkzaam bij de gemeente?

<input type="checkbox"/>	Korter dan twee jaar
<input type="checkbox"/>	Tussen de twee en vijf jaar
<input type="checkbox"/>	Tussen de vijf en tien jaar
<input type="checkbox"/>	Tien jaar of langer

18. Bij welke dienst(en) werkt u momenteel?

<input type="checkbox"/>	HGR	<input type="checkbox"/>	DSB	<input type="checkbox"/>	BRW
<input type="checkbox"/>	BSD	<input type="checkbox"/>	GBD	<input type="checkbox"/>	DBZ
<input type="checkbox"/>	DSO	<input type="checkbox"/>	FAD	<input type="checkbox"/>	GAD
<input type="checkbox"/>	OCW	<input type="checkbox"/>	HCO	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	SZW	<input type="checkbox"/>	DOB	<input type="checkbox"/>	

19. Heeft u een leidinggevende functie?

<input type="checkbox"/>	Ja
<input type="checkbox"/>	Nee

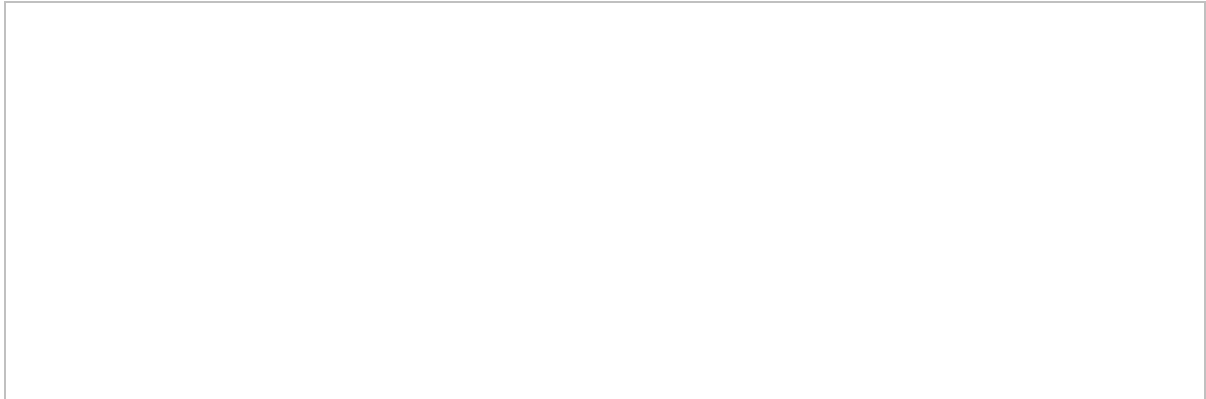
Zo ja, aan hoeveel mensen geeft u leiding?

<input type="text"/>

20. Heeft u direct contact met externe klanten in uw werk (zoals burgers, bedrijven en instellingen)?

<input type="checkbox"/>	Ja
<input type="checkbox"/>	Nee

Dit is het einde van de vragenlijst. Hartelijk dank voor uw medewerking. Indien u nog opmerkingen heeft, kunt u ze hieronder kwijt.



Bijlage 6: Frequentietabellen van de demografische gegevens

Geslacht:

	Aantal	Percentage
man	397	57,3 %
vrouw	289	41,7 %
Missing	7	1 %
Totaal	693	100 %

Leeftijd:

	Aantal	Percentage
< 25	23	3,3 %
25-34	158	22,8 %
35-44	187	27 %
45-54	230	33,2 %
ouder dan 55	87	12,6 %
Missing	8	1,2 %
Totaal	693	100 %

Aantal jaren werkzaam:

	Aantal	Percentage
< 2 jaar	96	13,9 %
2-5 jaar	188	27,1 %
5-10 jaar	71	10,2 %
> 10 jaar	328	47,3 %
Missing	10	1,4 %
Totaal	693	100 %

Dienst:

	Aantal	Percentage
HGR	50	7,2 %
BSD	78	11,3 %
DSO	144	20,8 %
OCW	97	14 %
SZW	118	17 %
DSB	115	16,6 %
GBD	15	2,2 %
FAD	26	3,8 %
HCO	7	1 %
DOB	1	0,1 %
BRW	14	2 %
DBZ	17	2,5 %
GAD	6	0,9 %
overig (griffie)	4	0,6 %
Totaal	693	100 %

Managementfunctie:

	Aantal	Percentage
ja	179	25,8 %
nee	506	73,0 %
Missing	8	1,2 %
Totaal	693	100 %

Aantal mensen onder zich:

	Aantal	Percentage
0-10	80	11,5 %
11-20	41	5,9 %
21-30	18	2,6 %
> 30	36	5,2 %
Niet van toepassing	507	73,2 %
Missing	11	1,6 %
Totaal	693	100 %

Klantencontact:

	Aantal	Percentage
ja	564	81,4 %
nee	117	16,9 %
Missing	12	1,7 %
Totaal	693	100 %