



AFSTUDEERONDERZOEK

WAT DRIJFT JOU ALS MEDEWERKER?

Auteur:	Gillian Hoft
Studentnummer:	s1089329
Telefoonnummer:	0619531414
Organisatie:	HLTsamen Hoofdstraat 115 EC Hillegom
Opdrachtgever:	Sonja Moolenaar S.Moolenaar@hltsamen.nl
Afstudeerbegeleider:	Martien Schriemer
Hogeschool:	Hogeschool Leiden
Cluster:	Management en Bedrijf
Opleiding:	Communicatie
Klas:	Com4A
Studiejaar:	2017-2018
Module:	Afstuderen
Eerste lezer:	Marieke Kerpershoek
Tweede lezer:	Jorrit Kreukniet
Conceptueel model:	Schwartz, S.H. (1992) Theory of Basic Human Values
Datum:	13 augustus 2018
Plaats:	Lisse
Aantal woorden:	17.326
Versie :	2e

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie ‘Wat drijft jou als medewerker?’ De scriptie is geschreven in het kader van het afstuderen aan de opleiding Communicatie op Hogeschool Leiden in opdracht van stagebedrijf HLTsamen.

Met veel bloed, zweet en heel veel tranen lever ik mijn scriptie voor de tweede keer in. Na veel slapeloze nachten en oneindige dagen gevuld met stress, hoop ik dat ik na vier jaar keihard werken mijn diploma in ontvangst mag nemen. Ik heb vier jaar lang gestreden tegen oneindige breakdowns met twijfels om te stoppen met de opleiding. Niet omdat ik het niet wilde, maar ik dacht dat ik niet slim genoeg was om zo ver te komen. Elke breakdown heb ik weten te doorstaan om nu met trots terug te kijken op alles wat ik in vier jaar tijd heb bereikt. Hoe moeilijk de strijd soms ook was, ik weet nu dat ik alles kan doorstaan zolang ik maar niet opgeef. Ik ben misschien niet de meest getalenteerde student, maar ik durf wel te zeggen dat ik een van de meest volhardende studenten ben die in vier jaar tijd met veel breakdowns toch veel plezier heeft gehad in het leren van het communicatievak.

Gedurende vier jaar hard werken hebben de docenten altijd aan mijn zijde gestaan om mij er doorheen te helpen als het even niet meer ging. Graag wil ik Martien Schriemer persoonlijk bedanken voor de begeleiding en het advies tijdens mijn afstudeerproces. Wanneer ik er zelf niet uitkwam, had meneer Schriemer wel een oplossing klaarliggen.

Daarnaast ben ik dankbaar dat ik mijn eindonderzoek bij HLTsamen mocht doen: een jonge overheidsinstantie die betrokken is in de maatschappij. Tijdens mijn afstudeerprocedure heb ik het naar mijn zin gehad en heb ik veel geleerd. Binnen de organisatie wil ik mijn begeleidster Sonja Moolenaar bedanken. Zij stond altijd voor mij klaar en ze deed haar uiterste best om het onderzoek zo goed mogelijk te laten verlopen. Ze heeft niet alleen hart voor de organisatie, maar ook voor haar afstudeerders.

Verder wil ik mijn collega's van de afdelingen P&O en Communicatie bedanken. Ze probeerden altijd te helpen of steun te bieden. Verder wil ik de respondenten bedanken voor hun tijd.

Tot slot wil ik mijn familie en vrienden bedanken. Ze stonden altijd voor mij klaar tijdens deze drukke periode. Mijn dank gaat uit naar Cindel Nijsten, Jordi Smit, Nicole Gabrielse, Kimberly Landman en Lynette Herbrink voor het nakijken van mijn scriptie op spelfouten, maar ook voor het geven van feedback. Ook mijn familie heeft mij elke dag mentale steun geboden.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Gillian Hoft

Lisse

13 augustus 2018

Samenvatting

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de organisatie HLTsamen. Dit is een werkorganisatie van de gemeenten Hillegom, Lisse en Teylingen. Het doel van dit onderzoek is om op de juiste wijze een identiteit te creëren die past bij de organisatie en de medewerkers. Binnen het onderzoek staat de volgende vraag centraal: *‘Hoe kan HLTsamen de waarden van de medewerkers en de organisatie congrueren?’*. Nadat de centrale vraag van dit onderzoek is afgebakend, is de volgende doelstelling geformuleerd: *‘Inzicht krijgen in de waarden van de medewerkers in relatie tot de waarden en huidige identiteit van HLTsamen en in de huidige communicatiemiddelen van de organisatie, teneinde hiervan een communicatieplan op te stellen dat een bijdrage vormt voor het creëren van een eenduidige organisatie-identiteit onder de huidige en nieuwe medewerkers.’*

Het probleem van de organisatie sluit aan op de Schwartz Value Survey (1992). Schwartz heeft tien waarden ontwikkeld die in vier algemene waarden zijn onderverdeeld. Deze waarden beschrijven de drijfveren van individuen in het dagelijks leven.

Wat betreft de methodologie is gekozen voor kwalitatief onderzoek. Om de deelvragen te beantwoorden is gebruikgemaakt van deskresearch en fieldresearch. Deze keuze heeft als doel te achterhalen welke waarden de medewerkers en organisatie hanteren en welke waarden op elkaar aansluiten om een gedeelde identiteit te vormen. Tijdens het interviewen maakt de onderzoekster gebruik van semigestructureerde interviews en een A/B-test.

Voor het onderzoek zijn drie hypothesen opgesteld. De eerste hypothese gaat over de waarden die zorgen voor een overeenstemmende identiteit en samenwerking. De tweede gaat over conflicterende waarden die negatieve invloed uitoefenen op de samenwerking. De derde hypothese geeft aan of de waarden self-direction, stimulation, security en tradition invloed hebben op de samenwerking. Hypothese één is aangenomen, hypothese twee en hypothese drie zijn verworpen. De respondenten vinden de waarden universalism, benevolence en stimulation van belang, wat leidt tot de conclusie dat de organisatie meer aandacht aan deze waarden moet besteden.

Uit de resultaten is gebleken dat de waarden van de medewerkers in lijn liggen met die van de organisatie. Ondanks het feit dat de waarden op één lijn liggen, is er nog geen duidelijke cultuur binnen de organisatie aanwezig. Om deze reden adviseert de onderzoekster HLTsamen een cultuur op te stellen binnen de organisatie. Daarnaast geven de aanbevelingen weer op welke wijze de organisatie de waarden universalism, benevolence en stimulation kan implementeren. De vervolgstap is om deze waarden, die voor zowel de organisatie als medewerkers belangrijk zijn, terug te laten komen op de verschillende socialmediakanalen. Dit is dan ook de laatste aanbeveling: het aannemen van een communicatieadviseur/specialist die deze waarden op de mediakanalen en de website van HLTsamen doorvoert.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Samenvatting.....	2
1. Probleemformulering	5
1.1 Aanleiding	5
1.2 Probleemstelling	5
1.3 Doelstelling	7
1.4 Deelvragen	8
1.5 Onderzoeksdoelgroep	9
1.6 Onderzoeksgrenzen	9
2. Situatieschets	11
2.1 Interne analyse	11
2.2 Externe analyse	13
2.3 SWOT-analyse	15
3. Theoretisch kader	16
3.1 Theoretische stromingen	16
3.2 Relevante theorieën en onderzoeken	17
3.3 Centrale theorie	18
3.4 Conceptueel model.....	19
3.5 Hypothesen	21
4. Methodologie	23
4.1 Onderzoeksmethode	23
4.2 Datacollectie	24
4.3 Validiteit	25
4.4 Operationalisatie.....	26
5. Resultaten	29
5.1 Huidige identiteit HLTsamen	29
5.2 Waarden HLTsamen	30
5.3 Waarden medewerkers	32
5.4 A/B-test.....	35
6. Conclusie	37
6.1 Huidige identiteit en waarden HLTsamen	37
6.2 Waarden medewerkers	38
6.3 Onvolledig toegepast.....	39
6.4 Beantwoording hypothesen	40
6.5 Eindconclusie	41
7. Aanbeveling	42
7.1 Aansluiten bedrijfsdoelen	42

8. Implementatie	45
8.1 Competing Values Framework	45
8.2 POST-methode.....	47
8.3 Planning en budget.....	49
Literatuurlijst	51
Bijlage I – Organogram HLTsamen.....	54
Bijlage II – Zoekplan	55
Bijlage III – Uitnodigingsmail	58
Bijlage IV – Topic Guide interne medewerkers	59
Bijlage V – A/B-test	65
Bijlage VI – Verbatims	66
Bijlage VII – Analyseschema's	173
Bijlage VIII - Dummy's	214
Bijlage IX - Persoonlijke communicatiegesprekken	220
Persoonlijk gesprek: Sonja Moolenaar: identiteit HLTsamen	220
Persoonlijk gesprek: Jolanda Samuels: Cultuur HLTsamen.....	220
Persoonlijk gesprek: Martijn Heupman: Cultuur HLTsamen	221

1. Probleemformulering

De probleemformulering geeft inzicht in het probleem van HLTsamen. Hierin staat uitgewerkt wat de aanleiding van het onderzoek is, wat het doel is, welke doelgroep voor dit onderzoek van belang is en welke kaders er zijn verbonden aan het onderzoek.

1.1 Aanleiding

Per 1 januari 2017 zijn de ambtenaren van de gemeenten Hillegom, Lisse en Teylingen gefuseerd tot één werkorganisatie, genaamd HLTsamen. Door deze fusie werken de afdelingen buitenruimte, publieksservice, bedrijfsvoering, maatschappelijke ontwikkeling, ruimtelijke ontwikkeling en strategie & projecten onder één dak. Elke individuele gemeente heeft na de fusie haar eigen gemeenteraad, college, griffie(r), gemeentesecretaris, gemeentehuis en identiteit behouden (HLTsamen, 2018).

HLTsamen is als pas opgerichte werkorganisatie van drie verschillende gemeenten nog niet bekend bij potentiële belanghebbenden, omdat de organisatie nog geen eenduidige identiteit heeft om uit te stralen. Dit uit zich in het feit dat potentiële medewerkers, klanten, inwoners, ondernemers en verenigingen nog altijd contact opnemen met de gemeenten in plaats van met HLTsamen (persoonlijke communicatie, 29 maart 2018).

Ook de interne medewerkers van HLTsamen hebben geen duidelijk beeld bij de organisatie. Dit uit zich in het feit dat medewerkers nog niet op de hoogte zijn van het organisatiedoel en de kernwaarden die de organisatie nastreeft. Dit werkt belemmerend in hun werkzaamheden (persoonlijke communicatie, 29 maart 2018). Van Riel (2010) toont aan dat het van belang is dat medewerkers weten voor wat voor organisatie zij werkzaam zijn, zodat ze zich betrokken voelen bij de organisatie en zichzelf erin kunnen herkennen.

De organisatie wil ervoor zorgen dat interne medewerkers zich verbonden voelen met HLTsamen en zich weten te herkennen in de organisatie. Tevens wil de organisatie dat de potentiële belanghebbende weten van het bestaan van HLTsamen. Daarom wil de organisatie een onderzoek uitvoeren met als doel een eenduidige identiteit te creëren die aansluit bij het organisatiedoel en onderscheid maakt tussen HLTsamen en de afzonderlijke gemeenten (HLTsamen, 2018).

Bij het opstellen van de identiteit is het van belang om de waarden van de medewerkers van HLTsamen mee te nemen, omdat de medewerkers voor een groot deel de identiteit van de organisatie zijn (Van Wilden, Van der Gudergan, & Lings, 2010). Het is van belang dat de waarden van de organisatie en haar medewerkers overeenkomen, zodat beide partijen streven naar dezelfde doelen. Dit bevordert de interactie tussen de organisatie en haar doelgroepen en resulteert in een adequate zelfpresentatie voor de organisatie (Bekkum, 2013).

1.2 Probleemstelling

De probleemstelling luidt als volgt:

‘Hoe kan HLTsamen de waarden van de medewerkers en de organisatie congrueren?’

HLTsamen heeft te maken met een identiteitsprobleem. De organisatie straalt geen eenduidige identiteit uit, waardoor medewerkers en potentiële belanghebbenden geen (duidelijk) beeld hebben bij HLTsamen. Dit is te wijten aan het behoud van de identiteit van de individuele gemeenten. Door het creëren van een eigen identiteit is de organisatie zichtbaar voor de verschillende doelgroepen, maar ook voor de medewerkers.

Het is voor de organisatie urgent om een eigen identiteit te creëren om zo de verwarring bij de medewerkers en de belanghebbenden te verhelpen. Daarnaast is het congrueren van de overkoepelende waarden van belang om de samenwerking tussen de organisatie en de medewerkers te verbeteren. Op deze wijze kan de organisatie een eenduidige identiteit creëren die niet alleen de organisatie, maar ook de medewerkers aanspreekt. Wanneer de organisatie deze identiteit niet creëert, is de kans groot dat de samenwerking spaak loopt en dat belanghebbenden alsnog de gemeenten benaderen om een oplossing te vinden voor het probleem waar zij mee kampen.

Van Riel (2010) raadt aan de identiteit vorm te geven aan de hand van waarden. Deze waarden geven inzicht in wat de medewerkers en organisatie van belang vinden in het dagelijks leven, maar ook op de werkvloer. Het vermengen van de waarden van de medewerkers in de identiteit zorgt voor herkenning en betrokkenheid. Door deze betrokkenheid voelen de medewerkers zich een belangrijk onderdeel van de organisatie en willen zij samen toewerken naar een zo goed mogelijk resultaat waardoor dit een positief effect heeft op de identiteit van de organisatie (Towers Perrin, 2008).

Daarnaast is het voor het onderzoek van belang om te achterhalen in hoeverre de waarden van de organisatie overeenkomen en afwijken met die van de medewerkers, zodat de organisatie de overeenkomende waarden kan inzetten om de belangen van beide partijen te behartigen (Schwartz, 1992). Het behartigen van beide partijen zorgt voor een betere samenwerking en een eenduidige identiteit die niet alleen de organisatie, maar ook de medewerkers naleven.

Wanneer de waarden van de medewerkers en organisatie niet overeenkomen, streven beide partijen naar verschillende doelen en belemmert dit de interactie tussen de organisatie en haar doelgroepen.

1.3 Doelstelling

De onderstaande doelstelling geeft het onderzoeksdoel en het doel van de organisatie met dit onderzoek weer:

‘Inzicht krijgen in de waarden van de medewerkers in relatie tot de waarden en huidige identiteit van HLTsamen en in de huidige communicatiemiddelen van de organisatie, teneinde hiervan een communicatieplan op te stellen dat een bijdrage vormt voor het creëren van een eenduidige organisatie-identiteit onder de huidige en nieuwe medewerkers.’

Het doel van het onderzoek is om aan de hand van de waarden van de organisatie en medewerkers een identiteit te creëren die niet alleen de organisatie, maar ook de medewerkers aanspreekt. Dit biedt een herkenningspunt voor de medewerkers, zodat de organisatie met een juiste identiteit naar buiten weet te treden en op één lijn met de medewerkers werkt (Bekkum, 2013).

Wanneer de medewerkers en de organisatie niet naar dezelfde doelen en waarden streven, kan dit zorgen voor een benauwde samenwerking en een conflicterende identiteit (Schwartz, 1992). Om de samenwerking te stimuleren en een eenduidige identiteit te creëren, is het belangrijk inzicht te krijgen in de overkoepelende en de afwijkende waarden van de medewerkers en organisatie. Met dit beeld kan de organisatie streven naar een identiteit die niet alleen bij de organisatie, maar ook bij de medewerkers past.

Om het doel van het onderzoek te bereiken, is het van belang om allereerst de huidige identiteit in kaart te brengen. Dit geeft weer wat de organisatie uitstraalt en waar de organisatie naar streeft. Vervolgens verdiept het onderzoek zich in welke waarden de organisatie en welke waarden de medewerkers in het dagelijks leven en in het werk nastreven. Door deze waarden te analyseren is het mogelijk om raakvlakken te vinden tussen de waarden die de organisatie nastreeft en de waarden die de medewerkers nastreven. Door deze informatie te vergaren is het mogelijk een communicatieplan op te stellen dat leidt tot een organisatie-identiteit die HLTsamen kan uitdragen.

1.4 Deelvragen

Het onderzoek bevat vier deelvragen, waarvan de antwoorden op iedere vraag een deel van de probleemstelling oplossen.

Deelvraag 1 - Wat is de huidige identiteit van HLTsamen?

Om de gewenste identiteit te kunnen bepalen moet HLTsamen allereerst de huidige identiteit in kaart brengen. Volgens het 7S-model van Peters, Waterman & Philips (1980) is de huidige identiteit van de organisatie te bepalen. Dit model geeft inzicht in de visie, missie, kernwaarden, strategie, cultuur, structuur, geschiedenis en de activiteiten van de organisatie. Om de huidige identiteit compleet te maken, is er ook inzicht vergaard in het gebruik van de communicatiemiddelen van de organisatie en de cultuur van de organisatie.

Deelvraag 2 - Wat zijn de waarden van HLTsamen?

Het onderzoek richt zich vervolgens op de waarden van de organisatie. Aan de hand van de missie, visie, cultuur en drie kernwaarden (inventief, krachtig en verbindend) zijn de waarden van de organisatie vastgesteld. Op basis hiervan is het mogelijk te identificeren welke waarden de organisatie nastreeft en ontstaat inzicht in de belangen van de organisatie. Deskresearch dient de deelvraag te beantwoorden.

Deelvraag 3 - Wat zijn de waarden van de medewerkers van HLTsamen?

De derde deelvraag richt zich op de waarden van de medewerkers. Deze waarden bieden inzicht in wat de medewerkers in het dagelijks leven drijft, maar ook wat de medewerkers op de werkvloer belangrijk vinden. De waarden geven inzicht in hoeverre de waarden van de medewerkers in lijn liggen met die van de organisatie. Fieldresearch dient de deelvraag te beantwoorden.

De beantwoording van deze drie deelvragen dienen de probleemstelling te beantwoorden. De organisatie werkt efficiënt als de medewerkers en organisatie dezelfde waarden nastreven. Wanneer de organisatie en medewerkers verschillende waarden nastreven, zorgt dit voor miscommunicatie. Het is van belang te achterhalen in hoeverre de waarden overeenkomen en afwijken, zodat de organisatie de overeenkomende waarden kan inzetten om de belangen van beide partijen te behartigen (Schwartz, 1992).

1.5 Onderzoeksdoelgroep

De onderzoeksdoelgroep van dit onderzoek zijn de medewerkers van HLTsamen. Er is voor deze doelgroep gekozen, omdat het voor dit onderzoek essentieel is te achterhalen wat de waarden van de huidige medewerkers zijn. Deze waarden dragen bij aan de positionering van de identiteit van de organisatie. De waarden die de medewerkers nastreven, geven inzicht in wat voor soort mensen bij HLTsamen werken en wat de medewerkers van belang vinden in het leven, maar ook op de werkvloer. Deze informatie helpt de organisatie om met gezamenlijke waarden een identiteit te ontwikkelen.

De organisatie bestaat uit ongeveer 470 medewerkers (HLT samen, 2018). Om de doelgroep van het onderzoek verder te specificeren, bestaat de doelgroep uit mannelijke en vrouwelijke medewerkers binnen elke leeftijdscategorie. De doelgroep richt zich op medewerkers die woonachtig zijn in Hillegom, Lisse en Teylingen waarvan het hoogst genoten opleidingsniveau hbo is. Daarnaast hebben ze een vast dienstverband bij de organisatie en zijn werkzaam in een van de verschillende afdelingen buitenruimte, publieksservice, bedrijfsvoering, maatschappelijke ontwikkeling, ruimtelijke ontwikkeling en strategie en projecten.

Het is van belang dat de medewerkers een vast dienstverband hebben om de externe medewerkers voor dit onderzoek uit te sluiten. Externe medewerkers zijn slechts tijdelijk in dienst, waardoor hun waarden geen inzicht bieden in de identiteit van de organisatie.

1.6 Onderzoeksgrenzen

Bij dit onderzoek zijn drie partijen betrokken, namelijk de onderzoekster, organisatie en opleiding. Om het onderzoek te laten verlopen naar de wensen en behoeften van deze partijen zijn de onderstaande onderzoeksgrenzen en randvoorwaarden opgesteld.

Onderzoeksgrenzen

Het onderzoek richt zich bij het creëren van een eenduidige identiteit alleen op de waarden van de organisatie en medewerkers. De onderzoekster werkt binnen de organisatie mee aan het vormgeven van de identiteit, maar dit beperkt zich tot de taak om de waarden te identificeren. De focus van dit onderzoek ligt op de vraag welke waarden de medewerkers van belang vinden en hoe deze zich verhouden tot de waarden van de organisatie. Hieruit blijkt in hoeverre de waarden overeenkomen of afwijken van elkaar. Het onderzoek richt zich uitsluitend op de medewerkers en de organisatie, omdat de medewerkers en de organisatie uiteindelijk de organisatie-identiteit bepalen. Daarnaast dient de opdrachtgever mee te werken aan een oplossing als er gedurende het onderzoek complicaties ontstaan die de onderzoekster niet zelfstandig kan oplossen.

Randvoorwaarden**Onderzoekster**

Het onderzoek moet op 13 augustus 2018 opgeleverd zijn bij de opdrachtgever van de organisatie en beoordelaars. Om het onderzoek voorspoedig te laten verlopen is het van belang dat de onderzoekster minimaal zestien uur per week aan het onderzoek werkt. Daarbij dient de onderzoekster toegang te krijgen tot het mailsysteem van HLTsamen om de respondenten voor dit onderzoek te benaderen. Het onderzoek beperkt zich tot de huidige medewerkers van HLTsamen en vindt merendeels plaats op de hoofdlocatie van HLTsamen in Hillegom.

Opleiding

Door de opleiding zijn een aantal eisen en randvoorwaarden met betrekking tot het samenwerkingsverband voor dit onderzoek vastgelegd in een protocol. Deze informatie is terug te lezen in de arbeidsovereenkomst.

Organisatie

De organisatie stelt de eis dat het onderzoek zich beperkt tot de huidige medewerkers van HLTsamen. Daarbij dient het college van burgemeester en wethouders toestemming te geven voor de uitvoering van het onderzoek binnen de organisatie. Wanneer er geen toestemming is, is het voor de organisatie niet mogelijk de aanbevelingen die in hoofdstuk zeven zijn besproken door te voeren.

2. Situatieschets

Dit hoofdstuk bevat een in- en externe analyse van HLTsamen. De interne analyse biedt een beschrijving van de organisatie, strategie, structuur, gedeelde waarden en unieke kenmerken. Daarnaast komen in de interne analyse de missie, visie en communicatiemiddelen van de organisatie aan bod. Naast de interne analyse is een externe analyse uitgevoerd om de omgeving van HLTsamen in kaart te brengen.

2.1 Interne analyse

Om de interne omgeving van HLTsamen in kaart te brengen, maakt de onderzoekster gebruik van het 7S-model van Peters, Waterman & Philips (1980). Aan de hand van dit model zijn de strategie, structuur, gedeelde waarden en unieke kenmerken toegelicht.

2.1.1 Omschrijving organisatie

In juni 2015 is door de gemeenteraden van de gemeenten Hillegom, Lisse en Teylingen besloten een ambtelijke samenvoeging uit te voeren. De gemeenten hebben te maken met verschillende uitdagingen, van een complexere wetgeving tot een toenemende behoefte van burgers aan digitale dienstverlening. HLTsamen biedt op deze vlakken ondersteuning aan de zelfstandige gemeentebesturen bij de strategische denkkraft en uitvoering van hun taken (HLTsamen, 2018). Door deze samenwerking staan de drie gemeenten in dit tijdperk sterker en dat zorgt voor een strategische positie binnen de samenleving (HLTsamen, 2018). Daarnaast is de keuze voor de samenvoeging gemaakt om de dienstverlening verder te versterken en de kosten te verlagen. Per 1 januari 2017 is dit gerealiseerd en zijn de drie gemeenten gefuseerd tot één gezamenlijke werkorganisatie onder de naam HLTsamen. Hierdoor werken de afdelingen buitenruimte, publieksservice, bedrijfsvoering, maatschappelijke ontwikkeling, ruimtelijke ontwikkeling en strategie en projecten samen als één organisatie. De organisatie werkt met circa 470 medewerkers voor drie gemeenteraden en 80.000 inwoners (HLTsamen, 2018).

2.1.2 Strategie

Om het streven van de organisatie toe te lichten, staan in deze paragraaf de missie, visie en communicatiemiddelen van de organisatie beschreven.

Missie

De missie van HLTsamen is het ondersteunen van zelfstandige gemeentebesturen bij de strategische denkkraft en de uitvoering van hun taken. De werkorganisatie is, in opdracht van de gemeentebesturen, een krachtige, inventieve partner en dienstverlener voor inwoners, ondernemers en (maatschappelijke) organisaties. HLTsamen staat dichtbij de klanten en gemeentebesturen, speelt snel in op veranderingen in de samenleving en levert een bijdrage aan het versnellen en versterken van initiatieven (HLTsamen, 2018).

Visie

De visie van HLTsamen luidt: “HLTsamen staat in verbinding met de samenleving en werkt ‘van buiten naar binnen’. Wij leveren ‘service op maat’ en delen ons sterk opgebouwde netwerk met belanghebbenden. We denken vanuit de opgave die er ligt, vanuit ‘de bedoeling’ en niet vanuit de regels. Wij maken het de samenleving mogelijk om zelf te handelen en vormen het verlengstuk van trends in de samenleving. Mensen kunnen rekenen op onze steun waar nodig. In ons werk maken we gebruik van nieuwe technologieën en leveren we persoonlijk vakmanschap” (HLTsamen, 2018).

Communicatiemiddelen

De organisatie maakt gebruik van communicatiemiddelen. De middelen zijn intranet, de nieuwsbrief, LinkedIn, Googleplus en Werkeninhetwesten. Door middel van intranet en de nieuwsbrief houdt de organisatie de medewerkers op de hoogte van het laatste nieuws binnen de organisatie. LinkedIn, Googleplus en Werkeninhetwesten zijn uitsluitend ingezet om vacatures te plaatsen (Intern document HLTsamen, 2018).

2.1.3 Structuur

Deze paragraaf geeft middels een organogram inzicht in de organisatie.

Organogram

Bijlage I bevat twee organogrammen die de structuur van de organisatie weergeven. Bijlage I, afbeelding twee geeft iedere autonome gemeente weer en bijlage I, afbeelding drie geeft het organogram van HLTsamen weer en de domeinen die eronder vallen.

2.1.4 Cultuur

De medewerkers van de verschillende gemeenten werken sinds de fusie onder een dak, terwijl elke gemeente zijn eigen manier van werken en cultuur behoudt. Ondanks het feit dat de verschillen na een jaar al minder zichtbaar zijn, zijn de cultuurverschillen nog steeds aanwezig (persoonlijke communicatie, 29 maart 2018). Uit de persoonlijke gesprekken met M. Heupman en J. Samuels is naar voren gekomen dat Hillegom een hechte organisatie is waarin iedereen elkaar kent en elkaar helpt. Teylingen is in vergelijking met Hillegom formeler en zakelijker, maar is ook een hechte organisatie. De gemeenten Hillegom en Teylingen staan open voor veranderingen en accepteren het feit dat de organisatie gefuseerd is (persoonlijke communicatie, 29 maart 2018). M. Heupman is van mening dat er in Lisse kokerdenkers werken die standvastig zijn en zich vasthouden aan de cultuur en structuur zoals deze voor de fusie bestonden (persoonlijke communicatie, 29 maart 2018). Dit heeft een negatief effect op de cultuurverandering binnen de organisatie. Ondanks deze verschillen werken de drie gemeenten toe naar een cultuur die HLTsamen kan uitdragen. Binnen HLTsamen is er echter nog geen gezamenlijke cultuur vastgesteld (persoonlijke communicatie, 29 maart 2018).

2.1.5 Gedeelde waarden

Het begrip *shared values* (gedeelde waarden) gaat over de bedrijfscultuur die binnen de organisatie heerst (Peters, Waterman & Philips, 1980). Doordat de organisatie recent gefuseerd is, zijn de huidige gedeelde waarden van de medewerkers en organisatie nog niet volledig bekend. Desondanks streeft HLTsamen naar drie gedeelde waarden. Deze gedeelde waarden zijn **'samen'**, samen met collega's, gemeentebesturen, inwoners en (maatschappelijke) organisaties werken aan krachtige en vitale gemeenschappen; **'lokaal'**, zorgen dat de producten, diensten en adviezen lokaal herkenbaar zijn binnen en buiten de organisatie en **'betrouwbaar'**, klanten kunnen rekenen en vertrouwen op de werkorganisatie (intern document HLTsamen, 2018).

2.1.6 Unieke kenmerken

De traditionele rol van gemeenten verandert door de digitale ontwikkelingen, veranderende samenstelling van de bevolking en de moeizame economie. Dit zorgt ervoor dat de werkorganisatie op een vernieuwende manier moet inspelen op de ontwikkelingen (Ooms, Bosman & Langerak, 2014). Om deze reden is het voor een organisatie van belang om unieke kenmerken te bezitten. Deze kenmerken van HLTsamen zijn: **'inventief'**, **'krachtig'** en **'verbindend'** (intern document. HLTsamen, 2018). **'Inventief'** betreft het creëren en benutten van kansen en het bedenken van creatieve oplossingen. **'Krachtig'** heeft betrekking op de daadkracht en het doelgericht werken. **'Verbindend'** gaat om het bij elkaar brengen van mensen, ideeën en vragen en gezamenlijk met de drie gemeenten het gemeenschappelijke belang vinden (HLTsamen, 2018). Bij dit laatste kenmerk is het voor de organisatie van belang dat de medewerkers zich verbonden voelen met de organisatie (Intern document HLTsamen, 2018).

2.2 Externe analyse

Gemeenten zijn in de afgelopen decennia sterk veranderd (Van Dam, Van der Heijden, & Schyns, 2006). Als gevolg van wereldwijde economische recessies zag HLTsamen zich, net als veel andere organisaties, genoodzaakt hun structuur en strategie aan te passen. In een poging de kosten te drukken en aan doeltreffendheid te winnen, starten veel organisaties met reorganiseren en zijn ze op zoek naar nieuwe markten (Van Dam, Van der Heijden, & Schyns, 2006). De externe analyse geeft inzicht in welke veranderingen er hebben plaatsgevonden en in welke omgeving de gemeenten functioneren.

2.2.1 Verandering naar werkorganisaties

Bovengenoemde ontwikkelingen zijn ook van toepassing binnen overheidsorganisaties. Gemeenten krijgen te maken met de juridische vorm van een bedrijfsvoeringsorganisatie (BVO). Dit is een juridische vorm vanuit de herziene Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr) die per 1 januari 2015 is toegevoegd aan de bestaande wet om samenwerking tussen gemeenten juridisch vorm te geven (overheid, 2018). De Wet gemeenschappelijke regelingen

staat toe om ambtelijke fusieorganisaties in het land op te richten (Overheid, 2018). Bedrijfsvoeringsorganisaties zijn eveneens gekenmerkt doordat alleen bedrijfsvoeringstaken (ondersteunende processen), beleidsvoorbereiding of beleidsarme uitvoeringstaken binnen de organisatie aan bod komen (Overheid, 2018). Het bestuur van de BVO is uitgesloten van het vaststellen van beleid. Dit recht blijft voorbehouden aan de individuele autonome gemeentebesturen (Overheid, 2018). Het oprichten van een werkorganisatie tussen gemeenten brengt voordelen met zich mee, zoals een strategische positie in de maatschappij.

2.2.1 Economische veranderingen

Gemeenten zijn primaire spelers binnen het Nederlandse overheidsbestel en in de Nederlandse economie. Ruim een kwart van de overheidsuitgaven vindt plaats via gemeenten. Dat is 9 procent van het bruto binnenlands product. De gemeenten besteden meer dan 60 procent van deze uitgaven aan afvalinzameling en -verwerking, huisvesting en gemeenschapsvoorzieningen, cultuur en recreatie en riolering en waterzuivering. Ook hebben de gemeenten een rol in de milieubescherming, het vervoer, economische zaken en sociale bescherming, waardoor het gemeentelijke aandeel in de landelijke belasting- en premieopbrengst 3,5 procent bedraagt (Allers en Steiner, 2015). Een prognose van de gemeentelijke inkomsten en uitgaven voor 2018 laat een tekort zien van 4,8 miljard euro (Allers en Steiner, 2015). De Nederlandse economische groei van 2,2 procent is niet genoeg om bezuinigingen te voorkomen (CBS, 2018). Om de kosten te drukken, is het essentieel dat gemeenten zich aanpassen aan de situatie.

2.2.2 Digitalisering

Binnen de huidige samenleving neemt digitale dienstverlening een steeds belangrijkere plek in (Nextthinking, 2015). Voor zowel organisaties als gemeenten is het belangrijk om hierop in te haken. Inwoners, bedrijven en organisaties verwachten dat gemeenten meegaan in de digitale trends, zoals bij het digitaal aanvragen van documenten of vergunningen, via Whatsapp communiceren met medewerkers en de mogelijkheid hebben om met een mobiele telefoon de status van een paspoortaanvraag bij te houden (intern document HLTsamen, 2018). De snelle informatiestromen en het groeiende aandeel van digitale content zorgen niet alleen voor ongekende mogelijkheden, maar ook voor kritische burgers (Nextthinking, 2015). Om de persoonlijke behoefte van de burger tegemoet te komen, is het van belang dat de gemeenten de dienstverlening afstemmen op de wensen en behoeften van de burgers (Nextthinking, 2015).

2.3 SWOT-analyse

Onderstaande tabel geeft inzicht in de sterke en zwakke punten en in de kansen en bedreigingen van HLTsamen.

Intern	Sterke punten		Kansen		Extern
	- Sterke strategische positie - Verbetering van de dienstverlening - Oplossen van de huidige kwetsbaarheid - Kostenbeheersing en -vermindering		- Digitaal werken - Digitale dienstverlening		
	Zwakke punten		Bedreigingen		
	- Merendeels afhankelijk van interne krachten - Weinig communicatiemiddelen		Bezuinigingen		

Tabel 1: SWOT-analyse HLTsamen. Bron: Hoft (2018)

Toelichting SWOT-analyse

Door de afdelingen van de drie gemeenten te fuseren tot één werkorganisatie is een sterkere strategische positie gevormd. Dit uit zich in het feit dat er een kostenbesparing heeft plaatsgevonden, dat er sprake is van verbeteringen in de dienstverlening en dat de gemeenten minder kwetsbaar zijn.

Een zwak punt betreft de kostenbesparing en de krimp in de uitgaven in de sector. Het is voor de organisatie van belang eerst het probleem te verhelpen met krachten van binnenuit. Hierdoor is de organisatie afhankelijk van alleen interne krachten en is het niet mogelijk externe krachten aan te stellen. Daarnaast maakt de organisatie weinig gebruik van verschillende communicatiemiddelen om de identiteit naar buiten te dragen.

De krimp in de sector en de bezuinigingen zorgen ook voor bedreigingen. Door de bezuinigingen moet de organisatie anders inspelen op de persoonlijke behoefte van de burger. Daarnaast moet de organisatie de medewerkers, inwoners, organisaties, bedrijven, partijen en gemeenten in de regio aan zien te spreken met minder middelen.

Ondanks de zwakke punten en de bedreigingen is er ook sprake van kansen voor de organisatie. De organisatie heeft de mogelijkheid gebruik te maken van verschillende mediakanalen, zoals Facebook, LinkedIn, Instagram en vacaturebanken. De digitale dienstverlening biedt een ongekende kans om de burgers tegemoet te komen.

3. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk brengt de relevante theorieën, onderzoeken en publicaties in kaart voor het beantwoorden van de centrale vraag. Voor het onderzoek is het belangrijk deze verschillende theorieën te vergelijken en kritisch af te wegen.

3.1 Theoretische stromingen

Het onderzoek *Corporate identity, corporate branding and corporate marketing* van Balmer (2001) gaat over het belang van een identiteit voor een organisatie (Balmer, 2001). Volgens de onderzoeker refereert de organisatie-identiteit naar wat de medewerkers denken over de organisatie, maar ook wat de medewerkers voor de organisatie voelen (Balmer, 2001).

Van Riel (2010) legt de nadruk op het belang van de waarden van de medewerkers. Van Riel gaat verder in op de mate waarin de medewerkers zich verbonden voelen met de organisatie. De mate van verbinding bestaat uit twee componenten: de cognitieve en de affectieve component. De cognitieve component bestaat uit de waarden van de individuele medewerkers die de waarden van de organisatie benadrukken. Als de overlap in waarden tussen de organisatie en de medewerkers groot is, kunnen de medewerkers zich identificeren met de organisatie (van Riel, 2010). Dit zorgt voor betrokkenheid binnen de organisatie. De affectieve component geeft de medewerkers het gevoel dat de organisatie de medewerkers serieus neemt (van Riel, 2010). Daarnaast stelt Van der Grinten (2010) dat de organisatie-identiteit is wat de organisatie wil uitstralen en waarmee de visie, missie, kerncompetenties en kernwaarden tot uiting komt. Tevens bestaat de organisatie-identiteit uit de eigenschappen en kernwaarden van de organisatie die volgens de medewerkers kenmerkend zijn en aansluiten op de waarden van de organisatie, maar ook op die van de medewerkers (Van der Grinten, 2010).

Waarden

Waarden zijn een hulpmiddel om culturele groepen, samenlevingen en individuen te karakteriseren, om veranderingen in de tijd te traceren en om de basis van attitudes en gedrag te verklaren (Poldermans, 2008). In het boek *'The Guide to Identity: How to Create and Sustain Change Through Managing Identity'* beschrijft Wolff Olins (1996) dat het gedrag van de organisatie verklaart hoe de organisatie zich opstelt tegen de medewerkers en naar de buitenwereld toe (Olins, 1996). Dit heeft te maken met dat waarden de onderliggende beweegredenen voor gedrag vormen (Fallding, 1965). Daarnaast is de bedrijfsidentiteit van de organisatie bepaald door *'de set van waarden en principes die medewerkers en managers associëren met het bedrijf'* (Fombrun's 1996). Door rekening te houden met de waarden en het gedrag van de medewerkers, biedt dit de mogelijkheid voor de organisatie om hierop in te spelen (Gröppel-Klein, 2005). Door kennis te bezitten over de overkoepelende waarden van de organisatie en de medewerkers en hierop in te spelen, is het mogelijk de waarden op één lijn te krijgen en de samenwerking tussen de twee partijen te bevorderen (Schwartz, 1992). Door het streven naar overeenkomende waarden tussen de organisatie en de medewerkers voelen

potentiële medewerkers, klanten en maatschappelijke ondernemingen zich eerder aangesproken om contact op te nemen met de organisatie (Van Wilden, Van der Gudergan, & Lings, 2010).

Theoreticus Rokeach (1973) stelt dat instrumentele waarden nodig zijn om doelen te behalen. Deze instrumentele waarden representeren het gedrag dat nodig is om de eindwaarden te bereiken (Rokeach, 1973). De eindwaarden zijn door Rokeach omschreven als de doelen die een persoon in zijn of haar leven wil behalen (Rokeach, 1973).

Theoreticus Schwartz (1992) stelt dat waarden in het leven belangrijk zijn en dat ieder mens zich eraan vasthoudt. De waarden verschillen bij ieder individu. Wat voor één persoon van belang is, hoeft voor de ander niet zo te zijn. Het relatieve belang van meerdere waarden leidt tot een actie. Elke houding of elk gedrag heeft meestal implicaties voor meer dan één waarde. Waarden beïnvloeden acties wanneer deze relevant zijn in de context (Schwartz, 1992). Voor de organisatie is het daarom essentieel om te weten welke waarden voor de medewerkers belangrijk zijn. Dit zorgt voor overeenstemming in de organisatie, maar biedt ook inzicht in de verschillende invalshoeken en hoe de waarden op verschillende gronden zijn bepaald (Schwartz, 1992).

3.2 Relevante theorieën en onderzoeken

Voor het onderzoek zijn een aantal theorieën gekozen die invloed hebben op het probleem en onderdeel uitmaken van het onderzoek. Door de verschillende theorieën te bestuderen en te vergelijken is een keuze gemaakt voor die theorieën die het beste aansluiten op de centrale vraag. De theorieën die dit hoofdstuk beschrijft, zijn: The Values Theory en de Schwartz Value Survey (1992), Rokeach Value Survey (1973) en Hofstede's Cultural Dimensions (1980).

3.2.1 The Theory of Basic Human Values en Schwartz Value Survey (1992)

Schwartz (1992) heeft naar aanleiding van 'The Nature of Human Values' en de 'Rokeach Value Survey' (Rokeach, 1973) het begrip waarden nader onderzocht. Zijn werk begon bij het classificeren van de waarden. Schwartz (1994) definieert waarden als gewenste transsituationale doelen die, variërend in belangrijkheid, dienen als leidende beginselen in het leven van een persoon of een andere sociale entiteit. Er zijn drie eisen gesteld aan de vertaling van waarden naar doelen en antwoorden waar alle individuen en samenlevingen aan moeten voldoen: behoeften van individuen als biologische organismen, vereisten voor gecoördineerde sociale interactie en vereisten voor het soepel functioneren en overleven van groepen (Schwartz, 1994).

3.2.2 Rokeach Value Survey (1973)

Rokeach (1973) stelt dat waarden verworven zijn in een georganiseerd waardesysteem. Dit systeem werkt als algemeen plan voor het oplossen van conflicten en het nemen van beslissingen. Twee typen waarden (eindwaarden en instrumentele waarden)

vertegenwoordigen afzonderlijk van elkaar een functioneel systeem. Deze hebben betrekking op gedragswijzen en het behulpzaam zijn bij het bereiken van de eindtoestand (Rokeach 1973).

3.2.3 Hofstede's Cultural Dimensions (1980)

Hofstede (1980) definieert de waarden in een cultuur als *'een collectieve neiging om een bepaalde gang van zaken te verkiezen boven een andere.'* Het cultural dimensions model van Hofstede (1980) bestaat uit vijf waardedimensies die culturele verschillen meetbaar maakt. Het model van Hofstede richt zich op de werkgerelateerde waarden binnen een organisatie en sluit hiermee aan op de waardebepaling van individuen en groepen (1980). Het model karakteriseert een cultuur die binnen de organisatie heerst. Dit biedt de mogelijkheid te achterhalen of de individuen in de organisatie dezelfde cultuur handhaven als de cultuur die de organisatie uitdraagt.

3.3 Centrale theorie

Om tot de beantwoording van de centrale vraag te komen, is ervoor gekozen om de Schwartz Value Survey (1992) toe te passen. De keuze voor de theorie staat hieronder beschreven. Daarnaast is beschreven waarom de andere theorieën niet zijn gekozen.

De keuze voor Schwartz berust op het feit dat de onderzoeker zijn theorie in Europa heeft getest (Schwartz, 1992). De theorie van Schwartz (1992) identificeert tien elementaire persoonlijke waarden die verschillende culturen herkennen. De Schwartz Portrait Values Questionnaire (PVQ) en zijn theorie over Human Values zijn de meest geaccepteerde instrumenten in het sociale onderzoek (Simon et al., 2017). Ook andere onderzoekers zoals J. Cieciuch en E. Davidov (2012) beamen het onderzoek van Schwartz (1992, 2006).

Rokeach

Hoewel de theorie van Rokeach het meest getoetst en gebruikt is en de basis is van alle waardenonderzoeken, kleven er een aantal nadelen aan zijn model. Volgens Gibbins en Walker (1993) is de crucialiteit en centraliteit van de waarden niet langer overtuigend, omdat de waarden van de Rokeach Value Survey onderhevig zijn aan uiteenlopende interpretaties. Gibbins en Walker (1993) stellen dat als elk waardelabel slechts op één manier is ingevoerd, dit uiteindelijk zorgt voor een lage correlatie. Dit levert bewijs dat het hier om onbelangrijke waarden gaat die geen betrekking hebben op fundamentele basissen of ideologieën. Oppenhuisen en Sikkil (2000) en Franzen en Moriarty (2008) stellen dat de waarden die Rokeach heeft gevonden alleen toepasbaar zijn in de vroege jaren '70 in de Verenigde Staten. Ze achten de kans relatief klein dat de waarden in dertig jaar onveranderd zijn gebleven.

Hofstede

De theorie van Hofstede (1980) is gericht op culturele verschillen in verschillende landen. Het model definieert de culturen binnen landen. Het model is te breed om in het onderzoek te gebruiken.

3.4 Conceptueel model

De theorie komt voort uit het idee dat waarden een structuur vormen die de motivaties weerspiegelt en elke afzonderlijke waarde tot uitdrukking brengt. Het model van Schwartz (1992) bestaat uit vier algemene waarden.

1. **Self-transcendence:** het accepteren van anderen en bezorgd zijn over het welzijn van de mensen die om de persoon heen staan (Schwartz, 1992).
2. **Self-enhancement:** de focus op het hebben van eigen successen en najagen van macht over anderen (Schwartz, 1992).
3. **Openness to change:** zelfstandig bedenken hoe men zaken aanpakt en het zelfstandig aanpakken van zaken. Men staat open voor (positieve) veranderingen in de manier van leven (Schwartz, 1992).
4. **Conservation:** geneigd zijn om de huidige situatie hetzelfde te houden (Schwartz, 1992).

De vier algemene waarden die hierboven zijn vermeld dienen als leidraad voor het classificeren van de tien waarden die in tabel twee terug te vinden zijn (Schwartz, 1992). Deze waarden dienen vorm te geven aan de waarden waar het individu in het leven naar streeft. De tien waarden van Schwartz richten zich op het individu (de medewerker), maar ook op de waarden van de organisatie. Door middel van de waarden wil Schwartz (1992) de samenwerking tussen de organisatie en medewerkers verbeteren. Het onderzoek geeft antwoord op welke waarden de organisatie moet implementeren om een eenduidige identiteit te creëren die niet alleen de organisatie, maar ook de medewerkers aanspreekt.

Uitvoering

De Schwartz Value Survey (1992) (SVS) rapporteert waarden van deelnemers door zelfevaluatie uit te voeren. De respondenten betrekken de waarden op het leven dat zij leiden (Schwartz, 1994). Het nastreven van een bepaalde waarde gaat ten koste van een andere tegenoverliggende waarde. Dit kan conflicteren of congrueren met waarden van anderen. Hoe dichter de waarden bij elkaar liggen, des te meer ze met elkaar overeenkomen. Wanneer de waarden verder uit elkaar liggen, is de kans groter dat er een conflict ontstaat of dat de beweegredenen voor de waarden anders zijn. Op deze wijze is het zoeken naar overkoepelende waarden en de beweegredenen eenvoudiger te vinden.

Schwartz (1992) is zich ervan bewust dat drie fundamentele problemen meespelen bij het schalen van waarden. Het eerste fundamentele probleem waar Schwartz (1992) rekening mee houdt, is de grondslag van het individu. Voordat de waarde van het individu te definiëren is, moet eerst bekend zijn welke groepen er binnen de samenleving terug te vinden zijn. Het tweede fundamentele probleem waar Schwartz (1992) rekening mee houdt, is het gedrag dat in de samenleving heerst. Wanneer de samenleving het welzijn van anderen weigert te overwegen, accepteren en coördineren, blijven de sociale afhankelijkheden in de samenleving bestaan waardoor de groepen niet naar dezelfde waarden streven en complicaties veroorzaken.

Het derde fundamentele probleem in alle samenlevingen is de relatie van de mens tot de natuurlijke en sociale wereld. Een actie die de mens stuurt, is het begrijpen van de wereld en dit naar zijn hand te zetten om persoonlijke of groepsbelangen te bevorderen (Schwartz, 1992).

Waarde	Omschrijving
Universalism	Het begrijpen, waarderen, tolereren en beschermen van het welzijn van alle mensen en de natuur
Benevolence	Zorgdragen voor en het bevorderen van het welzijn van personen waar men regelmatig contact mee heeft
Conformity	Het vermijden van acties, impulsen en/of neigingen die anderen overstuur maken of schade kunnen toebrengen. Men houdt zich aan de sociale normen
Tradition	Toewijding, respect en acceptatie van bestaande gewoontes, opvattingen en situaties
Security	Veiligheid, harmonie en stabiliteit van zichzelf, de leefomgeving en in relaties
Power	Een hoge sociale status en/of prestige nastreven. Controle hebben over mensen of (natuurlijke) bronnen
Achievement	Persoonlijke successen behalen door de eigen vaardigheden te demonstreren, afgemeten aan de sociale standaard
Hedonism	Het genieten en/of de sensuele voldoening voor de persoon zelf staat centraal
Stimulation	Het leven als een uitdaging zien, de wereld ontdekken en opwinding opzoeken
Self-direction	Een onafhankelijk leven leiden, waarbij men zelf keuzes maakt

Tabel 2: Toelichting van de tien waarden van Schwartz



Afbeelding 1: Relatiesbepalend model tussen motiverende soorten waarden, waardetypes van hogere orde en bipolaire waardeafmetingen (Schwartz, 1992).

3.5 Hypothesen

Deze paragraaf bevat drie hypothesen die elk afgeleid zijn van de theorie van het conceptueel model van Schwartz (1992). Elke hypothese bevat de tekst van het originele onderzoek.

Hypothese 1 – Als de waarden van de organisatie overeenkomen met de waarden van de medewerkers, dan zorgt dit voor een overeenstemmende identiteit en samenwerking.

“The strongest predictor of cooperation is the importance attributed by the individual to benevolence value, with universalism second. The experimental setting probably makes cooperation more an expression of conventional decency and thoughtfulness than of basic commitment to social justice” (Schwartz, 1996).

Schwartz (1996) stelt dat een werkende samenwerking te maken heeft met de individuele waarde benevolence met daaropvolgend de waarde universalism. Uit de theorie komt naar voren dat wanneer de organisatie en de medewerkers deze waarden nastreven, dit zorgt voor bevordering van de samenwerking. Het streven naar dezelfde waarden zorgt voor een overkoepelende identiteit en een sterkere samenwerking tussen de organisatie en de medewerkers (Schwartz, 1992). Dit is van invloed op het advies over hoe de organisatie de overkoepelende waarden van de organisatie en de medewerkers kan congrueren om zo tot de beantwoording van de probleemstelling te komen. De hypothese is aangenomen wanneer de waarden van de organisatie en de medewerkers congrueren.

Hypothese 2 – Als de waarden van de organisatie conflicteren met de waarden van de medewerkers, dan gaan de respondenten niet over tot een samenwerkingsverband met de organisatie.

“The strongest predictor of failure to cooperate is the importance attributed by the individual to power values. This value type emphasizes competitive advantage. Power values legitimize seeking to maximize own gain even at the expense of others” (Schwartz, 1996).

Schwartz (1996) beschrijft dat power de beslissende factor is om samenwerking te laten falen. Deze waarde doet blijken dat mensen zich alleen op de eigen voortgang richten (Schwartz, 1992). Wanneer deze waarde als overkoepelende waarde fungeert, heeft dit niet alleen een negatieve invloed op de samenwerking, maar ook op de bepaling van de identiteit. De hypothese is van toepassing om te achterhalen welke waarden van de organisatie conflicteren met de waarden van de medewerkers en in hoeverre dit complicaties oplevert in het samenwerkingsverband. Wanneer de waarden conflicteren, is het aan de organisatie een strategie te kiezen die past bij de medewerkers en de organisatie. De onderzoekster neemt de hypothese aan wanneer de waarden van de organisatie en de medewerkers conflicteren.

Hypothese 3 – Als de waarden self-direction, stimulation, security en tradition van toepassing zijn binnen de organisatie, dan heeft dit invloed op de identiteitsbepaling en samenwerking.

“Self-direction, stimulation, security, and tradition are all less relevant to this decision, so we expect correlations near zero for them” (Schwartz, 1996).

Wanneer deze vier waarden zowel voor de organisatie als medewerkers van belang zijn, dan heeft dit invloed op de samenwerking en op het in kaart brengen van de organisatie. Schwartz (1996) verwacht dat deze waarden invloed uitoefenen op de samenwerking. Het is voor het onderzoek van belang te achterhalen in hoeverre deze waarden van toepassing zijn binnen de organisatie en bij de medewerkers in het leven en op de werkvloer. Wanneer de samenwerking van de medewerkers gerelateerd is aan deze waardentypen, dan is de organisatie genooddaakt deze waarden op te nemen in het congrueren van de waarden. Daarnaast is het van belang dat de organisatie een strategie opmaakt die aansluit op de waarden om de samenwerking te stimuleren (Schwartz, 1992).

4. Methodologie

De methodologie omschrijft de gekozen onderzoeksmethoden en onderbouwt deze. Vervolgens gaat het hoofdstuk verder in op de uitvoering van het onderzoek. Hieronder valt de benadering van de doelgroep. De methodologie sluit af met de operationalisatie van de deelvragen en de hypothesen.

4.1 Onderzoeksmethode

De Schwartz Value Survey (Schwartz, 1992) is leidend voor het onderzoek. Het onderzoek richt zich op de waarden van de medewerkers en de organisatie. Iedere waarde heeft een bepaalde beweegreden die voor ieder individu kan verschillen (Schwartz, 1992). Daarom is voor dit onderzoek gekozen voor kwalitatief onderzoek. Schein (1990) stelt dat kwalitatief onderzoek de beste methode is, omdat dit de mogelijkheid biedt te achterhalen hoe mensen denken en wat ze voelen. De beleving van de respondent staat hierin centraal (Verhoeven, 2010). Ook geeft de beleving van de respondenten inzicht in de verwachtingen, behoeften en waarden (Verhoeven, 2010). Deskresearch, ook wel 'literatuuronderzoek' genoemd, maakt deel uit van het vooronderzoek (Verhoeven, 2010). Het vindt plaats voorafgaand aan de fieldresearch en dient ter oriëntatie op de probleemsituatie. Na de schetsing van de probleemsituatie gaat fieldresearch dieper in op de mening en achterliggende overtuigingen van de respondenten (Verhoeven, 2010).

Deskresearch

Om te achterhalen wat de huidige identiteit en de waarden van HLTsamen zijn, is deskresearch ingezet. Het visie- en bedrijfsplan van HLTsamen schetsen een beeld van de huidige identiteit en bieden inzicht in welke waarden de organisatie nastreeft, wat deze waarden inhouden, hoe de organisatie deze wil doorvoeren binnen de identiteit en communicatie en hoe ze deze willen overdragen naar de medewerkers. Deskresearch dient om de eerste twee deelvragen te beantwoorden: *'Wat is de huidige identiteit van HLTsamen?'* en *'Wat zijn de waarden van HLTsamen?'* Het inzicht in deze twee deelvragen levert een bijdrage aan de beantwoording van deelvraag drie.

Fieldresearch

De fieldresearch dient deelvraag drie te beantwoorden: *'Wat zijn de waarden van de medewerkers van HLTsamen?'*. Aan de hand van fieldresearch achterhaalt de onderzoekster in hoeverre de waarden van de organisatie in lijn liggen met de waarden van de medewerkers en hoe de organisatie deze waarden moet toepassen binnen de identiteit. Het achterhalen van de waarden is gedaan door middel van semigestructureerde interviews met de medewerkers. Deze vorm van interviewen houdt in dat van tevoren een topic guide is opgesteld met daarin vooropgestelde, enigszins algemeen geformuleerde vragen (Verhoeven, 2010). Tijdens het interview mag de onderzoekster hiervan afwijken en doorvragen wanneer de respondent uitbreidende informatie deelt (Verhoeven, 2010). Dit biedt de respondent de mogelijkheid om

zelf onderwerpen aan te dragen die dieper ingaan op het gespreksonderwerp (Verhoeven, 2010). Tijdens het interview is het aan de respondenten om de waarden aan te geven die terugkomen in het dagelijks leven en op de werkvloer.

De interviews gaan dieper in op de manier waarop de respondent de informatie tot zich neemt en van welke middelen de respondent daarbij gebruikmaakt. Om te testen of de waarden die de medewerkers nastreven overeenkomen met de wijze van informatieverstrekking van de organisatie, is gebruikgemaakt van een A/B-test.

4.2 Datacollectie

4.2.1 Onderzoeksdoelgroep

Bij het onderzoek is één doelgroep betrokken, bestaande uit de medewerkers van HLTsamen. Er zijn drie eisen opgesteld waar de doelgroep aan moet voldoen om deel te nemen aan het onderzoek.

- De respondent moet werkzaam zijn bij HLTsamen in Lisse, Hillegom of Teylingen.
- De respondent is geen externe medewerker.
- De respondent moet in vaste dienst zijn bij HLTsamen.

Het is van belang dat de doelgroep aan deze eisen voldoet, omdat de doelgroep op deze wijze is afgebakend. De medewerkers van HLTsamen zijn nodig om de waarden te achterhalen die in het dagelijks leven en op de werkvloer van toepassing zijn. Het is van belang dat de doelgroep in vaste dienst is bij de organisatie en geen externe medewerker is. Externe medewerkers zijn tijdelijke krachten die na een verloop van tijd weer weg gaan. Daarnaast is de kans groot dat deze externe medewerkers niet uit de regio van Hillegom, Lisse of Teylingen komen. Dit zorgt ervoor dat de kans groter is dat de waarden van de externe medewerkers anders zijn dan die van de medewerkers uit de regio. Om de identiteit van de organisatie een zo realistisch mogelijk beeld te geven en weer te geven wat voor soort medewerkers er bij de organisatie werken, is het essentieel alleen medewerkers uit Hillegom, Lisse en Teylingen te vragen.

4.2.2 Respondentenwerving

Voor de werving van respondenten is telefonisch en door middel van e-mail contact opgenomen. De uitnodigingsmail is terug te vinden in bijlage III. Aan de hand van de briefing is de respondent op de hoogte van de achtergrondinformatie van het onderzoek, de achtergrondinformatie van de onderzoekster en de criteria voor de werving (Meier & Mandemakers, 2007).

Na de toezegging van de respondent om mee te werken aan het onderzoek is een afspraak met de respondent ingepland en een bevestigingsmail gestuurd met de plaats, datum, het tijdstip en gespreksthema van het interview.

4.3 Validiteit

Om de validiteit van het onderzoek te waarborgen is gekozen voor een externe validiteit. Bij de externe validiteit is het van belang de selectie en bedreigingen af te bakenen (Verhoeven, 2010).

Selectie

Het verzadigingspunt is het moment dat de interviews geen nieuwe informatie meer genereren. Verhoeven (2010) stelt dat het verzadigingspunt in een onderzoek soms al na tien respondenten optreedt. Om ervoor te zorgen dat er voldoende respondenten zijn, is de keuze gemaakt om twaalf respondenten te interviewen. De keuze voor twaalf respondenten berust op het feit dat de organisatie uit zes verschillende afdelingen bestaat. Deze zijn eerder uitgelegd in de situatieschets. Uit elk domein zijn twee medewerkers willekeurig geselecteerd.

Bedreigingen

Een bedreiging voor de externe validiteit is dat de respondent bij de eerste meting een ander antwoord geeft dan bij de tweede meting. Dit heeft als oorzaak dat de respondent tijdens de eerste meting wellicht op andere details let (Verhoeven, 2010). Om deze reden is het van belang een tweede meting uit te voeren ter controle of de waarden corresponderen. Als eerste meting is er gebruik gemaakt van een interview. Tijdens deze meting heeft de respondent bij de tweede topic waarden gekozen die in het dagelijks leven en op de werkvloer van belang zijn. Als tweede meting is er gebruikgemaakt van een A/B-test. Tijdens de A/B-test is één van de twee voorbeelden bij de respondent voorgelegd. Deze twee voorbeelden demonstreren de nieuwsbrief van HLTsamen. Voorbeeld A is het origineel en voorbeeld B is aangepast. Hierbij zijn de afbeeldingen van de personen in de witte vlakken aangepast naar het HLTsamen-logo. De voorbeelden zijn terug te vinden in bijlage V.

Deze test dient te achterhalen of de waarde die de respondent in eerste instantie kiest, overeenkomt in één van de communicatie-uitingen van de organisatie. Wanneer de waarde die de respondent aangeeft overeenkomt in beide metingen, dan betekent dit dat de waarden daadwerkelijk van belang zijn voor de respondent.

Voor de A/B-test zijn de respondenten ingedeeld in twee groepen, waarbij zes respondenten voorbeeld A te zien krijgen en de andere zes respondenten voorbeeld B. Tabel drie geeft een schema met de indeling van de respondenten weer. Er is een willekeurige selectie gemaakt met betrekking tot welke respondenten voorbeeld A of voorbeeld B te zien krijgen.

Wat	Aantal respondenten	De respondenten
Respondenten voorbeeld A	6	1, 2, 3, 8, 9,10
Respondenten voorbeeld B	6	4, 5, 6, 7, 11, 12
Totaal respondenten	12	

Tabel 3: Respondentenschema interne medewerkers. Bron: Hoft (2018)

4.4 Operationalisatie

Deze paragraaf beschrijft de operationalisatie van het onderzoek.

Deelvraag 1 – Wat is de huidige identiteit van HLTsamen?

Deelvraag één is door middel van deskresearch beantwoord. Voordat de onderzoekster de waarden van de organisatie en medewerkers onderzoekt, is het belangrijk inzicht te krijgen in de huidige aard en identiteit van de organisatie HLTsamen. De beantwoording van deze deelvraag dient als basis voor het vinden van een identiteit die zowel bij de organisatie als bij de medewerkers past. De huidige identiteit is merendeels in kaart gebracht in hoofdstuk twee aan de hand van het 7S-model van Peters, Waterman & Philips (1980). De belangrijkste aspecten zijn de visie, missie, cultuur en de kernwaarden van de organisatie. Deze zijn ook verder toegelicht in de resultaten.

Deelvraag 2 – Wat zijn de waarden van HLTsamen?

Door middel van deskresearch geeft het onderzoek antwoord op deze deelvraag. Door middel van kwaliteitsonderzoek komt aan bod welke waarden de organisatie belangrijk vindt voor de identiteit en welke waarden zij uitdragen. De waarden van de organisatie zijn aan de hand van de visie, missie, cultuur en kernwaarden uitgelicht. Aan de hand van deze aspecten analyseert de onderzoekster of deze waarden overeenkomen of afwijken met de waarden van de medewerkers. Door middel van gesprekken met de medewerkers en bestuursleden is achterhaald of de waarden van de organisatie terugkomen in de organisatie zelf. De onderzoekster onderzoekt deelvraag twee door vragen te stellen over de kernwaarden van de organisatie, hoe de respondenten de kernwaarden zien, of het belangrijk is dat de organisatie deze waarden meeneemt in de identiteit en in hoeverre de waarden overeenkomen of afwijken.

Deelvraag 3 – Wat zijn de waarden van de medewerkers van HLTsamen?

De derde deelvraag is door middel van fieldresearch beantwoord. Voor de beantwoording van deze deelvraag is er gebruikgemaakt van interviews met de medewerkers. Het afnemen van de interviews gebeurt aan de hand van een vooraf opgestelde topic guide. Een topic guide is een overzicht van vragen, opgesteld aan de hand van de deelvragen (Verhoeven, 2010). De lijst met vragen geeft de interviewer de mogelijkheid om alle respondenten dezelfde vragen te stellen, zodat de subjectiviteit beperkt blijft. Naast de topic guide maakt het onderzoek gebruik van semigestructureerde interviews. Deze interviews bieden de respondenten de mogelijkheid om zelf onderwerpen aan te dragen en dieper in te gaan op het gespreksonderwerp. Daarnaast is het voor de interviewer mogelijk om door te vragen op de informatie van de respondent. Ook kunnen de respondenten specifiekere kenmerken geven aan de waarden in relatie tot de waarden van de organisatie. De belangrijkste waarden vormen de input voor het kwalitatieve onderzoek en dienen als vormgever van de identiteit van de organisatie (bijlage IV, Topic guide).

Uit de interviews moet blijken welke waarden cruciaal zijn en welke waarden de medewerkers bij de organisatie vinden passen. Voor beantwoording van de deelvraag zijn de volgende vragen gesteld:

- Welke waarde(n) acht u het meest belangrijk in het dagelijks leven? En waarom?
- Welke waarde(n) acht u het minst belangrijk in het dagelijks leven? En waarom?
- Welke waarde(n) acht u het meest belangrijk, gezien vanuit HLTsamen? En waarom?
- Welke waarde(n) acht u het minst belangrijk, gezien vanuit HLTsamen? En waarom?

Per vraag is aan de respondent gevraagd eerst de waarden te bekijken en te analyseren. Vervolgens zijn de bovenstaande vragen gesteld. Tijdens het interview is dieper ingegaan op welke waarden de respondent in het dagelijks leven van belang vindt en welke waarden niet. Deze werkwijze heeft zich herhaald om te achterhalen welke waarden de respondenten voor de organisatie belangrijk vinden.

4.4.1 Operationalisatie hypothesen

Deze paragraaf operationaliseert de gestelde hypothesen die eerder zijn beschreven in het hoofdstuk Theoretische kader. De hypothesen hebben alle drie betrekking op kwalitatief onderzoek.

Hypothese 1 – Als de waarden van de organisatie overeenkomen met de waarden van de medewerkers, dan zorgt dit voor een overeenstemmende identiteit en samenwerking.

De waarden van de respondenten zijn nodig om de identiteit vorm te geven en de samenwerking te verbeteren (Schwartz, 1996). Het onderzoek meet dit door middel van de Schwartz Value Survey. De interviews geven niet alleen inzicht in welke waarden voor de respondenten in het dagelijks leven van belang zijn, maar ook binnen de organisatie. Als de waarden van HLTsamen overeenkomen met die van de medewerkers, leidt dit tot een sterke relatie. Wanneer HLTsamen zijn waarden bijstelt en aanpast aan de waarden van de medewerkers, voelen de medewerkers zich eerder betrokken bij het opnemen van de waarden. Dit leidt mogelijk eerder tot een samenwerking dan wanneer de waarden van HLTsamen conflicteren met die van de medewerkers. Aan de hand van de vragen 17 tot en met 20 achterhaalt de onderzoekster in hoeverre de waarden overeenstemmen en/of invloed uitoefenen op de samenwerking. Deze informatie geeft uitsluitel of het onderzoek de hypothese verworpt of aanneemt. De desbetreffende vragen zijn terug te vinden in bijlage V.

Hypothese 2 – Als de waarden van de organisatie conflicteren met de waarden van de respondenten, dan gaan de respondenten niet over tot een samenwerkingsverband met de organisatie.

Uit de interviews blijkt welke waarden de medewerkers hebben en welke van belang zijn in het dagelijks leven en op de werkvloer. Wanneer de waarden van HLTsamen conflicteren met de waarden van de medewerkers, leidt dit tot afkeer in de samenwerking. HLTsamen moet weten of de waarden van de organisatie en medewerkers congrueren om op één lijn te zitten. Het is aan de organisatie om haar strategie op de behoefte van de medewerkers aan te passen, zodat de kans op samenwerking groter is. De vragen 17 tot en met 20 geven uitsluitel of het onderzoek de hypothese verwerpt of aanneemt. Deze informatie geeft ook inzicht in hoeverre de waarden overeenstemmen of afwijken en/of het invloed heeft op de samenwerking.

Hypothese 3 – Als de waarden self-direction, stimulation, security en tradition van toepassing zijn binnen de organisatie, dan heeft dit invloed op de identiteitsbepaling en samenwerking.

De hypothese stelt wanneer de waarden self-direction, stimulation, security en tradition van toepassing zijn binnen de organisatie dit de kans op samenwerking verkleint of vergroot. De interviews met de respondenten toetsen of deze waarden bij de respondenten meespelen. Wanneer dit het geval is, is het aan de organisatie om deze waarden op te nemen in de identiteitsvorming van de organisatie. De toetsing vindt plaats aan de hand van de interviews. Vraag 19 en 20 helpen bij de beantwoording van de hypothese. De gegevens hiervan geven uitsluitel of het onderzoek de hypothese verwerpt of aanneemt.

5. Resultaten

Het hoofdstuk resultaten bespreekt de gegevens afkomstig van deskresearch en de interviews met de medewerkers. Met deze informatie vindt het onderzoek een antwoord op de deelvragen. Hieruit zal blijken wat de huidige identiteit is van de organisatie, wat de waarden van HLTsamen zijn en wat de waarden van de medewerkers zijn in het dagelijks leven en op de werkvloer.

5.1 Huidige identiteit HLTsamen

Aan de hand van deskresearch is naar voren gekomen wat de huidige identiteit en de waarden van HLTsamen zijn. Fieldresearch heeft de waarden van de medewerkers in het dagelijks leven en op de werkvloer in kaart gebracht. Met deze informatie vindt het onderzoek een antwoord op de deelvragen en de hypothesen.

Deelvraag 1: Wat is de huidige identiteit van HLTsamen

Missie en visie

Uit deskresearch blijkt dat de organisatie streeft naar het zijn van een krachtige, inventieve partner en dienstverlener voor inwoners, ondernemers en (maatschappelijke) organisaties. Het is de missie van de organisatie om te zorgen voor interne verbinding met elkaar en met de samenleving: de inwoners, organisaties, bedrijven, partijen en gemeenten in de regio. Dit zorgt ervoor dat de organisatie sterker, flexibeler en interessanter is en een betere dienstverlening aanbiedt (intern document, HLTsamen 2018).

In de organisatievisie komt ook naar voren dat de organisatie verbinding met de samenleving zoekt en van buiten naar binnen werkt. Dit betekent dat HLTsamen allereerst de klant op de juiste wijze bedient en daarna pas binnen de organisatie kijkt wat mogelijk is. Daarbij dient de organisatie zich te houden aan regels die in sommige situaties of procedures de voortgang belemmert. Echter, deze regels zouden de vrijheid in het zoeken van een oplossing niet mogen beperken. Om deze reden streeft de organisatie naar het leveren van 'service op maat' en probeert het te denken vanuit 'de bedoeling' en niet vanuit 'de regels'. Hierdoor focust de organisatie zich op wat mogelijk is en niet op wat er niet mogelijk is (intern document, HLTsamen 2018).

Cultuur

De cultuur van de organisatie ligt nog niet vast. De organisatie is echter op weg om de visie, missie en kernwaarden te integreren. Ondanks het feit dat het startpunt een jaar geleden was, boekt de organisatie vooruitgang bij het integreren van een cultuur, maar deze sluit nog niet volledig aan bij de organisatie. Uit persoonlijke gesprekken met de bestuursleden van HLTsamen is op te maken dat de culturen van Hillegom en Teylingen overeenkomen, maar dat de cultuur van Lisse afwijkt (persoonlijke communicatie, 29 maart 2018). Hierbij komt naar voren dat Hillegom en Teylingen te kenschetsen zijn als een familiecultuur en Lisse als een hiërarchiecultuur.

Kernwaarden

Het is voor HLTsamen belangrijk om de verwachtingen te kunnen managen, waardoor balans nodig is tussen uniformiteit (bijvoorbeeld in de vorm van een uniforme basisdienstverlening) en maatwerk tussen lokale belangen en regionale opgaven, tussen een evenredige tijdsverdeling voor de colleges en raden en tussen verschillen in politieke ambities. Om deze reden zijn de drie gemeenten een samenwerkingsverband aangegaan. Bij de start van de organisatie en gedurende het eerste jaar is een rode draad ontstaan van principes die nu de basis vormen van de organisatie. Het bestuur beschrijft dat het werken met drie opdrachtgevers de organisatie krachtig, inventief en verbindend maakt. Deze kernwaarden geven richting aan de wijze waarop de organisatie samenwerkt en ondersteuning biedt aan de klanten, inwoners en het bestuur (intern document HLTsamen, 2018). De kernwaarden van HLTsamen staan voor:

- Inventief** *Creëren en benutten van kansen en gaan voor creatieve oplossingen.*
- Krachtig** *Doelgericht en daadkrachtig werken.*
- Verbindend** *Mensen, ideeën en vragen bij elkaar brengen en een gemeenschappelijk belang vinden (intern document HLTsamen, 2018).*

Communicatiemiddelen

Om de identiteit, waarden en cultuur te delen, maakt HLTsamen gebruik van intranet en de nieuwsbrief om de medewerkers op de hoogte te houden van het laatste nieuws binnen de organisatie. Verder heeft HLTsamen geen eigen website om de identiteit uit te dragen. Daarnaast zijn de LinkedIn- en Googlepagina niet volledig benut (intern document HLTsamen, 2018).

5.2 Waarden HLTsamen

Deelvraag 2: Wat zijn de waarden van HLTsamen?

Missie

Uit deelvraag één blijkt dat HLTsamen naar een strategische dienstverlening streeft waarbij de organisatie de verschillende inwoners, organisaties, bedrijven, partijen en gemeenten in de regio tegemoet wil komen. De missie is gericht op de waarde benevolence. Deze waarde staat voor zorgdragen voor en het bevorderen van het welzijn van personen met wie men regelmatig contact heeft. Omdat de medewerkers van HLTsamen dagelijks in contact staan met inwoners, organisaties, bedrijven, partijen en gemeenten komt de waarde benevolence in de missie als sterkste waarde tot uiting.

Visie

De visie van de organisatie staat voor verbinding met de samenleving en medewerkers van de organisatie. De organisatie is op zoek naar mogelijkheden om de klant te bedienen en de medewerkers te stimuleren om op zoek te gaan naar uitdagingen en creatieve oplossingen. In deze aspecten komen de waarden universalism en stimulation naar voren. In de zoektocht naar

de verbinding is de organisatie gebonden aan kaders die de vrijheid inperken. De verbinding is gerelateerd aan de waarde universalism en de kaders/regels betreffen de waarde security. Er is in de organisatie sprake van regels voor stabiliteit.

Cultuur

De cultuur van HLTsamen loopt spaak op de verschillende waarden van de afzonderlijke gemeenten. De waarde die zowel de gemeente Hillegom als de gemeente Teylingen nastreeft, is universalism. Bij de gemeente Lisse is de waarde tradition van belang. De gemeente houdt zich vast aan hoe het vroeger was en aan de gewoonten van voor de fusie.

Kernwaarden

De waarde inventief komt overeen met de algemene waarde openness to change. Met deze kernwaarde probeert de organisatie de medewerkers zelfstandig te laten bedenken hoe ze zaken aanpakken. Deze waarde valt onder stimulation. HLTsamen wil hiermee zorgen dat medewerkers eigen keuzes maken en op zoek gaan naar creatieve oplossingen.

De kernwaarde krachtig is te vertalen in de algemene waarde self-enhancement. Het streven naar doelgericht en daadkrachtig werken is voor de organisatie essentieel om de focus te leggen op het behalen van successen en het najagen van macht over anderen. Deze algemene waarde uit zich in de waarde achievement.

Verbinden is een waarde die gepaard gaat met de kernwaarde inventief. Deze kernwaarde sluit aan bij de algemene kernwaarde openness to change. Voor de kernwaarde verbinden zijn de waarden benevolence en universalism essentieel. Deze waarden staan centraal in het bevorderen van het welzijn en het contact met elkaar zoeken en zijn daarmee voor de organisatie van belang.

Van deskresearch naar fieldresearch

Er zit een verschil tussen hoe het bestuur naar de kernwaarden kijkt en hoe de medewerkers naar de kernwaarden van de organisatie kijken. De respondenten zijn van mening dat de kernwaarden mooie waarden zijn, maar dat de organisatie nog wel een slag kan slaan om deze in de organisatie te integreren.

Inventief

De kernwaarde inventief is een waarde die de respondenten niet eenvoudig vinden om te implementeren. De respondenten vragen zich af of er ruimte is in de organisatie om inventief te zijn, aangezien de gemeente zich aan regels dient te houden. Daarnaast geven twee respondenten aan dat inventiviteit de mogelijkheid biedt om nieuwe paden te bewandelen en op deze wijze om te gaan met hindernissen. Dit helpt bij het bedenken van nieuwe ideeën voor verschillende problemen. Door deze waarde in de organisatie te integreren, komt de organisatie er sterker uit (bijlage VII, analyseschema 5A).

Krachtig

De kernwaarde krachtig dekt de lading van daadkrachtig werken en inzet tonen vanuit de medewerkers. De respondenten geven aan dat het voor de organisatie belangrijk is om kracht uit te stralen en keuzes te maken om zo als organisatie sterker te staan. Respondent vijf zegt het volgende over de kernwaarden: *“Krachtig laat zien dat wij als medewerkers en als organisatie ertoe doen en ook streven naar iets waar doorzettingsvermogen en kracht voor nodig is.”* (bijlage V, respondent 5). Ook de andere respondenten sluiten zich erbij aan dat het van belang is om iedereen hierin mee te krijgen en dat doorzettingsvermogen voor de organisatie essentieel is (bijlage VII, analyseschema 5B).

Verbindend

De kernwaarde verbindend is voor de respondenten cruciaal. De meningen lopen echter wel uiteen. Sommige respondenten geven aan dat deze waarde al geïntegreerd is. Respondent elf zegt: *“Dat was in het begin heel erg zoeken, maar ik geloof dat die samenwerking er nu wel is.”* (bijlage V, respondent 11). De meeste respondenten zijn het erover eens dat verbinding belangrijk is, dat verbinding werkt aan de toekomst en de drie gemeenten dichter naar elkaar toe brengt (bijlage VII, analyseschema 5C).

5.3 Waarden medewerkers

Deelvraag 3: Wat zijn de waarden van de medewerkers van HLTsamen?

5.3.1 Belangrijkste waarden respondenten

Om inzicht te krijgen in de waarden die zijn gekozen en welke waarden de medewerkers belangrijk vinden, is in bijlage VII, analyseschema zes, weergegeven hoe vaak elke waarde is gekozen. In het analyseschema is te zien dat de respondenten het meest hebben gekozen voor universalism en benevolence, en daarna voor security en stimulation. De waarden tradition, achievement, hedonism en self-direction zijn één keer gekozen.

Universalism

De waarde universalism is door de medewerkers het meest vaak gekozen. De respondenten zijn het erover eens dat het cruciaal is dat iedereen respectvol met elkaar omgaat. De waarde universalism spreekt de respondenten aan, omdat elkaar respecteren van belang is binnen de maatschappij. Respondent vijf geeft het volgende aan: *“Iedereen heeft recht op een menswaardig bestaan”* (bijlage VI, Verbatim 5). Verder geven de respondenten aan dat de waarde universalism om persoonlijke redenen een primair aspect van het leven is (bijlage VII, analyseschema 6A).

Benevolence

De waarde die daaropvolgend is gekozen is benevolence (bijlage VII, analyseschema 6). Deze waarde staat voor het zorgdragen voor en het bevorderen van het welzijn van personen waar men regelmatig contact mee heeft. De respondenten geven aan dat het van belang is om klaar te staan voor de medemens, familie en vrienden (bijlage VII, analyseschema 6B).

Security en stimulation

De waarden security en stimulation zijn twee keer gekozen en de waarden tradition, achievement, hedonism en self-direction zijn één keer gekozen. Twee respondenten hebben voor de waarde security gekozen, omdat veiligheid van belang is en een veilig leven een fijn gevoel geeft (bijlage VII, analyseschema 6D). De waarde stimulation is voor de respondenten van belang, omdat de respondenten het prettig vinden de wereld te ontdekken en opwinding in het leven te zoeken. Daarnaast gaan de respondenten op zoek naar een uitdaging en is stimulation een manier om het leven invulling te geven (bijlage VII, analyseschema 6G).

Overige waarden

De waarden tradition, achievement, hedonism en self-direction zijn één keer gekozen. Respondent één geeft aan dat de waarde tradition van belang is vanwege het respect voor elkaar (bijlage VII, analyseschema 6C). De waarde achievement is voor respondent zeven van belang, omdat de respondent de lat hoog legt wat betreft presteren (bijlage VII, analyseschema 6D en 6E). De respondent die de waarde hedonism koos, geeft aan dat het van belang is om een eigen leven te leiden (bijlage VII, analyseschema 6F). Dit komt overeen met wat respondent twaalf zegt over de waarde self-direction. Hierbij komt tevens naar voren dat een eigen leven leiden en zelf problemen oplossen van belang zijn (bijlage VII, analyseschema 6H).

5.3.2 Minst belangrijke waarden respondenten

Power is volgens de respondenten de minst belangrijke waarde. Deze waarde is acht keer als minst belangrijke waarde ervaren (bijlage VII, analyseschema 7). De respondenten geven hierbij aan dat ze geen waarde hechten aan status en geld en dat dit in de weg staat van ontwikkeling (bijlage VII, analyseschema 7C). Ook de waarde conformity komt bij drie respondenten naar voren als minst belangrijke. De respondenten geven aan dat collega's er voor elkaar horen te zijn en juist het gesprek met elkaar horen aan te gaan (bijlage VII, analyseschema A).

Overige waarden

De waarden tradition, achievement, hedonism en self-direction zijn door verschillende respondenten als minst belangrijk ervaren. Respondent zes geeft bij de waarde tradition aan dat een persoon zich niet vast moet houden aan traditionele gewoonten, maar juist door moet gaan met het leven (bijlage VII, analyseschema 7B). De respondenten zien de waarde achievement als minst belangrijke waarde, omdat de respondenten niet succesgericht zijn (bijlage VII, analyseschema 7D). De respondent die voor hedonism kiest, geeft aan dat ieder mens uniek is, maar dat ondanks het feit dat ieder mens uniek is, is het alsnog van belang om aan zijn medemens te denken (bijlage VII, analyseschema 7E). Respondent zeven is van mening dat aan de medemens denken essentieel is, waardoor de waarde self-direction voor deze respondent niet van belang is (bijlage VII, analyseschema 7F).

5.3.3 Belangrijkste waarden voor HLTsamen

Universalism

De medewerkers zijn van mening dat de waarde universalism van belang is. De waarde heeft verschillende overlappings met wat de respondenten te zeggen hebben. De respondenten zijn het met elkaar eens dat de organisatie de taak heeft te zorgen dat iedereen rekening met elkaar houdt, zodat het de samenwerking bevordert. Respondent vier: *“Het is belangrijk dat de gemeente rekening houdt met de waarden van haar medewerkers en met die van de belanghebbenden. Het is juist het doel van de gemeente om ervoor te zorgen dat de gemeente de mensen beschermt”* (bijlage V, Verbatim 4). Respondent zeven en respondent acht zijn ook van mening dat deze waarden de samenwerking bevorderen en passen bij de kernwaarde verbindend (bijlage VII, analyseschema 9A).

Benevolence

De andere meest gekozen waarde is benevolence. Deze waarde staat voor het klaarstaan voor naasten. Dit leidt tot een bevordering van de verbinding binnen de organisatie. Daarnaast geeft respondent vijf aan dat het werk voor de inwoners niet ophoudt bij de organisatie zelf, maar dat dit ook in de samenleving tot uiting komt. Dit maakt benevolence een belangrijke waarde voor deze respondent. Ook geeft respondent zes aan dat het een essentiële pijler is voor de organisatie, omdat deze waarde inspeelt op de ontwikkelingen van de organisatie (bijlage VII, analyseschema 9B).

Overige waarden

De overige waarden zijn stimulation (3x), security en self-direction (2x) en tradition (1x) (bijlage VII, analyseschema 9).

Respondent tien geeft aan dat tradition binnen de organisatie van belang is, maar dat de waarde ondersteuning nodig heeft van de waarden: security, stimulation en self-direction (bijlage VII, analyseschema 9C). De respondent geeft aan dat stimulation de basis is om te verkennen en op zoek te gaan naar de uitdaging (bijlage VII, analyseschema 9E). De waarde self-direction is volgens deze respondent een pijler die helpt bij het inspelen op de ontwikkelingen uit de omgeving. De waarde staat voor persoonlijk leiderschap en zorgt voor het ondernemen van acties (bijlage VII, analyseschema 9F). Respondent tien ziet de waarde security als voorwaarde om de andere waarden tot stand te brengen (bijlage VII, analyseschema 9D). Respondent negen geeft daarbij aan dat veiligheid nodig is om iets aan de burger te bieden (bijlage VII, analyseschema 9D).

5.3.4 Minst belangrijke waarden voor HLTsamen

Uit de interviews is naar voren gekomen dat de waarden power en conformity het minst belangrijk zijn voor de organisatie om naar te streven. De respondenten geven aan dat conformity niet bij de organisatie past. Respondenten één en tien geven ook aan dat het de taak van de gemeente is om mensen zo goed mogelijk te helpen en het gesprek aan te gaan.

Daarnaast zorgt conformity er volgens respondent vier voor dat de organisatie stil komt te staan en dat deze waarde de medewerkers weerhoudt zich te ontwikkelen (bijlage VII, analyseschema 10A).

Power

De waarde power is volgens de meeste respondenten het minst belangrijk. Volgens meerdere respondenten zorgen macht en sociale status ervoor dat de organisatie stil komt te staan en dit gaat ten koste van de juiste wijze van dienstverlening. Daarnaast geeft respondent zeven aan zich aan de hand van deze waarde niet te herkennen in de organisatie. Respondent twaalf is van mening dat het gaat om samenwerking en niet om sociale status (bijlage VII, analyseschema 10B).

Overige waarden

De waarde self-direction is twee keer gekozen en de waarden tradition en hedonism één keer (bijlage VII, analyseschema 10). De waarde self-direction is gekozen door respondenten negen en elf. Het is van belang voor de organisatie om zich te focussen op samenwerking en teamverband. Hierdoor is deze waarde niet van toepassing binnen de organisatie. Self-direction staat dit in de weg (bijlage VII, analyseschema 10E). Respondent zes heeft gekozen voor tradition. Deze keuze berust op het feit dat de organisatie het traditionele werken moet loslaten en over moet gaan op het nieuwe werken, zodat de organisatie zich verder ontwikkelt (bijlage VII, analyseschema 10C). Als enige geeft respondent vijf aan dat de waarde hedonism het minst belangrijk is voor de organisatie. De respondent is van mening dat rekening houden met collega's en medemensen van belang is, waarbij alleen werken en uniek zijn binnen de organisatie de samenwerking niet stimuleert (bijlage VII, analyseschema 10D).

5.4 A/B-test

Om de waarden van de medewerkers te kunnen implementeren in de organisatie, is onderzoek gedaan naar de wijze waarop de respondenten de informatie tot zich willen nemen en welke wijze herkenning biedt. Dit is uitgevoerd met behulp van een A/B-test.

Uit de A/B-test zijn verschillende elementen naar voren gekomen die invloed hebben op de identiteit van HLTsamen. Uit de A/B-test blijkt dat de respondenten de waarden universalism en benevolence van belang vinden (bijlage VII, analyseschema 21). Dit is volgens de respondenten te herleiden uit de nieuwsbrief (bijlage VII, analyseschema 18). Hiernaast komen niet alleen de waarden universalism en benevolence terug, maar ook de waarden tradition en security. Respondent twaalf geeft aan dat de waarden terugkomen in de huisstijl en dat ze de veiligheid bieden die de medewerkers nodig hebben (bijlage VII, analyseschema 22). De waarde die volgens de respondenten ontbreekt, is de waarde stimulation (bijlage VII, analyseschema 23). De respondenten geven aan dat deze waarde ontbreekt als het gaat om uitdagingen en het bieden van stimulans. Respondenten zeven en negen concluderen dat verhalen over de klanten en medewerkers aantrekkelijk zijn in het kader van stimulatie binnen

de organisatie. Ook respondent vijf geeft aan dat er meer behoefte is aan stimulation omdat dit *“op het werkveld zorgt dat de mensen meer geneigd zijn om de kernwaarden na te streven en ook meer in lijn liggen met de organisatie”* (bijlage VII, analyseschema 24).

Het gebruik van persoonlijke aspecten is volgens de respondenten belangrijk, omdat de organisatie op deze wijze niet alleen interactie zoekt met de medewerkers, maar ook met de klanten. Het merendeel van de medewerkers geeft aan dat persoonlijke kenmerken ervoor zorgen dat de waarden een betekenis krijgen en voor meer herkenning zorgen. In voorbeeld A komt dit beter terug dan in voorbeeld B (bijlage VII, analyseschema 28). Daarnaast geeft respondent acht aan dat het belangrijk is om aan de burgers te laten zien waar de organisatie voor staat. Ook geven de respondenten aan dat persoonlijke afbeeldingen, infographics, persoonlijke verhalen en teamdagen de lading dekken (bijlage VII, Analyseschema 29).

Wijze van informatievoorziening

De respondenten hebben een voorkeur voor een combinatie van beeld, tekst en geluid. Door middel van beeld, tekst en geluid slaan de respondenten de informatie beter op en dekt het de lading. Respondent twee heeft de voorkeur voor teksten. Deze respondent geeft aan dat teksten makkelijk te filteren zijn. Respondent vier heeft een voorkeur voor filmpjes, omdat deze *“laten zien hoe de organisatie echt is”* (bijlage VII, analyseschema 14).

Inhoud van communicatie

Ook over de inhoud van de communicatie geven de respondenten aan dat de informatie informerend, maar ook amuserend moet zijn. Respondent drie zegt: *“Soms is het leuk om gewoon even een leuk filmpje of een foto te zien, maar vaak is het ook nuttig om geïnformeerd te worden over wat er speelt.”* De respondenten vinden dat de informatievoorziening inhoudelijk moet zijn, maar niet te zwaar beladen moet zijn met informatie. Een goede middenweg is hierbij van belang (bijlage VII, analyseschema 16).

6. Conclusie

Dit hoofdstuk geeft per deelvraag een conclusie aan de hand van de gegevens van het hoofdstuk resultaten. Vervolgens geeft het onderzoek een antwoord op de hypothesen en de probleemstelling die eerder zijn geformuleerd.

6.1 Huidige identiteit en waarden HLTsamen

Deelvraag 1 – Wat is de huidige identiteit van HLTsamen?

Uit het onderzoek blijkt dat de organisatie staat voor daadkracht, op zoek is naar creatieve oplossingen en verbinding zoekt met de medewerkers en de klanten. De organisatie vindt het van belang om te denken vanuit de klant en niet vanuit de regels. Om deze reden hebben dienstverlening en service een hoge prioriteit. Uit de resultaten blijkt echter dat de organisatie nog een weg te gaan heeft om de identiteit in kaart te brengen. De organisatie bestaat momenteel uit twee culturen: een familiecultuur en hiërarchiecultuur. Daarnaast zijn de kernwaarden niet volledig geïmplementeerd binnen de organisatie. Ondanks deze punten is HLTsamen een sterke dienstverlener die de klant op de juiste wijze wil bedienen. Om deze identiteit uit te dragen heeft de organisatie een slag te slaan met het gebruik van communicatiemiddelen. De organisatie maakt hier op dit moment weinig gebruik van, waardoor de organisatie nog geen sterke identiteit en krachtig imago heeft.

Deelvraag 2 – Wat zijn de waarden van HLTsamen?

Uit de resultaten blijkt dat de organisatie verschillende waarden nastreeft. Er komt uit de missie naar voren dat de organisatie de waarde benevolence als doel heeft. De organisatie streeft naar een identiteit die staat voor het zorgdragen voor en het bevorderen van het welzijn van personen waar men regelmatig contact mee heeft. In de visie van de organisatie staan de waarden universalism en stimulation centraal. De waarde universalism staat voor het begrijpen, waarderen, tolereren en beschermen van het welzijn van alle mensen en de natuur en de waarde stimulation voor het leven als een uitdaging zien, de wereld ontdekken en opwindend opzoeken. De cultuur van HLTsamen bestaat momenteel uit twee culturen waardoor verschillende waarden centraal staan. De gemeenten Hillegom en Teylingen streven naar de waarde universalism en Lisse streeft naar tradition. Ook in de kernwaarden van de organisatie zijn een aantal waarden van Schwartz (1992) te herleiden. In de waarde inventief is de organisatie op zoek naar de waarde stimulation. De kernwaarde krachtig staat voor het behalen van doelen. Dit staat gelijk aan de waarde achievement en de kernwaarde verbinden staat voor universalism en benevolence. Kortom, de organisatie streeft naar de waarden universalism, benevolence, stimulation en achievement.

6.2 Waarden medewerkers

Deelvraag 3 – Wat zijn de waarden van de medewerkers van HLTsamen?

In dit onderzoek is gekeken naar welke waarden de respondenten voor de organisatie van belang vinden en welke de respondenten nastreven. Daarnaast is gekeken welke waarden het minst belangrijk zijn voor de respondenten.

6.2.1 Belangrijkste waarden

Universalism en benevolence

Uit de resultaten blijkt dat universalism de belangrijkste waarde is voor de respondenten. Hierin komt naar voren dat het denken aan het welzijn van de mensen een primair aspect is. De waarde benevolence is de daaropvolgende waarde. Volgens de respondenten staat benevolence voor saamhorigheid. Dit is een belangrijke pijler voor de organisatie, omdat deze inspeelt op de bevordering van de samenwerking van de medewerkers en organisatie.

Ook op de werkvloer krijgen de waarden universalism en benevolence bij de respondenten de voorkeur. De waarden universalism en benevolence zijn essentieel om de samenwerking te bevorderen, maar zorgen ook voor herkenning in de organisatie. Daarnaast zijn de respondenten van mening dat de waarden universalism en benevolence belangrijke pijlers zijn, omdat deze inspelen op de ontwikkeling van de organisatie. Echter, het bestuur van de organisatie dient rekening te houden met haar personeel en het welzijn binnen de organisatie te bevorderen. Door deze waarde te implementeren in de identiteitsvorming, is het als organisatie aannemelijk dat waardeherkenning bij de respondenten en de medewerkers van HLTsamen stijgt.

6.2.2 Minst belangrijke waarden

Conformity en Power

Uit de resultaten komt naar voren dat de waarden conformity en power het minst belangrijk zijn voor de respondenten in het dagelijks leven. De respondenten kunnen zich niet vinden in de waarde conformity, omdat mensen elkaar horen te helpen. Daarnaast houdt deze waarde de persoonlijke ontwikkeling tegen. Ook in de waarde power kunnen de respondenten zich niet vinden, omdat zij geen persoonlijke waarde hechten aan rijkdom, macht en geld. Het gaat voor hen vooral om samenwerken.

Deze waarden gelden volgens de respondenten ook binnen de organisatie als minst belangrijk. Conformity is een waarde die niet in de organisatie past. Het is de taak van HLTsamen om de klanten zo goed mogelijk te woord te staan en te helpen. Wanneer HLTsamen deze waarden nastreeft, zorgt dit voor belemmeringen in de maatschappelijke ontwikkeling van de organisatie. Daarnaast geven de meeste respondenten aan dat de waarde power het minst belangrijk is voor de organisatie. Deze waarde moet de organisatie niet meenemen in de uitingen met betrekking tot identiteitsvorming, omdat de respondenten ervan overtuigd zijn dat dit niet de

manier is om met de medewerkers om te gaan. Daarnaast zorgt het ervoor dat de ontwikkeling van de organisatie stil komt te staan.

6.2.3 Overeenkomende waarden medewerkers en organisatie

De overkoepelende waarden van de medewerkers en organisatie zijn de waarden universalism en benevolence. Deze waarden hebben een hoge prioriteit om na te streven. Echter, de organisatie streeft ook naar de waarde stimulation. Dit is een waarde die ook de respondenten van belang achten. Beide partijen zijn van mening dat het essentieel is om deze waarde mee te nemen in de identiteitsvorming van HLTsamen.

6.2.4 Afwijkende waarden medewerkers en organisatie

De afwijkende waarde is achievement. De organisatie streeft naar achievement in het doelgerichte en daadkrachtige werken. Voor de organisatie is het van belang om de focus te leggen op het behalen van successen. Dit kan zich uiten in het op de juiste wijze helpen van de klant. Uit het onderzoek blijkt dat de respondenten deze waarde niet nastreven waardoor deze waarde afwijkt.

6.3 Onvolledig toegepast

De respondenten vinden de waarden binnen de organisatie beperkt toegepast. Ondanks dat de organisatie en medewerkers de waarden universalism, benevolence en stimulation nastreven, missen de medewerkers deze waarden in de nieuwsbrief. Deze nieuwsbrief is gericht op de vooruitgang van de organisatie, maar niet op die van de medewerkers. Ook de waarde stimulation is beperkt terug te vinden in de nieuwsbrief. Stimulation leidt tot herkenning, waardoor de respondenten zich eerder met HLTsamen weten te identificeren.

De respondenten geven aan behoefte te hebben aan persoonlijke aspecten die bij HLTsamen passen. Deze persoonlijke aspecten sluiten aan op de waarden universalism, benevolence en stimulation. De aspecten waar de respondenten behoefte aan hebben, zijn:

- persoonlijke afbeeldingen die aansluiten op de organisatie;
- infographics die herkenning opdoen in de waarden;
- persoonlijke verhalen van klanten hoe zij de dienstverlening ervaren;
- persoonlijke verhalen van medewerkers hoe zij de klant te woord staan;
- organisatieverhalen;
- teamdagen en -uitjes om de verbinding op te zoeken.

6.3.1 Conclusie mening medewerkers HLTsamen

De respondenten zijn niet te spreken over de waardeverwerking van de organisatie in de content en identiteit. De respondenten zijn van mening dat de nieuwsbrief niet vernieuwend is en dat de content zich beperkt tot informatie over de organisatie zelf. Dit is in strijd met de visie, missie en kernwaarden van de organisatie. De organisatie geeft aan dat ze de medewerkers

willen stimuleren en inventief willen laten denken over creatieve oplossingen, maar dit is niet hoe de medewerkers het ervaren. De respondenten geven aan dat HLTsamen meer gebruik moet maken van beeld, tekst en geluid en van nieuwsitems die informerende en amuserende informatie bevatten. De respondenten geven aan dat de tekst niet te zwaar beladen moet zijn met informatie, maar dat het genoeg informatie bevat en toch amuserend is om te lezen. Door de respondenten te amuseren, raken zij eerder gestimuleerd om de nieuwsbrief te lezen. Het is hier van belang de medewerkers te laten voelen waar ze voor werken. Ook over de uitstraling van de nieuwsbrief zijn de meningen verdeeld. De uitstraling van de nieuwsbrief is goed, maar niet eigen. De nieuwsbrief heeft veel persoonlijke aspecten van de gemeente Lisse, waardoor het eerder oogt als een blad voor Lisse dan voor heel HLTsamen. Kortom, de waarden zijn beperkt toegepast, de nieuwsbrief mist amuserende content en de uitstraling van de nieuwsbrief is niet toereikend voor de hele organisatie.

6.4 Beantwoording hypothesen

In hoofdstuk vier zijn drie verschillende hypothesen opgesteld. Hieronder staat beschreven op welke basis de hypothesen zijn aangenomen of verworpen.

Hypothese 1 – Als de waarden van de organisatie overeenkomen met de waarden van de medewerkers dan zorgt dit voor een overeenstemmende identiteit en samenwerking.

Op basis van deelvraag twee en drie is de eerste hypothese aangenomen, omdat de waarden die de medewerkers belangrijk vinden in lijn liggen met die van de organisatie. Hierdoor staan de medewerkers open voor veranderingen en zijn de medewerkers geneigd de samenwerking tussen de organisatie en medewerkers te stimuleren en te verbeteren. De respondenten geven aan dat universalism en benevolence van belang zijn in het leven en op de werkvloer. Deze kernwaarden gelden ook voor de organisatie.

Hypothese 2 – Als de waarden van de organisatie conflicteren met de waarden van de respondenten, dan gaan de respondenten niet over tot een samenwerkingsverband met de organisatie.

Op basis van deelvraag twee en drie is de tweede hypothese verworpen. Tussen de organisatie en de medewerkers is er één waarde die niet overeenkomt. Dit is de waarde achievement. De organisatie streeft naar deze waarde aan de hand van daadkracht, maar de respondenten herkennen zich niet in deze waarde. Ondanks dat de waarde achievement niet overeenkomt, oefent deze waarde geen verdere invloed uit op de identiteitsbepaling en de samenwerking tussen beide partijen. Dit heeft te maken met het feit dat de andere waarden universalism, benevolence en stimulation de overheersende waarden zijn binnen de organisatie.

Hypothese 3 – Als de waarden self-direction, stimulation, security en tradition van toepassing zijn binnen de organisatie, dan heeft dit invloed op de identiteitsbepaling en samenwerking.

Deze hypothese is verworpen, omdat alleen de waarde stimulation een rol speelt in de identiteitsbepaling van de organisatie. De waarden tradition, security en self-direction zijn minder van belang binnen de samenwerking en de identiteitsbepaling. De organisatie wil zich ontwikkelen, maar de waarden tradition, security en self-direction houden dit tegen. De respondenten en de organisatie zien het belang van de waarde stimulation in. Daarnaast geven de respondenten aan dat de waarde stimulation de samenwerking bevordert. Hierdoor is het essentieel deze waarde mee te nemen in het onderzoek, de aanbevelingen en implementatie.

6.5 Eindconclusie

‘Hoe kan HLTsamen de waarden van de medewerkers en organisatie congrueren?’

Voor HLTsamen is het allereerst van belang om een cultuur vast te stellen om zo de medewerkers van de verschillende gemeenten op één lijn te krijgen. Het vaststellen van één cultuur biedt de mogelijkheid tot het realiseren van eenduidige identiteit en herkenning binnen de organisatie. De vervolgstap is om de waarden universalism en benevolence na te streven, maar de focus te houden op de waarde stimulation. Stimulation zorgt voor herkenning en zorgt ervoor dat de medewerkers betrokken raken in het proces van identiteitsvorming. Zodra de waarden universalism, benevolence en stimulation volledig gecongrueerd zijn binnen de organisatie, is het voor medewerkers mogelijk om zich te identificeren met de waarden van de organisatie. Wanneer de organisatie en de medewerkers op de hoogte zijn van de overkoepelende waarden, is het raadzaam deze uit te stralen op de verschillende (digitale) platformen. Dit zorgt voor een eenduidige identiteit. Kortom, het is voor de organisatie van belang een cultuur vast te stellen, de waarde stimulation terug te laten komen en vervolgens de waarde stimulation op (digitale) platformen door te voeren. Om deze punten te waarborgen zijn een aantal aanbevelingen opgesteld. Deze zijn terug te vinden in het volgende hoofdstuk.

7. Aanbeveling

Dit hoofdstuk geeft in navolging van de resultaten en conclusie aanbevelingen aan HLTsamen betreffende het congrueren van de waarden. De aanbevelingen vormen een advies om de waarden te congrueren in de identiteit van HLTsamen.

De doelstelling van het onderzoek luidt: *'Inzicht krijgen in de waarden van de medewerkers in relatie tot de waarden en huidige identiteit van HLTsamen en in de huidige communicatiemiddelen van de organisatie, teneinde hiervan een communicatieplan op te stellen dat een bijdrage vormt voor het creëren van een eenduidige organisatie-identiteit onder de huidige en nieuwe medewerkers.'*

Om de organisatie-identiteit te implementeren en de juiste waarden af te stemmen, is een aantal aanbevelingen opgesteld. Deze aanbevelingen zorgen ervoor dat de waarden van de medewerkers en organisatie gecongrueerd zijn tot één organisatie-identiteit.

7.1 Aansluiten bedrijfsdoelen

Het is voor de organisatie cruciaal om eerst een cultuur vast te stellen. Wanneer de organisatie één cultuur heeft vastgesteld is het van belang deze cultuur in lijn te laten lopen met de waarden die voor de organisatie en de medewerkers van belang zijn.

Na het vaststellen van de cultuur is het aan de organisatie om verder in te gaan op het integreren van de waarden. Uit deskresearch is naar voren gekomen dat de organisatie de waarden universalism, benevolence, stimulation en achievement nastreeft. Fieldresearch toont aan dat de medewerkers de waarden universalism, benevolence en stimulation van belang vinden. De respondenten geven aan dat stimulation de prioriteit heeft boven achievement. Stimulatie werkt volgens de respondenten motiverend. Het zorgt voor herkenning in de kernwaarden en de doelen van de organisatie. Om deze reden is ervoor gekozen de aanbevelingen te richten op de waarde stimulation. Om een eenduidige cultuur te creëren en de waarde stimulation op te nemen in de identiteit zodat de waarden van de organisatie en medewerkers op één lijn liggen, zijn de onderstaande aanbevelingen aan te raden:

Aanbeveling 1: cultuurbepaling

De eerste aanbeveling is om één cultuur vast te stellen. Naast het identificeren van de overkoepelende waarden is cultuurbepaling van belang om de organisatie-identiteit vorm te geven. Het aanhouden van één organisatiecultuur leidt tot een betere structuur en zorgt er eveneens voor dat de medewerkers zich betrokken en verbonden voelen met de waarden van de organisatie. Uit het onderzoek is echter gebleken dat binnen HLTsamen twee verschillende culturen aanwezig zijn. Om ervoor te zorgen dat de organisatie een duidelijke identiteit krijgt en de medewerkers zich betrokken en verbonden voelen met de organisatie, is het voor HLTsamen raadzaam één cultuur vast te stellen die de organisatie en de medewerkers uitdragen.

Aanbeveling 2: infographics

Uit de conclusie blijkt dat de respondenten een voorkeur hebben voor het gebruik van beeld, tekst en geluid, omdat een combinatie van deze drie elementen beter blijft hangen. De respondenten zijn te spreken over informerende en amuserende beelden in de vorm van infographics, omdat ze op een creatieve wijze belangrijke informatie weergeven. Op basis van deze informatie is het voor de organisatie raadzaam om gebruik te maken van infographics. De infographics hebben als doel de kernwaarden en waarden van de medewerkers op een informatieve en onderhoudende wijze weer te geven. Door de waarden middels beeld tastbaar te maken, blijven deze eerder hangen en bieden ze herkenning in de overkoepelende waarden.

Aanbeveling 3: beeldschermen

Een derde aanbeveling die aansluit op het stimuleren van de waarde stimulation is het gebruik van de beeldschermen die aanwezig zijn op de verschillende locaties van HLTsamen. Ook hierbij geldt dat op een informatieve en amuserende manier aangeboden beeld zorgt voor herkenning en dat de informatie beter blijft hangen. De beeldschermen bieden een uitgelezen kans om de overkoepelende waarden van de organisatie en medewerkers op beeldende en informerende wijze te laten zien. Dit zorgt ervoor dat de medewerkers zich kunnen identificeren met de organisatiewaarden en met de waarden van hun collega's.

Aanbeveling 4: verhalen van klanten

Om de waarden benevolence, universalism en stimulation terug te laten komen in de organisatie is het raadzaam gebruik te maken van verhalen over klanten om de medewerkers van de organisatie te stimuleren. Het is raadzaam deze verhalen te verwerken in de nieuwsbrief, op social media en op de website van HLTsamen. Uit onderzoek blijkt dat de respondenten hier positief tegenover staan. De medewerkers geven aan dat verhalen over klanten stimulerend zijn, omdat het niet alleen stimuleert om de klant op de juiste wijze te bedienen, maar het zorgt er ook voor dat de organisatie onthoudt waar het allemaal om draait: de klant. Dit geeft de organisatie een persoonlijke uitstraling, maar het past ook bij de identiteitsvorming van de organisatie.

Aanbeveling 5: intranet

Intranet is een intern platform van HLTsamen. Wanneer de medewerker hier inlogt, start de bedrijfspagina automatisch op met informatie die binnen de organisatie van belang is. De respondenten geven aan dat ze dagelijks gebruikmaken van intranet. Om deze reden is het voor HLTsamen raadzaam de waarden universalism, benevolence en stimulation ook hier terug te laten komen. Het verwerken van deze waarden in het systeem attendeert de medewerkers dagelijks op de waarden van de organisatie en medewerkers.

Aanbeveling 6: social media

Social media is een middel om de waarden van de medewerkers extern te communiceren. De doelgroep van HLTsamen is actief op verschillende mediakanalen zoals Facebook en LinkedIn en is ook van mening dat het van belang is deze middelen in te zetten. Het is voor de organisatie raadzaam de waarden universalism, benevolence en stimulation uit te stralen op verschillende kanalen om de waarden te communiceren en zo een identiteit te creëren. Uit het onderzoek blijkt dat persoonlijke kenmerken raadzaam zijn om op de verschillende kanalen te uiten om zo meer bereik te genereren. Hierbij kan de organisatie denken aan sfeerbeelden van HLTsamen zelf, verhalen van klanten over de dienstverlening, verhalen van de medewerkers of verhalen over de organisatie zelf en het contact zoeken met de medewerkers. Door het zoeken naar contact stimuleert de organisatie de medewerkers om deel uit te maken van de organisatie. Het via social media delen van persoonlijke verhalen en organisatieverhalen laat zien waar de medewerkers voor werken. Dit sluit aan op de waarden universalism, benevolence en stimulation.

Aanbeveling 7: teamdagen en -uitjes

De respondenten geven aan dat het bestuur van de organisatie persoonlijk contact moet zoeken met de medewerkers. Dit zorgt ervoor dat de medewerkers zich eerder betrokken voelen bij de organisatie. Uit het onderzoek komt naar voren dat de respondenten positief tegenover teamdagen staan. Teamdagen en -uitjes zijn een uitgelezen kans om de waarde stimulation door te voeren, herkenning te bieden en de overkoepelende waarden van de organisatie en medewerkers na te leven. De respondenten geven aan dat een persoonlijke benadering zorgt voor betrokkenheid onder de medewerkers. Uit het onderzoek is al eerder naar voren gekomen dat het mee laten werken van de medewerkers in de identiteitsvorming van belang is. Bij teamdagen en -uitjes is het van belang de belangrijkste waarden, die in de infographics zijn terug te vinden, te herhalen en ervoor te zorgen dat de medewerkers niet afwijken van de overkoepelende waarden.

8. Implementatie

Dit hoofdstuk beschrijft de implementatie van de aanbevelingen. In het implementatieplan is stap voor stap beschreven hoe de organisatie de aanbevelingen moet implementeren. Dit is gedaan aan de hand van twee verschillende communicatiemodellen.

8.1 Competing Values Framework

Voor het implementeren van het eerste advies is het raadzaam een cultuur vast te stellen die de organisatie representeert. Om dit te bewerkstelligen is er gebruikgemaakt van het Competing Values Framework van Robert Quinn en Rohrbaugh (1983). Het model beschrijft vier dimensies waarmee de organisatie de bedrijfscultuur kan typeren, namelijk:

- human relations model (stam): een organisatie die zich focust op een goede interne verhouding gericht op de flexibiliteit en belang van het personeel;
- internal process model (hiërarchie): een organisatie die zich focust op intern onderhoud, met een behoefte aan stabiliteit en controle;
- open systems model (adhocratie): een organisatie die zich focust op externe positionering, met een hoge mate van flexibiliteit en individualiteit;
- rational goal model (markt): een organisatie die zich focust op extern onderhoud, met een behoefte aan stabiliteit en controle (Quinn en Rohrbaugh, 1983).

Het advies voor HLTsamen betreft het implementeren van de adhocratiecultuur. Bij een adhocratiecultuur staat innovatie centraal en richt de organisatie zich op de medewerkers (Quinn en Rohrbaugh, 1983). Het is essentieel dat de organisatie de toekomstvisie van de organisatie naar de medewerkers vertaalt, zodat de organisatie het personeel op intern niveau kan aansturen. Dit zorgt ervoor dat de medewerkers en organisatie naar dezelfde waarden streven (Quinn en Rohrbaugh, 1983). Als belangrijk aspect legt de adhocratiecultuur de nadruk op de verbeterprocessen, bevordering van flexibiliteit en de uitdaging van personeel (Quinn en Rohrbaugh, 1983).

De aanbevelingen infographics, beeldschermen, klantenverhalen en teamdagen/-uitjes zijn gericht op de waarde stimulation, die staat voor de bevordering van flexibiliteit en de uitdaging van personeel. De implementatie van deze aanbevelingen is hieronder terug te vinden.

Infographics

Infographics zorgen voor een zichtbaar verbeterproces in de herkenning van de waarden. In bijlage IX afbeelding zes is een dummy gedemonstreerd die ertoe dient de belangrijkste waarden van de organisatie en medewerkers te laten zien. Bij het implementeren van dit advies dient een medewerker van elke afdeling infographics met de waarden op te hangen. Daarnaast is het van belang dat deze infographics op meerdere vaak bezochte plaatsen terug te vinden zijn, zoals in de kantine, op flexplekken, bij het koffiezetapparaat en op de deur bij de toiletten.

Het is aan te raden om deze infographics op 20 september 2018 op te hangen. Hieraan zijn printkosten verbonden. Het printen van een infographic op A3-papier kost 0,49 euro.

Beeldschermen

Om de herkenning in de waarden bij de medewerkers te stimuleren, is het gebruik van beeldschermen aan te raden. Op deze beeldschermen komen de overkoepelende waarden van de organisatie en medewerkers te staan. Deze beeldschermen zijn aanwezig op de locaties Hillegom, Lisse en Teylingen. Het is derhalve ook een duurzame oplossing om de infographics op de schermen weer te geven en zo op printkosten te besparen. De kosten van de beeldschermen zijn de kosten voor elektriciteit en de manuren om de infographics op het scherm te uploaden. Hier is een communicatiemedewerker voor verantwoordelijk en het is in maximaal twee dagen te realiseren. Het is raadzaam om de schermen te activeren op dezelfde datum als het ophangen van de infographics. Dit vindt plaats op 20 of 21 september 2018.

Verhalen van klanten

Het implementeren van de klantenverhalen is een stimulatie-maatregel voor de medewerkers van HLTsamen. Om klantenverhalen te kunnen verzamelen en deze te delen op de verschillende platformen, zoals de nieuwsbrief, op social media en op de website is het raadzaam wekelijks meerdere medewerkers van HLTsamen of verschillende klanten te interviewen. Dit zorgt ervoor dat er genoeg verhalen zijn om de medewerkers te inspireren en te stimuleren. Dit levert een bijdrage aan het congrueren van de identiteit van HLTsamen. Om de doorstroom van verhalen te bevorderen is het noodzakelijk een communicatiemedewerker aan te stellen. Deze medewerker is genooddaakt wekelijks een bericht in de nieuwsbrief, op social media en op de website plaatsen. De medewerker is drie dagen in de week bezig met het verzamelen van verhalen. Op de andere twee dagen is de communicatiemedewerker bezig met het uploaden van de verhalen. De kosten van deze specialist liggen rond de € 2.692,- bruto per maand.

Intranet

Er is meer tijd nodig om de aanbeveling met betrekking tot het intranet te realiseren. Het is belangrijk dat de organisatie twee maanden na dit onderzoek persoonlijke verhalen, sfeerbeelden en actiefoto's op intranet plaatst, die laten zien waar HLTsamen voor staat en naar streeft. Daarnaast is het van belang om gebruik te maken van storytelling. Om dit te realiseren is het van belang samen te werken met de communicatieafdeling. Deze afdeling is belast met het implementeren van de waarden en de identiteit. Hierdoor is het van belang dat de communicatieafdeling deze taak oppakt.

Teamdagen/-uitjes

Het advies omtrent de teamdagen is na het onderzoek één keer in de maand gedurende de eerste zes maanden plaats te laten vinden. Daarnaast één keer in het jaar een teamuitje te plannen. Het is van belang dat de organisatie contact zoekt met de medewerkers en meerdere

malen de waarden herhaalt. Deze dagen zijn gewijd aan identiteitsvorming aan de hand van de gekozen waarden. De dagen hebben als uitgangspunten: welke waarden voor de organisatie van belang zijn, welke waarden de medewerkers nastreven, in hoeverre deze verband houden met elkaar, wat de medewerkers belangrijk vinden binnen de organisatie en waar de medewerkers behoefte aan hebben. Door middel van teamuitjes kan de organisatie dit op speelse wijze implementeren. Hierbij is het van belang dat de teamleiders van de afdelingen samen met de communicatieafdeling en de afdeling Personeel en Organisatie deze dagen met elkaar afstemmen. Om te constateren wat de resultaten zijn, vindt er één keer in de twee maanden een evaluatie plaats om te achterhalen of de waarden geïntegreerd zijn onder de medewerkers. Nadat deze stappen zijn volbracht, is het mogelijk een vervolgstap te nemen in de identiteitsvorming van HLTsamen. De kosten omtrent de teamdagen liggen tussen de €100 en €500. Bij de teamdagen liggen de kosten lager, omdat deze dagen op de locaties van HLTsamen plaatsvinden. Het bedrag dekt de lunch voor alle medewerkers. Bij de teamuitjes liggen de kosten rond de €1000 en de €2000. De kosten voor de teamuitjes liggen hoger, omdat de teamuitjes op andere locaties plaatsvinden.

8.2 POST-methode

De POST-methode is een social media model dat helpt bij het vormgeven van de platformen. Het model is ingezet om de waarden universalism, benevolence en stimulation door te voeren op de mediaplatformen van HLTsamen. Het POST-model heeft betrekking op de aanbeveling over de inzet van social media.

Elke letter van het model staat voor een begrip. De P staat voor people (doelgroep). Deze fase achterhaalt welke doelgroep de organisatie moet bereiken. De letter O staat voor objectives (doelen). Deze stap beschrijft welke doelen de organisatie wil behalen. De S staat voor strategy (strategie). Deze fase beschrijft hoe de organisatie de implementatie moet uitvoeren. De laatste letter T staat voor technologies (technologieën). Het laatste element van het model bevat tools (technieken) om de strategie over te brengen.

8.2.1 People

De doelgroep die hiermee in eerste instantie te maken krijgt, zijn de medewerkers. De medewerkers vormen het grootste bereik van de organisatie en zijn van belang om mee te krijgen in de vorming van de identiteit. Om de medewerkers van HLTsamen te bereiken, is het van belang dat de teamleiders deze waarden uitdragen en aan de medewerkers overbrengen.

8.2.2 Objectives

Om de aanbevelingen van de doelen te implementeren, spelen de afdelingen P&O en communicatie een cruciale rol. Deze afdelingen zijn voornamelijk bezig met het vormgeven van de identiteit. Het is van belang dat de organisatie zich realiseert dat het een langdurig proces kan zijn om de waarden in de identiteit te integreren die de medewerkers naleven.

Desondanks is een aantal doelen opgesteld die de organisatie in een korte tijd moet verwezenlijken, namelijk:

- Op 3 september 2018 moet er goedkeuring van het bestuur zijn om de overeenstemmende waarden door te voeren binnen de organisatie.
- Op 10 september 2018 moeten de overeenstemmende waarden bij de medewerkers bekend zijn via intranet en de beeldschermen.
- Op 17 september 2018 vindt de eerste teammeeting plaats over de overeenstemmende waarden van de organisatie en de medewerkers.
- Drie maanden na de eerste teammeeting (10 december 2018) is er een tweede teammeeting.
- Op 20 maart 2019 moet 80% van de medewerkers weten welke waarden binnen de organisatie van belang zijn.
- Binnen het eerste jaar (20 september 2019) moet 80% van de medewerkers op de hoogte zijn van de waarden en 60% hiernaar leven.
- Binnen het eerste jaar (20 september 2019) moet HLTsamen op de eigen website en Facebookpagina de identiteit uitstralen.

8.2.3 Strategy

Social media bieden de mogelijkheid om de waarden naar buiten te promoten. Het is raadzaam om na de uitgave van het onderzoek een communicatieadviseur aan te stellen die helpt bij het integreren van deze waarden in de identiteit en op social media. De specialist komt in teamverband te werken samen met twee andere medewerkers van de communicatieafdeling. Het is de taak van de communicatieadviseur om de eerste maand te helpen de waarden binnen de organisatie tot uiting te brengen. Op een jaarbasis is dit circa 144 uur manuren. Om de waarden verder te integreren, moet de communicatieadviseur de waarden doorvoeren op de verschillende platformen. Dit heeft betrekking op de facebookpagina en website. De kosten van deze specialist liggen rond de € 2.692,- bruto per maand. De specialist is 36 uur per week bezig met het integreren van de waarden en het op een juiste wijze implementeren.

8.2.4 Technology

Facebook

Facebook biedt de mogelijkheid om statusupdates met successen of quotes van de dag, foto's van achter de schermen en personeelsuitjes, informatie vanuit infographics en feiten en fabels over gemeenten en werkorganisaties te uploaden op de pagina. Het is voor de organisatie essentieel de Facebookposts zo dicht mogelijk bij de waarden van de medewerkers en die van de organisatie houden. De communicatieafdeling houdt zich hiermee bezig en focust zich op het zichtbaar maken van HLTsamen. Dit kan de organisatie realiseren door een medewerker van de communicatieafdeling en P&O afdeling wekelijks te laten brainstormen over de mogelijkheden die HLTsamen op social media heeft. Ook is het raadzaam om een

contentkalender bij te houden met de mogelijke Facebookposts die betrekking hebben op HLTsamen. In bijlage IX afbeeldingen zeven, acht en negen zijn meerdere dummy's van de Facebookpagina en verschillende Facebookposts weergegeven.

Website

Het is voor de organisatie van belang een eigen website op te richten op basis van de waarden die uit het onderzoek zijn voortgekomen. Daarnaast is het belangrijk gebruik te maken van sfeerbeelden, persoonlijke foto's, persoonlijke verhalen, maar ook te laten zien waar je voor werkt en waar je naar streeft. Het is aan de P&O- en communicatieafdeling om de overeenstemmende waarden die in hoofdstuk 6.3.5 zijn besproken, terug te laten komen. Het is cruciaal dat de website twee maanden na dit onderzoek beschikbaar is. In bijlage IX afbeeldingen tien, elf en twaalf zijn websitevoorbeelden weergegeven.

8.3 Planning en budget

Om het onderzoek op de juiste wijze te implementeren is hieronder een draaiboek weergegeven dat de verschillende aanbevelingen implementeert met de bijbehorende kosten.

Wat	Wie	Startdatum	Einddatum	Kosten	Uren
Een specialist aannemen (aan de hand van zijn expertise iemand aannemen die op de vacature heeft gesolliciteerd)	De afdelingen P&O en Communicatie	14 augustus 2018	17 augustus 2018	€ 2.692,- bruto per maand	8 uur
De specialist informeren over het doel en de situatie	De afdelingen P&O en Communicatie	17 augustus 2018	17 augustus 2018	€ 2.692,- bruto per maand x2 personen	8 uur
Inlichten over de waarden en doorvoeren op de verschillende locaties	De specialist	20 augustus 2018	20 augustus 2018	€ 2.692,- bruto per maand x2 personen	8 uur
Infographic ophangen op de verschillende locaties	De specialist	20 augustus 2018	27 augustus 2018	€ 0,49 per infographic	n.v.t.
Beeldschermen activeren	Communicatiemedewerker en de specialist	20 augustus 2018	27 augustus 2018	n.v.t.	Éénmalig 36 uur
Teamdagen en -uitjes over waarden	Teamleiding/P&O	28 augustus 2018	28 augustus 2018	€ 2.692,- bruto per maand, x6 personen	3 uur per dag.
Budget beschikbaar stellen voor intranet, social media & website	P&O en Communicatieafdeling	3 september 2018	17 september 2018	n.v.t.	72 uur p.p
Intranet aanpassen	Communicatieafdeling en P&O	24 september 2018	26 november 2018	€ 2.692,- bruto per maand, x2 personen	288 uur per persoon
Teamdagen en -uitjes over waarden	Teamleiding/P&O	25 september 2018	25 september 2018	€ 2.692,- bruto per maand, x6 personen	3 uur per dag.
Opzetten van mediaplatformen	Communicatieafdeling en P&O	26 september 2018	24 oktober 2018	€ 2.692,- bruto per maand, x 2 personen	8 uur p.p
Opzetten van een website	Communicatieafdeling en P&O	26 september 2018	24 oktober 2018	€ 2.692,- bruto per maand, x 3 personen	36 uur p.w, p.p
Evaluatie teamdagen	Teamleiding/P&O	28 september 2018	28 september 2018	€ 2.692,- bruto per maand, x6 personen	3 uur per dag.

Teamdagen en -uitjes over waarden	Teamleiding/P&O	23 oktober 2018	23 oktober 2018	€ 2.692,- bruto per maand, x6 personen	3 uur per dag.
Platformteam bijeenkomst	Communicatieafdeling en P&O	1 oktober 2018	1 oktober 2018	€ 2.692,- bruto per maand, x 4 personen	8 uur p.p
Opstellen van een contentkalender voor de eerste aankomende 4 weken	Communicatieafdeling en P&O	1 oktober 2018	15 oktober 2018	€ 2.692,- bruto per maand, x 3 personen	72 uur p.p
Teamdagen/ -uitjes over waarden	Teamleiding/P&O	20 november 2018	20 november 2018	€ 2.692,- bruto per maand, x6 personen	3 uur per dag.
Evaluatie teamdagen	Teamleiding/P&O	25 november 2018	25 november 2018	€ 2.692,- bruto per maand, x6 personen	3 uur per dag.
Uploadstrategie aanpassen op de doelgroep	Communicatieafdeling en P&O	10 december 2018	7 januari 2019	€ 2.692,- bruto per maand	144 uur
Teamdagen en -uitjes over waarden	Teamleiding/P&O	18 december 2018	18 december 2018	€ 2.692,- bruto per maand, x6 personen	3 uur per dag.
Teamdagen/ -uitjes over waarden	Teamleiding/P&O	22 januari 2019	22 januari 2019	€ 2.692,- bruto per maand, x6 personen	3 uur per dag.
Evaluatie teamdagen	Teamleiding/P&O	19 februari 2019	19 februari 2019	€ 2.692,- bruto per maand, x6 personen	3 uur per dag.

Tabel 4: communicatiestrategie. Bron: Hoft (2018)

8.3.1 Risico's

Het aanmaken van een Facebookpagina brengt risico's met zich mee, omdat HLTsamen geen overlappende informatie mag delen van de gemeenten. HLTsamen mag alleen informatie delen die betrekking heeft op de organisatie en niet op de samenleving van de drie gemeenten. Wanneer HLTsamen dit niet doet, ontstaat de kans dat op twee verschillende kanalen dezelfde informatie is gedeeld waardoor de lezer stopt met het volgen van één van de pagina's. Om ervoor te zorgen dat dit niet gebeurt, is het belangrijk om ervoor te zorgen dat HLTsamen informatie post die alleen betrekking heeft op de organisatie zelf.

Een ander risico is dat niet alle medewerkers zich kunnen vinden in de gekozen waarden van de medewerkers en organisatie. Hierdoor kan er weerstand bij de medewerkers ontstaan. Om dit te voorkomen, is het cruciaal deze groep mee te krijgen in de waarden en/of te zorgen dat andere medewerkers hier niet in meegaan.

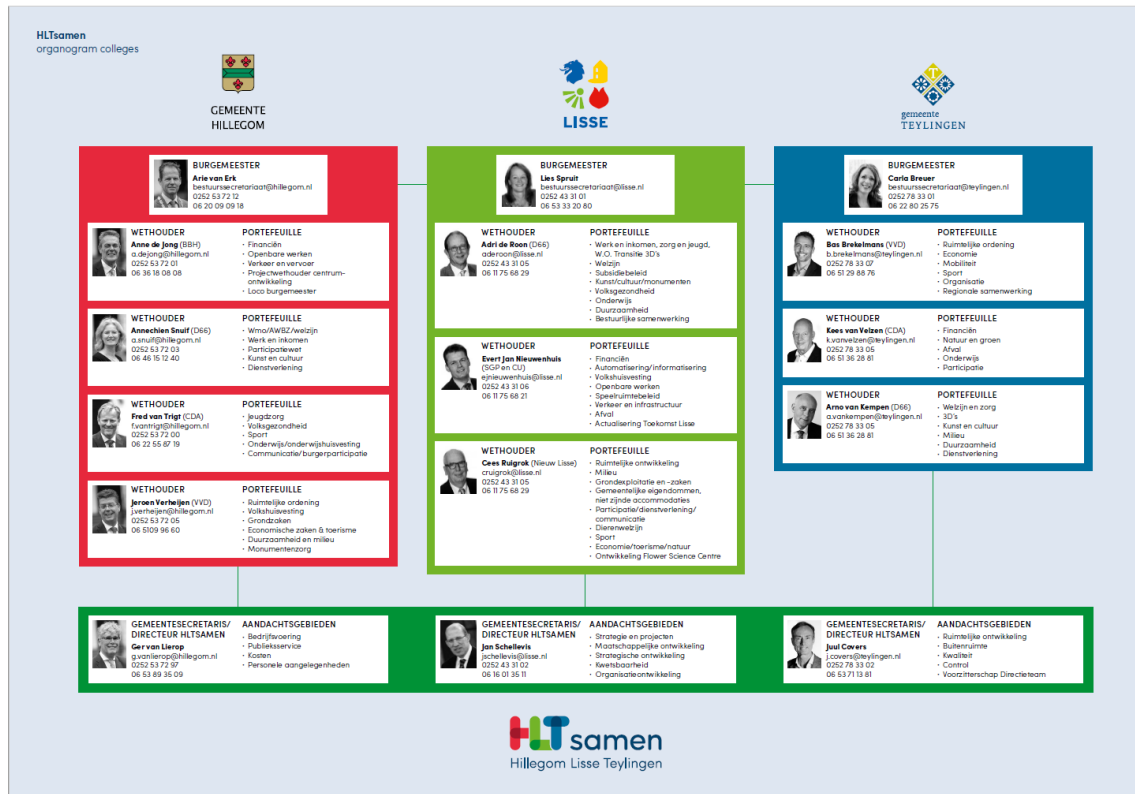
Literatuurlijst

- Allers, M. & Steiner, B. (2015). *Gemeenten in perspectief 2014-2018*.
Geraadpleegd op 8 februari 2018, van <https://vng.nl/files/vng/20150108-gemeenten-in-perspectief.pdf>
- Baarda, B. et al. (2013). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek* (3e ed.). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff.
- Balmer, J.M.T. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: seeing through the fog, *European Journal of Marketing*, 35(3).
- Braithwaite, V. A. & Law, H. G. (1985). Structure of Human Values. Testing the Adequacy of the Rokeach Value Survey. *Journal of Personality and social Psychology*, 49(1).
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- CBS (2018). *Trends in Nederland. Economie*. Geraadpleegd op 8 februari 2018, van <https://longreads.cbs.nl/trends17/economie/trends/>
- Cieciuch, J. & Davidov, E. (2012). A comparison of the invariance properties of the PVQ-40 and the PVQ-21 to measure human values across German and Polish Samples. *Survey Research Methods*, 6(1).
- Coebergh, P. H. & Trompenaars, F. (2014). *100+ Management Models: How to understand and apply the world's most powerful business tools*. Oxford: Infinite Ideas limited.
- Eisenberg, B., Kilduff, C., Burleigh, S. & Wilson, K. (2001). The Role of the Value Proposition and Employment Branding in Retaining Top Talent. *Society for Human Resource Management*. Alexandria, VA.
- Fallding, H. (1965). A proposal for the empirical study of values. *American sociological review*, 30(2).
- Franzen, G. & Moriarty, S. (2008). *The Science and Art of Branding*. New York: M.E. Sharpe.
- Gerritsen, M., & Claes, M. T. (2011). *Culturele waarden en communicatie in internationaal perspectief* (3e ed.). Bussum, Nederland: Coutinho.
- Gibbins, K. & Walker, I. (1993). Multiple Interpretations of the Rokeach Value Survey. *The Journal of Social Psychology*, 133(6)
- Goodman, E. A., Zammuto, R. F. & Gifford, B. D. (2001). The competing values framework: Understanding the impact of organizational culture on the quality of work life. *Organization Development Journal*, 19(3).
- Gröppel-Klein, A. & Germelmann, C.C. (2005). The Impact of Terminal Values and Yellow Press on Consumer Behavior. *European University Viadrina Frankfurt* (Discussion Paper No. 224).
- HLTsamen. (2015). *HLT Samen Sterker!*. [Intern document HLTsamen]. Geraadpleegd op 13 mei 2018, van

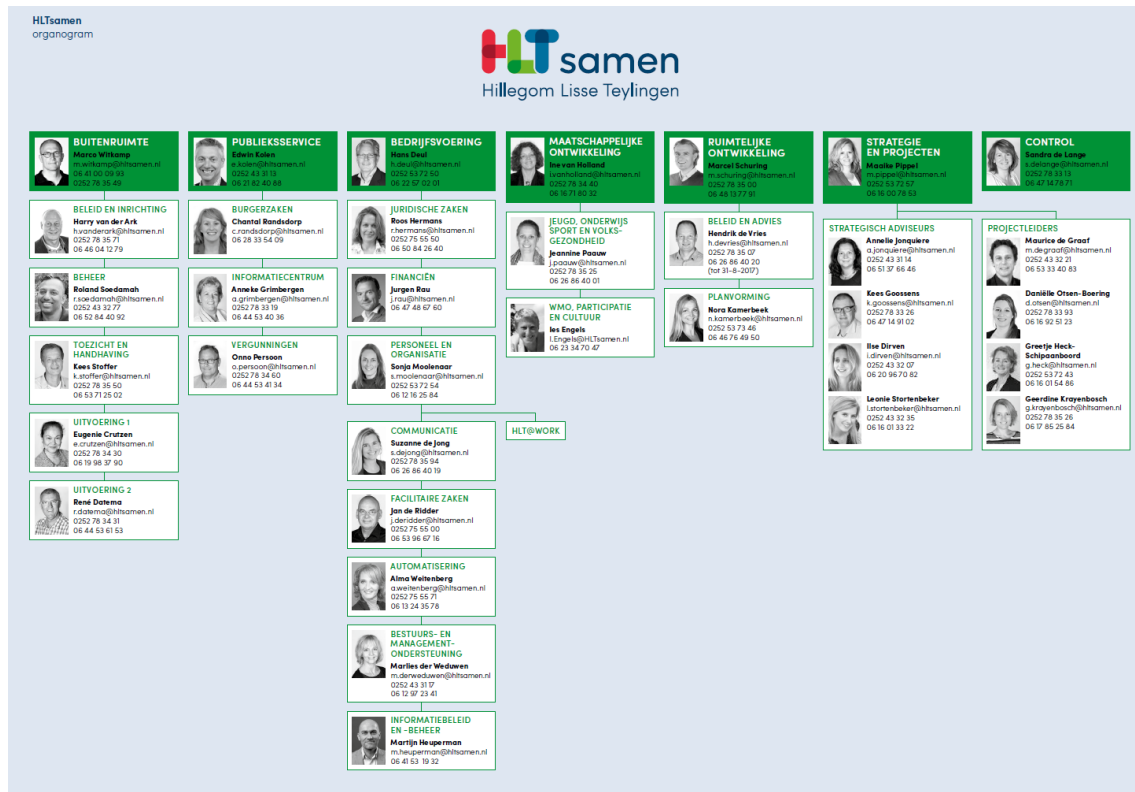
- https://www.lisse.nl/fileadmin/Lisse_documenten/Bestuur/2015-1217_HLT_bedrijfsplan_werkorganisatie_HLT_Samen_151216.pdf
- HLTsamen. (2018). *Visie 2020*. [Intern document HLTsamen]. Geraadpleegd op 4 maart 2018, van [https://intranet.hltsamen.nl/visie/2020/Samen - organisatievisie HLTsamen_2020.pdf](https://intranet.hltsamen.nl/visie/2020/Samen_-_organisatievisie_HLTsamen_2020.pdf)
- HLTsamen. (2018). *Visie op Control*. [Intern document HLTsamen]. Geraadpleegd op 20 april 2018, van https://intranet.hltsamen.nl/docshare2/67/0/860/1527149145/2285/0/4705ee0d087e9771b5fac134bfa7ac78dc09e786/0/1212_Visie_op_Control.pdf
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills CA: Sage.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill U.K.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*. Thousand Oaks CA: Sage.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. New York: McGraw-Hill.
- Nextthinking. (2015). *Onderzoek Digitalisering dienstverlening Gemeenten; geen blauwdruk, maar bouwstenen*. Geraadpleegd op 21 juni 2018, van <https://www.vngrealisatie.nl/sites/king/files/Onderzoek%20digitalisering%20dienstverlening%20gemeenten.pdf>
- Ooms, M. Bosman, E. & Langerak, N. (2014). *Trends in de samenleving*. Geraadpleegd op 10 mei 2018, van <https://www.kb.nl/sites/default/files/trends-in-de-samenleving-2.pdf>
- Oppenhuisen, J. D. K. I. A. (2000). *Een schaap in de bus? Een onderzoek naar waarden van de Nederlander*. Amsterdam Swocc Amsterdam: onbekend.
- Overheid.(z.j.). *Wet en regelgeving*. Geraadpleegd op 7 februari 2018, van <http://wetten.overheid.nl/BWBR0003740/2015-01-01>
- Poldermans, M. W. E. (2008). *Wie dan leeft... wie dan zorgt*. Delft, Nederland: Eburon.
- Raaij, W. F., Vinken, H. & Van Dun, L. P. M. (2002). *Het Imago van de Publieke Sector als Werkgever*. Geraadpleegd op 2 mei 2018, van <https://kennisopenbaarbestuur.nl/media/148078/Het-imago-van-de-publieke-sector-als-werkgever.pdf>
- Rokeach, M. (1971). Long-range experimental modification of values, attitudes, and behavior. *American Psychologist*, 26(5). <http://dx.doi.org/10.1037/h0031450>
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: The Free Press.
- Schein, E. H. (1990). *Organizational Culture*. Geraadpleegd op 10 mei 2018, van [http://ciow.org/docsB/Schein\(1990\)OrganizationalCulture.pdf](http://ciow.org/docsB/Schein(1990)OrganizationalCulture.pdf)
- Schwartz, S. H. (1992). *Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries*. Academic Press Inc.
- Schwartz, S. H. (1994). Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human

- Values?. *Journal of Social Issues*, 50(4).
- Schwartz, S. H. (1996). Value priorities and behavior: Applying a theory of integrated value systems. In C. Seligman, J. M. Olson, & M. P. Zanna (Red.), *The psychology of values: The Ontario symposium Volume 8*. Hillsdale, NJ, US: Lawrence Erlbaum.
- Schwartz, S. H. (2010). Basic values: How they motivate and inhibit prosocial behavior. In M. Mikulincer & P. R. Shaver (Red.), *Prosocial motives, emotions, and behavior: The better angels of our nature*. Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Schwartz, S. H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *The Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1).
- Schwartz, S. H., Melech, G., Lehmann, A., Burgess, S., Harris, M. & Owens, V. (2001). Extending the Cross-Cultural Validity of the Theory of Basic Human Values with a Different Method of Measurement. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32(519).
- Simon, J., Pérez-Testor, C., Alomar, E., Danioni, F., Iriate, L., Cormenzana, S. & Martínez, A. (2017). The Portrait Values Questionnaire: A bibliographic and bibliometric review of the instrument. *Faculty of Psychology, Education, and Sport Science*, 35(1).
- Towers Perrin. (2008). *Closing the Engagement Gap: A Road Map for Driving Superior Business Performance (Towers Perrin Global Workforce Study)*. Geraadpleegd op 2 augustus 2018 , van https://c.ymcdn.com/sites/www.simnet.org/resource/group/066D79D1-E2A8-4AB5-B621-60E58640FF7B/leadership_workshop_2010/towers_perrin_global_workfor.pdf
- Van Dam, K., Van der Heijden, B. I. J. M. & Schyns, B. (2006). Employability en individuele ontwikkeling op het werk. *Gedrag en Organisatie*, 19(1).
- Van Wilden, R. M., Van der Gudergan, S. & Lings, I. N. (2010). Employer Branding: Strategic Implications for Staff Recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1).
- Verhoeven, N. (2010). *Wat is onderzoek?: Praktijkboek voor methoden en technieken (5e druk)*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

Bijlage I – Organogram HLTsamen



Afbeelding 2: Organogram gemeente Lisse, Hillegom en Teylingen



Afbeelding 3: Organogram HLTsamen

Bijlage II – Zoekplan

In deze Bijlage staat het zoekplan. Hier staan relevante zoektermen, informatiebronnen en een afbakening van de informatie weergegeven. Met deze informatie kan het onderzoek adequater plaatsvinden.

Informatievoorziening

Voor het onderzoek is deskresearch gedaan op basis van beschikbare informatie die relevant is voor het oplossen van het probleem en het bepalen van het doel. De informatie dient voor het opstellen van het theoretisch kader, het onderbouwen van het onderzoek middels betrouwbare bronnen en het beantwoorden van de deelvragen.

Het formuleren van de zoekvraag

Probleemstelling: *'Hoe kan HLTsamen de waarden van de medewerkers en de organisatie congrueren?'*

Deelvragen

1. Wat is de huidige identiteit van HLTsamen?
2. Wat zijn de waarden van HLTsamen?
3. Wat zijn de waarden van de huidige medewerkers van HLTsamen?

Relevante zoektermen:

- Schwartz
- Schwartz Value Survey
- Schwartz Portrait Values questionnaire
- "circumplex structure" portrait values questionnaire
- Waarden
- Kritiek Schwartz
- Structure of Values
- Basic values Schwartz
- Overview theorie Schwartz
- Motivation behaviour
- Value priorities & Behavior
- Europa schwartz
- 19 Basic Human Values
- Schwartz value scale
- Schwartz cultural values

Relevante informatiebronnen Relevante databanken

- EBSCO-host,

via: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?authtype=ip,uid&profile=ehost>

- HBO Kennisbank, via:

<https://hbo-kennisbank.nl/nl/page/home>

- Google Scholar

via: <https://scholar.google.nl>

Relevante boeken Titel	Bron	Informatie te gebruiken voor
Wat is onderzoek?	Verhoeven, N. (2014). Wat is onderzoek? Den Haag: Boom Lemma Uitgevers	Onderbouwing methodologie
100+ Management Models	Trompenaars, F. & Coebergh, P. H. (2014) .100+ Management Models Oxford: Infinite Ideas Limited	Onderbouwing theorie
Basic Values: How They Motivate and Inhibit Prosocial Behaviour	Schwartz, S. H. (2010). Basic values: How they motivate and inhibit prosocial behavior. In M. Mikulincer & P. R. Shaver (Eds.), Prosocial motives, emotions, and behavior: The better angels of our nature (pp. 221-241). Washington, DC, US: American Psychological Association.	Onderbouwing theorie
An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values	An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. <i>The Online Readings in Psychology and Culture</i> , 2(1).	Onderbouwing theorie
Value priorities & Behavior: Applying a theory of integrated value systems.	Schwartz, S. H. (1996). Value priorities & Behavior: Applying a theory of integrated value systems. In C. Seligman, J. M. Olson & M. P. Zanna (Eds.), The Ontario symposium: Vol. 8. The psychology of values (pp. 1-24). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.	Vorming van Hypothese
Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries.	Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. Academic Press Inc.	Onderbouwing theorie
Structure of Human Values	Braithwaite, V. A., & Law, H. G. (1985). Structure of Human Values. Testing the Adequacy of the Rokeach Value Survey. <i>Journal of Personality and social Psychology</i> , 49(1).	Onderbouwing theoretisch kader
A comparison of the invariance properties of the PVQ-40 and the PVQ-21 to measure human values across German and Polish Samples	Cieciuch, J., & Davidov, E. (2012). A comparison of the invariance properties of the PVQ-40 and the PVQ-21 to measure human values across German and Polish Samples. <i>Survey Research Methods</i> , 6(1).	Onderbouwing theoretisch kader & methodologie
The Nature of Human Values	Rokeach, M. (1973). The Nature of Human Values. New York: The Free Press.	Onderbouwing theoretisch kader
Basic values: How they motivate and inhibit prosocial behavior	Schwartz, S. H. (2010). Basic values: How they motivate and inhibit prosocial behavior. In M. Mikulincer & P. R. Shaver (Eds.), Prosocial motives, emotions, and behavior: The better angels of our nature. Washington, DC, US: American Psychological Association.	Onderbouwing theoretisch kader
Extending the Cross-Cultural Validity of the Theory of Basic Human Values with a Different Method of Measurement	Schwartz, S. H., Melech, G., Lehmann, A., Burgess, S., Harris, M., & Owens, V. (2001). Extending the Cross-Cultural Validity of the Theory of Basic Human Values with a Different Method of Measurement. <i>Journal of Cross-Cultural Psychology</i> , 32(519).	Onderbouwing theoretisch kader

Van probleem naar prestatie - In 6 stappen naar een praktijkopdracht	Zegel, J.D. (2016) Van Probleem Naar Prestatie, in zes stappen naar een praktijkopdracht'. Op de l	Onderbouwing methodologie
Dit is onderzoek! handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek	Braada, B. (2014). Dit is onderzoek! handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Nederland: Noordhoff Uitgevers B.V.	Onderbouwing methodologie
Extending the Cross-Cultural Validity of the Theory of Basic Human Values with a Different Method of Measurement	Schwartz, S. H., Melech, G., Lehmann, A., Burgess, S., Harris, M., & Owens, V. (2001). Extending the Cross-Cultural Validity of the Theory of Basic Human Values with a Different Method of Measurement. Journal of Cross-Cultural Psychology, 32(519).	Onderbouwing Theorie

Tabel 5: Zoekplan onderzoek. Bron: Hoft (2018)

Bijlage III – Uitnodigingsmail

Beste collega,

In het kader van mijn onderzoek voor mijn studie Communicatie naar de waarden van de medewerkers, wil ik vragen of je mee wilt werken aan een interview. Er hebben vele veranderingen plaats gevonden het afgelopen jaar, nu willen we samen aan een werkplek werken waar iedereen zich thuis voelt. Maar wat maakt een werkplek/omgeving tot een plek waar je je thuis voelt?

Het interview zal nadrukkelijk gaan over hoe je HLTsamen ervaart en welke waarden voor jou een belangrijke rol spelen. De informatie die uit deze gesprekken komt, willen we gebruiken om de identiteit van HLTsamen als werkgever verder vorm te geven.

We hopen dan ook dat je hieraan mee wilt werken!

De informatie uit het interview zal strikt vertrouwelijk worden behandeld en zal niet aan derden worden verstrekt of openbaar gemaakt. Het interview zal circa 45 minuten duren en kan afhankelijk van agenda's en locaties telefonisch of face-to-face plaatsvinden. Graag zie ik je reactie voor 5 mei per mail of telefonisch tegemoet.

Met vriendelijke groet,

Gillian Hoft, student Communicatie 06-28 335 416 of 06-19 53 14 14

Bijlage IV – Topic Guide interne medewerkers

Deze topic guide is een richtlijn voor de interviews met interne medewerkers van HLTsamen. Deze is ontwikkeld om de onderwerpen in chronologische volgorde te bespreken. De topic guide dient slechts als richtlijn. Om tot de beantwoording van de onderzoeksvragen te komen, bespreekt de onderzoekster elk onderwerp dat van belang is. De respondenten hebben ruimte voor eigen inbreng over het onderwerp. Als het nodig is, dient de interviewer stiltes te laten vallen om de respondenten aan het denken te zetten.

Centrale vraag

‘Hoe kan HLTsamen de waarden van de medewerkers en de organisatie congrueren?’

Onderzoeksvragen

- Wat is de huidige identiteit van HLTsamen?
- Wat zijn de waarden van HLTsamen?
- Wat zijn de waarden van de huidige medewerkers van HLTsamen?

Theorie

Deze topic guide is gebaseerd op de Schwartz Value Survey. De onderzoekster stelt centraal wat de waarden van de respondenten zijn in het dagelijks leven, maar ook binnen de organisatie. Dit zal helpen bij het vaststellen van de overkoepelende en afwijkende waarden. Tevens biedt het interview inzicht op welke wijze de organisatie de informatievoorziening kan toepassen. Deze informatie is verkregen door middel van een A/B-test.

Methode

Tijdsduur:	45 minuten
Type interview:	een-op-een, open interview
Respondenten:	Medewerkers en bestuursleden van HLTsamen
Locatie:	Gemeentehuizen Lisse, Hillegom of Teylingen
Onderzoekster:	Gillian Hoft
Benodigdheden:	Waarden van Schwartz, pen, papier en opnameapparatuur

Aandachtspunten onderzoekster

- Tactisch opbouwen van het interview. Begin met voorstellen en waar het interview voor dient. Daarna eenvoudige vragen stellen over de organisatie, vervolgens ingaan op de meningen om zodoende de achtergrond te achterhalen en meer gevoelige vragen te stellen (Verhoeven, 2014).
- Doorvragen waar nodig is om tot relevante antwoorden te komen, die extra informatie en als input dienen voor het onderzoek (Verhoeven, 2014).
- Respondent ruimte geven om eigen verhaal te delen en niet te veel te sturen (Verhoeven, 2014).

Verloop interview

1. Introductie

0:00 – 0:10

- Onderzoekster stelt zich voor
- Onderzoekster legt doel, thema en procedure interview uit
- Onderzoekster legt uit dat de interviewer anoniem blijft en verklaart audio-opname

Bij aankomst stelt de onderzoekster zich voor aan de respondent. Voordat het interview van start gaat, is het de taak van de onderzoekster toe te lichten waar het onderzoek voor dient, wat de respondent kan verwachten en wat de duur is van het interview. Ook geeft de onderzoekster aan dat er baat is bij het anonimiseren van de respondent en deze zich geen zorgen hoeft te maken over de verspreiding van de informatie. Het is van belang het onderzoek in te leiden met eenvoudige vragen. Dit zal ervoor zorgen dat de drempel voor de respondent lager ligt (Verhoeven, 2014). Hierop volgend kan de onderzoekster vragen stellen die dieper op het onderwerp ingaan. De respondent zal zijn tijd nemen om de vragen te beantwoorden. Om het gesprek af te ronden, is er baat bij vragen die eenvoudig te behandelen zijn (Verhoeven, 2014). In de topic guide geeft de onderzoekster aan hoe deze verhouding terugkomt in het interview.

2. Waarden de medewerkers van HLTsamen

0:10 – 0:30

Dit onderwerp biedt inzicht in de waarden van de medewerkers van HLTsamen. Door middel van de Schwartz Value Survey weet de onderzoekster informatie te verzamelen over de respondenten en wat hen motiveert en drijft in het dagelijks leven, maar ook binnen de organisatie. De onderzoekster gaat eveneens in op de kernwaarden van HLTsamen, om een beeld te krijgen hoe de respondenten naar de organisatie kijken.

3. Wensen en behoeften informatievoorziening HLTsamen

0:30 – 0:40

Bij dit onderwerp wil de interviewer informatie verzamelen over de wijze waarop HLTsamen de informatie kan afstemmen op de medewerkers. Bij het vorige onderwerp is er voldoende informatie verkregen over welke waarden belangrijk zijn. Dit onderwerp onderzoekt op welke wijze de waarden aansluiten op de identiteit van HLTsamen. Om dit te achterhalen maakt de onderzoekster gebruik van de interviewtechniek A/B-test. Bij A/B-test krijgt de respondent één van de twee verschillende keuzes voor zich. Voorbeeld A of voorbeeld B. Over een van de twee voorbeelden mag de respondent zijn mening vormen en zeggen wat de goede en slechte punten van het voorbeeld zijn. Daarnaast vraagt de onderzoekster in hoeverre het voorbeeld aansluit op de waarden van HLTsamen en op de waarden van de respondent zelf.

➤ **Waarden doorvoeren in identiteit**

De interviewer maakt hier gebruik van de A/B-test. De A/B-test bestaat uit twee voorbeelden van een mogelijke nieuwsbrief. De helft van de respondenten krijgt, willekeurig, type A te zien en de andere helft krijgt type B te zien. Gebaseerd op het voorbeeld dat zij voor zich hebben, zal de respondent zijn mening vormen over de waarden die de respondent terug ziet komen en wat er goed en minder goed aan het voorbeeld is. Daarnaast achterhaalt de onderzoekster op welke wijze de organisatie een identiteit kan creëren die aansluit op de organisatie.

Voorbeeld A

Voorbeeld A geeft de nieuwsbrief weer. Hierin zijn de persoonlijke factoren opgenomen. Hieruit zou moeten blijken dat de organisatie inventief, krachtig en verbindend is. Voorbeeld A is het origineel. Aan de hand van dit voorbeeld kan de onderzoekster achterhalen welke waarden naar voren komen in het voorbeeld en op welke wijze dit tot uiting komt.

Voorbeeld B

Voorbeeld B is eveneens de nieuwsbrief, echter is hier een aanpassing in gemaakt. In het voorbeeld zijn de persoonlijke aspecten eruit gehaald. Hierbij zijn de mensen in de witte vlakken vervangen voor het logo om te achterhalen of dit invloed heeft op de waardekeuze van de respondenten. Hieruit moet blijken of de respondenten andere waarden belangrijker vinden dan bij voorbeeld A. Daarnaast dient de A/B-test te onderzoeken of de waarden die in de eerste meting zijn achterhaald overeenkomen met de tweede meting.

4. Afronden

0:40 – 0:45

-
- Respondent heeft mogelijkheid tot het stellen van vragen
 - Onderzoekster vertelt de vervolgstappen van het onderzoek
 - Onderzoekster bedankt respondent voor het interview

Bij de afronding is het belangrijk dat de onderzoekster afsluit met de vraag hoe de respondent het interview heeft bevonden. Daarnaast is het belangrijk de respondent te bedanken, zodat de respondent met een fijn gevoel het interview verlaat (Verhoeven, 2014).

Verloop interview

1. Introductie

0:00 – 0:05

- Onderzoekster stelt zich voor
- Onderzoekster legt doel, thema en procedure interview uit
- Onderzoekster legt uit dat de interviewer anoniem blijft en verklaart audio-opname
- Respondent stelt zich voor (leeftijd, functie, aantal jaar in dienst)

2. introductievragen

0:05 – 0:10

1. Hoelang werkt u al in de organisatie
2. Vanuit welke gemeente bent u gefuseerd naar HLTsamen?
3. Waarom heeft u de keuze gemaakt om bij HLTsamen te werken?
4. Op welke afdeling werkt u?
5. Wat vindt u van de kernwaarden van HLTsamen (krachtig, Inventief, Verbindend)?
6. Kan u per kernwaarden beschrijven wat u ervan vindt en waarom u dat vindt?

3. Waarden van de huidige medewerkers

0:10 – 0:30

7. Welke waarden acht u als meest belangrijk? en waarom?
8. Welke waarden acht u als minst belangrijk en waarom?
9. Waar, denkt u, heeft u deze waarden het meest geleerd?
10. Welke waarde(n) acht u het meest belangrijk, gezien vanuit HLTsamen? En waarom?
11. Welke waarde(n) acht u het minst belangrijk, gezien vanuit HLTsamen? En waarom?

4. Wijze van informatievoorziening

0:30 – 0:40

12. Welke communicatiemiddelen gebruikt u?
13. Via welke media of kanalen wilt u op de hoogte gehouden worden over het platform?
14. Als HLTsamen uw belangrijkste waarden in acht neemt bij het ontwikkelen van de content voor dit platform, wat vindt u daar dan van? Zou u dan bijvoorbeeld ook vaker naar het platform gaan?
15. Welke vorm van communicatie heeft uw voorkeur op platform? Informeren of amuseren?
A/B-test: laat keuze A of B zien en vraag naar mening respondent.
16. Komen de kernwaarden (inventief, Krachtig en Verbinding) terug in de nieuwsbrief? (Afgezien van het kopje kernwaarden)
 - Zo ja, waarom wel?
 - Zo niet, waarom niet?
17. Komen de waarden die jij in het vorige onderzoek hebt gegeven terug in het voorbeeld? (zie het tabel hierboven)
 - Zo ja, waar uit dat zich in?
 - Zo nee, welke waarden ontbreken?

- Waar blijkt dat uit dat ze ontbreken?
- 18. Vind jij het fijn/vervelend dat de waarden die jij vorige keer hebt gegeven terugkomen in het voorbeeld?
 - Waarom vind jij dit fijn/vervelend?
- 19. Welke waarden komen (aan de hand van de Schwartz-waarden op bladzijde 3) terug in dit voorbeeld?
 - Vind je het goed dat deze waarden terugkomen?
 - Zo ja, waarom wel?
 - Zo nee, waarom niet?
 - Waar uit dat zich in dat deze waarden terugkomen?
- 20. Welke waarden (aan de hand van de Schwartz-waarden) mis jij in dit voorbeeld?
 - Waarom mis je deze waarden?
- 21. Wat vind jij goed aan dit voorbeeld?
 - Waarom vind jij dit goed?
- 22. Wat vind jij minder goed aan dit voorbeeld?
 - Waarom vind je dit minder goed?
- 23. Wat zou jij veranderen aan dit voorbeeld?
 - Waarom zou jij dit veranderen?
- 24. Zou HLTsamen meer gebruik moeten maken van persoonlijke uitstralingen?
 - Waarom zou HLTsamen dat moeten doen?
 - Hoe zou HLTsamen dat moeten doen?

5. Afronden

0:40 – 0:45

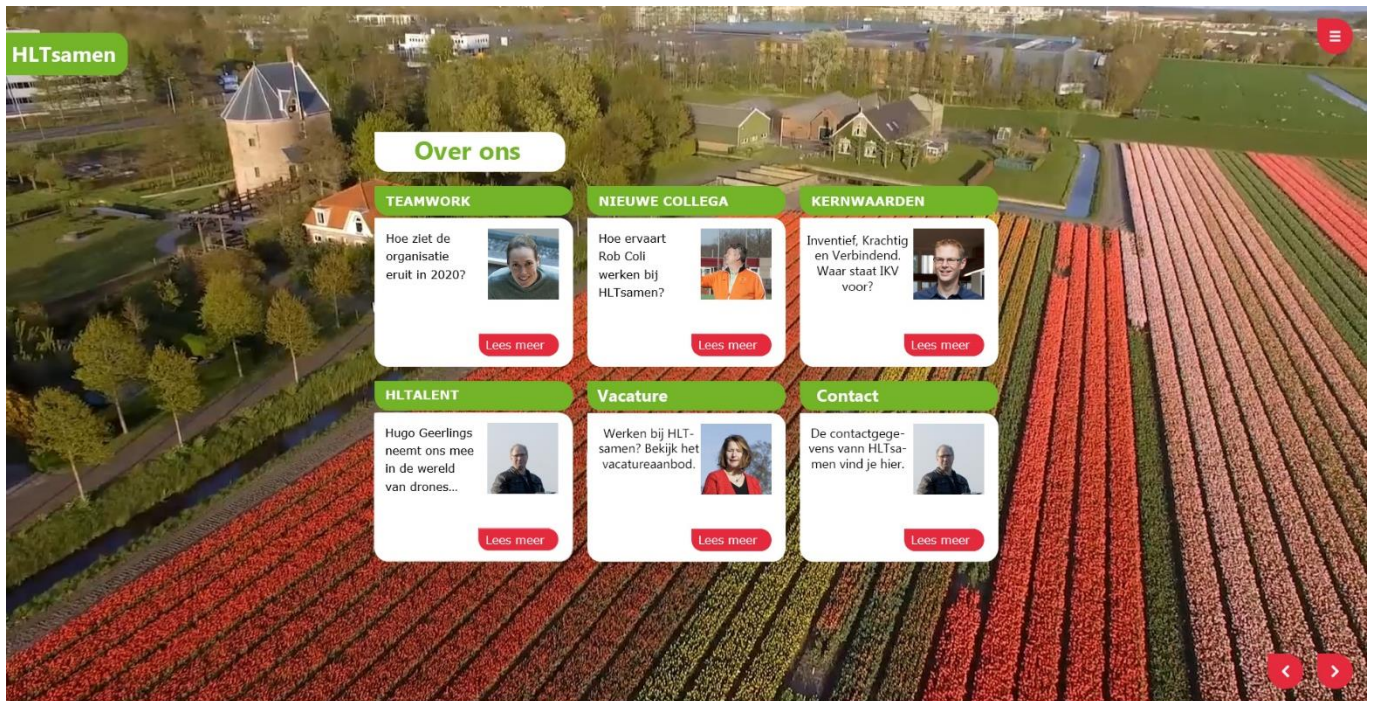
-
- Respondent heeft mogelijkheid tot het stellen van vragen
 - Onderzoekster vertelt de vervolg stappen van het onderzoek
 - Onderzoekster bedankt respondent voor het interview

Waarden Schwartz

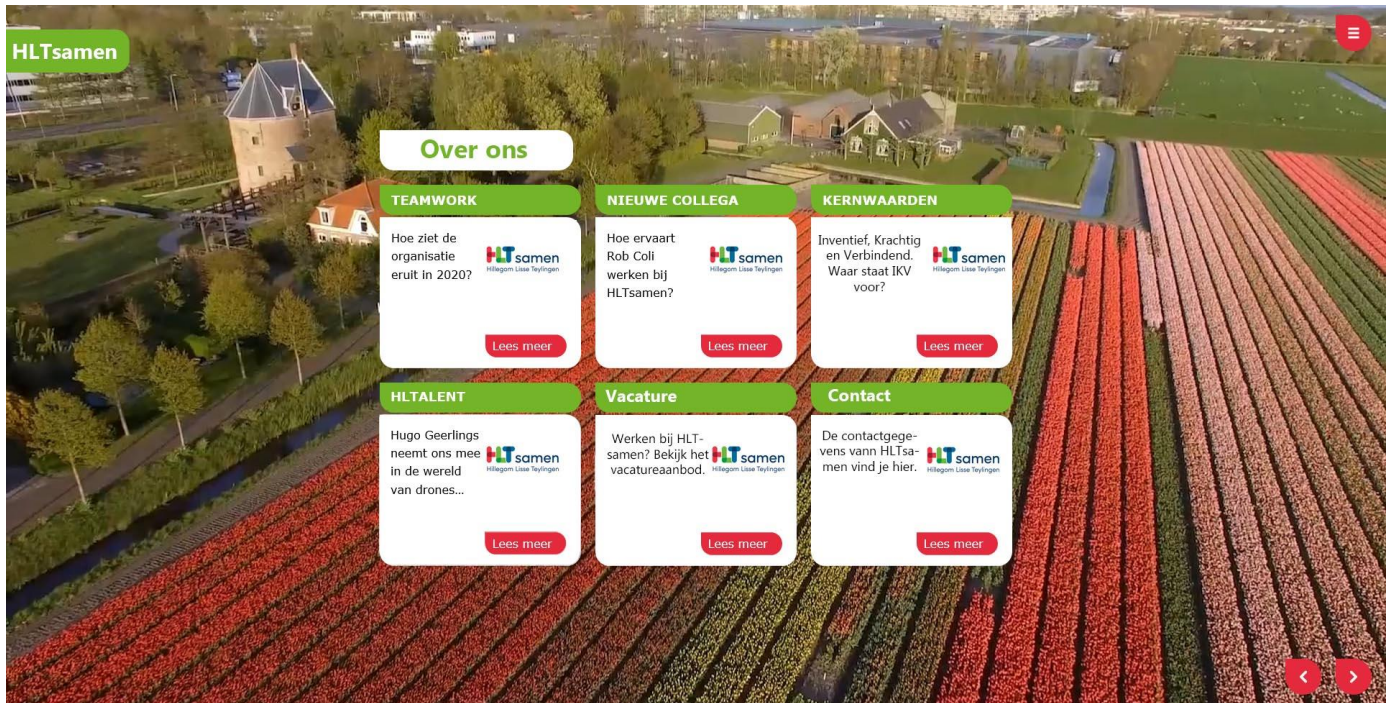
Waarde	Omschrijving
Universalism	Het begrijpen, waarderen, tolereren en beschermen van het welzijn van alle mensen en de natuur
Benevolence	Zorgdragen voor en het bevorderen van het welzijn van personen waar men regelmatig contact mee heeft
Conformity	Het vermijden van acties, impulsen en/of neigingen die anderen overstuur maken of schade kunnen toebrengen. Men houdt zich aan de sociale normen
Tradition	Toewijding, respect en acceptatie van bestaande gewoontes, opvattingen en situaties
Security	Veiligheid, harmonie en stabiliteit van zichzelf, de leefomgeving en in relaties
Power	Een hoge sociale status en/of prestige nastreven. Controle hebben over mensen of (natuurlijke) bronnen
Achievement	Persoonlijke successen behalen door de eigen vaardigheden te demonstreren, afgemeten aan de sociale standaard
Hedonism	Het genieten en/of de sensuele voldoening voor de persoon zelf staat centraal
Stimulation	Het leven als een uitdaging zien, de wereld ontdekken en opwindend opzoeken
Self-direction	Een onafhankelijk leven leiden, waarbij men zelf keuzes maakt

Tabel 6: Waarden Schwartz (1992)

Bijlage V – A/B-test



Afbeelding 4: Voorbeeld A



Afbeelding 5: Voorbeeld B

Bijlage VI – Verbatims

Respondent 1

G: Hartelijk dank voor uw deelname aan het onderzoek. Voordat ik van start ga met de interviewvragen zal ik u eerst een toelichting geven over wat ik wil behandelen en waar mijn onderzoek voor dient.

R: Oke.

G: Nou de interviews die ik afneem zijn voor belang voor het positioneren van de identiteit van HLTsamen. Zo wilt HLTsamen een vergelijkbare identiteit naar buiten brengen dat past bij de organisatie, maar het is belangrijk om dit aan de medewerkers te vragen wat zij ervan vinden. Het is voor mij van belang om te achterhalen hoe u naar de organisatie kijkt en wat u ervan vindt, want samen maken wij HLTsamen. Alle antwoorden die worden gegeven zijn vertrouwelijk en zullen niet naar buiten worden gebracht.

R: oke.

G: De topic guide is in een aantal onderdelen verdeeld. Zo heb ik een aantal persoonlijke vragen om mee te beginnen. Daarna volgen er drie onderdelen en dat zal gaan over de waarden van HLTsamen, uw waarden en een onderdeel over de mediakanalen. Als u er klaar voor bent, mag u het zeggen.

R: Je mag wel jij zeggen hoor. Maar is goed. Ik ben er klaar voor.

G: Helemaal top. Oh en alle informatie die hier wordt besproken zal niet aan een derde verspreid worden. En het interview zal ongeveer 45 minuten duren. Oke de eerste vraag is:

G: Hoelang werkt u al in de organisatie?

R: Ik ben een jaar werkzaam bij HLTsamen. Bij het domein financiële zaken.

G: Was het een bewuste keuze?

R: Ja, werken bij HLTsamen was een bewuste keuze. Ja, hij zat goed bij de gemeente waar hij voorheen had gewerkt, maar dacht dat het bij HLTsamen beter was. Hij liep tegen een aantal punten aan die bij de vorige werknemers niet goed geregeld waren. Dit is op financieel vlak en ondersteuning van de werknemers.

G: Bent u vanuit een van de andere gemeenten gefuseerd naar HLTsamen?

R: ik ben niet van een andere gemeenten gekomen. Ik heb wel altijd al in dat werkvak gezeten en dat vond ik juist zo leuk om te blijven uitoefenen. Je bent bezig met het mensen belang en probeert mensen zo goed mogelijk te helpen binnen een gemeenten en dat heeft mij altijd wel aangesproken, waardoor het mij juist leuk vond om hier te werken.

G: Want was werken bij de gemeente een bewuste keuze?

R: Ja, het was een bewuste keuze om bij de gemeente te werken. Ik heb hiervoor bij vier andere verschillende gemeenten gewerkt en werken bij de gemeente sprak mij altijd wel aan. Over het algemeen bevalt het wel, maar soms is het wel eens minder. Het verloopt in golven. De werkdruk loopt soms hoger op dan de andere keren. Maar ik heb het nog steeds heel erg naar mijn zin!

G: Goed om te horen dat je het nog steeds zo naar je zin hebt. Nu ik wat meer informatie over u heb zou ik graag willen vragen: Wat u van de kernwaarden van HLTsamen vindt?

R: Ik vind de waarden leuk verzonnen, maar het gaat erom dat je een klant zo goed mogelijk wilt helpen en daar past het KIV wel bij. Je helpt de klant, meedenken en snel kunnen besluiten. Als er een probleem is dan sluit het KIV wel aan. Maar het is niet meer dan goed willen werken.

G: Vind u ze dan wel passen bij de organisatie?

R: Ze zijn goed gekozen maar alleen nog niet geloofwaardig. Nu voelt het meer als een managementspeeltje om de fusie te verkopen, maar alsnog komen ze wel overeen hoe ze willen dat de medewerkers moeten werken. Ik denk wel als de fusie verder in het proces is en iedereen zijn plek heeft de IVK wel beter toegepast kunnen worden en ook zeker gebruikt kunnen worden, maar voor op het moment denk ik nog niet dat ze tot hun recht komen.

G: Oke maar, welke waarden zou jij dan aan de organisatie hechten?

R: Geen woorden aan koppelen, maar 'behandeld de klant als hoe jij behandeld wil worden'. Dus de klant goed behandelen, snel een antwoord, dat je meedenkt en dat heeft niet te maken met welke woorden je eraan koppelt. Het gaat in mijn optiek om het klantenbelang, doe dan wat de klant wil (als het kan en als het past binnen de grenzen van de organisatie)

G: Is er wel iets typerend aan de organisatie waarbij jij denkt van dat is HLTsamen?

R: Het flexwerken is heel typerend voor HLTsamen. Dat was het eerste wat mij opviel. In principe ook hoeveel je wilt werken, zolang je je werk maar af hebt en je diensten draait. Dat viel het meeste op. Kwam van een andere organisatie waar dat heel anders was. Je moest daar je uren draaien en mocht ook niet weg. Daar moest je je tijd doorbrengen.

G: wat vind je van het flexibele werken?

R: Het geeft veel vrijheid en vrijheid is goed. Het heeft wel een nadeel. Door het flexwerken zijn de vaste mensen minder vaak te vinden op werkplek, waardoor het lastig is om hierop in te spelen. Het begint te wrijven. Daarnaast is het onhandig dat iedereen op een andere locatie zit. Je kent niet alle collega's als je iemand moet hebben van een andere afdeling is de kans groot dat hij of zij werkt op een andere locatie, je moet agenda's checken of ze wel aanwezig zijn. Dit

zorgt er weer voor dat je heel veel moet mailen. Maar over het algemeen is het voornamelijk positief, omdat vrijheid binnen een organisatie gewoon een goed teken is.

G: oke, Nu zou ik u graag willen vragen om deze waarden te bekijken. Op dit blad staan 10 verschillende soorten waarden. Ik zou u graag willen vragen om deze goed te bekijken en door te lezen en zodra u klaar bent, roept u maar dan gaan we weer door met het gesprek.

R: Oke, We kunnen weer verder met het interview.

G: Top! Oke als u kijkt naar al deze 10 waarden. Welke van de waarden zijn voor u het belangrijkste?

R: Ik weet niet hoeveel waarden ik precies mocht kiezen, maar als ik zou mogen kiezen zou ik toch gaan voor de waarden Universalism, Benevolence, Tradition en Security.

G: Zou u uit kunnen leggen waarom u dat vindt?

R: Nou als ik naar de waarden Traditie kijk vind ik het persoonlijk heel belangrijk dat mensen respect naar elkaar tonen, maar ook accepteren hoe mensen zijn. Zo merk ik dat heel veel collega's respect voor elkaar hebben waardoor de werksfeer veel gezelliger en leuker is. En dat helpt ook om de werksfeer te verbeteren, maar ook toch de kernwaarden verbinden meer naar voren te laten komen. Dit gaat ook wel samen met veiligheid. Je zelf kunnen zijn en gewoon jezelf veilig voelen binnen de organisatie dus acceptatie en harmonie. Dat maakt de organisatie ook sterker. En ja Benevolence en Universalism. Het zijn toch belangrijke aspecten binnen de organisatie. Ik zou die nog zelfs als het belangrijkste zien binnen de organisatie. Je hoort begrip voor elkaar te hebben, maar er ook voor zorgen dat je elkaar bevordert. Ik merk soms dat het niet altijd even soepel verloopt binnen de organisatie, omdat mensen binnen dit domein redelijk op zichzelf zijn, maar ik vind het juist belangrijk om ondersteuning te bieden en elkaar te helpen dus ik zie deze waarden wel als belangrijke waarden.

G: Mooie toelichting! Kan je mij ook vertellen welke waarden je het minst belangrijk vindt?

R: Hmm.. uhm. Ik zou denk toch zeggen. Conformity en Power, omdat ja. Ik vind het vermijden van acties, impulsen en/of neigingen die anderen overstuur maken of schade kunnen toebrengen toch iets vindt dat je niet hoort te doen. Je hoort juist het gesprek aan te gaan. Men houdt zich aan de sociale normen en het hebben van een hoge sociale status en/of prestige nastreven. Controle hebben over mensen of (natuurlijke) bronnen. Niet echt twee dingen die ik heel belangrijk vind, maar ook niet echt vinden passen binnen de organisatie. Je hoort elkaar te helpen en daar helpt het vermijden niet bij. Je moet voor elkaar klaar staan en elkaar te helpen dat maakt je als mens sterker, maar ook als organisatie.

G: Dus als ik je goed begrijp, vind je deze waarden voor in jouw privéleven als voor binnen de organisatie twee onbelangrijke waarden.

R: Ja, voornamelijk omdat ik denk dat je voor elkaar er moet zijn en deze waarden stimuleren de behoefte niet, maar ook het bevorderingsproces niet.

G: Zijn de waarden die je wel belangrijk vindt? Dan ook de waarden die je voor HLTsamen belangrijk vindt?

R: Ja, ik vind dezelfde waarden binnen de organisatie gewoon belangrijk.

G: Leuk om te horen dat de waarden die jij belangrijk vindt ook belangrijke waarden zijn voor binnen de organisatie! Laat wel zien dat jij je persoonlijkheid meeneemt naar werk.

R: Ja, ik vind het ook gewoon belangrijk om mezelf te zijn haha.

G: Haha, maar goed over de communicatie had ik nog een aantal vragen? Welke communicatiemiddelen gebruikt u?

R: Bedoel je binnen of buiten werk?

G: Uhm beide. Maar we beginnen wel eerst met binnen de organisatie.

R: Binnen de organisatie gebruik ik voornamelijk: Intranet voor het aanvragen van verlof of informatie tot mij te nemen van de organisatie, kijken wat het telefoonnummer is van de collega's, maar ook om mijn mail te checken en te kijken welke afspraken er zijn gemaakt.

G: en buiten de organisatie?

R: Ik maak buiten mijn werk eigenlijk niet heel veel gebruik van mediakanalen, maar ik maak wel veel gebruik van kranten en werkeninhetwesten. Nouja ik heb ook wel een LinkedInprofiel en een Facebookprofiel, maar daar doe ik eigenlijk niet zo heel er veel mee. Ik ben niet zo'n social media man, maar soms vind ik het wel handig om iets erop te zoeken.

G: Als HLTsamen gebruik zou maken van verschillende mediakanalen. Waar zou HLTsamen dan zeker aan moeten denken?

R: hm. Ik denk voornamelijk de kanalen van nu. Facebook, Twitter, Werkeninhetwesten, een website. HLTsamen heeft geen website toch?

G: Nee, Nog niet nee. Zou je het wel aanraden om een website te maken?

R: Ja. Een website is toch wel het platform waar alles samenkomt. Binnen de organisatie heb je natuurlijk intranet, maar het is ook wel fijn dat mensen van buitenaf ook informatie krijgen over HLTsamen.

G: oke, dat is wel waar.

G: Maar stel je zou informatie tot je willen krijgen op deze verschillende platformen op welke wijze zou jij informatie tot je willen krijgen dus via video/geluid/tekst of maakt het niets uit?

R: De meest ideale manier van informatievoorziening is via tekst, maar ook video en geluid. Alle drie de componenten zijn belangrijk om een boodschap over te brengen, alleen het moet bij het product horen en/of passen.

G: Als HLTsamen uw belangrijkste waarden in acht neemt bij het ontwikkelen van de content voor dit platform, wat vindt u daar dan van? Zou u dan bijvoorbeeld ook vaker naar het platform gaan?

R: Ja, ik zou wel vaker de website of verschillende platformen bezoeken. Het is dan voornamelijk op mij als persoon gericht en wat voor mij van belang is en dat zou ik wel heel fijn vinden om terug te zien in de communicatie.

G: Als je nu kijkt naar deze twee verschillende Facebookposts naar welke van de twee zal de voorkeur gaan en waarom?

R: Als ik zou moeten kiezen zou ik gaan voor Facebookpost één. Het komt vriendelijker en aardiger over. Het is ook veel meer in de trant van HLTsamen. Verbinden, open en gezellig. Nee ik zou wel in eerste instantie voor de eerste post gaan. De tweede is ook gelijk zo indringend en te opdringerig en daar hou ik totaal niet van dus nee. Dat zou hem niet worden.

G: Wat vind je minder goed aan de eerste post?

R: De afbeelding is niet persoonlijk. Om echt in HLTsamen vormen te werken, zou ik eerder een afbeelding doen dat past bij HLTsamen en dat de waarden er uitspringen.

G: en als je de afbeelding nu bekijkt aan de hand van de waarden die we net hebben besproken, komen deze waarden overheen met de Facebookpost?

R: Ja, hij komt overeen met HLTsamen. Het is open het staat voor samen. Ik vind hem wel bij HLT passen.

G: is er nog iets wat je aan de afbeelding zou veranderen?

R: Ja, ik zou een andere afbeelding kiezen, maar dat is alles.

G: Oke helemaal top. Nou we zijn aan het einde gekomen van mijn interview. Heel erg bedankt voor uw deelnamen aan mijn enquête. Ik stel het zeer op prijs en ik laat zo snel mogelijk horen wat ervan is geworden.

R: Helemaal top. Succes met de laatste lootjes voor je onderzoek en ik hoop dat alles goed gaat komen!

G: hahah Ik hoop het ook, maar ik heb er de volste vertrouwen in.

G: totziens.

R: Doei

Aanvullende informatie respondent 1

G: Goedemorgen, dankjewel dat je wilt meewerken aan mijn vervolgonderzoek over de waarden van de medewerkers. Naar aanleiding van de waarden van HLTsamen ben ik benieuwd of de waarden in een ander voorbeeld evengoed naar voren komen als in het andere voorbeeld alleen is deze A/Btest op een andere manier ingestoken.

R: Geen probleem!

G: Voordat we beginnen heb ik hier de waarden van Schwartz om weer wat inzicht te geven in de waarden die in het vorige onderzoek zijn besproken. Als ik even kijk naar de waarden die jij hebt gekozen zijn het de waarden Universalism, Benevolence, Tradition en Security als belangrijkste waarden. En de waarden Conformity en Power vind u het minst belangrijk. Voor uzelf als voor de organisatie. Staat u daar nog steeds achter?

R: Uhm ja daar sta ik nog steeds achter!

G: Oke top. Over de A/Btest ik heb hier een voorbeeld en ik zou graag willen beginnen met de vraag of de waarden in dit voorbeeld terug komen?

R: Je bedoelt de kernwaarden van HLTsamen?

G: Om mee te beginnen wel ja.

R: Als ik kijk naar de nieuwsbrief komen de waarden terug. Als ik het afzie van het kopje kernwaarden. Het is krachtig. De huisstijl zit er goed in verwerkt. Het is echt in HLTsamen stijl ook het verbinden komt terug door de verschillende afbeeldingen van collega's. Ik vind dat wel prettig om terug te zien.

G: Waarom vind je dat prettig?

R: Nou, omdat het een persoonlijke tint geeft aan HLTsamen. Door de afbeeldingen van de collega's weet je ook echt dat mensen bij de organisatie werken en er ook achter staan. Ik vind dat zelf heel fijn om terug te zien.

G: Komen de waarden die jij in het vorige onderzoek hebt gegeven ook overeen met de waarden die hier zijn weergegeven?

R: Ik denk niet allemaal Universalism, Benevolence sowieso wel alleen Tradition en Security niet. Het is heel anders dan hoe de huisstijl van de gemeenten is en dat is best wel wennen. Het heeft wel een fijne sfeer voornamelijk door de afbeeldingen, maar ik zie de traditie die er bij de gemeenten is/was niet terug in de huisstijl. Net zo min als de veiligheid.

G: Is dat heel vervelend voor u?

R: Nee opzich niet. Het is wel fijn dat ze oude patronen proberen te verbreken. De traditionele rol van de gemeente verandert en het is de taak van de gemeente op hierop in te spelen. Het is daarom denk ik wel belangrijk dat de gemeente hieraan mee doet en meegaat in de tijd. Het is denk ik alleen wennen dat iets helemaal anders is dan hoe het was, maar het went vanzelf wel weer.

G: En als je naar de afbeelding kijkt welke waarden aan de hand van de waarden van Schwartz zie je hier in terug?

R: Ik denk toch wel voornamelijk Universalism, Benevolence, want de organisatie wilt verbinden en zoekt connectie met de medewerkers en dit doen zij op een goede manier naar mijn mening.

G: Waarom vind je dit goed?

R: Nouja zoals de kernwaarden als zeggen inventief, krachtig en verbinden is het belangrijk dat de organisatie het juiste voorbeeld geeft om mensen te trekken. Dus het is ook de taak van de organisatie om deze kernwaarden levendig te maken. Op deze wijze krijgen ze het voor elkaar om toch meer inzicht te krijgen in de organisatie.

G: ah oke en welke waarden mis jij in dit voorbeeld?

R: Ik denk toch wel het behalen van de doelen. Dus achievement. Het is belangrijk om de doelen te behalen, maar dat zie ik hier nog niet zo goed in terug. Hier heeft HLTsamen nog wel een slag in te slaan.

G: Waarom mis je dat?

R: Nou de organisatie heeft ook als doel om targets te halen en het personeel moet ook de targets halen die de organisatie voorschrijft, omdat anders niets gedaan wordt. Ik vind het daarom wel belangrijk dat krachtig dus de waarden achievement meer terug komt in de organisatie. Ik zou dit dan ook wel graag terug zien.

G: Is het erg dat deze waarden ontbreken?

R: In zekere zin is het niet erg dat het mist, maar het zou wel meer de organisatie verpakken waar ze voor staan en willen bereiken. Nu wordt voornamelijk de kernwaarden verbinden ondersteund, maar de organisatie streeft ook nog naar twee andere kernwaarden.

G: Is er ook iets dat jij opvallend goed vindt aan dit voorbeeld?

R: Ik vind de manier dat het luchtig gebracht wordt heel fijn. Daarnaast de plaatjes van de mensen zijn ook heel fijn om naar te kijken. Het geeft een gevoel dat je echt voor een organisatie werkt die het samen wilt doen met zijn medewerkers. Het is toegankelijk en niet super zakelijk.

G: Zijn er ook nog punten die je minder goed vindt aan deze nieuwsbrief?

R: Hmm Ik denk dat de lay-out wel sterker kan en groter mag. De kopjes zijn nu heel klein in vergelijking met de hele pagina dus dat zou sterker kunnen. Daarnaast is de rest goed omschreven en duidelijk verteld. Het geeft inzicht in wie de organisatie is dus ik heb niet echt punten die niet goed zijn.

G: Zijn er nog onderdelen die jij zou veranderen?

R: Nee ik denk het niet. Ik vind het voorbeeld goed en duidelijk. Ik zou denk ik wel meer de waarden van achievement terug brengen, omdat deze waarden er toch wel voor zorgen dat je voelt dat tagets halen belangrijk is. Anders wordt het verhaal wel mooier dan dat het is?

G: Zou HLTsamen meer gebruik moeten maken van persoonlijke afbeeldingen van de medewerkers?

R: Ja ik denk het wel. Het geeft een persoonlijke touch aan de organisatie. Dat vind ik zelf heel prettig. Zoals ik net al zei geeft het eerder een gevoel dat de organisatie jou belangrijk vindt en ook echt kijkt naar wat de medewerkers willen en nodig hebben. Daarom vind ik het wel belangrijk dat de organisatie het zo persoonlijk mogelijk maakt.

G: Hoe zou de organisatie dat moeten doen?

R: Uhm ik denk gebruik maken om het contact op te zoeken met de medewerkers, maar ook afbeeldingen van de medewerkers en afbeeldingen die passen bij HLTsamen. Of misschien teamdagen dat in waarden uitlicht of posters op intranet. Je kan het zo gek niet bedenken waar je de waarden op terug kan laten komen.

G: Oke helemaal top! Dit waren mijn vragen. Dank je wel dat je nogmaals wilde meewerken aan het onderzoek om ervoor te zorgen dat de identiteit goed op de medewerkers afgestemd kan worden en er ook voor kan zorgen dat het aanspreekt.

R: Geen enkel probleem. Tot ziens

Respondent 2

G: Bedankt dat je wilt meewerken aan mijn onderzoek. Voordat we beginnen zal ik eerst uitleggen waar het onderzoek voor dient en wat de bedoeling is.

R: Oke

G: Het onderzoek dient om de waarden van de medewerkers te achterhalen en op deze manier in te spelen op de arbeidscommunicatie. HLTsamen is zoals je weet een jonge organisatie met nog een halve identiteit en ik wil ervoor zorgen dat met de input van de medewerkers een geschikte identiteit op tafel komt dat ja gebruikt kan worden om ervoor te zorgen dat HLTsamen als goede werkgever kan profileren.

R: oke

G: De informatie dat hier wordt besproken is geheel anoniem en zal ook niet verder verspreid worden binnen de organisatie of gebruikt worden voor andere doeleinde dan voor het onderzoek zelf. Het interview gaat ongeveer denk ik 50 minuten duren. Dus dat was de informatie dat ik u wilde vertellen.

R: oke.

G: Dus mijn eerste vraag om mee te beginnen is hoelang werkt u al bij de organisatie?

R: Ik werkte voorheen al bij de gemeente Teylingen en als ware stroom je door. Ik ben nu voor een aantal jaar werkzaam bij de gemeente.

G: Op welke afdeling werkt u en waarom?

R: Ik ben een bestuurslid van HLTsamen. Ik ben bezig met de processen binnen de organisatie en ik kijk of de slagen die geslagen moeten worden gemaakt worden en ik vind het interessant om hierin te werken. En het gemeentelijke belang spreekt mij heel erg aan.

G: Waarom heeft u gekozen voor HLTsamen?

R: Ik heb altijd voor overheden gewerkt of voor semioverheden. Dus uhm het was niet een bewuste keuze om bij HLTsamen of toentertijd Teylingen, maar het was wel een bewuste keuze om bij een overheid te gaan werken.

G: wat is het dan dat je niet bij een commercieel bedrijf wilt werken?

R: Ik heb voor een adviesbureau gewerkt die gesubsidieerd werd door de provincie en door de kamer van koophandel omdat de subsidie stopte moesten ze een stuk commercieel gaan. Opzich ging dat goed, maar die aparte doelen stellen, accuseren vond ik lastig iets. Het is niet mijn ding. Dus toen dacht ik pas meer bij een gemeenten. Op het behalen op doelen en het is gewoon anders. Het was niet mijn passie.

G: aha en als u nu kijkt naar de kernwaarden van HLTsamen. De waarden zijn Krachtig, Inventief en Verbinden maar wat vindt u die nu passen bij de organisatie?

R: Ik vind het mooie waarden, maar ik denk dat wij nog wel een slag te slaan hebben.

G: waarom?

R: je hebt te maken met drie besturen en drie verschillende gemeenten en drie verschillende culturen. Ook op ambtelijk niveau. Iedereen komt ineens van een andere gemeente die ineens gezamenlijk een doel moeten dienen en dat doe je niet in een paar maanden. Daar heb je een langere periode voor nodig.

G: zouden deze waarden wel in persoonlijk perspectief toevoeging kunnen hebben?

R: Nouja je werkt ergens naar toe. Je wilt graag naar die waarden toewerken.

G: maar wat betekenen deze waarden voor u of is er een waarden die er voor u eruit springt?

Ik vind verbindend een hele belangrijke waarden, omdat dat een waarden is waar je naartoe moet werken. HLTsamen ben je aangegaan om een belang te dienen en ik zie dat dat nog niet optimaal bediend wordt. Je loopt tegen barrières aan en dat mis ik af en toe nog wel. En bij krachtig gaat het om de daadkracht van de medewerkers van HLTsamen.

G: en wat vindt u van de inventief?

R: Ik denk dat dat ook een hele lastige is. Het is dan niet in mijn geval maar in mijn collega hun geval is dat je als ambtenaar ineens 3 besturen moet dienen en dat is heel lastig. Je kunt Inventief zijn, maar je hebt wel te maken met een 40-urige werkweek en je moet 3 gemeenten bedienen en ik denk dat mensen hun best doen om alles te bedienen, maar het is gewoon heel lastig. De wil is er wel, maar het kan alleen nog niet. Het is gewoon dat er nog mensen die gewend zijn aan hoe het was en van veiligheid en hoe ze werken en ineens moet je omschakelen.

G: oke nou was het eerste deel van de vragenlijst. Om door te gaan naar het volgende onderdeel zou ik u willen vragen om deze waarden te bekijken. Zodra u er klaar voor bent, gaan we weer verder met het interview.

R: Ik ben er klaar voor.

G: oke top. Gezien de waarden die u net heeft bekeken. Welke van deze waarden zijn voor u belangrijk en waarom?

R: Voor de organisatie of voor mijzelf?

G: eerst voor uzelf daarna voor de organisatie.

R: Ah oke. Hm nouja als ik naar deze waarden kijk, denk ik dat voor mij de waarden Universalism en Benevolence.

G: en waarom?

R: Ik vind deze waarden heel belangrijk, omdat ik het contact met mijn medemens heel belangrijk vind en ik wil er ook alles aan doen om mensen een goed leven te bieden dus ik denk dat dit wel een van de belangrijkste waarden is en de andere waarden sluit daar wel goed op aan, omdat deze waarden ook belangrijk zijn voor mij in het leven.

G: en voor de organisatie?

Eigenlijk een beetje om dezelfde reden. We werken bij een gemeente en we willen het beste voor de medewerkers, maar ook voor de klanten en dan is het bevorderen van het welzijn een heel belangrijk aspect en het begrijpen en het waarderen van de mensen. Als de medewerkers zich niet goed in hun vel voelen binnen de organisatie, zal de prestatie en het plezier in het werk ook omlaaggaan en het is juist belangrijk om dit te weten te bevorderen en te stimuleren. Vandaar dat deze waarden ook van belang zijn binnen de organisatie.

G: En welke waarden vind je minder belangrijk?

R: ik denk toch wel Conformity, omdat dit zorgt dat al het proces stop staat en je ook nooit tot een oplossing kan komen.

G: Geldt deze waarden ook voor binnen de organisatie?

R: Ja, dat denk ik wel ja. Het vermijden van acties of het overstuur maken van klanten is iets dat je wilt vermijden. Je wilt niet dat mensen zich niet gehoord voelen of zich niet thuis voelen binnen een organisatie. Daardoor vind ik het belangrijk dat mensen ook zichzelf proberen in te leven in een ander, maar ook de andere probeert te begrijpen en te helpen. Als gemeente ben je er voor de samenleving en je hoort daarbij ook aan iedereen te denken.

G: Goede uitleg. Maar uhm Dit was het voor het tweede deel. Ik zou graag door willen gaan naar de communicatiemiddelen voor binnen de organisatie dus de eerste vraag waarmee ik wil beginnen is van welke communicatiemiddelen u binnen de organisatie gebruik van maakt?

R: Intranet, website voor de gemeente zelf en Facebook, maar dit heeft allemaal te maken met dingen voor het bestuur. Wij fungeren op verschillende platformen waardoor het voor ons van belang is om hier aan deel te nemen. Oh en ik maak gebruik van WerkeninhetWesten.

G: aha. Maakt u ook gebruik van mediakanalen buiten uw werk?

R: Hm af en toe Facebook en LinkedIn, maar voor de rest niet.

G: En waarom niet?

R: Nou ik gebruik het alleen voor mijn werk, maar het is niet dat ik er dagelijks gebruik van maak. Het heeft mijn interesse niet.

G: Oke het is uw interesse niet, maar stel u zou er gebruik van maken, op welke wijze zou u informatie tot u willen krijgen? Hierbij kan je denken aan beeld, geluid of tekst.

R: Filmpjes niet. Die klik ik weg. Dat duurt mij te lang. Teksten uhm ja. Teksten kan je filteren dus dat vind ik zelf wel prettig. In mijn geval luister ik ook naar raadsvergaderingen als er bepaalde punten zijn dat ik denk nou dat vind ik interessant om te volgen dan luister ik mee en dat gaat via de gemeentesite.

G: maar zou je als de organisatie de waarden die we net hebben besproken mee zou nemen in de arbeidscommunicatie vaker op Facebook of op een ander platform kijken? Dus wanneer de waarden die voor jou belangrijk zijn in de communicatie gebruikt worden.

R: Ja, want dat betekent wel dat ik mij aan de organisatie kan koppelen dat wel fijn. Het is persoonlijker. Of ik vaker zou kijken weet ik niet, want ik heb het heel druk met allemaal andere zaken voor het bestuur. Laat ik het zo zeggen. Het lijkt mij goed, maar of ik vaker zou kijken op Facebook. Dat denk ik niet.

G: oke nou voor u heeft u twee verschillende Facebookposts voor u liggen. Als u ze naast elkaar zou vergelijken welke zou u de voorkeur geven qua tekst?

R: Ik zou gaan voor de eerste.

G: Waarom de eerste?

R: We willen staan voor een organisatie dat staat voor verbinden en dat uit zich het beste in de eerste tekst. De tweede is te direct.

G: Vindt u dat de waarden goed terugkomen in de tekst?

R: Ja. Het komt aardig goed overeen.

G: Oke

G: Is er ook nog iets dat u minder goed vindt aan de tekst?

R: Nee, ik vind alleen de afbeelding niet goed, omdat het te opdringerig is, maar voor de rest vind ik de tekst goed.

G: Oke. Goed om te weten. Hartelijk dank voor uw deelname aan het onderzoek. Ik waardeer het zeer en ik wens u nog een fijne dag toe.

R: Van hetzelfde.

Aanvullende informatie respondent 2

Goedemiddag, dankuwel dat u wilt meewerken aan het aanvullende onderdeel van mijn onderzoek over de waarden van de medewerkers. Naar aanleiding van de vorige A/B-test wil ik achterhalen of de waarden ook terug komen in andere voorbeelden en wat HLTsamen moet doen om deze waarden terug te laten komen en of het van belang is dat de waarden in de identiteit verwerkt worden.

R: Geen enkel probleem. Laten we maar snel beginnen.

G: oke top! Ik heb hier een voorbeeld van de nieuwsbrief van HLTsamen. Mijn vraag is of de kernwaarden afgezien van het kopje kernwaarden terugkomen in het voorbeeld? Dus ik heb het over de kernwaarden Inventief, krachtig en verbinden.

R: De waarden komen naar mijn mening goed terug.

G: Waaruit blijkt dat?

R: Het is in HLTsamen stijl er komen elementen terug dat slaat op verbinden en inventief zijn. Het verbinden straalt zich voornamelijk uit door de afbeeldingen van de medewerkers. Het geeft een minder statisch beeld. Het maakt het levendiger en meer HLTsamen stijl. Ik merk alleen dat de waarden krachtig niet echt terug komt, maar ik denk ook niet dat dat heel erg van toepassing is in de uiting, omdat het aspect toch meer ligt op het verbinden van de medewerkers. Ik vind verbindend een belangrijke waarden, omdat dat een waarden is waar je naartoe moet werken.

G: Ah oke. Uit het vorige onderzoek vond jij de waarden universalisme en benevolence voor jezelf en voor de organisatie belangrijk. Ik heb hier het formulier met de waarden. Sta je daar alsnog achter.

R: Ja

G: oke top. Sluiten de waarden die jij in het vorige onderzoek hebt benoemd dus universalisme en benevolence op dit voorbeeld?

R: Uh. Ja, want hieruit kan opgemaakt worden dat wij de medewerkers willen aanspreken. Het bevorderen van de welzijn van de medewerkers is belangrijk, omdat de medewerkers een belangrijke schakel zijn in het proces. Het is dus belangrijk de medewerkers te stimuleren en ook aan het welzijn te denken.

G: Vind jij het fijn of juist naar dat de waarden terugkomen?

R: Ik denk net als wat ik zonet aangaf is dat het juist belangrijk is dat deze waarden terugkomen. Het laat zien dat de medewerkers belangrijk zijn en dat wij de medewerkers zo persoonlijk mogelijk willen aanspreken.

G: Kan jij mij misschien vertellen welke waarden van Schwartz jij terug ziet in dit voorbeeld?

R: even kijken. Ik denk sowieso de waarden universalisme en benevolence. Ik denk ook wel stimulation. Het is ook wel gericht om de medewerkers in de organisatie te stimuleren om dit te lezen en zich thuis te voelen in de organisatie. Dus deze waarden komt ook terug.

G: Is het goed dat deze waarden terug komt?

R: Ja het is niet alleen belangrijk om aan de welzijn van de medewerkers te denken, maar ook om de medewerkers te stimuleren. Door het kopje HLTsamen talenten voel je wel eerder geneigd om opzoek te gaan naar jouw talent en een op zoek te gaan naar een uitdaging. Dus ik denk dat het juist goed is dat dit terug komt.

G: Welke waarden van Schwartz ontbreken in dit voorbeeld?

R: Ik denk dat ik de waarden Self-direction en achievement nog wel een beetje mis in dit voorbeeld.

G: Waarom?

R: Nou die stimulatie is er wel maar de HLTsamen heeft toch te maken met het behalen van doelen en zorgen dat de klant tevreden is. Ik denk dat dat nog wel beter uitgelicht kan worden met wat HLTsamen wilt bereiken. Het kan ook zijn dat dat terugkomt in het kopje teamwork, maar ik zie het alleen zo, maar dat zou nog wel wat meer terug kunnen komen.

G: En zijn er punten die jij echt goed vind aan dit voorbeeld?

R: Ja, het is gemaakt in de huisstijl van HLTsamen. Het oogt luchtig en open. Daarnaast vind ik het hartstikke leuk dat er afbeeldingen zijn gebruikt van echte medewerkers. Het geeft toch een gevoel dat je voor een familiecultuur werkt. Je krijgt een beeld van de organisatie dat samen en verbinden uitstraalt en dat vind ik heel goed.

G: Dus eigenlijk zou de organisatie op deze manier door moeten gaan met alles zo persoonlijk mogelijk maken?

R: Ja ik vind dat ook wel bij HLTsamen passen, omdat we het toch samen doen en de verbinding zoeken bij elkaar.

G: Zijn er dan ook punten die jij minder goed vindt?

R: Uhm. Nouja op het terug laten komen van de waarden die ik net heb gegeven, is de rest goed. Het is luchtig. Straalt HLTsamen uit en zorgt voor een verbindingsaspect. Dus ik vind het goed.

G: Zouden er wel dingen zijn die jij wilt veranderen?

R: Misschien een ander lettertype. Het lettertype van de kleine kopjes leest niet zo fijn. Ik zou een ander soort lettertype kiezen dat fijner leest en iets groter als het iets groter is leest het toch veel fijner.

G: Zou HLTsamen ook meer gebruik moeten maken van persoonlijke aspecten?

R: Ja waarom niet. Je wilt de medewerkers herkenning bieden in waar ze voor werken dus het is juist belangrijk het zo tastbaar mogelijk te maken voor de medewerkers vind je niet?

G: ja, is opzich wel logisch. Zou je misschien kunnen vertellen op welke manier HLTsamen dat zou moeten doen.

R: Zoek de interactie met de medewerkers, gebruik plaatjes, foto's dat HLTsamen uitstraalt en ervoor zorgen dat de kernwaarden ook echt terugkomen. Wanneer de medewerkers zich niet kunnen vinden in de kernwaarden kan het twee dingen betekenen. Of de organisatie heeft niet de juiste kernwaarden of de medewerkers is niet op zijn plek. Nu heeft de organisatie ervoor gekozen om deze kernwaarden na te streven. Het is dan nu de taak van de medewerkers om zich aan te passen aan de waarden en anders zijn ze niet op hun plaats binnen de organisatie.

G: Oke, maar stel dat zou het geval zijn dat ze niet op hun plaats zijn. Wat zou je doen om toe alles eruit te halen dat het voor hen wel mogelijk is om de waarden na te streven?

R: Uhm ik zou kijken waar de medewerker behoefte aan heeft en op welke wijze de waarden toch kunnen aansluiten op de behoefte die hij of zij heeft. Misschien zijn er wel aspecten die er voor hem of haar er toe doen, maar niet aan bod komen. Dat zou besproken kunnen worden in een gesprek, maar ook door middel van teamdagen of zo iets. Kijken hoe je iedereen over de streep krijgt.

G: Oke! Nou dit waren mijn vragen. Dank je wel voor het meewerken aan mijn onderzoek.

R: Graag gedaan en succes met het vervolgonderzoek.

Respondent 3

G: Dank je wel dat je wilt meewerken aan het Interview. Het onderzoek is bedoeld om HLTsamen te profileren en een identiteit te schetsen waarin de medewerkers zich kunnen vinden in de waarden die HLTsamen probeert uit te stralen.

R: Ja

G: En daarvoor hebben onderdelen die ik met jou wil bespreken en dat zijn de waarden van de organisatie de waarden voor de medewerkers van HLTsamen en nog een kopje over de informatievoorziening van HLTsamen.

R: Ja

G: Daarnaast is alle informatie dat hier wordt gedeeld vertrouwelijk en er wordt geen verdere informatie verstreken aan een ander persoon of in de organisatie. Het wordt ook niet gebruikt op de website of iets, maar het is puur alleen voor mijn scriptie.

R: Ja, begrijp ik.

G: Oke om mee te beginnen. HLTsamen is natuurlijk een jonge organisatie en het is nog lang niet klaar met ontwikkelen. Maar Wat was je drijfveer om te gaan werken bij HLTsamen?

R: ik heb best wel veel ervaring bij de overheid bij ministeries voornamelijk en ik wilde wat anders maar wel binnen de overheid en dat sprak mij aan en ook omdat dit een best nieuwe functie is binnen een vrij nieuwe organisatie.

G: Want wanneer was je in dienst gekomen?

R: Vorig jaar april ben ik in dienst gekomen bij HLTsamen.

G: Ah, dus je bent nog nieuw?

R: ja een beetje dan hea haha.

G: haha ah oke. Zoals je weet HLTsamen heeft drie verschillende kernwaarden Krachtig, Inventief en Verbindend. Wat vind je van deze kernwaarden?

R: Ik snap dat een organisatie kernwaarden nodig heeft of moet noemen, omdat iedereen zijn invulling daaraan geeft. Ik vind krachtig en verbindend heel mooi en inventief vind ik mooie kernwaarden maar weet ik niet in hoeverre dat mogelijk is binnen een gemeente.

G: Kan je die misschien iets beter toelichten?

R: Ja ik weet niet of er ontzettend veel ruimte is om inventief bezig te zijn. Je hebt je als gemeente te houden aan bepaalde normen en waarden en regels en daarin kan je niet altijd inventief zijn en daarom vind ik dat inventief zijn nog wel een van de meest lastige is om te beantwoorden.

G: Nouja oke het verbindend begrijp ik uit dat het is voor de organisatie is om elkaar te verbinden. Ben jij het daarmee eens?

R: Ja ik ben het daarmee eens ja. De organisatie wilt elkaar naar elkaar toebrengen en daar is verbindend een mooi begrip voor.

G: Maar waar blijkt het Krachtige dan uit?

R: Ik vind het krachtige terug komen in de inzet dat iedereen toont. En inzet voor wat er staat te komen. Dus voor de medewerkers.

G: Dus het heeft meer betrekking op de medewerkers.

R: Ja. Ja.

G: En als jij zelf een kernwaarden zou mogen toevoegen aan HLTsamen? Wat zouden ze dan zijn?

R: Ik zou zeggen dienstverlenend of hulpvaardig en om die zo goed mogelijk van dienst te zijn.

G: Oke, oke uhm nou goed. We hebben bij deze dit onderdeel afgesloten. Ik zou je nu graag willen vragen om naar deze verschillende waarden te kijken. Als je klaar bent hoor ik het wel.

R: Ja is goed. Oke ik ben zo ver.

G: Oke, top. Oke de eerste vraag. Als je kijkt naar al deze tien waarden. Welke waarden zijn voor jou het belangrijkste en waarom?

R: Stimulation en Hedonism zijn voor mij belangrijke waarden, omdat dit twee waarden zijn dat mij in het leven stimuleren en ook goed profileren. Ik hou ervan om leuke dingen te doen en lekker bezig te zijn. Zoals de waarden ook al beschrijven gaat het om een uitdaging zien en de wereld ontdekken, maar ook je eigen leven leiden en daar sta ik zelf uhm achter en ja vind ik ook leuk om te doen.

G: en welke zijn het minst belangrijk?

R: Dat uhm zijn voor mij Power en Conformity. Ik hou niet zo van het hele machtsgebeuren en een hoge status. Het is fijn als je gewoon je huis hebt, je inkomen en alles, maar dat betekent niet dat ik gelijk alle macht en geld van de wereld wil hebben en Conformity ja, nee ik hou van een uitdaging aangaan en ik heb dan wel de normen waar ik mij aan hou, maar ik zou nooit expres mensen willen schaden.

G: En als je de waarden nu betreft op de organisatie. Welke van deze waarden vind je belangrijk voor de organisatie.

R: ik denk. Universalism. De gemeente is een zorgdrager organisatie en hoort klaar te staan voor de burgers en ook om ervoor te zorgen dat iedereen tevreden is. Zoals ik net al zei is het

belangrijk dat de organisatie dienstverlenend of hulpvaardig om zo goed mogelijk van dienst te zijn. Dus ik vind dat deze waarden wel het meest belangrijk is voor HLTsamen.

G: en welke waarden zie je als het minst belangrijk?

R: Ik denk dan toch ook Conformity. Je hebt normen waar je je aan moet houden binnen de organisatie, maar alsnog hoor je als gemeente geen acties te vermeiden of andere overstuur te maken dus ik denk dat ik dat wel een belangrijke waarden vind om te vermeiden.

G: HLTsamen is best wel nieuw. Welke mediakanalen gebruik jij in het dagelijkse leven?

R: nou ik ben socialmedia webredacteur dus social media gebruiken en maken is een onderdeel van mijn werkzaamheden. Dus ja, Facebook, Twitter en Instagram en vooral voor werkgerelateerde zaken.

G: Gebruik je ook Intranet of niet?

R: Ja, ik gebruik dat ook.

G: En wat vind jij de meest ideale vorm van informatievoorziening voor HLTsamen. Is dat via video/geluid/tekst?

R: Een combinatie van alles. Dus uhm tekst als beeld. Ik vind wel dat tekst of beeld altijd samen met de tekst moet gaan omdat alleen tekst, dat spreekt niet aan. En Ja ik denk wel dat je wel per boodschap kijkt welk kanaal daar het meest geschikt voor is. Of dit nu de website is of alleen Facebook of een combinatie.

G: Dus er moet wel goed gekeken worden of het goed aansluit?

R: Ja zeker en ook de tekst erop aanpassen.

G: Maar zou jij als de waarden van HLTsamen meer gebruik zouden worden in de verschillende mediakanalen zoals in Facebook, zou jij de website of Facebook vaker bezoeken.

R: Ja, absoluut. Herkenning is een belangrijk aspect in social media. Je liked en deelt iets, omdat je je ermee verbonden voelt of het leuk vindt om naar te kijken. Ik zou wel sneller geneigd zijn om pagina's te volgen waarmee ik mij verbonden voel. Dit zou dus ook gelden voor de pagina's van HLTsamen.

G: welke kanalen zou jij belangrijk vinden dat HLT zou gebruiken om de arbeidscommunicatie te versterken dan?

R: Ik zou denken aan Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn. De bekende mediakanalen.

G: Nu we het over tekst hebben. Ik heb hier een voorbeeld tekst. Zou jij mij uit kunnen leggen wat jij hier goed of fout aan vindt? (Voorbeeldtekst A)

R: Uhm nou als ik kijk naar de tekst, is de tekst wel in HLTstijl alleen het kan wel beter. Het dekt wel de lading, het is open en dat maakt het een spontane luchtige tekst. Alleen als ik naar de afbeelding kijk, kan dat wel beter. De afbeelding is niet persoonlijk en is saai. Dit zorgt er niet voor dat HLTsamen eruit springt. Als ik het zou mogen veranderen zou ik wel een andere afbeelding kiezen om toe te passen.

G: waarom?

R: Nouja, zoals ik al zei de afbeelding is niet persoonlijk. Als jij mensen wilt trekken of wilt dat mensen gaan solliciteren bij jou organisatie, moet je ervoor zorgen dat een afbeelding spreekt en ook echt laat zien voor wie je gaat werken en dat je ook denkt van Ja, daar wil ik werken. Een afbeelding kan heel veel zeggen over hoeveel tijd je in iets stopt en als ik deze afbeelding bekijk zegt het niets over de organisatie.

G: Komen de waarden van HLTsamen wel terug in de tekst?

R: Ja, de waarden terugkomen in de tekst. Alleen een andere afbeelding zou het beter maken.

G: Oke Helemaal top. Ik wil je graag bedanken voor je deelnamen aan mijn interview en onderzoek. De informatie zal verwerkt worden in mijn onderzoek en ik zal ook zo snel mogelijk de uitkomst doormailen, zodat je inzicht hebt in wat er uiteindelijk is uitgekomen.

R: Goed. Jij ook bedankt en succes met je scriptie.

G: Dank je wel.

Aanvullende informatie respondent 3

G: Goedemorgen

R: Goedemorgen

G: Dankjewel dat je wil meewerken aan het aanvullende onderzoek van mijn scriptie.

R: Geen probleem.

G: Het doel van het aanvullende onderzoek is om de A/Btest op een andere manier te testen, zodat ik kan achterhalen op welke wijze de waarden in de organisatie terug moet komen en hoe de waarden terug komen in dit voorbeeld.

R: Oke

G: Om te beginnen met het de test heb ik hier voor jou een voorbeeld met de nieuwsbrief van HLTsamen. Mijn eerste vraag is of de kernwaarden van HLTsamen terug komen in dit voorbeeld. Dus de kernwaarden krachtig, inventief en verbindend.

R: Even kijken hoor. Krachtig ja er zit daadkracht achter met waar HLTsamen heen wilt in 2020 daar staat daadkracht wel voor. Inventief ja.. nouja komt redelijk terug benutten van kansen zie ik wel terug in HLTalent en verbinden komt sowieso wel terug in het introduceren van een nieuwe collega in de organisatie dus je zoekt verbinding met elkaar. Ik denk dat daar wel de kernwaarden in terugkomen.

G: En als je kijkt naar jouw waarden. De waarden die jij de vorige keer hebt gegeven zijn voor jezelf stimulation, hedonisme en universalism voor de organisatie. Komen deze waarden terug in het voorbeeld? Ik heb hier het blad van Schwartz, zodat je jezelf weer even in kan lezen in de waarden.

R: Oke. Even kijken hoor. Hedonism niet. Stimulation wel en universalism ook wel.

G: Kan je uitleggen waar dat zich in uit.

R: Nou Hedonism zie ik wel terug, omdat de organisatie je wil stimuleren en het leven ziet als een uitdaging. Zo kan je bij HLTsamen verschillende talenten ontdekken en vacatures zoeken als het niet bij je past. Daarnaast krijg je ook inzicht in waar de organisatie naar streeft en wat de kernwaarden zijn. Zo wordt je gestimuleerd om je in te lezen over de organisatie en toch inzicht te krijgen wat zij aanbieden. Hierdoor ga je het leven ook meer als een uitdaging zien. En Universalism was het toch?

G: Ja.

R: Nou dat is sowieso waar de gemeente voor staat om elkaar te begrijpen en te waarderen voor wat de mensen doen. Het komt ook wel terug om nieuwe collega's te introduceren en inzicht te geven in de talenten die er rondlopen.

G: Vind je het fijn dat deze waarden terug komen?

R: Het is wel fijn dat deze waarden terug komen. Ik snap in dit aspect ook wel dat Hedonisme niet in het voorbeeld terug kan komen, omdat het meer persoonsgericht is, maar het is wel goed dat de andere waarden uitgelicht worden. Het stimuleren kan nog wel beter terug komen in misschien aanzetten om het te lezen, maar het oogt ieder geval al goed.

G: Hoe bedoel je aanzetten tot lezen.

R: Ik vind het fijn dat de waarden terug komen, maar het moet vanuit de organisatie wel gestimuleerd worden. Er wordt aan de medewerkers gevraagd om het te lezen, maar het is ook de taak van de organisatie om de mensen te stimuleren om het blad te lezen. Het moet niet overkomen om elkaar te pushen om het te doen en de optie moet open liggen, maar de organisatie moet zelf ook stimulerende factor werken om deze waarden te integreren. Ik zou het wel goed vinden als de organisatie dit nog meer zou doen.

G: Als je kijkt naar het waardenblad van Schwartz. Zijn er nog waarden die jij terug ziet in dit voorbeeld?

R: Ik denk dat de waarden Benevolence ook nog wel terug komt omdat je de welzijn van de personen probeert te bevorderen.

G: Vind je het goed dat deze waarde terugkomt?

R: Ja, kijk het is de taak van de gemeente om de medewerkers te stimuleren en de welzijn te bevorderen. Dit geldt niet alleen voor de medewerkers maar ook voor de klanten die HLTsamen bedient. Maar dit kan niet gedaan worden als de medewerkers er niet achterstaan. Het is daarom van belang dat de medewerkers zich weten te vinden in de organisatie voordat andere dat ook kunnen doen.

G: Zijn er ook nog waarden die je mist aan de hand van dit voorbeeld?

R: Ik mis toch wel een beetje het achievement. Het krachtige van HLTsamen. Als organisatie wil je doelen bereiken en toch ook daadkracht uitstralen. Het komt nu wel terug in de nieuwsbrief, maar nog niet genoeg. Het zou fijn zijn als dit nog meer uitgestraald kan worden. Ik ben dan ook nog wel een voorstander om achievement terug te laten komen, maar niet in het mom van persoonlijke successen, maar meer de successen die de organisatie behaalt heeft aan de hand van de medewerkers en hoe ver de organisatie nu al gekomen is. Ja en zoals wat ik net zei de stimulation. Het moet ook echt vanuit de organisatie komen om de medewerkers te stimuleren en aan te zetten om het te lezen en zich toe te zetten aan de veranderingen die in HLTsamen

plaatsvinden. Om de medewerkers te motiveren moet je ze stimuleren anders krijg je het niet voor elkaar om ze mee te krijgen in het proces van verandering.

G: ahh oke. En als je nou echt naar het voorbeeld kijkt. Wat vind je goed aan dit voorbeeld.

R: Als ik kijk naar het voorbeeld vind ik het heel leuk en goed dat ze gebruik maken van persoonlijke afbeeldingen. Het heeft iets persoonlijks waardoor je toch wel meer verbonden voelt bij HLTsamen. Dat vind ik zelf altijd erg prettig. Het is een organisatie dat staat voor verbinden laat zien dat je met elkaar aan de toekomst werkt. Ligt talenten uit, probeer je medewerkers erbij te betrekken en dat vind ik een enorm pluspunt van deze nieuwsbrief. Het geeft heel erg een gevoel van ik hoor er ook bij. Daarnaast vind ik de achtergrond heel prettig. We werken met zijn allen toch in de Bollenstreek, wat past er nou beter bij de organisatie dan een goed gevuld veld met allemaal bloembollen. En de kleuren van HLTsamen komen goed terug dus de huisstijl is goed doorgevoerd in dit voorbeeld.

G: Zijn er ook punten die je minder goed vind aan dit voorbeeld?

R: Hm even denken. Ik vind persoonlijk het lettertypen van de kopjes dus de tekst in de witte vlakken niet zo mooi. Het past niet zo goed in de lay-out van de rest en maakt het een beetje onsamenhangend. Voor een betere uitstraling zou ik toch eerder gebruik maken van een lettertype dat bij de organisatie past of is doorgevoerd in de huisstijl van HLTsamen. Daarnaast zouden de foto's of de witte vlakken wel iets groter mogen. Het gaat tenslotte om de tekst niet alleen maar om de achtergrond dus ik zou dat denk ik wel veranderen.

G: Is dat meteen ook het ding dat jij zou veranderen aan dit voorbeeld?

R: ja denk het wel ja. Het is niet slecht, maar ik denk dat dit meer een persoonlijke voorkeur is.

G: Zou jij het ook aanraden dat HLTsamen meer gebruik maakt van dit soort persoonlijke kernmerken.

R: Ja ik zou het wel doen. Je werkt voor of nouja in een Bollestreek en daar mag je best trots op zijn. Niet iedereen werkt in zo'n omgeving als dat wij werken. Daarnaast is het gebruik van persoonlijke afbeeldingen wel iets dat aanspreekt. Nu is het niet te zien in dit voorbeeld, maar op de andere pagina's wordt er alleen maar gebruik gemaakt van persoonlijke afbeeldingen en verschillende mensen die wat te vertellen hebben over de organisatie. Het is tastbaar, misschien zie of spreek je deze mensen dagelijks waardoor je eerder het gesprek met ze aan gaat van. Wat een leuk artikel en wat leuk om te lezen dat je dat doet. Op deze manier zoek je ook weer verbinding met je collega's en probeer je het contact op te zoeken met elkaar. Dat is waar HLTsamen naar streeft en wil bereiken. Hierdoor vind ik het juist goed dat dit soort persoonlijke aspecten worden gebruikt om door te voeren in de organisatie. Dit hoeft niet alleen te zijn in de nieuwsbrief, maar kan ook op de website op social media of in infographics in de

organisatie zelf. Je kan het zo gek niet bedenken ik zou ook zeker van dit soort dingen gebruik maken. Dit maakt de organisatie uniek en dat wil je zijn.

G: nou helemaal top. Dank je wel voor de onderbouwde antwoorden. Ik ga dit zeker meenemen in mijn onderzoek en nogmaals dank voor het meewerken in het vervolg onderzoek van mijn scriptie.

R: Graag gedaan. Fijn dat je er wat aan hebt en ik hoop dat het goed komt met je scriptie.

G: Gaat zeker goedkomen. Tot ziens

R: doeg.

Respondent 4

G: Dank je wel dat je wilt meewerken aan mijn onderzoek naar de waarden van de medewerkers. Voordat we van start gaan met het interview zal ik eerst wat informatie geven over het onderzoek en waar het voor zal dienen.

R: Oke. Laten we maar beginnen.

G: Top. Nou het onderzoek is dus bedoeld om inzicht te krijgen in de medewerkers. Hoe zij in het leven staan en wat zij belangrijk vinden, maar ook wil ik informatie achterhalen hoe mensen tegen de communicatiemiddelen van HLTsamen aankijken. De antwoorden zijn volledig geanonimiseerd en zullen ook niet binnen de organisatie verspreid worden. Ze zijn enkel en alleen bedoeld voor mijn onderzoek en verder zal er geen informatie over dit gesprek online komen te staan. Om te beginnen, begin ik met wat algemene vragen en een vraag over de kernwaarden van HLTsamen. Vervolgens stel ik vragen over de uw waarden en het laatste onderdeel zal bestaan uit de communicatiemiddelen van HLTsamen.

R: yes.

G: Hoelang werkt u al in de organisatie.

R: Sinds vorig jaar juni.

G: Bent u gefuseerd vanuit een van de andere gemeenten of bent u hier nieuw?

R: Ik ben binnen de organisatie nieuw en ook niet gefuseerd van een andere gemeente

G: Op welke afdeling bent u werkzaam?

R: Ik ben Teammanager van het informatiebeleid en beheer. Dus ik zorg ervoor dat alles in goede banen wordt geleid binnen de organisatie.

G: Ah oke. Nu ik wat meer informatie van u heb. Zou jij mij kunnen vertellen wat jij van de kernwaarden van HLTsamen vindt? Dus de kernwaarden Krachtig, Inventief en Verbindend?

R: Ik vind het mooie kernwaarden alleen ze zijn er nog niet in de praktijk.

G: Kan je dat verder uitleggen?

R: Nou de organisatie is nog 'opzoek' naar verbindingen. Dat is er nog niet. Het is in de organisatie een zootje. De intentie is er wel, maar de benodigde kracht om de verbinding uit te werken is er nog niet. Wat heel erg het probleem is, is dat er nog te veel verschillende culturen binnen de organisatie zijn. Zo is Hillegom meer gelijkgesteld met Teylingen en accepteren ze de nieuwe manier van denken, omdat de gemeenten altijd al zo waren, maar je merkt dat er in Lisse nog veel gekronkel is. Het zijn allemaal nog kronkeldenkers en houden zich aan de veilige manier van werken. Hoe het vroeger was, was het beter. Dit zorgt ervoor dat er nog een kink in de kabel zit en waardoor de gedragsveranderingen nog niet doordringen. Om ervoor te zorgen

dat er meer verbinding is in de organisatie moet er meer aandacht besteed worden aan de medewerkers. Daar moeten ze echt harder aan werken willen ze de hele organisatie meekrijgen in deze kernwaarden.

G: Hoe zit het dan met de andere twee waarden? Krachtig en inventief? Zou je daar iets meer over kunnen vertellen?

R: Voor hetzelfde geld van deze waarden is dat HLTsamen opzoek is. Inventief weet ik niet zo zeer, omdat je veel regels hebt waar jij je aan moet houden, maar de intentie is er wel. En krachtig is een begrip wat er bij HLTsamen wel is. De kracht om het door te zetten de fusie te laten slagen. Het is lastig om iedereen daarin mee te krijgen en het is dus goed dat ze hun best doen om deze waarden in de organisatie mee te krijgen.

G: Oke nu we de introductie hebben afgesloten ben ik benieuwd naar de waarden die jij hebt voor jezelf en die voor de organisatie. Dus de waarden die voor jou het meest en minst belangrijk zijn. Nu wil ik u graag vragen om naar deze waarden te kijken en ze te analyseren. Als je dat gedaan hebt, kunnen we het interview weer herpakken. Of nouja weer beginnen.

R: Oke.

R: Ik ben er klaar voor.

G: Top. Als je nu dus kijkt naar de waarden die voor je liggen. Welke waarden zouden voor jou als persoon belangrijk zijn.

R: Hm. Ik zou gaan voor 'Self-direction' en Benevolence.

G: Waarom?

R: Nou self-direction heeft een voorkeur, omdat ik mijn eigen leven leiden belangrijk vind. Jij bent degene die zijn leven vorm moet geven dus ik vind het belangrijk dat jij weet wat je wilt en waar jij in het leven staat en dat kan je alleen bereiken als je zelf weet wat je wilt. En Benevolence, omdat ik het belangrijk vind om voor mijn familie en vrienden en collega's klaar te staan. Ik vind dat een belangrijk aspect in het leven.

G: En welke waarden zijn voor jou het minst belangrijkst?

R: Dat is 'macht'. Ik vind macht in de weg staan van ontwikkeling en ook ervoor zorgt dat dingen niet goed tot uitvoering gebracht kan worden. Hierdoor zou ik als eerste denken dat ik macht iets vind dat voor mij totaal niet belangrijk is.

G: Als je naar de waarden. Waar heb je deze het meest geleerd?

R: Ik denk van huis uit, maar ik denk ook dat ik de waarden heb geleerd door mijn ervaringen die ik heb opgedaan.

G: Kan je mij hier een voorbeeld van geven?

R: Uhm, ja. Vanuit mijn werk. Ik werk met veel verschillende mensen, omdat ik bij veel verschillende bedrijven heb gewerkt. Als voorbeeld. Ik heb hiervoor bij een bureau gewerkt waarbij ze ook bezig waren met een fusie. Veel medewerkers waren op zichzelf en wilde niet toegeven aan de verandering. Dus toen ik aan was genomen om hier verandering in te brengen heb ik ook geprobeerd deze medewerkers mee te krijgen en ervoor te zorgen dat zij ook anders naar de organisatie zouden gaan kijken. Het probleem is als je negatief gedrag stimuleert, dan veranderd er binnen de organisatie niet veel. Als je deze mensen mee weet te krijgen, dan kan dit ervoor zorgen dat de medewerkers ook positiever naar de organisatie gaan kijken. Positieve medewerkers zorgen voor kracht binnen de organisatie. Dus zo heb ik geleerd hoe ik het beste met verschillende mensen om kan gaan en hoe ik het contact het beste kan onderhouden.

G: Ah oke, Mooi voorbeeld! En als je nu kijkt naar de waarden voor binnen de organisatie. Welke waarden zijn dat het meest belangrijk.

R: De waarden die voor HLT belangrijk zijn, zijn in mijn ogen Stimulation en Universalism. Het is belangrijk dat de gemeente rekening houdt met de waarden van zijn medewerkers en met die van de belanghebbende. Dit is juist het doel van de gemeente om ervoor te zorgen dat zij eigenlijk de mensen beschermen. En de zelfstimulans is meer voor de medewerkers, omdat zij keuzes moeten maken. Zij zijn verantwoordelijk voor het vormgeven van de organisatie. Dus ik denk ook wel dat deze twee waarden het meest belangrijk zijn.

G: En welke waarden ziet u als het minst belangrijkst of het minst bruikbaar voor de organisatie? En waarom?

R: Dan zou ik toch wel gaan voor Conformity en Power. Deze waarden zorgen ervoor dat een organisatie stil staat en geen vooruitgang boekt. Het houdt de medewerkers tegen om een ontwikkeling door te maken en zich te vormen naar de organisatie. Als organisatie is het belangrijk dat je mensen hebt die juist met de organisatie meegroeien en geen mensen of weinig mensen hebt die het tegenhouden. Zoals het voorbeeld dat ik hierboven gaf, is het belangrijk dat de medewerkers kracht geven aan de organisatie. Ik had ook dat er medewerkers waren die de verandering niet wilde en dat ik ze uiteindelijk moest dwingen om of te proberen zich aan te passen aan de organisatie, of dat ik ze toch moest laten gaan. Het laten gaan van medewerkers is nooit leuk, vooral niet als jij degene bent die de medewerker moet ontslaan, maar je kan ze niet vasthouden als ze eigenlijk iedereen meetrokken in dat negatieve spiraal.

G: Oke, nu we het vorige onderdeel afgerond hebben, heb ik nog een aantal vragen over verschillende mediakanalen en over uw voorkeuren die je hebt.

R: Laat maar komen.

G: uhm van welke communicatiemiddelen maak je op je werk gebruik van?

R: Ik ben een beetje anti-Facebook en anti-LinkedIn.

G: Oh waarom?

R: Nou ik hou er niet zo van om mijn gegevens te delen op het internet en als het er eenmaal opstaat, krijg je het er ook niet meer vanaf en dat vind ik zelf geen fijn idee. Daarnaast ben ik zelf ook niet echt een volle gebruiker van de verschillende mediakanalen. Ondanks dat, kom ik er niet onderuit, maar ik probeer het wel zo veel mogelijk te vermijden. Daarnaast maak ik ook gebruik van verschillende websites zoals werken in het westen en werken bij de overheid, maar ook maak ik gebruik van sociale contacten. En voor de belangrijkste informatie over de organisatie zelf, maak ik gebruik van intranet.

G: Maar als je niet echt gebruik maakt van de verschillende mediakanalen uhm van weke kanalen maak je dan wel gebruik? Ik bedoel zijn er naast Facebook en LinkedIn nog andere kanalen waar je gebruik van maakt in je privéleven?

R: Hm nouja zoals ik net al zei probeer ik dit zo veel mogelijk te minimaliseren dus ik ben meer iemand van het sociale contact met mijn medemensen.

G: Ah oke. Stel je zou gebruik maken van de verschillende mediakanalen op welke manier zou je dan het liefst de informatie krijgen. Dus zou dit de voorkeur hebben als video, tekst of geluid of maakt dat niets uit?

R: Ik heb zelf sterk de voorkeur naar beelden zoals filmpjes, dus dat medewerkers moeten solliciteren aan de hand van een filmpje of dat wij zelf een filmpje laten zien van wie wij zijn. Het maakt de organisatie persoonlijk en zorgt ervoor dat je de juiste mensen trekt. Je wilt mensen die actief zijn en positief en door middel van een filmpje kan dit het beste bereikt worden. Dus ik zou wel zeggen dat filmpjes een succes zijn binnen de organisatie.

G: Heb je nog wel een voorkeur waar HLT op zou moeten richten qua kanalen? Dus welke kanalen belangrijk zijn voor HLTsamen?

R: Ik zou zeggen dat het voor HLTsamen belangrijk is om zich te richten op Facebook, Twitter, Instagram, werkeninhetwesten.

G: Zou dit dus ook gelden voor op de verschillende mediakanalen, zoals op een Facebookpagina?

R: Het ligt er wel aan wat je neerzet. Het is bijvoorbeeld lastig om een hele vacature neer te zetten op dus die jou je veel beter met een doorstuurlink kunnen verbinden, zodat je op de pagina komt waarop je de hele vacature kan lezen. Maar ik denk wel dat het gebruik van beeld wel belangrijk is. Het is dat beeld ook langer en beter blijft hangen, het is persoonlijker, leuker en geeft gewoon een veel beter beeld over de organisatie dus ik denk dat het gebruiken van beeld belangrijk is.

G: Maar welke vorm van communicatie zou voor jou de voorkeur hebben. Zou dat dan meer zijn om te informeren of om te amuseren?

R: Ik zou zeggen beide. Je bent een instantie voor de samenleving en voor de burgers, dus het is wel belangrijk dat er informatie gedeeld wordt, dat voor hen van belang is of dat ze er ook iets aan hebben dus ik zou wel zeggen dat het op een bepaald niveau informerend moet zijn, maar het zou ook zeker amuserend moeten zijn, omdat het anders saai wordt en je de aandacht er niet bij kan houden. Hierdoor is het wel belangrijk dat je het afwisselt. Dus niet alleen een bom aan informatie, maar ook luchtige amuserende informatie.

G: maar op welke wijze zou je het amuserende terug willen zien?

R: Uhm even denken hoor. Nou. Ik zou denken aan sfeerbeelden van de organisatie, maar ook quotes, of achter de schermen. Gewoon zoals een lookbook over de organisatie. Je kan het zo gek niet bedenken.

G: Dus daar is genoeg invulling voor.

R: Ja, maar dat zou bijvoorbeeld met de communicatieafdeling overlegd moeten worden.

G: haha, dat is wel een goede ja. Maar zou je wel meer gebruik maken van de mediakanalen van HLTsamen als de waarden die je net hebt gekozen terug zouden komen in bijvoorbeeld Facebookberichten van HLTsamen? Of niet?

R: Hm geen idee eigenlijk. Ik denk het aan de ene kant misschien wel en aan de andere kant niet, maar dat komt voornamelijk doordat ik zelf totaal niet echt van Facebook hou. Ik zou wel kunnen begrijpen dat de waarden terug laten komen wel een soort herkenning zou wekken, maar of het mij wat zou doen, dat zou ik niet met zekerheid durven te zeggen.

G: oh oke. Nouja als laatste heb ik nog een aantal vragen en dat heeft betrekking op een voorbeeld Facebookpost. Ik heb hier een post (post 2). Ik zou graag aan je willen vragen om er even naar te kijken.

R: Oke.

G: Goed. Als je naar dit voorbeeld kijkt, wat vind je ervan.

R: Als ik eerlijk moet zijn, zou ik dit niet als Facebookpost gebruiken.

G: En waarom niet?

R: Oke de afbeelding is niet persoonlijk het is echt een simpele afbeelding die je zo op het internet kan vinden en de tekst is ook niet verleidelijk. Er staat wel wat het aanbiedt en wat je kan verwachten, maar dit is niet de HLTsamen manier om mensen te benaderen. Je wilt mensen die zich verbonden voelen met de organisatie en een deel uit willen maken van de

samen cultuur en deze tekst is op hele andere aspecten gericht dan dat de organisatie zich richt.

G: Dus u zou een andere insteek kiezen?

R: Ja. Ik zou eerder een open mind setting doen en gewoon meer op het samen aspect zitten dan op het macht aspect. Dit lijkt nu alsof je ergens naar streeft dat je heel graag wilt hebben en je mensen wilt aanvallen, maar dat wil je juist voorkomen.

G: Is er nog iets wat je goed aan de post vindt?

R: Het is duidelijk om welke functie gaat en waar en de functionaliteit van de grote letters maakt het overzichtelijk.

G: haha nee dat is zeker waar.

R: Ik zou eerder denken aan woorden als samenwerken? Wil je samen met ons werken aan een betere toekomst? Zo iets. Samenwerken en verbinden zijn belangrijke aspecten binnen de organisatie. Dit zou meer terug moeten komen.

G: Zouden de waarden van HLTsamen terugkomen in deze tekst?

R: Nee, tekst is aanvallend en dat is niet waar HLTsamen voor staat.

G: Ah oke goed om te weten. Maar dit waren al mijn vragen. Dank je wel voor je tijd en ik zal zo snel mogelijk laten weten wat uit de interviews is gekomen en wat hierin bereikt is.

R: Helemaal top dan hoor ik het wel.

G: Yes. Fijne dag nog.

R: hetzelfde.

Aanvullende informatie respondent 4

G: Een goedemiddag

R: Goedemiddag Gillian

G: Nogmaals dank dat je wilt meewerken aan het vervolgonderzoek van de A/B-test. Om ervoor te zorgen dat de waarden van HLTsamen zo goed mogelijk toegepast kan worden maar ook de waarden van de medewerkers is er besloten een tweede test uit te voeren in hoeverre dit naar voren komt.

R: oke

G: Om te beginnen heb ik hier een afbeelding met de nieuwsbrief van HLTsamen. Nu is mijn vraag of de kernwaarden van HLTsamen terugkomen in het voorbeeld?

R: Even kijken hoor.

G: tuurlijk neem je tijd.

R: De waarden komen tekstueel wel overeen. Maar ik mis wel de verbinding.

G: Waarom?

R: Eh nou als ik naar het voorbeeld kijk, staat overal het logo van HLTsamen verwerkt. Naar mijn mening oogt dat niet zo heel fijn. Het is heel afstandelijk. Het oogt niet alsof de organisatie echt verbinding zoekt met het personeel.

G: kan je misschien uitleggen waardoor dat komt?

R: nou bij elk kopje staat het logo van HLTsamen. Nu lijkt het meer alsof de nieuwsbrief uit organisatorische redenen is verspreid in plaats van voor de medewerkers. Als organisatie zijn we opzoek naar verbindingen met elkaar en dit zorgt er meer voor dat wij alleen verbindingen zoeken met de organisatie.

G: Stel je denkt de plaatjes weg. Komen de waarden dan alsnog overeen?

R: Hm, ja denk het wel

G: En als je kijkt naar de waarden die je in het vorige onderzoek hebt gegeven. Self-direction en Benevolence, komen deze waarden dan terug in dit voorbeeld? Om weer even inzicht te geven in de waarden heb ik hier een blaadje met de waarden die de vorige keer besproken zijn.

R: Ah top. Ik kon ze nog maar nauwelijks herinneren haha.

G: Haha kan ik begrijpen het is al weer een tijd geleden.

R: maar goed komen mijn waarden terug. Ik denk het in dit voorbeeld niet.

G: kan je ook uitleggen waarom niet?

R: Nouja het is meer gemixt. Benevolence komt wel terug, omdat het bevorderen van het welzijn, ja. Het geeft je wel een inzicht waar de andere collega's mee bezig zijn. Of dat echt bevorderen van de welzijn is, zou ik eerlijk gezegd niet weten. En Self-direction. Ook niet echt, maar dat is meer omdat je in een nieuwsbrief niet zelf de keuze maakt wat er geschreven is en wat er in komt te staan. Je geeft niet echt sturing aan deze nieuwsbrief.

G: Vind je het vervelend dat jij de waarden die jij hebt gegeven niet echt terug komen in het voorbeeld?

R: Het is wel jammer maar ik denk wel dat de organisatie deze twee punten moet meenemen in de ontwikkeling van de organisatie. Of dat nou in een nieuwsbrief past denk ik niet, maar het is voor een organisatie wel van belang deze waarden mee te nemen. Benevolence is voor een gemeente sowieso van belang. Je bent elke dag bezig met het welzijn van personen waar je contact mee hebt, dus misschien zouden ze in de nieuwsbrief dat ook meer naar de voorgrond kunnen brengen. Daarnaast kan deze nieuwsbrief wel meer persoonlijker.

G: Hoe bedoel je meer persoonlijker?

R: Nou ik bedoel die vakjes waar HLTsamen in staan. Het is toch juist leuker om sfeerbeelden van HLTsamen uit te stralen of foto's te gebruiken van medewerkers of iets. Dat haalt sowieso het contact meer naar boven. Het is juist leuk om te zien wie die nieuwe collega is of het HLTalent. Er zijn zo veel mogelijkheden.

G: Dus je zou het ook zeker aanraden om meer een persoonlijke uitstraling te geven?

R: Ja. Kijk HLTsamen wilt staan voor verbinden. Het zit zelfs in de naam. Laat het zien. Laat zien dat je de verbinding zoekt met je medewerkers dat je laat zien wat of wie bezig is met het product of dienst. Dat maakt de organisatie tot wie de organisatie is en op het moment mist dat.

G: op welke manieren zou jij de persoonlijkheden terug laten komen?

R: Uhm nouja meer persoonlijke dingen. foto's van medewerkers, uitdates over uitjes, bijeenkomsten met zijn allen, voorstelrondes op de eerste dag. Je kan het zo gek niet bedenken. Dat is wel iets waar HLTsamen nog in kan groeien. De verbinding is er, maar het kan altijd beter.

G: Maar als we nu weer kijken naar de waarden van Schwartz. Die op het andere blad staan. Zou jij kunnen uitleggen welke waarden jij terug ziet in dit voorbeeld?

R: Ik heb toch wel een beetje het gevoel van Conformity en security. Het is allemaal heel veilig en vast houden aan het vertrouwen. Toch wel het vermijden van acties. En terughoudend. Ik zie deze twee waarden wel terug komen.

G: Kan je ook uitleggen waarom?

R: Nou het is allemaal heel gereserveerd en terughoudend. Het houdt een beetje he samenwerken tegen of dat is het gevoel dat ik erbij krijg. Zoals hoe we het net al hadden over meer persoonlijkheid zou ik dat ook graag terug willen zien in een nieuwsbrief. Dit voelt ook niet echt als een uitdaging om te lezen.

G: Zijn er dan ook echt waarden die je mist in dit voorbeeld?

R: Ja ik denk toch wel de stimulation. Het stimulans om de uitdaging aan te gaan opzoek te gaan naar opwinding. Het voelt door het logo overal niet uitdagend om te lezen het is heel terughoudend zoals ik net al zei. Ik denk als je de organisatie echt een gezicht wil geven of identificeren is dit niet de manier om dat te doen. Daarnaast hou ik wel van een uitdaging. Dus prikkel mij. Daag mij uit.

G: Dat maakt het lezen zeker ook wel leuker.

R: Ja veel leuker.

G: Zijn er ook nog punten die jij goed vind aan dit voorbeeld?

R: De achtergrond is heel vrolijk en kleurrijk. Wat is nou leuker dan een goed gevulde bollenstreek op de achtergrond. Je komt te werken voor HLTsamen midden in de bollenstreek dus dat maakt het wel leuk. Daarnaast is de huisstijl goed doorgevoerd vanuit het logo naar de nieuwsbrief.

G: en de slechte punten?

R: Ja zoals ik net al zei, mag persoonlijker, meer beelden van de medewerkers zelf, misschien ook ander lettertype, maar echt het mag allemaal wel meer verbinden en samen en dat ontbreekt nu wel in het voorbeeld.

G: is dat ook meteen het punt dat je zou aanpassen?

R: Ja

G: oke helemaal top. Nou dit waren mijn vragen. Dank je wel voor het meewerken aan het vervolgonderzoek naar de waarden van HLTsamen.

R: Graag gedaan en we zien elkaar vast wel weer

G: Moet helemaal goed komen. Dank je wel.

R: tot ziens!

Respondent 5

G: Dank je wel dat je mee wilt werken aan mijn interview. Voordat we van start gaan, zal ik eerst vertellen wat het onderzoek inhoudt en wat de bedoeling is van het onderzoek.

R: Oke.

G: Het onderzoek is bedoeld om de waarden of nouja de drijfveren van de medewerkers te achterhalen. Hiermee wil ik dus kijken hoe de medewerkers naar de organisatie kijken en wat zij belangrijk vinden in het dagelijkse leven. Hierdoor krijg ik inzicht in wat de motivatie is om bij HLTsamen te werken zodat er gewerkt kan worden aan de identiteit en deze ook verbeterd kan worden en dat jij daar ook een bijdrage in hebt.

R: Ja.

G: De informatie dat hier besproken wordt is anoniem en zal ook niet gebruikt worden op de website of iets dit is alleen nodig voor mijn scriptie en ervoor te zorgen dat HLTsamen in kaart wordt gebracht. Alle informatie dat ik verkrijg is alleen voor mijzelf en niet voor een ander. En het interview gaat ongeveer 50 minuten duren.

R: Oke.

G: Zoals je weet is HLTsamen nog een jonge organisatie, sinds wanneer ben je werkzaam bij HLTsamen.

R: Ik ben sinds het begin bij HLTsamen dus vanaf 1 januari 2017.

G: En heb je hiervoor bij een van de andere gemeenten gewerkt?

R: Ja, Ik kom van de gemeente Teylingen.

G: Wat was de keuze om door te gaan bij HLTsamen?

R: Ik had geen keuze, dit was het gevolg van een plaatsingstraject bij ambtelijke fusie.

G: Vind je het wel leuk bij HLTsamen?

R: Ja het is een fijne organisatie om voor te werken.

G: Bij welke afdeling bent u werkzaam.

R: Ik ben werkzaam bij de afdeling beleidsvoering

G: En wat vindt u van de kernwaarden van HLTsamen?

R: De kernwaarden geven de ambitie van de organisatie weer. En dat vind ik goed aan de kernwaarden. Het laat zien waar de organisatie heen wilt werken en de medewerkers toe wilt motiveren.

G: Kan je per kernwaarden omschrijven wat je ervan vindt?

R: Even denken. Nou. Krachtig laat zien dat wij als medewerkers en als organisatie ertoe doen en ook streven naar iets waar doorzettingsvermogen en kracht voor nodig is. Inventief uh laat zien dat we willen meegaan met de tijd en bereid zijn om nieuwe ontwikkelingen/ideeën op te pakken en verbindend. Verbindend zegt iets over de samenwerking tussen de 3 gemeenten en de wil om samen met andere partijen te werken aan de toekomst.

G: ah oke, maar nu iets anders. Ik heb hier een blad met tien verschillende waarden van Schwartz. Om voor mijn onderzoek een goed beeld te krijgen, is het de vraag om deze waarden goed te bekijken en een seintje te geven wanneer je er klaar voor bent.

R: Oke, ik ben er klaar voor.

G: Top oke zoals ik net al zei heb ik je tien waarden laten zien. Nu is mijn vraag welke van deze waarden voor jou het belangrijkste zijn en waarom?

R: Moet ik één waarden kiezen of meerdere?

G: één is goed.

R: Als ik één waarden moet kiezen, zou ik gaan voor Universalism, omdat iedereen recht heeft op een menswaardig bestaan. Het is mijn verantwoordelijkheid om daar waar mogelijk aan bij te dragen.

G: Waarom is het jouw verantwoordelijkheid?

R: Omdat ik vind dat je klaar hoort te staan voor een ander en elkaar hoort te helpen en daar hoort iedereen aan te helpen, omdat je het niet alleen kan.

G: aha en welke waarden vind jij het minst belangrijk en waarom?

R: Hedonism, omdat ieder mens wel uniek is, maar je bent niet alleen op de wereld dus je hoort ook rekening met elkaar te houden dus vandaar dat ik deze het minst belangrijk vind.

G: Als je terugdenkt aan de waarden. Waar heb je deze waarden geleerd of opgedaan?

R: Tijdens mijn opvoeding het meest.

G: En als je kijkt naar de waarden Welke waarden vind jij voor HLTsamen het meest belangrijk en waarom?

R: Ik twijfel tussen Universalism en Benevolence. Enerzijds werken we voor de inwoners van HLT. Tegelijkertijd houdt het niet op bij de grenzen van deze gemeenten en is ook samenwerking met andere partijen nodig dus ik denk dat beide waarden belangrijk zijn.

G: En welke waarden zijn het minst belangrijk voor HLTsamen?

R: Ook weer Hedonism, omdat HLTsamen staat niet centraal, maar de HLTgemeenten.

G: Hoe bedoel je dat?

R: Nou HLTsamen is slechts een onderdeel van de drie gemeenten wij moeten samenwerken met de drie verschillende gemeenten. Ook al is ieder mens uniek, je kan niet allemaal je eigen kant op gaan op je werkvloer.

G: Ah oke. Dat snap ik volledig. Nu we dit hebben afgerond gaan we door naar het laatste onderdeel en dat is de informatievoorziening. Als eerste vraag heb ik welke communicatiemiddelen je op het werk gebruikt?

R: ik maak voornamelijk gebruik van email, Intranet, telefoon, mondeling, LinkedIn en WhatsApp

G: en welke in uw privéleven?

R: Dezelfde middelen als op mijn werk.

G: welke kanalen zou jij binnen HLTsamen de voorkeur geven?

R: Facebook, Twitter, social mediakanalen, werken in het westen, vacaturebanken

G: Als je een manier van informatievoorziening zou mogen kiezen welke manier geef jij de voorkeur. Dus video, geluid, tekst of iets?

R: ik heb eigenlijk geen voorkeur, een mix is goed van deze drie is goed, omdat je op deze manier een goed beeld krijgt dat niet overweldigend is. En het is afhankelijk van het onderwerp, soms informeren, soms iets minder serieus, soms een leuk filmpje, maar geen lange verhalen.

G: Als HLTsamen uw belangrijkste waarden dus de waarden die we net behandeld hebben gebruikt zouden worden in de ontwikkelingen van de mediakanalen zou u dan vaker naar de verschillende platformen gaan?

R: Nee, omdat ik al zo veel mogelijk ontwikkelingen volg binnen de organisatie.

G: oke. Ik heb nog een ding te bespreken en ik heb hier een voorbeeld van een Facebookpost. (Facebookpost 2) Komen hierin de waarden van HLTsamen hierin terug?

R: Nee

G: kan je dat toelichten?

R: De tekst is veel te direct en te hard. HLTsamen wilt samen iets doen en dit lijkt alsof je er alleen naar moet streven.

G: Kan je vertellen wat je hiervan vindt?

R: Gebruikte woorden in de tekst kloppen niet. Veel van de huidige wervingsadvertenties bevatten te veel en onnodige informatie en het is te direct.

G: Wat zou je hieraan veranderen?

R: Betere opmaak en 'actievere en uitnodigende' tekst.

G: Is er iets goed aan de advertentie.

R: Het is duidelijk om welke vacature het gaat en wat het streven is, maar dit wordt alleen niet op de juiste manier gecommuniceerd.

G: oke helemaal top. We zijn aan het einde van het interview. Ik wil je graag bedanken voor je deelname en ik laat zo snel mogelijk weten wat er uit de interviews gekomen is.

R: Helemaal top ik hoor van je.

G: yes tot ziens

R: doi.

Aanvullende informatie respondent 5

G: Goedemorgen.

R: Goedemorgen

G: Dank je wel dat je wilt meewerken aan mijn vervolgonderzoek naar de waarden van de medewerkers van HLTsamen. Het heeft te maken met een extra onderzoek naar of de waarden terugkomen in het voorbeeld dat ik je laat zien. Aan de hand van deze waarden kan ik een inschatting maken welke belangrijk voor jou zijn en welke waarden voor de organisatie. Dus als je er klaar voor bent kunnen we beginnen.

R: Ik ben er klaar voor.

G: Oké. Helemaal top. De eerste vraag waarmee ik wil beginnen is. Zoals je weet streeft de organisatie naar drie kernwaarden inventief, krachtig en verbindend. Nu is mijn vraag of deze kernwaarden terugkomen in het voorbeeld.

R: Nee. De kernwaarden komen niet terug in het voorbeeld. Het lijkt er meer op dat de onderwerpen willekeurig zijn gekozen waardoor ik de samenhang met de kernwaarden mis. Het ziet er meer uit dat het meer voor de leuk is dan om de waarden van HLTsamen na te streven. Misschien komt het door de woordkeuze, maar het zou wel beter kunnen.

G: Vind je het jammer dat de kernwaarden niet zo goed terugkomen?

R: Jammer wil ik niet zeggen, maar de organisatie probeert wel deze kernwaarden na te streven. Het was wel beter geweest als ze de kernwaarden terug laten komen in de uitingen die ze gebruiken.

G: Oke nouja vorige keer had je een aantal waarden aangegeven die je belangrijk vind. Dat zijn de waarden universalism en benevolence. Gezien deze waarden komen deze waarden terug in het voorbeeld?

R: Ja dat wel. De waarden komen terug in het voorbeeld.

G: En waaruit blijkt dat?

R: Nou dat blijkt wel uit de onderwerpen en de achtergrondfoto's. benevolence komt terug omdat het over de welzijn van de medewerkers gaat en hoe de medewerkers in het werkveld staan en tolereren en waarderen ook de medewerkers. Daarom komen ze ook vaak terug in de nieuwsbrief.

G: Vind je het fijn dat deze waarden wel terugkomen in het voorbeeld?

R: Ja, want deze waarden zijn voor mij persoonlijk belangrijk alleen ze sluiten niet volledig aan op de 3 organisatiewaarden.

G: Hm welke waarden zou HLTsamen aan de hand van de Schwartz waarden terug laten komen om ervoor te zorgen dat de kernwaarden wel meer op zijn plek komen?

R: Ik zou meer de waarden stimulation terug willen zien en dat sluit ook aan op de kernwaarden. HLTsamen staat voor inventief, krachtig en verbinding. Ik denk dat de waarden stimulation op het werkveld zorgt dat de mensen meer geneigd zijn om de kernwaarden na te streven en ook meer in lijn liggen met de organisatie.

G: Dus stimulatie is een belangrijke waarde.

R: Ja vind ik van wel ja.

G: En welke waarden komen al terug in de nieuwsbrief?

R: Ik zie wel de waarden security en achievement terug in het voorbeeld.

G: Kan je misschien uitleggen waar dat zich in uit?

R: Nou de waarden veiligheid komt wel terug in de huisstijl dat HLTsamen aanhoudt en dat ze niet echt het boekje te buiten gaan van wat HLTsamen is. Het is wel begrijpelijk, maar niet spannend op te lezen.

G: Zou HLTsamen daar verandering in kunnen brengen met persoonlijke elementen?

R: Ja, persoonlijke verhalen zijn sneller herkenbaar. Actiefoto's van mensen die voor HLTsamen werken. Het is nu heel statisch en niet heel levendig. Het zou leuker zijn als je echt de medewerkers terug kan zien.

G: want wat zou jij dan veranderen aan het voorbeeld?

R: Achtergrond aanpassen. Ik zou meer iets kiezen dat past bij HLTsamen. Een groepsfoto van HLTsamen of iets waar HLTsamen echt voor staat bijvoorbeeld de drie gemeentehuizen. Deze afbeelding zegt niet zo heel veel over wat HLTsamen is of doet. En ik zou de frames beter op elkaar laten aansluiten. Dus een compleet beeld schetsen in 6 frames en ook gebruik maken van foto's van de medewerkers. De blokjes met HLTsamen maakt het heel erg saai.

G: Wat vind je dan minder goed aan het voorbeeld?

R: Nouja zoals ik net al zei. De achtergrond. De Achtergrond is van Lisse waardoor het een warrig beeld geeft. Zo krijg ik snel het idee dat het alleen betrekking heeft op Lisse en niet op HLTsamen en dat zou meer naar voren moeten komen. Het geeft mij niet het gevoel dat ik een deel ben van de organisatie. Ik snap dat de nieuwsbrief in Lisse wordt gemaakt, maar het zou beter zijn om meer samenhang te creëren met de drie andere gemeenten.

G: En is er ook nog iets dat je goed vind aan het voorbeeld?

R: Ja, het heeft een moderne uitstraling en het is fijn dat het een moderne vormgeving heeft. De gemeenten worden vaak gezien als oubollige organisaties en het is goed dat daar nu eens verandering in komt.

G: Want je merkt dat het nog wel heel erg heerst?

R: ja ik merk wel dat er nog steeds een soort sfeer hangt dat er alleen maar oude mensen worden en het is goed dat dat nu eens verbroken wordt om meer jonge mensen in dienst te nemen en ervoor te zorgen dat het ouderwetse gemeenteplaatje op de schop gaat.

G: haha zou wel beter zijn voor de organisatie

R: dat denk ik dus ook.

G: maar dit waren dus mijn vragen. Dank je wel voor jouw antwoorden en ik ga er zeker wat mee doen.

R: Graag gedaan en succes nog even.

G: Dank je wel doe!

R: Doe!

Respondent 6

G: Goedemorgen

R: Goedemorgen

G: Als eerste dank je wel dat je wilt meewerken aan mijn onderzoek. Voordat we gaan beginnen met het interview, zal ik eerst uitleggen waar het interview voor is en wat ik wil bereiken met het onderzoek.

R: Yes.

G: Oke nou het onderzoek is dus om de waarden van de medewerkers te achterhalen van de organisatie en ervoor te zorgen dat de arbeidscommunicatie aansluit op hoe HLTsamen zich wilt profileren en ook ervoor zorgen dat de identiteit afgestemd is op de medewerkers.

R: Oke.

G: De informatie wordt alleen gebruikt voor het onderzoek en zal niet naar buiten gebracht worden daarnaast is alles dat gezegd wordt geanonimiseerd.

G: Om te beginnen hoelang werk je bij HLTsamen?

R: Nog niet zo lang. Ik ben pas net in dienst bij HLTsamen. Ik denk ongeveer 16 weken.

G: wat was de doorslag om bij HLTsamen te werken?

R: nou. De ambtelijke fusie leek mij een erg interessant onderwerp in het kader van organisatie management, waar mijn master zich erg op richt en waar mijn interesses ook liggen.

G: En op welke afdeling ben jij werkzaam?

R: Bij HLT@Work

G: oke en een vraag over de kernwaarden, want als je kijkt naar de kernwaarden van HLTsamen dus krachtig, Inventief, Verbindend. Wat vind je hier dan van?

R: Het zijn mooie kernwaarden die de verschillende doeleinden van HLTsamen kort en bondig samenvatten.

G: zou je de kernwaarden per ding kunnen beschrijven wat je ervan vindt?

R: Hm, ja uhm krachtig is een goede kernwaarden omdat het de daadkracht uitstraalt die HLT wilt bereiken als ambtelijk samenwerkingsverband. Inventief... het straalt uit wat we willen bereiken. We willen ons beleid graag positief onderscheiden van dat van anderen dus daar past inventief bij. En verbindend ja we graag zowel de verbinding met elkaar intern als de verbinding met de burgers willen versterken.

G: Oké. Voor het volgende onderdeel heb ik een blad met tien verschillende waarden. Om een goed beeld te krijgen wat jou drijft en motiveert binnen de organisatie, wil ik je vragen om deze waarden te bekijken en ze te analyseren. Als je er klaar voor bent hoor ik dat graag.

R: Ik ben er klaar voor.

G: Welke waarden zijn voor jou als persoon belangrijk.

R: Ik denk dat de waarde Universalism het belangrijkste is.

G: Zou je uit kunnen leggen waarom?

R: Nou de waarden staat voor het zorgen dat iedereen gewaardeerd wordt en gerespecteerd wordt dus ik vind het wel heel belangrijk.

G: ah oke. En welke waarden zijn het minst belangrijk voor jou?

R: Dat zouden zijn Tradition en power. Ik ben totaal niet voor het per se vasthouden aan traditionele gewoontes en opvattingen. Ik vind het belangrijk dat mensen zich aanpassen aan de tijdsgeest en meegaan met de ontwikkelingen die zich voordoen in de maatschappij. Bovendien heb ik geen behoefte om invloed uit te oefenen over andere mensen of bronnen.

G: Waar heb je deze waarden het meest geleerd?

R: Uhm ik denk toch op school en thuis het meest.

G: En als je nu waarden voor de organisatie zou moeten kiezen, welke waarden zou jij als het meest belangrijk zien voor de organisatie?

R: dat zouden self-direction en benevolence zijn. Een belangrijke pijler van HLTsamen is dat we meer persoonlijk leiderschap nemen en meer gaan inspelen op de ontwikkelingen uit de omgeving. Het is dus belangrijk dat we meer zelf gaan acteren en keuzes maken en meer eigen regie nemen. Bovendien is het belangrijk om zowel intern als extern met elkaar verbonden te raken en die relaties ook te koesteren (zeker na de fusie).

G: Begrijpelijk, begrijpelijk en welke waarden zou je dan zien als minst belangrijk?

R: Tradition. Dit gaat juist tegen onze visie in. We willen het traditionele werken meer loslaten.

G: Ja dan is het wel beter om die traditie los te laten ja haha.

R: Ja, anders blijf je er zo in hangen we moeten ons nu in ene nieuwe soort maatschappij zien te plaatsen en met het digitale tijdperk meegaan, om alles op de ouderwetse manier te blijven doen, zorgt dat ervoor dat je stil staat en je moet juist doorgaan.

G: Daar ben ik het zeker mee eens. Maar nu we het vorige onderdeel hebben afgerond, had ik nog een aantal vragen over de informatievoorziening van HLTsamen. Zo is mijn eerste vraag welke communicatiemiddelen je gebruikt op werk?

R: Ik maak namelijk gebruik van e-mail, telefoon en intranet.

G: En in uw privéleven?

R: voornamelijk e-mail, telefoon, sociale media

G: wat kan ik verstaan onder social media?

R: uhm Facebook en LinkedIn

G: en via welke mediakanalen wilt u van HLTsamen op de hoogte gehouden worden?

R: Door middel van Facebook. Facebook is een groot en bekend middel waar je het makkelijkst informatie op kan zetten en delen met vrienden dus voor mij zou Facebook wel heel functioneel zijn.

G: en op welke wijze dan? Via video, beeld, geluid?

R: Ik heb geen voorkeur, audiovisuele informatievoorziening vind ik af en toe handig en fijner dan tekst, maar ik hoef niet voor alles een filmpje. Dus tekst in sommige gevallen ook fijn. Daarnaast hangt dit voor mij heel erg van de situatie en het gezelschap af. Informeren is goed, maar het hoeft niet altijd zo serieus. Amuseren is goed, maar af en toe moet je wel serieus zijn. Ik heb niet één voorkeur.

G: Zou jij. Stel de waarden die je net gegeven hebt meegenomen worden in het ontwikkelen van de content voor de verschillen platformen, zou je de platformen vaker bezoeken of wat zou je ervan vinden?

R: Ik zou het fijn vinden als mijn stem gehoord wordt. Ik zou de mediakanalen wel vaker checken om te kijken of er ook echt iets mee gedaan wordt en of ik me identificeer met de content die naar buiten wordt gebracht.

G: oke, oke. Uhm Nouja dan zijn we nu bij het laatste onderdeel aangekomen. Ik heb hier een voorbeeldtekst voor u (facebookpost 2) De vraag is deze goed te bekijken als je klaar bent, gaan we weer verder.

R: oke we kunnen.

G: oke goed wat vind je van dit voorbeeld?

R: Het is duidelijk om wat voor vacature het gaat, door de grote afbeelding dus dat is wel een goed beeld.

G: en wat vind je er minder goed aan?

R: De inhoud van de tekst is heel egocentrisch, dit komt echt niet goed over op de lezer. Het feit dat de tekst gecentreerd staat maakt het al heel opdringerig dus ik vind het niet fijn om te lezen.

G: dus je zou kunnen stellen dat ze niet aansluiten op de waarden van HLTsamen?

R: Nee, niet eens een beetje. Zoals ik net al zei is de tekst heel egoïstisch en prestatie en machtsgericht en dit is alles dat HLTsamen niet wilt uitstralen dus ik vind het geen goede poster dat bij HLTsamen past.

G: Wat zou u hieraan willen veranderen om het beter te laten ogen?

R: De inhoud van de tekst veranderen en meer richten op de uitdaging voor de persoon zelf en wat je bijdragen zijn voor de organisatie. De tekst links uitlijnen, i.p.v. centreren, wellicht de opmaak meer indelen in alinea's en bovenaan de tekst ook iets zetten van: GEZOCHT: Fulltime bestuursecretaresse. Dit zijn wel de dingen die mij het meeste opvallen.

G: oke helemaal top, nou dat was het einde van het interview. Dank je wel dat je wilde deelnemen aan mijn onderzoek en interview. Ik zal zo snel mogelijk laten weten wat de resultaten zijn en wat eruit is gekomen.

R: oke helemaal geweldig! Ik wacht het af.

G: tot ziens

R: tot ziens

Aanvullende informatie respondent 6

G: Goedemorgen. Dank je wel dat je mee wil werken aan het vervolg onderzoek van mijn scriptie naar de waarden van de medewerkers.

R: Geen probleem.

G: Om mee te beginnen zal ik eerst wat informatie geven over het onderzoek. Zoals je misschien nog kan herinneren heb ik de vorige keer al meegedaan aan de A/B-test om de waarden te achterhalen en op welke wijze van de waarden aanspreekt bij de medewerkers. Hierbij heb ik ook jou gevraagd om nog een keer deel te nemen om het de A/B-test nogmaals door te nemen.

R: Oke

G: Ik heb hier twee verschillende blaadjes een met de waarden van Schwartz en de andere is het voorbeeld van de nieuwsbrief. Met de waarden van Schwartz ben je van de vorige keer al gewend. Om mee te beginnen is de eerste vraag of de kernwaarden van HLTsamen dus de kernwaarden inventief, krachtig en verbinding terug komen in dit voorbeeld.

R: Even kijken hoor. Ik denk dat de waarden verbinding terugkomt in het verbinding zoeken tussen de medewerkers en de organisatie door de nieuwe werknemers voor te stellen in het kopje nieuwe collega's. Daarnaast denk ik dat inventief ook wel terug komt in het HLTalent, maar niet zo heel sterk en krachtig helemaal niet echt.

G: Kan je mij ook uitleggen waarom je krachtig niet terug ziet?

R: Als ik er naar kijk dan uhm merk ik dat de waarden krachtig niet echt goed komt. Krachtig staat voor daadkracht en ik denk niet dat heel erg goed terug te zien is in de nieuwsbrief.

G: En als je kijkt naar de waarden die jij hebt gekozen. Dus de waarden universalism, benevolence en selfdirection. Zie jij deze waarden dan terug in dit voorbeeld.

R: Uhm even kijken hoor universalism Het begrijpen, waarderen, tolereren en beschermen van het welzijn van alle mensen en de natuur, benevolence, zorgdragen voor en het bevorderen van het welzijn van personen waar men regelmatig contact mee heeft en selfdirection, een onafhankelijk leven leiden, waarbij men zelf keuzes maakt. Ik denk dat de waarden universalism wel terugkomt als je kijkt naar het kopje nieuwe collega wordt de nieuwe collega gewaardeerd voor bij het team te komen dus dat laat we zien dat de organisatie om de medewerkers geeft. Benevolence ook wel, dat komt terug in het stukje contact je zoekt contact met elkaar, maar ook in HLTalent en selfdirection denk ik niet dat echt heel erg terug komt. Het is je eigen keuze om bij HLTsamen te werken. Ja misschien komt dat ook wel terug in HLTalent. Dat mensen hun eigen leven leiden, maar voor de rest weet ik het niet.

G: Ah oke. Vind je het fijn/vervelend dat de waarden die jij vorige keer hebt gegeven terugkomen in het voorbeeld?

R: Ik vind het wel fijn dat de waarden terugkomen, omdat het toch wel herkenning geeft in de organisatie. Het is toch wel fijn om te weten dat de waarden van mij overeenkomen met de waarden van de organisatie.

G: Is wel te begrijpen dan weet je ook waar je voor werkt enzo.

R: Ja precies. Ik weet niet of iedereen er zo achterstaat, maar ik vind het zelf fijn.

G: En als je nu naar het blaadje kijkt met de waarden van Schwartz. Kan jij mij dan vertellen welke waarden je terug ziet komen.

R: Op de waarden na die ik net genoemd heb.

G: Uhm ja.

R: Even kijken. Ik denk dat de waarden tradition heel erg terug komt en conformity.

G: Kan je uitleggen waarom?

R: Uh nou ik zie tradition heel erg terug komen, omdat alles is gekozen in de manier hoe HLTsamen het zou doen het is opzoek naar de acceptatie van bestaande gewoontes, opvattingen en situaties. Nu is het wel dat de organisatie rekening moet houden met de verschillende kaders die er binnen de organisatie aanwezig zijn, maar alles is heel erg toegewijd aan de huisstijl.

G: En conformity?

R: Conformity zie ik terug in het houden aan sociale normen, maar dat is meer hoe het er binnen de organisatie aan toe gaat en niet in de nieuwsbrief.

G: hoe bedoel je?

R: Nou ik merk hele erg dat de organisatie zich aan verschillende normen en regels houdt, omdat ze niet buiten de gegeven paden kunnen treden en daarom zie ik deze waarden wel heel erg terug komen in de organisatie en dat straalt denk ik automatisch weer uit in de nieuwsbrief als je dat in je achterhoofd hebt.

G: Dus de organisatie zou eerst moeten proberen die waarde te verbreken?

R: Nouja ik denk het wel. Ik denk dat het juist goed is dat de organisatie meer out-of-the-box denkt en de norm hoe het hoort vergeet en anders is dan de andere.

G: Hoe zou jij dat dan aanpakken?

R: Uhm nou ik zou denken van storytelling, meer naar buiten treden. Niet elke keer denken dan het kan niet, maar het gewoon doen alleen het bestuur houdt het tegen. En dat is soms wel jammer. De ideeën zijn er wel maar om het uit te voeren lukt niet altijd.

G: Ah dat is dan wel vervelend.

R: Ja dat is wel jammer ja.

G: Maar goed de volgende vraag is welke waarden jij nog mist in het voorbeeld.

R: Ik denk de waarden stimulation. Ook gewoon hoe ik het net probeerde te onderbouwen. Anders denken en ook de medewerkers erin meenemen. Laat zien welke uitdagingen er zijn binnen HLTsamen, laat zien wat de wereld van HLTsamen is. Als de organisatie dit meer terug laat komen zou het al een veel betere uitstraling krijgen.

G: En op welke wijze zou de stimulatie terug laten komen.

R: Uhm ik denk aan de hand van verschillende klantenverhalen. Verhalen met de klant. Ik vind het leuk om te lezen hoe de klant de dienstverlening ervaart en hoe hij/zij is geholpen. De klant is bij ons een belangrijke aannemer en dat zou ik vaker terug willen lezen. Ook organisaties of andere partijen die gebruikmaken van onze dienstverlening. Het is toch juist leuk om dat terug te lezen.

G: Dus jij zou ook aanraden om meer gebruik te maken van een persoonlijke uitstraling?

R: Ja, zo zorg je ervoor dat jij als organisatie opvalt en ook herkenbaar wordt bij niet alleen de medewerkers, maar ook bij klanten, afnemers en andere maatschappijen.

G: zie je de persoonlijke uitstraling ook terug in dit voorbeeld?

R: Nee niet echt, omdat als je kijkt naar die blokjes van HLTsamen er staat elke keer HLTsamen, waarom kan daar niet een foto van een medewerker. Dan maak je het al veel tastbaarder en persoonlijker dan wat het nu is.

G: zou je dat ook gelijk veranderen?

R: Ja. Ik zou dat zeker veranderen.

G: Zijn er nog wel punten die je goed vind aan het voorbeeld?

R: Uhm nouja het ziet er vrolijk en kleurrijk uit. Het is natuurlijk al goed dat HLTsamen gebruik maakt van een digitale nieuwsbrief. Daarnaast heeft leesbare letters dus ik ben wel te spreken over de rest van de uitstraling.

G: Is er ook nog iets dat je zou veranderen?

R: Ja, ik zou de achtergrond veranderen. De achtergrond is het bollenveld van Lisse en niet van HLTsamen. Ik snap dat wij gezamenlijk in de bollenstreek werken, maar dit geldt ook voor Noordwijk, Katwijk en nog een aantal gemeenten. Het is juist belangrijk iets te zoeken wat past bij HLTsamen en dat HLTsamen, HLTsamen maakt en niet iets dat een andere gemeente al gebruikt.

G: Ah oke. Nou helemaal top. Dank je wel voor het meewerken aan het onderzoek ik heb hier zeker veel aan gehad!

R: Graag gedaan en ik ben blij dat je er wat aan hebt. Laat maar weten wat ervan is geworden. Ik vind het altijd wel leuk om terug te zien wat eruit is gekomen.

G: Ga ik zeker doen. Tot ziens.

R: Doei

Respondent 7

G: Goedemiddag

R: Goedemiddag.

G: Dank je wel dat je wilt meewerken aan mijn onderzoek naar de waarden van de medewerkers. Om te beginnen zal ik eerst wat informatie geven over mijn onderzoek en wat we gaan bespreken en waar het voor dient.

R: ja

G: Het onderzoek is om de waarden van de medewerkers te achterhalen om in te spelen en deze te gebruiken voor de arbeidsmarktcommunicatie. De waarden zullen helpen bij het in kaart brengen van de identiteit van HLTsamen en ervoor zorgen dat de organisatie beter aansluit op de organisatie. Daarnaast zal alles wat hier besproken wordt, alleen hier blijven en niet naar buiten gebracht worden. Het heeft alleen als doel om de waarden te analyseren. En alles wat hier gezegd wordt is geanonimiseerd.

R: oke, goed om te weten.

G: Yes, Oke nou om mee te beginnen. Hoelang werkt u al in de organisatie?

R: Uhm inclusief de periode bij gemeente Lisse voor de fusie, werk ik nu 2,5 jaar bij de organisatie. G: Waarom heeft u de keuze gemaakt om bij HLTsamen te werken?

R: Ik ben in eerste instantie toevallig bij de gemeente Lisse terecht gekomen. Ik was op zoek naar een andere baan, waarbij ik de mogelijkheid had om echt weer het vak in te duiken en die vacature vond ik bij de gemeente Lisse. Ik ben bij HLTsamen gebleven vanwege de mogelijkheden die mij worden geboden hierbij kan je denken aan functiemogelijkheden de mogelijkheden om te leren, doorgroeien en de flexibiliteit. Maar ook het vertrouwen wat in mij is gesteld en de fijne werksfeer.

G: en op welke afdeling ben je werkzaam?

R: op de afdeling HLT@work

G: ah oke! En uhm ik had ook een vraag over de kernwaarden van HLTsamen Inventief, Krachtig en verbindend. Wat vind je van de kernwaarden?

R: Ik vind het goed dat we als organisatie drie kernwaarden hebben, dit versterkt en geeft richting. Al ben ik wel van mening dat we er meer aandacht aan mogen besteden, in ons team en in de organisatie. Kijk ik kan moeilijk inschatten hoe het in andere teams wordt besproken, maar organisatie breed kunnen we er nog wel wat meer inhoud aan geven.

G: in wat voor manier?

R: nou meer kenbaar maken en bespreken je kan kernwaarden aanhouden, maar je moet er wel wat mee doen wil je dat medewerkers het opvolgen en ook in gedachten houden en daar vind ik dat de organisatie meer aandacht aan mag besteden.

G: zou je per kernwaarden kunnen beschrijven wat jij er dan precies van vindt?

Inventief vind ik goed omdat het uitgaat van creativiteit. Het is niet altijd maar de paden bewandelen die we altijd hebben gewandeld, omdat we het altijd zo hebben gedaan. Maar nadenken over waarom, is dat nog wel de beste optie, hoe kan het anders en beter. Daarmee ben je vernieuwend en leer je continu. Uhm krachtig betekent voor mij doelgericht en daadkrachtig werken. We staan ergens voor, hebben een doel voor ogen en gaan daar ook voor. Goede waarden om na te streven in je werk en verbindend vind ik sowieso voor een gemeente of overheidsinstelling een goede waarde. Daarbij vind ik deze voor mijn functie/ons team een belangrijke waarde om in het werk na te streven.

G: Ja, dat maakt het wel mooie waarden. Nu we het over de waarden hebben, heb ik ene blad met 10 verschillende waarden. Ik zou graag willen vragen om naar deze waarden te kijken en de tijd te nemen om deze waarden te bekijken.

R: Oke

G: als je klaar bent, hoor ik dat.

R: oke ik ben klaar

G: top.

G: Gezien de waarde op blad. Welke waarden zijn voor jou het belangrijkste?

R: De waarden achievement en security zijn voor mij belangrijk. Ik leg voor mezelf de lat hoog, wil het beste uit mezelf halen. Daarnaast vind ik het fijn om zekerheid te hebben, zowel in het werk als privé.

G: En welke waarde(n) zijn voor u het minst belangrijkst? En waarom?

R: Poeh. Dit vind ik een lastige vraag. Ik herken in iedere waarde wel iets wat ik belangrijk vind. Als ik iets moet zeggen, denk ik self-direction. Ik wil wel mijn eigen keuzes maken, maar ik kies dan eerder voor de groep en/of de bestaande norm, dan dat ik volledig mijn eigen weg ga. Ik ben tenslotte niet alleen op de wereld en we moeten het met elkaar doen.

G: ja dat is zeker waar. Samen sta je veel sterker dan alleen.

R: daar ben ik het helemaal mee eens.

G: En waar heb je deze waarden het meest geleerd?

R: Ik denk voornamelijk binnen mijn opvoeding en daarna in mijn ontwikkeling tijdens studie en werk.

G: En welke waarden vind jij belangrijk voor de organisatie?

R: Ik denk Universalism en Stimulation: bij Universalism denk ik aan de kernwaarde Verbindend en onze rol als overheidsorganisatie. Bij Stimulation denk ik aan de kernwaarde Inventief: uitdagingen aangaan, nieuwe dingen opzoeken en ontdekken dus vandaar dat ik dit als de belangrijkste waarden zie voor de organisatie.

G: En welke waarde(n) acht u het minst belangrijk, gezien vanuit HLTsamen? En waarom?

R: Ik zou gaan voor Power, dit herken ik niet in de organisatie en is in mijn ogen ook niet gewenst en van toepassing. Dan ga ik uit van de vertaling 'macht', dat heeft in mijn ogen een negatieve interpretatie.

G: Maar als HLTsamen jouw belangrijkste waarden dus de waarden die we net hebben besproken hebben mee zou nemen in de communicatie, wat zou je daarvan vinden? Zou je vaker naar de kanalen gaan of niet?

R: Als de content aansluit bij wat ik belangrijk en interessant vindt, lees en bekijk ik het. Als ik nu iets zie wat niet bij mij past, scroll ik verder. Dat merk ik nu ook bij bijvoorbeeld de besloten groep van HLTsamen op Facebook: als daar foto's voorbijkomen die niet bij mij passen, scroll ik verder. Zo scroll ik nu ook in het algemeen door de updates van andere organisaties op LinkedIn of Facebook.

G: Welke vorm van communicatie heeft uw voorkeur? Informeren of amuseren of een andere manier?

R: Ik denk een combinatie van beiden. Soms is het leuk om gewoon even een leuk filmpje of een foto te zien, maar vaak is het ook nuttig om geïnformeerd te worden over wat er speelt, waar men mee bezig is, etc. Dus een combinatie van informatieve content, amusement, leuke info en weetjes.

G: geeft dit dan ook ene bepaalde voorkeur hoe je het wilt ontvangen dus liever tekst of beeld?

R: Een mix van allerlei manieren, dit zorgt voor afwisseling en houdt het interessant.

G: Op welke mediakanalen zou jij op de hoogte willen blijven van het nieuws van HLTsamen?

R: Ik zou de voorkeur hebben voor Intranet, Facebook, LinkedIn, Twitter.

G: Waarom?

R: Nou het zijn veel gebruikte mediakanalen waar ook het meeste bereik op is dus ik zou denken dat dit de meest geschikte kanalen zijn om in te zetten.

G: Van welke middelen maakt u gebruik tijdens of op het werk?

R: ik maak veel gebruik van telefoon, email, whatsapp, LinkedIn, Internet, Intranet

G: en in je privé?

R: uhm. telefoon, email, WhatsApp, LinkedIn, Internet, Facebook

G: Oke. Ik heb als laatste nog een voorbeeld tekst en daar had ik nog een paar vragen over.
(Facebookpost 2)

R: Oke laat maar komen.

G: haha oke wat vind je goed aan dit voorbeeld:

R: even kijken. Doordat het is geplaatst vanuit 'Werken bij HLTsamen' en daarbij dan de functietitel in grote letters in de afbeelding is het gelijk duidelijk waar het om gaat. Deels sluit de tekst ook aan bij mijn waarden, dus dat maakt het voor mij interessant.

G: en wat vindt u minder goed aan het voorbeeld?

Ik vind persoonlijk de afbeeld erg schreeuwerig en het woordje 'gezocht' is niet goed te lezen. Het is dat het is geplaatst vanuit 'werken bij HLTsamen', maar anders zou ik niet in één opslag kunnen zien waar het om gaat. Ik zou de afbeelding dan meer laten aansluiten bij het logo en de huisstijl van HLTsamen. Verder vind ik de tekst te eenzijdig. Het gaat alleen over het salaris en over erkenning en waardering. Deze laatste twee zijn synoniemen voor elkaar, dus in mijn ogen (bijna) hetzelfde. Ik zou dan proberen om nog een andere waarde aan te spreken, zodat je meer mensen aanspreekt. En ik zou niet in deze trigger al het salaris noemen. Ik zou zelf mensen in eerste instantie willen triggeren met een mooie functie. Een goed salaris is dan iets wat je bijvoorbeeld kan motiveren om voor ons te kiezen in plaats van voor een andere organisatie, of het is een bijkomend voordeel of een bijkomende aantrekkelijke of voor jou belangrijke arbeidsvoorwaarde. Maar ik denk dat we mensen zoeken op hun motivatie voor de functie en hun talenten, niet in eerste instantie omdat wij een goed salaris bieden.

G: Dus je zou kunnen stellen dat het niet goed bij de waarden van HLTsamen past?

R: Nee, niet echt dit is meer prestatie en machtsgericht dan echt de waarden van HLTsamen.

G: oke, maar wat zou je eraan veranderen om het meer HLTsamen te laten ogen?

R: Ik zou de afbeelding meer in huisstijl van HLT willen aanpassen en daarmee minder schreeuwerig maken. De afbeelding/content moet natuurlijk wel opvallen, maar dat kan ook op een andere manier denk ik. En ik zou dus de tekst iets aanpassen.

G: Oke nou helemaal top. Ik heb alles kunnen vragen dat ik moest vragen. Dank je wel voor je medewerking en ik zal zo snel mogelijk laten weten wat eruit is gekomen.

R: Ja, dat lijkt me leuk om te weten en te horen dus ik hoor het wel!

G: komt helemaal in orde haha. Doeg

R: Doeï.

Aanvullende informatie respondent 7

G: Goedemiddag

R: Goedemiddag Gillian

G: dank je wel dat je wil meewerken aan mijn vervolgonderzoek naar de waarden van de medewerkers van HLTsamen. Nu heb ik dit onderzoek al een keer eerder uitgevoerd, maar het is voor mijn van belang nog een keer de waarden te checken op een andere manier zodat ik kan achterhalen of deze waarden echt de waarden zijn die de mensen binnen de organisatie nastreven.

R: oke

G: Dus vandaar het tweede onderzoek om opnieuw onderzoek te doen.

R: Oke.

G: Om te beginnen met de eerste vraag. Als je kijkt naar dit voorbeeld. Komen de kernwaarden van HLTsamen dus inventief, krachtig en verbindend terug in het voorbeeld?

R: Uh het is lastig om de waarden terug te laten komen, maar de waarden inventief komt wel terug in HLTalent. En verbindend komt ook wel terug in het kopje teamwork. Daarin laten ze wel zien hoe de organisatie eruit ziet en hoe ze zich verbinden met de medewerkers en de organisatie zelf. Maar als ik alleen zo naar het voorbeeld kijk, dan komt het niet echt terug. Maakt dat uit?

G: Nee. Het gaat om het eerste beeld dat je hebt.

R: oke

G: Als je kijkt naar de waarden die je de vorige keer hebt gegeven dus Achievement, Security, Universalism, stimulation. Komen deze waarden dan terug in de nieuwsbrief?

R: Universalisme komt wel terug. De nieuwsbrief laat zien door het HLTalent en de nieuwe collega zien dat ze de nieuwe medewerkers waarderen en tolereren voor wat zij doen. Security komt ook terug, omdat het heeft een veilige uitstraling en houdt zich aan de huisstijl van HLTsamen. Uhm Achievement.. Ik denk niet zo zeer. Ik kan het nergens aan linken dat past bij deze waarden en stimulation. Een klein beetje in het HLTalent. Het stimuleren van mensen om hun eigen ding te doen dat zij leuk vinden, maar niet echt het stimulans dat je mensen aanzet tot het lezen van de nieuwsbrief of me mensen bij HLTsamen te betrekken.

G: Vind je het vervelend dat de waarden niet allemaal terug komen?

R: Nou ik snap dat niet alle waarden terug kunnen komen. Ik vind het wel fijn dat Security en universalism terug komen, omdat het toch wel laat zien wie de organisatie is en waar je naar streeft en wil bereiken. Als nog had Stimulation meer terug mogen komen.

G: Waarom?

R: Nou. Het zou goed zijn voor de organisatie en de medewerkers om een uitdaging aan te gaan en de mensen te stimuleren. Nu voel ik mij niet echt aangesproken om de nieuwsbrief te lezen.

G: Hoe komt dat?

R: Het is voornamelijk op de organisatie gericht en het zou juist goed zijn als het gericht is op de organisatie, medewerker en op de klant. Verhalen over de klanten werken stimulerend. Deze verhalen zijn tastbaar en laten het verhaal leven, omdat iedereen bij een gemeente vanuit een klanten belang en ik zou het juist leuk vinden om de leuke verhalen terug te lezen die wij als medewerkers doen.

G: Dus het zou voor HLTsamen aan te raden zijn om meer gebruik te maken van persoonlijke aspecten?

R: Ja. Kijk deze verhalen zijn wel leuk en gaan over de medewerkers, maar het is juist leuk om een vervolgstap te lezen over wat deze medewerkers voor de klant doen, want dat is uiteindelijk waar het om draait.

G: Dus als jij zou mogen vertellen wat HLTsamen moet doen om meer persoonlijk te zijn zou je zeggen?

R: Nou meer persoonlijke verhalen over de medewerkers, maar ook over de klanten hoe zij dingen ervaart hebben.

G: Ah oke. Dat klinkt wel als een leuk idee.

R: Ja en veel interessanter voor mij dan.

G: Maar als je kijkt naar de waarden die op de lijst zijn weergegeven dus de waarden van Schwartz. Welke waarden zie jij dan wel terug in het voorbeeld?

R: De waarden die ik net heb beschreven. Security en, Universalism ook wel een klein beetje tradition.

G: Waarom zie je ook tradition terug?

R: Het is heel traditioneel. De website heeft de uitstraling van de organisatie, wat goed is, maar het ziet er heel traditioneel uit.

G: Is het vervelend dat dat eruit springt?

R: Nee, maar het geeft wel een beeld van hoe de organisatie is.

G: Oh oke. En welke waarden mis je?

R: Dan zou ik toch wel gaan voor stimulation, zoals ik net al zei. Ik wil graag verhalen lezen over klanten en verhalen die medewerkers hebben meegemaakt. Dat zou ik veel leuker vinden om terug te lezen ik wil gestimuleerd worden om dit te lezen en dat gebeurt nu nog iet genoeg.

G: Ah oke. En als je naar het voorbeeld kijkt wat vind je dan goed aan het voorbeeld?

R: Ik vind het goed dat ze het er modern uitziet en de kleuren gebruiken die voor HLTsamen belangrijk zijn. Ook is het goed dat ze verhalen over de organisatie neer zetten, zodat de medewerkers inzicht krijgen waar de organisatie mee bezig is.

G: En wat vind je minder goed?

R: Wat ik minder goed vind aan het voorbeeld is dat er echt overal het HLTsamen logo staat. Het maakt het heel statisch en eerder gericht op de organisatie dan gericht op de medewerkers en de klanten. Het is belangrijk voor de organisatie zich te richten op de medewerkers en de klanten in plaats van op de organisatie zelf. Daarom is het belangrijk dat de organisatie niet te vaak het HLTsamen logo herhaalt.

G: is dat gelijk hetgeen dat je zou veranderen?

R: Ja, ik zou dat wel veranderen ja.

G: Oke helemaal top. Nou dit waren mijn vragen. Dank je wel voor het meewerken aan mijn onderzoek en totziens.

R: doei.

Respondent 8

G: Goedemorgen. Dank je wel dat je wilt meewerken aan mijn onderzoek over de waarden van HLTsamen.

R: Geen enkel probleem.

G: Het onderzoek is bedoeld om de uhm waarden van de medewerkers te achterhalen en om op deze wijze ervoor te zorgen dat de medewerkers betrokken worden in het proces. Ik wil ervoor zorgen dat HLTsamen een fijnere werkplek is, maar ook met de waarden van de medewerkers ervoor zorgen dat de uhm er beter op de arbeidscommunicatie ingespeeld kan worden.

R: Oke

G: oke om te beginnen. Hoelang werkt u al in de organisatie?

R: Poeh even denken. Ik werk uhm denk sinds ja sinds augustus 1998 bij de gemeente.

G: jeetje dat is een lange tijd dat je bij de gemeente werkt.

R: Hahaha, ja ik heb wel voorheen eerst bij de gemeente Hillegom gewerkt, maar dat is natuurlijk overgegaan naar HLTsamen. Dus ik zit nu voor één jaar bij HLTsamen.

G: was het een bewuste keuze om mee over te gaan naar HLTsamen?

R: Hm ja.

G: Waarom?

R: ik heb het naar mijn zin bij P&O en mogelijke nieuwe uitdagingen die een grotere organisatie met zich meebrengt vind ik een leuke uitdaging.

G: brengt het veel uitdagingen met zich mee dan?

R: Ja. Je bent elke dag bezig met nieuwe taken die je moet uitvoeren. De organisatie is nog klein en je moet nog heel veel zelf uitzoeken. Nu zijn de grote richtlijnen wel gezet, maar je bent nog heel erg bezig met het indelen van je werk, bezig met nieuwe systemen leren kennen. Waardoor je constant bezig bent met nieuwe uitdagingen om jezelf te ontwikkelen.

G: En uhm als je zou kijken naar de kernwaarden. HLTsamen heeft natuurlijk drie verschillende kernwaarden Krachtig, uhm Inventief en verbindend. Wat vind je van deze kernwaarden?

R: Het zijn mooie kernwaarden. Ik vind ze knap verzonnen. Het is toch lastig om kernwaarden te verzinnen die bij de organisatie passen en ik vind dat HLTsamen dat goed heeft gedaan.

G: Waarom vind je dat dan?

R: Als organisatie streef je naar iets om je team in mee te krijgen. Het is lastig om de juiste termen te vinden die de hele organisatie draagt. Dat vind ik dat HLTsamen goed heeft gedaan. HLTsamen is voortgekomen uit de drie gemeenten dus Lisse, Hillegom en Teylingen. Wat betekent dat je voor drie gemeente goede kernwaarden moet verzinnen om de lading van de organisatie te dekken en dat heeft HLTsamen in mijn mening goed gedaan en door gevoerd in de organisatie. Nu is het niet volledig geïntegreerd in de organisatie, maar ze zijn zeker goed op weg.

G: Zou je dan ook per kernwoord kunnen beschrijven wat je er goed aan vindt?

R: Even denken hoor. Nou als organisatie moet je krachtig zijn in de dingen die je doet. We kunnen een krachtige organisatie zijn, doordat we groter zijn geworden als kleine organisatie is dat moeilijker.

G: Hoe bedoel je dat?

R: Nou. Als individuele gemeenten is het lastig om krachtig te zijn. Je bent meer bezig met andere dingen zoals ja misschien het verbinden van je medewerkers. Zoals ik net al zei HLTsamen bestaat uit drie verschillende gemeenten waardoor je toch meer daadkrachtig achter je werk moet zetten. Je kan het met meer collega's een probleem oplossen waardoor je als organisatie sterker staat.

G: en inventief?

R: Inventief is toch het proberen een vernieuwende organisatie te zijn. Dat geldt ook voor verbindend je wilt vernieuwend zijn en je streeft met alle teams naar eenzelfde doel en dat verbind je als organisatie.

G: Oh oke. Nouja nu we het eerste gedeelte hebben afgesloten zou ik graag willen vragen om naar de naar deze lijst met verschillende waarden te bekijken. Op dit blad staan de tien verschillende waarden van Schwartz en ze zeggen iets over de waarden die in het leven zijn gevonden. Als je klaar bent een seintje te geven zodat we uh ja zodat we verder kunnen gaan met de vragen.

R: oke.

R: ik ben er klaar voor.

G: oke top. Als je naar deze waarden kijkt. Welke waarden zouden voor jou persoonlijk het belangrijkste zijn? Dus de waarden waar jij naar streeft?

R: Jeetje wat een lastige vraag. Ik denk dat voor mijzelf universalism een belangrijke waarden is.

G: Zou je uit kunnen leggen waarom je dat vindt?

R: Nouja. We moeten met elkaar leven en dat kunnen we het beste maar zo leuk mogelijk maken. Het is een belangrijke waarden om achterna te streven, omdat het belangrijk is dat iedereen respect heeft naar elkaar, elkaar liefhebt en dat uit zich het beste in deze waarden.

G: Oke en welke waarden zou jij zien als minst belangrijk?

R: Power.

G: Dat was met veel overtuiging.

R: haha ja, Ik vind power voor mijzelf totaal niet belangrijk. Ik ben ook helemaal niet zo en ik vind het ook niet belangrijk om machtig te zijn of rijkdommen achterna te gaan dus ja...nee het past gewoon niet bij mijn karakter.

G: Hm en als je zou kijken waar je deze waarden geleerd hebt, waar zouden ze dan het meeste uhm teruggekomen zijn?

R: Ik denk toch voornamelijk door en in mijn opvoeding en hoe ik zelf in het leven sta. Ieder persoon is anders dus ik denk dat ik zelf deze eigenschappen in mij heb.

G: En als je de waarden zou betrekken op de organisatie. Welke uhm waarden zouden dan het belangrijkste zijn.

R: Poeh. Uhm. Ja. Ik denk toch ook Universalism. Ik denk toch om dezelfde reden die ik net ook wel gaf. Je moet het samen doen en binnen een gemeente is het helemaal belangrijk om te streven naar uhm ja wat we samen doen dus ik denk dat ik dat ook wel belangrijk vind.

G: en welke waarden zou je dan zien als minst belangrijk?

R: Ja ik denk toch ook weer macht. Ik vind echt dat we niet zo met elkaar om moeten gaan. We zijn volwassenen en als gemeente sta je voor een organisatie en ik vind ook dat je niet zo met elkaar om moet gaan.

G: oke nou dat waren mijn vragen voor dit onderdeel nu het laatste gedeelte. Welke communicatiemiddelen gebruik je op werk?

R: ik maak namelijk voornamelijk gebruik van de laptop en de telefoon.

G: en in uw privéleven?

R: dan meer op de iPad en telefoon nog wel

G: Maar maak je ook gebruik van verschillende mediakanalen?

R: Ja, uhm ik zit af en toe op LinkedIn en op Facebook, maar niet heel veel.

G: En om de HLTsamen in een beter uit te lichten welke informatievoorziening zou jij de voorkeur geven? Hierbij kan je denken aan Video, geluid of tekst.

R: Dat maakt mij niet uit. Ik vind alles prima.

G: ah oke dus geen voorkeur?

R: nouja nee. Ik denk wel dat je een goede afwisseling moet hebben tussen de verschillende manieren, maar uhm ik denk dat ik niet echt een voorkeur heb van iets wat ik beter vind of slechter.

G: Heb je dan wel een voorkeur van hoe het gepresenteerd moet worden dus meer informeren of amuseren.

R: Beide vormen zijn belangrijk. De ene keer staat informeren op de voorgrond en de andere keer amuseren dus daar moet wel een goede mix tussen zitten.

G: Zou je wel vaker. We hebben net de waarden besproken die jij belangrijk vind. Als HLTsamen deze waarden uhm mee zou nemen in het verwerken van de content op de verschillende mediakanalen, zou je dan vaker de sites bezoeken.

R: Ik zou zeker naar dat platform gaan om daar mijn informatie te halen. Ik zou het alleen niet verstandig vinden om gebruik te maken van te veel verschillende mediakanalen.

G: waarom niet?

R: Nou de kans is dan groot dat veel informatie elkaar overlapt en dus niet meer interessant is of dat je te veel informatie krijgt van verschillende platformen en dat zou ik zelf niet fijn vinden om allemaal binnen te krijgen.

G: ahah Oke nouja ik heb nog een kleine test en dat is. Ik heb hier een voorbeeld post. Ik zou graag willen vragen om ernaar te kijken en uhm te analyseren en daarna kunnen we weer verder.

R: Oke gedaan

G: Oke als je naar de post kijkt wat vind je er goed aan?

R: Ik vind het uhm ja goed dat duidelijk te zien is dat het een vacature betreft voor HLTsamen. Ook is duidelijk om welke vacature uit gaat. Springt goed in het oog. Ook door de afbeelding is het duidelijk om welke vacature het gaat en wat ze zoeken. Hierdoor vind ik het wel gelijk opvallen.

G: oke en wat minder goed?

R: nou. Ik heb wat moeite met de woordkeuze zoals “geringe taak”, “sommigen”, “gezocht” Om het makkelijker te maken zou ik toch gaan voor een makkelijker woordkeuze en woorden die duidelijker zijn. Voor de rest is de vacature duidelijk en goed omschreven.

G: zou de vacature in lijn liggen met de waarden van HLTsamen?

R: hm Als ik mijn eigen waarden erbij pak. Dan uhm ja vind ik de waarden in de tekst wel goed terugkomen. Even kijken... Universalism het begrijpen, waarderen tolereren van het welzijn. Ja opzich komt het wel erin terug. Nouja uhm niet helemaal. Het richt zich op het begrijpen en het waarderen van de medewerkers, maar uhm Ik denk wel dat deze tekst zich meer richt op de ...op de Stimulation dan echt op Universalism, maar dat is niet meteen verkeerd, omdat het wel een beeld geeft dat je iemand nodig hebt om samen een taak of klus op te lossen dus wel weer het samen werken en samen verbinden dus uhm. Ook al komt deze waarden niet echt terug. Ik vind het wel aansluiten op HLTsamen.

G: En zouden er nog punten zijn die je zou veranderen?

R: Ik zou toch echt proberen ander woorden te kiezen. Zou iets duidelijk beschrijven wat de functie inhoudt. Het is nu veels te algemeen.

G: oke helemaal top!

Dankje wel voor je deelname en ik laat zo snel mogelijk weten wat er uit het onderzoek is gekomen.

R: oke top succes nog even met je scriptie.

G: yes dank je wel!

Aanvullende informatie respondent 8

G: Goedemorgen. Dank je wel dat je wil meewerken aan mijn vervolgonderzoek voor mijn studie.

R: Geen probleem.

G: Het geen dat ik vandaag wil behandelen is een tweede A/B-test. Hiermee wil ik achterhalen of de waarden terug komen in het voorbeeld dat voor je ligt. Aan de hand van de opmerkingen die jij geeft kan ik achterhalen in hoeverre dit aansluit op de medewerkers en of er veranderingen getroffen moeten worden. Nu is mijn eerste vraag of de kernwaarden van HLTsamen dus inventief, krachtig en verbinding terug komen in dit voorbeeld.

R: Nee ik zie de waarden niet echt terug, maar dat komt omdat het moeilijk is de drie kernwaarden in blokjes te verdelen. Inventief zou je nog kunnen plaatsen bij het blokje HLTalent, door het gebruik maken van Drones, maar uit de tekst in het blokje kan ik niet opmaken of het gaat om gebruik van Drones bij HLTsamen of dat het een hobby van hem is.

G: Ah oke. En de andere twee kernwaarden zie je helemaal niet terug?

R: Nee niet echt.

G: Oke. Nouja de vorige keer heb je bij het onderzoek aangegeven dat je de waarden universalism belangrijk vindt, maar komt deze waarde terug in het voorbeeld?

R: Ook denk ik niet dat deze waarde terug komen in het voorbeeld. Je bedoelt mijn waarden toch?

G: Ja, Ja. Klopt.

R: Uhm nou de waarden universalism komt niet echt terug omdat ik niets over de burgers en over de natuur terug zie. We zijn een organisatie dat staat voor verbinden met de burger. Het zou goed zijn als we daar ook iets over zouden schrijven.

G: Vind je het vervelend dat de waarden niet terugkomen?

R: Op zich vind ik het niet zo vervelend dat het niet terugkomt in het voorbeeld omdat de koppen onderdelen zijn van ons personeelsblad volgens mij. Ik vind het belangrijker dat het de gemeente zelf wordt gecommuniceerd dat de burgers en de natuur belangrijk zijn.

G: Kan je mij misschien uitleg geven waarom?

R: Nou de nieuwsbrief wil iets vertellen over de organisatie zelf naar de medewerkers toe. Dit gaat niet naar buiten toe dus het is belangrijker dat het nieuw zich betreft op de medewerkers dan op de wereld naar buiten toe.

G: maar dan houdt de organisatie wel rekening met het welzijn van de medewerkers?

R: Ja.

G: Dus dan komt de waarden technisch gezien wel terug toch?

R: Hm ja als je het zo stelt, heb je daar wel een punt.

G: Het hoeft niet persé gericht te zijn op de natuur, maar ook gaan over de welzijn van de medewerkers enzo.

R: Ah oke. Ja nee dan komt het wel terug.

G: En zijn er nog andere waarden die je terug ziet in dit voorbeeld? Ik bedoel dan wel aan de hand van de waarden van Schwartz die op het andere blad zijn beschreven.

R: Hm even kijken hoor.

G: Doe rustig aan.

R: Ik zie niet veel waarden hierin terug komen. Op nu universalisme na ja en benevolence.

G: En welke waarden ontbreken er?

R: Ik vind Security wel een belangrijke waarde om terug te laten komen. Burgers willen graag in een veilige omgeving leven en wonen dus dat zou de gemeente ook wel na moeten streven om ervoor te zorgen dat dit werkelijkheid wordt.

G: Zou dit dan ook belangrijk zijn om in de gemeente-identiteit op te nemen?

R: Ja, want dat is ook iets dat de gemeente uitstraalt en wil uitstralen. Je bent toch een veilige haven voor de burgers en dat zou ook zeker ingezet moeten worden.

G: Ah oke. Hm zijn er nog dingen goed aan het voorbeeld?

R: Op zich zijn de teksten bij de blokjes goed. Het stimuleert wel om er verder op te klikken om het te lezen. Daarnaast gaat het om interne informatie dus kan de lezer zelf ook bepalen of je het wel/niet wil lezen.

G: En wat vind je minder goed?

R: Als je wilt dat er meer met de kernwaarden gedaan moet worden dan is het voorbeeld niet goed en zal je de stukjes daar meer om moeten richten. Ze zouden ook meer van een persoonlijke achtergrond kunnen gebruiken dat HLTsamen uitstraalt.

G: Hoe bedoel je?

R: Nou ik heb meer het gevoel dat de bollenstreek meer betrekking heeft op Lisse dan op de andere drie gemeenten dus ik zou eerder zoeken naar afbeeldingen die HLTsamen presenteert.

G: Ah oke en wat zou HLTsamen sowieso moeten veranderen?

R: Als het de bedoeling is dat we intern ook meer aandacht aan de kernwaarden besteden dan zou dit verandert moeten worden.

G: En als laatste vraag zou HLTsamen gebruik moeten maken van een persoonlijke uitstraling?

R: Ja, Misschien om aan de burgers te laten zien dat de ambtenaren in één organisatie werken en daarnaast de afzonderlijke gemeenten. Dus aangeven dat er eigenlijk 4 organisaties zijn.

G: Hoe zou HLTsamen dat moeten doen?

R: Misschien aandacht aan geven op de afzonderlijke gemeentepagina's en echt iets te creëren dat echt HLTsamen is.

G: Oke helemaal top. Dank je wel voor je medewerking aan het vervolgonderzoek.

R: Geen probleem.

Respondent 9

G: Goedemorgen

R: Goedemiddag Gillian

G: Superfijn dat je wilt meewerken aan mijn onderzoek naar de drijfveren van de medewerkers van HLTsamen. Voordat we gaan beginnen met het interview zal ik uitleggen waar het uhm interview voor dient.

R: graag gedaan en laat maar komen.

G: Oke nou uhm. Ik wil graag de drijfveren van de medewerkers onderzoeken en uhm nouja ik wil dus achterhalen hoe jij in het leven staat en wat jou motiveert, zodat ik de identiteit van HLTsamen beter in kaart kan brengen en uhm ervoor te zorgen dat de communicatie beter afgestemd kan worden op de communicatie naar de medewerkers, maar ook naar de buitenwereld.

R: oke.

G: Nou uhm ik heb dus een topic guide met een paar verschillende punten die ik graag zou willen bespreken. En ehh het is opgedeeld in een aantal algemene vragen, vragen over de kernwaarden van HLTsamen, vragen over de waarden van jou zelf en de uhm communicatiemiddelen van HLTsamen. Als laatst wil ik uhm afsluiten met een test om te kijken wat jij van een Facebookpost vindt.

R: oke nou laat maar komen.

G: haha. Top oke om te beginnen uhm hoelang werk je nu al bij de organisatie?

R: Ik werk nu anderhalf jaar bij HLTsamen en ik werk al 20 jaar bij de gemeente.

G: Zo dat is al een lange tijd. Bij welke gemeente heb je voorheen gewerkt?

R: ik heb eerst in Lisse gewerkt en daarvoor bij Noordwijkerhout.

G: Waarom heb je dan de keuze gemaakt om naar HLTsamen toe te gaan?

R: Nou uhm het was voor mij de keuze HLT of Noordwijk/Noordwijkerhout. Aangezien deze laatste een soort nachtmerrie was geworden heb ik gekozen voor HLT.

G: Waarom was het een soort nachtmerrie?

R: Het was er niet gezellig. Alles was er slecht geregeld de administratie klopte niet veel dingen gingen er verkeerd. De werkdruk was immens hoog, dus het was voor mij de beste keuze om over te stappen naar HLTsamen.

G: oh ja nee dat begrijp ik dan volkomen. Ben je nu wel blij met de keuze?

R: Ja ik heb het erg naar mijn zin. Leuke collega's, het werk is leuk, de werkdruk is veel lager dus ja ik uhm ben blij dat ik de keuze heb gemaakt om naar HLT over te stappen.

G: haha gelukkig En uhm op welke afdeling werk je?

R: Ik werk op de afdeling P&O.

G: Ah oké!

G: Nouja zoals je weet heeft HLTsamen een aantal kernwaarden. Deze kernwaarden zijn Inventief, Krachtig en Verbindend om te achterhalen wat de medewerkers van deze kernwaarden vinden zou ik graag willen vragen of jij mij kan vertellen wat jij van deze waarden vindt?

R: Ja, uhm Ik vind het prachtige woorden. Het geeft weer waar HLTsamen naar streeft en ik geloof ook echt in deze kernwaarden. Als organisatie is het lastig om met woorden te komen die goed bij de organisatie passen en uhm ik vind het dus ook super goed dat ze voor deze kernwoorden hebben gekozen omdat het uhm ja het geeft weer hoe HLTsamen is!

G: Hoe bedoel je dat?

R: nou met meerdere mensen weet je meer, je kan meer en je staat ook veel sterker. Dit zorgt er ook wel voor dat de kernwaarden goed aansluiten op de organisatie.

G: Zou je misschien per kernwaarden omschrijven wat je erbij denkt?

R: even denken hoor. Nou ik denk bij krachtig dat je met zijn 3en dus de drie verschillende gemeente ook sterker staat. Je maakt als organisatie meer een vuist en heb je ook meer te betekenen in de streek en dat uhm dat vind ik een goede zaak. Alleen ik denk dan wel dat we moeten oppassen dat we als organisatie niet te groot worden want dan ga je weer eilandjes creëren.

G: Hoe bedoel je dat?

R: Nou hoe groter de organisatie hoe meer iedereen alles in eigen hand wil hebben of weer andere dingen voorop willen stellen. Waardoor mensen meer in groepen gaan werken of zich afsluiten van de rest waardoor ik denk dat als de organisatie te groot wordt iedereen mijn zijn eigen groepje gaat werken en de rest vergeet. We willen samen één team vormen dus ik denk wel dat als de organisatie kleiner blijft iedereen elkaar blijft kennen en ook samen gaat werken.

G: ah ik begrijp het en hoe zit het met inventief?

R: Ja je brengt elkaar op ideeën en je neemt vanuit iedere organisatie iets mee waardoor je samen meer inbreng hebt. Dit is ook iets wat uhm HLTsamen wilt bereiken dus ik vind dit kernwoord ook goed passen bij de organisatie.

G: oke en verbindend?

R: uhm. Ja. Soms is het makkelijker om de verschillen binnen de teams en collega's aan te geven dan om de overeenkomsten te vinden waardoor je niet goed op één lijn ligt met elkaar, maar de organisatie heeft nog wel een slag te slaan met het verbinden. We zijn nu ook pas een jaar gefuseerd en heel veel mensen hebben nog hun eigen manier van werken en manier van denken. Langzamer aan veranderd dat wel, maar het is nog niet volledig in de organisatie geïntegreerd. Alleen ik denk dat dit een kwestie van tijd is. Dus ik ben er wel van overtuigd dat de verbinding komt.

G: oke duidelijk. Nouja we hebben nu het eerste gedeelte afgesloten. Ik heb nog wat vragen over jouw persoonlijke waarden. Ik heb hier een lijst met verschillende waarden. Ik zou graag willen vragen om naar deze waarden te kijken en de tijd te nemen om ze even te lezen.

R: Oke

R: Poeh wat een woorden. Oke ik ben er klaar voor.

G: hahah, ja het zijn niet echt de meest makkelijke woorden.

R: nou zeg dat haha.

G: haha, maar goed. Oke van het lijstje van waarden welke van de waarden vind jij het meest belangrijkst en waarom?

R: Welke waarden vind ik het belangrijkst. Uhm. Belangrijkst. Ik denk dat ik toch zou gaan voor Universalism, want ik denk dat deze waarden toch het dichtst bij mij staat het waarderen en tolereren en ja toch ook wel respectvol omgaan met alle mensen, dieren, natuur om me heen. Dus ik vind dit wel een belangrijke waarden.

G: en welke waarden vind je dan het minst belangrijk?

R: Power. Deze waarde staat ver van mij af. Ik vind dit woord echt iets narcistisch hebben. Daar heb ik gewoon helemaal niets mee. Ik ben gewoon echt allergisch voor mensen die deze waarden bij zich dragen. Ik walg er gewoon van.

G: zo erg?

R: Ja, ik vind het gewoon heel erg zelf ingenomen om alleen maar aan jezelf te denken en als een geldwolf achter het geld aan te gaan en rijkdommen. Het leven bestaat meer uit dan alleen geld en macht.

G: ja, daar kan ik mij zeker bij aansluiten. En de waarden Universalism waar zou je die het meeste geleerd hebben?

R: Ik denk voornamelijk uit mijn opvoeding. Mijn ouders vonden het heel belangrijk dat ik respect heb voor mensen en de natuur dus ik heb dit ook altijd meegenomen in mijn leven.

G: En als je deze zelfde waarden nou zou betrekken op de organisatie. Welke waarden zouden voor HLTsamen het meest belangrijk zijn om na te streven?

R: uhm... ja. uhm... uhh poeh. Ik denk... Ik denk dat ja Security het beste past bij de organisatie. De omschrijving past het beste erbij en het biedt ook een mooi uitgangspunt om de burgers iets te bieden.

G: ah oke en als je zou kijken naar welke waarden het minst belangrijk zijn voor de organisatie welke zou je dan kiezen.

R: uhm...jeetje.. Ja ik denk toch de onderste 4. Ik zou er niet één kunnen kiezen, maar dit heeft meer te maken omdat deze waarden persoonsgericht zijn. Als gemeente moet je toch meer denken aan het groepsbelang. En uhm wat voor de een goed is, kan voor de ander heel wat anders betekenen. Dan is overeenstemming behalen een belangrijk onderdeel binnen de gemeente.

G: En als je echt specifiek voor één moet kiezen?

R: uhm dan zou ik echt gaan voor Self-direction, omdat je als gemeente uhm ja samen hoort te werken en dan vind ik het belangrijk dat je samenwerkt en dat kan je niet alleen dus vandaar dat ik deze zou kiezen.

G: Oke. uhm nou nu we aan het einde zijn gekomen van deze vragen had ik nog een aantal vragen over de informatievoorziening van HLTsamen. Uhm om te beginnen vroeg ik mij af welke communicatiemiddelen jij gebruikt op je werk?

R: Communicatiemiddelen. uhm. Mobiel, computer, laptop. Ja dit zijn wel de meest gebruikte middelen.

G: en thuis?

R: Poeh uhm Vaste telefoon, kaartje, mobiel, iPad.

G: ah oke en nouja HLTsamen wilt natuurlijk inspelen op de arbeidsmarktcommunicatie. Op welke manier of op welke kanalen zou HLTsamen moeten zitten om ervoor te zorgen dat zij de huidige, maar ook de toekomstige medewerkers aanspreken?

R: uhm. Ik zou denk denken aan intranet en social media. Facebook, Twitter. Uhm ja de kanalen die nu het meest gebruikt worden.

G: en zou jij nog een voorkeur hebben op de manier hoe de informatie verspreid wordt dus heb jij uhm liever een voorkeur voor video, tekst, geluid? Of beeld of iets?

R: Nee nouja deels. Ik zou als eerste denken aan alleen video's maar tekst is ook wel handig om te gebruiken. Je uhm dekt daarmee de lading van het bericht dus ik zou wel een goede mix gebruiken van deze middelen.

G: Stel HLTsamen zou de belangrijkste waarden meenemen die jij net hebt aangegeven in de communicatieuitingen of in de teksten op facebook of iets. Zou jij dan getriggerd worden om uhm vaker te kijken? Of zou je dan niet geïnteresseerd zijn, blijven?

R: Ik denk niet dat ik uit mijzelf zou kijken. Ik ben niet echt een social mediagebruiker, maar ik denk wel als mijn collega's enthousiast zijn dat ik zeker de moeite zou nemen om even te kijken.

G: Maar je zou niet uit jezelf kijken?

R: nee, nouja misschien zou ik wel blijven hangen als ik het echt leuk vind, maar ik weet het niet ik zou er ook niet echt een antwoord over kunnen formuleren.

G: Heb je wel een uhm voorkeur voor hoe de informatie gegeven wordt dus uhm zou je meer behoefte hebben aan informeren, amuseren of iets anders?

R: In een tijd waarin alles heel vlug gaat, geef ik de voorkeur aan iets waardoor ik ook snel informatie krijg. Alhoewel ik van amuseren ook niet vies ben. Ik denk dat een goede combinatie tussen deze twee goed zou kunnen werken.

G: Ja dat is wel het beste ja denk ik.

R: Ja haha vind ik dus ook!

G: Maar om toch nog even te testen hoe jij het beleeft, heb ik hier een tekst en ik zou graag willen vragen om de test door te lezen en te formuleren wat jij ervan vind.

R: Oke. Oke ja. In een paar zinnen een pakkende tekst. Het voelt als HLTsamen. De afbeelding maakt het duidelijk om welke functie het gaat. Alleen ik moet wel zeggen dat ik het woord individueel niet echt passend vind. Als je het hebt over HLTsamen, moet je niet gaan praten over individuele wethouders. Het doet een beetje afbreuk op het samen wat ook terugkomt in de naam van HLTsamen.

G: En stel je zou dit betrekken op de waarden van HLTsamen. Zouden de waarden wel overeenkomen met de organisatie?

R: ja opzich wel. De tekst is in HLTsamenstijl het past goed bij de organisatie. Ik zou wel zeker zo een soort tekst gebruiken. Ik zou alleen wel andere woorden kiezen, maar over het algemeen is dit een goede tekst om te gebruiken op de mediakanalen.

G: oke maar wat zou de dan graag anders willen zien?

R: nou ik zou eerder zeggen onze collega's dan individuele wethouders. Het klinkt meer als teamverband en minder afstandelijk. Minder op een eilandje.

G: ah oke maar ik wil je heel erg bedanken voor je deelname aan het onderzoek.

R: Graag gedaan! En succes met je onderzoek

G: Dank je wel!

Aanvullende informatie respondent 9

G: Goedemorgen

R: Goedemorgen!

G: Dank je wel dat je wilt meewerken aan mijn vervolgonderzoek over de waarden van HLTsamen. Ondanks het vorige interview probeer ik meer diepte te krijgen over de situatie dus ik zou graag een nieuwe test uit willen voeren om te achterhalen of de waarden terug komen in HLTsamen en of jij dat ook zo ervaart.

R: Oke

G: De eerste vraag waarmee ik wil beginnen is of de kernwaarden dus inventief, krachtig en verbinding terug komen in de nieuwsbrief?

R: In het algemeen of alleen op het plaatje?

G: alleen in het plaatje.

R: Hm even kijken hoor. Ik denk het niet echt. Je moet goed zoeken bij welk blokje je een kernwaarde vindt passen, krachtig vind ik helemaal niet terug en verbinding zou je bij contact kunnen plaatsen, maar dat is wel gezocht.

G: Zou krachtig meer naar voren moeten komen?

R: Ja vind ik van wel. De organisatie wilt krachtig zijn en dat moet dan ook terugkomen in de uitingen. Daarom vind ik wel dat HLTsamen hier meer aandacht aan zou moeten besteden.

G: Ah oke en als je kijkt naar de waarden die je in het vorige onderzoek hebt gegeven. Dit zijn de waarde universalism. Als je kijkt naar deze waarde. Komt deze waarde dan terug?

R: Nee. Deze waarde komt niet terug.

G: Kan jij mij misschien uitleggen waarom deze waarden niet terug komt?

R: Er wordt sowieso nergens in nieuwsbrief gesproken over de burgers. Wij zijn een organisatie die werkt voor de burgers, dat is ons uitgangspunt. Dat moet je ook ergens terugvinden in je nieuwsbrief. Daar doen wij die allemaal voor en dat zou zeker ook meer terug mogen komen in de nieuwsbrief.

G: Ja dat zou wel beter zijn ja. Maar als je kijkt naar de waarden van Schwartz. Het blaadje heb ik hier zou je dan kunnen aanwijzen welke waarde je terug ziet komen.

R: Je bedoelt aan de hand van het blad van Schwartz?

G: Ja

R: Ik denk dat ik de waarden benevolence terug komt in het voorbeeld. Ik denk dat dit voornamelijk terugkomt in het kopje HLTalent. Dat staat ook wel gelijk aan het kopje inventief, maar voor de rest komen de waarden niet echt terug. Ja misschien ook nog wel een beetje Tradition en security. Het is heel veilig en het houdt zich heel erg aan de huisstijl van HLTsamen. Dus de organisatie houdt alles wel heel veilig.

G: Vind je het jammer dat ze het zo veilig houden?

R: Ja, want je zou zo veel leuke dingen kunnen laten zien dat de organisatie doet, waardoor je positieve blik over de organisatie krijgt, maar dat ontbreekt nu wel.

G: Welke waarden mis je dan wel in het voorbeeld?

R: Als ik kijk naar deze waarden mis ik wel echt de waarden universalism, stimulatie en achievement.

G: Kan je misschien uitleggen waarom je deze waarden mist?

R: Nou, Universalism zoals ik net al zei. Je uitgangspunt is de klanten en de mensen en die komen in dit voorbeeld niet terug. Het is te veel intern gericht. Ik heb nu het gevoel dat het een soort van intranet is alleen in de vorm van een nieuwsbrief en ze zouden hier meer verhalen van de klanten in kunnen zetten dan alleen over de eigen medewerkers.

G: Ah oke en de waarden stimulation.

R: Nou die waarden ontbreek ik wel een beetje, omdat ik mij niet echt aangesproken voel om de nieuwsbrief te lezen. Dat zouden ze kunnen doen om meer over de klant te hebben dan alleen over interne dingen, want dat kan ik terug lezen op intranet.

G: En achievement?

R: Hmm nou de organisatie wil kracht uitstralen en dat komt niet terug.

G: Kan je dat misschien uitleggen?

R: ja nouja, misschien hadden ze ook een kopje kunnen doen van waar staat HLTsamen nu. Geef informatie over waar HLTsamen nu staat wat ze bereikt hebben. We doen het samen en dat zou ik ook wel graag terug willen zien. Je bent daadkrachtig aan het werk en dat moet ook zeker terug komen. Het is een gemiste kans om het meer tot leven te laten komen.

G: Zijn er ook dingen die je goed vindt aan dit voorbeeld.

R: Het is overzichtelijk, duidelijk en goed doorgevoerd in de huisstijl van HLTsamen

G: en wat vind je minder goed?

R: Nouja zoals ik net al zei. Ik mis de waarden een beetje en het is te intern gericht.

G: En zijn er nog dingen die je zou willen veranderen?

R: Ja, ik had toch liever meer gezien dat we er zijn voor de burgers. Dus ja. toch meer laten zien dat we voor de burgers aan het werk zijn, niet zo intern houden.

G: Zou HLTsamen meer gebruikt moeten maken van een persoonlijke uitstraling?

R: Ja, ik denk dat voor de betrokkenheid met de burgers het wel goed zou zijn.

G: Zou je ook uit kunnen leggen, hoe HLTsamen dat moet doen?

R: Nou uhm even denken. Oh ze hadden een keer zo'n verhaal wat in de kerstperiode in de krant stond toen er op kerstavond nog een paspoort uitgereikt is door iemand van burgerzaken aan een jongen die vergeten was zijn paspoort in de week ervoor op te halen. Dat zijn leuke dingen die HLTsamen ook doet en dat soort dingen zouden ook zeker terug moeten komen, omdat het meer laat zien waarvoor je werkt en dat het ook leuk is om je werk te doen.

Respondent 10

G: ieder geval dank je wel dat je wilt meewerken aan het interview.

R: graag gedaan.

G: zoals je misschien al een beetje hebt gehoord ben ik bezig met het achterhalen van de waarden en de drijfveren van de medewerkers van HLTsamen. En dat wil ik ook gaan gebruiken om de identiteit van HLTsamen beter in kaart te brengen, maar ook van deze waarden gebruik te maken om de arbeidsmarktcommunicatie beter af te stemmen dus dat de communicatie goed op de medewerkers afgestemd is, maar ook om potentiële nieuwe medewerkers binnen te krijgen. En vandaar dat ik met verschillende medewerkers een interview doe om te achterhalen hoe zij naar de organisatie kijken en te achterhalen wat voor hun motiverend is en wat hun drijft.

R: ja

G: Het interview gaat ongeveer 45 minuten duren en alle informatie die hier wordt besproken is alleen voor mijn scriptie en alleen voor mijn onderzoek en zal ook niet naar uhm de buitenwereld toe gaan of gelezen worden door iemand anders.

R: oke

G: Mijn onderzoek bestaat uit 4 verschillende onderdelen. Eerst begin ik met algemene vragen daarna ga ik een vraag stellen over de waarden van HLTsamen. Daarna uhm diepen we verder uit over de waarden van jouzelf en hoe je deze implementeert in de organisatie en een deel gaat over de communicatiemiddelen van HLTsamen.

R: Oke.

G: Dus om mee te beginnen. Hoelang werk je al in de organisatie?

R: En bij de organisatie uh als zijnde ook de voorgangers?

G: Ja.

R: Uhm ruim drie jaar.

G: 3 jaar

R: drie jaar en een beetje.

G Nog steeds naar je zin?

R: Ja

G: en bij welke organisatie heb je hiervoor gewerkt.

R: Bij Hillegom

G: En vanwaar heb je de keuze gemaakt om bij HLTsamen te werken?

R: in zekere zin is dat geen keuze omdat de verandering kwam en dan heb je de keuze of kwam of niet. Ik heb wel de keuze gemaakt om te blijven. Dat is met name omdat ik het ontzettend leuk vind om te werken in een organisatie die bezig zijn. Nou dan kom ik hier aan mijn trekken. Hahah

G: haha. Dat is zeker waar!

R: Dus er was een hoop te doen aan de voorkant ervan ook nu weer en als het te rustig wordt dan wordt het voor mij minder interessant.

G: Dus als je lekker bezig kan blijven dan en dingen kan blijven doen dan.

R: Als ik dingen op automatische piloot ga doen dan word het voor mij minder interessant.

G: oke

R: Ja

G: en op welke afdeling ben je werkzaam?

R: P&O

G: en Zoals je weet heeft HLTsamen drie verschillende soorten kernwaarden. Inventief, Krachtig en Verbindend. Zou je mij kunnen vertellen wat je van deze kernwaarden vindt?

R: Als je het mij heel eerlijk vraagt weetje ik kan mij erin vinden. In die zin. Je had ook tot een aantal andere woorden kunnen komen. Uhm maar het is een het is een eindelijk gaat het om het gevoel wat je met elkaar hebt en dat je daar een kapstok in vindt is prima maar onderaan de streep is het wat je met elkaar neerzet en zijn kernwaarden voor mij naja echt slechts een middel. Dus uhm wat ik al zei als er drie andere woorden uit waren gekomen die ook een goede kapstok waren was het voor mij ook al oke geweest.

G: dus je kan je wel vinden in de kernwoorden die zijn gekozen?

R: ja hoor ik kan mij prima vinden in de kernwoorden en er een kapstok in kan vinden voor activiteiten die we nu doen en voor de wijze waarop we dingen willen doen. Dus dat kan ik prima ja.

G: en als je deze drie kernwoorden nou apart van elkaar zou nemen, zou je bij ieder woord iets kunnen vertellen wat je er specifiek van vindt?

R: specifiek van vindt? Of ben je opzoek naar een voorbeeld wat ik erbij voel?

G: uhm Ja meer een voorbeeld wat je erbij voelt zeg maar

R: Inventief... inventief betekent niet innovatief dat is wel echt wat anders inventief. Inventief betekend voor mij dat je op een slimme manier met je werk en met de hindernissen uhh die je in elke job tegenkomt dan omgaat. En dat je denkt uit de mogelijkheden dat je denkt vanuit de kansen. uhm en daar zit voor mij inventief in. Dus welke mogelijkheden kunnen we met zijn alle bedenken om dit vraagstuk het hoofd te bieden. Dat is voor mij inventief. Uhm

Krachtig. Betekent dan ook dat je hierin een keuze durft te maken. Dus dat je niet allen realiseren, maar dat je ook zegt van oke dit is hoe we het gaan doen, maar ook krachtig dat je daarbij een goede uitleg bij kan geven. Dus dat je toelicht waarom je tot besluiten komt en en daarin je stakeholders meeneemt. Dat is voor mij krachtig en verbindend zit hem letterlijk in HLTsamen in het woord natuurlijk en dat kan je niet alleen dat wil je ook niet alleen kunnen, want dan ga je op een eilandje werken. Dus hoe kan je de mensen die voor jou betekenisvol kunnen zijn of voor wie jij betekenisvol bent ja verbinden aan wat je te doen hebt samen. Dus je hebt een opdracht en wie heb je nodig om dit te realiseren en welke middelen moeten erbij betrokken zijn welke mensen moeten geïnformeerd zijn uhm. Zodat iedereen zich ook gehoord voelt en meegenomen voelt en dat alle kennis dat in HLTsamen aanwezig is ook terugkomt daarin.

G: En dat vind jij ook echt een belangrijk aspect dat erin terugkomt?

R: het is ook hartstikke leuk als het erin terugkomt en eraan gedacht wordt. Je krijgt zo veel meer energie en een stuk wordt zo veel rijker als dan wanneer je onverwachte invalshoeken aanboort. In dit geval P&O werkt voornamelijk intern. Intern gaat er net zo goed op en dat is uhm en uhm heel tof om een medewerker een stuk te laten lezen die werkt bij de IBB die ja normaal gesproken alleen te maken heeft met de salarisverwerking bewijze van spreken. Van hoe kijk jij er nou naar als jij dit P&O stuk bekijkt. En wat doet het dan met je? Gewoon om een keertje een andere invalshoek te krijgen. En wel daar wordt het rijker van.

G: Dat vind ik mooi.

R: Ja.

G: Ja. Mooie uitleg. Dat moet ik wel even meegeven haha.

R: dank je wel

G; Nu ik een beetje inzicht heb in de waarden van HLTsamen en wat jij ervan vind ben ik ook heel erg benieuwd naar de waarden uhm welke waarden voor jou belangrijk zijn. Dus ik heb hier een lijst met 10 verschillende soorten waarden.

R: ja

G: en ik zou je heel graag willen vragen om deze waarden even tot je te nemen.

R: Ja. Ja

G: oke als je nu naar deze waarden kijkt. Welke waarden is voor jou als persoon zijnde het belangrijkste?

R: uhm. Het belangrijkste. Misschien gek, maar ik merk wel dat ik onderscheid maak tussen. Dat je toch wel de verschillende levens die je hebt als ware dat je thuis wel andere waarden hebt en dat is niet helemaal waar, want de waarden lopen natuurlijk in elkaar over

G: uhuh

R: Maar thuis vind ik andere waarden belangrijk of hoger in belang dan waarden bijvoorbeeld hierop werk. Dat merk ik nu we nu je deze vraag zo stelt. Uhm Als ik hem in een werksituatie moet beantwoorden. Laat ik het daar nu maar op houden dan is het voor mij 'stimulation' de wereld ontdekken en opwinding opzoeken. Dat is dan wel wat mij ook in mijn werk drijft.

G: En als je dat nou zou vergelijken met thuis?

R: Ja, met kleine kinderen ben ik ook erg opzoek naar veiligheid, harmonie, stabiliteit, rust, reinheid en regelmaat.

G: haha

R: Maar uhm ook wel de stimulation. Ook wel de leuke dingen doen ook aan de wereld laten ruiken maar wel in het kader van veiligheid en niet andersom.

G: Op werk is het meer andersom?

R: Ja eigenlijk wel. Ja toch wel. Er zitten Ja. Ja nouja zo. Ik ben thuis niet iemand die zo morgen besluit van we gaan verhuizen want we hebben een nieuwe job in het buitenland. En ik zou wel heel weloverdacht doen aan mijn kinderen en als het aan de andere kant op mijn pad komt zou ik het niet uit de weg gaan. Naja zo.

G: Dus je maakt hele andere afwegingen waarschijnlijk?

R: Juist als hier ineens een toffe baan om de hoek komt zeilen dan en ik denk oh dat is gaaf voor mijn ontwikkeling dat is cool ja dan zou ik mezelf voor kunnen stellen dat ik dat zou doen. En dan speelt er wel in mijn achterhoofd van mijn vriend gaat een eigen bedrijf beginnen dus weetje daar heb ik ook wel een gat in het inkomen dus dat weet ik, maar dat is wel een tweede afweging die ik maak.

G: Dus dan ben je veel meer aan het nadenken wat verder en als je de keuze maakt wat de gevolgen ervan kunnen zijn?

R: Ja je krijgt eerst wat leer ik ervan, wat kan ik ermee waar ligt de prikkel en raakvlak en daarna ohjah ik heb nog wat te regelen en andersom is het thuis is het meer de veiligheid, de basis de haven wat kunnen we doen om het leuker te maken en een leuke afwisseling te krijgen dus ja dat zit er aan beide kanten erin alleen de zwaarte wisselt er voor mij er wel in.

G: oke en welke als je zou kijken naar de waarden weer.

R: Ja

G: welke waarden zou je dan kiezen als minst belangrijke?

R: uhm... Ja power. Ik ben niet zo iemand die heel erg uhm. Ik hecht weinig aan sociale status en prestige. Zo veel mogelijk niet. Ik vind het heel fijn om een goed leven te hebben. Ik ben heel gelukkig dat ik we goede financiële middelen hebben en dat we leuke dingen kunnen doen. Dat geen sociale status.

G: Het geeft je ook geen beter gevoel?

R: Nee joh. Absoluut niet zelfs. Eerder bijna het tegenovergestelde. Soort van schaamte zelfs.

G: Zo erg?

R: Ja. Nu valt het mee, maar een mooi voorbeeld. Toen we dit huis kochten. Een groot mensenhuis. Ik kom echt uit een arbeidersfamilie en dit is echt een knaller van een huis als je het vergelijkt met iedereen. Toen trad er wel bijna schaamte op.

G: Echt?

R: En dat is nu inmiddels mijn huis dus ik ben nu thuis het is mijn plek, maar als ik de eerste keer mensen rondleidde van mijn familie dan dacht ik wel een van oh jesus. Dat ik me er echt voor schaamde.

G: oh wauw. En waar heb je deze waarden echt geleerd?

R: Power die zo laag is heb ik zeker vanuit huis. Dat is een ding dat zeker is.

G: en de self-direction?

R: uhm stimulation had ik gezegd

G: Ohjah excuus.

R: Uhm ik denk met name van mijn vader. Mijn moeder heeft wel altijd de vrijheid geboden, en het echt opzoeken ja toch wel heel veel van huis uit eigenlijk, maar vooral de vrijheid te krijgen en om je neus te stoten en te ontdekken, ja mijn vader was ook altijd nieuwsgierig en in het reizen. Ik was zelf ook een enorme reisgek. Ik heb van mijn hobby mijn werk gemaakt. En het is tof om iets van de wereld te zien. Ja dat komt wel van mijn vader vandaan. Goh toch nog wat van mijn vader hahaha.

G: Hahaha je komt meteen op nieuwe bevindingen volgens mij haha.

R: hahahah ja eigenlijk wel ja. Ja en als ik dan weer naar de security kijk dan is dat wel weer van mijn moeder. En als ik kijk naar mijn relaties hoe dan heb ik wel heel veel geleerd van mijn

viend. Dus ik denk dat het meeste echt heel erg in je basis en in je privé hebt geleerd. Ik heb ook heel veel in mijn werkt geleerd, maar daar komen niet mijn waarden vandaan.

G: en als je deze waarden nu zou betrekken op HLTsamen? En die zij mee zouden moeten nemen in bijvoorbeeld de communicatie en in hun doen en laten?

R: Hmm. Hm. Dat kan er nooit een aanzich zijn. Dat is een samenspel van meerdere. Poeh moeilijke vraag is dat. Uhm. Het is makkelijk om af te strepen. Power en conformity zeker niet. Ik denk dat drie naar boven drijven en dat is tradition. Je hebt al aandacht voor wat er al is je respecteert dat opvattingen al zo zijn en daarbinnen of daarmee zal je aan de slag moeten. Ik zou Stimulation daar echt in meenemen vanuit misschien een bepaalde naïviteit om te gaan zoeken naar wat mag en wat kan en verken het maar en het is niet de waarheid dus rekening houden met en Self-direction ik zou hem iets anders interpreteren dan onafhankelijk leven omdat onafhankelijk leven lijkt weer dat je geen rekening houdt met, maar daar zit tradition dan weer bij is dat een goede tegenhang om te zeggen van maak een keuze om die kracht die om de hoek komt kijken en leg uit waarom je die keuze maakt, maar blijf niet hangen in het niets doen. Dus die drie zouden nu voor mij een beetje en dan security om het daarbinnen te doen een voorwaarden eigenlijk. Want als die veiligheid er niet is dan gaan mensen het ook niet doen.

G: Dus het is echt ene samenspel van waarden?

R: ja het kan er niet een zijn. Nee dat gaat niet. Nee volgens mij is het ook echt een combinatie en iedereen heeft wel iets van deze waarden in zich hebben. Dus dat geldt voor ene organisatie net zo goed.

G: Zou je dan wel waarden kunnen noemen die het minst bij de organisatie passen?

R: Heb je het over wensen of hoe het is? Want voor mij zit daar wel een verschil in.

G: Ik zou wel denken van die eigenlijk niet in de organisatie thuishoort.

R: Die er niet hoort te zijn is conformity en macht. Als de organisatie alleen maar zou conformeren dan zou er gebeuren wat er nu al precies een issue is namelijk we werken volgens de regels van de wet en bepaalde mensen niet geholpen worden en we hebben nota bene een ontschotter. Zo heet de functie echt iedergeval in de volksmond en die ontschotter die zorgt ervoor dat zulke mensen niet buiten de boot vallen maar ook aandacht voor is en er aandacht voor is als we alleen maar zouden werken naar de wet dan maken we elkaars leven wel heel moeilijk.

G Nou dit was het dus voor dit onderdeel over de waarden. Uhm Ik had nog een aantal vragen over het communicatiemiddel gebruik jij op werk?

R: Op werk. Uhm niets.

G: niets geen communicatiemiddelen?

R: Oh sorry uhm telefoon, face-to-face. Oh jah op die manier. Uhm Ik facetime graag of skype dat ik beeldbel. Dat is voor mij het meest wenselijke gesprek. Mail, intranet uhm presentaties.

G: en op privégebied?

R: Mail niet zo veel, face-to-face, bellen, heeeel soms facebook.

G: niet echt een facebook fan?

R: Nee. Nee

R: LinkedIn en ja allemaal platformen om met de zwemles te communiceren, maar ik denk niet dat je die zoekt.

G: haha nee niet echt.

R: ja ook LinkedIn. Ook minimaal.

G: en zoals ik het net al zei HLTsamen wilt meer een gezicht hebben. Welke mediakanalen zou jij de voorkeur geven aan HLTsamen om dit doel te behalen.

R: Voor mij zouden dat de platformen zijn waar wij onze toekomstige medewerkers aan willen binden en het is voor mij dus interessant om te weten waar de doelgroep zich op beweegt. Ieder geval een website. Dat is het centrale punt waar alles weer bijeenkomt. Verder is het kanaal ondergeschikt voor wie erop zit. Laat ik het zo zeggen ik wil weten wie erop zit en om het daarna pas te bepalen om te kijken welke we gaan gebruiken.

G: En stel je voor dat HLTsamen gebruik zou maken van social mediakanalen. Welke manier van informatievoorziening zou jou het meeste aanspreken? Heb jij liever dat het via beeld gaat of via tekst? Of combinatie?

R: Ja uhm onderzoeken en eigen ervaring leert dat je beelden beter bekijkt, filmpjes idem dito dan lappen tekst als het tekst is zou het beter statements en quotes moeten zijn. Bijna in tegeltjes wijsheid.

G: je zou lappen tekst ook echt afraden?

R: Ja want op social mediakanalen lees je dat niet dus op mediakanalen wel, maar op de website niet. Wel to the point, maar als ik verdieping zoek dan verwacht ik dat wel op ene website. Die wil ik niet primair krijgen, maar ik zou wel willen doorklikken om. Dus daar zit voor mij wel een verschil in. Kijk op facebook verwacht ik het niet, maar op werken in het westen verwacht ik dat wel. En als ik wil weten wat HLTsamen is, maar als ik mij wil verdiepen wil ik meer erin verdiepen.

G: En als je dat nou meer zou betrekken op de manier van schrijven heb je dan liever dat het meer informerend of amuserend is.

R: ja dat kan volgens mij hand in hand. Weetje je hebt beide nodig. Als je alleen maar informatie verstrekt. Laat ik het zo zeggen van de website belangrijker en voor het andere gedeelte kan je niet zonder amusement. En ja je kan niet alleen maar plaatjes sturen dus het kan niet zonder elkaar, maar het accent zal per medium verschillen.

G: Oke maar stel je voor we zouden nu de waarden die je net hebt gegeven meer op de website plaatsen, maar ook meer gebruiken op social mediakanalen zou het jou dan ook meer triggeren om deze kanalen te bekijken?

R: Ik denk moet ik even overna denken. Ik denk het wel en waarom zeg ik dat het kan op de delen waar zijn. Heb ik er niets te zoeken op een website. Ben ik helemaal niet opzoek naar een baan dan zal ik minder snel zoeken om. Heb ik niets met de omgeving zou ik ook niet zo snel zoeken. Dus iets hebben met de omgeving op welke manier dan ook. Of ik nu opzoek ben naar een baan of omdat ik woon in de omgeving dat helpt al. Uhm hierin zit ook tradition om een verschil te maken. Als voorbeeld Voor heel lang was Shell de beste werkgever, maar dat is nu niet meer zo dat is nu Tesla, omdat jongeren nu meer iets voelen voor duurzaamheid. En de waarden komen hierin ook weer naar voren. Wat betekenen je voor de omgeving met welke normen en waarden kan je spelen. En met deze regio en economisch voorspoed hebben. En de stimulation om het te realiseren dus ja het zou mij wel triggeren om vaker de kijken binnen het kader van ik moet al een instentive hebben of ik moet opzoek zijn.

G: als laatste heb ik nog een voorbeeld post om te kijken of de waarden terugkomen nu is mijn vraag om te kijken of deze waarden terugkomen in HLTsamen of dat deze post totaal niet aansluit? Hierdoor ben ik benieuwd wat jij ervan vindt. Dus ik zou willen vragen of je de tekst door zou willen lezen.

R: oke. Ik moet zeggen het bericht heeft een goede tone-of-voice, de breedheid van de taken komen terug blijkt wat de toegevoegde waarden is. Ik vind het een goede tekst. De Stimulation komt ook terug. Ik zou wel meer willen zien hoe de bestuurssecretaris creatief kan zijn. Als voorbeeld als bestuurssecretaris moet je problemen oplossen en tot een creatieve oplossing komen en dat zou ik ook wel vinden dat het meer terug moet komen dus hoe iemand creatief kan zijn. Dat zou ik ook wel meer terug willen zien

G: oke. Dus meer creativiteit?

R: Ja. Meer de HLTmanier.

G: oke helemaal top. Dankje wel voor je deelname aan het onderzoek.

R: Graag gedaan.

Aanvullende informatie respondent 10

G: Goedemorgen.

R: Goedemorgen Gillian.

G: Allereerst wil ik je bedanken dat je wilt meewerken aan het vervolgonderzoek van mijn scriptie over de waarden van HLTsamen. Om te achterhalen welke waarden terugkomen in de uitingen van HLTsamen ben ik voor een tweede keer opzoek naar welke waarden van belang zijn en welke waarden terug moeten komen om ervoor te zorgen dat de juiste waarden geïllustreerd worden.

R: oke top. Laten we maar beginnen dan!

G: Yes. Mijn eerste vraag is of de kernwaarden van HLTsamen dus inventief, krachtig en verbindend terug komen in dit voorbeeld?

R: Ja, het wordt beeldend met voorbeelden geladen.

G: Wat bedoel je hiermee?

R: Nou de nieuwsbrief is heel beeldend ingestoken door wat het voor iemand individueel en daarmee voor de organisatie betekent.

G: Ah oke en komen de waarden die jij in het vorige onderzoek hebt gegeven terug in het voorbeeld. Om even het geheugen op te frissen over de waarden de waarden die voor jou belangrijk waren voor jezelf zijn de waarden stimulation en veiligheid en de waarden die je belangrijk vindt voor de organisatie zijn stimulation, selfdirection, security en tradition. Zou jij kunnen zeggen dat deze waarden terug komen?

R: Stimulation ja. Mensen worden uitgenodigd om te laten zien waar ze voor staan en welke kansen zie je, droom je over of heb je gepakt. Ook hier weer in verhaalvorm. En Veiligheid/security, nee daar zou voor mij ook wel meer aandacht aan besteed mogen worden. Hierbij kan dan gedacht worden aan de dingen die we team overstijgend doen. En aandacht voor goed voorbeeldgedrag hebben, maar ook mooie verhalen schrijven die plaatst vinden binnen de organisatie.

G: Vind je het fijn dat de waarden terugkomen?

R: Ik vind het zelf heel fijn dat de waarden terug komen, omdat het terugkomen van de waarden herkenning oproepen. Dat moet je als organisatie hebben dat de medewerkers zich kunnen vinden in de waarden die ze nastreven. Het geeft een prettig gevoel, maar zorgt er ook voor dat je voor de organisatie wil werken.

G: Ah oke. nu naar het volgende onderdeel. Ik heb hier een lijst met waarden die ik de vorige keer ook bij me had dus de waarden van Schwartz. Nu is het mijn vraag of je kan vertellen welke waarden terug komen in het voorbeeld?

R: Je bedoelt in de nieuwsbrief?

G: ahuh. Ja.

R: Poeh oke ik moet even kijken hoor. Ik denk dat de waarden universalism, benevolence het meeste terug komen, maar ook wel iets van conformity, tradition en selfdirection.

G: Oke wauw haha dat zijn veel waarden die terugkomen in het voorbeeld. Zou je ze misschien ook kunnen toelichten waarom of nouja hoe je deze waarden terug ziet in het voorbeeld.

R: Uhm nouja universalism en benevolence, omdat de organisatie elkaar wilt helpen en stimuleren, maar ook het belang van elkaar terug laat komen dus in teamwork, nieuwe collega's HLTalent. Het laat zien dat het bij de organisatie gaat om verbinden en zoeken naar het samenwerken. Tradition komt terug, aan de hand van de huisstijl en de kleuren die HLTsamen gebruikt en zelfsturing ja de organisatie zoekt naar zelfsturing en dat wil de organisatie ook bieden met deze nieuwsbrief. Deze waarden komen allemaal terug in de verhalen die in de nieuwsbrief zijn geschreven.

G: Je gaf ook nog aan conformity. Kan je de waarden uitleggen waarom deze terugkomt?

R: Uhm de organisatie heeft kaders waarin het moet werken. Niet alles kan zomaar gepost of geschreven worden en dat is iets waar de organisatie rekening mee houdt in het stuk. Het houdt zich aan de sociale normen die voor HLTsamen gelden en dat is ook wel terug te zien in de stukken die er zijn geschreven.

G: Maar gezien de waarden die er wel allemaal in terugkomen, zijn er ook waarden die er ontbreken in de nieuwsbrief en die jij graag terug wil zien. Dit is ook aan de hand van de waarden van Schwartz.

R: Welke waarden ik mis. Ik mis de waarden veiligheid. het een randvoorwaarde is om de waarde stimulation in de praktijk ruimte te bieden. Veiligheid van je leidinggevende, team en om fouten te maken.

G: Dat zou volgens jou ook meer terug moeten komen. Maar dat betekent dus ook dat de waarde stimulation nog niet volledig terug te vinden is in de organisatie?

R: Laat ik het zo zeggen. De organisatie is er mee bezig. Het is een jonge organisatie waar alles nog geregeld moet worden en het stimulans is er wel, maar kan natuurlijk beter. Er hebben veel veranderingen plaats gevonden, verschillende culturen, verschillende werkwijze en mensen hebben zich naar één manier moeten veranderen. En daar kan nog wel wat extra werk in bevorderd worden en de mensen in stimuleren om samen naar hetzelfde te streven en dat

zou de organisatie ook moeten stimuleren, maar dit alles kan niet gedaan worden als er niet aan de randvoorwaarden veiligheid wordt voldaan.

G: Ah oke. En zijn er nog dingen die je goed vind aan dit voorbeeld?

R: Veel beeld van de regio, HLTsamen, versterkt met verhalen van mensen vanuit HLTsamen. Het roept herkenning op en dat is wat de organisatie wil bereiken.

G: Zijn er ook nog dingen die je minder goed vindt?

R: Minder goed zou ik niet gelijk zeggen, maar het zou wel leuk zijn om een soort interactie aan te kunnen gaan via de nieuwsbrief. Het is nu redelijk zenden, hoe kan je de dialoog hiermee aangaan of stimuleren? Dat is nog wel iets wat meer terug mag komen.

G: Dat zou jij nog wel willen veranderen meer stimulatie zoeken?

R: Ja. Het versterkt de verbinding en de dynamiek in de organisatie. Daar streven wij ook naar en dat is ook iets wat de organisatie moet doorvoeren.

G: oke oke en de laatste vraag is. Zou HLTsamen meer gebruik moeten maken van een persoonlijke uitstraling?

R: Ja, doen ze al vind ik, maar blijven doen. Dat zorgt ervoor dat de waarden een lading krijgen, in plaats van dat er lacherig gedaan wordt over de 'woorden'.

G: Wat bedoel je met lacherig over de woorden?

R: Nou de woorden worden niet altijd even serieus genomen door de medewerkers en dat zou wel moeten gebeuren. Om ervoor te zorgen dat de medewerkers dezelfde kernwaarden nastreven moeten zij er wel in geloven en ook dezelfde waarden nastreven van de organisatie, maar dat kan pas als zij hiertoe gestimuleerd worden, maar ook op de hoogte zijn van de waarden die er binnen de organisatie spelen en bewust zijn van de belangrijke waarden.

G: Zou je misschien toe kunnen lichten hoe HLTsamen dat kan doen?

R: Teamdagen. Ga lekker brainstormen over de waarden of teambuildingsdagen laat zien dat de organisatie en de medewerkers naar dezelfde doelen en dezelfde waarden streven. Uhm Geef aandacht aan de medewerkers laat de waarden in verschillende afbeeldingen terug komen. We hebben de borden hangen in HLTsamen geef een preview van welke waarden belangrijk zijn. Stimuleer de medewerkers. Laten zien dat zij een deel van de organisatie zijn en laat ze voelen dat ze belangrijk zijn. Dus stimuleren dat zij een deel van de organisatie willen zijn

G: ah oke. nou helemaal top! Dat was mijn laatste vraag. Dank je wel voor het meewerken aan mijn interview en ik laat zo snel mogelijk weten wat eruit is gekomen.

R: oke helemaal top en graag gedaan. Totziens

G: Doeg.

Respondent 11

G: In ieder geval dankjewel dat je wilt meewerken aan het onderzoek. Ik zal eerst wat uitleggen over het onderzoek. We willen samen met Communicatie en P&O de identiteit beter in kaart brengen van HLTsamen. En we willen er ook voor zorgen dat, uhm, de waarden van de medewerkers goed aansluiten op die van de communicatie maar ook op de identiteit, dus ervoor zorgen dat eigenlijk gewoon alles goed in elkaar overloopt. En uhm.. Ik ben er dus heel blij mee dat je me daarmee wilt helpen. Dus ik heb een interview met allemaal vragen opgesteld en het bestaat uit een aantal onderdelen. Het zijn eerst gewoon introductievragen om wat meer informatie te hebben over de kernwaarden van HLTsamen, over de waarden van de huidige medewerkers, dus daar gaan we zo een testje voor doen. En uhm.. nog een deel over de informatievoorziening, dus wat voor communicatiemiddelen je gebruikt. En ja gewoon over het media gebruik, en als laatste heb ik nog een andere kleine test om wat informatie te krijgen wat jij van de afbeelding vindt. Dus daar gaat het interview uit bestaan. En om te beginnen met: Hoelang je eigenlijk al in de organisatie werkt?

R: Met Hillegom erbij werk ik eigenlijk vanaf vandaag, of nee gisteren eigenlijk, 10 jaar.

G: Gefeliciteerd.

R: Ja.

G: Dat is al best wel een lange tijd.

R: Nou ja dat is bij deze organisatie. Ik zit al heel lang bij gemeenten. Ik heb daarvoor in Katwijk twee jaar gewerkt en daarvoor iets van acht jaar in Rijnsburg. Daarvoor ben ik er eventjes uit geweest uit de gemeentewereld en daarvoor heb ik nog tien jaar in de gemeente Haarlem gewerkt. Wat dat betreft blijf ik wel een beetje bij de gemeenten hangen.

G: Is het ook gewoon een bewuste keuze dat je bij de gemeente blijft hangen, of...

R: Nou.. Dat gaat eigenlijk een beetje vanzelf ja en het bevalt me op dit moment eigenlijk wel en de kennis lag daar ook dus ja, waarom niet.

G: Als het bevalt. Ja. Dan kan je gewoon beter lekker daar blijven.

R: Ik heb altijd met plezier mijn werk gedaan, laat ik het zo zeggen.

G: En ook. Was het een bewuste keuze om bij HLTsamen te blijven?

R: Ja, toch wel. Kijk en ik ben natuurlijk nu ook wel op een leeftijd dat ik denk van ja. Solliciteren is voor mij ook niet echt meer een optie. Ik ben 61 jaar, bij 62 jaar, dus dan denk ik van ja. Ik kan wel gaan solliciteren, maar daar komt toch niet veel uit. Dan kan ik me beter gewoon gaan oriënteren op HLTsamen.

G: Gewoon op de plek blijven waar je nu dan. Goed zit

R: Ja en op zich bevalt het werk. Wat ik deed beviel prima en dat was wel een beetje afwachten hoe dat zich ging ontwikkelen en natuurlijk nu.. Dat ik nu collega's heb waarmee ik samen moet werken, wat ik voorheen dus niet had. Niet op dat vlak van salarisadministratie. Dus dat was wel even wennen en even een beetje zoeken enzo, maar

G: Maar daar heb je nu ook wel je plek in kunnen vinden?

R: Ik heb daar wel mijn plek in kunnen vinden, ja. Het heeft wel wat strijd gekost.

G: Maar uiteindelijk komt alles altijd weer goed.

R: Ja, precies.

G: En bij welke afdeling ben je werkzaam?

R: Ik ben werkzaam bij de salarisadministratie.

G: HLTsamen heeft dus drie verschillende kernwaarden: inventief, krachtig en verbindend. Wat vind jij eigenlijk van die kernwaarden?

R: Ja.. Het zijn allemaal mooie woorden natuurlijk, maar ik vind het altijd lastig om daar iets over te vertellen. Ik hou meer van duidelijkheid en gewoon.. Wat bedoel je daar nou eigenlijk mee. Laat eens wat zien, weet je wel. Maar dat mis ik nog een beetje. Het is allemaal een beetje groot nog. Een grote wolk waar we eigenlijk in zitten en het is voor mij nog niet helemaal duidelijk waar het heen gaat. Ze willen natuurlijk wel leuke dingen, maar wat het precies gaat worden, dat is een beetje een roze wolk.

G: Dus het is eigenlijk te mooi om..

R: Ja, het is te omvattend. Ja hoe noem je dat. Ik vind het moeilijk om woorden daarin te zoeken. Hoe ik dat nou moet uitleggen. Niet concreet genoeg, laat ik het zo zeggen.

G: Zou je dan echt concretere woorden willen hebben? Daadkrachtig of doelgericht, meer van dat soort woorden, of

R: Ja maar ik hou meer van.. Ja laat mij zien wat ik moet doen en wat er van mij verwacht wordt. En dan is het duidelijk.

G: Oke.

R: En dat is denk ik bij een hoop medewerkers zo. Ik denk meer dat deze termen, duidelijk zijn voor de mensen in de wat hogere.. Het management enzo zitten. Dat idee heb ik.. maar voor de medewerkers die wat meer met de administratie enzo bezig zijn, lijkt mij dit meer een beetje... laat mij daadwerkelijk weten: wat wordt er nou van mij verwacht? Dan kan ik er wat mee.

G: Meer tastbaar maken eigenlijk?

R: Ja, meer tastbaar.

G: Zou je nog wel per kernwoord kunnen beschrijven wat je ervan vindt of? Wat denk je bijvoorbeeld bij het woord krachtig? Als je het los van elkaar ziet?

R: Nou misschien krachtig naar buiten, of daadkrachtig. Ja.. schouders eronder. Uhm.. ja ik vind dat lastige dingen. Wat zou jij erbij denken als je dat hoort?

G: Uhm.. ja er wel voor gaan. Kracht zoeken met heel de organisatie en met iedereen het te doen.

R: Maar dat is ook wel iets wat we al doen. Tenminste, naar mijn gevoel wel. Wij zijn er al een jaar mee bezig om zoveel mogelijk daadkrachtig voor de organisatie alles voor elkaar te krijgen.

G: En heb je dat gevoel van kracht ook weer bij het verbindende? Dat het ook zeg maar samenwerkt en de samenwerking daar goed in is, of..

R: Dat was in het begin heel erg zoeken, maar ik geloof dat die samenwerking er nu wel is. Tenminste in mijn werk en ook de combinatie, ik heb natuurlijk veel met financiën te maken dat die samenwerking wel duidelijk is ja. Die is nu wel goed.

G: Helemaal top. Dan had ik nog een andere vraag over andere waarden. En dat heeft meer betrekking op de persoonlijke waarden. Ik heb hier een blad met tien verschillende soorten waarden er op staan. En ik zou aan jou willen vragen of je ze wil bekijken en even goed wil doornemen?

R: Moet ik er gelijk iets over zeggen of niet?

G: Daar heb ik zometeen vragen over.

R: Oke. Benevolence, ik zou niet weten wat het zou betekenen als je het er niet achter had gezet.

G: Het is ook niet echt een woord die je dagelijks gebruikt of zo iets.

R: Oke

G: Als je naar deze waarden kijkt.. Welke van deze waarden zou voor jou het belangrijkste zijn? Gewoon als persoon?

R: Uhm.. Op dit moment 1. De universalism.

G: Zou je ook kunnen vertellen waarom?

R: Nou ja dat spreekt mij als persoon heel erg aan.

G: Voel je er een soort van herkenning in?

R: Ja.

G: En als jij zou kijken naar de waarde die je het minst belangrijk vindt? Welke spreekt jou dan het minst aan?

R: Jeetje, ja misschien dan toch achievement. Ik ben niet zo'n op succes gericht persoon, laat ik het zo zeggen. Mijn persoonlijke succes, laat ik het zo zeggen. En power, ja.

G: ook niet echt?

R: Nee ook niet echt.

G: En als je zou denken waar je deze waarden.. je hebt dus deze waarde die je belangrijk vindt en welke niet.. Heb je misschien een idee waar je deze het meeste hebt geleerd of eigen hebt gemaakt? Het kan verschillen tussen opvoeding of school..

R: Ja ik denk toch wel voornamelijk wat je meekrijgt in je opvoeding en hoe jij zelf naar de wereld kijkt. Ik ben wel altijd zelf geweest van welzijn en natuur en inderdaad respect hebben voor elkaar: de ander begrijpen.

G: Dus dat zijn wel belangrijke dingen voor jou?

R: Dat zijn wel belangrijke dingen voor mij ja.

G: En als je deze waarden nogmaals door zou nemen. Welke zou je dan zien als belangrijk voor de organisatie, dus voor HLTsamen. Om zeg maar na te streven.

R: Uhm.. ja.. toewijding heb ik echt zoiets van ja.. Bestaande gewoontes moeten er natuurlijk uit. Je moet natuurlijk niet.. Toewijding, respect en acceptatie van bestaande gewoontes, maarja die moeten doorbroken worden.

G: Je wilt verder..

R: Er zijn natuurlijk een hoop oudere mensen die zich vasthouden aan bepaalde tradities, ook hier binnen de gemeente, en die moeten soms gewoon weg. Omdat het niet meer gaat in zo'n organisatie. Dat het niet meer werkt.. het moet allemaal sneller en makkelijker. Ja ik zie daar in mijn werksituatie.. alles moet over op digitaal en er zijn nog zoveel mensen die vasthouden: nee printen printen printen. Alles op schrift en alles opschrijven..

G: Terwijl je nu ook alles via digitaal kan doen.

R: Ja, dus dat vind ik weer zoiets van ja.. Toewijding oke.. Ik vind het lastig om er nou een te kiezen.

G: Je mag er ook twee kiezen als dat het iets makkelijker maakt.

R: De tweede dan maar.. Benevolence.

G: En kan je ook een toelichting geven?

R: (hardop voorgelezen:) Het vermijden van ... nee anderen overstuur maken.. schade toebrengen.. men houdt zich aan de normen.. ja. Dat is mooi natuurlijk als dat kan. Soms moet je wel en kan je acties niet vermijden.. Het zijn allemaal dubbele dingen he.. Die kan je niet echt dat je zegt van nou..

G: Ja het is heel lastig om er een keuze in te moeten maken.

R: Ik vind het best lastig om er een keuze in te maken, ja. Hoge sociale status.. prestige nastreven..

G: waar zou je deze waarden het meeste opgedaan hebben?

R: uhm ja.. Poeh ik denk eigenlijk wel in heel mijn leven dat ik deze waarden heb geleerd.

G: ah oke. En welke waarden ken jij de organisatie toe?

Voor mij persoonlijk gaat het om of echt voor de organisatie?

G: Nee voor de organisatie.

R: Je moet dus echt denken vanuit de organisatie.

G: Ja. Welke jij dan echt het belangrijkste zou vinden. Dat je denkt

R: Wat de organisatie denkt, dat belangrijk zou zijn?

G: Nee, wat jij belangrijk vindt, dat HLTsamen in de organisatie nastreeft.

R: Oh ja, ja ik vind de stimulation. Het leven als een uitdaging zien. De wereld ontdekken en opwinding zoeken, ja dat vind ik opzich wel leuk.

G: En dat zou ook iets zijn waar HLTsamen echt achter zou staan?

R: Ja misschien zouden ze ook iets, ja ook wel ja waarom niet. Ik geloof dat die wens er ook wel is. Zeker bij de jongeren. Waar je mee bezig bent met je werk.. zie het als een uitdaging en maak er iets moois van. Probeer daar dingen in te vinden waar je...

G: In kan groeien?

R: Ja in kan groeien.

G: Dat is een mooie. En welke waarde zou je als minst belangrijk zien voor HLTsamen? Waar moeten ze echt niet achterna gaan?

R: Onafhankelijk leven leiden waarbij men zelf keuzes maakt. Dat lijkt me niet echt verstandig. Self-direction. Dat is voor de organisatie niet echt een.. iets wat ik voor ogen heb.

G: En waarom niet?

R: Ja je moet samen, dus dan ga je niet onafhankelijk.. dat we allemaal zelfstandig keuzes gaan maken.. als je samen moet werken en er samen iets moois van maken, dan zal je toch samen ook alles moeten doen.

G: Dat is zeker waar. Ja, daar sluit ik me bij aan. Oke dat was het dus voor het tweede onderdeel voor de waarden. En dan had ik nog een paar vragen over de wijze van informatievoorziening van HLTsamen. En de eerste vraag waar ik mee wil beginnen, is: Van welke communicatiemiddelen maak je gebruik op je werk?

R: Uhm, nou heel veel internet. Ik probeer soms dingen van Intranet te plukken, maar die communicatielijn vind ik nog steeds lastig. Moeilijk dingen te zoeken enzo. Dus meestal als ik dan iets zoek dan typ ik dat op internet in en de informatie komt vaak linea recta naar boven dus dat gaat voor mij vaak sneller dan dat ik dingen op Intranet moet gaan zoeken.

G: Ja dat is dan wel veel makkelijker ja als je gewoon op het internet gewoon kan zoeken.

R: En verder collega's natuurlijk die ik benader en ook van andere gemeentes. Ik heb ook contact met collega's van andere gemeentes waar ik input van krijg en informatie aan vraag.

G: En van welke middelen maak je gebruik in je privéleven? Dus gewoon buiten werk?

R: Communicatiemiddelen?

G: Dus bijvoorbeeld telefoon of zoiets?

R: Ja inderdaad, telefoon, internet, televisie. Ik heb alleen maar Whatsapp eigenlijk en e-mail. Voor de rest heb ik allemaal niet van die spannende dingen, maar dat komt natuurlijk ook omdat ik alweer wat ouder ben.

G: Geen social media meer? Zoals Facebook?

R: Nee. Facebook heb ik ook afgeschaft. Daar ben ik nu wel een beetje klaar mee.

G: En uhm.. dan gaan we toch een beetje inhaken op het social media gedeelte. HLTsamen wilt zich natuurlijk profileren op verschillende soorten media kanalen en op de arbeidsmarktcommunicatie. Welke mediakanalen zou jij adviseren om te gebruiken om HLTsamen een beetje te kunnen profileren? Je kunt dan bijvoorbeeld denken een Facebook of zoiets.

R: Ja dat kun je wel doen, maar ik hoor dat de meeste jongeren eigenlijk niet meer op Facebook zitten, dus ik denk dat dat weinig uithaalt. Misschien voor de wat oudere mensen die nog op FB zitten. Kijk ik moet eerlijk zeggen, ik keek altijd op FB nog wel.. daar krijg ik af en toe nog mailtjes van. Bij ons in het dorpshuis en die organiseren bijvoorbeeld dingen van de voetbal en die hebben ook een FB pagina waar je dus op kan zoeken en daar haal je nog wel eens wat

informatie af. Nextdoor hebben wij thuis.. Daar komt ook best wel eens wat uit, maar dat is voor HLTsamen natuurlijk niet spannend. Uhm ja...

G: LinkedIn of zoiets?

R: Ik ben niet zo op de hoogte van dat soort kanalen eigenlijk.. ja LinkedIn. Ik geloof dat dat ook wel een beetje achterhaald is. En je hebt natuurlijk nu die 'werken in het westen' wat we gebruiken van HLTsamen, dat weet ik dan wel.

G: Maar zou het denk je handig zijn voor HLTsamen om op mediakanalen te gaan zitten? Omdat niet heel veel jongeren meer op Facebook zitten? Maar zou het wel een slimme zet zijn om daar toch gebruik van te maken? Om bijvoorbeeld op FB advertenties neer te zetten en vacatures.

R: Dat kan geen kwaad natuurlijk. Ja vacatures weet ik niet.

G: En gewoon leuke posts bijvoorbeeld?

R: Ja leuke posts bijvoorbeeld. Want waar kijk jij bijvoorbeeld naar? Op welke media?

G: Ja meestal op een vacaturebank.

R: Internet dus gewoon?

G: Ja.

R: Maar de naam HLTsamen moet ook bekend worden, want je gaat niet zoeken op HLTsamen want dat kennen ze nog niet.

G: Ja dat is het zegmaar.

R: Het moet eerst bekend worden wat HLTsamen is. Je kan natuurlijk wel zeggen als je bijvoorbeeld dat je HLTsamen eraan vast plakt. Als je dat zoekt op internet dat je dat ook tevoorschijn tovert. Dat is natuurlijk wel een optie. Ik denk dat de meeste toch gewoon op internet gaan zoeken ja. Dat is toch wel de grootste mediabron eigenlijk. Het lijkt me niet dat ze echt televisiekanalen gaan gebruiken.

G: Ik denk het niet nee.

R: Leuke advertentie zo. Of nouja misschien in de regio. Regionieuw ofzo.

G: Dat zou nog wel kunnen ja.

R: En kranten.. worden natuurlijk ook niet zoveel meer gelezen. Ja digitale kranten misschien.

G: Ook nihil denk ik.

R: Het is een hele lastige ja. Hoe maak je je bekend als HLTsamen. Heb je daar met iemand anders een goed antwoord op?

G: Ja de meesten houden het gewoon op FB of Twitter of zoiets omdat je op een manier iets van informatie moet vergaren. Dus vandaar.

R: Ja. Nou FB prima maarja ik zeg al ik denk dat de jongeren daar niet meer echt op te vinden zijn. Kijk jij nog wel op FB?

G: Ja ik scroll er doorheen. Maar stel je voor.. HLTsamen zou bijvoorbeeld op dingen zitten zoals FB, Twitter of LinkedIn, gewoon de meest bekende socialmediakanalen, welke manier van informatievoorziening zou jij de voorkeur geven? Zou je dit liever hebben in beelden of in tekst, gewoon alleen maar geschreven tekst of een combi daarvan? Wat is jouw voorkeur daarvoor?

R: Ik denk een combi dan. Dat spreekt meer aan. Beeld geluid tekst.

G: Dus dat is iets waar HLTsamen zich aan zou moeten houden? Gewoon dat het een goede combinatie mix is?

R: Ja ik denk het wel.

G: En als HLTsamen, je had natuurlijk net de waarden die voor jou belangrijk waren en voor de organisatie, als jij deze waarden zou integreren in de arbeidsmarktcommunicatie, zou je dan ook vaker op verschillende soorten social mediakanalen gaan kijken? Bijvoorbeeld op FB, Twitter of LinkedIn of iets in die richting?

R: als ze dat zouden gaan doen? Dan zou ik het wel opzoeken. Persoonlijk hoor omdat ik het weet. Ik weet niet precies wat je bedoelt hiermee.

G: Kijk uhm.. Ik ben natuurlijk aan het achterhalen wat de waarden zijn van de medewerkers en ik wil deze waarden ook laten inspelen, dus wat de medewerkers belangrijk vinden, om HLTsamen een gezicht te geven. Dus dat buitenstaanders van HLTsamen meteen zien wat voor organisatie het is, wat voor mensen er werken, wat belangrijk is voor HLTsamen, wat belangrijk is voor de medewerkers en dat wil ik dus combineren met de communicatie uitingen. Dus stel je voor.. Je hebt natuurlijk de waarde gegeven die je belangrijk vond: Universalism (dat je aan de waarde denkt van mensen en dat samenwerken belangrijk is). Als ik dat zou mee nemen in het verwerken van de content, dat er bijvoorbeeld in een post zou staan: samenwerken naar beter HLTsamen. Zou je dat dan leuker vinden om te lezen en zou je dan meer getriggerd worden om vaker naar de website te gaan om deze te bekijken.

R: Ja opzich vind ik het wel leuk klinken. Het spreekt wel aan.. Of het mij nou meer triggert.. jeetje.

G: Maar zou je het wel leuk vinden? Dat je denkt Oh.. Ik ga dit liken want er wordt wel aan me gedacht.

R: Ja dat vind ik opzich wel leuk. Ik vind het wel grappig bedacht.

G: Dus als het meer op de medewerkers is gericht, is het al meteen wat leuker eigenlijk?

R: Ja het klinkt wel grappig ja. Het spreekt wel wat meer aan. Omdat wij natuurlijk met HILtsamen zitten. We hebben hiervoor gekozen natuurlijk, omdat de fusie er niet in zat. Omdat de gemeenten dat niet wilden. Maar waarschijnlijk gaan we over een aantal jaren, vijf of zes jaar, ook wel weer fuseren. Dat zou zomaar kunnen. Dat weet je toch niet natuurlijk. In deze vorm die nu is opgezet, is dat natuurlijk hartstikke leuk. Ja zeker. Je heet al zo, dus ja dan moet dat wel doorgaan natuurlijk. Die naam is al bekend. Dan ga je daar in verder zeg maar. Hou dat maar aan.

G: En welke vorm van informatie krijgt bij jou de voorkeur? Is dat meer dat tekst informerend moet zijn? Of dat het meer amuserend moet zijn? Of een combi daarvan?

R: Ik denk dat informatie toch wel het belangrijkste is. Want daar ga je meestal voor als je informatie zoekt. En natuurlijk kan er wel eens een vrolijke noot aan gegeven worden, een keer iets komisch tussendoor, omdat het makkelijk leesbaar wordt misschien. Niet van die ingewikkelde teksten natuurlijk. Gewoon goed leesbaar. Goed begrijpelijk voor iedereen. Geen moeilijke woorden. Dat is gewoon belangrijk. Gewoon duidelijkheid. Duidelijk in wat je bedoelt. Weinig afkortingen.

G: Check. Dan heb ik als laatste test een voorbeeld FB tekst gemaakt en ik zou je graag willen vragen om er even naar te kijken. En dan daarna kunnen we weer doorgaan met de vragen. En om even de tekst te lezen.

R: Het is wel duidelijk.

G: Dus het is gewoon een begrijpelijke tekst om te lezen zegmaar.

R: Het is wel een duidelijke tekst om te lezen ja.

G: Vind je het een goede tekst?

R: Wil je dat mensen naar je opkijken.. daar heb ik zoiets van.. too much. Opkijken hoeft niet maar waardering voor het werk dat je doet, zou natuurlijk fijn zijn. Maar zo zit ik persoonlijk in elkaar.

G: Ja nee tuurlijk.

R: En bestuurssecretaresse is natuurlijk wel zo'n type die wel zegt van.. nou hier ben ik.. Je moet wel je mannetje staan. Je staat natuurlijk tegenover het bestuur wat natuurlijk niet makkelijk is. Je moet stevig in je schoenen staan. Dus misschien zou je dat nog kunnen

toevoegen aan de tekst? En dat mensen naar je opkijken.. ja .. dat zou ik iets too much vinden ja.

G: Zou je ook iets aan de post kunnen zeggen wat je minder goed eraan vindt?

R: Nee opzich is het wel zo ploepppp, het ploept er zo uit. Duidelijk. Het spreekt wel aan opzich. Laat inderdaad de vacature maar heel duidelijk naar voren komen. van: Dit zoeken we. Als er iets naar voren komt van de functie waar je totaal geen interesse in hebt, hoeft je het ook niet te lezen.

G: Dat is zeker waar. En zou de vacature dan wel in lijn zijn met de waarden van HLTsamen? Dus stel je voor jij hebt net gezegd wat je een beetje bij HLTsamen vindt passen, zou het nog wel een beetje in lijn zijn, of.. valt het net buiten de boot?

R: Ja ik vind dit echt heel lastig. het is gewoon: je wilt dit graag, laat het maar weten..

G: Het is gewoon lekker recht toe recht aan dus?

R: Ja laat maar weten wat je wilt. Dit is het. Hier staan we voor en dit willen we. Ja waarom niet?

G: Dan zal ik je het verlossende woord geven. Dat was mijn laatste vraag. Dankjewel voor het meewerken.

R: Ik hoop dat je er wat aan gehad hebt.

G: Ja altijd. Ik neem alles mee en ik zorg ervoor dat alles uitgewerkt wordt.

Aanvullende informatie respondent 11

G: Goedemiddag

R: Goedemiddag

G: Dank je wel dat je nogmaals wil deelnemen aan mijn onderzoek voor de bepaling van de waarden. Ik ben bezig om de waarden van de medewerkers opnieuw in kaart te brengen door middel van een A/B-test en ik ben heel blij dat je mee wil werken hieraan.

R: Geen probleem

G: Zoals ik net al zei ben ik bezig de waarden te achterhalen van de medewerkers, maar ook of de koerswaarden goed terugkomen in de organisatie en aansluiten op HLTsamen. Nu is mijn eerste vraag of de kernwaarden van HLTsamen dus inventief, krachtig en verbindend terugkomen in dit voorbeeld? Op het kopje kernwaarden na.

R: Even kijken hoor. Uhm poeh ik vind het wel heel lastig dit. Je bedoelt echt de kernwaarden van HLTsamen?

G: Ja, dus krachtig, verbinding en inventief.

R: Uhm oke. Ik denk dat je de verbinding wel terug kan vinden in het kopje contactgegevens, omdat je op die manier verbinding zoekt tussen de medewerkers en de klanten en iedereen dus dat zou wel kunnen. Krachtig poeh uhm ik vind die wel heel lastig. Ik weet niet zo goed waar ik dat in terug kan vinden.

G: HLTsamen wil staan voor daadkracht. Zie je dat terug in de kopjes?

R: Uhh nee. Ik denk nie.. oh nou ik denk wel bij het kopje teamwork. Dat heeft wel iets daadkrachtig. Je werkt samen en je werkt naar één doel toe dus ik denk dat het daar wel in terug komen.

G: En inventief?

R: Poeh uhm tja ik denk dat inventief past bij het kopje HLTalent.

G: Oke nouja de vorige keer heb jij een aantal waarden gegeven die jij belangrijk vind in het leven. Dit zijn de waarden self-direction, benevolence en universalism. Zie jij deze waarden terugkomen in de nieuwsbrief? Ik heb hier een blaadje met de waarden van Schwartz, zodat je weer kan opzoeken wat de waarden inhouden.

R: Even kijken hoor. Ik denk self-direction en benevolence wel, maar universalism niet.

G: Waar uiten deze waarden zich in dat ze terugkomen.

R: Nou selfdirection Een onafhankelijk leven leiden, waarbij men zelf keuzes maakt ja ik zie dat wel terug in het kopje HLTalent en het kopje vacature. Het HLTalent leeft natuurlijk zijn eigen leven en maakt zijn eigen keuzes en bij vacature is het zelf ook een keuze of je op een positie blijft of dat je opzoek gaat naar een nieuwe plek.

G: En waarom komt universalism niet terug?

R: Ik had graag wat willen lezen over de klanten of verhalen over klanten dus wat de medewerkers van HLTsamen doen voor de klanten. Klanten helpen is de prioriteit van de organisatie en dat zou juist ook uitgelicht moeten worden. k had graag gezien dat ik dit kon lezen en misschien ook meer de waardering en het begrijpen van de medewerkers terug laten komen in het onderdeel nieuwe collega en bij het HLTalent. Het is wel aanwezig maar het is niet duidelijk.

G: Vind je het fijn of juist jammer dat de waarden niet allemaal terug te vinden zijn?

R: uhm poeh. Nou. Ik denk niet perse vervelend, want het is een internblad, maar het zou dus wel jammer zijn als je de waarden niet ziet in de andere uitingen.

G: Dus dan maakt het wel uit. Dus stel je zou de website van HLTsamen hebben. Dan zou je wel graag willen dat je bijvoorbeeld verhalen over klanten terug kan lezen?

R: Ja, dat lijkt me wel leuk ja. We zijn er voor de klant. Het lijkt mij dan ook belangrijk dat de organisatie dit laat zien.

G: Ah oke. En als je kijkt naar de waarden van Schwartz herken jij dan waarden in de nieuwsbrief?

R: Mijn waarden?

G: Nee, Nee ik bedoel uhm als je kijkt naar de waarden op dit blad. Zie jij dan nog andere waarden?

R: eh poeh.. Ik zie niet echt andere waarden die eruit springen.

G: Dus je ziet echt geen enkele?

R: Uhm ja een beetje Tradition.

G: Kan je mij uitleggen waarom?

R: poeh nou Toewijding, respect en acceptatie van bestaande gewoontes, opvattingen en situaties. De gemeente heeft toch respect een acceptatie naar de gewoontes toe van en de situatie daar houden ze ook wel rekening mee om HLTsamen te onderscheiden van de gemeenten, omdat het als afzonderlijk merk gezien moet worden. En HLTsamen heeft natuurlijk een huisstijl waar zij zich aan houden dus dat draagt wel iets van tradition met zich mee.

G: en welke waarden mis jij in dit voorbeeld aan de hand van de Schwartz waarden?

R: Ik denk dat ik de waarden security mis en de waarden universalism.

G: Kan je toelichten waarom je de waarden security mist?

R: Deze waarden is tegenwoordig heel belangrijk, omdat de veiligheid en zekerheid er niet meer is. Als je kijkt naar de huizen en beloften die bedrijven doen. Het is daarom juist belangrijk dat de HLTsamen juist als veilige haven gezien wordt door de klanten. Wij zijn voor de meeste dingen het uitvoerende orgaan en zijn verantwoordelijk voor veel dingen die er in de gemeente zelf plaats vinden. Daarom is het juist van belang om betrouwbaarheid en veiligheid uit te stralen en dat zou ook wel meer tot uiting gebracht mogen worden in de uitingen.

G: Hoe dan?

R: Nou aan de hand van een verhaal over klanten. Ik denk dat het ook wel samenhangt met dat universalism terug moet komen. Als je kan laten zien hoe je de klanten goed te woord staat en helpt, dan laat je zien dat je een betrouwbare organisatie bent en dat is iets wat HLTsamen moet bereiken?

G: Dus HLT moet er ook echt aan denken om meer klantenverhalen te schrijven?

R: Ja, ik denk dat dat wel heel bevorderend zou zijn voor de organisatie.

G: Oke oke . En zijn er nog punten die je goed vind aan dit voorbeeld?

R: Op zich wel duidelijk wanneer je interesse hebt in een functie bij HLT en wat meer te weten wilt komen over de organisatie.

G: en slechte punten?

R: Waar ik mij aan stoort zijn de vlakken met HLTsamen erop. Ik vind het een beetje storend, omdat het te vaak wordt weergegeven en dat zou naar mijn mening wel minder mogen.

G: oke en wat zou jij veranderen?

R: Iets met veiligheid (ICT) laten terugkomen en zoals wat ik net al zei meer verhalen met klanten.

G: Zou HLTsamen ook meer gebruik moeten maken van persoonlijke aspecten?

R: Ja ik zou het zeker aanraden om daar gebruik van te maken

G: Zou je ook voorbeelden kunnen geven? Op het voorbeeld van de klantenverhalen na?

R: Ja ik denk het gesprek aangaan met de collega's, meer interactie, teamdagen. Ik denk dat je moet denken aan dat soort dingen. Ik zou het nu zo snel niet weten, maar ik zou denken aan dat soort activiteiten.

G: Oke nou helemaal top. Dank je wel voor je deelnamen aan het onderzoek en fijn dat je zulke goede antwoorden hebt weten te geven.

R: Graag gedaan. Hopelijk heb je er wat aan.

G: Dat gaat helemaal goed komen haha. Tot ziens

R: Tot ziens.

Respondent 12

G: Goedemiddag. Dank je wel dat je wilt meewerken aan mijn onderzoek.

R: Goedemiddag

G: Voordat we van start gaan met het interviews zal ik eerst uitleg geven over het interview en hoe en wat? Wat we gaan bespreken hoelang het duurt en de richtlijnen. Het interview is voor mij van belang om de identiteit van HLTsamen beter in kaart te brengen, maar ook om deze door te laten lopen in de arbeidsmarktcommunicatie. Zo is het de bedoeling dat ik met de waarden van de medewerkers op de arbeidsmarkt in kan spelen, zodat de organisatie een gezicht naar buiten toe krijgt.

R: oke

G: Het interview gaat ongeveer een uurtje duren en alles wat hier wordt besproken is volledig anoniem en zal ook niet naar buiten worden gebracht dus alles is gewoon binnen deze deuren en verder komt het nergens naar buiten. Het interview is opgebouwd in verschillende topics. Zo behandel ik een aantal introductievragen. Hebben we het kort over de kernwaarden van HLTsamen, Daarna de waarden van jouzelf en als einde sluiten we af met vragen over de communicatiemiddelen voor HLTsamen.

R: Oke.

G: om te beginnen met mijn de eerste vraag. Hoelang werkt u al in de organisatie?

R: ik werk sinds 2013 met veel plezier in de organisatie, dus ondertussen uhm alweer vijf jaar.

G: De tijd vliegt voorbij!

R: Ja, zeg dat. Wacht maar tot je ouder bent dan vliegt de tijd nog sneller voorbij haha.

G: nog sneller haha. Ik vond dit al snel genoeg.

R: hahah

G: Maar vanuit welke gemeente ben je naar HLTsamen gekomen?

R: Vanuit de gemeente Lisse.

G: Was het een bewuste keuze om bij HLTsamen te blijven werken?

R: Ja, het was zeker wel een bewuste keuze. Voor de gemeente Lisse heb ik gewerkt bij andere overheidsinstellingen gewerkt en het is gewoon een fijne organisatie om in te werken. Het is ook gewoon een leuke organisatie om in te werken.

G: Door de sfeer die er hangt of iets?

R: ja, onder andere. De collega's, de sfeer, de werkzaamheden. Alles maakt het gewoon een fijne organisatie om voor te werken. Ook bijvoorbeeld het flexibele werken. Dat is gewoon ideaal. Je kan gewoon overal werken waar je wilt. Of je dit nu in Sassenheim, Hillegom, Lisse of thuis doet het maakt helemaal niets uit als je maar je uren hebt.

G: Ja, dat klinkt wel echt superfijn! En op welke afdeling werk je dan?

R: Ik ben de Coördinator van verbijzonderde interne controle

G: Nu ik een beetje inzicht heb in jou, weet je waarschijnlijk ook dat HLTsamen drie verschillende kernwaarden heeft. Inventief, krachtig en verbindend. Wat vind je van deze kernwaarden.

R: Ik vind het mooie kernwaarden die ook goed passen bij de organisatie. Kijk de kernwaarden zeggen op zich zelf niet zo heel veel, maar het gaat om het meedoen van de medewerkers. Meedoen is gewoon superbelangrijk. Als mensen niet mee willen gaan met deze verandering zullen zij ook niet snel de kernwaarden boeiend vinden, maar zodra je ervoor open staat, maakt dit het werk ook vele malen leuker.

G: Kom je het vaak tegen dat mensen niet meedoen aan de verandering?

R: Niet heel veel meer, maar aan het begin was het nog wel dat iedereen zich vasthield aan de gebruiken die bij de gemeente bij waar ze werkte van toepassing was. Er was ook heel veel ophef van oh hier doen ze het zo, ja meer hier doen we het zo en dat zorgt voor weerstand. Het is ook wel te begrijpen dat het eng is om het op een nieuwe manier te moeten werken, maar uiteindelijk is het ook belangrijk dat je met deze veranderingen meegaat en ook zorgt dat deze veranderingen worden doorgevoerd. En dat de medewerkers hier ook in meegaan.

G: Zou je dan per kernwoord kunnen vertellen wat je ervan vindt?

R: IVK. Nou Inventief. Zit het hem in creatief zijn gewoon ervoor gaan. Niet bang zijn om fouten te maken, want fouten maken mag en dat is het mooie van inventiviteit. Je kan op goede manieren dingen aanpakken die anders kunnen en misschien ook nog wel beter kunnen. Krachtig zou ik denken aan meer processen opnieuw doen en de stappen doorlopen. Dat maakt de organisatie krachtig. Door processen goed uit te denken en elke stap goed te doorlopen kan je als organisatie vooruitwerken.

G: En verbindend?

R: Verbindend is als wat ik net al zei. Het is belangrijk dat de medewerkers meedoen aan verbinden en van hun eiland afkomen. Je werkt als één organisatie samen om je doelen te behalen, en dat hoor je ook samen met al je collega's te doen.

G: mooi gezegd!

R: dank je wel.

G: Nu we dit onderdeel hebben afgesloten heb ik een vraag over de waarden. Nu heb ik op dit blaadje 10 verschillende waarden staan. Ik zou graag aan je willen vragen of je dit blad zou willen bekijken en na te gaan welke waarden voor jou het belangrijkste zijn.

R: Oke. Poeh dit is nog aardig lastig. De belangrijkste waarden voor mezelf zei je toch?

G: Ja!

R: Oke. Ik denk dat ik een van de belangrijkste waarden Self-direction vind. Ik hou er niet van om afhankelijk te moeten zijn van anderen en daarom probeer ik altijd zo veel mogelijk zelf te doen. Natuurlijk kan je niet alles zelf en heb je soms hulp nodig, maar ik probeer zoveel mogelijk zelf op te lossen. Universalism vind ik persoonlijk ook erg belangrijk. Ik vind dat iedereen zichzelf moet kunnen zijn en dat dat ook getolereerd en gerespecteerd moet worden.

G: oke. En zou je aan kunnen geven welke waarden jij voor jezelf het minst belangrijk vindt?

R: De minst belangrijke waarde vind ik Power. Ik vind het persoonlijk niet belangrijk om de zo hoog mogelijke status te behalen. Voor mij is het persoonlijk belangrijk om plezier te hebben in het werk en de dingen die je doet in het leven en dit hoeft voor mij niet verbonden te zijn met een hoge status.

G: En waar heb je deze waarden het meeste geleerd?

R: Ik heb deze waarden geleerd gedurende mijn leven. Je leert jezelf natuurlijk steeds beter kennen dankzij ervaringen die je opdoet en zo leer je wat persoonlijk belangrijk voor je is. Er is niet één moment waarop je deze waarden leert. Ik denk dat het veel te maken heeft met de ervaringen die je opdoet tijdens je studie, baan en persoonlijke leven.

G: Ah oke! En welke waarden vind je belangrijk voor HLTsamen?

R: Een van de waarden die ik belangrijk vind, is Universalism. Ik vind het belangrijk om begrip te hebben voor mensen en iedereen te tolereren om hoe ze zijn. Iedereen heeft andere persoonlijke kwaliteiten en daarom is het goed om hier gebruik van te maken. Een andere waarde die voor mij van belang is, is Benevolence. Ik vind het belangrijk om klaar te staan voor vrienden, familie en collega's, omdat je beter presteert als je goed in je vel zit.

G: En welke waarden vind je het minst belangrijk?

R: Een waarde die ik minder belangrijk vind, is Power. Naar mijn mening gaat het er in een organisatie voornamelijk om dat je samen werkt om de doelen van het bedrijf waar te maken, en niet per sé om je persoonlijke status.

G: Dus je vindt het ook belangrijk dat power ook niet in de organisatie terugkomt?

R: Ja dat vind ik van wel ja. Zoals de organisatie al zegt. Ze willen verbindend zijn en verbinden is in mijn ogen samenwerken. Als iedereen zich terugtrekt en voor zichzelf gaat werken, ja dan komt het niet waar wat de organisatie probeert te achterhalen. Daarnaast. Je werkt als organisatie voor de burgers. Je wilt het zo goed mogelijk laten verlopen voor hun. Dat betekent dat je dus niet naar een machtspositie kan streven, omdat je er juist bent om de mensen te helpen.

G: Ja dat klinkt wel logisch ja.

R: Ja.

G: Oke nu door naar het volgende onderdeel. Om dus de identiteit van HLTsamen goed in kaart te brengen ben ik heel benieuwd naar welke communicatiekanalen jij gebruikt? Op werk dan. En hierbij kan je denken aan iets zoals e-mail.

R: Ik maak gebruik van verschillende kanalen. De meeste communicatie op het werk verloopt via de e-mail, Intranet, Internet en telefoon.

G: En welke zijn dat in je privéleven?

R: In mijn privéleven gebruik ik voornamelijk mijn telefoon uhm mag het ook social mediakanalen zijn?

G: ja natuurlijk graag zelfs.

R: Uhm dan maak ik voornamelijk gebruik van whatsapp, Facebook, Instagram.

G: En oke stel. HLTsamen gaat gebruik maken van verschillende mediakanalen. Welke kanalen zou jij belangrijk vinden waarvan HLTsamen gebruik zou maken. Dus dan kan je denken aan iets zoals Facebook.

R: Uhm sowieso intranet en via de e-mail, een eigen website zou ook nog wel een handig ding zijn, maar ik zou ook zeker zeggen Facebook en Instagram of zoiets.

G: En waarom?

R: Nou ook al zit de doelgroep er niet op, het is belangrijk om de doelgroep of mensen die er interesse in hebben op de hoogte te stellen van je bestaan Zo krijg je een gezicht en krijg je een identiteit. Nu zou er wel gekeken kunnen worden welke het beste aansluiten op de organisatie, maar ik zou ze zeker ook niet uitsluiten.

G: En stel HLTsamen zou op verschillende mediakanalen zichzelf profileren, op welke manier zou dat dan de voorkeur krijgen. Zó je dit dus willen zien aan de hand van video's, geluid, tekst of maakt dat helemaal niets uit?

R: Mijn voorkeur gaat wel uit naar een combinatie van beide. Ik vind beeld en plaatjes wel veel fijner om naar te kijken. Ze zijn minder zwaar om te verwerken. Tekst is altijd zo van een hele lading aan informatie, maar wel nodig om iets duidelijk te maken, dus een goede combinatie is wel raadzaam.

G: Wat zou jij belangrijker vinden op welke manier de informatie wordt verspreid. Heb je hierbij de voorkeur dat het echt om informatie geven gaat of meer om amusement?

R: Ik vind een combinatie van informeren en amuseren belangrijk. Het belangrijkste doel blijft natuurlijk informeren, maar als dit op een leuke manier gedaan wordt, zal de informatie veel beter blijven hangen.

G: Dus eigenlijk moet er ook wel een stukje amusement in zitten?

R: Ja dat vind ik wel belangrijk ja als er een deel amusement in zit.

G: En stel de belangrijkste waarden die je net hebt gegeven zullen verwerkt worden in het verwerken van de content

R: Oke even kijken ik had de waarden Universalism en Benevolence voor de organisatie. Ja. Ik zou het wel belangrijk vinden dat deze waarden terugkomen in de communicatie. Zo laat je de mensen zien dat je ze waardeert en ook tellen. Het is iets wat de je als gemeente uit hoort te dragen. Als je dit op een creatieve wijze weet te implementeren in de communicatie, zou dat juist fantastisch zijn.

G: Oke top. Nu heb ik een voorbeeld om te testen of de waarden daadwerkelijk overeenkomen. Ik heb hier een voorbeeld en ik zou u willen vragen om je hierop te richten en te analyseren.

R: oke. gedaan

G: Oke top als je nu kijkt naar dit voorbeeld. Wat vind je goed aan de tekst en aan het voorbeeld?

R: Wat ik er goed aan vind is dat er met duidelijke letter is aangegeven naar wat er gezocht wordt en ook in de afbeelding duidelijk naar voren komt waar ze naar opzoek zijn. Dit vind ik goed omdat je meteen al, zonder de tekst te lezen, weet dat het om een vacature gaat voor bestuurssecretaresse.

G: En wat vind je van de tekst?

R: Het is geen pakkende tekst die meteen je aandacht trekt en ervoor zorgt dat je verder wilt lezen. Het wordt uit de tekst ook niet meteen duidelijk wat de vacature precies inhoudt. En het is ook wel heel machtsgericht. Erkenning in het werk hebben dat je doet is fijn en goed salaris ook, maar zou dat nou echt in een vacature moeten? Het is best wel kort door de bocht. Ik weet

niet of dat goed zou werken?

G: Komen de waarden terug in het voorbeeld?

R: Absoluut niet. Dit zijn meer waarden die terugkomen in macht, maar niet in Universalism en Benevolence of stimulatie of iets dergelijks.

G: Hm oke, maar wat zou jij er dan aan veranderen om het beter te laten ogen?

R: Ik zou meteen duidelijk maken in de tekst of afbeelding wat de functie ongeveer inhoudt. Om hoeveel uur het gaat en in het kort wat de eisen zijn waar je aan moet voldoen. Als dat mensen aanspreekt, zijn ze naar mijn mening eerder geneigd om op de link te klikken en door te lezen. En de tekst wat vriendelijker maken. De tekst is nu heel erg kort door de bocht en niet echt aansprekend, dus ik zou echt hele andere woorden gebruiken of samenwerken terug laten komen. Het is immers HLTsamen.

G: Oke helemaal top. Dankjewel voor je deelnamen aan het interview. Ik heb de informatie die ik nodig heb dus ik denk dat het tijd is om af te ronden.

R: oke helemaal top. Tot ziens.

G: doei.

Aanvullende informatie respondent 12

G: Dank je wel dat je wilt meewerken aan het aanvullende onderzoek. Het is de bedoeling dat ik met deze A/B-test extra informatie kan krijgen over de waarden die voor de medewerkers van belang is en welke waarden terug moeten binnen de organisatie. Vandaar deze test om te kijken of het geval wel is dat de waarden even goed terug komen.

R: Oke

G: Om te beginnen heb ik hier een voorbeeld van de nieuwsbrief van HLTsamen. Kan jij mij vertellen of de kernwaarden van HLTsamen terug komen in dit voorbeeld?

R: De waarden van HLTsamen komen redelijk terug. De kernwaarde innovatief vind ik op zich wel terugkomen in de vorm van hoe ziet hlt eruit in 2020, drones etc, Het is krachtig en doelgericht. Het laat zien waar het op staat en inventief is het ook, omdat er ook creatieve aspecten instaan zoals het HLTalent en het visieplan het laat wel zien waar wij naar toe streven. En door middel van de nieuwsbrief versturen wordt er tussen de medewerker en de organisatie wel verbinding gezocht.

G: En gezien de waarden die jij in het dagelijkse leven nastreeft of op werk komen deze overeen met de waarden in de nieuwsbrief.

R: ik weet eigenlijk niet meer welke waarden ik heb gegeven.

G: Oh excuus. Ik heb hier het blad van Schwartz met de waarden. En de waarden die jij had zijn selfdirection en universalism. Kloppen deze waarden nog steeds.

R: Hmm. Ja opzich kloppen deze waarden nog.

G: oke top. Nu de waarden weer bekend zijn komen de waarden die jij hebt aangegeven overeen met de waarden in de nieuwsbrief?

R: Self-direction niet echt. Het onafhankelijk leven kan volgens mij ook niet echt gedemonstreerd worden in een nieuwsbrief. Ja het kan wel het leven van andere medewerkers laten zien, maar niet echt van mijzelf als persoon. Nouja.. nu ik het zo bekijk komt self-direction wel terug. De medewerkers geven sturing aan hun eigen leven met de dingen die zij leuk vinden en dat delen zij met de medewerkers dus in zekere zin komt self-direction wel terug.

G: en de waarden Universalism?

R: Ja, ja ook wel. Het laat zien waar andere mensen mee bezig zijn dus het waarderen van de medewerkers komt ook terug in het voorbeeld. Zo mag iedereen zichzelf zijn, en dat laat wel zien dat HLTsamen openstaat voor iedereen.

G: Vind jij het juist fijn of vervelend dat de waarden die jij hebt gegeven terugkomen in het voorbeeld?

R: Ik vind het wel fijn. Het geeft toch wel iets van herkenning in de waarden die jij als persoon hebt en de waarden die de organisatie nastreeft. Zo voelt het wel dat de organisatie aan de medewerkers denkt en ook tegenmoet probeert te komen. Dus ik vind het wel heel fijn dat de waarden terug komen.

G: Ah oke. En als je het blad met de waarden van Schwartz er weer bij pakt zijn er nog waarden die jij terug ziet komen in deze nieuwsbrief?

R: Het klinkt misschien gek. Ook al ziet het er heel vrolijk uit qua achtergrond. Geeft het toch wel een gevoel van Security en tradition.

G: Kan je misschien uitleggen waarom je dit zo ervaart?

R: Security uhm nouja het conservatieve geeft wel een veilig/vertrouwd gevoel in zekere zin, het voelt toch wel heel veilig door het logo van HLTsamen te herhalen bij elk kopje. Daarnaast ziet er erg conservatief uit en het mag wel wat unieker/interessanter/sprekender, maar het is pas de eerste nieuwsbrief van HLTsamen, dus wat ze al bereikt hebben is natuurlijk al een vooruitgang van wat het was.

G: Vind je het vervelend dat je het zo ervaart?

R: Hm nouja het is wel jammer. Veiligheid doet ook wel de verbinding teniet waardoor je als organisatie stil staat om jezelf vast te houden aan veiligheid. HLTsamen wilt juist meer verbinden en open staan voor veranderingen, dus dan is het ook van belang dat het zich in de nieuwsbrief uit.

G: Zijn er aan de hand van dezelfde waarden ook waarden die in dit voorbeeld ontbreken?

R: Ik denk dat het HLT krachtiger zou maken om ook de waarden achievement en stimulation naar voren te laten komen. Dat trekt potentiële werknemers aan. Dan komt het een beetje uit zijn saaie, onbekende schulp.

G: Hoe bedoel je dat?

R: Nou het is goed voor de organisatie om te laten zien wat ze al bereikt hebben. Daar krijg je de medewerkers ook in mee. Een soort van positieve vibe dat heerst over de organisatie, maar ook de stimulatie om het leven te zien als een uitdaging, nieuwe dingen te ontdekken binnen de organisatie. Ik heb soms nog een beetje het idee dat alles nog binnen de kaders valt van HLTsamen en dat het toch allemaal in banen geleid wordt, waardoor je toch minder kan experimenteren dan dat je wilt, maar HLTsamen zou als inventieve organisatie daar juist achter moeten staan.

G: En dat doen ze nu nog niet?

R: Nouja niet genoeg. Het kan altijd beter.

G: Zijn er dan ook nog dingen die beter kunnen?

R: HLTsamen zou meer gebruik moeten maken van stimulans en out of the box denken. Bedenk welke kernwaarden écht belangrijk zijn voor HLT en speel daar op praktische wijze op in. Zorg ervoor dat ik wil klikken omdat het aantrekkelijk is en interessant.

G: hoe zou HLTsamen dat moeten doen naast het kiezen van kernwaarden die aanspreken?

R: Nou je zou gebruik kunnen maken van storytelling. Storytelling is een krachtige tool om mensen geïnteresseerd te laten lijken in het verhaal van jouw bedrijf. Maak filmpjes over werknemers, interviews. Mensen willen zich kunnen identificeren en dat werkt uiteindelijk toch het beste met een ander mens!

G: Dus dat zou ook helpen om HLTsamen een eigen identiteit te kunnen creëren?

R: ja ik denk van wel ja.

G: Hm oke. Zijn er nog punten die je goed vindt aan dit voorbeeld?

R: De nieuwsbrief is overzichtelijk, waarschijnlijk trouw aan de huisstijl van HLT en veilig/vertrouwd

G: En wat zijn de minder goede kanten van dit voorbeeld?

R: Het is niet echt interessant, ik ben niet geneigd om te klikken, ik word niet geprikkeld.

G: Hoe zouden ze dat kunnen bereiken dat je het wel leest?

R: Nou zoals wat ik net al zei over storytelling zou de organisatie dat in kunnen zetten om mij te triggeren. Ook om meer op stimulans te zitten en out of the box te denken zou voor de organisatie helpen. Zoals afbeeldingen van de werknemers, infographics met wat belangrijk is voor de organisatie, maar ook via social media. De organisatie zet nog helemaal geen social media in en dat zou juist een onderdeel zijn waar HLTsamen punten op kan scoren. Dat is ook wat de organisatie moet bereiken. Meer herkenning zorgt voor een duidelijkere identiteit.

G: Oke helemaal top! Nouja dit waren mijn vragen. Dank je wel voor het meewerken aan mijn onderzoek. En fijne dag nog verder.

R: Ja jij ook en graag gedaan. Doeg.

G: Doei.

Bijlage VII – Analyseschema's

Om de antwoorden van de respondenten overzichtelijk te maken, zijn deze verwerkt in analyseschema's. De topic guide dient als leidraad.

De respondenten bestaan uit medewerkers van de organisatie HLTsamen. Er zijn in totaal 12 medewerkers van HLTsamen geïnterviewd. Daarnaast zijn de respondenten in twee verschillende kleuren weergegeven. Dit is gedaan aan de hand van de A/B-test.

Oranje: respondenten voorbeeld A

Blauw: respondenten Voorbeeld B

Inhoudsopgave analyseschema's

1. Algemene vragen

Analyseschema 1: Dienstjaren

Analyseschema 2: Fusie

Analyseschema 3: Keuze voor HLTsamen

Analyseschema 4: Afdelingsgericht

2. Kernwaarden HLTsamen

Analyseschema 5: Kernwaarden HLTsamen

- Analyseschema 5A (Inventief)
- Analyseschema 5B (Krachtig)
- Analyseschema 5C (Verbindend)

3. Schwartz waarden medewerker

Analyseschema 6: Overzicht belangrijkste waarden medewerkers

- Analyseschema 6A: Belangrijkste waarden: Universalism
- Analyseschema 6B: Belangrijke waarden medewerkers: Benevolence
- Analyseschema 6C: Belangrijke waarden medewerkers: Tradition
- Analyseschema 6D: Belangrijke waarden medewerkers: Security
- Analyseschema 6E: Belangrijke waarden medewerkers: Achievement
- Analyseschema 6F: Belangrijke waarden medewerkers: Hedonism
- Analyseschema 6G: Belangrijke waarden medewerkers: Stimulation
- Analyseschema 6H: Belangrijke waarden medewerkers: Self-direction

Analyseschema 7: Overzicht minst belangrijke waarden medewerkers

- Analyseschema 7A: Minst belangrijk waarden medewerkers: Conformity
- Analyseschema 7B: Minst belangrijk waarden medewerkers: Tradition
- Analyseschema 7C: Minst belangrijk waarden medewerkers: Power
- Analyseschema 7D: Minst belangrijk waarden medewerkers: Achievement
- Analyseschema 7E: Minst belangrijk waarden medewerkers: Hedonism
- Analyseschema 7F: Minst belangrijk waarden medewerkers: Self-direction

Analyseschema 8: Waar de waarden geleerd zijn

Analyseschema 9: Overzicht belangrijkste waarden HLTsamen

- Analyseschema 9A: Belangrijkste waarden HLTsamen: Universalism
- Analyseschema 9B: Belangrijkste waarden HLTsamen: Benevolence
- Analyseschema 9C: Belangrijkste waarden HLTsamen: Tradition

- Analyseschema 9D: Belangrijkste waarden HLTsamen: Security
- Analyseschema 9E: Belangrijkste waarden HLTsamen: Stimulation
- Analyseschema 9F: Belangrijkste waarden HLTsamen: Self-direction

Analyseschema 10: Overzicht minst belangrijkste waarden HLTsamen

- Analyseschema 10A: Minst belangrijk waarden HLTsamen: Conformity
- Analyseschema 10B: Minst belangrijk waarden HLTsamen: Power
- Analyseschema 10C: Minst belangrijk waarden HLTsamen: Tradition
- Analyseschema 10D: Minst belangrijk waarden HLTsamen: Hedonism
- Analyseschema 10E: Minst belangrijk waarden HLTsamen: Self-direction

4. Communicatiemiddelen

Analyseschema 11: Communicatiemiddelen op werk

Analyseschema 12: Communicatiemiddelen privégebruik

Analyseschema 13: Belangrijkste kanalen HLTsamen

Analyseschema 14: Voorkeur van informatievoorziening

Analyseschema 15: Waardenverwerking in mediakanalen

Analyseschema 16: Vorm van communicatie

5. A/B-test

Analyseschema 17: Komen de kernwaarden van HLTsamen terug in het voorbeeld?

Analyseschema 18: Sluiten de waarden die jij in het vorige onderzoek hebt gegeven terug in het voorbeeld?

Analyseschema 19: Vind jij het fijn/vervelend dat de waarden die jij in het vorige onderzoek hebt gegeven terugkomen in het voorbeeld?

Analyseschema 20: Waarom vind je dit fijn/vervelend?

Analyseschema 21: Welke waarden komen (aan de hand van de Schwartz-waarden) terug in dit voorbeeld?

Analyseschema 22: Waar blijkt het uit dat deze waarden terug komen?

Analyseschema 23: Welke waarden (aan de hand van de Schwartz-waarden) ontbreken in dit voorbeeld?

Analyseschema 24: Waaruit blijkt dat de waarden ontbreken?

Analyseschema 25: Wat vind jij goed aan dit voorbeeld?

Analyseschema 26: Wat vind jij minder goed aan dit voorbeeld?

Analyseschema 27: Wat zou jij veranderen aan dit voorbeeld?

Analyseschema 28: Zou HLTsamen meer gebruik moeten maken van persoonlijke aspecten?

Analyseschema 29: Hoe zou HLTsamen meer gebruik moeten maken van persoonlijke aspecten?

Analyseschema 1: Dienstjaren

Nr	Label	Tekstfragment
1	'Eén jaar werkzaam'	Ik ben sinds een jaar werkzaam bij HLTsamen.
2	'Aantal jaar'	Ik werkte voorheen al bij de gemeente Teylingen en als ware stroom je door. Ik ben nu voor een aantal jaar werkzaam bij de gemeente.
3	'Vorig jaar april'	Vorig jaar april ben ik in dienst gekomen bij HLTsamen.
4	'Vorig jaar juni'	Hm. Sinds vorig jaar juni.
5	'Sinds vorig jaar'	Ik ben sinds het begin bij HLTsamen dus vanaf 1 januari 2017.
6	16 weken	Ik ben pas net in dienst bij HLTsamen. Ik denk ongeveer 16 weken.
7	'2,5 jaar'	Inclusief de periode bij gemeente Lisse voor de fusie, werk ik nu 2,5 jaar bij de organisatie.
8	'Sinds 1998'	Sinds augustus 1998 en sinds 1 januari 2018 bij HLTsamen
9	'20 jaar'	Ik werk nu anderhalf jaar bij HLTsamen en ik werk al 20 jaar bij de gemeente.
10	'3 jaar'	Uhm ruim drie jaar.
11	10 jaar	Met Hillegom erbij werk ik eigenlijk vanaf vandaag, of nee gisteren eigenlijk, 10 jaar.
12	5 Jaar	Ik werk sinds 2013 met veel plezier in de organisatie, dus ondertussen alweer vijf jaar.

Conclusie: Dit analyseschema beschrijft het aantal dienstjaren van de respondenten. De respondenten zijn sinds voor de fusie werkzaam bij een van de gemeenten van HLTsamen of zijn na de fusie bij HLTsamen komen werken.

Analyseschema 2: fusie

Nr	Label	Tekstfragment
1	'Leuk werkgebied'	Ik ben niet van een andere gemeenten gekomen. Ik heb wel altijd al in dat werkvak gezeten en dat vond ik juist zo leuk om te blijven uitoefenen.
2	'Geen bewuste keuze'	Ik heb altijd voor overheden gewerkt of voor semioverheden. Het was niet een bewuste keuze om bij HLTsamen of toentertijd Teylingen, maar het was wel een bewuste keuze om bij een overheid te gaan werken.
3	'Ervaring bij overheden'	Ik heb best wel veel ervaring bij de overheid bij ministeries voornamelijk en ik wilde wat anders maar wel binnen de overheid.
4	'Nieuw'	Ik ben binnen de organisatie nieuw en ook niet gefuseerd van een andere gemeente
5	'Teylingen'	Ja, Ik kom van de gemeente Teylingen.
6	'Net in dienst'	Ik ben pas net in dienst bij HLTsamen.
7	'Toevallig'	Ik ben in eerste instantie toevallig bij de gemeente Lisse terecht gekomen. Ik was op zoek naar een andere baan, waarbij ik de mogelijkheid had om echt weer het vak in te duiken en die vacature vond ik bij de gemeente Lisse.
8	'Hillegom'	Ja ik heb wel voorheen eerst bij de gemeente Hillegom gewerkt, maar dat is natuurlijk overgegaan naar HLTsamen. Dus ik zit nu voor één jaar bij HLTsamen.
9	'Bewuste keuze'	Nou uhm het was voor mij de keuze HLT of Noordwijk/Noordwijkerhout. Aangezien deze laatste een soort nachtmerrie was geworden heb ik gekozen voor HLT.
10	'Goede keuze'	Bij Hillegom. In zekere zin is dat geen keuze omdat de verandering kwam en dan heb je de keuze of kwam of niet. Ik heb wel de keuze gemaakt om te blijven. Dat is met

		name omdat ik het ontzettend leuk vind om te werken in een organisatie die bezig zijn.
11	'Met plezier gewerkt'	Ik heb altijd met plezier mijn werk gedaan, laat ik het zo zeggen.
12	'Gemeente Lisse'	Vanuit de gemeente Lisse.

Conclusie: Uit deze vraag komt naar voren dat de medewerkers van HLTsamen voor het dienstverband bij HLTsamen al werkzaam waren bij verschillende overheidsinstanties en daarin zijn blijven hangen. Sommige respondenten zijn pas sinds kort in dienst bij HLTsamen.

Analyseschema 3: Keuze voor HLTsamen

Nr	Label	Tekstfragment
1	'Bewuste keuze'	Ja, werken bij HLTsamen was een bewuste keuze.
2	'Altijd voor overheden gewerkt'	Ik heb altijd voor overheden gewerkt of voor semioverheden. Dus uhm het was niet een bewuste keuze om bij HLTsamen of toentertijd Teylingen, maar het was wel een bewuste keuze om bij een overheid te gaan werken.
3	'Nieuwe functie'	Dat sprak mij aan en ook omdat dit een best nieuwe functie is binnen een vrij nieuwe organisatie.
4	'Nieuwe functie in een vrij nieuwe organisatie'	Ik heb best wel veel ervaring bij de overheid bij ministeries voornamelijk en ik wilde wat anders maar wel binnen de overheid en dat sprak mij aan en ook omdat dit een best nieuwe functie is binnen een vrij nieuwe organisatie.
5	'Geen keuze'	Ik had geen keuze, dit was het gevolg van een plaatsingstraject bij ambtelijke fusie.
6	'Interessant onderwerp'	De ambtelijke fusie leek mij een erg interessant onderwerp in het kader van organisatie management.
7	'Flexibele en 'fijne werksfeer'	Ik ben bij HLTsamen gebleven vanwege de mogelijkheden die mij worden geboden hierbij kan je denken aan functiemogelijkheden de mogelijkheden om te leren, doorgroeien en de flexibiliteit. Maar ook het vertrouwen wat in mij is gesteld en de fijne werksfeer.
8	'Uitdagingen'	Ik heb het heel erg naar mijn bij P&O en de mogelijke nieuwe uitdagingen die een grotere organisatie met zich meebrengt zijn voor mij een enorme uitdaging.
9	'Beste keuze'	Het was er niet gezellig. Alles was er slecht geregeld de administratie klopte niet veel dingen gingen er verkeerd. De werkdruk was immens hoog, dus het was voor mij de beste keuze om over te stappen naar HLTsamen.
10	'Hoop te doen'	Dus er was een hoop te doen aan de voorkant ervan ook nu weer en als het te rustig wordt dan wordt het voor mij minder interessant.
11	'Solliciteren geen optie'	Ja, toch wel. Kijk en ik ben natuurlijk nu ook wel op een leeftijd dat ik denk van ja. Solliciteren is voor mij ook niet echt meer een optie.
12	'Bewuste keuze'	Ja, het was zeker wel een bewuste keuze. Voor de gemeente Lisse heb ik gewerkt bij andere overheidsinstellingen gewerkt en het is gewoon een fijne organisatie om in te werken. Het is ook gewoon een leuke organisatie om in te werken.

Conclusie: De meeste respondenten hebben altijd bij een overheidsinstantie gewerkt en vinden dat ook het meest leuke werkveld, omdat je alle kanten op kan. Daardoor is voor veel medewerkers werken bij HLTsamen een bewuste keuze geweest. Bij HLTsamen zijn veel mogelijkheden. Er is een hoop te doen aan de voorkant om de organisatie op zijn plaats te brengen en dat brengt voor de respondenten een enorme uitdaging met zich mee, waardoor zij het een interessante, maar ook een leuke werkgever vinden. HLTsamen is een leuke en fijne werkgever om voor te werken.

Analyseschema 4: Afdelingsgericht

Nr	Label	Tekstfragment
1	'Financiële zaken'	Domein financiële zaken.
2	'Bestuurslid'	Ik ben een bestuurslid van HLTsamen. Ik ben bezig met de processen binnen de organisatie.
3	'Webredactie'	Nou ik ben socialmedia webredacteur dus social media gebruiken en maken is een onderdeel van mijn werkzaamheden.
4	'Teammanager informatiebeleid'	Ik ben Teammanager van het informatiebeleid en beheer. Dus ik zorg ervoor dat alles in goede banen wordt geleid binnen de organisatie.
5	Beleidsvoering	Ik ben werkzaam bij de afdeling beleidsvoering
6	'HLT@work'	Bij HLT@Work
7	'HLT@work'	Afdeling HLT@work
8	'P&O'	Ik heb het naar mijn zin bij P&O en mogelijke nieuwe uitdagingen die een grotere organisatie met zich meebrengt vind ik een leuke uitdaging.
9	'P&O'	Ik werk op de afdeling P&O.
10	'P&O'	P&O
11	'Salarisadministratie'	Ik ben werkzaam bij de salarisadministratie.
12	Interne controle	Ik ben de Coördinator van verbijzonderde interne controle

Conclusie: De respondenten die hebben deelgenomen aan het onderzoek komen uit verschillende domeinen.

Analyseschema 5: Kernwaarden HLTsamen

Nr	Label	Tekstfragment
1	'Nog niet geïntegreerd'	Ik denk wel als de fusie verder in het proces is en iedereen zijn plek heeft de IVK wel beter toegepast kunnen worden en ook zeker gebruikt kunnen worden, maar voor op het moment denk ik nog niet dat ze tot hun recht komen.
2	'Slag te gaan'	Ik vind het mooie waarden, maar ik denk dat wij nog wel een slag te slaan hebben.
3	'Invulling geven'	Ik snap dat een organisatie kernwaarden nodig heeft of moet noemen, omdat iedereen zijn invulling daaraan geeft.
4	'Intentie is er, maar nog opzoek'	Nou de organisatie is nog 'opzoek' naar verbindingen. Dat is er nog niet. Het is in de organisatie een zootje. De intentie is er wel, maar de benodigde kracht om de verbinding uit te werken is er nog niet.
5	'Ambitieuze'	De kernwaarden geven de ambitie van de organisatie weer. En dat vind ik goed aan de kernwaarden. Het laat zien waar de organisatie heen wilt werken en de medewerkers toe wilt motiveren.
6	'Mooie kernwaarden'	Het zijn mooie kernwaarden die de verschillende doeleinden van HLTsamen kort en bondig samenvatten.
7	'Goed, maar meer aandacht nodig'	Ik vind het goed dat we als organisatie drie kernwaarden hebben, dit versterkt en geeft richting. Al ben ik wel van mening dat we er meer aandacht aan mogen besteden, in ons team en in de organisatie
8	'Knap verzinnen'	Het zijn mooie kernwaarden. Ik vind ze knap verzinnen. Het is toch lastig om kernwaarden te verzinnen die bij de organisatie passen en ik vind dat HLTsamen dat goed heeft gedaan.
9	'Geeft HLTsamen weer'	Als organisatie is het lastig om met woorden te komen die goed bij de organisatie passen en uhm ik vind het dus ook super goed dat ze voor deze kernwoorden hebben gekozen omdat het uhm ja het geeft weer hoe HLTsamen is!

10	'Goede kapstok'	Als je het mij heel eerlijk vraagt weet je ik kan mij erin vinden. In die zin. Je had ook tot een aantal andere woorden kunnen komen. Uhm maar het is een het is een eindelijk gaat het om het gevoel wat je met elkaar hebt en dat je daar een kapstok in vindt is prima maar onderaan de streep is het wat je met elkaar neerzet en zijn kernwaarden voor mij naja echt slechts een middel.
11	'De kern mist nog'	Het zijn allemaal mooie woorden natuurlijk, maar ik vind het altijd lastig om daar iets over te vertellen. Ik hou meer van duidelijkheid en gewoon.. Wat bedoel je daar nou eigenlijk mee. Laat eens wat zien, weet je wel. Maar dat mis ik nog een beetje. Het is allemaal een beetje groot nog. Een grote wolk waar we eigenlijk in zitten en het is voor mij nog niet helemaal duidelijk waar het heen gaat. Ze willen natuurlijk wel leuke dingen, maar wat het precies gaat worden, dat is een beetje een roze wolk.
12	'Meedoen is belangrijk'	Ik vind het mooie kernwaarden die ook goed passen bij de organisatie. Kijk de kernwaarden zeggen op zichzelf niet zo heel veel, maar het gaat om het meedoen van de medewerkers. Meedoen is gewoon superbelangrijk. Als mensen niet mee willen gaan met deze verandering zullen zij ook niet snel de kernwaarden boeiend vinden, maar zodra je ervoor open staat, maakt dit het werk ook vele malen leuker.

Conclusie: Na de interviews met de medewerkers is het volgende naar boven komen over de kernwaarden van HLTsamen. De medewerkers vinden de kernwaarden die HLTsamen heeft bedacht mooie kernwaarden. Ze dekken de lading en het zijn mooie kernwaarden om naartoe te werken. Sommigen respondenten geven aan dat de kernwaarden nog niet volledig geïntegreerd zijn in de organisatie. HLTsamen heeft nog een slag te slaan, maar de intentie is er wel om deze kernwaarden te integreren.

Analyseschema 5A: Kernwaarde

Inventief

Nr	Label	Tekstfragment
2	'Lastig te implementeren'	Je kunt Inventief zijn, maar je hebt wel te maken met een 40-urige werkweek en je moet 3 gemeenten bedienen en ik denk dat mensen hun best doen om alles te bedienen, maar het is gewoon heel lastig.
3	'Niet genoeg ruimte'	Inventief weet ik niet zo zeer, omdat je veel regels hebt waar jij je aan moet houden, maar de intentie is er wel.
4	'Niet genoeg ruimte om inventief te zijn'	Ja ik weet niet of er ontzettend veel ruimte is om inventief bezig te zijn. Je hebt je als gemeente te houden aan bepaalde normen en waarden en regels en daarin kan je niet altijd inventief zijn en daarom vind ik dat inventief zijn nog wel een van de meest lastige is om te beantwoorden.
5	'Meegaan in de tijd'	Inventief uh laat zien dat we willen meegaan met de tijd en bereid zijn om nieuwe ontwikkelingen/ideeën op te pakken
6	'Onderscheidend'	Inventief... het straalt uit wat we willen bereiken. We willen ons beleid graag positief onderscheiden van dat van anderen dus daar past inventief bij.
7	'Nieuwe paden bewandelen'	Inventief vind ik goed omdat het uitgaat van creativiteit. Het is niet altijd maar de paden bewandelen die we altijd hebben gewandeld, omdat we het altijd zo hebben gedaan. Maar nadenken over waarom, is dat nog wel de beste optie, hoe kan het anders en beter. Daarmee ben je vernieuwend en leer je continu.

8	'Vernieuwende organisatie zijn'	Inventief is toch het proberen een vernieuwende organisatie te zijn. Dat geldt ook voor verbindend je wilt vernieuwend zijn en je streeft met alle teams naar eenzelfde doel en dat verbind je als organisatie.
9	'Ideeën overbrengen'	Ja je brengt elkaar op ideeën en je neemt vanuit iedere organisatie iets mee waardoor je samen meer inbreng hebt. Dit is ook iets wat uhm HLTsamen wilt bereiken dus ik vind dit kernwoord ook goed passen bij de organisatie.
10	'Slim omgaan met werk en hindernissen'	Inventief betekent niet innovatief dat is wel echt wat anders inventief. Inventief betekend voor mij dat je op een slimme manier met je werk en met de hindernissen uh die je in elke job tegenkomt dan omgaat. En dat je denkt uit de mogelijkheden dat je denkt vanuit de kansen. Uhm en daar zit voor mij inventief in. Dus welke mogelijkheden kunnen we met zijn alle bedenken om dit vraagstuk het hoofd te bieden.
12	'Creatief zijn'	Zit het hem in creatief zijn gewoon ervoor gaan. Niet bang zijn om fouten te maken, want fouten maken mag en dat is het mooie van inventiviteit. Je kan op goede manieren dingen aanpakken die anders kunnen en misschien ook nog wel beter kunnen.

Conclusie: De kernwaarde inventief is een kernwaarde die de respondenten moeilijk vinden te implementeren. De respondenten vragen zich af of er ruimte is om in de organisatie inventief te zijn, omdat de gemeente zich aan regels hoort te houden. Ondanks deze twijfel geven veel medewerkers aan dat het de mogelijkheid biedt om nieuwe paden te bewandelen en je hierdoor leert om met verschillende hindernissen om te gaan. Het helpt bij het bedenken van nieuwe ideeën. Het is goed van HLTsamen om deze kernwaarden na te streven, omdat je er op deze manier als organisatie en als team sterker uitkomt.

Analyseschema 5B: Kernwaarde

Krachtig

Nr	Label	Tekstfragment
2	'Daadkracht medewerkers'	En bij krachtig gaat het om de daadkracht van de medewerkers van HLTsamen.
3	'Inzet'	Ik vind het krachtige terug komen in de inzet dat iedereen toont. En inzet voor wat er staat te komen. Dus voor de medewerkers.
4	'Iedereen erin meekrijgen'	En krachtig is een begrip wat er bij HLTsamen wel is. De kracht om het door te zetten de fusie te laten slagen. Het is lastig om iedereen daarin mee te krijgen en het is dus goed dat ze hun best doen om deze waarden in de organisatie mee te krijgen.
5	'Streven en doorzettingsvermogen'	Krachtig laat zien dat wij als medewerkers en als organisatie ertoe doen en ook streven naar iets waar doorzettingsvermogen en kracht voor nodig is.
6	'Daadkracht'	Krachtig is een goede kernwaarden omdat het de daadkracht uitstraalt die HLT wilt bereiken als ambtelijk samenwerkingsverband
7	'Doelgericht en daadkrachtig werken'	Krachtig betekent voor mij doelgericht en daadkrachtig werken. We staan ergens voor, hebben een doel voor ogen en gaan daar ook voor. Goede waarden om na te streven in je werk
8	'Als organisatie kracht uitstralen'	Als organisatie moeten wij krachtig zijn en dat kunnen we zijn doordat we groter zijn geworden als kleine organisatie is dat moeilijker.
9	'Sterker staan'	Nou ik denk bij krachtig dat je met zijn 3en dus de drie verschillende gemeente ook sterker staat. Je maakt als organisatie meer een vuist en heb je ook meer te

		betekenen in de streek en dat uhm dat vind ik een goede zaak. Alleen ik denk dan wel dat we moeten oppassen dat we als organisatie niet te groot worden want dan ga je weer eilandjes creëren.
10	'Keuze durven maken'	Betekent dan ook dat je hierin een keuze durft te maken. Dus dat je niet allen realiseren, maar dat je ook zegt van oke dit is hoe we het gaan doen, maar ook krachtig dat je daarbij een goede uitleg bij kan geven. Dus dat je toelicht waarom je tot besluiten komt en daarin je stakeholders meeneemt
11	'Krachtig naar buiten'	Nou misschien krachtig naar buiten, of daadkrachtig. Ja.. schouders eronder.
12	'Processen verbeteren'	Krachtig zou ik denken aan meer processen opnieuw doen en de stappen doorlopen. Dat maakt de organisatie krachtig. Door processen goed uit te denken en elke stap goed te doorlopen kan je als organisatie vooruitwerken.

Conclusie: De kernwaarde krachtig dekt de lading van daadkrachtig werken en inzet tonen vanuit de medewerkers. De respondenten geven aan dat het voor de organisatie belangrijk is om kracht uit te stralen om keuzes te maken en hierdoor als organisatie sterker staat. Eén van de respondenten quote dan ook: 'Krachtig laat zien dat wij als medewerkers en als organisatie ertoe doen en ook streven naar iets waar doorzettingsvermogen en kracht voor nodig is'. Ook de andere respondenten sluiten zich erbij aan dat het belangrijk is om iedereen hierin mee te krijgen en dat doorzettingsvermogen belangrijk is voor de organisatie. Verder is naar voren gekomen dat de organisatie krachtig probeert te zijn, omdat het een grote taak is om drie verschillende gemeenten samen te laten werken.

Analyseschema 5C: Kernwaarde

Verbindend

Nr	Label	Tekstfragment
2	'Naartoe werken'	Ik vind verbindend een hele belangrijke waarden, omdat dat een waarden is waar je naartoe moet werken.
3	'Naar elkaar toebrengen'	Ja ik ben het daarmee eens ja. De organisatie wilt elkaar naar elkaar toebrengen en daar is verbindend een mooi begrip voor.
4	'Opzoek naar verbinding'	Nou de organisatie is nog 'opzoek' naar verbindingen. Dat is er nog niet. Het is in de organisatie een zootje. De intentie is er wel, maar de benodigde kracht om de verbinding uit te werken is er nog niet.
5	'Werken aan de toekomst'	Verbindend zegt iets over de samenwerking tussen de 3 gemeenten en de wil om samen met andere partijen te werken aan de toekomst.
6	'Verbinding met elkaar'	En verbindend ja we graag zowel de verbinding met elkaar intern als de verbinding met de burgers willen versterken.
7	'Belangrijke waarden'	Verbindend vind ik sowieso voor een gemeente of overheidsinstelling een goede waarde. Daarbij vind ik deze voor mijn functie/ons team een belangrijke waarde om in het werk na te streven.
8	'Vernieuwend zijn'	Inventief is toch het proberen een vernieuwende organisatie te zijn. Dat geldt ook voor verbindend je wilt vernieuwend zijn en je streeft met alle teams naar eenzelfde doel en dat verbind je als organisatie.
9	'Nog niet volledig geïntegreerd, maar is op zijn weg'	Soms is het makkelijker om de verschillen binnen de teams en collega's aan te geven dan om de overeenkomsten te vinden waardoor je niet goed op één lijn ligt met elkaar, maar de organisatie heeft nog wel een slag te slaan met het verbinden. We zijn nu ook pas een jaar gefuseerd en heel veel mensen hebben nog hun

		eigen manier van werken en manier van denken. Langzamer aan veranderd dat wel, maar het is nog niet volledig in de organisatie geïntegreerd. Alleen ik denk dat dit een kwestie van tijd is. Dus ik ben er wel van overtuigd dat de verbinding komt.
10	'Samenwerken doe je samen'	Verbindend zit hem letterlijk in HLTsamen in het woord natuurlijk en dat kan je niet alleen dat wil je ook niet alleen kunnen, want dan ga je op een eilandje werken. Dus hoe kan je de mensen die voor jou betekenisvol kunnen zijn of voor wie jij betekenisvol bent ja verbinden aan wat je te doen hebt samen. Dus je hebt een opdracht en wie heb je nodig om dit te realiseren en welke middelen moeten erbij betrokken zijn welke mensen moeten geïnformeerd zijn uhm. Zodat iedereen zich ook gehoord voelt en meegenomen voelt en dat alle kennis dat in HLTsamen aanwezig is ook terugkomt daarin.
11	'Samenwerking is er'	Dat was in het begin heel erg zoeken, maar ik geloof dat die samenwerking er nu wel is. Tenminste in mijn werk en ook de combinatie, ik heb natuurlijk veel met financiën te maken dat die samenwerking wel duidelijk is ja. Die is nu wel goed.
12	'Samenwerken als één team'	Verbindend is als wat ik net al zei. Het is belangrijk dat de medewerkers meedoen aan verbinden en van hun eiland afkomen. Je werkt als één organisatie samen om je doelen te behalen, en dat hoor je ook samen met al je collega's te doen.

Conclusie: De medewerkers van HLTsamen zien het belang in van het kernwoord verbinden en vinden het een belangrijke waarde. Zo geven meerdere respondenten aan dat het belangrijk is om samen te werken met elkaar en dat er wordt gestreven naar een doel met iedereen die in de organisatie werkt. Zo zoek je gezamenlijk verbindingen. Eén respondent geeft aan dat de waarde nog niet volledig geïntegreerd is, maar dat de organisatie wel op weg is om deze te integreren. Het was aan het begin heel erg zoeken, maar de respondenten geloven dat de samenwerking er nu is. De respondenten zijn het eens dat verbinding belangrijk is en dat je door verbinding werkt aan de toekomst. Verbinding brengt die drie gemeenten dichterbij elkaar toe.

Analyseschema 6: Belangrijke waarden medewerkers

Waarden	Aantal	Respondent
Universalism	6x	2,5,8,9&11
Benevolence	3x	2, 4, 12
Conformity	0x	
Tradition	1x	1
Security	3x	1 & 7
Power	0x	
Achievement	1x	7
Hedonism	1x	3
Stimulation	2x	3 & 10
Self-direction	1x	4

Conclusie: Omdat niet alle waarden gekozen zijn, is het noodzakelijk om een beeld te krijgen van welke waarden zijn gekozen door de medewerkers zelf die voor hen van toepassing zijn. Zo is de meest gekozen waarde universalism. De waarden benevolence, security en stimulation zijn opvolgend en daarna komen de waarden tradition, achievement, hedonism en self-direction.

Analyseschema 6A: Belangrijke waarden medewerkers: Universalism

Nr	Label	Tekstfragment
2	'Medemens is belangrijk'	Ik vind deze waarden heel belangrijk, omdat ik het contact met mijn medemens heel belangrijk vind en ik wil er ook alles aan doen om mensen een goed leven te bieden dus ik denk dat dit wel een van de belangrijkste waarden is en de andere waarden sluit daar wel goed op aan, omdat deze waarden ook belangrijk zijn voor mij in het leven.
5	'Recht op menswaardig bestaan'	Universalism, omdat iedereen recht heeft op een menswaardig bestaan. Het is mijn verantwoordelijkheid om daar waar mogelijk aan bij te dragen.
6	'Belangrijk'	Ik denk dat de waarde Universalism het belangrijkste is.
9	'Dicht bij mij staan'	Ik denk dat ik toch zou gaan voor Universalism, want ik denk dat deze waarden toch het dichtst bij mij staat het waarderen en tolereren en ja toch ook wel respectvol omgaan met alle mensen, dieren, natuur om me heen. Dus ik vind dit wel een belangrijke waarden.
11	'Spreekt aan'	Nou ja dat spreekt mij als persoon heel erg aan.
12	'Iedereen moet zichzelf kunnen zijn'	Universalism vind ik persoonlijk ook erg belangrijk. Ik vind dat iedereen zichzelf moet kunnen zijn en dat dat ook getolereerd en gerespecteerd moet worden.

Conclusie: De waarde universalism is door de medewerkers gekozen, omdat het voor hen een belangrijke waarde is. Zo zeggen de respondenten dat het belangrijk is om respectvol met elkaar om te gaan. Daarnaast sluit deze waarde ook het meest aan bij de persoonlijkheid van de medewerkers.

Analyseschema 6B: Belangrijke waarden medewerkers: Benevolence

Nr	Label	Tekstfragment
2	'Contact met medemens belangrijk'	Ik vind deze waarden heel belangrijk, omdat ik het contact met mijn medemens heel belangrijk vind en ik wil er ook alles aan doen om mensen een goed leven te bieden dus ik denk dat dit wel een van de belangrijkste waarden is en de andere waarden sluit daar wel goed op aan, omdat deze waarden ook belangrijk zijn voor mij in het leven.
4	'Klaarstaan voor familie en vrienden'	En Benevolence, omdat ik het belangrijk vind om voor mijn familie en vrienden en collega's klaar te staan. Ik vind dat een belangrijk aspect in het leven.
12	'Klaarstaan voor familie en vrienden'	Ik vind het belangrijk om klaar te staan voor vrienden, familie en collega's, omdat je beter presteert als je goed in je vel zit.

Conclusie: De waarde benevolence is gekozen, omdat deze respondenten het belangrijk vinden om klaar te staan voor hun medemens en voor hun familie en vrienden. De antwoorden van de respondenten komen voornamelijk overeen met elkaar.

Analyseschema 6C: Belangrijke waarden medewerkers: Tradition

Nr	Label	Tekstfragment
1	'Accepteren voor wie ze zijn'	Nou als ik naar de waarden Traditie kijk vind ik het persoonlijk heel belangrijk dat mensen respect naar elkaar tonen, maar ook accepteren hoe mensen zijn. Zo merk ik dat heel veel collega's respect voor elkaar hebben waardoor de werksfeer veel gezelliger en leuker is. En dat helpt ook om de werksfeer te verbeteren, maar ook toch de kernwaarden verbinden meer naar voren te laten komen.

Conclusie: Eén respondent heeft gekozen voor de waarde traditie als belangrijkste waarde. Deze waarde is belangrijk, omdat je elkaar respect toont iedereen accepteert voor hoe mensen zijn.

Analyseschema 6D: Belangrijke waarden medewerkers: Security

Nr	Label	Tekstfragment
1	'Samen voor veiligheid'	Dit gaat ook wel samen met veiligheid. Je zelf kunnen zijn en gewoon jezelf veilig voelen binnen de organisatie dus acceptatie en harmonie. Dat maakt de organisatie ook sterker.
7	'Zekerheid in het leven'	Ik leg voor mezelf de lat hoog, wil het beste uit mezelf halen. Daarnaast vind ik het fijn om zekerheid te hebben, zowel in het werk als privé.

Conclusie: De waarde security is als belangrijkste gekozen door twee respondenten. De respondenten zijn van mening dat veiligheid belangrijk is. De ene respondent geeft aan dat hierdoor acceptatie en harmonie ontstaat. De andere respondent geeft aan dat veiligheid het leven fijn maakt.

Analyseschema 6E: Belangrijke waarden medewerkers: Achievment

Nr	Label	Tekstfragment
7	'Zekerheid in het leven'	Ik leg voor mezelf de lat hoog, wil het beste uit mezelf halen. Daarnaast vind ik het fijn om zekerheid te hebben, zowel in het werk als privé.

Conclusie: De waarde achievement komt overeen met het antwoord dat de respondent heeft gegeven bij de waarde security. Uit de gekozen waarde achievement komt naar voren dat de respondent de lat hoog legt om te presteren.

Analyseschema 6F: Belangrijke waarden medewerkers Hedonism

Nr	Label	Tekstfragment
3	'Lekker bezig zijn' en 'uitdagingen'	Stimulation en Hedonism zijn voor mij belangrijke waarden, omdat dit twee waarden zijn dat mij in het leven stimuleren en ook goed profileren. Ik hou ervan om leuke dingen te doen en lekker bezig te zijn. Zoals de waarden ook al beschrijven gaat het om een uitdaging zien en de wereld ontdekken, maar ook je eigen leven leiden en daar sta ik zelf uhm achter en ja vind ik ook leuk om te doen.

Conclusie: Eén respondent heeft de waarde hedonism gekozen, omdat de respondent het belangrijk vindt zijn eigen leven te leiden en om leuke dingen te doen. Dit stimuleert de respondent ook om te werken en te leven.

Analyseschema 6G: Belangrijke waarden medewerkers: Stimulation

Nr	Label	Tekstfragment
3	'Lekker bezig zijn' en 'uitdagingen'	Stimulation en Hedonism zijn voor mij belangrijke waarden, omdat dit twee waarden zijn dat mij in het leven stimuleren en ook goed profileren. Ik hou ervan om leuke dingen te doen en lekker bezig te zijn. Zoals de waarden ook al beschrijven gaat het om een uitdaging zien en de wereld ontdekken, maar ook je eigen leven leiden en daar sta ik zelf uhm achter en ja vind ik ook leuk om te doen.
10	'Wereld ontdekken'	Laat ik het daar nu maar op houden dan is het voor mij 'Stimulation' de wereld ontdekken en opwindend opzoeken. Dat is dan wel wat mij ook in mijn werk drijft.

Conclusie: Twee respondenten hebben gekozen voor de waarde stimulation. Zo geven de respondenten aan het belangrijk te vinden om de wereld te ontdekken en uitdagingen aan te gaan, zodat de respondenten gestimuleerd worden om harder te werken en meer uit hun werk te halen dan zij in eerste instantie zouden doen.

Analyseschema 6H: Belangrijke waarden medewerkers: Self-direction

Nr	Label	Tekstfragment
4	Self-direction	Nou Self-direction heeft een voorkeur, omdat ik mijn eigen leven leiden belangrijk vind. Jij bent degene die zijn leven vorm moet geven dus ik vind het belangrijk dat jij weet wat je wilt en waar jij in het leven staat en dat kan je alleen bereiken als je zelf weet wat je wilt.
12	Self-direction	Ik hou er niet van om afhankelijk te moeten zijn van anderen en daarom probeer ik altijd zo veel mogelijk zelf te doen. Natuurlijk kan je niet alles zelf en heb je soms hulp nodig, maar ik probeer zoveel mogelijk zelf op te lossen.

Conclusie: Self-direction uit zich bij de respondenten in het leiden van een eigen leven. Zo is het een belangrijk aspect om te weten hoe je in het leven staat. Respondent twaalf geeft ook aan dat samenwerken belangrijk is, maar de respondent wel behoefte heeft aan het zelf oplossen van problemen.

Analyseschema 7: Minst belangrijk waarden medewerkers

Waarden	Aantal	Respondent
Universalism	0x	
Benevolence	0x	
Conformity	3x	1,2,3
Tradition	1x	6
Security	0x	
Power	8x	1,3,4,6,8,9,10,12
Achievement	1x	11
Hedonism	1x	5
Stimulation	0x	
Self-direction	1x	7

Conclusie: Ook bij dit analyseschema geldt dat niet alle waarden door de medewerkers zijn gekozen. Om het overzichtelijk te maken welke waarden het minst belangrijk zijn voor de medewerkers/respondenten, is hierin overzichtelijk gemaakt welke waarden eruit springen. Zo zijn power en conformity de waarden die het vaakst zijn gekozen gevolgd door de waarden tradition, achievement, hedonism en self-direction.

Analyseschema 7A: Minst belangrijk waarden medewerkers: Conformity

Nr	Label	Tekstfragment
1	'Het gesprek aan te gaan'	Ik vind het vermijden van acties, impulsen en/of neigingen die anderen overstuur maken of schade kunnen toebrengen toch iets vindt dat je niet hoort te doen. Je hoort juist het gesprek aan te gaan.
2	'Proces komt stil te staan'	Ik denk toch wel Conformity, omdat dit zorgt dat al het proces stop staat en je ook nooit tot een oplossing kan komen.
3	'Niet van het machtsgebeuren'	Dat uhm zijn voor mij Power en Conformity. Ik hou niet zo van het hele machtsgebeuren en een hoge status.

Conclusie: Conformity vinden de respondenten niet belangrijk, omdat je er voor elkaar hoort te zijn en het gesprek aan hoort te gaan. Daarnaast zorgt deze houding ervoor dat de organisatie stil komt te staan en dat het proces niet tot een oplossing komt.

Analyseschema 7B: Minst belangrijk waarden medewerkers Tradition

Nr	Label	Tekstfragment
6	'Meegaan in de tijd'	Ik ben totaal niet voor het per se vasthouden aan traditionele gewoontes en opvattingen. Ik vind het belangrijk dat mensen zich aanpassen aan de tijdsgeest en meegaan met de ontwikkelingen die zich voordoen in de maatschappij. Bovendien heb ik geen behoefte om invloed uit te oefenen over andere mensen of bronnen.

Conclusie: De respondent is niet van het vasthouden aan tradities en gewoonten. De respondent vindt het belangrijk om met de ontwikkelingen mee te gaan en zich aan te passen aan de maatschappij.

Analyseschema 7C: Minst belangrijk waarden medewerkers: Power

Nr	Label	Tekstfragment
1	'Het is een norm'	Men houdt zich aan de sociale normen en het hebben van een hoge sociale status en/of prestige nastreven.
3	'Hoeft niet per se'	Ik hou niet zo van het hele machtsgebeuren en een hoge status. Het is fijn als je gewoon je huis hebt, je inkomen en alles, maar dat betekent niet dat ik gelijk alle macht en geld van de wereld wil hebben
4	'Staat in de weg van ontwikkeling'	Dat is 'macht'. Ik vind macht in de weg staan van ontwikkeling en ook ervoor zorgt dat dingen niet goed tot uitvoering gebracht kan worden.
6	'Geen behoefte aan'	Bovendien heb ik geen behoefte om invloed uit te oefenen over andere mensen of bronnen.
8	'Niet belangrijk'	Ik vind power voor mijzelf totaal niet belangrijk.
9	'Narcistisch'	Power. Deze waarde staat ver van mij af. Ik vind dit woord echt iets narcistisch hebben. Daar heb ik gewoon helemaal niets mee.
10	'Hecht er niet aan'	Ja power. Ik ben niet zo iemand die heel erg uhm. Ik hecht weinig aan sociale status en prestige. Zo veel mogelijk niet. Ik vind het heel fijn om een goed leven te hebben.
12	'Gaaf om samenwerken'	Naar mijn mening gaat het er in een organisatie voornamelijk om dat je samen werkt om de doelen van het bedrijf waar te maken, en niet per sé om je persoonlijke status.

Conclusie: Power is voor de respondenten niet belangrijk, omdat de meeste respondenten zich hier niet in terug kunnen vinden. Daarnaast hechten zij geen waarde aan status en geld. Het staat volgens respondent vier in de weg van ontwikkeling en respondent één geeft aan dat het een norm is om daar achteraan te gaan. De meeste respondenten zijn van mening dat het gaat om samenwerken en de waarde power niet bij hen past.

Analyseschema 7D: Minst belangrijk waarden medewerkers: Achievement

Nr	Label	Tekstfragment
11	'Niet op gericht'	Ik ben niet zo'n op succes gericht persoon, laat ik het zo zeggen. Mijn persoonlijke succes, laat ik het zo zeggen

Conclusie: Respondent elf geeft aan dat succes niet belangrijk is en geeft aan niet op succes gericht te zijn.

Analyseschema 7E: Minst belangrijk waarden medewerkers: Hedonism

Nr	Label	Tekstfragment
5	'Niet alleen'	Hedonism, omdat ieder mens wel uniek is, maar je bent niet alleen op de wereld dus je hoort ook rekening met elkaar te houden dus vandaar dat ik deze het minst belangrijk vind.

Conclusie: Respondent vijf heeft voor deze waarde gekozen, omdat ieder mens uniek is, maar alsnog rekening hoort te houden met medemensen. Deze waarde staat in de weg van samenwerken en samen tot verbeteringen komen.

Analyseschema 7F: Minst belangrijk waarden medewerkers: Self-direction

Nr	Label	Tekstfragment
7	Self-direction	Ik wil wel mijn eigen keuzes maken, maar ik kies dan eerder voor de groep en/of de bestaande norm, dan dat ik volledig mijn eigen weg ga. Ik ben tenslotte niet alleen op de wereld en we moeten het met elkaar doen.

Conclusie: Respondent zeven heeft gekozen voor self-direction, omdat het belangrijk is om eigen keuzes te maken. De respondent geeft daarnaast aan het wel belangrijk te vinden om aan de medemens te denken en het samen te doen. Dit geeft weer waarom de respondent deze waarde het minst belangrijk vindt.

Analyseschema 8: Waar de waarden geleerd zijn

Nr	Label	Label
4	'Van huis uit'	Ik denk van huis uit, maar ik denk ook dat ik de waarden heb geleerd door mijn ervaringen die ik heb opgedaan.
5	'Opvoeding'	Tijdens mijn opvoeding het meest.
6	'Thuis' en op 'school'	Uhm ik denk toch op school en thuis het meest.
7	'Opvoeding'	Ik denk voornamelijk binnen mijn opvoeding en daarna in mijn ontwikkeling tijdens studie en werk
8	'Opvoeding'	Door mijn opvoeding denk ik en hoe ik zelf in het leven sta.
9	'Opvoeding'	Ik denk voornamelijk uit mijn opvoeding.
10	'Van huis uit'	Ik denk met name van mijn vader. Mijn moeder heeft wel altijd de vrijheid geboden, en het echt opzoeken ja toch wel heel veel van huis uit eigenlijk
11	'Heel mijn leven'	Ik denk eigenlijk wel in heel mijn leven dat ik deze waarden heb geleerd.
12	'Heel het leven door'	Ik heb deze waarden geleerd gedurende mijn leven. Je leert jezelf natuurlijk steeds beter kennen dankzij ervaringen die je opdoet en zo leer je wat persoonlijk belangrijk voor je is. Er is niet één moment waarop je deze waarden leert. Ik denk dat het veel te maken heeft met de ervaringen die je opdoet tijdens je studie, baan en persoonlijke leven.

Conclusie: De respondenten geven aan dat de waarden voornamelijk vergaard zijn vanuit de opvoeding, maar ook werkervaringen, school en thuis.

Analyseschema 9: Belangrijk waarden HLTsamen

Waarden	Aantal	Respondent
Universalism	8x	1,2,3,4,5,7,8 & 12
Benevolence	5x	1,2,5,6,12
Conformity	0x	
Tradition	1x	10
Security	2x	9 & 10
Power	0x	
Achievement	0x	
Hedonism	0x	
Stimulation	3x	4,10 & 11
Self-direction	2x	6 & 10

Conclusie: De belangrijkste waarden voor HLTsamen zijn volgens de respondenten universalism en benevolence. De andere waarden die zijn gekozen als belangrijkste voor de organisatie zijn stimulation, security, self-direction en tradition.

Analyseschema 9A: Belangrijkste waarden HLTsamen: Universalism

Nr	Label	Tekstfragment
1	'Begrip voor elkaar hebben'	Ik zou die nog zelfs als het belangrijkste zien binnen de organisatie. Je hoort begrip voor elkaar te hebben, maar er ook voor zorgen dat je elkaar bevordert. Ik merk soms dat het niet altijd even soepel verloopt binnen de organisatie, omdat mensen binnen dit domein redelijk op zichzelf zijn, maar ik vind het juist belangrijk om ondersteuning te bieden en elkaar te helpen dus ik zie deze waarden wel als belangrijke waarden.
2	'Beste voor medewerkers en klanten'	Eigenlijk een beetje om dezelfde reden. We werken bij een gemeente en we willen het beste voor de medewerkers, maar ook voor de klanten en dan is het bevorderen van het welzijn een heel belangrijk aspect en het begrijpen en het waarderen van de mensen. Als de medewerkers zich niet goed in hun vel voelen binnen de organisatie, zal de prestatie en het plezier in het werk ook omlaaggaan en het is juist belangrijk om dit te weten te bevorderen en te stimuleren. Vandaar dat deze waarden ook van belang zijn binnen de organisatie.
3	'Zorgdrager instantie'	Universalism. De gemeente is een zorgdrager organisatie en hoort klaar te staan voor de burgers en ook om ervoor te zorgen dat iedereen tevreden is.
4	'Mensen beschermen en rekening houden met waarden'	Het is belangrijk dat de gemeente rekening houdt met de waarden van zijn medewerkers en met die van de belanghebbende. Dit is juist het doel van de gemeente om ervoor te zorgen dat zij eigenlijk de mensen beschermen.
5	'Houdt niet op bij de grenzen'	Ik twijfel tussen Universalism en Benevolence. Enerzijds werken we voor de inwoners van HLT. Tegelijkertijd houdt het niet op bij de grenzen van deze gemeenten en is ook samenwerking met andere partijen nodig dus ik denk dat beide waarden belangrijk zijn.
7	'Past bij kernwaarden'	Bij Universalism denk ik aan de kernwaarde Verbindend en onze rol als overheidsorganisatie.
8	'Samenwerken'	Ik denk toch om dezelfde reden die ik net ook wel gaf. Je moet het samen doen en binnen een gemeente is het helemaal belangrijk om te streven naar uhm ja wat we samendoen dus ik denk dat ik dat ook wel belangrijk vind.
12	'Begrip hebben voor elkaar'	Een van de waarden die ik belangrijk vind, is Universalism. Ik vind het belangrijk om begrip te hebben voor mensen en iedereen te tolereren om hoe ze zijn. Iedereen heeft andere persoonlijke kwaliteiten en daarom is het goed om hier gebruik van te maken.

Conclusie: De meeste respondenten geven aan dat zijn de waarde universalism belangrijk vinden. De waarde heeft verschillende overlappings met wat de respondenten te zeggen hebben. De respondenten één, twee, vier en twaalf geven aan het belangrijk te vinden om begrip voor elkaar te hebben en elkaar te helpen waar het kan. De organisatie heeft de taak om elkaar te bevorderen en rekening met elkaar te houden. Daarnaast is het begrijpen en het bevorderen van het welzijn een belangrijk aspect. Respondenten zeven en acht zijn ook van mening dat deze waarde de samenwerking bevordert en deze ook past bij de kernwaarde verbindend.

Analyseschema 9B: Waarden HLTsamen: Benevolence

Nr	Label	Tekstfragment
1	'Begrip voor elkaar hebben'	Ik zou die nog zelfs als het belangrijkste zien binnen de organisatie. Je hoort begrip voor elkaar te hebben, maar er ook voor zorgen dat je elkaar bevordert. Ik merk soms dat het niet altijd even soepel verloopt binnen de organisatie, omdat mensen binnen dit domein redelijk op zichzelf zijn, maar ik vind het juist belangrijk om ondersteuning te bieden en elkaar te helpen dus ik zie deze waarden wel als belangrijke waarden.
2	'Beste voor de medewerkers'	Eigenlijk een beetje om dezelfde reden. We werken bij een gemeente en we willen het beste voor de medewerkers, maar ook voor de klanten en dan is het bevorderen van het welzijn een heel belangrijk aspect en het begrijpen en het waarderen van de mensen. Als de medewerkers zich niet goed in hun vel voelen binnen de organisatie, zal de prestatie en het plezier in het werk ook omlaaggaan en het is juist belangrijk om dit te weten te bevorderen en te stimuleren. Vandaar dat deze waarden ook van belang zijn binnen de organisatie.
5	'Werken voor verbeteringen'	Ik twijfel tussen Universalism en Benevolence. Enerzijds werken we voor de inwoners van HLT. Tegelijkertijd houdt het niet op bij de grenzen van deze gemeenten en is ook samenwerking met andere partijen nodig dus ik denk dat beide waarden belangrijk zijn.
6	'Belangrijke pijler HLTsamen'	Een belangrijke pijler van HLTsamen is dat we meer persoonlijk leiderschap nemen en meer gaan inspelen op de ontwikkelingen uit de omgeving. Het is dus belangrijk dat we meer zelf gaan acteren en keuzes maken en meer eigen regie nemen. Bovendien is het belangrijk om zowel intern als extern met elkaar verbonden te raken en die relaties ook te koesteren (zeker na de fusie).
12	'Klaar staan voor collega's'	Een andere waarde die voor mij van belang is, is Benevolence. Ik vind het belangrijk om klaar te staan voor vrienden, familie en collega's, omdat je beter presteert als je goed in je vel zit.

Conclusie: De andere meest gekozen waarde is benevolence. Deze waarde wordt gezien als een waarde die inhoudt dat je voor elkaar klaar staat en elkaar helpt. Dit zorgt voor een bevordering van de verbinding binnen de organisatie. Daarnaast geeft respondent vijf aan dat je werkt voor de inwoners en dat het niet ophoudt bij de organisatie zelf. Ook geeft respondent zes aan dat het een belangrijke pijler is voor de organisatie, omdat deze inspeelt op de ontwikkelingen.

Analyseschema 9C: Waarden HLTsamen: Tradition

Nr	Label	Tekstfragment
10	'Respect voor opvattingen'	Ik denk dat drie naar boven drijven en dat is Tradition. Je hebt al aandacht voor wat er al is je respecteert dat opvattingen al zo zijn en daarbinnen of daarmee zal je aan de slag moeten.

Conclusie: Respondent tien geeft aan dat het belangrijk is om respect te hebben voor de opvattingen die er al zijn en dat je daar ook mee aan de slag moet gaan. Daarnaast heeft deze waarde wel ondersteuning nodig van drie andere waarden, namelijk: security, stimulation en self-direction.

Analyseschema 9D: Waarden HLTsamen: Security

Nr	Label	Tekstfragment
9	'Uitgangspunt'	Security het beste past bij de organisatie. De omschrijving past het beste erbij en het biedt ook een mooi uitgangspunt om de burgers iets te bieden.
10	'Voorwaarden'	Dus die drie zouden nu voor mij een beetje en dan security om het daarbinnen te doen een voorwaarden eigenlijk. Want als die veiligheid er niet is dan gaan mensen het ook niet doen.

Conclusie: De waarde security is gekozen door respondenten negen en tien. De respondenten geven aan dat deze waarde belangrijk is voor de organisatie, omdat security een voorwaarde is om de medewerkers aan de slag te krijgen. Daarnaast is het volgens respondent negen een uitgangspunt om iets te bieden aan de burger.

Analyseschema 9E: Waarden HLTsamen: Stimulation

Nr	Label	Tekstfragment
4	'Verantwoordelijk vormgeving'	En de zelfstimulans is meer voor de medewerkers, omdat zij keuzes moeten maken. Zij zijn verantwoordelijk voor het vormgeven van de organisatie. Dus ik denk ook wel dat deze twee waarden het meest belangrijk zijn.
10	'Opzoek'	Ik zou Stimulation daar echt in meenemen vanuit misschien een bepaalde naïviteit om te gaan zoeken naar wat mag en wat kan en verken het maar en het is niet de waarheid dus rekening houden
11	'Leven als uitdaging zien'	Het leven als een uitdaging zien. De wereld ontdekken en opwinding zoeken, ja dat vind ik opzich wel leuk.

Conclusie: Respondent tien geeft aan dat stimulation nodig is om opzoek te gaan naar wat toegestaan is en het verkennen hiervan. Respondent elf is van mening dat je het leven als een uitdaging moet zien en hierdoor ook opwinding kan vinden in je werk. Daarnaast is het stimuleren van de medewerkers van belang om de organisatie vorm te geven.

Analyseschema 9F: Waarden HLTsamen: Self-direction

Nr	Label	Tekstfragment
6	'Persoonlijk leiderschap'	Een belangrijke pijler van HLTsamen is dat we meer persoonlijk leiderschap nemen en meer gaan inspelen op de ontwikkelingen uit de omgeving. Het is dus belangrijk dat we meer zelf gaan acteren en keuzes maken en meer eigen regie nemen. Bovendien is het belangrijk om zowel intern als extern met elkaar verbonden te raken en die relaties ook te koesteren (zeker na de fusie).
10	'Onafhankelijk leven'	Self-direction ik zou hem iets anders interpreteren dan onafhankelijk leven omdat onafhankelijk leven lijkt weer dat je geen rekening houdt met, maar daar zit Tradition dan weer bij is dat een goede tegenhang om te zeggen van maak een keuze om die kracht die om de hoek komt kijken en leg uit waarom je die keuze maakt, maar blijf niet hangen in het niets doen.

Conclusie: De waarde self-direction wordt gezien als pijler die helpt bij het inspelen op de ontwikkelingen uit de omgeving. Zo staat deze waarde voor persoonlijk leiderschap en het nemen van de regie in eigen handen. Daarnaast geeft respondent tien aan de waarde anders te interpreteren dan een onafhankelijk leven leiden, omdat het daardoor lijkt alsof er geen rekening wordt gehouden met anderen. Het is een mogelijkheid om er kracht uit te halen en niet te blijven hangen in het niets doen.

Analyseschema 10: Minst belangrijke waarden HLTsamen

Waarden	Aantal	Respondent
Universalism	0x	
Benevolence	0x	
Conformity	5x	1,2,3,4 & 10
Tradition	1x	10
Security	0x	
Power	6x	1,4,7,8,10 & 12
Achievement	0x	
Hedonism	1x	5
Stimulation	0x	
Self-direction	2x	11 & 9

Conclusie: Voor de minst belangrijke waarde van HLTsamen is er een analyseschema gemaakt met een overzicht hiervan. De minst belangrijke waarden zijn conformity en power. Daarna volgen self-direction, tradition en hedonism.

Analyseschema 10A: Minst belangrijk waarden HLTsamen Conformity

Nr	Label	Tekstfragment
1	'Past niet bij de organisatie'	Conformity en Power, omdat ja. Ik vind het vermijden van acties, impulsen en/of neigingen die anderen overstuur maken of schade kunnen toebrengen. Men houdt zich aan de sociale normen en het hebben van een hoge sociale status en/of prestige nastreven. Controle hebben over mensen of (natuurlijke) bronnen. Niet echt twee dingen die ik heel belangrijk vind, maar ook niet echt vind passen binnen de organisatie.
2	'Past niet in de organisatie'	Het vermijden van acties of het overstuur maken van klanten is iets dat je wilt vermijden. Je wilt niet dat mensen zich niet gehoord voelen of zich niet thuis voelen binnen een organisatie.
3	'Past niet in de organisatie'	Ik denk dan toch ook Conformity. Je hebt normen waar je je aan moet houden binnen de organisatie, maar alsnog hoor je als gemeente geen acties te vermeiden of andere overstuur te maken
4	'Organisatie staat stil'	Dan zou ik toch wel gaan voor Conformity en Power. Deze waarden zorgen ervoor dat een organisatie stil staat en geen vooruitgang boekt. Het houdt de medewerkers tegen om een ontwikkeling door te maken en zich te vormen naar de organisatie.
10	'Mensen worden niet geholpen'	Die er niet hoort te zijn is Conformity en macht. Als de organisatie alleen maar zou conformeren dan zou er gebeuren wat er nu al precies een issue is namelijk we werken volgens de regels van de wet en bepaalde mensen niet geholpen worden

Conclusie: De respondenten één, twee, drie, vier en tien vinden de waarde conformity niet bij de organisatie passen, omdat dit niet bij de organisatie hoort. Respondent één en tien geven aan dat het de taak is van de gemeente om mensen zo goed mogelijk te helpen en het gesprek aan te gaan. Als de gemeente dit niet doet, raken de mensen overstuur. Daarnaast zorgt conformity volgens respondent vier ervoor dat de organisatie stil komt te staan en dat het de medewerkers weerhoudt van ontwikkelingen.

Analyseschema 10B: Minst belangrijk waarden HLTsamen: Power

Nr	Label	Tekstfragment
1	'Past niet bij de organisatie'	Men houdt zich aan de sociale normen en het hebben van een hoge sociale status en/of prestige nastreven. Controle hebben over mensen of (natuurlijke) bronnen. Niet echt twee dingen die ik heel belangrijk vind, maar ook niet echt vind passen binnen de organisatie.
4	'Organisatie staat stil'	Dan zou ik toch wel gaan voor Conformity en Power. Deze waarden zorgen ervoor dat een organisatie stil staat en geen vooruitgang boekt. Het houdt de medewerkers tegen om een ontwikkeling door te maken en zich te vormen naar de organisatie.
7	'Geen herkenning in de organisatie'	Ik zou gaan voor Power, dit herken ik niet in de organisatie en is in mijn ogen ook niet gewenst en van toepassing. Dan ga ik uit van de vertaling 'macht', dat heeft in mijn ogen een negatieve interpretatie.
8	'Verkeerde manier van omgang'	Ook weer Power: Ik denk dat we zo niet met elkaar moeten omgaan.
10	'Mensen worden niet geholpen'	Die er niet hoort te zijn is Conformity en macht. Als de organisatie alleen maar zou conformeren dan zou er gebeuren wat er nu al precies een issue is namelijk we werken volgens de regels van de wet en bepaalde mensen niet geholpen worden.
12	'Gaait om teamwork niet om status'	Een waarde die ik minder belangrijk vind, is Power. Naar mijn mening gaat het er in een organisatie voornamelijk om dat je samen werkt om de doelen van het bedrijf waar te maken, en niet per sé om je persoonlijke status.

Conclusie: De respondenten één, vier, zeven, acht, tien en twaalf geven aan dat zij de waarde power het minst belangrijk vinden voor de organisatie. Deze waarde zorgt ervoor dat de organisatie stil komt te staan en dat mensen niet op de juiste wijze geholpen worden. Zo geeft respondent twaalf aan dat het gaat om teamwork en niet om de sociale status. De respondenten zijn het eens dat dit niet bij de organisatie past.

Analyseschema 10C: Minst belangrijk waarden HLTsamen: Tradition

Nr	Label	Tekstfragment
6	'Traditie loslaten'	Tradition. Dit gaat juist tegen onze visie in. We willen het traditionele werken meer loslaten.

Conclusie: Respondent zes heeft als enige gekozen voor tradition. De respondent geeft aan dat het juist de bedoeling is om het traditionele werken los te laten en voor een nieuwe manier van werken te gaan. Hierdoor zegt de respondent dat tradition de minst belangrijkste waarde is voor de organisatie.

Analyseschema 10D: Minst belangrijk waarden HLTsamen: Hedonism

Nr	Label	Tekstfragment
5	Hedonism	Hedonism, omdat ieder mens wel uniek is, maar je bent niet alleen op de wereld dus je hoort ook rekening met elkaar te houden dus vandaar dat ik deze het minst belangrijk vind.

Conclusie: Respondent vijf geeft aan dat hedonism het minst belangrijk is voor de organisatie, omdat je rekening hoort te houden met elkaar en niet alleen bent.

Analyseschema 10E: Minst belangrijk waarden HLTsamen: Self-direction

Nr	Label	Tekstfragment
9	'Samenwerken is belangrijk'	Self-direction, omdat je als gemeente uhm ja samen hoort te werken en dan vind ik het belangrijk dat je samenwerkt en dat kan je niet alleen dus vandaar dat ik deze zou kiezen.
11	'Onhandig binnen een organisatie'	Onafhankelijk leven leiden waarbij men zelf keuzes maakt. Dat lijkt me niet echt verstandig.

Conclusie: De respondenten negen en elf geven aan dat de waarde self-direction het minst belangrijk is voor de organisatie. De respondenten geven aan dat het niet handig om zelf keuzes te maken, omdat het om de samenwerking gaat en het belangrijk is voor de organisatie om zich daarop te focussen.

Analyseschema 11: Communicatiemiddelen op werk

Nr	Label	Tekstfragment
1	'Intranet'	Binnen de organisatie gebruik ik voornamelijk: Intranet voor het aanvragen van verlof of informatie tot mij te nemen van de organisatie, kijken wat het telefoonnummer is van de collega's, maar ook om mijn mail te checken en te kijken welke afspraken er zijn gemaakt.
2	'Social media'	Intranet, website voor de gemeente zelf en Facebook, maar dit heeft allemaal te maken met dingen voor het bestuur.
3	'Social media'	Facebook, Twitter en Instagram en vooral voor werkgerelateerde zaken.
4	'Anti social media'	Ik ben een beetje anti-Facebook en anti-LinkedIn.
5	'Social media'	Email, Intranet, telefoon, mondeling, LinkedIn en Whatsapp
6	'Social media'	Ik maak namelijk gebruik van e-mail, telefoon en intranet
7	'Social media'	Ik maak veel gebruik van telefoon, email, whatsapp, LinkedIn, Internet, Intranet
8	'Laptop 'en 'telefoon'	Ik maak namelijk voornamelijk gebruik van de laptop en de telefoon.
9	Mobiel, computer, laptop	Mobiel, computer, laptop
10	Facebook, LinkedIn	uhm telefoon, face-to-face. Oh jah op die manier. Uhm Ik facetime graag of skype dat ik beeldbel. Dat is voor mij het meest wenselijke gesprek. Facebook, LinkedIn
11	Telefoon, internet, televisie Whatsapp eigenlijk en e-mail	Ja inderdaad, telefoon, internet, televisie. Ik heb alleen maar Whatsapp eigenlijk en e-mail. Voor de rest heb ik allemaal niet van die spannende dingen, maar dat komt natuurlijk ook omdat ik alweer wat ouder ben.
12	'Email, intranet'	De meeste communicatie op het werk verloopt via de e-mail, Intranet, Internet en telefoon.

Conclusie: De middelen die op werk ingezet worden, zijn Facebook, Twitter, LinkedIn en Whatsapp. Deze kanalen worden bediend door de laptop of mobiel. De respondenten maken gebruik van face-to-face communicatie, Skype en Facetime.

Analyseschema 12: Communicatiemiddelen privégebruik

Nr	Label	Tekstfragment
1	'Intranet'	Ik maak buiten mijn werk eigenlijk niet heel veel gebruik van mediakanalen, maar ik maak wel veel gebruik van kranten en werkeninhetwesten. Nouja ik heb ook wel een LinkedInprofiel en een Facebookprofiel.
2	'Social media'	Facebook en LinkedIn, maar voor de rest niet.
3	'Social media'	Facebook, Twitter en Instagram
4	'Anti social media'	Zo veel mogelijk te minimaliseren
5	'Social media'	Dezelfde middelen als op mijn werk.
6	'Social media'	E-mail, telefoon, sociale media
7	'Social media'	Telefoon, email, whatsapp, LinkedIn, Internet, Facebook
8	'Laptop' en 'telefoon'	Meer op de iPad en telefoon nog wel.. Ik zit af en toe op LinkedIn en op Facebook, maar niet heel veel.
9	'Vaste telefoon, kaartje, mobiel, iPad'	Vaste telefoon, kaartje, mobiel, iPad.
10	Facebook, LinkedIn	veel, face-to-face, bellen, Facebook.
11	'Telefoon, internet, televisie'	Ja inderdaad, telefoon, internet, televisie. Ik heb alleen maar Whatsapp eigenlijk en e-mail. Voor de rest heb ik allemaal niet van die spannende dingen, maar dat komt natuurlijk ook omdat ik alweer wat ouder ben.
12	'Social mediakanalen en telefoon'	In mijn privéleven gebruik ik voornamelijk mijn telefoon uhm mag het ook social mediakanalen zijn? Uhm dan maak ik voornamelijk gebruik van whatsapp, Facebook, Instagram.

Conclusie: De meest gebruikte mediakanalen en communicatiemiddelen zijn de telefoon en mobiele telefoons. Daarnaast wordt ook gebruik gemaakt van social mediakanalen, zoals Facebook, Twitter en Instagram. Ook gebruiken de respondenten Whatsapp. Eén respondent is tegen het gebruik van social media en wilt het zo veel mogelijk minimaliseren, maar ziet wel het belang in voor HLTsamen.

Analyseschema 13: Belangrijkste kanalen HLTsamen

Nr	Label	Tekstfragment
1	'Website en social media'	Ik denk voornamelijk de kanalen van nu. Facebook, Twitter, Werkeninhetwesten, een website. HLTsamen heeft geen website toch? Ja. Een website is toch wel het platform waar alles samenkomt. Binnen de organisatie heb je natuurlijk intranet, maar het is ook wel fijn dat mensen van buitenaf ook informatie krijgen over HLTsamen.
2		
3	'Social media'	Ik zou denken aan Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn. De bekende mediakanalen.
4	'Mediakanalen'	Ik zou zeggen dat het voor HLTsamen belangrijk is om zich te richten op Facebook, Twitter, Instagram, werkeninhetwesten.
5	'social media'	Facebook, Twitter, social mediakanalen, werken in het westen, vacaturebanken
6	'Facebook'	Door middel van Facebook. Facebook is een groot en bekend middel waar je het makkelijkst informatie op kan zetten en delen met vrienden dus voor mij zou Facebook wel heel functioneel zijn.
7	'Social media'	Intranet, Facebook, LinkedIn, Twitter.
8	'Niet te veel kanalen'	Ik zou zeker naar dat platform gaan om daar mijn informatie te halen. Ik zou het alleen niet verstandig vinden om gebruik te maken van te veel verschillende mediakanalen.

9	'Facebook & Twitter'	Ik zou denk denken aan intranet en social media. Facebook, Twitter.
10	'Website'	Voor mij zouden dat de platformen zijn waar wij onze toekomstige medewerkers aan willen binden en het is voor mij dus interessant om te weten waar de doelgroep zich op beweegt. Ieder geval een website.
11	'Facebook' en zoeken naar geschikte kanalen'	Het moet eerst bekend worden wat HLTsamen is. Je kan natuurlijk wel zeggen als je bijvoorbeeld Dat je HLTsamen eraan vast plakt. Als je dat zoekt op internet dat je dat ook tevoorschijn tovert. Dat is natuurlijk wel een optie. Ik denk dat de meeste toch gewoon op internet gaan zoeken ja. Dat is toch wel de grootste mediabron eigenlijk. Het lijkt me niet dat ze echt televisiekanalen gaan a. Nou FB prima maarja ik zeg al ik denk dat de jongeren daar niet meer echt op te vinden zijn.
12	'Social media en website'	Uhm sowieso intranet en via de e-mail, een eigen website zou ook nog wel een handig ding zijn, maar ik zou ook zeker zeggen Facebook en Instagram of zoiets. Nou ook al zit de doelgroep er niet op, het is belangrijk om de doelgroep of mensen die er interesse in hebben op de hoogte te stellen van je bestaan Zo krijg je een gezicht en krijg je een identiteit. Nu zou er wel gekeken kunnen worden welke het beste aansluiten op de organisatie, maar ik zou ze zeker ook niet uitsluiten.

Conclusie: Respondenten geven aan dat HLTsamen een website moet hebben om ervoor te zorgen dat de organisatie meer opvalt. Daarnaast zou de organisatie gebruik moeten maken van verschillende mediakanalen. De meest aangegeven mediakanalen zijn Facebook, Twitter en LinkedIn. Respondent tien geeft aan dat het belangrijk is om te kijken op welke platformen de doelgroepen zitten die zij willen aanspreken voordat zij te werk gaan.

Analyseschema 14: Voorkeur informatievoorziening (beeld, geluid, tekst)

Nr	Label	Tekstfragment
1	'Alle drie belangrijk'	De meest ideale manier van informatievoorziening is via tekst, maar ook video en geluid. Alle drie de componenten zijn belangrijk om een boodschap over te brengen, alleen het moet bij het product horen en/of passen.
2	'Teksten'	Filmpjes niet. Die klik ik weg. Dat duurt mij te lang. Teksten uhm ja. Teksten kan je filteren dus dat vind ik zelf wel prettig. In mijn geval luister ik ook naar raadsvergaderingen
3	'Combinatie'	Een combinatie van alles. Dus uhm tekst als beeld. Ik vind wel dat tekst of beeld altijd samen met de tekst moet gaan omdat alleen tekst, dat spreekt niet aan.
4	'Filmpjes maakt het persoonlijker'	Ik heb zelf sterk de voorkeur naar beelden zoals filmpjes, dus dat medewerkers moeten solliciteren aan de hand van een filmpje of dat wij zelf een filmpje laten zien van wie wij zijn. Het maakt de organisatie persoonlijk en zorgt ervoor dat je de juiste mensen trekt
5	'Geen voorkeur'	Ik heb eigenlijk geen voorkeur, een mix is goed van deze drie is goed, omdat je op deze manier een goed beeld krijgt dat niet overweldigend is.
6	'Audiovisueel'	Ik heb geen voorkeur, audiovisuele informatievoorziening vind ik af en toe handig en fijner dan tekst, maar ik hoef niet voor alles een filmpje. Dus tekst in sommige gevallen ook fijn. Daarnaast hangt dit voor mij heel erg van de situatie en het gezelschap af.
7	'Combinatie van beide'	Ik denk een combinatie van beiden. Soms is het leuk om gewoon even een leuk filmpje of een foto te zien, maar

		vaak is het ook nuttig om geïnformeerd te worden over wat er speelt, waar men mee bezig is
8	'Afwisseling'	Nouja nee. Ik denk wel dat je een goede afwisseling moet hebben tussen de verschillende manieren
9	'Lading dekken'	Alleen video's maar tekst is ook wel handig om te gebruiken. Je uhm dekt daarmee de lading van het bericht dus ik zou wel een goede mix gebruiken van deze middelen.
10	'Tegeltjeswijsheid'	Ja uhm onderzoeken en eigen ervaring leert dat je beelden beter bekijkt, filmpjes idem dito dan lappen tekst als het tekst is zou het beter statements en quotes moeten zijn. Bijna in tegeltjes wijsheid
11	'Combinatie'	Ik denk een combi dan. Dat spreekt meer aan. Beeld geluid tekst.
12	'Combinatie is raadzaam'	Mijn voorkeur gaat wel uit naar een combinatie van beide. Ik vind beeld en plaatjes wel veel fijner om naar te kijken. Ze zijn minder zwaar om te verwerken. Tekst is altijd zo van een hele lading aan informatie, maar wel nodig om iets duidelijk te maken, dus een goede combinatie is wel raadzaam.

Conclusie: Het is van belang om te weten welke wijze van informatievoorziening aanspreekt. Uit de interviews is gebleken dat een mix van beeld, geluid en tekst belangrijk is om zo goed mogelijk de informatievoorziening te dekken. Beeld/plaatjes en geluid zorgen voor luchtige informatie die de lading van het bericht dekt en dit op een leuke manier vertelt. Het is noodzakelijk hier gebruik van te maken om de doelgroep aan te spreken. Tekst is handig als je belangrijke stukken moet lezen. Het is van belang hier een goede mix in te vinden, omdat dit zorgt voor een goed mediasamen spel. Het laat zien wie de organisatie echt is. Respondent vier geeft aan dat filmpjes een goede manier zijn om informatie persoonlijk te maken. De respondent geeft aan dat videosoliciteren helpt een goed beeld te verkrijgen van de medewerkers. Daarnaast geeft respondent negen aan dat afwisseling tussen filmpjes en tekst belangrijk is.

Analyseschema 15: Waardenverwerking in mediakanalen

Nr	Label	Tekstfragment
1	'Persoonsgericht'	Ja, ik zou wel vaker de website of verschillende platformen bezoeken. Het is dan voornamelijk op mij als persoon gericht en wat voor mij van belang is en dat zou ik wel heel fijn vinden om terug te zien in de communicatie.
2	'Persoonlijk'	Ja, want dat betekent wel dat ik mij aan de organisatie kan koppelen dat wel fijn. Het is persoonlijker.
3	'Herkenning is belangrijk'	Ja, absoluut. Herkenning is een belangrijk aspect in social media. Je liked en deelt iets, omdat je je ermee verbonden voelt of het leuk vindt om naar te kijken.
4	'Herkenning'	. Ik zou wel kunnen begrijpen dat de waarden terug laten komen wel een soort herkenning zou wekken, maar of het mij wat zou doen, dat zou ik niet met zekerheid durven te zeggen.
5	'Nee'	Nee, omdat ik al zo veel mogelijk ontwikkelingen volg binnen de organisatie.
6	'Identificeerbaar'	Ik zou het fijn vinden als mijn stem gehoord wordt. Ik zou de mediakanalen wel vaker checken om te kijken of er ook echt iets mee gedaan wordt en of ik me identificeer met de content die naar buiten wordt gebracht.
7	'Aansluiten op belang'	Als de content aansluit bij wat ik belangrijk en interessant vindt, lees en bekijk ik het. Als ik nu iets zie wat niet bij mij past, scroll ik verder. Dat merk ik nu ook bij bijvoorbeeld de besloten groep van HLTsamen op Facebook: als daar foto's voorbijkomen die niet bij mij passen, scroll ik verder.

		Zo scroll ik nu ook in het algemeen door de updates van andere organisaties op LinkedIn of Facebook.
8	'Niet te veel kanalen'	Ik zou zeker naar dat platform gaan om daar mijn informatie te halen. Ik zou het alleen niet verstandig vinden om gebruik te maken van te veel verschillende mediakanalen.
9	'Niet uit zichzelf kijken'	Ik denk niet dat ik uit mijzelf zou kijken. Ik ben niet echt een social mediagebruiker, maar ik denk wel als mijn collega's enthousiast zijn dat ik zeker de moeite zou nemen om even te kijken.
10	'Denk het wel'	Ik denk het wel en waarom zeg ik dat het kan op de delen waar zijn. Heb ik er niets te zoeken op een website. Ben ik helemaal niet opzoek naar een baan dan zal ik minder snel zoeken om. Heb ik niets met de omgeving zou ik ook niet zo snel zoeken. Dus iets hebben met de omgeving op welke manier dan ook.
11	'Klinkt leuk en spreekt aan om de waarden terug te laten komen'	Ja opzich vind ik het wel leuk klinken. Het spreekt wel aan... Of het mij nou meer triggert.. Jeetje. Ja het klinkt wel grappig ja. Het spreekt wel wat meer aan. Omdat wij natuurlijk met HLTsamen zitten. We hebben hiervoor gekozen natuurlijk, omdat de fusie er niet in zat. Omdat de gemeenten dat niet wilden. Maar waarschijnlijk gaan we over een aantal jaren, vijf of zes jaar, ook wel weer fuseren. Dat zou zomaar kunnen. Dat weet je toch niet natuurlijk. In deze vorm die nu is opgezet, is dat natuurlijk hartstikke leuk. Ja zeker. Je heet al zo, dus ja dan moet dat wel doorgaan natuurlijk. Die naam is al bekend. Dan ga je daarin verder zeg maar. Hou dat maar aan.
12	'Belangrijk dat het terug komt'	Oke even kijken ik had de waarden Universalism en Benevolence voor de organisatie. Ja. Ik zou het wel belangrijk vinden dat deze waarden terugkomen in de communicatie. Zo laat je de mensen zien dat je ze waardeert en ook tellen. Het is iets wat de je als gemeente uit hoort te dragen. Als je dit op een creatieve wijze weet te implementeren in de communicatie, zou dat juist fantastisch zijn.

Conclusie: De meeste respondenten zijn het eens met het feit dat het belangrijk is om de waarden terug te laten komen in de communicatie-uitingen. Het spreekt aan en geeft weer hoe HLTsamen is en sluit aan op het belang. Daarnaast maakt dit de organisatie identificeerbaar, geeft het herkenning en maakt het de organisatie persoonlijker. Respondent vijf is het er niet mee eens dat de waarden een belangrijk aspect zouden zijn, omdat de respondent al de ontwikkelingen bijhoudt van de organisatie.

Analyseschema 16: Vorm van communicatie (informer/ amuseren)

Nr	Label	Tekstfragment
1	'Beide belangrijk'	Ik zou zeggen beide. Je bent een instantie voor de samenleving en voor de burgers, dus het is wel belangrijk dat er informatie gedeeld wordt
2	'Hoeft niet altijd serieus'	Informer is goed, maar het hoeft niet altijd zo serieus. Amuseren is goed, maar af en toe moet je wel serieus zijn. Ik heb niet één voorkeur.
3	'Filmpjes zijn handig'	Soms is het leuk om gewoon even een leuk filmpje of een foto te zien, maar vaak is het ook nuttig om geïnformeerd te worden over wat er speelt, waar men mee bezig is, etc. Dus een combinatie van informatieve content, amusement, leuke info en weetjes.

4	'Combinatie'	Beide vormen zijn belangrijk. De ene keer staat informeren op de voorgrond en de andere keer amuseren dus daar moet wel een goede mix tussen zitten.
5	'Snelle informatie'	In een tijd waarin alles heel vlug gaat, geef ik de voorkeur aan iets waardoor ik ook snel informatie krijg. Alhoewel ik van amuseren ook niet vies ben.
6	'Combinatie informeren en amuseren'	Weetje je hebt beide nodig. Als je alleen maar informatie verstrekt. Laat ik het zo zeggen van de website belangrijker en voor het andere gedeelte kan je niet zonder amusement.
7	'Combinatie informatief en amuseren'	Ik zou zeggen beide. Je bent een instantie voor de samenleving en voor de burgers, dus het is wel belangrijk dat er informatie gedeeld wordt
8	'Geen voorkeur'	Dat maakt mij niet uit. Ik vind alles prima Nouja nee. Ik denk wel dat je een goede afwisseling moet hebben tussen de verschillende manieren, maar uhm ik denk dat ik niet echt een voorkeur heb van iets wat ik beter vind of slechter.
9	'Beide'	Informeren is goed, maar het hoeft niet altijd zo serieus. Amuseren is goed, maar af en toe moet je wel serieus zijn. Ik heb niet één voorkeur.
10	'Beide vormen'	Soms is het leuk om gewoon even een leuk filmpje of een foto te zien, maar vaak is het ook nuttig om geïnformeerd te worden over wat er speelt, waar men mee bezig is, etc. Dus een combinatie van informatieve content, amusement, leuke info en weetjes.
11	'Informatie het belangrijkste, maar welk op een simpele manier'	Ik denk dat informatie toch wel het belangrijkste is. Want daar ga je meestal voor als je informatie zoekt. En natuurlijk kan er wel eens een vrolijke noot aan gegeven worden, een keer iets komisch tussendoor, omdat het makkelijk leesbaar wordt misschien. Niet van die ingewikkelde teksten natuurlijk. Gewoon goed leesbaar. Goed begrijpelijk voor iedereen. Geen moeilijke woorden. Dat is gewoon belangrijk. Gewoon duidelijkheid. Duidelijk in wat je bedoelt. Weinig afkortingen.
12	'Belangrijkst is informeren, maar op leuke manier'	Ik vind een combinatie van informeren en amuseren belangrijk. Het belangrijkste doel blijft natuurlijk informeren, maar als dit op een leuke manier gedaan wordt, zal de informatie veel beter blijven hangen.

Conclusie: Ook in de vorm van de communicatie geven de respondenten aan dat de informatie informierend, maar ook amuserend moet zijn. Deze twee manieren hangen met elkaar samen om de communicatie te versterken. De respondenten vinden dat de informatie wel goed en inhoudelijk moet zijn, maar dat amuseren ook wel mag om het wat luchtiger te brengen, waardoor het belangrijk is een middenweg te vinden van informeren en amuseren.

Analyseschema 17: Komen de kernwaarden van HLTsamen terug in het voorbeeld?

Nr	Label	Tekstfragment
1	'De waarden komen terug'	Als ik kijk naar de nieuwsbrief komen de waarden terug. Als ik het afzie van het kopje kernwaarden. Het is krachtig. De huisstijl zit er goed in verwerkt. Het is echt in HLTsamen stijl ook het verbinden komt terug door de verschillende afbeeldingen van collega's. Ik vind dat wel prettig om terug te zien.
2	'Waarden komen terug' 'Persoonlijk en minder statisch'	De waarden komen naar mijn mening goed terug. Het is in HLTsamen stijl er komen elementen terug dat slaat op verbinden en inventief zijn. Het verbinden straalt zich voornamelijk uit door de afbeeldingen van de medewerkers. Het geeft een minder statisch beeld. Het maakt het levendiger en meer HLTsamen stijl. Ik merk alleen dat de waarden krachtig niet echt terugkomt, maar ik denk ook niet dat dat heel erg van toepassing is in de uiting, omdat het aspect toch meer ligt op het verbinden van de medewerkers.
3	'Waarden komen terug'	Even kijken hoor. Krachtig ja er zit daadkracht achter met waar HLTsamen heen wilt in 2020 daar staat daadkracht wel voor. Inventief ja... nouja komt redelijk terug benutten van kansen zie ik wel terug in HLTalent en verbinden komt sowieso wel terug in het introduceren van een nieuwe collega in de organisatie dus je zoekt verbinding met elkaar. Ik denk dat daar wel de kernwaarden in terugkomen.
4	'Niet geheel'	De waarden komen tekstueel wel overeen. Maar ik mis wel de verbinding. Bij elk kopje staat het logo van HLTsamen. Nu lijkt het meer alsof de nieuwsbrief uit organisatorische redenen is verspreid in plaats van voor de medewerkers. Als organisatie zijn we opzoek naar verbindingen met elkaar en dit zorgt er meer voor dat wij alleen verbindingen zoeken met de organisatie.
5	'Nee komen niet terug'	Nee. De kernwaarden komen niet terug in het voorbeeld. Het lijkt er meer op dat de onderwerpen willekeurig zijn gekozen waardoor ik de samenhang met de kernwaarden mis. Het ziet er meer uit dat het meer voor de leuk is dan om de waarden van HLTsamen na te streven. Misschien komt het door de woordkeuze, maar het zou wel beter kunnen. Het was wel beter geweest als ze de kernwaarden terug laten komen in de uitingen die ze gebruiken.
6	'twee kernwaarden komen terug'	Ik denk dat de waarden verbinding terugkomt in het verbinding zoeken tussen de medewerkers en de organisatie door de nieuwe werknemers voor te stellen in het kopje nieuwe collega's. Daarnaast denk ik dat inventief ook wel terug komt in het HLTalent, maar niet zo heel sterk en krachtig helemaal niet echt.
7	'De waarden komen redelijk terug'	Uh het is lastig om de waarden terug te laten komen, maar de waarden inventief komt wel terug in HLTalent. En verbindend komt ook wel terug in het kopje teamwork. Daarin laten ze wel zien hoe de organisatie eruit ziet en hoe ze zich verbinden met de medewerkers en de organisatie zelf. Maar als ik alleen zo naar het voorbeeld kijk, dan komt het niet echt terug.
8	'Moeilijk om kernwaarden in te delen'	Nee ik zie de waarden niet echt terug, maar dat komt omdat het moeilijk is de drie kernwaarden in blokjes te verdelen. Inventief zou je nog kunnen plaatsen bij het blokje HLTalent, door het gebruik maken van Drones, maar uit de tekst in het blokje kan ik niet opmaken of het gaat om gebruik van Drones bij HLTsamen of dat het een hobby van hem is.
9	'Veel zoeken'	Ik denk het niet echt. Je moet goed zoeken bij welk blokje je een kernwaarde vindt passen, krachtig vind ik helemaal niet terug en verbinding zou je bij contact kunnen plaatsen, maar dat is wel gezocht. De organisatie wilt krachtig zijn en dat moet dan ook terugkomen in de uitingen. Daarom vind ik wel dat HLTsamen hier meer aandacht aan zou moeten besteden.

10	'Ja komen terug'	Ja, het wordt beeldend met voorbeelden geladen. Nou de nieuwsbrief is heel beeldend ingestoken door wat het voor iemand individueel en daarmee voor de organisatie betekent.
11	'Waarden komen redelijk terug'	Ik denk dat je de verbinding wel terug kan vinden in het kopje contactgegevens, omdat je op die manier verbinding zoekt tussen de medewerkers en de klanten en iedereen dus dat zou wel kunnen. Krachtig poeh uhm ik vind die wel heel lastig. Ik weet niet zo goed waar ik dat in terug kan vinden. Ik denk wel bij het kopje teamwork. Dat heeft wel iets daadkrachtig. Je werkt samen en je werkt naar één doel toe dus ik denk dat het daar wel in terug komen.
12	'Kernwaarden komen redelijk terug'	De waarden van HLTsamen komen redelijk terug. De kernwaarde innovatief vind ik op zich wel terugkomen in de vorm van hoe ziet hlt eruit in 2020, drones etc. Het is krachtig en doelgericht. Het laat zien waar het op staat en inventief is het ook, omdat er ook creatieve aspecten instaan zoals het HLTalent en het visieplan het laat wel zien waar wij naar toe streven. En door middel van de nieuwsbrief versturen wordt er tussen de medewerker en de organisatie wel verbinding gezocht.

Conclusie: Een deel van de respondenten is het met elkaar eens dat de waarden terugkomen in de nieuwsbrief van HLTsamen, maar niet volledig geïntegreerd zijn of te herleiden uit de verschillende kopjes van de nieuwsbrief. Het andere deel van de respondenten vindt het lastig de kernwaarden te herleiden. De respondenten hebben er wel behoefte aan dat de waarden terugkomen in de nieuwsbrief, omdat het zorgt voor meer herkenning.

Analyseschema 18: Sluiten de waarden die jij in het vorige onderzoek hebt gegeven terug in het voorbeeld?

Nr	Label	Tekstfragment
1	'Niet alle waarden sluiten aan'	Ik denk niet allemaal Universalism, Benevolence sowieso wel alleen Tradition en Security niet. Het is heel anders dan hoe de huisstijl van de gemeenten is en dat is best wel wennen.
2	'Ja de waarden sluiten aan'	Ja, want hieruit kan opgemaakt worden dat wij de medewerkers willen aanspreken. Het bevorderen van het welzijn van de medewerkers is belangrijk, omdat de medewerkers een belangrijke schakel zijn in het proces. Het is dus belangrijk de medewerkers te stimuleren en ook aan het welzijn te denken.
3	'De waarden sluiten aan'	Nou stimulation zie ik wel terug, omdat de organisatie je wil stimuleren en het leven ziet als een uitdaging. Zo kan je bij HLTsamen verschillende talenten ontdekken en vacatures zoeken als het niet bij je past. Daarnaast krijg je ook inzicht in waar de organisatie naar streeft en wat de kernwaarden zijn. Zo word je gestimuleerd om je in te lezen over de organisatie en toch inzicht te krijgen wat zij aanbieden. Hierdoor ga je het leven ook meer als een uitdaging zien.
4	'De waarden komen niet volledig terug'	Ik denk het in dit voorbeeld niet. Nouja het is meer gemixt. Benevolence komt wel terug, omdat het bevorderen van het welzijn, ja. Het geeft je wel een inzicht waar de andere collega's mee bezig zijn. Of dat echt bevorderen van het welzijn is, zou ik eerlijk gezegd niet weten. En Self-direction. Ook niet echt, maar dat is meer, omdat je in een nieuwsbrief niet zelf de keuze maakt wat er geschreven is en wat erin komt te staan. Je geeft niet echt sturing aan deze nieuwsbrief.
5	'Ja ze sluiten aan, maar niet op de organisatie'	Ja dat wel. De waarden komen terug in het voorbeeld. Nou dat blijkt wel uit de onderwerpen en de achtergrondfoto's. Benevolence komt terug omdat het over het welzijn van de medewerkers gaat en hoe de medewerkers in het werkveld staan en tolereren en waarderen ook de medewerkers. Daarom komen ze ook vaak terug in de nieuwsbrief.

6	'De waarden komen terug'	Ik denk dat de waarden universalism wel terugkomt als je kijkt naar het kopje nieuwe collega wordt de nieuwe collega gewaardeerd voor bij het team te komen dus dat laat we zien dat de organisatie om de medewerkers geeft. Benevolence ook wel, dat komt terug in het stukje contact je zoekt contact met elkaar, maar ook in HLTalent en selfdirection denk ik niet dat echt heel erg terug komt. Het is je eigen keuze om bij HLTsamen te werken. Ja misschien komt dat ook wel terug in HLTalent. Dat mensen hun eigen leven leiden, maar voor de rest weet ik het niet.
7	'De waarden komen terug'	Universalisme komt wel terug. De nieuwsbrief laat zien door het HLTalent en de nieuwe collega zien dat ze de nieuwe medewerkers waarderen en tolereren voor wat zij doen. Security komt ook terug, omdat het heeft een veilige uitstraling en houdt zich aan de huisstijl van HLTsamen. Uhm Achievement... Ik denk niet zo zeer. Ik kan het nergens aan linken dat past bij deze waarden en stimulation. Een klein beetje in het HLTalent. Het stimuleren van mensen om hun eigen ding te doen dat zij leuk vinden, maar niet echt de stimulans dat je mensen aanzet tot het lezen van de nieuwsbrief of me mensen bij HLTsamen te betrekken.
8	'Waarde komt niet terug'	Universalism komt niet echt terug omdat ik niets over de burgers en over de natuur terug zie. We zijn een organisatie dat staat voor verbinden met de burger. Het zou goed zijn als we daar ook iets over zouden schrijven.
9	'Waarden komen niet terug'	Nee. Deze waarde komt niet terug.
10	'Ja de waarden sluiten aan'	Stimulation ja. Mensen worden uitgenodigd om te laten zien waar ze voor staan en welke kansen zie je, droom je over of heb je gepakt. Ook hier weer in verhaalvorm. En Veiligheid/security, nee daar zou voor mij ook wel meer aandacht aan besteed mogen worden. Hierbij kan dan gedacht worden aan de dingen die we team overstijgend doen. En aandacht voor goed voorbeeldgedrag hebben, maar ook mooie verhalen schrijven die plaatst vinden binnen de organisatie.
11	'Deel van de waarden komt terug'	Even kijken hoor. Ik denk self-direction en benevolence wel, maar universalism niet. Nou selfdirection Een onafhankelijk leven leiden, waarbij men zelf keuzes maakt ja ik zie dat wel terug in het kopje HLTalent en het kopje vacature. Het HLTalent leeft natuurlijk zijn eigen leven en maakt zijn eigen keuzes en bij vacature is het zelf ook een keuze of je op een positie blijft of dat je opzoek gaat naar een nieuwe plek.
12	'Waarden medewerker komen niet terug'	Self-direction niet echt. Het onafhankelijk leven kan volgens mij ook niet echt gedemonstreerd worden in een nieuwsbrief. Ja het kan wel het leven van andere medewerkers laten zien, maar niet echt van mijzelf als persoon. Nouja... nu ik het zo bekijk komt self-direction wel terug. De medewerkers geven sturing aan hun eigen leven met de dingen die zij leuk vinden en dat delen zij met de medewerkers dus in zekere zin komt self-direction wel terug.

Conclusie: In de eerste meting is aan de respondenten gevraagd welke waarden zij van belang vinden in het dagelijks leven en op de werkvloer. Hieruit komt naar voren dat de meeste respondenten de waarden die zij hebben gekozen terug zien in de nieuwsbrief van HLTsamen. Een ander deel van de respondenten ziet de waarden niet terug of ziet een deel van de waarden terugkomen. De waarden die de respondenten over het algemeen terug zien komen, zijn de waarden universalism, benevolence en een klein beetje stimulation.

Analyseschema 19: Vind jij het fijn/vervelend dat de waarden die jij in het vorige onderzoek hebt gegeven terugkomen in het voorbeeld?

Nr	Label	Tekstfragment
1	'Het is niet vervelend, maar juist goed'	Het heeft wel een fijne sfeer voornamelijk door de afbeeldingen, maar ik zie de traditie die er bij de gemeenten is/was niet terug in de huisstijl. Net zomin als de veiligheid. Het is wel fijn dat ze oude patronen proberen te verbreken.
2	'Goed en belangrijk'	Ja. Ik denk net als wat ik zonet aangaf is dat het juist belangrijk is dat deze waarden terugkomen. Het laat zien dat de medewerkers belangrijk zijn en dat wij de medewerkers zo persoonlijk mogelijk willen aanspreken.
3	'Fijn dat de waarden terugkomen'	Het is wel fijn dat deze waarden terugkomen. Ik snap in dit aspect ook wel dat Hedonisme niet in het voorbeeld terug kan komen, omdat het meer persoonsgericht is, maar het is wel goed dat de andere waarden uitgelicht worden. Het stimuleren kan nog wel beter terugkomen in misschien aanzetten om het te lezen, maar het oogt ieder geval al goed.
4	'Jammer dat ze niet terugkomen'	Het is jammer, maar ik denk wel dat de organisatie deze twee punten moet meenemen in de ontwikkeling van de organisatie. Of dat nou in een nieuwsbrief past denk ik niet, maar het is voor een organisatie wel van belang deze waarden mee te nemen.
5	'de waarden sluiten aan'	Ja, want deze waarden zijn voor mij persoonlijk belangrijk alleen ze sluiten niet volledig aan op de 3 organisatiewaarden.
6	'fijn dat de waarden terugkomen'	Ik vind het wel fijn dat de waarden terugkomen
7	'Fijn dat de waarden terugkomen'	Nou ik snap dat niet alle waarden terug kunnen komen. Ik vind het wel fijn dat Security en universalism terugkomen
8	'Niet vervelend'	Op zich vind ik het niet zo vervelend dat het niet terugkomt in het voorbeeld omdat de koppen onderdelen zijn van ons personeelsblad volgens mij. Ik vind het belangrijker dat het de gemeente zelf wordt gecommuniceerd dat de burgers en de natuur belangrijk zijn.
9	'Burgers zijn belangrijk'	Er wordt sowieso nergens in nieuwsbrief gesproken over de burgers. Wij zijn een organisatie die werkt voor de burgers, dat is ons uitgangspunt. Dat moet je ook ergens terugvinden in je nieuwsbrief. Daar doen wij die allemaal voor en dat zou zeker ook meer terug mogen komen in de nieuwsbrief.
10	'Fijn'	Ik vind het zelf heel fijn dat de waarden terugkomen.
11	'Niet vervelend, wel jammer'	Uhm poeh. Nou. Ik denk niet per se vervelend, want het is een internblad, maar het zou dus wel jammer zijn als je de waarden niet ziet in de andere uitingen.
12	'Fijn als ze terugkomen'	Ik vind het wel fijn. Het geeft toch wel iets van herkenning in de waarden die jij als persoon hebt en de waarden die de organisatie nastreeft. Zo voelt het wel dat de organisatie aan de medewerkers denkt en ook tegenmoet probeert te komen. Dus ik vind het wel heel fijn dat de waarden terugkomen.

Conclusie: Uit het analyseschema valt te herleiden dat merendeels van de respondenten het fijn vindt wanneer de waarden die zij van belang vinden, terug te zien zijn in de organisatie. Een aantal respondenten geeft aan dat ze het jammer vinden wanneer de waarden niet terugkomen. De respondenten vinden het van belang dat de waarden terugkomen.

Analyseschema 20: Waarom vind je dit fijn/vervelend?

Nr	Label	Tekstfragment
1	'Goed om mee te gaan in de tijd'	De traditionele rol van de gemeente verandert en het is de taak van de gemeente op hierop in te spelen. Het is daarom denk ik wel belangrijk dat de gemeente hieraan mee doet en meegaat in de tijd. Het is denk ik alleen wennen dat iets helemaal anders is dan hoe het was, maar het went vanzelf wel weer.
2	'Belangrijk dat de waarden terugkomen'	Het juist belangrijk is dat deze waarden terugkomen. Het laat zien dat de medewerkers belangrijk zijn en dat wij de medewerkers zo persoonlijk mogelijk willen aanspreken.
3	'Fijn' 'meer stimulans vanuit de gemeente komen'	Ik vind het fijn dat de waarden terugkomen, maar het moet vanuit de organisatie wel gestimuleerd worden. Er wordt aan de medewerkers gevraagd om het te lezen, maar het is ook de taak van de organisatie om de mensen te stimuleren om het blad te lezen. Het moet niet overkomen om elkaar te pushen om het te doen en de optie moet openliggen, maar de organisatie moet zelf ook stimulerende factor werken om deze waarden te integreren. Ik zou het wel goed vinden als de organisatie dit nog meer zou doen.
4	'Waarden meenemen om te ontwikkelen'	Benevolence is voor een gemeente sowieso van belang. Je bent elke dag bezig met het welzijn van personen waar je contact mee hebt, dus misschien zouden ze in de nieuwsbrief dat ook meer naar de voorgrond kunnen brengen. Daarnaast kan deze nieuwsbrief wel meer persoonlijker.
5	'Persoonlijk belang'	Ja, want deze waarden zijn voor mij persoonlijk belangrijk alleen ze sluiten niet volledig aan op de 3 organisatiewaarden.
6	'geeft herkenning'	Omdat het toch wel herkenning geeft in de organisatie. Het is toch wel fijn om te weten dat de waarden van mij overeenkomen met de waarden van de organisatie.
7	'Laat zien waar je voor werkt'	Omdat het toch wel laat zien wie de organisatie is en waar je naar streeft en wil bereiken. Alsnog had Stimulation meer terug mogen komen. Nou. Het zou goed zijn voor de organisatie en de medewerkers om een uitdaging aan te gaan en de mensen te stimuleren. Nu voel ik mij niet echt aangesproken om de nieuwsbrief te lezen.
8	'Vertellen over de organisatie'	Nou de nieuwsbrief wil iets vertellen over de organisatie zelf naar de medewerkers toe. Dit gaat niet naar buiten toe dus het is belangrijker dat het nieuw zich betreft op de medewerkers dan op de wereld naar buiten toe.
9	'Burgers uitgangspunt, dat moet terug te vinden zijn'	Wij zijn een organisatie die werkt voor de burgers, dat is ons uitgangspunt. Dat moet je ook ergens terugvinden in je nieuwsbrief. Daar doen wij die allemaal voor en dat zou zeker ook meer terug mogen komen in de nieuwsbrief.
10	'Roept herkenning op'	Omdat het terugkomen van de waarden herkenning oproepen. Dat moet je als organisatie hebben dat de medewerkers zich kunnen vinden in de waarden die ze nastreven. Het geeft een prettig gevoel, maar zorgt er ook voor dat je voor de organisatie wil werken.
11	'Belangrijk voor de organisatie'	Ja, dat lijkt me wel leuk ja. We zijn er voor de klant. Het lijkt mij dan ook belangrijk dat de organisatie dit laat zien.
12	'Geeft herkenning'	Het geeft toch wel iets van herkenning in de waarden die jij als persoon hebt en de waarden die de organisatie nastreeft. Zo voelt het wel dat de organisatie aan de medewerkers denkt en ook tegenmoet probeert te komen. Dus ik vind het wel heel fijn dat de waarden terugkomen.

Conclusie: In de vorige vraag is naar voren gekomen dat de respondenten het belangrijk/fijn vinden wanneer de waarden terugkomen in de nieuwsbrief. Het verwerken van de waarden van de respondenten zorgt voor herkenning in de organisatie, maar laat ook zien voor wat voor

soort organisatie de medewerkers werken. Ook laat het zien dat de organisatie het van belang vindt om medewerkers tegemoet te komen te komen in overkoepelend belang.

Analyseschema 21: Welke waarden komen (aan de hand van de Schwartz-waarden) terug in dit voorbeeld?

Nr	Label	Tekstfragment
1	'Universalism, Benevolence'	Ik denk toch wel voornamelijk Universalism, Benevolence, want de organisatie wilt verbinden en zoekt connectie met de medewerkers en dit doen zij op een goede manier naar mijn mening.
2	'Universalisme en benevolence en stimulation'	Ik denk sowieso de waarden universalisme en benevolence. Ik denk ook wel stimulation. Het is ook wel gericht om de medewerkers in de organisatie te stimuleren om dit te lezen en zich thuis te voelen in de organisatie. Dus deze waarden komt ook terug.
3	'Benevolence'	Ik denk dat de waarden Benevolence ook nog wel terugkomt omdat je het welzijn van de personen probeert te bevorderen.
4	'Conformity' en 'security'	Ik heb toch wel een beetje het gevoel van conformity en security. Het is allemaal heel veilig en vasthouden aan het vertrouwen. Toch wel het vermijden van acties. En terughoudend. Ik zie deze twee waarden wel terugkomen.
5	'Security en achievement'	Ik zie wel de waarden security en achievement terug in het voorbeeld.
6	'Tradition' en 'Conformity'	Even kijken. Ik denk dat de waarden tradition heel erg terug komt en conformity.
7	'Universalism' 'tradition'	De waarden die ik net heb beschreven. Security en, Universalism ook wel een klein beetje tradition.
8	'Universalism' 'benevolence'	Ik zie niet veel waarden hierin terugkomen. Op nu universalisme na ja en benevolence.
9	'Benevolence' 'Tradition'	Ik denk dat ik de waarden benevolence terugkomt in het voorbeeld. Ik denk dat dit voornamelijk terugkomt in het kopje HLTalent. Dat staat ook wel gelijk aan het kopje inventief, maar voor de rest komen de waarden niet echt terug. Ja misschien ook nog wel een beetje Tradition en security. Het is heel veilig en het houdt zich heel erg aan de huisstijl van HLTsamen. Dus de organisatie houdt alles wel heel veilig.
10	'universalism, benevolence conformity, tradition en selfdirection'	Ik denk dat de waarden universalism, benevolence het meeste terugkomen, maar ook wel iets van conformity, tradition en selfdirection.
11	'Tradition'	Uhm ja een beetje Tradition.
12	'Security' en 'Tradition'	Het klinkt misschien gek. Ook al ziet het er heel vrolijk uit qua achtergrond. Geeft het toch wel een gevoel van Security en tradition.

Conclusie: De waarden die de respondenten terug zien komen in de nieuwsbrief, zijn de waarden: universalism, benevolence, stimulation, security, achievement, tradition, conformity en self-direction. De waarden die de respondenten het meest aanhalen, zijn de waarden benevolence en universalism.

Analyseschema 22: Waar blijkt het uit dat deze waarden terugkomen?

Nr	Label	Tekstfragment
1	'Taak van de gemeente om de waarden tastbaar te maken'	Nouja zoals de kernwaarden als zeggen inventief, krachtig en verbinden is het belangrijk dat de organisatie het juiste voorbeeld geeft om mensen te trekken. Dus het is ook de taak van de organisatie om deze kernwaarden levendig te maken. Op deze wijze krijgen ze het voor elkaar om toch meer inzicht te krijgen in de organisatie.
2	'Aan de medewerkers denken en stimuleren'	Ja het is niet alleen belangrijk om aan het welzijn van de medewerkers te denken, maar ook om de medewerkers te stimuleren. Door het kopje HLTsamen talenten voel je wel eerder geneigd om opzoek te gaan naar jouw talent en een op zoek te gaan naar een uitdaging. Dus ik denk dat het juist goed is dat dit terug komt.
3	'Zorgen dat de medewerkers de kernwaarden nastreven'	Ja, kijk het is de taak van de gemeente om de medewerkers te stimuleren en het welzijn te bevorderen. Dit geldt niet alleen voor de medewerkers maar ook voor de klanten die HLTsamen bedient. Maar dit kan niet gedaan worden als de medewerkers er niet achterstaan. Het is daarom van belang dat de medewerkers zich weten te vinden in de organisatie voordat andere dat ook kunnen doen.
4	'Gereserveerd en terughoudend'	Nou het is allemaal heel gereserveerd en terughoudend. Het houdt een beetje he samenwerking tegen of dat is het gevoel dat ik erbij krijg. Zoals hoe we het net al hadden over meer persoonlijkheid zou ik dat ook graag terug willen zien in een nieuwsbrief. Dit voelt ook niet echt als een uitdaging om te lezen.
5	'Blijven in het patroon'	Nou de waarden veiligheid komt wel terug in de huisstijl dat HLTsamen aanhoudt en dat ze niet echt het boekje te buiten gaan van wat HLTsamen is. Het is wel begrijpelijk, maar niet spannend op te lezen.
6	'Veilige uitstraling' Houden aan sociale norm'	Uh nou ik zie tradition heel erg terug komen, omdat alles is gekozen in de manier hoe HLTsamen het zou doen het is opzoek naar de acceptatie van bestaande gewoontes, opvattingen en situaties. Nu is het wel dat de organisatie rekening moet houden met de verschillende kaders die er binnen de organisatie aanwezig zijn, maar alles is heel erg toegewijd aan de huisstijl. Conformity zie ik terug in het houden aan sociale normen, maar dat is meer hoe het er binnen de organisatie aan toe gaat en niet in de nieuwsbrief.
7	'Traditionele uitstraling'	Het is heel traditioneel. De website heeft de uitstraling van de organisatie, wat goed is, maar het ziet er heel traditioneel uit.
8	'Kopje HLTalent' 'Veilige uitstraling'	Ik denk dat ik de waarden benevolence terugkomt in het voorbeeld. Ik denk dat dit voornamelijk terugkomt in het kopje HLTalent. Dat staat ook wel gelijk aan het kopje inventief, maar voor de rest komen de waarden niet echt terug. Ja misschien ook nog wel een beetje Tradition en security. Het is heel veilig en het houdt zich heel erg aan de huisstijl van HLTsamen. Dus de organisatie houdt alles wel heel veilig.
9	'Leuke dingen laten zien'	Ja, want je zou zo veel leuke dingen kunnen laten zien dat de organisatie doet, waardoor je positieve blik over de organisatie krijgt, maar dat ontbreekt nu wel.
10	'Elkaar helpen' 'Terugkomende huisstijl' 'Zelfsturing door aansporing' 'Kaders waarin het werkt'	Uhm nouja universalism en benevolence, omdat de organisatie elkaar wilt helpen en stimuleren, maar ook het belang van elkaar terug laat komen dus in teamwork, nieuwe collega's HLTalent. Het laat zien dat het bij de organisatie gaat om verbinden en zoeken naar het samenwerken. Tradition komt terug, aan de hand van de huisstijl en de kleuren die HLTsamen gebruikt en zelfsturing ja de organisatie zoekt naar zelfsturing en dat wil de organisatie ook

		bieden met deze nieuwsbrief. Deze waarden komen allemaal terug in de verhalen die in de nieuwsbrief zijn geschreven. De organisatie heeft kaders waarin het moet werken. Niet alles kan zomaar gepost of geschreven worden en dat is iets waar de organisatie rekening mee houdt in het stuk. Het houdt zich aan de sociale normen die voor HLTsamen gelden en dat is ook wel terug te zien in de stukken die er zijn geschreven.
11	'Houdt zich aan gewoonten'	HLTsamen heeft toch respect een acceptatie naar de gewoontes toe van en de situatie daar houden ze ook wel rekening mee om HLTsamen te onderscheiden van de gemeenten, omdat het als afzonderlijk merk gezien moet worden. En HLTsamen heeft natuurlijk een huisstijl waar zij zich aan houden dus dat draagt wel iets van tradition met zich mee.
12	'Doet de waarden teniet'	Hm nouja het is wel jammer. Veiligheid doet ook wel de verbinding teniet waardoor je als organisatie stil staat om jezelf vast te houden aan veiligheid. HLTsamen wilt juist meer verbinden en open staan voor veranderingen, dus dan is het ook van belang dat het zich in de nieuwsbrief uit.

Conclusie: De waarden security en tradition komen terug in de organisatie, omdat de organisatie zich te houden heeft aan de verschillende kaders en regels waar de organisatie aan moet voldoen. Veiligheid doet de organisatie teniet, omdat de organisatie door veiligheid stil komt te staan. De respondenten die gekozen hebben voor de waarden universalism en benevolence zien deze waarden terugkomen in de organisatie. Het is de taak van de organisatie om het levendig te maken, maar ook om de medewerkers te stimuleren.

Analyseschema 23: Welke waarden (aan de hand van de Schwartz-waarden) ontbreken in dit voorbeeld?

Nr	Label	Tekstfragment
1	'Behalen van doelen' (achievement)	Ik denk toch we het behalen van de doelen. Dus achievement. Het is belangrijk om de doelen te behalen, maar dat zie ik hier nog niet zo goed in terug. Hier heeft HLTsamen nog wel een slag in te slaan.
2	'Selfdirection en achievement'	Ik denk dat ik de waarden Self-direction en achievement nog wel een beetje mis in dit voorbeeld.
3	'Achievement'	Ik mis toch wel een beetje het achievement. Ja en zoals wat ik net zei de stimulation.
4	'Stimulation'	Ja ik denk toch wel de stimulation. De stimulans om de uitdaging aan te gaan opzoek te gaan naar opwindning. Het voelt door het logo overal niet uitdagend om te lezen het is heel terughoudend zoals ik net al zei. Ik denk als je de organisatie echt een gezicht wil geven of identificeren is dit niet de manier om dat te doen. Daarnaast hou ik wel van een uitdaging. Dus prikkel mij. Daag mij uit.
5	'Stimulation terugzien'	Ik zou meer de waarden stimulation terug willen zien
6	'Stimulation'	Ik denk de waarden stimulation. Ook gewoon hoe ik het net probeerde te onderbouwen. Anders denken en ook de medewerkers erin meenemen. Laat zien welke uitdagingen er zijn binnen HLTsamen, laat zien wat de wereld van HLTsamen is. Als de organisatie dit meer terug laat komen zou het al een veel betere uitstraling krijgen.
7	'Stimulation'	Dan zou ik toch wel gaan voor stimulation
8	'Security'	Ik vind Security wel een belangrijke waarde om terug te laten komen.
9	'Universalism' 'Stimulation' 'Achievement'	Als ik kijk naar deze waarden mis ik wel echt de waarden universalism, stimulatie en achievement.
10	'Veiligheid' 'stimulation'	Ik mis de waarden veiligheid. Het is een randvoorwaarde om de waarde stimulation in de praktijk ruimte te bieden.
11	'Security'	Ik denk dat ik de waarden security mis.

12	'Achievement en stimulation'	Ik denk dat het HLT krachtiger zou maken om ook de waarden achievement en stimulation naar voren te laten komen. Dat trekt potentiële werknemers aan. Dan komt het een beetje uit zijn saai, onbekende schulp.
----	------------------------------	--

Conclusie: De respondenten zijn het voor een groot deel met elkaar eens dat de waarde 'stimulation' binnen de organisatie mist. Daarnaast zijn de waarden achievement en veiligheid ook een aantal keer genoemd.

Analyseschema 24: Waaruit blijkt dat de waarden ontbreken?

Nr	Label	Tekstfragment
1	'De organisatie wilt doelen behalen' 'in zekere zin niet erg dat ze missen, maar zijn wel belangrijk'	Nou de organisatie heeft ook als doel om targets te halen en het personeel moet ook de targets halen die de organisatie voorschrijft, omdat anders niets gedaan wordt. Ik vind het daarom wel belangrijk dat krachtig dus de waarden achievement meer terugkomt in de organisatie. Ik zou dit dan ook wel graag terug zien. In zekere zin is het niet erg dat het mist, maar het zou wel meer de organisatie verpakken waar ze voor staan en willen bereiken. Nu wordt voornamelijk de kernwaarden verbinden ondersteund, maar de organisatie streeft ook nog naar twee andere kernwaarden.
2	'Stimulation beter uitgelichten'	Nou die stimulatie is er wel maar de HLTsamen heeft toch te maken met het behalen van doelen en zorgen dat de klant tevreden is. Ik denk dat dat nog wel beter uitgelicht kan worden met wat HLTsamen wilt bereiken. Het kan ook zijn dat dat terugkomt in het kopje teamwork, maar ik zie het alleen zo, maar dat zou nog wel wat meer terug kunnen komen.
3	'De organisatie wilt daadkracht uitstralen, laat dat zien'	Het komt nu wel terug in de nieuwsbrief, maar nog niet genoeg. Het zou fijn zijn als dit nog meer uitgestraald kan worden. En stimulation. Het moet ook echt vanuit de organisatie komen om de medewerkers te stimuleren en aan te zetten om het te lezen en zich toe te zetten aan de veranderingen die in HLTsamen plaatsvinden. Om de medewerkers te motiveren moet je ze stimuleren anders krijg je het niet voor elkaar om ze mee te krijgen in het proces van verandering.
4	'Opzoek naar stimulation'	Ja ik denk toch wel de stimulation. De stimulans om de uitdaging aan te gaan opzoek te gaan naar opwindning. Het voelt door het logo overal niet uitdagend om te lezen het is heel terughoudend zoals ik net al zei. Ik denk als je de organisatie echt een gezicht wil geven of identificeren is dit niet de manier om dat te doen. Daarnaast hou ik wel van een uitdaging. Dus prikkel mij. Daag mij uit.
5	'Meer waarde stimulation'	Ik zou meer de waarden stimulation terug willen zien en dat sluit ook aan op de kernwaarden. HLTsamen staat voor inventief, krachtig en verbinding. Ik denk dat de waarden stimulation op het werkveld zorgt dat de mensen meer geneigd zijn om de kernwaarden na te streven en ook meer in lijn liggen met de organisatie.
6	'de klanten zijn een belangrijk uitgangspunt'	Uhm ik denk aan de hand van verschillende klantenverhalen. Verhalen met de klant. Ik vind het leuk om te lezen hoe de klant de dienstverlening ervaart en hoe hij/zij is geholpen. De klant is bij ons een belangrijke aannemer en dat zou ik vaker terug willen lezen. Ook organisaties of andere partijen die gebruikmaken van onze dienstverlening. Het is toch juist leuk om dat terug te lezen.
7	'Verhalen lezen over klanten'	Zoals ik net al zei. Ik wil graag verhalen lezen over klanten en verhalen die medewerkers hebben meegemaakt. Dat zou ik veel leuker vinden om terug te lezen ik wil gestimuleerd worden om dit te lezen en dat gebeurt nu nog iet genoeg.

8	'Veilige omgeving'	Burgers willen graag in een veilige omgeving leven en wonen dus dat zou de gemeente ook wel na moeten streven om ervoor te zorgen dat dit werkelijkheid wordt
9	'Universalism is uitgangspunt' 'stimulation ontbreekt'	Nou, universalism zoals ik net al zei. Je uitgangspunt is de klanten en de mensen en die komen in dit voorbeeld niet terug. Het is te veel intern gericht. Ik heb nu het gevoel dat het een soort van intranet is alleen in de vorm van een nieuwsbrief en ze zouden hier meer verhalen van de klanten in kunnen zetten dan alleen over de eigen medewerkers. Stimulation ontbreekt, omdat ik mij niet echt aangesproken voel om de nieuwsbrief te lezen. Dat zouden ze kunnen doen om meer over de klant te hebben dan alleen over interne dingen, want dat kan ik teruglezen op intranet. Geef informatie over waar HLTsamen nu staat wat ze bereikt hebben. We doen het samen en dat zou ik ook wel graag terug willen zien.
10	'Randvoorwaarden'	Het een randvoorwaarde is om de waarde stimulation in de praktijk ruimte te bieden. Veiligheid van je leidinggevende, team en om fouten te maken. De organisatie is er mee bezig. Het is een jonge organisatie waar alles nog geregeld moet worden en het stimulans is er wel, maar kan natuurlijk beter. Er hebben veel veranderingen plaats gevonden, verschillende culturen, verschillende werkwijze en mensen hebben zich naar één manier moeten veranderen. En daar kan nog wel wat extra werk in bevorderd worden en de mensen in stimuleren om samen naar hetzelfde te streven en dat zou de organisatie ook moeten stimuleren, maar dit alles kan niet gedaan worden als er niet aan de randvoorwaarden veiligheid wordt voldaan.
11	'Geen contact met de klant' Belangrijk voor de organisatie	Universalism Ik had graag wat willen lezen over de klanten of verhalen over klanten dus wat de medewerkers van HLTsamen doen voor de klanten. Klanten helpen is de prioriteit van de organisatie en dat zou juist ook uitgelicht moeten worden. Ik denk dat ik de waarden security mis. Deze waarden is tegenwoordig heel belangrijk, omdat de veiligheid en zekerheid er niet meer is. Als je kijkt naar de huizen en beloften die bedrijven doen. Het is daarom juist belangrijk dat de HLTsamen juist als veilige haven gezien wordt door de klanten.
12	'Goed om te laten zien wat de organisatie al bereikt heeft'	Nou het is goed voor de organisatie om te laten zien wat ze al bereikt hebben. Daar krijg je de medewerkers ook in mee. Een soort van positieve vibe dat heerst over de organisatie.

Conclusie: De waarde stimulation ontbreekt bij de respondenten. Dit uit zich in het feit dat de respondenten zich niet uitgedaagd voelen om actie te ondernemen die de samenwerking tussen organisatie en medewerkers stimuleert. Om de medewerkers te motiveren, moet de organisatie de medewerkers stimuleren, omdat de organisatie de medewerkers anders niet meekrijgt in het proces om te veranderen en/of te stimuleren in het streven van de organisatie. De respondenten hebben ook meer behoefte aan verhalen over klanten dan alleen verhalen over de organisatie zelf.

Ook de waarde security ontbreekt bij een aantal respondenten, omdat veiligheid de randvoorwaarde is om stimulation te laten werken. Zonder veiligheid is het niet mogelijk de medewerkers te stimuleren, omdat de meeste respondenten willen werken vanuit een veilige haven van zekerheid.

Analyseschema 25: Wat vind jij goed aan dit voorbeeld?

Nr	Label	Tekstfragment
1	'Luchtig' en 'persoonlijk'	Ik vind de manier dat het luchtig gebracht wordt heel fijn. Daarnaast de plaatjes van de mensen zijn ook heel fijn om naar te kijken. Het geeft een gevoel dat je echt voor een organisatie werkt die het samen wilt doen met zijn medewerkers. Het is toegankelijk en niet super zakelijk.
2	'Goed gebruik huisstijl' 'familiecultuur'	Ja, het is gemaakt in de huisstijl van HLTsamen. Het oogt luchtig en open. Daarnaast vind ik het hartstikke leuk dat er afbeeldingen zijn gebruikt van echte medewerkers. Het geeft toch een gevoel dat je voor een familiecultuur werkt. Je krijgt een beeld van de organisatie dat samen en verbinden uitstraalt en dat vind ik heel goed.
3	'Persoonlijke afbeeldingen' 'afbeeldingen van waar je werkt' 'Opzoek naar verbindingen'	Als ik kijk naar het voorbeeld vind ik het heel leuk en goed dat ze gebruik maken van persoonlijke afbeeldingen. Het heeft iets persoonlijks waardoor je toch wel meer verbonden voelt bij HLTsamen. Dat vind ik zelf altijd erg prettig. Het is een organisatie dat staat voor verbinden laat zien dat je met elkaar aan de toekomst werkt. Licht talenten uit, probeer je medewerkers erbij te betrekken en dat vind ik een enorm pluspunt van deze nieuwsbrief. Het geeft heel erg een gevoel van ik hoor er ook bij. Daarnaast vind ik de achtergrond heel prettig. We werken met zijn allen toch in de Bollenstreek, wat past er nou beter bij de organisatie dan een goed gevuld veld met allemaal bloembollen. En de kleuren van HLTsamen komen goed terug dus de huisstijl is goed doorgevoerd in dit voorbeeld.
4	'Vrolijk en kleurrijk'	De achtergrond is heel vrolijk en kleurrijk. Wat is nou leuker dan een goed gevulde bollenstreek op de achtergrond.
5	'Moderne uitstraling'	Ja, het heeft een moderne uitstraling en het is fijn dat het een moderne vormgeving heeft. De gemeenten worden vaak gezien als oubollige organisaties en het is goed dat daar nu eens verandering in komt.
6	'Vrolijk en kleurrijk' 'gebruik van nieuwsbrief'	Uhm nouja het ziet er vrolijk en kleurrijk uit. Het is natuurlijk al goed dat HLTsamen gebruik maakt van een digitale nieuwsbrief. Daarnaast heeft leesbare letters dus ik ben wel te spreken over de rest van de uitstraling.
7	'Moderne uitstraling'	Ik vind het goed dat ze het er modern uitziet en de kleuren gebruiken die voor HLTsamen belangrijk zijn. Ook is het goed dat ze verhalen over de organisatie neer zetten, zodat de medewerkers inzicht krijgen waar de organisatie mee bezig is.
8	'Lezer kan bepalen'	Op zich zijn de teksten bij de blokjes goed. Het stimuleert wel om er verder op te klikken om het te lezen. Daarnaast gaat het om interne informatie dus kan de lezer zelf ook bepalen of je het wel/niet wil lezen.
9	'Overzichtelijk' 'Duidelijk'	Het is overzichtelijk, duidelijk en goed doorgevoerd in de huisstijl van HLTsamen.
10	'Beeld van de regio' 'Verhalen van mensen'	Veel beeld van de regio, HLTsamen, versterkt met verhalen van mensen vanuit HLTsamen. Het roept herkenning op en dat is wat de organisatie wil bereiken.
11	'Duidelijk'	Op zich wel duidelijk wanneer je interesse hebt in een functie bij HLT en wat meer te weten wilt komen over de organisatie.
12	'Overzichtelijk'	De nieuwsbrief is overzichtelijk, waarschijnlijk trouw aan de huisstijl van HLT en veilig/vertrouwd.

Conclusie: Uit de A/B-test komt naar voren dat de respondenten de voorbeelden duidelijk vinden en als overzichtelijk ervaren. De respondenten van voorbeeld A en B vinden dat er goed gebruik is gemaakt van de uitstraling en het voorbeeld er vrolijk en overzichtelijk uitziet. Vergeleken met waar de organisatie vandaan komt, ziet de nieuwsbrief er modern uit en biedt het luchtige informatie die voor iedereen goed te lezen en te begrijpen is.

Analyseschema 26: Wat vind jij minder goed aan dit voorbeeld?

Nr	Label	Tekstfragment
1	'Lay-out kan beter'	Hmm Ik denk dat de lay-out wel sterker kan en groter mag. De kopjes zijn nu heel klein in vergelijking met de hele pagina dus dat zou sterker kunnen. Daarnaast is de rest goed omschreven en duidelijk verteld. Het geeft inzicht in wie de organisatie is dus ik heb niet echt punten die niet goed zijn.
2	'Tussenkopjes kan groter'	Uhm. Nouja op het terug laten komen van de waarden die ik net heb gegeven, is de rest goed. Het is luchtig. Straalt HLTsamen uit en zorgt voor een verbindingsaspect. Dus ik vind het goed.
3	'Lettertype van de kopjes' 'witte vlakken groter'	Hm even denken. Ik vind persoonlijk het lettertypen van de kopjes dus de tekst in de witte vlakken niet zo mooi. Het past niet zo goed in de lay-out van de rest en maakt het een beetje onsamenhangend. Voor een betere uitstraling zou ik toch eerder gebruik maken van een lettertype dat bij de organisatie past of is doorgevoerd in de huisstijl van HLTsamen. Daarnaast zouden de foto's of de witte vlakken wel iets groter mogen. Het gaat tenslotte om de tekst niet alleen maar om de achtergrond dus ik zou dat denk ik wel veranderen.
4	'Mag persoonlijker'	Ja zoals ik net al zei, mag persoonlijker, meer beelden van de medewerkers zelf, misschien ook ander lettertype, maar echt het mag allemaal wel meer verbinden en samen en dat ontbreekt nu wel in het voorbeeld.
5	'Achtergrond van Lisse' 'Niet HLTsamen'	Nouja zoals ik net al zei. De achtergrond. De Achtergrond is van Lisse waardoor het een warrig beeld geeft. Zo krijg ik snel het idee dat het alleen betrekking heeft op Lisse en niet op HLTsamen en dat zou meer naar voren moeten komen. Het geeft mij niet het gevoel dat ik een deel ben van de organisatie. Ik snap dat de nieuwsbrief in Lisse wordt gemaakt, maar het zou beter zijn om meer samenhang te creëren met de drie andere gemeenten.
6	'De blokken van HLTsamen'	Nee niet echt, omdat als je kijkt naar die blokjes van HLTsamen er staat elke keer HLTsamen, waarom kan daar niet een foto van een medewerker. Dan maak je het al veel tastbaarder en persoonlijker dan wat het nu is.
7	'Te vaak het HLTsamen logo'	Wat ik minder goed vind aan het voorbeeld is dat er echt overal het HLTsamen logo staat. Het maakt het heel statisch en eerder gericht op de organisatie dan gericht op de medewerkers en de klanten Het is belangrijk voor de organisatie zich te richten op de medewerkers en de klanten in plaats van op de organisatie zelf. Daarom is het belangrijk dat de organisatie niet te vaak het HLTsamen logo herhaalt.
8	'Persoonlijkere achtergrond'	Als je wilt dat er meer met de kernwaarden gedaan moet worden dan is het voorbeeld niet goed en zal je de stukjes daar meer om moeten richten. Ze zouden ook meer van een persoonlijke achtergrond kunnen gebruiken dat HLTsamen uitstraalt.
9	'Te intern gericht'	Nouja zoals ik net al zei. Ik mis de waarden een beetje en het is te intern gericht.
10	'Interactie nodig' 'Alleen maar zenden'	Minder goed zou ik niet gelijk zeggen, maar het zou wel leuk zijn om een soort interactie aan te kunnen gaan via de nieuwsbrief. Het is nu redelijk zenden, hoe kan je de dialoog hiermee aangaan of stimuleren? Dat is nog wel iets wat meer terug mag komen.
11	'De vlakken met HLTsamen'	Waar ik mij aan stoort zijn de vlakken met HLTsamen erop. Ik vind het een beetje storend, omdat het te vaak wordt weergegeven en dat zou naar mijn mening wel minder mogen.
12	'Niet echt interessant'	Het is niet echt interessant, ik ben niet geneigd om te klikken, ik word niet geprikkeld.

Conclusie: Waar de respondenten van voorbeeld A tegenaan lopen, is dat het voorbeeld te intern gericht is en dat er meer interactie gezocht moet worden met de medewerkers om ervoor

te zorgen dat de communicatie beter verloopt en de nieuwsbrief beter wordt. De minpunten bij voorbeeld B hebben te maken met het feit dat het niet persoonlijk is en dat er te vaak gebruik is gemaakt van het HLTsamen logo, waardoor het conservatief en traditioneel oogt. Dit is een minpunt volgens de respondenten van HLTsamen. Daarnaast wordt het niet als interessant ervaren, omdat de stimulatie ontbreekt om te klikken.

Analyseschema 27: Wat zou jij veranderen aan dit voorbeeld?

Nr	Label	Tekstfragment
1	'Duidelijk, maar meer achievement'	Nee ik denk het niet. Ik vind het voorbeeld goed en duidelijk. Ik zou denk ik wel meer de waarden van achievement terugbrengen, omdat deze waarden er toch wel voor zorgen dat je voelt dat targets halen belangrijk is. Anders wordt het verhaal wel mooier dan dat het is?
2	'Ander lettertype'	Misschien een ander lettertype. Het lettertype van de kleine kopjes leest niet zo fijn. Ik zou een ander soort lettertype kiezen dat fijner leest en iets groter als het iets groter is leest het toch veel fijner.
3	'Alleen lettertype'	Ja denk het wel ja. Het is niet slecht, maar ik denk dat dit meer een persoonlijke voorkeur is.
4	'Mag persoonlijker'	Ja zoals ik net al zei, mag persoonlijker, meer beelden van de medewerkers zelf, misschien ook ander lettertype, maar echt het mag allemaal wel meer verbinden en samen en dat ontbreekt nu wel in het voorbeeld.
5	'Achtergrond aanpassen'	Achtergrond aanpassen. Ik zou meer iets kiezen dat past bij HLTsamen. Een groepsfoto van HLTsamen of iets waar HLTsamen echt voor staat bijvoorbeeld de drie gemeentehuizen. Deze afbeelding zegt niet zo heel veel over wat HLTsamen is of doet. En ik zou de frames beter op elkaar laten aansluiten. Dus een compleet beeld schetsen in 6 frames en ook gebruik maken van foto's van de medewerkers. De blokjes met HLTsamen maakt het heel erg saai.
6	'Andere achtergrond'	Ja, ik zou de achtergrond veranderen. De achtergrond is het bollenveld van Lisse en niet van HLTsamen. Ik snap dat wij gezamenlijk in de bollenstreek werken, maar dit geldt ook voor Noordwijk, Katwijk en nog een aantal gemeenten. Het is juist belangrijk iets te zoeken wat past bij HLTsamen en dat HLTsamen, HLTsamen maakt en niet iets dat een andere gemeente al gebruikt.
7	'Meer persoonlijkere afbeeldingen'	Wat ik minder goed vind aan het voorbeeld is dat er echt overal het HLTsamen logo staat. Het maakt het heel statisch en eerder gericht op de organisatie dan gericht op de medewerkers en de klanten. Het is belangrijk voor de organisatie zich te richten op de medewerkers en de klanten in plaats van op de organisatie zelf. Daarom is het belangrijk dat de organisatie niet te vaak het HLTsamen logo herhaalt.
8	'Minder richten op Lisse'	Nou ik heb meer het gevoel dat de bollenstreek meer betrekking heeft op Lisse dan op de andere drie gemeenten dus ik zou eerder zoeken naar afbeeldingen die HLTsamen presenteert.
9	'Meer voor de burgers'	Ja, ik had toch liever meer gezien dat we er zijn voor de burgers. Dus ja. Toch meer laten zien dat we voor de burgers aan het werk zijn, niet zo intern houden.
10	'Versterkt de verbinding en dynamiek'	Ja. Het versterkt de verbinding en de dynamiek in de organisatie. Daar streven wij ook naar en dat is ook iets wat de organisatie moet doorvoeren.
11	'Meer veiligheid'	Iets met veiligheid (ICT) laten terugkomen en zoals wat ik net al zei meer verhalen met klanten.
12	'out of the box denken'	HLTsamen zou meer gebruik moeten maken van stimulans en out of the box denken. Bedenk welke kernwaarden écht belangrijk zijn voor HLT en speel daar op praktische wijze op in. Zorg ervoor dat ik wil klikken omdat het aantrekkelijk is en interessant.

Conclusie: Uit de interviews is gebleken dat de respondenten van voorbeeld A meer op zoek gaan naar het versterken van de waarden om deze beter terug te laten komen en HLTsamen meer een eigen uitstraling te geven. Bij voorbeeld B zijn de respondenten niet te spreken over de uitstraling. Het is te conservatief en mag veel levendiger. Daarnaast moet het een meer persoonlijke tint krijgen.

Analyseschema 28: Zou HLTsamen meer gebruik moeten maken van persoonlijke aspecten?

Nr	Label	Tekstfragment
1	'Ja, persoonlijke tint aan de organisatie'	Ja ik denk het wel. Het geeft een persoonlijke touch aan de organisatie.
2	'Het gaat om verbinden'	Ja ik vind dat ook wel bij HLTsamen passen.
3	'Ja het stimuleert de verbinding'	Ja ik zou het wel doen. Je werkt voor of nouja in een Bollestreek en daar mag je best trots op zijn. Niet iedereen werkt in zo'n omgeving als dat wij werken.
4	'Wil staan voor verbinding'	Ja. Kijk HLTsamen wil staan voor verbinden. Het zit zelfs in de naam. Laat het zien. Laat zien dat je de verbinding zoekt met je medewerkers dat je laat zien wat of wie bezig is met het product of dienst. Dat maakt de organisatie tot wie de organisatie is en op het moment mist dat.
5	'Sneller herkenbaar'	Ja, persoonlijke verhalen zijn sneller herkenbaar. Actiefoto's van mensen die voor HLTsamen werken. Het is nu heel statisch en niet heel levendig. Het zou leuker zijn als je echt de medewerkers terug kan zien.
6	'Ja, sneller herkenbaar'	Ja, zo zorg je ervoor dat jij als organisatie opvalt en ook herkenbaar wordt bij niet alleen de medewerkers, maar ook bij klanten, afnemers en andere maatschappijen.
7	'Ja'	Ja. Kijk deze verhalen zijn wel leuk en gaan over de medewerkers, maar het is juist leuk om een vervolgstap te lezen over wat deze medewerkers voor de klant doen, want dat is uiteindelijk waar het om draait.
8	'Laten zien wie HLTsamen is'	Ja, Misschien om aan de burgers te laten zien dat de ambtenaren in één organisatie werken en daarnaast de afzonderlijke gemeenten. Dus aangeven dat er eigenlijk 4 organisaties zijn.
9	'Ja'	Ja, ik denk dat voor de betrokkenheid met de burgers het wel goed zou zijn.
10	'Ja, het geeft waarden een lading'	Ja, doen ze al vind ik, maar blijven doen. Dat zorgt ervoor dat de waarden een lading krijgen, in plaats van dat er lacherig gedaan wordt over de 'woorden'.
11	'Aanraden'	Ja ik zou het zeker aanraden om daar gebruik van te maken
12	'Meer herkenning, duidelijkere identiteit'	Ja, dat is ook wat de organisatie moet bereiken. Meer herkenning zorgt voor een duidelijkere identiteit.

Conclusie: De respondenten zijn van mening dat het voor HLTsamen belangrijk is om meer gebruik te maken van persoonlijke aspecten. Dit geeft de mogelijkheid om de waarden een betekenis te geven en te zorgen voor meer herkenning. Het zorgt ervoor dat de organisatie meer herkenbaar is en de verbinding stimuleert. Respondent acht geeft aan dat het belangrijk is om te laten zien waar de organisatie voor staat voor de burgers.

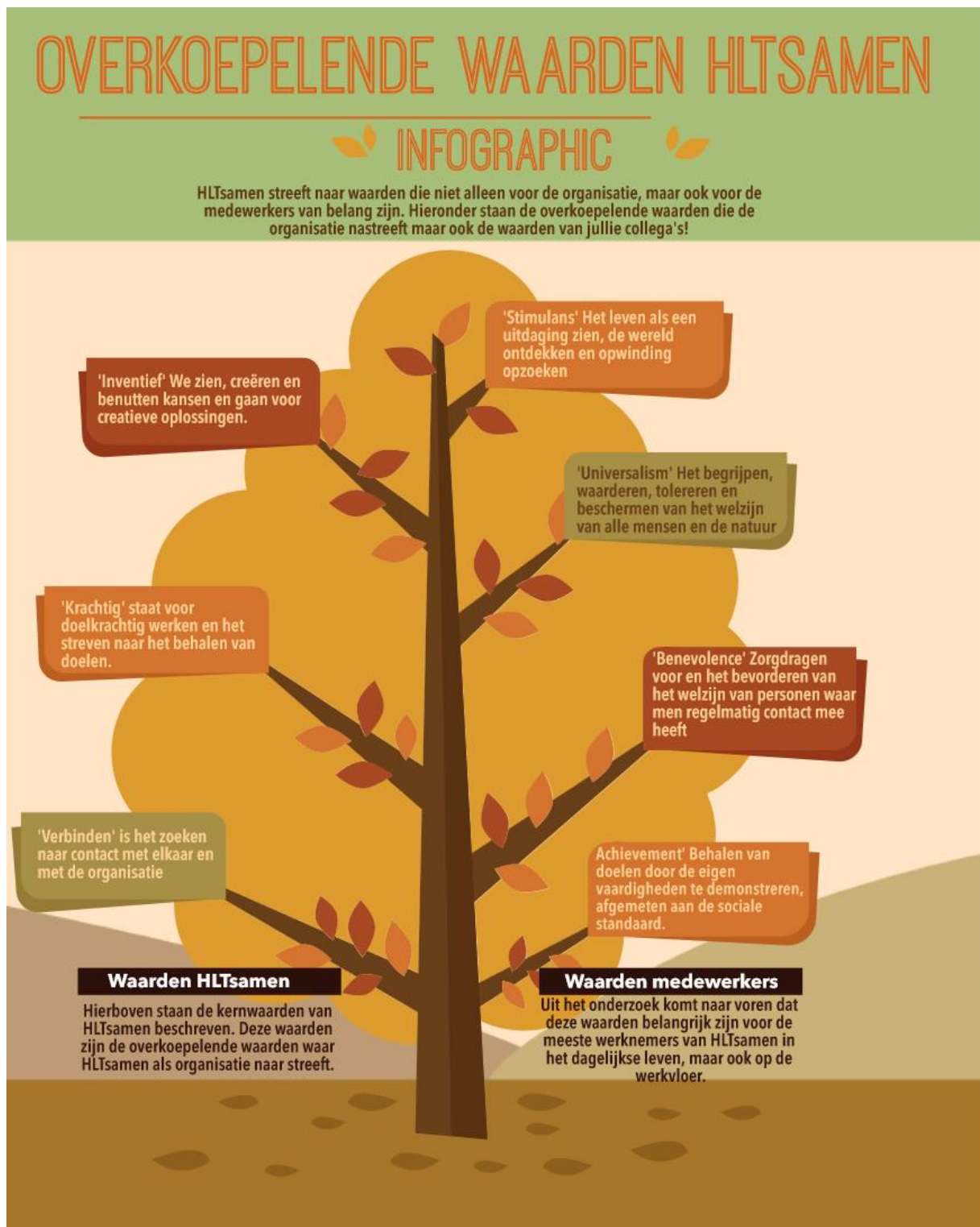
Analyseschema 29: Hoe zou HLTsamen meer gebruik moeten maken van persoonlijke aspecten?

Nr	Label	Tekstfragment
1	'Contact zoeken' 'teamdagen' 'posters' 'intranet'	Uhm ik denk gebruik maken om het contact op te zoeken met de medewerkers, maar ook afbeeldingen van de medewerkers en afbeeldingen die passen bij HLTsamen. Of misschien teamdagen dat in waarden uitlicht of posters op intranet. Je kan het zo gek niet bedenken waar je de waarden op terug kan laten komen.
2	'Zoek interactie' 'Persoonlijke foto's' 'Teamdagen'	Zoek de interactie met de medewerkers, gebruik plaatjes, foto's dat HLTsamen uitstraalt en ervoor zorgen dat de kernwaarden ook echt terugkomen. Dat zou besproken kunnen worden in een gesprek, maar ook door middel van teamdagen of zoiets. Kijken hoe je iedereen over de streep krijgt.
3	'Persoonlijke afbeeldingen' 'Waarden doorvoeren op website en social media' 'Infographics'	Persoonlijke afbeeldingen zijn wel iets dat aanspreekt. Nu is het niet te zien in dit voorbeeld, maar op de andere pagina's wordt er alleen maar gebruik gemaakt van persoonlijke afbeeldingen en verschillende mensen die wat te vertellen hebben over de organisatie. Het is tastbaar, misschien zie of spreek je deze mensen dagelijks waardoor je eerder het gesprek met ze aan gaat van. Wat een leuk artikel en wat leuk om te lezen dat je dat doet. Op deze manier zoek je ook weer verbinding met je collega's en probeer je het contact op te zoeken met elkaar. Dat is waar HLTsamen naar streeft en wil bereiken. Hierdoor vind ik het juist goed dat dit soort persoonlijke aspecten worden gebruikt om door te voeren in de organisatie. Dit hoeft niet alleen te zijn in de nieuwsbrief, maar kan ook op de website op social media of in infographics in de organisatie zelf. Je kan het zo gek niet bedenken ik zou ook zeker van dit soort dingen gebruik maken. Dit maakt de organisatie uniek en dat wil je zijn.
4	'Sfeerbeelden van HLTsamen'	Nou ik bedoel die vakjes waar HLTsamen in staan. Het is toch juist leuker om sfeerbeelden van HLTsamen uit te stralen of foto's te gebruiken van medewerkers of iets. Dat haalt sowieso het contact meer naar boven. Het is juist leuk om te zien wie die nieuwe collega is of het HLTalent. Er zijn zo veel mogelijkheden.
5	'Persoonlijke verhalen' 'Actiefoto's'	Ja, persoonlijke verhalen zijn sneller herkenbaar. Actiefoto's van mensen die voor HLTsamen werken. Het is nu heel statisch en niet heel levendig. Het zou leuker zijn als je echt de medewerkers terug kan zien.
6	'Klantenverhalen'	Uhm ik denk aan de hand van verschillende klantenverhalen. Verhalen met de klant. Ik vind het leuk om te lezen hoe de klant de dienstverlening ervaart en hoe hij/zij is geholpen. De klant is bij ons een belangrijke aannemer en dat zou ik vaker terug willen lezen. Ook organisaties of andere partijen die gebruikmaken van onze dienstverlening. Het is toch juist leuk om dat terug te lezen.
7	'Meer persoonlijke verhalen over de medewerkers'	Kijk deze verhalen zijn wel leuk en gaan over de medewerkers, maar het is juist leuk om een vervolgstap te lezen over wat deze medewerkers voor de klant doen, want dat is uiteindelijk waar het om draait. Meer persoonlijke verhalen over de medewerkers, maar ook over de klanten hoe zij dingen ervaart hebben.
8	'Aandacht op gemeentepagina's'	Misschien aandacht aan geven op de afzonderlijke gemeentepagina's en echt iets te creëren dat echt HLTsamen is.
9	'Meer laten zien waar je voor werkt' 'Gebruik van echte verhalen'	Ze hadden een keer zo'n verhaal wat in de kerstperiode in de krant stond toen er op kerstavond nog een paspoort uitgereikt is door iemand van burgerzaken aan een jongen die vergeten was zijn paspoort in de week ervoor op te halen. Dat zijn leuke dingen die HLTsamen ook doet en dat soort dingen zouden ook zeker terug moeten komen, omdat het meer laat zien waarvoor je werkt en dat het ook leuk is om je werk te doen.

10	'Teamdagen' 'Aandacht aan de medewerkers' 'Afbeeldingen'	Teamdagen. Ga lekker brainstormen over de waarden of teambuildingsdagen laat zien dat de organisatie en de medewerkers naar dezelfde doelen en dezelfde waarden streven. Uhm Geef aandacht aan de medewerkers laat de waarden in verschillende afbeeldingen terugkomen. We hebben de borden hangen in HLTsamen geef een preview van welke waarden belangrijk zijn. Stimuleer de medewerkers. Laten zien dat zij een deel van de organisatie zijn en laat ze voelen dat ze belangrijk zijn. Dus stimuleren dat zij een deel van de organisatie willen zijn
11	'Gesprek aangaan' 'Interactie' 'Teamdagen'	Ja ik denk het gesprek aangaan met de collega's, meer interactie, teamdagen. Ik denk dat je moet denken aan dat soort dingen. Ik zou het nu zo snel niet weten, maar ik zou denken aan dat soort activiteiten.
12	'Storytelling' 'Afbeeldingen medewerkers' 'infographics' 'meer herkenning is altijd beter'	Nou zoals wat ik net al zei over storytelling zou de organisatie dat in kunnen zetten om mij te triggeren. Ook om meer op stimulans te zitten en out of the box te denken zou voor de organisatie helpen. Zoals afbeeldingen van de werknemers, infographics met wat belangrijk is voor de organisatie, maar ook via social media. De organisatie zet nog helemaal geen social media in en dat zou juist een onderdeel zijn waar HLTsamen punten op kan scoren. Dat is ook wat de organisatie moet bereiken. Meer herkenning zorgt voor een duidelijkere identiteit.

Conclusie: Om deze persoonlijke aspecten te verwerken is het volgens de respondenten van HLTsamen van belang de hierna beschreven aspecten mee te nemen. Het is aan de organisatie om meer interactie te zoeken met de medewerkers, maar ook met de klanten en dit ook te verwerken in de berichten. Zo zijn de respondenten van mening dat persoonlijke afbeeldingen, persoonlijke verhalen en teamdagen de lading dekken. Door aandacht te besteden aan de medewerkers en dit ook terug te laten komen, zal dit zorgen voor herkenning.

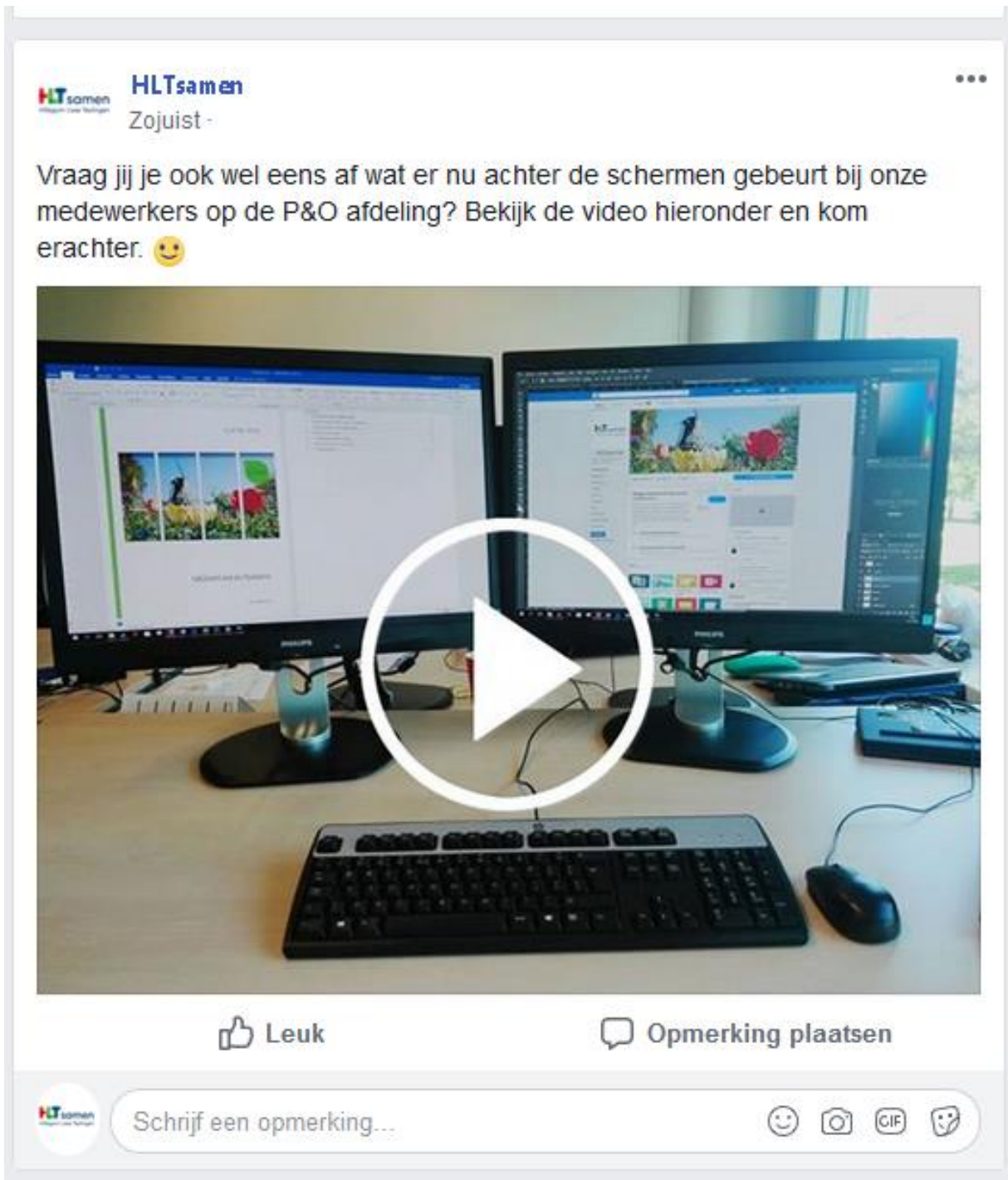
Bijlage VIII - Dummy's



Afbeelding 6: Infographic waarden

The screenshot shows the Facebook interface for the 'HLTsamen' page. At the top, the navigation bar includes the Facebook logo, a search bar, and user avatars for 'Gillian' and 'Startpagina'. Below this, the page header shows 'Pagina' as the active tab, with other options like 'Postvak IN', 'Meldingen', 'Statistieken', and 'Publicatietools'. The left sidebar displays the 'HLTsamen' profile with the tagline 'Gebruikersnaam voor pagina maken' and a 'Startpagina' button. The main content area features a large cover photo of tulips and a windmill. Below the photo are interaction buttons: 'Vind ik leuk', 'Volgend', 'Delen', and '+ Knop toevoegen'. A post titled 'Reageer automatisch op nieuwe chatberichten' explains how to use automatic chat responses. Below this are two more posts: 'Schakel expresantwoorden in' and 'Afwezigheidsbericht inschakelen'. A section titled 'Schrijf iets...' offers various quick actions like 'Een foto of video delen', 'Adverteren voor je bedrijf', 'Een aanbieding maken', 'Livevideo starten', 'Chatberichten ontvangen', 'Een vacaturebericht publiceren', 'Een evenement maken', and 'Een notitie schrijven'. The right sidebar contains a 'Bedrijf' section, a story, and a 'Community' section with updates from friends like Laura Westerbeek.

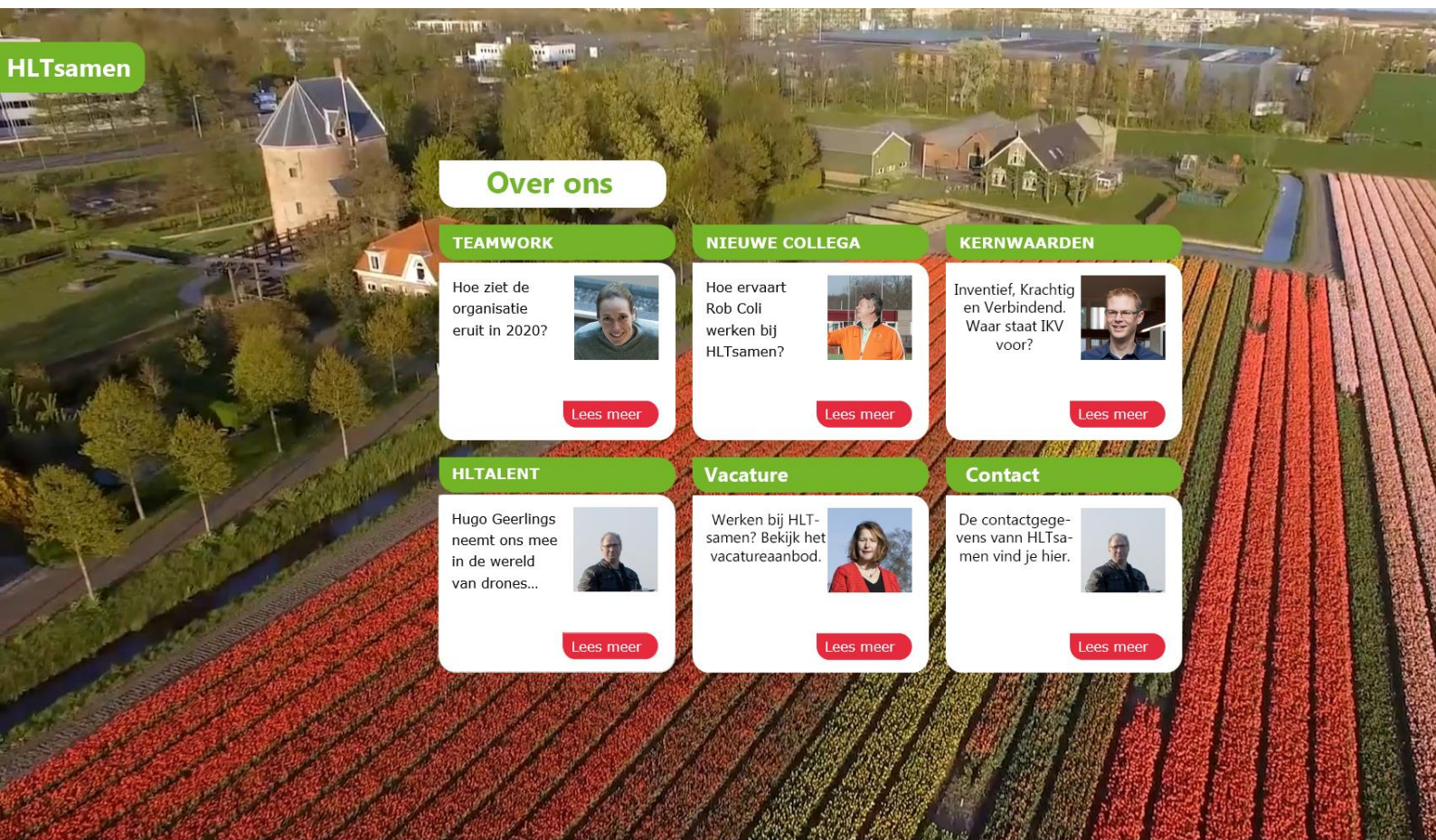
Afbeelding 7: Facebookpagina HLTsamen



Afbeelding 8: Voorbeeldpost 1 HLTsamen facebookpagina



Afbeelding 9: Voorbeeldpost 2 HLTsamen facebookpagina



Afbeelding 10: Voorbeeldwebsite HLTsamen

KERNWAARDEN

IKV: wat is dat nou?

Samenwerkend heeft veel te maken met het woord van IKV: de afkorting die staat voor Inhoudelijk, Kennelijk en Verleidend – de kernwaarden die ons werk richting geven. Dat klinkt mooi. Maar wat betekent het hier en daar? Wat betekent I, K of V nu in je werk?

Bij vraag krijgen we een aantal collega's voor. We vroegen hen om kernwaarden uit te leggen en te vertellen wat voor hen nog echt een mooi voorbeeld is van I, K of V. Elk rijtje hun verhalen...

Verbinding volgens Mariëtte Hoogdoren - Team Facilitair

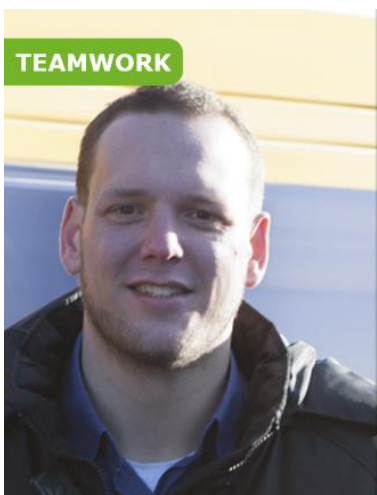
"Van zo'n appje word ik heel blij"

Vit de V van verbinding heb ik wel een duidelijk beeld. Ik raak mensen dicht bij de stroom op, van de bindende, rustende of verschillende kanten. Deze thematische is natuurlijk zo dicht bij het erg verbindend!

[Lees meer](#)

Afbeelding 11: Voorbeeldwebsite Kernwaarden HLTsamen

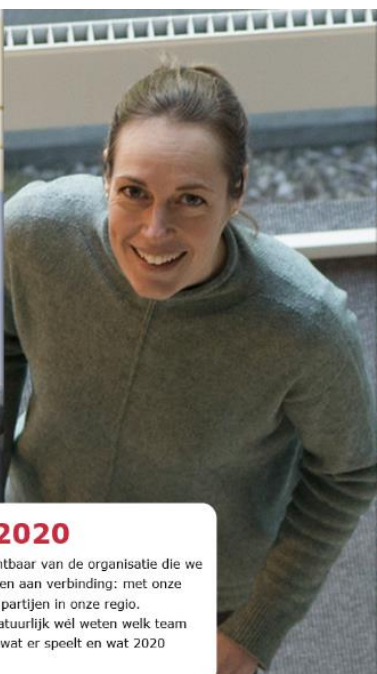
TEAMWORK



Vooruit naar 2020

Na een veelbewogen jaar worden nu de contouren zichtbaar van de organisatie die we in 2020 willen zijn. De komende jaren werken we samen aan verbinding: met onze collega's, met inwoners, bedrijven en organisaties, en partijen in onze regio. Samenwerken is dus de rode draad. Maar dan wil je natuurlijk wel weten welk team waar mee bezig is! Sonja, Ies, Niek en Alma vertellen wat er speelt en wat 2020 allemaal voor ons in petto heeft!

HET TEAM VAN **NIEK**



HET TEAM VAN **SONJA**



HET TEAM VAN **ALMA**



HET TEAM VAN **IES**

Afbeelding 12: Voorbeeldwebsite Team HLTsamen

Bijlage IX - Persoonlijke communicatiegesprekken

Naar aanleiding van het gesprek met de afstudeerbegeleider over het doel van het onderzoek heeft de onderzoekster de rode draad van het gesprek vastgelegd. Overige gesprekken waren bedoeld voor de onderzoekster om de organisatie te leren kennen en de cultuur van de organisatie beter te begrijpen. Sommige gesprekken zijn relevant voor de situatieschets.

Wie	Datum	Onderwerp
Sonja Moolenaar (begeleidster)	12 januari 2018	Identiteit HLTsamen
Jolanda Samuels (Bestuurssecretaresse Hillegom)	29 maart 2018	Cultuur HLTsamen
Martijn Heupman (Teammanager informatiebeleid en beheer)	29 maart 2018	Cultuur HLTsamen

Tabel 7: communicatiegesprekken

Persoonlijk gesprek: Sonja Moolenaar: identiteit HLTsamen

HLTsamen is een werkorganisatie van de drie gemeenten Hillegom, Lisse en Teylingen. Dit betekent niet dat de gemeenten gefuseerd zijn, maar dat de medewerkers van de verschillende domeinen buitenruimte, publieksservice, bedrijfsvoering, maatschappelijke ontwikkeling, ruimtelijke ontwikkeling en strategie & projecten nu voor één organisatie samenwerken. De keuze voor deze fusie is gemaakt om de kosten terug te dringen en de dienstverlening te verbeteren. De organisatie is per 1 januari 2017 opgericht. Het doel van HLTsamen is om klanten, ondernemingen, gemeenten en nog veel meer belanghebbenden te helpen bij verschillende diensten. Ook al bestaat HLTsamen een jaar, de organisatie heeft nog geen eigen identiteit naast de identiteit van de drie gemeenten. Hierdoor zijn mensen niet op de hoogte van het bestaan van HLTsamen en denken belanghebbenden nog steeds dat ze contact moeten opnemen met de betreffende gemeente in plaats van met de werkorganisatie. Daarnaast is het ook voor de medewerkers niet duidelijk voor wat voor soort organisatie zij werken. Om deze twee redenen is het voor HLTsamen belangrijk om een identiteit te creëren die niet alleen voor de medewerkers, maar ook voor belanghebbenden duidelijk is. De organisatie heeft wel drie kernwaarden waar zij naar streven, maar uit onderzoek blijkt dat de waarden nog niet geïntegreerd zijn of overeenkomen met de wensen en behoeften van de medewerkers.

Persoonlijk gesprek: Jolanda Samuels: Cultuur HLTsamen

Het gesprek met Jolanda Samuels is gericht op de cultuur van HLTsamen. Jolanda Samuels is de bestuurssecretaresse van Hillegom die het proces heeft meegemaakt. In het gesprek komt naar voren dat zij na een jaar van de fusie nog steeds twee verschillende culturen weet te onderscheiden binnen HLTsamen. In het gesprek beschrijft Jolanda dat de gemeente Hillegom een echte familiecultuur is die alles samen doet, maar dit wel ten koste gaat van de zakelijkheid naar de klanten toe. De gemeente Teylingen is ook een familiecultuur en streeft naar dezelfde doelen als Hillegom, maar is in vergelijking met Hillegom meer zakelijk gericht en formeler naar elkaar toe. Lisse is een gemeente die eveneens overeenstemmingen heeft met de andere twee gemeenten, maar hier zijn de medewerkers volledig op de dienstverlening en zakelijk werken gericht. Lisse is in de ogen van Jolanda volledig het tegenovergestelde van Hillegom. Ook al zijn de gemeenten dichter naar elkaar gegroeid, de verschillen zijn nog steeds zichtbaar in de uitvoering en in de dienstverlening. Dit mondt zich uit in het feit dat HLTsamen nog geen eigen cultuur heeft. Desondanks werken de medewerkers hard om naar één cultuur toe te werken. De kernwaarden moeten hierbij helpen om de cultuur vorm en structuur te geven. In vergelijking met een jaar geleden werken de medewerkers beter samen en zijn de verschillende systemen overgegaan naar één systeem, waardoor het samenwerken ook makkelijker verloopt.

Persoonlijk gesprek: Martijn Heupman: Cultuur HLTsamen

Om extra inzicht te krijgen in de cultuur van HLTsamen, is de onderzoekster ook het gesprek aangegaan met Martijn Heupman, teammanager informatiebeleid en beheer. Het is de taak van Martijn om de medewerkers dichter naar elkaar toe te brengen. In dit proces merkt Martijn dat ondanks het feit dat HLTsamen goed op weg is naar het creëren van een eenduidige cultuur, er nog steeds drie verschillende culturen van de autonome gemeenten binnen de organisatie aanwezig zijn. Hieruit is op te maken dat het personeel van de gemeenten Hillegom en Teylingen meer gelijkgestemd zijn met elkaar. Er is meer acceptatie voor de fusie en ze weten zich sneller over de veranderingen heen te zetten. Bij de gemeenten Hillegom en Teylingen hangt er voornamelijk een familiecultuur, waarbij iedereen elkaar vragen kan stellen en samenwerking de hoogste prioriteit is.

Bij de gemeente Lisse hangt deze cultuur er minder. De medewerkers zijn minder hecht met elkaar en de medewerkers/beleidsmedewerkers houden zich standvastig vast aan hoe het was voor de fusie. Volgens Martijn heeft dit te maken met de kokervisie binnen de gemeente Lisse. Zo beschrijft hij de medewerkers van Lisse als kokerdenkers en terughoudend naar veranderingen toe. Dit heeft te maken met het gebrek aan veiligheid binnen de werkorganisatie. De medewerkers zijn bang dat er te veel veranderingen plaatsvinden die niet ten goede zijn voor de organisatie. Dit houdt de organisatie ook tegen om het gedrag te veranderen en naast de ambtenaren te fuseren ook de cultuur te fuseren.