

Betekenisgeving

Een kwalitatief onderzoek naar de betekenissen die medewerkers geven aan organisatieverandering



Student: Mevr. S.M. van Aggelen (3381277)
Universiteit Utrecht
Bestuurs- en Organisationswetenschap
Master Organisaties, Verandering & Management
Begeleider: Dr. ir. M. Koster
2^e Lezer: Dr. J. Vermeulen
Gemeente Ede
Opdrachtgever: Dhr. R. Wielinga
Begeleider: Dhr. F. Gerritsen

Juli 2012



Universiteit Utrecht



Betekenisgeving & koffie

'Het sleutelwoord bij gezamenlijke betekenisgeving is: koffie. Het grootste deel van het creëren van betekenisgeving vindt plaats in het informele discours zoals bij de koffieautomaat.'

Voorwoord

Dit onderzoeksrapport is het laatste product dat ik oplever voor de studie Bestuurs- en Organisatiewetenschap. Met het opleveren van dit rapport sluit ik een bijzondere periode in mijn leven af. Ik heb het studeren aan de USBO als leerzaam en zeer plezierig ervaren.

In dit onderzoek heb ik de betekenissen die medewerkers geven aan organisatieverandering bestudeert. Veldonderzoek heeft plaatsgevonden bij de gemeente Ede. Door middel van interviews die zijn afgenomen met een aantal werknemers van de gemeente Ede heb ik een antwoord op de onderzoeksvraag geformuleerd. Hierbij wil ik de respondenten bijzonder bedanken voor hun medewerking. Er was grote bereidwilligheid om op korte termijn mee te werken aan dit onderzoek, dit is het resultaat zeker ten goede gekomen.

Daarnaast wil ik een aantal werknemers van de gemeente Ede bedanken. Ik ben aan de start van dit onderzoek gastvrij in de organisatie ontvangen. Met velen heb ik onder het genot van een kop koffie gepraat over de organisatieontwikkeling bij de gemeente Ede. Naast dat deze gesprekken altijd gezellig waren, hebben ze me ook een bron van informatie opgeleverd.

Een bijzonder woord van dank wil ik richten tot Richard Wielinga, opdrachtgever, voor de mogelijkheid die mij geboden is om mijn afstudeeronderzoek bij de gemeente Ede uit te voeren. Daarnaast wil ik Floris Gerritsen bedanken voor zijn begeleiding van dit onderzoek. Naast hun waardevolle aanvullingen hebben zij een vrolijke noot weten te geven aan de bezoeken die ik gedurende deze onderzoeksperiode aan de gemeente Ede heb gebracht.

Ook wil ik mijn begeleider Martijn Koster, vanuit de opleiding Bestuurs- en Organisatiewetenschap bedanken. Zijn scherpe blik en feedback hebben mij in staat gesteld om tot dit onderzoeksrapport te komen.

Tot slot, wil ik mijn ouders bedanken voor hun steun en toeverlaat, niet alleen tijdens het traject van afstuderen maar tijdens mijn gehele studententijd. Jullie zijn belangrijke personen in mijn leven, we hebben in de afgelopen vier jaar veel mee gemaakt.

Ik wens u allen veel leesplezier toe.

Samenvatting

In dit kwalitatieve onderzoek is onderzocht welke betekenissen medewerkers geven aan organisatieverandering en of deze betekenissen worden beïnvloed door: betrokkenheid bij de verandering, eerdere ervaringen met organisatieverandering en positie in de organisatie. Veldonderzoek heeft plaatsgevonden bij de gemeente Ede.

Betekenisgeving en betrokkenheid bij verandering

Medewerkers die betrokken worden bij een organisatieverandering geven positievere betekenissen aan de verandering. Betrokkenheid bij verandering kan enerzijds gecreëerd worden vanwege formele bevoegdheden die vragen om actief te zijn in het veranderproces. Anderzijds kan betrokkenheid worden gecreëerd door werknemers het gevoel te geven dat de verandering hen voordeel oplevert, hierdoor neemt de steun en inzet van medewerkers toe. Vertrouwen in de haalbaarheid van een verandering en geloofwaardigheid rondom de intentie van veranderaars speelt ook een rol als het gaat om de steun en inzet van betrokkenen. Communicatie tussen de verandermanagers en betrokkenen in een organisatie is belangrijk en kan invloed hebben op de betekenissen die medewerkers aan organisatieverandering geven.

Betekenisgeving en ervaring met organisatieverandering

Betekenisgeving van het heden steunt op betekenissen en ervaringen uit het verleden. De kennis die werknemers in het verleden hebben opgedaan is bepalend voor de betekenissen die ze geven aan huidige gebeurtenissen. Aangekondigde veranderingen riepen bij respondenten beelden op uit het verleden wat maakte dat zij verwachtingen hebben over de uitkomsten en mogelijke risico's van de verandering. Gesprekken voeren met medewerkers haalt deze kennis uit het verleden naar boven.

Betekenisgeving en positie in de organisatie

De positie in de organisatie is bepalend voor de wijze waarop een respondent betekenis aan een verandering geeft. Er blijken verschillen in perspectief te bestaan tussen de directie, middenmanagement en medewerkers omtrent de betekenissen die gegeven worden aan een veranderstrategie.

Inhoudsopgave

| | |
|--|-----------|
| 1. Inleiding | 6 |
| 1.1 Ontwikkelingen gemeenten | 6 |
| 1.2 Aanleiding onderzoek | 8 |
| 1.3 Onderzoeksvraag | 10 |
| 1.4 Relevatie van het onderzoek | 10 |
| 1.5 Leeswijzer | 12 |
| 2. Theoretisch kader | 13 |
| 2.1 Betekenisgeving | 13 |
| 2.2 Betekenisgeving in de context van organisatieverandering | 15 |
| 2.2.1 Betekenisgeving en betrokkenheid bij organisatieverandering | 19 |
| 2.2.2 Betekenisgeving en eerdere ervaringen met organisatieverandering | 22 |
| 2.2.3 Betekenisgeving en positie in de organisatie | 25 |
| 3. Methodologie | 28 |
| 3.1 Kwalitatief onderzoek | 28 |
| 3.2 Interpretatieve onderzoeksbenadering | 29 |
| 3.3 Onderzoeksmethoden | 29 |
| 3.4 Interviews | 32 |
| 3.5 Analyse | 34 |
| 3.6 Kwaliteitscriteria | 34 |
| 4. Resultaten | 37 |
| 4.1 Beelden van de gemeente Ede | 37 |
| 4.2 Betekenisgeving en de organisatieontwikkeling bij de gemeente Ede | 39 |
| 4.2.1 Betekenisgeving en betrokkenheid bij organisatieverandering | 48 |
| 4.2.2 Betekenisgeving en eerdere ervaringen met organisatieverandering | 53 |
| 4.2.3 Betekenisgeving en positie in de organisatie | 59 |

| | |
|-------------------------------|-----------|
| 5. Conclusie | 67 |
| 5.1 discussie | 71 |
| 5.2 Mogelijk vervolgonderzoek | 72 |
| 6. Aanbevelingen | 73 |
| Referenties | 76 |
| Bijlagen | 81 |
| Topiclijst interviews | 83 |

1. Inleiding

Voorliggend onderzoeksrapport heeft betrekking op een afstudeeronderzoek in het kader van de Master Organisaties, Verandering & Management. In dit kwalitatieve onderzoek zijn de betekenissen die medewerkers geven aan organisatieverandering bestudeert.

Onderzocht is of deze betekenissen worden beïnvloed door eerdere ervaringen met organisatieverandering, de positie in de organisatie en betrokkenheid bij de verandering.

Onderzoek heeft plaatsgevonden bij de gemeente Ede in de periode februari-juli 2012. In dit hoofdstuk zal de context en de aanleiding voor het onderzoek worden toegelicht, ook komen de onderzoeksvraag en relevantie van het onderzoek aan bod.

1.1 Ontwikkelingen gemeenten

Anno 2012 zijn Nederlandse gemeenten volop in ontwikkeling. Een vijftal trends die een bijzondere impact hebben op de publieke sector zijn: veranderende vraag en eisen vanuit de samenleving en het Rijk, economische crisis en krappe overheidsfinanciën, demografie (vergrijzing), veranderende arbeidsmarkt (flexibilisering en krapte) en veranderende wensen en behoeften van werknemers (werkprivé balans) (VSO, SCO & ministerie BZK, 2010, p. 18).

Veranderende vraag en eisen vanuit de samenleving en het Rijk: de vraag vanuit de samenleving en vanuit het Rijk aan de gemeenten verandert. Aan de ene kant stellen de burger en de partners in de gemeente meer eisen, zoals aan de kwaliteit van dienstverlening. In toenemende mate wordt transparantie geëist over resultaten. Met behulp van benchmarks en monitors moet verantwoording over de kwaliteit van dienstverlening worden afgelegd. Ook wordt vaak van overheidsorganisaties gevraagd om het goede voorbeeld te geven. Onder die noemer wordt bijvoorbeeld gekeken naar de duurzaamheid van de organisatie, de inkoop- en aanbestedingsprocessen en naar de beloning van personeel (VSO, SCO & ministerie BZK, 2010, p. 51). Aan de andere kant verandert het takenpakket van gemeenten doordat het Rijk meer taken decentraal laat uitvoeren. Om burgers, het Rijk en andere samenwerkingspartners tevreden te houden zullen gemeenten mee moeten veranderen om zo te kunnen blijven voldoen aan de eisen die gesteld worden vanuit de omgeving.

Economische crisis & krappe overheidsfinanciën: De economische crisis veroorzaakt een fors tekort in de overheidsbegroting met grote bezuinigingsopgaven voor gemeenten als gevolg. Bij ongewijzigd beleid loopt de staatsschuld de komende jaren verder op. Gemeenten moeten daarom effectiever en efficiënter gaan werken (VSO, SCO & ministerie BZK, 2010, p. 37).

Veranderende arbeidsmarkt: De economische crisis heeft ook invloed op de arbeidsmarkt. Het aantal mensen dat van baan verandert of stopt met werken hangt af van economische ontwikkelingen. *'Als de economie sterk groeit, veranderen meer mensen van baan. Als er veel werkloosheid is, stappen mensen juist minder snel over naar een nieuwe werkgever'* (VSO, SCO & ministerie BZK, 2010, p. 9). *'De afgelopen twee jaar is het aantal werklozen dat al een jaar of langer werkloos is, fors opgelopen: van 91 duizend in 2009 tot 139 duizend in 2011. Vooral 25- tot 45-jarigen en laagopgeleiden zijn veel vaker langdurig werkloos'* (CBS, 04-2012).

Demografie: De vergrijzing binnen de gemeenten is groot. Uit een onderzoek van 2010 van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) blijkt dat van de in totaal 180.000 gemeenteambtenaren, 54% ouder is dan 45 jaar en 21% ouder dan 55 jaar (ter vergelijking: binnen de Nederlandse beroepsbevolking was dit: 35% ouder dan 45 jaar en 13% ouder dan 55 jaar). Het aantal ouderen dat werkzaam is binnen gemeenten groeit. Vooral mannen boven de 45 jaar zijn oververtegenwoordigd (vng.nl, 02-2010). *'Het staat vast dat in de komende jaren meer mensen met pensioen gaan dan er toetreden tot de arbeidsmarkt'* (VSO, SCO & ministerie BZK, 2010, p. 24). Het is voor gemeenten zaak om nu en straks in te spelen op het dreigende tekort aan goed opgeleide mensen door nadruk te leggen op goed werkgeverschap.

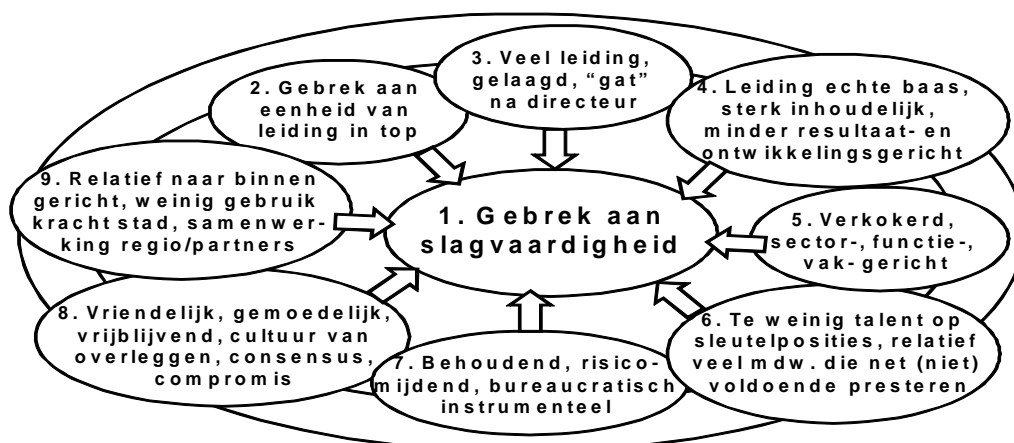
Veranderende wensen en behoeften van werknemers: De publieke sector trekt een specifieke groep werknemers aan. *'Een deel van de werknemers kiest bewust voor de publieke sector omdat ze een bijdrage willen leveren aan het beleid en aan de samenleving'* (VSO, SCO & ministerie BZK, 2010, p. 44). Dit wordt ook wel *public service motivation* genoemd. Medewerkers kiezen dus bewust(er) voor de overheid als organisatie om voor te werken.

Belangrijk hierin is wel dat het werk in de optiek van de individuele werknemer ook daadwerkelijk moet bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken (VSO, SCO & ministerie BZK, 2010, p. 46).

Het huidige personeelsbestand van gemeenten bestaat uit diverse generaties. Nieuwe generaties hebben voor een deel andere behoeften en wensen. Werknemers hebben een toenemende behoefte aan een werkprivé balans en flexibiliteit in plaats- en tijd. Om aan te sluiten bij verschuivende wensen van werknemers moeten werkgevers meer flexibiliteit en maatwerk bieden (VSO, SCO & ministerie BZK, 2010, p. 46).

1.2 Aanleiding onderzoek

In het licht van de genoemde ontwikkelingen bij gemeenten is ook de gemeente Ede gestart met een organisatieontwikkelingstraject. De gemeente Ede heeft sinds maart 2011 een nieuwe algemeen directeur. Deze algemeen directeur heeft de eerste maanden na zijn aantreden gesprekken gevoerd over het functioneren van de organisatie met mensen van binnen en buiten de gemeentelijke organisatie. Op grond van deze gesprekken en vanwege landelijke en lokaal ingegeven veranderingen is ervoor gekozen om een organisatieontwikkelingstraject te starten. Doel van deze organisatieontwikkeling is het slagvaardiger maken van de organisatie door onder andere het verkorten van de doorlooptijden van projecten. De algemeen directeur heeft een analyse van de organisatie gemaakt waarin een negental verbeterpunten en de gewenste veranderbeweging zijn geformuleerd.



Figuur 1 Analyse functioneren gemeentelijke organisatie Ede(2011)

Om de gewenste veranderbeweging in gang te zetten is de organisatie per 1 januari 2012 overgegaan van een sectoren- naar een directiemodel. De 'nieuwe' concerndirectie bestaat uit vier personen. Naast de algemeen directeur zijn dit twee directeuren uit de 'oude directie' en in maart 2012 heeft een directeur van buiten de organisatie zitting genomen in de concerndirectie. Behalve een nieuwe organisatiestructuur zijn er ook een aantal programma's gestart om de gewenste veranderingen te bewerkstelligen. Zo voert de gemeente met het programma Nieuw Edes Werken een verandering volgens de principes van Het Nieuwe Werken in, waarbij met name de aandacht voor resultaatgericht sturen en werken leidinggevend is. Ook kent de gemeente het programma Ede Beter waarin de nadruk ligt op het digitaliseren van de dienstverlening om burgers zo beter te bedienen. Daarnaast heeft de gemeente onder andere een visie en kernwaarden geformuleerd en wordt er een nieuwe waarderingscyclus ingevoerd. Gedurende de loop van dit onderzoek werd een programmaplan voor de doorvoering van de organisatieverandering ontwikkeld.

De organisatieverandering bij de gemeente Ede staat niet op zichzelf. In een veranderende wereld is de enige constante zo langzamerhand 'verandering'. Dit geldt ook voor organisaties (Cozijnsen & Vrakking, 2008, p. 11). Uit diverse onderzoeken en publicaties blijkt dat het merendeel van de veranderingen in Nederlandse organisaties mislukt of niet de gewenste resultaten bereikt (Bennebroek Gravenhorst, 2005, p. 317-329). Jaap Boonstra (2002) stelt dat ongeveer driekwart van de verandertrajecten mislukt. *'Ondanks geweldige voorbereidingen en grondige projectplannen slagen 8 van de 10 reorganisaties en veranderingstrajecten niet of niet helemaal'* (Overbeek, 2012). Dit roept de vraag op hoe het komt dat veel veranderingsprocessen moeizaam verlopen en wat hieraan is te doen. Onderzoeker en adviseur Bennebroek Gravenhorst stelt dat bij het succesvol slagen van een organisatieverandering medewerkers een cruciale rol spelen (2008, p. 5). De houding van medewerkers is bepalend voor het slagen van een organisatieverandering. Bennebroek Gravenhorst stelt: *'De manier waarop mensen reageren op veranderingen in organisaties verschilt sterk. Aan de ene kant zijn er mensen die veranderen beleven als een avontuur, vol spanning en nieuwe mogelijkheden. Aan de andere kant zijn er mensen voor wie veranderen een nachtmerrie is, vol angsten en bedreigende situaties'* (2008, p. 2). Tussen deze twee uitersten bevindt zich een scala aan andere belevingen. De belevingen van medewerkers kunnen het uiteindelijke veranderingsproces beïnvloeden en zelfs belemmeren.

Dit onderzoek spitst zich dan ook toe op de betekenissen die medewerkers geven aan een organisatieverandering. De organisatieontwikkeling bij de gemeente Ede wordt in dit onderzoek als casestudy gebruikt.

1.3 Onderzoeksvraag

Deze scriptie heeft als doelstelling om de rol van medewerkers bij veranderprocessen beter te begrijpen door te onderzoeken hoe betekenisgeving van medewerkers wordt beïnvloed. Ik vraag me af welke betekenissen medewerkers geven aan organisatieverandering en onderzoek hoe deze betekenissen worden beïnvloed door factoren als: positie in de organisatie, eerdere ervaringen met organisatieverandering en betrokkenheid bij de verandering. Dit geeft inzicht in de rol die medewerkers spelen bij een organisatieverandering en vergroot de kans op een succesvolle organisatieverandering. De onderzoeksvraag die centraal staat in deze scriptie luidt: *Welke betekenissen geven medewerkers van de gemeente Ede aan organisatieverandering en worden deze betekenissen beïnvloed door betrokkenheid bij de verandering, eerdere ervaringen met organisatieverandering en de positie in de organisatie?*

Deze hoofdvraag bestaat uit twee deelvragen welke ik achtereenvolgens zal beantwoorden. Als afgeleide van deze onderzoeksvraag wordt in het hoofdstuk aanbevelingen bekeken of rekening houden met betekenisgeving van medewerkers in veranderingsprocessen kan bijdragen aan het duurzaam veranderen van organisaties. In dit hoofdstuk zal een antwoord worden geformuleerd op de vraag: Hoe kunnen managers in veranderingsprocessen rekening houden met betekenisgeving?

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden is gebruik gemaakt van een kwalitatieve interpretatieve onderzoeksmethodiek. Data is verzameld middels semigestructureerde interviews.

1.4 Relevantie onderzoek

Veranderen is voor veel actoren in organisaties een ingrijpende gebeurtenis. Moeizame veranderingen worden vaak gewijd aan weerstand van medewerkers. Vaak roepen veranderaars dat medewerkers niet willen veranderen zonder daarbij te onderzoeken waarom medewerkers negatief zijn. Naar mijn inzicht zijn deze redeneringen te gemakkelijk en gaan ze voorbij aan de betekenisgeving en ervaringen van medewerkers.

Doel van deze scriptie is dan ook om onderzoek te doen naar de betekenisgeving van medewerkers in de context van veranderprocessen en daardoor een bijdrage te leveren aan het welslagen van organisatieveranderingen. In dit onderzoek kijk ik naar de verschillen in perspectieven van betrokkenen bij een veranderproces en hoe deze perspectieven geconstrueerd en beïnvloed worden. In eerste instantie onderzoek ik waarom medewerkers een bepaald perspectief hebben op organisatieveranderingen en waar deze betekenissen op zijn geconstrueerd. Deze studie onderscheidt zich van andere studies doordat de perspectieven van verschillende betrokkenen bij een veranderingsproces in kaart worden gebracht. Dat sluit aan bij een brede manier van kijken naar vraagstukken. In de meeste veranderingsprocessen is het perspectief van het management leidend. Aangezien zowel de directie, middenmanagement en medewerkers een rol spelen in de organisatie en een gezamenlijk inspanning moeten leveren om de organisatieontwikkeling succesvol te laten verlopen, vind ik het interessant om te bekijken welke betekenissen deze drie lagen geven aan de organisatieverandering.

In tweede instantie wil ik onderzoeken of factoren als positie in de organisatie, eerdere ervaringen met organisatieverandering of betrokkenheid bij de verandering, de betekenissen die medewerkers aan organisatieverandering geven beïnvloeden. Dit onderzoek is in zijn omvang enigszins beperkt, veldonderzoek heeft in drie maanden tijd plaatsgevonden, daarom is ervoor gekozen om de betekenisgeving van medewerkers voornamelijk te achterhalen middels interviewgesprekken. Echter, actoren creëren en uitten betekenisgeving niet alleen individueel middels gesprekken maar ook in interactie met andere betrokkenen. Dit handelen van actoren in interactie is in voorliggend onderzoek niet meegenomen.

Naast een wetenschappelijke relevantie heeft dit onderzoek ook een duidelijke praktische relevantie. In het onderzoek dient de gemeente Ede als casestudy waardoor een unieke organisatieontwikkeling in beeld wordt gebracht. Het onderzoek bij de gemeente Ede maakte het voor mij mogelijk om veranderingsprocessen van dichtbij te ervaren en beleven. Middels dit onderzoek worden de beelden en geluiden inzake de organisatieverandering bij de gemeente Ede in kaart gebracht.

Resultaten van dit onderzoek dragen ertoe bij dat de directie indien nodig een interventie kan plegen bij het uitvoering geven aan de veranderstrategie. Aanbevelingen zijn erop gericht om de organisatie te ondersteunen bij het doorvoeren van een effectieve veranderstrategie.

1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk twee van deze scriptie beschrijf ik mijn zoektocht door de literatuur. Aan bod komt hier de theorie over betekenisgeving in de context van organisatieverandering. In hoofdstuk drie wordt de gekozen onderzoeks aanpak en de methodologische werkwijze gemotiveerd. De resultaten van de interviews, documentanalyse en observaties worden uitgewerkt en bediscussieerd in hoofdstuk vier. In hoofdstuk vijf wordt een definitieve conclusie geformuleerd. Tevens wordt in dit hoofdstuk op het onderzoek en de resultaten daarvan gereflecteerd en worden suggesties voor vervolgonderzoek gedaan. De scriptie eindigt met een aantal aanbevelingen.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zal een theoretische schets worden gegeven van betekenisgeving van medewerkers in de context van veranderprocessen. Daarbij heb ik een selectie gemaakt uit de literatuur welke voor dit onderzoek het meest relevant is. Betekenisgeving kan gezien worden als een proces dat medewerkers doorlopen wanneer zij betekenis geven aan gebeurtenissen die zij meemaken. Het grootste deel van betekenisgeving in organisaties vindt plaats in het informele discours. Uit de literatuur blijkt dat betekenisgeving van medewerkers wordt beïnvloed door: betrokkenheid bij de verandering, eerdere ervaringen met organisatieverandering en door de positie in de organisatie. In hoofdstuk vier zal getoetst worden of deze hypothesen ook worden bevestigd in de praktijk.

2.1 Betekenisgeving

Weick is een grondlegger op het gebied van betekenisgeving. Hij beschrijft het begrip als volgt: *'Sensemaking, is best described as a developing set of ideas with explanatory possibilities, rather than as a body of knowledge'* (Weick, 1995, xi). Betekenisgeving is een sociaal proces dat mensen doorlopen wanneer zij betekenis geven aan gebeurtenissen die zij meemaken (Weick, 2005, p. 409). Weick stelt: *'Sensemaking is about authoring as well as interpretation, creation as well as discovery'* (1995, p. 8). Mensen interpreteren gebeurtenissen en vormen hun wereld door deze gebeurtenissen te plaatsen binnen bestaande referentiekaders. Betekenissen veranderen volgens Weick continu door nieuwe en oude ervaringen. Betekenisgeving van het heden steunt dan ook op betekenissen uit het verleden. Weick stelt dat mensen altijd in relatie tot anderen staan, zij ervaren voortdurend gebeurtenissen waarop hun handelen is gebaseerd. Door te handelen worden nieuwe situaties gecreëerd die weer geïnterpreteerd worden (Weick, 1995, p. 10-30).

Gioia & Chittipeddi maken een onderscheid tussen *sensemaking* en *sensegiving* ofwel tussen betekenis vormen en betekenis overbrengen (1991, p. 422). Dit verschil leggen zij uit door een relatie te leggen naar de rol van het middenmanagement bij het doorvoeren van een strategie. *Sensemaking* is het begrijpen en overnemen van de strategie van het management. *Sensegiving* is het doorvertalen van deze strategie naar de mensen op de werkvloer.

Ook Homan (2005) stelt dat betekenisgeving op twee manieren kan worden gezien. Hij maakt net als Gioia & Chittipeddi onderscheid tussen een top-down manier van betekenisgeving en een bottom-up manier van betekenisgeving.

Weick maakt dit onderscheidt niet en ziet sensegiving zoals beschreven door Gioia & Chittipeddi als onderdeel van sensemaking. Weick hanteert dan ook een meer omvattende beschrijving van betekenisgeving. In deze scriptie wordt geen onderscheid gemaakt tussen betekenis vormen of betekenis overbrengen, hier zal dan ook de omschrijving van Weick worden gehanteerd.

Betekenisgeving door interactie

Betekenisgeving kan alleen maar plaatsvinden in interactie met anderen omdat door interactie gezamenlijk een werkelijkheid van waarden wordt geconstrueerd (Weick, 1995, p. 8). *'Sensemaking is constituted and revealed in our written and spoken descriptions of the world with 'sense' occurring when individuals act as if they share meanings they have jointly and consensually negotiated'* (Brown, 2000, p. 3). Werkelijkheden worden in organisaties geschapen door interacties tussen mensen. Het grootste deel van betekenisgeving vindt plaats in het informele discours: op de wandelgangen, tijdens lunchpauzes en dus ook bij de koffieautomaat. Vaak zijn dit mensen die bij elkaar op de afdeling zitten, mensen die samen buiten roken etc. Organisaties zijn dan ook te beschouwen als verzamelingen van 'betekeniseilandjes', informele groepen waarmee medewerkers zich identificeren en waarvan de leden gezamenlijk en continu hun werkelijkheid construeren (Homan, 2005, p. 31). Wanneer er binnen zo'n groep consensus bestaat over hoe iets geduid kan worden, dan verwordt die betekenis al snel tot dé werkelijkheid. De betekenisconstructies krijgen zo een hoog realiteitsgehalte en worden vervolgens de norm om zo tegen de werkelijkheid aan te kijken. Niet de informatie die op een groep medewerkers afkomt is maatgevend maar de betekenissen die zij er zelf aan geven zijn bepalend (Homan, 2005, p. 79-90). In een organisatie zijn er talloze groepen waarin betekenissen worden gecreëerd. Collega's op het werk kunnen invloed uitoefenen op de wijze waarop iemand betekenis geeft aan een organisatieverandering, dit betekent echter niet dat collega's een soortgelijke werkelijkheid produceren. Binnen een organisatie bestaan dan ook vaak meerdere waarheden ook wel *'multiple realities'* genoemd (Weick, 1995, p. 35).

'A multiplicity of perspectives is therefore inevitable in an organizational setting, and the problem of organizational change becomes one of creating a common understanding' (Demers, 2007, p. 69). Het vertellen van verhalen is belangrijk bij het proces van betekenisgeving. *'Sensemaking is primarily a conversational and narrative process'* (Brown, 2000, p. 31-32). Mensen vertellen van nature verhalen om een werkelijkheid te creëren. Soms creëren mensen deze verhalen of werkelijkheden in hun hoofd, dit doen ze om betekenis te geven aan wat ze waarnemen en om veranderingen te kunnen verwerken (Bruner 2004, p. 691, 692). Verhalen maken duidelijk welke betekenissen mensen geven aan een gebeurtenis.

In dit onderzoek zijn de betekenissen die medewerkers aan organisatieverandering geven middels interviews achterhaald. De verhalen van respondenten en de interactie gedurende de gesprekken maakten duidelijk welke betekenissen werknemers aan de organisatieverandering geven.

2.2 Betekenisgeving in de context van organisatieverandering

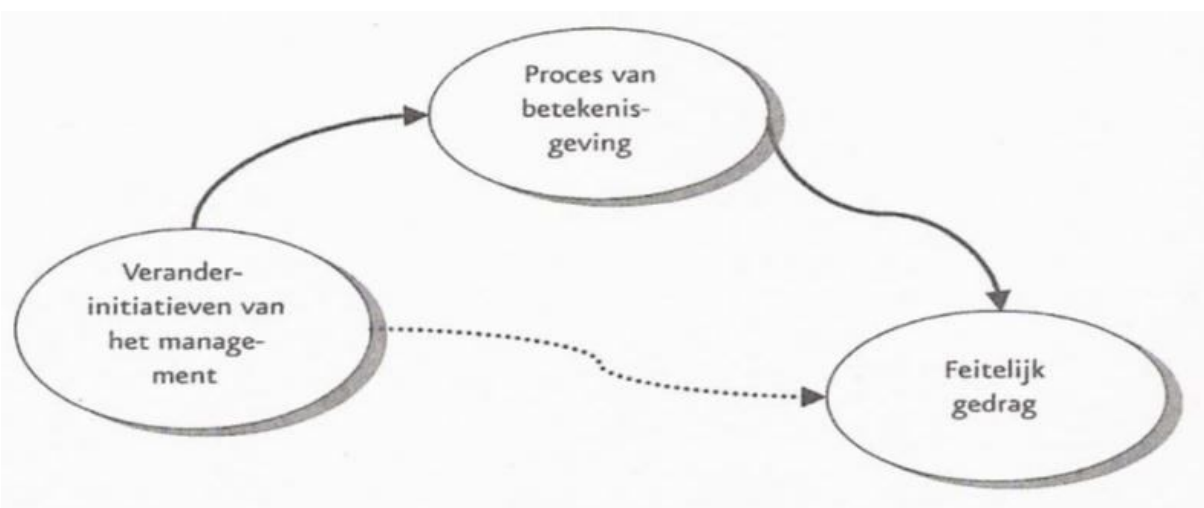
In de vorige paragraaf is toegelicht wat betekenisgeving inhoudt. In het onderzoek wordt gekeken welke betekenissen medewerkers geven aan organisatieverandering, daarom wordt in deze paragraaf de theorie over betekenisgeving gekoppeld aan organisatieverandering.

Betekenisgeving en organisatieverandering

In een veranderende wereld is de enige constante zo langzamerhand 'verandering'. Dit geldt ook voor organisaties (Cozijnsen & Vrakking, 2008, p. 11). Metselaar (1997, p. 24) definieert organisatieverandering als volgt: *'Organizational change is the planned modification of an organization's structure or work and administrative processes, initiated by the organization's top management, and which is aimed at improving the organization's functioning'*. Deze definitie zal ook in dit onderzoek worden gehanteerd als het gaat om organisatieverandering. Hiervoor is gekozen omdat het aangeeft dat de verandering vooraf is opgezet en vanuit de directie wordt geïnitieerd, ditzelfde is het geval bij de gemeente Ede.

Ongeveer 70% van de organisatieveranderingen behaalt niet de vooropgestelde doelen (Kotter, 1995, p. 59). *'Organizational change is a context-dependent, unpredictable, non-linear process, in which intended strategies often lead to unintended outcomes'* (Balogun & Johnson, 2005, p. 1). Een organisatieverandering houdt vaak meer in dan alleen een verandering in strategie, structuur of processen. Meestal draait het om het doorbreken van vaste werkpatronen en het aanleren van nieuw gedrag door werknemers (Looten, 2005, p. 12). Bij het veranderen van gedrag van werknemers in organisaties zijn twee kanten te onderscheiden te weten: het denken en het doen (Homan, 2005, p. 24). Een voorbeeld: het management besluit dat een bepaalde afdeling klantgerichter moet gaan werken en de medewerkers dus andere gedragingen moeten gaan vertonen.

Of de medewerkers zich ook daadwerkelijk anders gaan gedragen, hangt af van de percepties die de managementopdracht bij de medewerkers oproept. Nemen ze die opdracht serieus of heerst er bijvoorbeeld een stemming van *'ach, het management roept wel vaker wat en ze komen er toch nooit op terug'* (Homan, 2005, p. 24). Medewerkers geven zelf betekenis aan datgene wat ze waarnemen, vervolgens beslissen ze zelf of ze deze eventuele nieuwe betekenissen omzetten in ander gedrag (p. 24). Er is sprake van een perceptieproces tussen de opdracht van het management en de feitelijke gedragsverandering, waarbij de betrokken medewerkers betekenissen creëren over de plannen en veranderambities van het management (Homan, 2005, p. 24-25). Het proces van betekenisgeving is in onderstaande figuur visueel weergegeven.



Figuur 2 Proces van betekenisgeving (Homan, 2005, p. 25)

Om duidelijk te maken hoe betekenissen in organisaties worden gecreëerd kan de vergelijking worden gemaakt met petrischaaltjes die gebruikt worden in laboratoria. De gedachte is dat petrischaaltjes leeg zijn en dat deze door verandermanagement worden gevuld. De klassieke gedachte daarbij is dat het management de schaaltes van bovenaf vult, waarbij eerst de petrischaaltjes van het middenmanagement worden gevuld en als die vol zijn, sijpelt het door naar de lagen daaronder. Een andere gedachte is dat er binnen de lokale communities al sprake is van betekenisgeving en dat de schaaltes dus niet leeg zijn maar al zijn voorzien van kleine kweekjes. Verandermanagement moet volgens Homan meer zijn dan alleen het hervullen van de lege petrischaaltjes, het moet rekening houden met de verschillende betekenisgevingen en werkelijkheden van die petrischaaltjes (2005, p. 91-94).



Figuur 3 Petrischaaltjes als communities (Homan, 2005, p. 91-95)

'De manier waarop mensen reageren op veranderingen in organisaties verschilt sterk. Aan de ene kant zijn er mensen die veranderen beleven als een avontuur, vol spanning en nieuwe mogelijkheden. Aan de andere kant zijn er mensen voor wie veranderen een nachtmerrie is, vol angsten en bedreigende situaties' (Bennebroek Gravenhorst, 2008, p. 2). Hoe vaak veranderingen in organisaties ook voorkomen, meestal betekenen ze ook onzekerheid, extra hard werken zonder duidelijke toekomstgaranties, spanningen, toenemend ziekteverzuim en achterkamertjespolitiek (Homan, 2005, p. 12). Mensen zijn gehecht aan bepaalde denkstructuren en interactiepatronen omdat die een gevoel van veiligheid en vertrouwen geven. De subjectieve beleving van onszelf in relatie tot anderen is in feite de bestaansgrond voor onze existentie. Wanneer deze 'grond' wordt verstoord, leidt dat tot diepe angstgevoelens, waarvan we ons soms maar half bewust zijn. Veranderingsprocessen komen alleen op gang wanneer deze angsten op de een of andere manier kunnen worden opgevangen en kunnen worden beperkt (Griffin, Shawl & Stacey, 1998, p. 315-339).

Homan stelt dat veranderingen van het gedrag van medewerkers hand in hand gaan met veranderingen van hun percepties. Pas wanneer de beelden veranderen die de mensen over de organisationele werkelijkheid hebben, ontstaat er ruimte voor nieuw gedrag (2005, p. 12). De kern van verandermanagement is volgens Homan de betekenisgeving van actoren. De vraag is in hoeverre bij het inrichten van verandertrajecten en communicatieactiviteiten rekening wordt gehouden met deze betekenisgeving. *'Het uiteindelijke doel van verandertrajecten is om de prestaties van de organisatie te verbeteren of te consolideren. Hiervan kan alleen maar sprake zijn wanneer verandertrajecten leiden tot concrete en duurzame veranderingen in het gedrag (denken en doen) van de medewerkers en managers'* (Homan, 2005, p. 13). Balogun & Johnson zien organisatieverandering als een gevaar voor het voortbestaan van een organisatie omdat cognitieve kaders door veranderingen moeten worden aangepast. Veranderingen sluiten niet aan bij de oude cognitieve kaders hierdoor kunnen mensen gedesoriënteerd raken (2005, p. 1). Bij het mislukken van organisatieveranderingen worden vaak verklaringen gegeven als een lage veranderingsbereidheid van mensen of weerstand tegen veranderen (Metselaar, Cozijnsen & Delft, 2011, p. 27-51). Met name de leidinggevenden worden gezien als bron van weerstand tegen verandering. Door hun relatie met medewerkers beïnvloeden zij het perspectief op verandering. *'Ook wordt wel beweerd dat weerstand tegen veranderingen vooral bij het middenkader management te vinden is omdat juist bij deze groep de eigen positie meer in het geding is dan bij medewerkers'* (Werkman, 2006, p. 37). Ook Lüscher & Lewis hebben aandacht voor de rol van middenmanagement en betekenisgeving bij veranderprocessen. Zij stellen dat het middenmanagement zich bij veranderingen altijd bevindt tussen de betekenisgevingen van de top en de medewerkers. Dit maakt dat het voor het middenmanagement lastig is om betekenis te geven aan verandering (2008, p. 221).

Er kan een verschil bestaan tussen wat mensen zeggen (espoused theory) en wat mensen ook daadwerkelijk doen (theory in use). In onveilige situaties, zoals een organisatieverandering wordt het verschil tussen zeggen en doen groter. In het praten, lijkt het alsof de verandering op gang is maar in het handelen is dit niet terug te zien (Argyris, 1991).

'People consistently act inconsistently, unaware of the contradiction between their espoused theory and their theory-in-use, between the way they think they are acting and the way they really act' (Argyris, 1991). Betekenisgevingprocessen zijn in balans als mensen kunnen omgaan met ambiguïteit, onzekerheden en meerdere werkelijkheden. Hiervoor moet er plaats zijn voor vertrouwen en respect, de organisatie moet ruimte bieden voor experimenteren en fouten maken. Als deze balans niet in de organisatie aanwezig is, treden er fixaties op en neemt het verandervermogen af (Weick, 2001, p. 129-145).

Drie invalshoeken

Om de betekenissen die medewerkers aan organisatieverandering geven te onderzoeken is er in deze scriptie voor gekozen om middels drie invalshoeken verdere verdieping aan te brengen. Deze drie invalshoeken zijn: betekenisgeving en betrokkenheid bij organisatieverandering, betekenisgeving en eerdere ervaringen met organisatieverandering & betekenisgeving en positie in de organisatie. In de volgende subparagrafen komen deze invalshoeken achtereenvolgens aan bod waarbij bekeken zal worden of deze de betekenisgeving van medewerkers kunnen beïnvloeden.

2.2.1 Betekenisgeving en betrokkenheid bij organisatieverandering

Een verandertraject ontstaat niet zomaar. Vaak zitten er in een organisatie een aantal drijvende krachten, een groep veranderaars, achter een verandering, dit kan het management zijn maar ook een projectgroep. In deze paragraaf zal onderzocht worden of op grond van literatuur een (beïnvloedende) relatie gevonden kan worden tussen iemands betrokkenheid bij een organisatieverandering en de betekenissen die diegene aan organisatieverandering geeft.

Betrokkenheid

Betrokkenheid wordt door Allen & Meyer gedefinieerd als *'een psychologisch stadium, een mindset, dat het individu aan een object bindt'* (1997, p. 11). Binnen de organisatiekunde hanteert men de term *organizational commitment*. Sheldon beschrijft *organizational commitment* als volgt: *'an attitude or an orientation toward the organization which links or attaches the identity of the person to the organization'* (1971, p. 1). Betrokkenheid is een algemeen gevoel van verbondenheid (Fullerton, 2003, p. 333-334).

In deze scriptie wordt betrokkenheid bij de organisatieverandering gezien als de mate waarin een medewerker zich verbonden voelt met de acties en activiteiten gekoppeld aan een organisatieverandering.

Betekenisgeving en betrokkenheid

Organisatieleden worden zelden op hetzelfde moment geïnformeerd over een op handen zijnde verandering. Een veranderproces is een opeenvolging van golven waarin verspreiding van informatie en aanvaarding van veranderingen elkaar afwisselen (Metselaar e.a., 2011, p. 14). Meestal nemen managers of organisatieadviseurs de rol van katalysator op zich, zij realiseren veranderingen in organisaties. Echter, fundamentele veranderingen komen nauwelijks tot stand wanneer er voor deze veranderingen een te klein draagvlak bestaat. Tijdens het veranderingsproces zal er daarom aandacht moeten zijn voor verschillende partijen in de organisatie en hun belangen (Boonstra, 1992, p. 54). Organisaties bestaan uit talloze communities, die elk hun eigen kijk op de organisationele werkelijkheid hebben (Homan, 2005, p. 93). Zo kan het dus zijn dat de ene afdeling positief tegenover een organisatieverandering staat, terwijl een andere afdeling de verandering als een bedreiging ziet. Ook het management van een organisatie is op te vatten als een community waar betekenis constructieprocessen plaatsvinden. Wanneer er in een organisatie het besluit wordt genomen om een verandertraject te starten, komt deze betekenisgeving vaak binnen één of meerdere communities op gang. Medewerkers die zich bevinden in een community die zich bezighoudt met de verandering zullen daar over het algemeen dan ook andere betekenissen aan geven dan medewerkers die zich bevinden in een community die zich met hele andere zaken bezighoudt (Homan, 2005, p. 91-94). Metselaar e.a. stellen dat met de invoering van veranderingen rekening moet worden gehouden met de verschillende fasen waarin groepen zich bevinden. Vooral wanneer informatie over verandering in rap tempo wordt opgevolgd is het risico groot dat met name medewerkers die zich lager in de organisatie bevinden afhaken. Zij krijgen door het hoge verspreidingstempo geen tijd om de informatie te verwerken en een mening te vormen (Metselaar e.a., 2011, p. 14). Wanneer veranderingen worden ingezet door het topmanagement is het wenselijk om in een vroeg stadium tot zo breed mogelijke coalities te komen (Boonstra, 1992, p. 54).

Ondernemingsraden zijn mogelijke coalitiepartners. Enerzijds omdat zij hiertoe verplichtingen hebben vanuit de Wet op de Ondernemingsraden en anderzijds omdat zo een belangrijke stuwende kracht voor het veranderingsproces kan worden gemobiliseerd (Boonstra, 1992, p. 55).

Maar betrokkenheid hoeft niet alleen formeel geregeld te zijn, medewerkers kunnen zich ook vanuit een gevoelde verbondenheid met de verandering inzetten voor een succesvol verloop van veranderingsprocessen. Kanter et al. (1992) maken een driedeling als het gaat om de betrokkenen bij een verandering. Zij onderscheiden: strategen, invoerders en ontvangers van verandering. Strategen zijn verantwoordelijk voor het herkennen van de noodzaak tot verandering, zij onderzoeken de kans van slagen voor de verandering en mogelijke belemmeringen. De invoerders zijn belast met het realiseren van de verandering. Zij zijn verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken in het veranderingsproces. De ontvangers van een verandering vormen de grootste groep, deze groep bepaalt uiteindelijk wat er met de verandering gebeurt (Bennebroek Gravenhorst, 2002, p. 67). Betrokkenheid van organisatieleden biedt de mogelijkheid om tot brede coalities en ondersteuning te komen voor veranderingen, het leidt er toe dat er betere oplossingen voor problemen worden gevonden. Redenen hiervoor zijn dat problemen van meerdere kanten worden bekeken, oplossingen beter worden afgewogen en er met grotere inzet aan probleemoplossingen wordt gewerkt. Als medewerkers betrokken zijn bij organisatieveranderingen leidt dit tot een betere toegang van informatie, actieve ideeënuitswisseling is hierdoor mogelijk en belangentegenstellingen worden hierdoor eerder gesignaleerd. Op deze manier kan er beter rekening worden gehouden met de diverse wensen en belangen in de organisatie waardoor de weerstand voor verandering vaak afneemt. Kortom, betrokkenheid van medewerkers levert een fundamentele bijdrage aan verandering van organisaties (Boonstra, 1992, p. 56).

Steun en inzet

Een belangrijke voorwaarde voor medewerkers om zich vanuit hun betrokkenheid, in te zetten voor een verandering is dat zij inzien dat die verandering ook echt nodig is. *'People will find a thousand ingenious ways to withhold cooperation from a process that they sincerely think is unnecessary or wrongheaded'* (Kotter, 1996, p. 36).

Bennebroek Gravenhorst stelt dat steun en inzet voor een veranderingsproces ook kan worden bepaald door de mate waarin mensen zich kunnen vinden in de doelen van een verandering. Vertrouwen in de haalbaarheid van een verandering speelt ook een rol als het gaat om de steun en inzet van betrokkenen. Wanneer mensen voordelen zien in een verandering neemt hun steun en inzet toe. Wellicht het belangrijkste teken van steun en inzet is de feitelijke inspanning die mensen leveren voor een verandering (Bennebroek Gravenhorst, 2002, p. 71). Verandermanagers vervullen een voorbeeldfunctie omdat zij in hun visie op de verandering en in hun gedrag een beeld van de toekomstige organisatie kunnen schetsen. Hiermee kunnen ze andere medewerkers stimuleren. Aan de andere kant kan een negatief beeld van de verandermanagers een veranderingsproces belemmeren. Een ongeloofwaardige indruk of gebrek aan vertrouwen in hen kan schadelijk zijn voor het proces omdat dit de noodzaak en daarmee de betrokkenheid bij de verandering ter discussie stelt (Bennebroek Gravenhorst, 2002, p. 67).

2.2.2 Betekenisgeving en eerdere ervaringen met organisatieverandering

Aangezien verandering in veel organisaties een vanzelfsprekend verschijnsel is, zullen er relatief veel werknemers zijn die de nodige ervaringen met verandertrajecten hebben. In deze paragraaf zal onderzocht worden of iemands eerdere ervaringen met organisatieverandering invloed hebben op de betekenissen die diegene aan organisatieverandering geeft. Dit is het geval wanneer ervaringen uit het verleden bepalend zijn voor de betekenissen die men geeft aan nieuwe gebeurtenissen.

(werk)ervaring

Weick stelt dat een individu geen betekenis kan construeren zonder een eerdere ervaring (1995, p. 35). Betekenissen van het heden steunen dan ook op betekenissen en ervaringen uit het verleden. Als een medewerker negatieve ervaringen kent met een eerdere organisatieverandering of een aanleiding voor een verandering, zal dit doorwerken in de betekenissen die hij/ zij aan een nieuwe organisatieverandering verleent. Met de term werkervaring wordt in deze scriptie gerefereerd aan de eerdere ervaringen die medewerkers hebben met organisatieverandering. Deze ervaring kunnen medewerkers bij de gemeente Ede hebben opgedaan, maar dit kan ook bij andere organisaties zijn geweest.

Er wordt hiermee geen relatie gelegd met leeftijd, er wordt geen onderscheid gemaakt tussen jonge en oudere werknemers, want beiden kunnen ervaringen met organisatieverandering hebben opgedaan.

Weerstand en veranderingsbereidheid

Als het gaat om de verwachtingen rondom de slagingskans van een organisatieverandering spreekt men bij negatieve verwachtingen meestal over weerstand en bij positieve verwachtingen over veranderingsbereidheid. Lippitt (1958) definieert weerstand als: *'any force directed away from the change objective'*. Bij iedere organisatieverandering is er sprake van voor- en tegenstanders (Cozijnsen & Vrakking, 1995, p. 137). Motieven voor weerstand worden vooral gewijd aan psychologische factoren als: angsten (niet durven veranderen), twijfel (niet willen veranderen), verdriet (afscheid nemen van het oude), boosheid (niet accepteren van veranderingen) & verlamming (niet kunnen veranderen) (Metselaar e.a., 2011, p. 28). Veranderbereidheid is: *'Een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderproces actief of passief te ondersteunen'* (Metselaar e.a., 2011, p. 65). Weerstand wordt omschreven als het tegenovergestelde met dus een negatieve gedragsintentie. De uitkomst die medewerkers verwachten van een veranderproces, de houding van collega's en de hoeveelheid ervaren controle over het veranderproces zijn drie factoren die bepalend zijn voor gedrag in organisaties (Azjen, 1991, p. 179-220).

In het verleden werd bij vormen van weerstand al snel geroepen: *'de medewerkers willen niet'*. Werkman stelt dat medewerkers die al geruime tijd bij een organisatie werkzaam zijn, bekend zijn met de organisationele context en kennis & ervaring hebben opgebouwd. Vanuit deze kennis zullen zij bekijken of een aangekondigde verandering kans van slagen heeft (2006, p. 166). De conclusie dat protest van anderen in de organisatie (dus) weerstand is, lijkt steeds vaker een te eenvoudige voorstelling van een veel complexere werkelijkheid waarin verschillende actoren en processen een rol spelen (Werkman, 2006, p. 166). Overbeek (2012), borduurt hierop voort en zoekt zijn verklaring voor weerstand in een andere hoek, volgens hem is de verklaring voor weerstand te vinden in de moderne neurowetenschappen.

Verandermanagers zouden een verkeerd beeld hebben van de manier waarop mensen veranderen. Waar veranderaars op dit moment onvoldoende rekening mee houden is: niet iedereen kan even snel veranderen, niet iedereen kan in dezelfde richting veranderen en niet iedereen verandert op dezelfde manier (Overbeek, 2012). Ook Schwartz, Gaito & Lennick (2011) pleiten voor een benadering die gestoeld is op de hersenwetenschap. Volgens hen draagt kennis over de werking van het brein bij aan het realiseren van individuele gedragsverandering. Zij betogen dat er een veelbelovend veranderperspectief in opkomst is waarbij de werking van het menselijk brein het uitgangspunt vormt (p. 3-5). Het niet mee kunnen gaan met een verandering komt voort uit de mogelijkheden en beperkingen van het brein. Dit brein is bij ieder mens anders, dit betekent dat de ene medewerker een verandering sneller omarmt dan de andere (Schwartz, Gaito & Lennick, 2011, p.3-12). *'Daarnaast is het zo dat mensen beperkt zijn in wat ze kunnen leren, of simpelweg meer tijd nodig hebben om zich een verandering eigen te maken'* (Overbeek, 2012). Het feit dat mensen moeite hebben om een verandering te accepteren heeft te maken met de plasticiteit van het brein (Overbeek, 2012). Overbeek stelt dan ook: alles wat een medewerker eerder geleerd heeft, dus ook een eerdere negatieve ervaring met verandering, kan de medewerker bij een volgende ervaring belemmeren. De betekenissen die een medewerker aan een organisatieverandering geven worden niet alleen bewust maar ook onbewust door het brein getoetst. Hierdoor kan het voorkomen dat een medewerker die in het verleden een positieve ervaring heeft gehad met organisatieverandering, enthousiast wordt bij het horen van een aangekondigde reorganisatie. Terwijl een medewerker die in het verleden bij een reorganisatie zijn baan is verloren, misschien wel onrustige gevoelens krijgt bij het horen van dit bericht. Cozijnsen & Vrakking bevestigen dit en stellen: *'Goede ervaringen met een eerdere verandering dragen bij aan een positieve verwachting van de uitkomst van het proces en omgekeerd'* (1995, p. 70). Er kan dan ook gesteld worden dat de betekenissen die medewerkers geven aan organisatieverandering gegeven worden beïnvloedt door eerdere werkervaringen.

2.2.3 Betekenisgeving en positie in de organisatie

Veranderingstrajecten worden veelal topdown ingezet. De directie werpt vanuit een strategische positie een blik op de organisatie en neemt het besluit om zaken anders te organiseren. Het management stuurt de verandering aan en de medewerkers dienen uitvoering te geven aan de veranderplannen. In deze paragraaf zal onderzocht worden of iemands positie in de organisatie invloed heeft op de betekenissen die diegene aan organisatieverandering geeft.

Positie

De Jager en Mok omschrijven 'positie' als de plaats die iemand in de maatschappij of in een groep inneemt in verhouding tot andere posities (1989, p.119). Wanneer in deze scriptie gesproken wordt over positie, wordt de plaats die een persoon in een organisatie in neemt bedoeld. Aangezien zowel de directie, middenmanagement en medewerkers een rol spelen in de organisatie en een gezamenlijk inspanning moeten leveren om een organisatieontwikkeling succesvol te laten verlopen, wordt in dit onderzoek bekeken welke betekenissen deze drie betrokkenen geven aan de organisatieverandering.

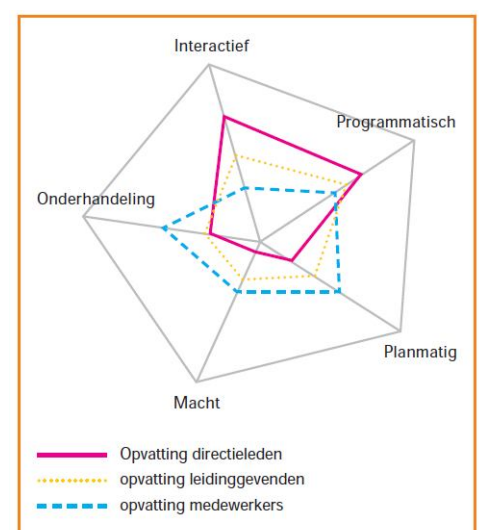
Perspectieven

Bij veel publicaties over verandermanagement wordt een 'ballonvaarderspositie' ingenomen. De veranderaars zitten als het ware in een luchtballon, zweven over het organisatielandschap en nemen beslissingen over welke zandzakken ze op welk moment naar beneden willen gooien (Homan, 2005, p.2). Die zandzakken staan voor verandertrajecten en interventies. Gezien vanuit de ballonvaarderspositie komt verandermanagement neer op de vraag: *wanneer gooien we wat op welke manier naar beneden?* Het accent lijkt daarbij te liggen op de impulsen die aan organisaties 'toegediend' moeten worden om het geheel in beweging te krijgen. Daarbij wordt er veel minder aandacht besteed aan de analyse van wat 'verandering' nou eigenlijk inhoudt (Homan, 2005, p. 2). Homan kiest een ander perspectief, hij kijkt niet vanuit de luchtballon naar beneden maar kijkt vanaf het organisatielandschap naar boven. Hoewel Homan zich niet alleen focust op de directie maar vooral ook kijkt naar de werkvloer, onderscheidt hij geen rol voor het middenmanagement. Balogun & Johnson kijken daarentegen wel naar de rol van het middenmanagement.

Zij zien middenmanagers als de ontvangers van verandertrajecten, die deze trajecten vervolgens vorm moeten geven richting de werkvloer. Zij koppelen management aan betekenisgeving en stellen: *'managing change is less about directing and controlling and more about facilitating recipient sensemaking processes to achieve an alignment of interpretation'* (2005, p. 24). Het middenmanagement geeft via het informele circuit, middels verhalen en roddels onderling betekenis aan een verandering (Balogun & Johnson, 2005, p. 24-25). Het is voor het management of de directie lastig om deze informele communicatie te sturen. De uitdaging voor verandermanagers ligt in het meeleven met het organisatielandschap door te kijken naar de betekenisgevingen van mensen in de organisatie (Homan, 2005, p. 2). Ook Cunliffe geeft aan dat het management rekening moet houden met betekenisgeving en stelt: *'it's important for managers to recognize that managing [...] and sensemaking occur all the time in our actions and conversations- whether or not we are aware of 'doing' them.'* (2009, p. 85).

Dat betekenisgeving verschilt per positie in de organisatie wordt bevestigd door Jaap Boonstra, hij onderscheidt vijf typen veranderstrategieën, te weten: machtstrategie, planmatige strategie, onderhandelingstrategie, programmatische strategie en interactieve strategie. Uit onderzoek van Boonstra (2005) blijkt dat er verschillen bestaan in perspectief tussen directieleden, leidinggevenden en medewerkers. Directieleden die de verandering sturen zijn vaak van mening dat ze een participatieve en interactieve veranderstrategie hanteren. Middenmanagers nuanceren dit beeld en spreken meer over een planmatige veranderstrategie. Ook medewerkers ervaren de planmatige strategie en spreken daarnaast over een machtsstrategie (p.21-23). Uit het onderzoek bleek dat medewerkers het meest sceptisch zijn over de veranderpogingen. De verschillen in opvattingen tussen directie, leidinggevenden en medewerkers staan hiernaast grafisch weergegeven. De positie in de organisatie heeft dus invloed op de betekenisgeving.

Figuur 4 Opvattingen veranderstrategie (Boonstra, 2005)



Een soortgelijk onderzoek is uitgevoerd door Bennebroek Gravenhorst. Conclusie: betrokken groepen kijken elk op eigen wijze naar hun organisatie en het veranderingsproces (2002, p. 395). De leden van de managementteams van de organisaties oordeelden het meest positief over de situatie in hun organisatie en over het veranderingsproces. De medewerkers oordeelden licht positief over hun organisatie en negatief over het veranderingsproces. De leidinggevendenden oordeelden meestal minder positief dan de leden van het managementteam en positiever dan de medewerkers. Bennebroek Gravenhorst heeft geen relatie gevonden tussen de mate van overeenkomst in perspectief van de drie groepen en de mate van steun en inzet voor het veranderingsproces in de organisatie. De eigen manier van denken van de drie groepen hangt volgens de onderzoeker samen met hun positie en rol in de veranderende organisaties (2002, p. 395-398). In de onderzochte cases vervulden de managementteams een strategische rol. Zij waren initiator van de veranderingen en verzorgen de aansturing ervan. De leidinggevendenden vervulden de rol van invoerders en waren verantwoordelijk voor de vertaling van de veranderingen naar hun afdelingen. De medewerkers waren ontvangers van de veranderingen. In de meeste cases was hun rol het uitvoeren van wat de managementteams en leidinggevendenden hadden bedacht (Bennebroek, Gravenhorst, 2002, p. 395-398).

De uitkomsten van Boonstra en Bennebroek Gravenhorst worden gedeeld door Renate Werkman, zij stelt: organisatieveranderingen worden vaak geïnitieerd en gestuurd door de directie of het hoger management. Deze organisatieleden zijn vaak tevreden met de door hen gehanteerde veranderaanpak en schatten de uitkomstverwachting hoog in. Ze beschouwen hun eigen veranderaanpak als een aanpak gekenmerkt door ruimte voor interactie, andere ideeën en inbreng van leidinggevendenden en medewerkers (2006, p. 150). Werkman stelt dat organisatieleden buiten de top van de organisatie zoals management en medewerkers de interactieve benadering die de directie zegt te hanteren, niet herkennen. Zij ervaren een opgelegde aanpak waarover zij ontevreden zijn. Ze zien weinig ruimte voor eigen inbreng en beschouwen veranderingen als top-down opgelegd (werkman, 2006, p. 150). De betekenissen die organisatieleden geven aan een verandertraject worden dan ook beïnvloedt door de positie die organisatieleden innemen in de organisatie.

3. Methodologie

In dit hoofdstuk zal een toelichting worden gegeven op de wijze waarop het onderzoek is opgezet en waarom bepaalde keuzes voorafgaand aan het onderzoek zijn gemaakt. Aan bod komen onder andere de onderzoeksmethode, de selectiemethode van de respondenten, de analyse van de onderzoeksdata en de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek.

3.1 Kwalitatief onderzoek

In dit onderzoek is de organisatieontwikkeling bij de gemeente Ede als casestudy gebruikt. Om de onderzoeksvraag te beantwoorden is ervoor gekozen om een kwalitatieve onderzoeksmethode te hanteren. Dit type onderzoek bestudeert een verschijnsel (casus) in de natuurlijke context (Boeije, 2005, p. 21). *'Kwalitatief onderzoek richt zich op het begrijpen en beschrijven van de empirische werkelijkheid, rekening houdend met de context waarin fenomenen zich voordoen en/ of actoren zich bevinden'* (van Thiel, 2007, p. 155). Kwalitatief onderzoek biedt ruimte om te kunnen achterhalen wat de betekenis is van dingen, gebeurtenissen en ervaringen voor de personen die ondervraagd worden (Maso & Smaling, 1998, p. 9). Kwalitatief onderzoek naar betekenisgeving leent zich voor verschillende onderzoeksmethoden. In dit onderzoek is gekozen voor semigestructureerde interviews en observaties.

Onderzoeksaanpak

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van een gefaseerde onderzoeksaanpak. De eerste fase bestond uit een oriëntatie op de organisatie en het maken van samenwerkingafspraken. Daarnaast is in deze fase de onderzoeksvraag gedefinieerd en een onderzoeksvoorstel geschreven. In de tweede fase werd het onderzoeksvoorstel nogmaals bekeken en vastgesteld. In deze fase zijn keuzes gemaakt over de doelstellingen van het onderzoek. Aan de hand van deze onderzoeksdoelstellingen zijn de sleutelpersonen voor dit onderzoek bepaald en zijn interviews met twee experts afgenomen. De derde fase was de uitvoeringsfase, deze fase is ingevuld door het afnemen van interviews. In deze fase hebben ook observaties en documentanalyses plaatsgevonden. In de vierde fase zijn de resultaten van het veldonderzoek verzameld en geanalyseerd. Tot slot, is in de vijfde fase het onderzoeksrapport geschreven en is het onderzoek afgerond en geëvalueerd.

3.2 Interpretatieve onderzoeksbenadering

Het wetenschapsfilosofisch uitgangspunt van dit onderzoek is de interpretatieve onderzoeksbenadering. Dit houdt in dat in het onderzoek niet wordt geprobeerd om de werkelijkheid of de waarheid weer te geven. Reden hiervoor is het paradigma binnen dit onderzoek dat zich toespitst op de individuele werkelijkheid van mensen. Werkelijkheid is hier dus een subjectief gegeven dat geconstrueerd wordt door ervaringen, interactie en handelen. *'Volgens interpretatieve onderzoekers zullen twee mensen die hetzelfde meemaken, dat toch verschillend beleven. Hun verhalen achteraf over die belevenis zullen op veel punten van elkaar verschillen'* (van Thiel, 2007, p. 41). Als onderzoeker probeer ik de werkelijkheid van de respondenten te vatten en weer te geven. Door vergelijking en analyse is geprobeerd om patronen te ontdekken. Ik besef dat ikzelf als onderzoeker enigszins gekleurd ben en bepaalde vooronderstellingen heb. Het intensieve contact met medewerkers van de gemeente Ede en mijn aanwezigheid in de organisatie kan mij beïnvloeden en vormen. Om deze beïnvloeding te beperken is voorafgaand aan het veldonderzoek gebruik gemaakt van wetenschappelijke literatuur en gesproken met experts.

3.3 Onderzoeksmethoden

De belangrijkste onderzoeksmethode zijn semigestructureerde interviews geweest. Samen met diverse documentanalyses, observaties en informele gesprekken vormen deze onderzoeksmethoden de basis voor het rapport.

Documentanalyse: Om een beter beeld te krijgen van de gemeente Ede heb ik een aantal documenten geanalyseerd, te weten: medewerkeronderzoek, Intranetpagina van de gemeente Ede, website van de gemeente Ede, magazine voor medewerkers, documenten over de werkwijze van de concerndirectie & documenten over de organisatieontwikkeling.

Observaties: Een onderzoeksmethode die goed past binnen kwalitatief onderzoek is observeren. Gezien het type onderzoek, een casestudy, zijn observaties een goed middel om meer te weten te komen van een organisatie in de natuurlijke context (Boeije, 2005, p. 21). Gedurende de onderzoeksperiode heb ik als onderzoeker gebruik gemaakt van de werkplekken bij de gemeente Ede.

Tijdens het aanwezig zijn in de organisatie heb ik observaties uitgevoerd en informele gesprekken met medewerkers gehouden, zoals tijdens de lunch- en koffiepauzes. Centraal in de observaties stonden de betekenissen die medewerkers aan de organisatieverandering gaven. In de observaties heb ik me gericht op de beelden en geluiden die in de organisatie rondgaan met betrekking tot de organisatieverandering. Ik heb hierbij gebruik gemaakt van participerende observatie. *'Bij participerende observatie is er veel meer interactie tussen onderzoeker en eenheden, en is de identiteit van de onderzoeker bekend bij degenen die geobserveerd worden'* (van Thiel, 2007, p. 79). Door participaties neemt de onderzoeker deel aan het sociale leven van de respondenten. Hierdoor wordt directe waarneming mogelijk (Boeije, 2005, p. 55). *'Door deel te nemen aan dagelijkse activiteiten kan de onderzoeker niet alleen gedragingen waarnemen, maar kan hij er ook direct en ter plekke meer over te weten komen'* (van Thiel, 2007, p. 81). Participerende observaties boden mij als onderzoeker de mogelijkheid om vragen te stellen aan de betrokkenen. Deze informatie heb ik in een latere fase van mijn onderzoek gebruikt bij de analyse van de observatiegegevens. Mijn observaties hebben onder andere plaatsgevonden bij gesprekken rondom de koffieautomaat aangaande de organisatieverandering. Hier heb ik met name gekeken naar wat medewerkers elkaar vertelden over de organisatieontwikkeling en hoe zij zich hierbij voelden. Interactie tussen de medewerkers speelde hierbij een cruciale rol, immers middels interacties worden nieuwe betekenissen gevormd. Daarnaast heeft observatie plaatsgevonden bij een tweetal bijeenkomsten georganiseerd door de directie met als doel om medewerkers te informeren over de organisatieontwikkeling. Gedurende de bijeenkomsten heb ik gelet op hoe de boodschap inzake de organisatieontwikkelingen door de directie werd verteld, hoe medewerkers de informatie ontvingen en welke vragen er werden gesteld. Na afloop heb ik gelet op waar de medewerkers bij het verlaten van de zaal met elkaar over praatten. Tot slot, heb ik geobserveerd bij de werkgroepbijeenkomsten rondom het programma NEW (Nieuw Edes Werken). In deze werkgroep was ik naast observant ook participant. Gezien deze dubbele rol heb ik me gedurende deze bijeenkomsten zo neutraal mogelijk geprobeerd op te stellen om zo mijn observaties niet te laten beïnvloeden door subjectiviteit inzake mijn participatie. In de observaties heb ik gekeken naar wat de directie en medewerkers vertelden over de organisatieontwikkeling van de gemeente Ede en naar waar de directie prioriteiten legde aangaande de veranderstrategie.

Interviews: Het merendeel van de onderzoeksdata is vergaard middels het afnemen van interviews. *'interviewing gives us access to the observations of others'* (Weiss, 1994, p. 1). *'In the qualitative interview the respondent provides information while the interviewer is responsible for directing the respondent to the topics that matter to the study'* (Weiss, 1994, p. 8). Interviewen is een nuttige manier om informatie te verzamelen omdat de onderzoeker tijdens het gesprek aanvullende vragen kan stellen om een gegeven antwoord beter te begrijpen. Gedurende het onderzoek zijn 21 semigestructureerde interviews afgenomen. Dit betekent dat de interviewvragen niet van tevoren geheel zijn vastgelegd maar dat de interviews worden afgenomen aan de hand van een vooraf opgestelde lijst van onderwerpen. Deze topiclijst is in de basis voor alle geïnterviewde personen hetzelfde, maar het gesprek dat hieruit voortkomt kan verschillen. Dit biedt de mogelijkheid om door te vragen op onderwerpen waarover de geïnterviewde veel kennis heeft of een sterke mening is toebedeeld. *'The style of the qualitative interview may appear conversational, but what happens in the interview is very different from what happens in an ordinary conversation'* (Weiss, 1994, p. 8). De inzichten die deze interviews opleverden werden gebruikt voor de analyse en de rapportage van het onderzoek.

Casestudy: In dit onderzoek is de organisatieontwikkeling van de gemeente Ede als casestudy gebruikt. In een typische casestudy worden vaak kwalitatieve gegevens verzameld over alles wat met de casus te maken heeft, daarvoor worden meerdere onderzoeksmethoden gebruikt (van Thiel, 2007, p. 97). Casestudies zijn geschikt om processen en gedragingen te onderzoeken waarvan nog niet veel bekend is. Om deze reden hebben casestudies een belangrijke functie in het genereren van hypothesen en het maken van nieuwe theorie (Hartley, 1994, p. 208-229). Bij de keuze voor één casus loopt de onderzoeker het risico dat het onderscheid tussen de casus en de eenheid (bijvoorbeeld de onderzoeksorganisatie) vertroebelt, en dat zaken die specifiek voor de eenheid zijn, toegeschreven worden aan de casus. De onderzoeker moet daarom altijd goed voor ogen houden wat het domein is waarvoor de onderzochte casus representatief is (van Thiel, 2007, p. 101). Om het onderscheid tussen de casus en de onderzoekseenheid te waarborgen heb ik zowel voor als tijdens het veldonderzoek gebruik gemaakt van wetenschappelijke literatuur om mijn bevindingen te toetsen.

3.4 Interviews

Voor het vergaren van de onderzoeksdata zijn 21 semigestructureerde interviews afgenomen waarvan 19 met medewerkers van de gemeente Ede. De interviewgesprekken hebben in april 2012 plaatsgevonden.

Selectie respondenten

Voorafgaand aan het veldonderzoek heb ik twee interviews met experts afgenomen. Het eerste interview was met dhr. Overbeek, auteur en blogger op ManagementSite.nl. Overbeek schreef in maart 2012 een artikel waarin hij het mislukken van organisatieveranderingen relateerde aan de onvoldoende aandacht van veranderaars voor hersenwetenschappen. Volgens Overbeek is er bij een organisatieverandering geen sprake van weerstand bij medewerkers maar verandert niet iedereen even snel en op dezelfde manier. Het tweede interview is afgenomen met mevr. Werkman, onderzoeker en consultant. In haar proefschrift *Werelden van Verschil* laat Werkman zien dat er bij organisatieveranderingen zich herhalende interactiepatronen voordoen die gesprekken over veranderen hinderen. Zij toont aan dat positie in de organisatie invloed heeft op de betekenissen die medewerkers aan verandering geven. Deze twee interviews zijn samen met documentanalyses input geweest voor het opstellen van de topiclijst voor de interviews.

Zoals eerder vermeldt spelen factoren als positie in de organisatie, ervaring met organisatieverandering en betrokkenheid bij de verandering een belangrijke rol bij het creëren van betekenisgeving. Ten aanzien van positie en ervaring heeft een gerichte selectie plaatsgevonden waarbij is geselecteerd op de functie van respondenten (directie, middenmanagement en medewerkers) en het aantal dienstjaren. Er is geprobeerd om zowel te spreken met mensen die al lang bij de gemeente Ede in dienst zijn en mensen die kort in de organisatie werkzaam zijn. Hierbij is ook de leeftijd van de respondenten meegenomen. Gedurende het onderzoek is dan ook gesproken met zowel oudere werknemers die al lang in dienst zijn van de gemeente, met jonge werknemers die kort in dienst zijn en met oudere werknemers die kort in dienst zijn bij de gemeente Ede. Ook is ernaar gestreefd om organisatiebreed respondenten te selecteren, hierbij is gekeken naar de voormalige sectorenindeling. Tot slot, is gedurende het onderzoek zowel met mannen als vrouwen gesproken.

Om een representatief beeld te geven van de betekenissen die medewerkers geven aan organisatieverandering is niet geselecteerd op iemands betrokkenheid bij de verandering. Aan de hand van steekproeftrekking zijn vervolgens de daadwerkelijke respondenten geselecteerd (van Thiel, 2007, p. 109). Om de respondenten te selecteren heb ik een lijst ontvangen van de P&O afdeling van de gemeente Ede met daarin de volgende gegevens van medewerkers: geslacht, leeftijd, afdeling, functie en aantal dienstjaren. De lijst met respondenten is opgesteld door de onderzoeker. Respondenten zijn via e-mail benaderd om mee te werken aan het onderzoek.

Tekenopdracht

In het onderzoek is gekeken naar de betekenisgeving van medewerkers in de context van een organisatieverandering. Betekenisgeving kan op diverse wijzen worden uitgedrukt. Een grove indeling in hersenhelften stelt dat de linkerhersenhelften zaken uitdrukt middels woorden, cijfers, rationeel redenen en analyse. De rechterhersenhelft drukt zaken uit in beelden, muziek, emoties en intuïtie (Nathans, 2006, p. 158). Bekend is dat deze functies niet zo precies over de hersenhelften verdeeld zijn maar dat de hersenhelften meer holografisch georganiseerd zijn. Deze typering inspireerde me tijdens het zoeken naar een geschikte onderzoeksmethode. Net zoals gedrag en spreken is het visueel maken van zaken middels tekenen een vorm van betekenisgeving uiteten. Een tekening is dus geen betekenisloze data maar betekent 'iets'. Aangezien het onderzoek zich richt op betekenisgeving heb ik er dan ook voor gekozen om een onderzoeksmethode te kiezen waarin de gedachten van respondenten visueel gemaakt kunnen worden. Dit bracht mij op de onderzoeksmethode genaamd *cognitive mapping*. Cognitive mapping is een methode met als doel om de kennis van een persoon ten aanzien van een bepaald onderwerp visueel te maken. *'The theory suggests that we make sense of the world in order to predict how, all things being equal, the world will be in the future, and to decide how we might act or intervene in order to achieve what we prefer within that world'* (Ackermann, Eden & Cropper, 2004, p. 1). Met cognitive mapping wordt de impliciete of stilzwijgende kennis van de ondervraagde toegankelijk gemaakt. Het construeren van cognitive maps kan in individuele interviews en in groepsbijeenkomsten plaatsvinden (Ackermann & Eden, 1998, p. 284- 303). Door het maken van een cognitive map is reflectie mogelijk, het maakt zichtbaar hoe een respondent denkt over een bepaald onderwerp of een situatie.

Ik heb me bij de keuze voor mijn onderzoeksmethode laten inspireren door de cognitive mapping methode. Ik heb er dan ook voor gekozen om respondenten te vragen om hun gewenste organisatievorm weer te geven in woorden (steekwoorden) of in beelden (tekening). De vraag luidde: *1. Leg de gemeente Ede zoals u haar in de toekomst graag ervaart en ziet vast in woorden en/ of beelden. 2. Probeer daarnaast uzelf weer te geven zoals u uzelf in de organisatie ziet. Zou u dit kunnen toelichten?*

De respondenten konden de vorm kiezen waar zij zich het prettigst bij voelen. Dit werd aan het begin van de interviews aan de respondenten gevraagd. De keuze hiervoor is dat de respondent dan nog niet of in mindere mate beïnvloed waren door de interviewvragen van de onderzoeker.

3.5 Analyse

Alle interviews zijn met een digitale memorecorder opgenomen en daarna getranscribeerd. Om de resultaten uit het veldonderzoek te ordenen en te duiden heb ik gebruik gemaakt van het ondersteuningsprogramma Nvivo. *'De analyse van kwalitatieve data komt er kortweg op neer dat de onderzoeker data-eenheden verder opdeelt in kleinere eenheden, deze voorziet van een code en vervolgens die codes met elkaar vergelijkt'* (van Thiel, 2007, p. 159). De interviews zijn aan de hand van een aantal topics geanalyseerd en voorzien van codes. Op deze manier is geprobeerd te voorkomen dat er zaken over het hoofd werden gezien of op een verkeerde manier werden geïnterpreteerd. Op basis van de gevonden informatie en de reeds verzamelde literatuur zijn aanbevelingen geformuleerd waarin de thema's zijn meegenomen en verwerkt.

De opgenomen interviews zijn puur en alleen gebruikt ter ondersteuning van de onderzoeker bij de totstandkoming van dit rapport. Twee maanden na afronding van dit rapport zullen de bestanden vernietigd worden. Respondenten worden in het rapport geanonimiseerd weergegeven.

3.6 Kwaliteitscriteria

Gedurende het onderzoek is rekening gehouden met zaken als betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid.

Betrouwbaarheid

Voor dit onderzoek zijn 19 medewerkers van de gemeente Ede geïnterviewd. Aangezien er ongeveer 950 medewerkers bij de gemeente Ede werkzaam zijn maakt dit het onderzoek moeilijk generaliseerbaar. Echter, door het vergelijken van de verschillende informatie neemt de aannemelijkheid en dus de betrouwbaarheid toe. *'De betrouwbaarheid van een onderzoek wordt bepaald door de precisie van de methoden van dataverzameling. Het idee is dat wanneer er sprake is van betrouwbare onderzoeksmethoden de herhaling van waarnemingen tot een gelijke uitkomst zou moeten leiden. Standaardisatie van methoden helpt daarbij'* (Boeije, 2005, p. 145). Om de betrouwbaarheid van de interviews te waarborgen is voorafgaand aan de interviews in samenspraak met de scriptiebegeleider, een topiclijst met interviewvragen opgesteld. In het onderzoek is gebruik gemaakt van diepte interviews om de redeneringen van een respondent naar boven te halen. Dit biedt echter geen garantie voor openheid, respondenten kunnen wenselijke antwoorden geven. Tijdens de interviews is geprobeerd om geen suggestieve vragen te stellen zodat de mening van de interviewer geen rol kon spelen bij de antwoorden. Een aantal respondenten zijn in de onderzoeksperiode ook geïnterviewd door een extern bureau. Onderzoek van dit externe bureau was gericht op het schrijven van een veranderprogramma voor de organisatie. Aangezien de onderwerpen overlappend zijn kan het zijn dat deze gesprekken van invloed zijn geweest op de antwoorden die respondenten in de interviews hebben gegeven. Het gesprek met mij was voor sommigen van hen de tweede keer dat er over dit onderwerp gesproken wordt, dit kan de beeldvorming van de respondent vervormen.

Tussen het verhaal van de respondenten en het uiteindelijke rapport ligt de rol van de onderzoeker. In het analyseren van de data en het weergeven van de resultaten is het de onderzoeker die bepaalt wat er uiteindelijk in het rapport staat. De subjectiviteit van kwalitatief onderzoek wordt hierbij zichtbaar. Getracht is om deze subjectiviteit te beperken door middels interviewtranscripten een letterlijke weergave te geven van gesprekken. Tijdens het analyseproces heb ik bewust nagedacht over de keuzes die ik maakte en welke citaten het beste de betekenissen van medewerkers weergaven. Hoewel ik als onderzoeker ernaar gestreefd heb om objectiviteit na te streven ben ik me ervan bewust dat ik nooit een volledige objectieve werkelijkheid kan weergeven.

Een onderzoeker is onderhevig aan het proces van betekenisgeving en dit zal de keuzes die gemaakt zijn gedurende de totstandkoming van dit rapport, hebben beïnvloed.

Validiteit

De interne validiteit in een onderzoek verwijst naar de adequaatheid van de resultaten. Er wordt gesproken over validiteit wanneer je als onderzoeker datgene meet wat je ook daadwerkelijk hebt willen meten gezien je onderzoeksvragen (Boeije, 2005, p. 145). Interne validiteit blijft lastig binnen de kwalitatieve onderzoekstechnieken. De reden hiervoor ligt bij de onderzoeksmethoden, deze zijn niet gestandaardiseerd (Boeije, 2005, p. 144-146). Om rekening te houden met de interne validiteit heb ik mij voorafgaand aan elk interview, als onafhankelijk persoon gepositioneerd. In ieder interview heb ik mijzelf en mijn rol kort geïntroduceerd en bood ik de ruimte om vragen te stellen. Daarnaast heb ik voorafgaand aan de interviews aangegeven dat respondenten geanonimiseerd werden in het onderzoeksrapport. Hierdoor werd openheid en vertrouwen gegenereerd. Ook heb ik voorafgaand aan de interviews gevraagd of ik de interviewgesprekken mocht opnemen. Externe validiteit betreft de generaliseerbaarheid van een onderzoek ofwel gelden de gevonden resultaten ook voor andere personen en organisaties. Om de interne en externe validiteit te waarborgen is ervoor gekozen om naast gebruik te maken van wetenschappelijke literatuur, voorafgaand aan de interviews ook twee gesprekken te voeren met experts. Deze gesprekken waren helpend om te bepalen waar in de interviews op gelet moest worden, wat te vragen en hoe het onderzoek vorm te geven.

Bruikbaarheid

Aanleiding voor dit onderzoek is dat het merendeel van de organisatieveranderingen mislukt. Medewerkers spelen een cruciale rol bij het slagen of mislukken van een verandering. Door de betekenissen die medewerkers aan organisatieverandering geven zichtbaar te maken ontstaat begrip in de beelden en geluiden die rondgaan in de organisatie aangaande organisatieverandering.

De resultaten van dit onderzoek kunnen handvatten bieden voor de veranderaars om in te spelen op de betekenissen die aan organisatieverandering worden gegeven om zo organisaties duurzamer te veranderen.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de bevindingen uit het veldonderzoek gepresenteerd en geanalyseerd. Uit de literatuur, hoofdstuk twee, is gebleken dat betekenisgeving van medewerkers wordt beïnvloed door: betrokkenheid bij de verandering, eerdere ervaringen met organisatieverandering en door de positie in de organisatie. In dit hoofdstuk zal getoetst worden of deze hypothesen ook worden bevestigd in de praktijk. Eerst worden de betekenissen die de medewerkers van de gemeente Ede aan de organisatieverandering geven gerapporteerd. Er zal worden bekeken hoe deze betekenissen zijn geconstrueerd. Vervolgens zullen de drie invalshoeken, te weten: betrokkenheid bij verandering, eerdere ervaringen met organisatieverandering en de positie in de organisatie aan bod komen.

4.1 Beelden van de gemeente Ede

Voordat de respondenten in de interviews bevraagd zijn op de betekenissen die ze geven aan de organisatieverandering bij de gemeente Ede, zijn de respondenten eerst bevraagd op hun beelden over de organisatie. Gekeken is waarom medewerkers bij de gemeente Ede werken, wat ze de kracht vinden van de gemeente Ede en hoe ze de organisatie beschrijven. De meeste werknemers hebben niet specifiek voor Ede als werkgever gekozen, de organisatiecultuur wordt door respondenten omschreven als een familiecultuur.

Ede als werkgever

Wanneer aan de respondenten gevraagd werd hoe ze bij de gemeente Ede terecht zijn gekomen gaven de meeste respondenten aan dat dit puur toeval was. Veelal gaven respondenten aan dat in Ede een vacature open stond waar men op heeft gereageerd.

*'Ja, ik ben er eigenlijk zo ingerold. Ik zocht werk en hier was een plekje vrij.'*¹²

De meeste respondenten noemden ook het feit dat ze zelf in Ede woonachtig zijn en het prettig vinden om hun werk dichtbij huis te hebben. Andere redenen die genoemd werden om bij de gemeente Ede te werken is dat Ede meer dan 100.000 inwoners heeft. Ede is daarmee volgens de respondenten niet één van de grootste gemeenten maar wel groot genoeg om een dynamische gemeente te zijn waar veel gebeurt.

Wanneer vervolgens de vraag gesteld werd: 'Hoe is het om voor de gemeente Ede te werken?' zeiden alle respondenten enthousiast: 'Leuk!'. Opvallend is dat alle respondenten aangaven dat het leuk is om voor de gemeente Ede te werken vanwege de vrijheid die er geboden wordt. Medewerkers vonden dit dan ook de kracht van de organisatie. Een respondent verwoordde dit als volgt:

*'Je kunt alles oppakken waar je mee aan de slag wilt gaan. Er wordt in die zin wel veel vrijheid gegeven in het handelen en in het denken en je wordt betrokken om ergens over mee te denken. Ik zie vooral veel mogelijkheden en veel vrijheid.'*²

Tot slot, gaven de respondenten aan dat het werken voor de gemeente Ede leuk is vanwege de collega's, deze worden ervaren als vriendelijk, toegewijd & loyaal.

Organisatiecultuur

Bij het beschrijven van de organisatiecultuur noemden respondenten begrippen als: laagdrempelig, warm, vriendelijk en lief. Een respondent vertelde:

*'De onderlinge betrokkenheid. Dat hoort wel bij de huidige cultuur, een beetje een familiecultuur.'*²⁰

Er is een relatief grote groep werknemers bij de gemeente Ede die al geruime tijd in de organisatie werkzaam zijn, dit maakt dat een aantal respondenten hun collega's naar eigen zeggen heel goed kennen. Alle respondenten ervoeren een prettige werksfeer. Tegelijkertijd gaven respondenten aan dat deze 'familiecultuur' ook nadelen kent. Volgens een aantal respondenten zijn de medewerkers 'te lief' tegen elkaar en zegt men niet snel wat men werkelijk vindt. Dit beeld wordt bevestigd door een medewerkeronderzoek van de gemeente Ede (2011). Een van de conclusies van dit onderzoek is dat medewerkers enerzijds de informatievoorziening en communicatie binnen de organisatie goed vinden en anderzijds blijkt uit ditzelfde onderzoek dat medewerkers elkaar onvoldoende aanspreken als zaken niet goed gaan en dat men ontevreden is over de samenwerking met collega's. De medewerkers waren wel erg tevreden over de wijze waarop de organisatie rekening houdt met problemen die medewerkers in de privésfeer hebben.

Wanneer respondenten hun organisatie omschreven en het hadden over het type mensen dat werkzaam is bij de gemeente Ede, had men het al snel over bescheiden werknemers. Een respondent vertelde:

*'Dat is misschien ook wel een beetje de aard van mensen op de Veluwe. Mensen die niet heel snel heel bijzonder willen doen dus er is een zekere neiging om maar vooral gewoon te doen.'*¹⁸

Een andere respondent omschreef de werknemers en de wijze waarop er in Ede gewerkt wordt als volgt:

*'Als je kijkt naar de medewerkers die zijn gedegen, betrouwbaar. Daar kun je iets aan overlaten. Niet zo heel veel hoogvliegers die boven het maaiveld uitsteken. Mensen met een rentmeestermentaliteit, op een goede manier zorgen voor wat je toebedeeld is.'*¹⁹

4.2 Betekenisgeving en de organisatieontwikkeling bij de gemeente Ede

Nu de organisatie waarbinnen dit veldonderzoek heeft plaatsgevonden is besproken, zal in deze paragraaf de overstap naar de betekenisgeving inzake de organisatieontwikkeling gemaakt worden. Aan bod komen de betekenissen die medewerkers geven aan de organisatieverandering. De betekenissen die door medewerkers gegeven worden aan de organisatieverandering blijken uiteenlopend. Echter, alle respondenten zijn van mening dat zaken beter georganiseerd kunnen worden en dat de verandering (deels) nut heeft.

Aanleiding voor de verandering

Het merendeel van de respondenten ziet de komst van de nieuwe algemeen directeur als de start van de organisatieverandering. Zo zei een respondent:

*'Ik zie wel echt een keerpunt bij de komst van Wielinga [algemeen directeur]. Die heeft een behoorlijk schokeffect te weeg gebracht.'*⁸

Respondenten gaven aan dat het college met het aannemen van deze directeur een signaal heeft afgegeven aan de organisatie dat processen anders georganiseerd dienen te worden, dit laatste omdat de nieuwe directeur afkomstig is uit de advieswereld.

'Met het aannemen van Richard Wielinga [algemeen directeur], geven ze voor mij een signaal af. Daarmee heeft het college aangegeven van we willen echt een andere koers varen. We willen veel meer outgoing zijn.'

We willen veel meer aansluiten bij wat mensen in Ede willen van ons en dat vraagt gewoon echt een andere aanpak en een andere organisatievorm.’¹¹

Aan de respondenten is gevraagd hoe ze de organisatieveranderingen bij de gemeente Ede ervaren. Bijna alle respondenten spraken als eerste over de omvang van de verandering, deze vonden ze omvangrijk. Sommige respondenten gaven zelfs aan dat er nog nooit zo rigoureuus veranderd is in de organisatie. Een medewerker gebruikte de volgende beschrijving om uit te leggen hoe deze de organisatieverandering ervaart:

‘We zijn echt de boel aan het opruimen en herinrichten. Ik zie het als een voorjaars schoonmaak die al een hele tijd bezig is. Je hebt altijd wel een beetje je dingetjes, je stofzuigt en houdt het een beetje netjes. Maar nu gaat het echt gewoon... alles wordt opgefrist en alles wordt opnieuw bekeken.’³

Respondenten vonden het belangrijk dat de verandering een bijdrage levert aan de externe oriëntatie van de gemeente, burgers moeten goed bediend blijven worden. Zaken die nu al goed gaan kun je volgens de meeste respondenten beter niet veranderen, deze zaken moeten in tact worden gelaten. Een respondent vertelde:

‘Ik heb de vergelijking wel eens getrokken met een bibliotheek, die op een bepaalde manier was geordend. Op de eerste verdieping had je psychologie en op de tweede verdieping had je natuurwetenschappen. Nou, al die boeken zijn over elkaar heen getrokken, het ligt allemaal op de grond. Dan krijg je een logische fase dat mensen zeggen van: ‘ohh kijk eens er ligt een boekenkast om’. Er zijn mensen die stappen over de boeken heen. Er zijn mensen die zeggen: ‘dit boek moet je digitaliseren’. Een ander zegt: ‘dit boek zocht ik’. Een ander pakt een boek en gaat lezen. Weer een ander gaat opruimen. Degenen die opruimen... de een begint te ordenen op alfabet en de ander op grootte. Kortom, redelijke chaos is nodig.’²¹

Tegelijkertijd geven respondenten aan dat als er eenmaal een veranderingstraject is aangekondigd, er ook voor gezorgd moet worden dat de gewenste beweging op gang komt en op gang blijft. Wat nodig is om deze veranderbeweging op gang te houden is een duidelijke richting. De respondenten zijn verdeeld als het gaat om de vraag of deze veranderrichting op dit moment al duidelijk is. Een aantal mensen geven aan dat deze richting inderdaad duidelijk is. Tegelijkertijd geven anderen aan dat ze een duidelijke veranderrichting missen. Een relatief grote groep respondenten mist de samenhang in de veranderingen. Dit wordt met name door het middenmanagement aangekaart.

*'Nou, wat we graag willen is een slagvaardigere, klantgerichtere organisatie worden. Wat we vooral in gang gezet hebben is een proces om dat te worden. Maar als jij mij nou vraagt van welke stappen zitten er dan in het proces en wat heeft nou prioriteit, dan moet ik je het antwoord ook nog even schuldig blijven hoe we dat precies aan het doen zijn.'*⁹

De beelden en geluiden in de organisatie inzake de verandering zijn erg uiteenlopend en samen te vatten in twee perspectieven. Enerzijds geeft een grote groep respondenten aan dat de organisatieverandering een hoog tempo kent, zo beargumenteerde een respondent:

*'We moeten nu echt wel die dingen aanpakken die echt aangepakt moeten worden. Daar moet je wel heel erg zorgvuldig in zijn. We moeten het wel waar kunnen maken hier hé. Want het gewone werk gaat ook door tijdens de verbouwing. En dat is wel waar we mee zitten. Dat het wel lastig is om dat goed te plooiën.'*¹⁰

Dat medewerkers het verandertempo als hoog ervaren blijkt ook uit een poll die gehouden is op de intranet pagina van de gemeente (2012). De stelling was: *'veranderen is nodig en het tempo is...'* Er hebben 111 medewerkers een stem uitgebracht. 50% van de medewerkers gaf aan het tempo te hoog te vinden en niet te volgen. Zo'n 28% van de stemmers vond het tempo net goed en 22% vond het tempo te laag en vroeg zich af wat er nu eigenlijk veranderde in de organisatie.

Anderzijds geeft een groep respondenten aan dat de organisatieverandering op dit moment is gestagneerd. Bij de aankondiging van de veranderingen waren de verwachtingen hoog gespannen. Met name het middenmanagement geeft aan dat de verandering is gestagneerd en dat de directie zich heeft teruggetrokken.

*'Op dit moment is het erg stil in de ontwikkeling dus er komt heel weinig sturing. Dat ervaar ik zelf ook. Dat zien wij als hoofdafdelingen, dat er heel weinig richting wordt gegeven. Dus het staat een beetje stil op dit moment en de doorontwikkeling laat ook op zich wachten. Dat is een beeld.'*¹³

De uitspraken van respondenten en de uitslag van de gehouden poll is opvallend want de enige verandering die echt heeft plaatsgevonden is de overgang naar een nieuwe directie en de concentratie van enkele afdelingen in de organisatie. Alle andere veranderbewegingen moeten de komende periode nog worden ingezet. In de literatuur is hier echter wel een verklaring voor te vinden. Niet alle werknemers zijn binnen de gemeente Ede tegelijkertijd geïnformeerd over de verandering.

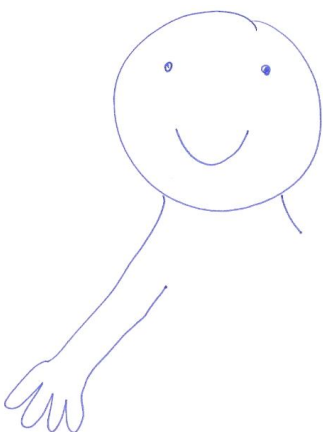
Het management heeft voorafgaand aan de analyse op de organisatie gesprekken gevoerd met de nieuwe directeur over het functioneren van de organisatie. Vervolgens is het management in een bijeenkomst geïnformeerd over de veranderplannen. Medewerkers werden veelal geïnformeerd via nieuwsbrieven. Werknemers bevinden zich dus in verschillende fasen van betekenisgeving. Uit de literatuur blijkt dat vooral wanneer informatie over verandering elkaar in rap tempo opvolgt, het risico groot is dat met name medewerkers die zich lager in de organisatie bevinden afhaken. Door het hoge verspreidingstempo krijgen zij onvoldoende tijd om de informatie te verwerken. Dit zou een verklaring kunnen zijn voor de uiteenlopende geluiden in de gemeente Ede.

Persoonlijke opvattingen

Het is interessant om te bekijken hoe medewerkers aankijken tegen een verandering in het algemeen maar om de betekenissen die medewerkers geven aan een verandering te achterhalen is het nog interessanter om te bekijken hoe medewerkers aankijken tegen veranderingen in relatie tot hun eigen werk. Want juist de veranderingen in het werk van medewerkers maakt dat zij een verandering ook daadwerkelijk voelen en er dus nog beter betekenis aan kunnen geven. Ziet een medewerker gevaren of gaat de organisatieverandering de medewerker juist helpen in zijn werk? Om dit te achterhalen is in de interviews aan de respondenten gevraagd om hun gewenste toekomstige organisatie vast te leggen in woorden of beelden. Daarnaast is gevraagd om hun rol in de toekomstige organisatie weer te geven. Middels deze vragen kwamen de echte wensen en ideeën van respondenten naar boven. Vooral het visueel maken van zaken, maakte het mogelijk dat de echte betekenisgevingen van medewerkers aan het licht kwamen.

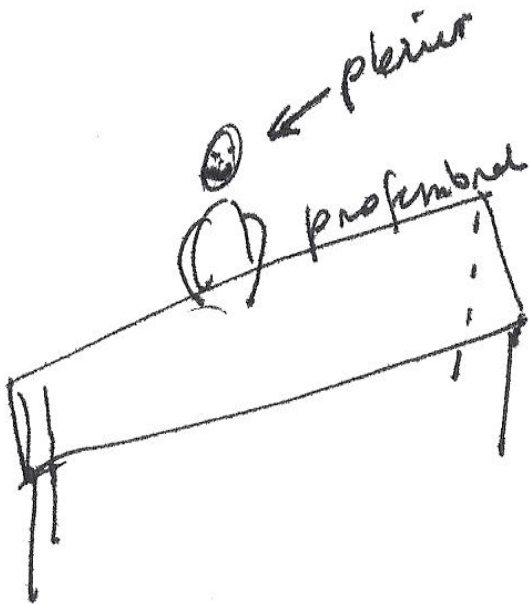
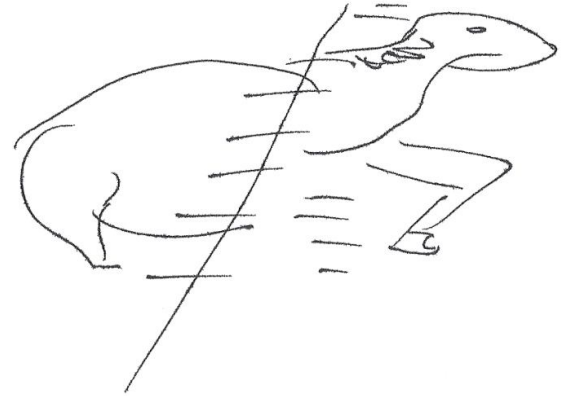
Beelden over de gemeente Ede in de toekomst

Allereerst zullen enkele beelden over hoe de respondenten de gemeente in de toekomst graag zien aan bod komen.

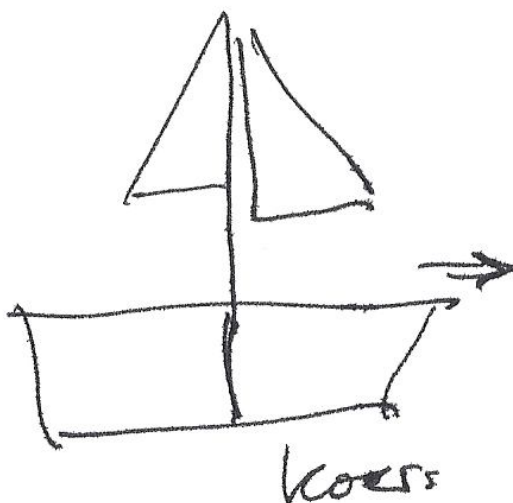


*'Zoals ik de gemeente zou willen zien is een vriendelijke, meewerkende gemeente. Die vanuit het bedrijfsaspect gezien, meedenkt met de ondernemer in Ede en een helpende hand toesteekt daar waar mogelijk.'*¹⁵

'Wat ik wil aangeven is: we gaan van nijlpaard naar racepaard. Een beetje log, best wel gedegen en sterk. Dat is een het verleden. Terwijl het nu allemaal veel sneller gaat en veel sierlijker ook. Mooier misschien. Ik zie nu echt dat we in dat grensgebied zitten. In die overgangperiode, in die verandering, van nijlpaard naar racepaard.'⁶

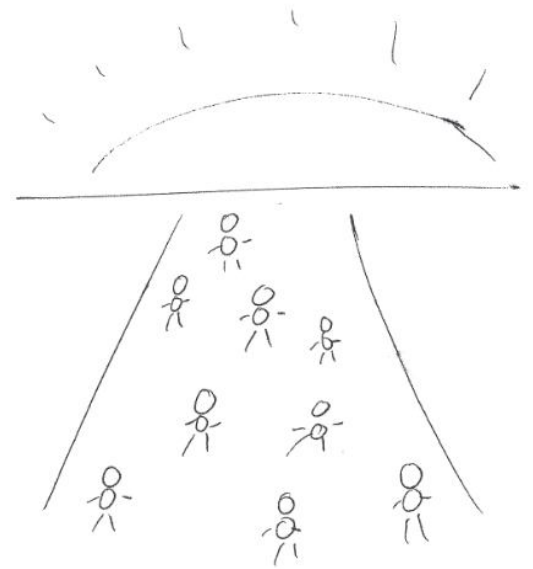


'Ik ga een bureau tekenen en daarachter zit een poppetje. En dat is een professional. Ik wil dat wij een gemeente zijn waarvan mensen ook echt denken: als ik daar met iemand praat dan weet ik dat die iemand verstand van zaken heeft. Dus loze woorden, mooie praatjes, terwijl het niets inhoudt. Dat zou ik niet willen. En ik realiseer me dat, dat ingewikkeld is. Want juist de buitenkant lijkt er soms heel veel toe te doen maar voor mij is het feit dat hier mensen werken die professional zijn, dat vind ik van belang. Ik laat die persoon ook lachen want ik vind ook dat die professionals met plezier hun werk moeten doen omdat, dat ook afstraalt, weet ik zeker, op hoe anderen de gemeente beleven.'⁵



'Een zeilbootje. Dat symboliseert ook iets voor mij. Allereerst je hebt bedacht waar je naar toe wil dus er is een koers. Je probeert met dat zeilen zo goed en zo snel mogelijk daar te komen maar er zijn zijwinden en de wind draait, kortom er is tegenslag. En wat doe je dan? Dat is niet je doel uit het oog te verliezen maar misschien moet je wel je koers aanpassen. Ik vind dat, dat iets is waar ruimte voor moet zijn. Maar ik denk belangrijk is dat we ons ook met elkaar realiseren dat als je aan het zeilen bent of wanneer dan ook. Er zijn altijd tegenslagen. Dat betekent niet dat we ons uit het veld laten slaan of dat we de boot laten omslaan. Maar dat we denken en hoe gaan we het nu doen? En dat het belangrijk is om daarvoor ook een beetje ruimte te hebben.'⁵

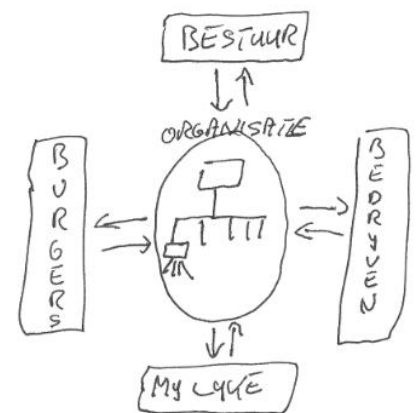
'Dit moet dan een zon voorstellen. Dit zijn al onze medewerkers. Van divers pluimage. Dat we samen op weg gaan naar iets wat heel mooi is. Een opgaande zon vind ik zelf heel mooi. Ik denk dat er in deze gemeente heel veel te halen is. Maar je moet wel samen gaan. We moeten niet in hokjes blijven denken en daarom ben ik zelf voorstander van het nieuwe werken, veel meer uitwisseling.'



'Dat is een raam. De burger staat centraal. De blik naar buiten, luiken open. Ook wel een beetje blijdschap, een beetje elan, een beetje vrolijkheid. Blijde mensen aan de binnenkant die het leuk vinden om met elkaar samen te werken. Het gevoel van met elkaar iets doen. De schouders eronder te zetten maar wel steeds gericht op datgene wat buiten is. Heel slagvaardig. En bij die blijdschap hoort ook mensen die het gevoel hebben dat ze in hun kracht gezet worden, die dingen doen die bij hun past. Op de goede plek zitten. Dat zijn wat elementen.'



'Oké, nou dan teken ik aan de ene kant het bestuur, de bedrijven en de burgers van Ede. En dan hier misschien de maatschappelijke organisaties, dat zijn onze klanten. En de gemeentelijke organisatie teken ik dan in het midden. En die wordt door al die partijen met verwachtingen aangesproken en probeert voor al die partijen een verbindende rol te spelen om te zorgen voor een goede ruimtelijke en maatschappelijke kwaliteit van Ede.'



Ruimtelijke
Kwaliteit
Maatschappelijke
Kwaliteit

Wanneer respondenten gevraagd wordt naar hoe ze de gemeentelijke organisatie in de toekomst graag ervaren en zien, valt op dat alle respondenten daar andere ideeën bij hebben. Hieruit zou geconcludeerd kunnen worden dat er geen sprake is van een eenduidige veranderrichting in de organisatie.

Een duidelijke rode draad is dat respondenten de toekomst als iets moois, iets plezierigs of iets zonnigs zien. Het moet ook in de toekomst, plezierig zijn om bij de gemeente Ede te werken. Een aantal respondenten hanteerden een externe oriëntatie en gaven aan dat de gemeente gericht moest zijn op het zo goed mogelijk bedienen van de burgers. Slechts een enkele respondent gebruikte woorden (als slagvaardig, zakelijk en open) die overeenkomen met de huidige organisatieontwikkeling. Echt fundamentele veranderingen voor de organisatie werden door de respondenten niet genoemd. Zaken als professioneel te werk gaan, de burger bedienen, een verbindende rol spelen voor partijen in de stad zijn taken die de gemeente Ede al jaren heeft uit te voeren. Wel noemden met name de middenmanagers verbeterpunten voor hun eigen afdeling.

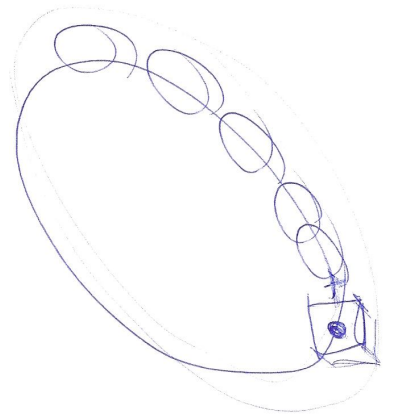
Beelden over de rollen van respondenten in de toekomstige gemeente

Nadat aan de respondenten gevraagd werd hoe ze de gemeentelijke organisatie in de toekomst graag zouden zien en ervaren, werd de vraag gesteld hoe de respondent zichzelf in de toekomstige organisatie zag. Hieronder een aantal antwoorden:



*'Oog, oren en mond. Ook meer als metafoor eigenlijk voor de interne communicatie. Horen & luisteren naar de organisatie. Luisteren naar wat de organisatie nodig heeft. Dingen zien en mee kunnen praten en mee kunnen doen. Ik denk omdat ik toevallig in de interne communicatie zit dat ik deze rol al een beetje heb.'*⁶

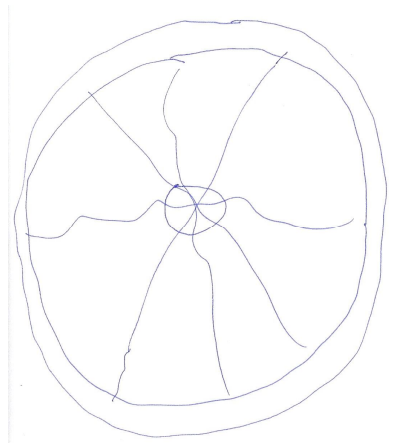
'Ja, dat vind ik best moeilijk hoor. Nou, dan kom ik toch weer met die ketting. En dan is er een bedeltje dat er misschien, ietsjes anders uitziet. Met een mooi glimmertje. Ik voel me onderdeel van het geheel. En ben ook erg geïnvolveerd in teamwork. Ik ben denk ik ook wel gewend geraakt aan een bijzondere rol in een organisatie hebben met een specifieke verantwoordelijkheid. Ik ga er niet een organogram van maken maar dat je toch wel net iets anders bent als vele andere bedeltjes.' ²⁰



onveranderd!

'Ja, die is niet anders dan nu.' ¹⁴

'Dit is onze organisatie en ik teken er met opzet geen lijnen in om daarmee te duiden dat het een keten is waarin je met elkaar aan het werk bent. Waarin ik geen last wil hebben van schotten die aangebracht worden. Vanuit die organisatie lopen overal lijnen naartoe. En deze lijnen die bereiken de andere kant, die gaan dwars door elkaar heen. En ik zou het heel erg prettig vinden om een rol te vervullen, een centrale positie in de organisatie om al die lijnen mee te sturen in de richting van de doelen van de organisatie.' ²¹



'Wat ik ook echt heel erg leuk zou vinden is dat ik op strategisch niveau mee ga draaien. Ik heb daar iets van mogen proeven met het Ede 2025 verhaal. Ik ben van mening dat wij binnen de gemeente Ede een strategische afdeling moeten opzetten maar niet met mensen die volledig 40 uur per week met strategie bezig zijn. Maar die wel met een half been zitten gewoon in het praktische werk.' ⁸

Er waren nauwelijks respondenten die de relatie legden tussen de organisatieverandering en hun rol in de organisatie. Op één respondent na, zagen alle respondenten zichzelf in de toekomstige organisatie eenzelfde soort rol vervullen als ze nu in de huidige organisatie uitvoeren. Wanneer gevraagd werd wat er nog moest gebeuren om de beschreven rol in de toekomst te vervullen, gaven alle respondenten aan nu al voor een deel volgens deze gewenste situatie te werken. Wel gaven respondenten aan dat ze in de toekomst nog meer de ruimte wilden krijgen om de rol te vervullen die ze graag zouden willen vervullen. Er was één respondent die zei dat er in de toekomstige organisatie geen plek meer voor hem was. Een enkeling gaf aan niet zeker te weten hoe lang deze persoon nog bij de gemeente zou werken.

Drie invalshoeken

Wat opvalt aan de tekeningen van respondenten is dat de drie factoren: betrokkenheid bij verandering, eerdere werkervaringen en positie in de organisatie zijn terug te lezen in de betekenissen van medewerkers. Zo is de respondent die de ogen, oren en mond tekende vanuit zijn rol in de interne organisatie betrokken bij de verandering. De respondent die zijn werk in de toekomst niet ziet veranderen, werkt al geruime tijd bij de gemeente Ede. Vanuit zijn of haar werkervaring weet de respondent dat het werk in het verleden niet veranderd is en dus verwacht deze respondent dat het werk in de toekomst ook onveranderd zal blijven. De respondent die graag op strategisch niveau wil werken in de organisatie heeft een tijdje geparticipeerd in een project waarbij de respondent dus ervaringen heeft opgedaan om op strategisch niveau mee te draaien. De respondent die een ketting tekende met een speciaal bedeltje heeft een bijzondere positie in de organisatie. Ook de respondent die graag een centrale positie in de organisatie wil vervullen, vervult in de huidige organisatie formeel gezien een dergelijke rol.

Geconcludeerd kan worden dat zonder dat hier specifiek naar gevraagd is, de drie onderscheiden invalshoeken uit de gesprekken met respondenten naar voren komen. De drie invalshoeken blijken dan ook niet alleen in de literatuur belangrijk maar zijn ook te destilleren uit het gevonden empirische materiaal. In de volgende paragrafen zullen de invalshoeken verder worden uitgediept.

4.2.1 Betekenisgeving en betrokkenheid bij organisatieverandering

In deze paragraaf komen de opgedane bevindingen aan bod als het gaat om de relatie tussen de betrokkenheid van medewerkers bij een organisatieverandering en de betekenissen die medewerkers aan organisatieverandering geven. Onderwerpen die aan bod komen zijn de communicatie rondom de organisatieverandering en de betrokkenheid van medewerkers bij de verandering en de veranderaars in de organisatie.

Communicatie

Om te achterhalen of medewerkers betrokken zijn bij de organisatieverandering, zijn de respondenten bevraagd over de wijze waarop de communicatie rondom de veranderingen wordt ingezet. Alle respondenten geven aan dat ze geïnformeerd worden over de organisatieontwikkelingen via een digitale nieuwsbrief. Kanttekening die hierbij geplaatst moet worden is dat respondenten ook aangeven een hoge werkdruk te ervaren en daarom deze nieuwsbrieven niet altijd lezen. Managers geven daarnaast aan in managementbijeenkomsten geïnformeerd te worden door de directie. Los van de officiële informatiestromen, worden alle respondenten vooral geïnformeerd via informele kanalen. De meeste respondenten worden door hun collega's rondom de koffieautomaat of in de pauzes op de hoogte gehouden van nieuwtjes. Zo antwoordde een respondent:

*'Via de mail. En in de wandelgangen en bij de koffieautomaat wordt ook heel veel besproken hé.'*¹²

Ook managers maken gebruik van deze informele ontmoetingsmomenten, zo vertelde een manager:

*'Op de gang daar hoor je veel, daar spreek je mensen. Dat doe ik gewoon in een-tweetjes bij de koffieautomaat. Dat is een belangrijke voedingsbodem om iets los te laten. Dat het bij mensen gaat leven, maar ook iets terug te horen van wat ze ervan vinden van dat organisatieverhaal.'*¹⁰

Wanneer respondenten gevraagd werd naar hoe ze de communicatie omtrent de verandering ervaren, gaven de meesten aan dat er bij de start van de verandering veel gecommuniceerd werd. Medewerkers vonden dat ze toen voldoende op de hoogte werden gehouden. Nu ervaren de meesten echter een stilte, de informatievoorziening wordt door velen als te mager ervaren.

Toen een respondent gevraagd werd naar de wijze waarop de communicatie over de verandering wordt ingezet zei deze:

*'Dat vind ik heel wisselend. We hebben een hele goede start met elkaar gemaakt, ook in de managementbijeenkomst waarbij we echt allemaal dachten héé hier krijgen we energie van. Maar het is daarna dan ineens verdacht stil en ik merk dat nu bijvoorbeeld aan de medewerkers een beetje dat ze zoiets hebben: ja, en dan nu? Wat gebeurt er nu?'*⁹

Een andere respondent vertelde:

*'Ik denk dat het 3 of 4 weken geleden is, toen had ik heel sterk het idee van ik ga een mail sturen naar de directeur. Om aan te geven van volgens mij lopen er nu dingen langs elkaar heen. En een week later kwam er een digitale nieuwsbrief waarin in ieder geval wat meer over het proces vermeld werd dat ik dacht van nou, dit is voor mij weer voldoende basis om niet een mail te hoeven sturen. Maar ik heb toen wel heel erg de neiging gehad van hier moet ik, ik moet in ieder geval aangeven dat ze te veel in hun eigen wereld leven en niet weten wat er voor de rest gebeurt.'*²

Een lid van de directie bevestigde bovenstaande geluiden en gaf aan dat de communicatie op dit moment niet gecoördineerd genoeg en niet strategisch genoeg wordt ingezet. Dit gebeurt nu vooral ad hoc en incidenteel via de digitale nieuwsbrief.

Betrokkenheid

De wisselende opvattingen over de communicatie rondom de verandering roept de vraag op of medewerkers begrijpen waarom de organisatieverandering nodig is. Gevraagd is aan de respondenten of er in de organisatie sprake is van een gedeeld urgentiebesef voor de verandering.

*'Er is zeker een besef van we moeten veranderen maar dat is nog lang niet bij iedereen. Ik denk dat nog heel veel mensen zoiets hebben van ja, maar dit is het werk zoals ik het altijd gedaan heb en dit was toch goed dus waarom nu niet meer. Volgens mij is er nog wel een hele grote groep die zo er naar kijkt. Maar volgens mij is alom wel het idee van het moet anders.'*²

*'Iedereen beseft dat het echt nodig is om dingen te veranderen. Echt van hoog tot laag wordt dat wel gevoeld. Wat dan nog wel speelt is dat veel mensen van zichzelf vinden dat ze al uit het goede hout gesneden zijn en dat de organisatie in zijn totaliteit nog niet het niveau heeft wat we voor ogen hebben. Maar dat, dat vooral betekent dat de buurman dingen anders zou moeten gaan doen. En dat mensen nog te weinig het vertalen naar én wat ga ik dan zelf morgen anders doen.'*²⁰

Het merendeel van de respondenten gaf aan te denken dat er sprake is van een urgentiebesef in de organisatie. Een verklaring hiervoor kan zijn dat de veranderdoelen op dit moment nog te onduidelijk zijn waardoor respondenten onvoldoende beseffen wat de verandering voor hun eigen werk gaat betekenen.

Veranderaars

Als er inderdaad een breed gevoel van urgentie aanwezig is in de organisatie, is het interessant om te bekijken wie door de medewerkers als de veranderaars in de organisatie worden gezien. Op de vraag wie de veranderaars of de drijfveren achter de verandering zijn, geven alle respondenten hetzelfde antwoord. Alle respondenten gaven zonder twijfel aan dat de nieuwe algemeen directeur de drijfveer achter de organisatieverandering is. Een respondent vertelde:

*'Tijdens de visiebijeenkomst die we vorig jaar een keer hebben gehad over de kernwaarden was op een gegeven een onderdeel waarbij je kaarten mocht uitzoeken om iets te visualiseren. Toen had een groepje ook de kaart gepakt met een moedereend, vadereend en kleine eendjes erachter. Toen stond er bij de grote eend 'Richard' en bij de kleine eendjes stond 'rest van de organisatie'. Dat geeft ook een beetje het beeld aan dat mensen gewoon wel heel sterk het idee hadden van Richard is de drijvende kracht achter dat proces van de organisatieontwikkeling.'*¹⁶

Een verklaring hiervoor kan zijn dat de algemeen directeur bij de aankondiging van de verandering gebruik heeft gemaakt van diverse informatiekanalen. Daarna is de informatiestroom gestagneerd waardoor respondenten hem nog steeds vereenzelvigen met de verandering.

Wanneer respondenten iets langer over de vraag nadachten, werd er ook verwezen naar andere personen in de organisatie. Een enkeling verwees naar het college dit omdat deze de nieuwe algemeen directeur hebben aangenomen. Een paar respondenten verwezen ook naar enkele middenmanagers die volgens hen enthousiast konden vertellen over de organisatieverandering. Het merendeel van de respondenten gaf aan geen duidelijk beeld te hebben bij wie er allemaal betrokken zijn bij de organisatieverandering. Opvallend is dat er geen respondenten waren die verwezen naar de gehele conerndirectie als de drijfveren achter de verandering.

Een respondent beargumenteerde:

*'Eigenlijk zou ik moeten zeggen de directie als geheel. Waarom zeg ik het niet? Omdat ik niet kan doorgronden of dat echt zo is. Ik merk het bij Richard. Als ik het op managementniveau zoek. Dan weet ik het eerlijk gezegd niet. Nee. Ik maak verschil tussen het met de mond belijden en het kunnen waarnemen in houding en gedrag. Eerlijk gezegd weet ik het niet goed.'*²¹

Twee van de directieleden gaven aan dat de veranderrol naar hun idee, op dit moment te veel bij hen ligt. Zij zouden deze rol graag overdragen aan het middenmanagement of aan een veranderteam.

Volgens het merendeel van de respondenten is er dus een breed gedragen urgentiebesef in de organisatie als het gaat om het belang en de noodzaak van de verandering. Maar welke rol zien de respondenten voor zichzelf weggelegd als het gaat om de verandering? Ongeveer de helft van de respondenten gaf aan niet betrokken te zijn bij de organisatieverandering. Opvallend genoeg hadden deze personen allemaal een relatief lage positie in de organisatie. Genoemde redenen om niet betrokken te zijn waren: bewust afzijdig houden, onvoldoende op de hoogte zijn van de veranderingen of een hoge werkdruk ervaren en geen tijd hebben om zich met andere zaken bezig te houden.

*'Wij hebben het op het ogenblik gewoon te druk, om daar over bezig te zijn. Dan moeten we een jaarverslag aanleveren, dan de programmabegroting, dan dit, dan dat. [...] We zijn zo bezig met ik noem het maar de waan van de dag, dat we te weinig rust ervaren om ook als afdeling na te denken. We hebben niet de rust om eens met elkaar te praten van wat zien we om ons heen.'*⁷

Wanneer medewerkers gevraagd werd of ze meer betrokken wilden worden gaf men een ontkennend antwoord. Overigens gaven medewerkers aan wel betrokken te willen worden bij veranderingen die hun dagelijkse werk aan gaan. In dat geval wilden ze graag meedenken en mee beslissen. Een aantal medewerkers noemden uit zichzelf verbeterpunten die zij zagen voor hun afdeling. Opvallend is dat deze ideeën verder niet naar leidinggevenden of de directie worden geuit. Reden hiervoor is volgens de respondenten dat de directie of het management er ook niet naar vraagt, ook ervaren respondenten een drempel. De gedachte leeft dat verbeterpunten alleen aangedragen kunnen worden als deze goed doordacht en uitgewerkt zijn.

De andere helft van de respondenten gaf aan wel betrokken te zijn bij de organisatieontwikkeling. Deze groep bestond voornamelijk uit middenmanagers en directieleden. Kenmerkend aan deze respondenten is dan ook dat ze formeel gezien een beïnvloedende positie in de organisatie hebben. Op de vraag hoe deze respondenten hun rol zagen, was het antwoord:

*'Ik zie mijn rol, zo voel ik die verantwoordelijkheid ook. Als één van de dragers of van de trekkers. Niet alleen maar in hetzelfde tempo mee maar wel denken van: kom op! Dus trekker is misschien een beter woord maar drager laat ook zien van: ik voel het ook als iets waarvan ik denk daar gaan we heen. In dat opzicht zit het in mij.'*⁵

Een directielid vertelde:

*'Volgens mij heeft de directie een enorm belangrijke rol. We hebben een vreselijke voorbeeldfunctie. Kijk, als wij de mogelijkheden niet pakken en nemen om onszelf en de organisatie in positie te brengen om dit te realiseren. Ja, dan kan je het ook van anderen niet vragen. Wij zijn het meest van allen in positie om het te regelen.'*¹⁷

Wanneer gekeken wordt naar de betrokkenheid bij de organisatieontwikkeling valt op dat respondenten dit koppelen aan iemands positie in de organisatie. Medewerkers beargumenteren druk te zijn met de waan van de dag en geen tijd te hebben voor de verandering. Middenmanagement geeft aan dat ze vooral meedenken met de directie als deze daarom vraagt en de directie geeft aan een voorbeeldrol te vervullen. Deze verbinding is opvallend want uit de literatuur is gebleken dat er geen relatie kon worden gevonden tussen de mate van overeenkomst in perspectief van directie, middenmanagement en medewerkers en de mate van steun en inzet voor het veranderingsproces in de organisatie.

Wanneer de uitspraken van respondenten worden bekeken valt op dat er een tweedeling is te onderscheiden. Respondenten die aangeven betrokken te zijn bij de verandering vinden dat de organisatieontwikkeling veel te langzaam gaat en spreken veelal over stagnatie in het veranderproces. Aan de andere kant bevinden zich de respondenten die zeggen niet betrokken te zijn bij de organisatieontwikkeling. Wanneer deze groep spreekt over het verandertempo valt op dat het tempo te snel wordt bevonden en dat er volgens hen te veel tegelijkertijd wordt aangepakt in de organisatie. Een verklaring kan zijn dat betrokken medewerkers de verandering behapbaar vinden omdat ze mee kunnen praten en overzicht hebben over wat er gebeurt en gaat gebeuren.

Samenvattend

In deze paragraaf is bekeken of er een relatie bestaat tussen de betekenisgevingen van medewerkers en hun betrokkenheid bij de organisatieverandering. Uit de resultaten komt naar voren dat de informatie die medewerkers over de organisatieverandering ontvangen bepalend is voor hun gevoel van verbondenheid bij de verandering en invloed heeft op de wijze waarop zij het verandertempo ervaren. Respondenten geven aan graag betrokken te willen zijn bij veranderingen die betrekking hebben op hun dagelijkse werkzaamheden, aangezien het effect hiervan op dit moment nog onvoldoende duidelijk is geven alle respondenten aan een breed gedragen urgentiebesef voor de verandering in de organisatie te ervaren. Gebleken is dan ook dat er een relatie is te vinden tussen de betekenissen die medewerkers aan organisatieverandering geven en de betrokkenheid van medewerkers bij de verandering. Communicatie tussen de verandermanagers en betrokkenen in een organisatie is belangrijk en kan invloed hebben op de betekenissen die medewerkers aan organisatieverandering geven.

4.2.2 Betekenisgeving en eerdere ervaringen met organisatieverandering

In deze paragraaf zal getoetst worden of er een relatie bestaat tussen eerdere ervaringen met organisatieverandering en de betekenissen die medewerkers aan organisatieverandering geven. Onderwerpen die aan bod komen zijn de ervaringen die medewerkers hebben met organisatieverandering, de kennis die ze hebben opgedaan als het gaat om veranderen en de wijze waarop respondenten tegen hun eigen baan aankijken.

Betekenisgeving en perspectieven op de verandering

Het merendeel van de respondenten kijkt positief tegen de organisatieontwikkeling aan. Medewerkers erkennen dat de omgeving van de gemeente verandert en dat ze mee moeten bewegen met deze omgeving om burgers beter te bedienen, zo noemen veel respondenten de digitalisering van diensten een noodzakelijke verandering. Daarnaast erkenden alle respondenten dat de voormalige organisatie te verkokerd en te hiërarchisch georganiseerd was waardoor doorlooptijden van projecten te lang zijn. Medewerkers gaven aan het dan ook goed te vinden dat de organisatiestructuur wordt aangepast.

Naast begrip voor enkele veranderideeën, zijn er ook kritische geluiden in de organisatie te horen. Een aantal respondenten vertelden dat zij en hun collega's tegen elkaar hebben gezegd: daar hebben we weer een verandering. Respondenten gaven herhaaldelijk aan het belangrijk te vinden dat de verandering een helder doel dient. Het moet niet het veranderen om het veranderen zijn, iets wat volgens veel respondenten in het verleden wel gebeurde. Het merendeel van de respondenten heeft al diverse organisatieveranderingen mee gemaakt. Echter, deze veranderingen waren allemaal minder omvangrijk dan de verandering die nu is aangekondigd. Een aantal respondenten gaf zelf aan vele jaren in een veilige modus te hebben gezeten. Het ging jarenlang goed met de gemeente Ede en dus was er ook nooit noodzaak om te veranderen. Met name respondenten die al enkele jaren bij de gemeente Ede werkzaam zijn, gaven aan dat organisatieveranderingen ook vooral een trend zijn. Op de vraag hoe de aankomende organisatieontwikkeling wordt ervaren, zei een respondent:

*'Dit is wel heel rigoureuus hoor. Want we hebben best wel vaker veranderingen gehad. Eerst was COA één sector en toen werden het twee sectoren en toen werd het weer één. Maar COA bestaat nog helemaal niet zo lang en ineens zijn alle sectoren weg. Die veranderingen volgen elkaar steeds meer op. Maar dat is een trend, dat is overal.'*¹²

Een andere respondent vertelde:

*'Je ziet dat ook aan een aantal medewerkers. Die denken oh ja, daar hebben we weer zo'n verandering en de meesten zeggen dat dan ook. Nu veranderen ze die kant op maar dat veranderen ze straks gewoon weer terug hoor. Dan zeg ik wel eens, 'ja, dat is met mode ook hé. Vroeger had je van die wijde pijpen en binnenkort kan je ze weer kopen.'*⁹

Bovenstaande blijkt ook uit een poll die gehouden is via Intranet, op de stelling: *'De maatschappij verandert in rap tempo'* gaf 77% van de medewerkers aan dat de gemeente zich moet aanpassen en dat dit ook van hen persoonlijke inzet vraagt. Van de in totaal 48 stemmen gaf 22% van de medewerkers aan dat de gemeente niet met alle hypes mee moet rennen en eerst maar eens moet afwachten.

Een grote groep respondenten kaartte aan te verwachten dat de organisatieverandering vanzelf wel weer zou overwaaien. Een enkeling zei zelfs dat als de nieuwe directeur weg zou gaan, het allemaal vanzelf weer terug zou gaan naar het oude.

Een respondent deelde mee:

*'Ja, ik moet het maar gaan afwachten, van wat komt er allemaal van. Het is vaker geweest dan moesten er dingen veranderen en uiteindelijk komt er geen steek van terecht.'*¹²

Medewerkers die al wat langer bij de gemeente Ede in dienst zijn verwezen in de interviews regelmatig naar hun ervaringen en hoe ze dit over brachten op de nieuwere werknemers, een respondent vertelde:

*'Dan heb ik het voordeel dat ik al zo lang mee loop en dat ik altijd kan zeggen van joh, er zijn altijd wel veranderingen geweest. Ik weet gewoon, de soep wordt nooit zo heet gegeten als dat hij wordt opgediend en ik kan mensen dus soms ook wel geruststellen van maak je nu niet al te druk, het komt wel goed.'*⁶

Een andere medewerker vertelde:

*'Hoe ouder je bent hoe moeilijker het gaat. Bovendien heb je ook een heel stuk praktijkervaring. Dan komt er weer iemand binnen en die denkt van 'nee, zo moeten we het doen'. Dan denk ik 'tja... 15 jaar geleden deden we het zo en toen was het niet goed'. Daar kan ik me wel eens aan ergeren, net alsof we het vroeger allemaal verkeerd deden.'*¹²

De ervaringen die met name de werknemers die langere tijd in dienst zijn met organisatieverandering hebben, beïnvloeden de betekenissen die zij geven aan de huidige organisatieontwikkeling. De kennis die deze werknemers in het verleden hebben opgedaan is bepalend voor de beelden en betekenissen die deze werknemers geven aan de huidige organisatieverandering. Dit betekent echter niet dat er bij deze groep respondenten sprake is van weerstand.

Betekenisgeving en ervaring

In de interviews is aan respondenten gevraagd welke ervaringen zij hadden met organisatieverandering. Het merendeel refereerde naar kleine veranderingen die hebben plaatsgevonden binnen een sector of binnen een afdeling in de organisatie. Ook waren er respondenten die met voorbeelden kwamen die ze hadden meegemaakt bij andere werkgevers.

'Ik heb in Wageningen meegemaakt dat er mensen binnen kwamen die de organisatie compleet wilden kantelen die zijn er uiteindelijk allemaal uitgeflikkerd. Uiteindelijk kwamen we weer terug naar de oude organisatie, waar de oude structuren weer terugkwamen.'

*Dat is dus in die zin ook wel een beetje mijn angst. Men pretendeert hier open te zijn en eerlijk naar elkaar te communiceren maar ik voel het niet zo. Ik voel dat, dat nog onvoldoende in de organisatie zit. Dat heb ik echt als een litteken uit Wageningen mee genomen. Dat vind ik niet fijn maar het is wel een ervaring.'*⁸

Een volgende respondent vertelde dat de eerdere werkervaring van die persoon bepalend is geweest voor het besluit om bij deze organisatie te blijven.

*'Ik heb in Hoogeveen ook de overgang van het sectorenmodel naar het directiemodel meegemaakt. Ik had toen een andere positie en dat maakte het minder spannend. Dat model werkte daar goed. [...] Ik zal je sterker nog vertellen, in de zomer van 2011 dacht ik, 'ik moet hier weg, het is hier vreselijk. Het is de meest afschuwelijke organisatie die ik ken'. Dus toen heb ik me voorgenomen: in de zomer van 2010 ga ik solliciteren. Ik had heel veel moeite met de parafencultuur en de verantwoordelijkheid heel hoog in de organisatie leggen. Ik had helemaal geen vrijheid daarin en mijn mensen al helemaal niet. Dat stoorde me ontzettend. [...] Maar toen dacht ik nouwh, als er nou een nieuwe directie komt. Nou die zullen absoluut anders gaan werken. Dus ik ben eigenlijk gebleven omdat er een nieuwe gemeentesecretaris kwam.'*¹¹

Een van de veranderaars vertelde dat deze hoopt dat de organisatieontwikkeling ervoor zorgt dat de werksfeer ontstaat die deze persoon elders ook heeft ervaren.

*'Die sfeer van er met elkaar voor gaan, veeleisend en kritisch zijn. Het beste resultaat willen leveren. Elkaar daarin uitdagen, heel veel persoonlijke feedback. Maar ook een soort sfeer van de schouders eronder zetten met elkaar, daar een soort elan. Dat vind ik leuk. Daar krijg ik energie van. Daar probeer ik altijd wel ook in dit soort organisaties te kijken of ik daarbij kan komen. In de zin van dat ik in ieder geval ook in mijn omgeving, zo'n soort sfeer kan krijgen. Met mensen die diezelfde gedrevenheid hebben en ergens voor willen gaan. [...] En daar zit ook persoonlijk verlangen in, in wat je zelf nodig hebt en leuk vind.'*¹⁶

Uit bovenstaande voorbeelden en uit de verhalen van respondenten blijkt dat de eerdere ervaringen die respondenten hebben invloed hebben op de betekenissen die respondenten nu aan de organisatieontwikkeling geven. De aangekondigde verandering riep bij hen beelden op uit het verleden wat maakt dat zij verwachtingen hebben over de uitkomsten van de verandering.

Betekeningen die gegeven worden aan het werk

De organisatieontwikkeling bij de gemeente Ede gaat gepaard met een structuurwijziging, daarnaast is reeds aangekondigd dat de organisatie de komende jaren fors moet gaan bezuinigen, dit kan gevolgen hebben voor het werk van medewerkers. Echter, het merendeel van de respondenten gaf aan zich geen zorgen te maken over het verliezen van hun baan. Het niet hebben van zorgen relateren de respondenten aan hun werkervaring bij gemeenten. Zo vertelde een respondent:

*'Bij mijn weten is hier nog nooit iemand ontslagen. Zelfs bij disfunctioneren gebeurt dit niet.'*¹³

Volgens het merendeel van de respondenten zijn er in het verleden nauwelijks mensen ontslagen en is de verwachting dat dit ook bij deze organisatieverandering niet gaat gebeuren. Een grote groep werknemers verwacht over vijf tot tien jaar nog steeds bij de gemeente Ede te werken. Een respondent stelde:

*'Als je bij de overheid werkte dan zat je goed. Een baan voor het leven. Ik vind het wel goed dat, dat nu meer aangepakt gaat worden. Er zijn mensen die hier hele dagen niets zitten te doen.'*¹⁴

Overigens gaven de respondenten in de ondersteunende functies wel aan dat ze verwachtten dat de organisatieverandering invloed zou hebben op hun werk. Ze maakten zich hier alleen geen grote zorgen over omdat ze verwachtten dat als dat zo zou zijn, er wel een andere plek in de organisatie voor hen zou komen. Ondanks dat respondenten zich geen zorgen maakten over hun baangarantie waren velen zich wel bewust van de veranderingen op de arbeidsmarkt. Velen verwezen naar vrienden of andere bekenden die hun baan hebben verloren en moeite hebben om een nieuwe baan te vinden.

*'Mijn vrouw, na 32 jaar trouw gewerkt te hebben. En ze was zo belangrijk en ze was zo onmisbaar. En er komt een bezuinigingsoperatie en de eerste dag na de vakantie en er wordt verteld 'sorry, we hebben geen werk meer voor je'. Dus ja je kent gewoon ook mensen.'*⁶

Met name de werknemers die langere tijd in dienst zijn bij de gemeente Ede maakten zich zorgen over de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Naast krapte op de arbeidsmarkt speelt bij hen ook de leeftijd mee, zo zei een medewerker:

*'Zomaar weggaan dat zou ik niet zomaar doen of het moet me echt heel vervelend gaan worden. Maar goed, ik ben inmiddels ook op een leeftijd dat ik niet zo gauw meer ander werk krijg. Dus dat gaat ook mee spelen.'*¹²

Ondanks dat enkele medewerkers aangegeven zich bewust te zijn van eventuele moeilijkheden bij het vinden van een andere baan en zich hier zorgen over te maken, is er geen enkele medewerker actief aan het kijken naar openstaande vacatures bij andere organisaties.

Samenvattend

In deze paragraaf is bekeken of er een relatie bestaat tussen de eerdere ervaringen die medewerkers hebben met organisatieverandering en de betekenissen die medewerkers geven aan deze organisatieverandering. Uit de resultaten blijkt dat het merendeel van de respondenten al diverse organisatieveranderingen heeft meegemaakt.

De ervaringen die met name de wat oudere werknemers hebben met organisatieverandering hebben invloed op de betekenissen die zij geven aan de huidige organisatieontwikkeling, de kennis die deze werknemers in het verleden hebben opgedaan is bepalend voor hun huidige opvattingen. Ditzelfde geldt voor werknemers die elders, dus bij andere organisaties, verandertrajecten hebben meegemaakt. De aangekondigde verandering riep bij hen beelden op uit het verleden wat maakt dat zij verwachtingen hebben over de uitkomsten van de verandering. Ook de ervaringen die werknemers hebben met de organisatie beïnvloeden betekenisgeving, medewerkers maken zich geen zorgen over hun baangarantie vanwege het feit dat er in het verleden nauwelijks mensen in de organisatie zijn ontslagen. Er is dan ook een relatie te vinden tussen de betekenissen die medewerkers geven aan organisatieverandering en de eerdere ervaringen van medewerkers met organisatieverandering. Gesprekken voeren met medewerkers haalt deze kennis uit het verleden naar boven.

4.2.3 Betekenisgeving en positie in de organisatie

In deze paragraaf komen de opgedane bevindingen uit het veldonderzoek aan bod als het gaat om de relatie tussen de positie in de organisatie en de betekenissen die medewerkers aan organisatieverandering geven. Onderwerpen die aan bod komen zijn de perspectieven van werknemers, de opvattingen over de veranderstrategie en de wijze waarop respondenten tegen de toekomst aankijken.

Perspectieven op de organisatieontwikkeling

Uit de resultaten komt nadrukkelijk naar voren dat de positie in de organisatie bepalend is voor hoe respondenten over de organisatieontwikkeling spreken. De organisatieverandering had in de eerste plaats impact voor de zittende directeuren. Zij kregen naast een analyse over het functioneren van de huidige organisatie, te horen dat hun functie werd opgeheven en ze konden solliciteren om zitting te nemen in de nieuwe directie. Een respondent vertelde het volgende over deze ervaringen:

*'Nou, kijk ik zat natuurlijk in de directie daar, dus heel dichtbij. Dan gaat iemand die dat analyseert en vertelt van hoe het volgens hem moet. Uiteraard laten we zeggen, het liefst wat doorschieten en het zo zwaar mogelijk aanzetten. Dus dat betekent dat jij een analyse voorgeschoteld krijgt waarvan als je dat van een afstand objectief zou zien, dan denk je: nou er deugd ongeveer niets. Daar krijg je geen verbinding mee. Als je zelf met enige overtuigingskracht onderdeel van dat geheel bent en iemand zal je vertellen. Je doet het dus niet een klein beetje fout maar je doet alles fout. Nou, dan leidt dat niet tot een gevoel van verbinding.'*¹⁸

Een andere respondent gaf aan:

*'Maar ik heb me ook wel heel erg op mijn plaats gezet gevoeld. Zo van hé nee jij doet even niet mee! Ik ben hier de algemeen directeur, ik stuur jou aan! Ja, als je dan het gevoel hebt dat je, je verantwoordelijkheid neemt. Nou, daar ben ik wel even heel hard uitgezet. En dan komt er zo'n selectieproces achteraan...'*²⁰

Volgens enkele respondenten heeft de keuze om de organisatieverandering in te zetten middels een structuurwijziging en een selectieproces voor de nieuwe conerndirectie tot verwijdering in de organisatie geleidt.

Respondenten gaven aan dat door deze gebeurtenissen de nieuwe concerndirectie eerst zijn draai moest vinden en zelf overtuigd moest raken van de voordelen van de organisatieontwikkeling voordat ze deze konden doorvoeren in de rest van de organisatie.

Een respondent vertelde:

'Toch in je eigen organisatie, waar je onderdeel van bent, waar je als het goed is hebt laten zien wat je kunt. Als je dan voor een commissie moet komen en je moet bijna getuigen van dat je de dingen anders zult gaan aanpakken dan je gewend was. Terwijl ik die intentie niet heb want ik had echt het idee dat ik voor de directie als geheel opereerde. Ja, dat werkt wel vervreemdend. En we zijn nog steeds niet zover dat we die schade die we daardoor hebben opgelopen, dat we die al helemaal achter de rug hebben.' ²⁰

Naast dat de leden van de concerndirectie zich momenteel richten op het vormen van een team en moeten wennen aan hun nieuwe taken, moeten zij ook keuzes maken over de veranderaanpak. Volgens het middenmanagement leidt dit tot een grotere afstand richting de organisatie. Een veelgehoorde opmerking bij de middenmanagers is dat de directie vooral met zichzelf bezig is en niet meer in verbinding staat met de organisatie.

Middenmanagers hadden wel het idee dat de directie zich bewust is van deze verwijdering, dit kwam deels doordat een aantal middenmanagers naar eigen zeggen, de directie hierop hadden aan gesproken. Een respondent vertelde:

'Ik heb wel signalen gekregen, dat is ook wel uitgesproken, dat de directie zich ervan doordrongen is dat ze de verbinding met de eerstelijns, het management wat direct onder de directie hangt, enigszins aan het verliezen waren.' ¹⁰

Deze uitspraak wordt bevestigd door leden van de concerndirectie. Zij geven aan dat ze momenteel te veel taken naar zich toe trekken en dat ze meer een beroep zouden moeten doen op de verantwoordelijkheid van het middenmanagement. Een directielid legt uit:

'De neiging is er om te zeggen ja maar de directie is dit en dat en dan zus en dan wij. Daar ben ik dan ook nog wel gevoelig voor omdat ik denk van oké: ik vind ook dat ik het zelf eerst heel goed moet doen voordat ik van anderen wat mag vragen maar dat heeft als nadeel in zich dat anderen dus ook wat achterover gaan hangen. [...]Terwijl de kunst is dat anderen ook in beweging komen. Het zit nu dus echt nog te veel op directieniveau.' ¹⁶

Directieleden gaven in de interviews aan zich bewust te zijn van hun voorbeeldrol in de organisatie.

Opvallend was dat het middenmanagement sprak in termen van in verbinding staan met de directie, terwijl de directieleden in de interviews veel meer spraken over taken overdragen aan het middenmanagement. Het middenmanagement lijkt dan ook meer op zoek te zijn naar een dialoog met de directie. Terwijl de directie op inhoudelijk niveau wil samenwerken met het middenmanagement.

Een aantal managers gaven aan dat zij vanwege hun positie in de organisatie een belangrijke rol spelen bij de organisatieverandering. Zij zagen zichzelf als de personen die de door de directie beoogde veranderingen moeten overdragen aan de medewerkers. Zo zei een respondent:

*'Als wij het niet doen dan gaat er helemaal niets veranderen. Dus ik denk wel dat wij als managers op dit moment, het goede voorbeeld moeten geven. De vraag is of we dat nu al wel doen. [...] Dus wij zullen eerst moeten veranderen voordat de rest kan veranderen.'*¹¹

Echter, wanneer er in de interviews gevraagd werd naar de veranderingen die de managers zelf nog moesten doorvoeren in hun eigen werk, gaven de meeste managers aan nu al volgens de principes van de gewenste organisatie werkzaam te zijn.

*'Nou er verandert voor mij ook wel wat maar niet zo heel veel. Ik was al iemand die niet op inhoud stuurt maar op resultaten. Alleen dat zal nog wel iets concreter moeten dan dat ik al deed. Dat betekent dat de mensen waarmee ik te maken krijg, dat zijn voor een deel andere mensen dan in het verleden. Die zullen daaraan moeten gaan wennen.'*¹³

De meeste respondenten gaven aan de verwachting te hebben dat hun collega's nu nog niet werkzaam zijn volgens de gewenste verandering. Zij verwachten dat hun collega's de gewenste veranderbeweging nog moeten maken.

Als het gaat om de relatie tussen de directie en het middenmanagement geven alle respondenten aan de verwachting te hebben dat deze relatie zich in de toekomst positief gaat ontwikkelen. Bijzonder was dat middenmanagers daarbij een actievere rol voor de directie zagen weggelegd dan voor zichzelf. Volgens managers zou de directie degene moeten zijn die eerste stap zet om het middenmanagement ergens bij te betrekken in plaats van dat middenmanagers zelf naar de directie zouden stappen.

Zo vertelde een respondent:

*'Nee, zij moeten het middenmanagement daarvoor benaderen. Dat is hetzelfde als dat je nog steeds geen hoofd P&O hebt. Er zijn een aantal mensen die dat zouden kunnen doen, die hebben zelf ook al aangegeven dat ze het wel willen maar dat ze niet gaan solliciteren. En dat vind ik terecht. Ze [de directie] zullen zelf eens een vraag moeten stellen. Zou jij dit voor ons willen doen? En dat doen ze niet.'*¹³

Zodra de directie de kaders voor de veranderrichting gesteld heeft zou deze het werk over moeten laten aan het middenmanagement. Managers gaven in de gesprekken aan op dit punt wel zelf invulling te willen geven aan hun eigen werk. Zo zei iemand:

*'Ik verwacht dat er heel veel vrijheid bij de hoofden komt te liggen om te bepalen waar hun afdeling voor staat en wat ze moeten doen. Ik neem aan dat de directie in ieder geval heel duidelijk aan gaat geven welke richting ze op willen en welke kaders ze hebben bij de zaken waar de hoofden zelf mee aan de slag moeten gaan en welke onderdelen ze nu echt op willen sturen.'*²

Een groot aantal medewerkers gaf aan dat de organisatieverandering van bovenaf wordt opgelegd en dat ze deze niet tegen kunnen houden. Dit bleek ook uit een poll die is uitgezet op de intranetpagina van de gemeente, op de stelling: *'Als medewerker in deze organisatie is mijn ruimte om zelf invloed te hebben op alle veranderingen best wel...'* gaven, van de 131 medewerkers, 65 medewerkers aan weinig invloed te hebben. 48 medewerkers antwoordden een redelijke mate van invloed te hebben.

De ondernemingsraad werd door sommige respondenten gezien als de enige groep in de organisatie die formeel de positie en daarmee de macht heeft om veranderingen tegen te houden. Zo vertelde een respondent:

*'Zoals de OR die heeft nu toch wat dingen weer wat teruggefloten. Maar er zijn zoveel dingen die allemaal al van hogeraf bekend zijn die hebben al een heel plan liggen en dan wordt het mee gedeeld en je hebt inspraak maar... die inspraak is best maar dat moeten ze doen.'*¹²

Perspectieven op de veranderstrategie

In de interviews is bekeken welke opvattingen er in de organisatie leven omtrent de veranderstrategie die gehanteerd wordt. De directieleden gaven aan vooral in te hebben gezet op instrumenten die nodig zijn om de veranderbeweging op gang te brengen.

Zo helpt de invoering van de waarderingscyclus om resultaatgerichter te gaan werken. Een respondent vertelde:

*'De eerste strategie leek er een van Amerikanen met bombardementen. Shock them all. De analyse heeft heel veel te weeg gebracht. Ook weerstand, alles. Maar in de presentatie van de algemeen directeur zat ook een you tube filmpje over de first follower. Een filmpje van iemand die in een park begint te dansen. Eerst doet niemand iets en dan komt er iemand uit het publiek die gaat erbij staan. Dan zie je opeens dat iedereen toestroomt. Een verandering heeft een first follower nodig. Als iemand in zijn eentje die dans blijft doen gebeurt er nooit iets. Die shock them all werd gevolgd door bezieling. Heel gedreven en betrokken het verhaal vertellen. Dat is ook een soort strategie. Nu zie je van bezieling, zie je wel een soort structuur ontstaan van we hebben een aantal dingen nodig die we moeten aanbrengen. Die trainings sfeer en het faciliteren. Dat is wat er nu gebeurt.'*¹⁹

Een directielid vertelde:

*'Er zijn een aantal keuzes gemaakt over ingrediënten qua inhoud. Dus we zijn denk ik de afgelopen tijd redelijk fragmentarisch bezig geweest door met een aantal van die instrumenten aan de slag te gaan. In de wetenschap dat daarmee het pallet nog niet compleet was maar dat wel in ieder geval zou helpen in die beweging. Dus we hebben ons daar redelijk op geconcentreerd naast de operationele zaken die ook doorliepen en het inrichten van zo'n directieteam. En zijn we nog weinig toegekomen aan wat wordt nou de veranderstrategie en de veranderaanpak en het veranderplan.'*²⁰

Een grote groep middenmanagers gaf aan dat de eerste hoofdlijnen voor de verandering nu zijn uitgezet en dat de globale veranderrichting is bepaald. De volgende fase zou het concreter maken van de organisatieverandering zijn. Enkele medewerkers zeiden te denken dat er geen veranderstrategie is en dat de directie zelf ook nog niet goed weet hoe ze zaken moeten aanpakken.

In de interviews is aan de respondenten gevraagd wat een reden zou kunnen zijn waardoor de organisatieverandering volgens hen mislukt. Ook bij deze antwoorden zijn verschillen in perspectieven te zien bij de lagen directie, middenmanagement en de medewerkers. Medewerkers noemen de bezuinigingen en het vertrek van collega's als voornaamste risico voor het mislukken van de verandering. Ook was het teveel tegelijk willen veranderen een punt van aandacht.

*'Ik denk met name die bezuinigingen. Dat kan de gemeente wel heel hard treffen. Misschien moet je dan ook wel afscheid gaan nemen, niet alleen van de dinosaurussen, die mogen er nu ook wel uit, maar ook van een aantal jonge hele goede mensen.'*¹⁵

Daarnaast gaven medewerkers aan dat als hun leidinggevenden niet zouden willen veranderen dat de verandering dan ook niet zou slagen. Deze uitspraken werden bevestigd door het middenmanagement. Middenmanagers noemden als grootste risico de afstand tussen de directie en het middenmanagement. Daarnaast noemden zij zaken als het verliezen van de focus en het wijzigen van de richting van de verandering als mogelijke risico's.

*'Dat is ook wel een kritiekpunt naar het DT, pas nu op dat je dat niet gaat verliezen. Als wij met de hakken in het zand gaan, dan denk ik dat je weg bent. Dus ik denk dat daar wel heel veel energie in moet worden gestoken.'*¹¹

*'Als de directie en het management niet met elkaar in verbinding is, dan gaat het niet goed. Dus het is een hele belangrijke vaststelling dat directie en het management met elkaar in verbinding moet zijn en in dezelfde beweging mee moet. En met elkaar het gesprek moet voeren ook over het tempo van de verandering, de richting van de verandering. Dat is volgens mij wel cruciaal voor het veranderingsproces.'*²¹

De directie noemde het tempo waarin de organisatieverandering moet plaatsvinden een risico en daarnaast gaven alle directieleden aan dat de eisen die gesteld worden door het collegebestuur een risico kunnen vormen. Zo vertelde een respondent:

*'Hetzelfde om in de gaten te houden is het bestuur want het bestuur heeft zijn eigen gedachten, zijn eigen belangen. Als die zouden opschrijven waarom de organisatie moet veranderen schrijven ze echt wel dingen die er op lijken maar echt niet precies dezelfde dingen op. Dus die moeten in voldoende mate herkennen en bediend blijven ook want met name het bestuur die verwacht toch echt gewoon dat tijdens de verbouwing de werkzaamheden voor 100% doorgaan en liever voor 125%. Dus die moeten wel blijven accepteren en zien dat die verandering zinvol is en van belang is.'*¹⁸

Uit de resultaten blijkt dat iedere organisatielaag zich druk maakt om een andere laag. De medewerkers zien als risico dat hun leidinggevenden niet mee willen. Het middenmanagement is bang de verbinding met de directie te verliezen en de directie is bezorgd of het collegebestuur wel achter de verandering blijft staan.

Organisatieverandering verankerd in de organisatie

Voortvloeiend uit een verschil in perspectief aangaande de veranderstrategie, werd ook een verschil in perspectief zichtbaar wanneer respondenten gevraagd werd naar hoe zij tegen de toekomst aankijken. Medewerkers verwachtten dat het nog wel een tijdje duurt voordat de organisatieverandering is verankerd in de organisatie. De meeste medewerkers maakten een schatting van rond de vijf jaar. Zo zei een medewerker:

*'Dat gaat nog wel even duren denk ik. Ik denk dat de komende drie jaar nog een beetje rommelen wordt en kijken hoe gaan we dit allemaal aanpakken en dat het daarna wel redelijk stabiel wordt. Binnen drie tot vijf jaar.'*³

Middenmanagers schatten dat het nog zo'n drie jaar duurt voordat de organisatieverandering is verankerd in de organisatie. Een respondent die een nog ruimere schatting maakte vertelde:

*'Ik denk dat, dat niet zo heel snel gaat. Ja, ik denk dat de bezuinigingen ons wel gaan dwingen om iets sneller te gaan werken. Dus wat dat betreft zou je bijna blij zijn dat die er aan komen al ben ik daar helemaal niet blij mee hoor. Dat dwingt ons wel om sneller te gaan dan we nu gaan. Ik denk een jaar of vijf.'*¹³

De directie is het meest optimistisch. De meeste directieleden geven aan dat het nu al de goede kant op gaat. Zij verwachten dit jaar de nodige stappen te zetten en over drie jaar, zo is hun verwachting, is de verandering op duurzame wijze verankerd in de organisatie.

*'Einde van dit jaar gaan wij de goede kant op. Nee, we gaan al de goede kant op. We zijn uit de startblokken aan het komen. Aan het einde van het jaar hebben wij wat bereikt.'*²⁰

Directieleden geven aan op korte termijn een veranderorganisatie in het leven te willen roepen die de veranderbeweging en daarmee de organisatieontwikkeling gaat inzetten.

*'Het idee is dat er nu een soort veranderorganisatie komt. Met hopelijk ook een hoofd HR. Dat die veranderorganisatie, de hele regie op het veranderproces gaat organiseren dus gaat nadenken over wat gaan we nou in welke volgorde doen. Zorgen dat er samenhang in zit, focus in zit maar het ook gewoon regelt en zorgt dat de dingen die we doen, dat die ook kloppen. Dus dat er in dat opzicht professionelere processenregie zit dan tot dusver het geval is geweest.'*¹⁶

Directieleden schatten korter met de verandering bezig te zijn dan medewerkers. Een verklaring hiervoor kan zijn dat de verandering van bovenaf wordt geïnitieerd. Hierdoor duurt het langer eer dat de verandering bij de medewerkers op de werkvloer is verankerd. De directieleden zijn hierdoor in het denken over de verandering verder dan de medewerkers op de werkvloer.

Samenvattend

Uit de resultaten komt nadrukkelijk naar voren dat de positie in de organisatie bepalend is voor de betekenissen die respondenten aan de organisatieverandering geven. Er zijn dan ook verschillen te vinden in perspectief. Directie, middenmanagement en medewerkers zijn allen gericht op hun eigen dagelijkse werkzaamheden waardoor zij verschillende risico's en mogelijke belemmeringen voor het slagen van de organisatieverandering zien. Ook maken deze drie lagen een andere schatting als het gaat om de termijn waarop de verandering is verankerd in de organisatie. Een verklaring hiervoor kan zijn dat de verandering van bovenaf wordt geïnitieerd. Hierdoor duurt het langer eer dat de verandering bij de medewerkers op de werkvloer is verankerd.

5. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt een definitieve conclusie gepresenteerd door antwoord te geven op de vraag: *Welke betekenissen geven medewerkers van de gemeente Ede aan organisatieverandering en worden deze betekenissen beïnvloed door eerdere ervaringen met organisatieverandering, de positie in de organisatie en betrokkenheid bij de verandering?* Tevens wordt op het onderzoek en de resultaten daarvan gereflecteerd en worden suggesties voor vervolgonderzoek gedaan.

Medewerkers spelen een cruciale rol bij het succesvol slagen van een organisatieverandering (Bennebroek Gravenhorst, 2008, p.5). De betekenisgeving van medewerkers is bepalend voor het slagen van een organisatieverandering. Betekenisgeving is een sociaal proces dat mensen doorlopen wanneer zij betekenis geven aan gebeurtenissen die zij meemaken (Weick, 2005, p. 409). De belevingen van medewerkers kunnen het uiteindelijke veranderingsproces beïnvloeden en zelfs belemmeren. In het onderzoek is bekeken welke betekenissen medewerkers van de gemeente Ede aan organisatieverandering geven.

Betekenisgeving

Het merendeel van de respondenten kijkt positief tegen de organisatieontwikkeling aan. Respondenten vinden het belangrijk dat de verandering een bijdrage levert aan de externe oriëntatie van de gemeente, burgers moeten goed bediend blijven worden. Respondenten ervaren de organisatieontwikkeling bij de gemeente Ede als omvangrijk, toch ziet het merendeel van de medewerkers in de toekomst geen andere rol voor zichzelf weggelegd dan de formele rol die ze nu al in de organisatie vervullen. Een relatief grote groep respondenten mist een duidelijke veranderrichting en samenhang in de veranderingen. Wanneer respondenten gevraagd werd naar hoe ze de gemeentelijke organisatie in de toekomst graag ervaren en zien, valt op dat alle respondenten daar andere ideeën bij hebben. Binnen de gemeente Ede leven er dus *'multiple realities'*, meerdere waarheden naast elkaar (Weick, 1995, p. 35). Ongeveer de helft van de respondenten vindt het verandertempo te hoog. De andere helft, met name het middenmanagement, geeft aan dat de verandering is gestagneerd en dat de directie zich heeft teruggetrokken. Een verklaring hiervoor kan worden gevonden in het feit dat werknemers niet tegelijkertijd zijn geïnformeerd over de verandering. Werknemers bevinden zich dus in verschillende fasen van betekenisgeving.

Dit onderzoek laat zien dat de betekenissen die medewerkers aan organisatieverandering geven worden beïnvloed door: betrokkenheid bij de verandering, eerdere ervaringen met organisatieverandering en de positie in de organisatie.

Betekenisgeving en betrokkenheid

Er is een relatie te vinden tussen de betekenissen die medewerkers geven aan organisatieverandering en de betrokkenheid bij de verandering. Uit de resultaten blijkt dat er een tweedeling is te onderscheiden. Enerzijds zijn er werknemers die betrokken zijn bij de verandering, die spreken over stagnatie in het veranderproces. Aan de andere kant bevinden zich werknemers die zeggen niet betrokken te zijn bij de organisatieontwikkeling, deze groep spreekt over de hoge snelheid van het verandertempo. Een verklaring hiervoor kan zijn dat betrokken medewerkers de verandering behapbaar vinden omdat ze mee kunnen praten en overzicht hebben over wat er gebeurt en gaat gebeuren. Niet betrokken werknemers krijgen door het hoge verspreidingstempo geen tijd om de informatie te verwerken en een mening te vormen (Metselaar e.a., 2011, p. 14).

Medewerkers zijn onvoldoende op de hoogte over wat de organisatieverandering bij de gemeente Ede precies inhoudt en hebben daardoor ook niet de wens om betrokken te zijn. Medewerkers gaven aan wel mee te willen denken als de veranderingen invloed hebben op hun eigen werkzaamheden. Het management voelt zich meer verbonden met de activiteiten gekoppeld aan de organisatieverandering. Zij worden structureler dan medewerkers door de directie geïnformeerd over de lopende ontwikkelingen. De directie ervaart een voorbeeldrol. Ondanks deze verschillen in perspectief, ervaren alle respondenten een breed gedragen urgentiebesef. Een belangrijke voorwaarde voor medewerkers om zich vanuit hun betrokkenheid in te zetten voor een verandering, is dat zij inzien dat die verandering ook echt nodig is (Kotter, 1996, p. 36). Ondanks dat respondenten zeggen de urgentie van de verandering in te zien, zijn zij niet bereid om zich voor de verandering in te zetten. Een verklaring hiervoor kan zijn dat de veranderdoelen op dit moment nog te onduidelijk zijn waardoor respondenten onvoldoende beseffen wat de verandering voor hun eigen werk gaat betekenen. Een andere verklaring kan zijn dat medewerkers geen voordeel zien in de organisatieverandering waardoor werknemers zich nog niet feitelijk willen inspannen om de verandering te bewerkstelligen (Bennebroek Gravenhorst, 2002, p. 71).

De meeste respondenten worden door hun collega's bij de koffieautomaat op de hoogte gehouden van de organisatieontwikkeling. Het merendeel van de respondenten gaf aan geen duidelijk beeld te hebben bij wie er allemaal betrokken zijn bij de organisatieverandering. De algemeen directeur wordt binnen de organisatie gezien als de drijfveer achter de verandering. Reden hiervoor is dat in de communicatie over de verandering een top-down aanpak door de algemeen directeur is gehanteerd waarbij de communicatie niet door de directie maar door de algemeen directeur als individu is ingezet. Uit de resultaten blijkt tevens dat directieleden zich nog niet vereenzelvigd hebben met de verandering waardoor deze ook nog niet door hen wordt uitgedragen. De betrokkenheid van de directieleden is daarmee onvoldoende gerealiseerd, dit wordt voorzien door de werknemers in de organisatie waardoor de directie als geheel niet als veranderaars worden gekenmerkt maar de verandering is verpersoonlijkt in de algemeen directeur. Communicatie tussen de verandermanagers en betrokkenen in een organisatie is belangrijk en kan invloed hebben op de betekenissen die medewerkers aan organisatieverandering geven.

Betekenisgeving en (werk)ervaring

Betekenenissen van het heden steunen op betekenissen en ervaringen uit het verleden (Weick, 1995, p. 35). De ervaringen die respondenten met organisatieverandering hadden, beïnvloedden de betekenissen die zij gaven aan de huidige organisatieontwikkeling. Het merendeel van de respondenten had al diverse organisatieveranderingen meegemaakt. Met name respondenten die al enkele jaren bij de gemeente Ede werkzaam zijn, gaven aan dat het veranderen van organisaties een trend is. Sommigen van hen verwachtten dat de verandering vanzelf weer zal overwaaien. Deze groep wacht af of er ook echt iets gaat veranderen. De kennis die werknemers in het verleden hebben opgedaan is bepalend voor de betekenissen die deze werknemers geven aan de huidige organisatieverandering. Dit betekent echter niet dat er bij deze groep respondenten sprake is van weerstand, de kennis die deze werknemers in het verleden hebben opgedaan is bepalend voor hun huidige opvattingen. Ditzelfde geldt voor werknemers die elders, dus bij andere organisaties, verandertrajecten hebben meegemaakt. De aangekondigde verandering riep bij hen beelden op uit het verleden wat maakte dat zij verwachtingen hebben over de uitkomsten van de verandering.

De betekenissen die respondenten van de gemeente Ede aan organisatieverandering geven zijn veelal gebaseerd op eerder opgedane ervaringen. De huidige organisatieverandering heeft de meeste respondenten nog niet bereikt waardoor er nog geen gewijzigde betekenisgeving is ontstaan waar de organisatieverandering een geaccepteerd onderdeel van uitmaakt. Respondenten projecteren hun eerdere ervaringen op hun beelden over de huidige verandering, dit beïnvloed hun verwachtingen over de uitkomst van deze verandering. Goede ervaringen met een eerdere verandering dragen bij aan een positieve verwachting van de uitkomst van het proces en omgekeerd (Cozijnsen & Vrakking, 1995, p. 70). Gesprekken voeren met medewerkers geeft inzicht in hun betekenisgeving. Het betrekken van medewerkers bij de verandering draagt bij aan het creëren van nieuwe betekenisgevingen.

Betekenisgeving en positie

De verschillen in perspectief tussen directie, middenmanagement en medewerkers, waar in de literatuur op wordt gewezen zijn ook teruggevonden bij de gemeente Ede. Een groot aantal medewerkers vindt dat de organisatieverandering van bovenaf wordt opgelegd en dat ze deze niet tegen kunnen houden. De meeste respondenten gaven aan de verwachting te hebben dat hun collega's nu nog niet werkzaam zijn volgens de gewenste verandering. Zij verwachten dat hun collega's de gewenste veranderbeweging nog moeten maken. Echter, wanneer er in de interviews gevraagd werd naar de veranderingen die de werknemers zelf nog moesten doorvoeren in hun eigen werk, gaven met name de managers aan nu al volgens de principes van de gewenste organisatie werkzaam te zijn. De percepties die de verandering bij de medewerkers oproept maakt momenteel dus niet dat medewerkers denken zich anders te moeten gaan gedragen (Homan, 2005, p. 25). Medewerkers noemen de bezuinigingen en het vertrek van collega's als belangrijkste risico voor het mislukken van de verandering. Het middenmanagement geeft aan niet in verbinding te staan met de directie en de directie zegt te veel taken naar zich toe te trekken. Uit de resultaten blijkt dat iedere organisatielaag zich druk maakt om een andere laag. De medewerkers zien als risico dat hun leidinggevendenden niet mee willen veranderen. Het middenmanagement is bang de verbinding met de directie te verliezen en de directie is bezorgd dat het collegebestuur niet achter de verandering blijft staan. O

ok wanneer respondenten gevraagd werd naar wanneer de verandering in de organisatie verankerd is, werd een verschil in perspectief zichtbaar. Directieleden schatten korter met de verandering bezig te zijn dan medewerkers. Een verklaring hiervoor kan zijn dat de verandering van bovenaf wordt geïnitieerd. Hierdoor duurt het langer eer dat de verandering bij de medewerkers op de werkvloer is verankerd. De directieleden zijn hierdoor in het denken over de verandering verder dan de medewerkers op de werkvloer. De meeste directieleden geven aan dat de veranderbeweging nu al de goede kant op gaat. Zij verwachten dit jaar de nodige stappen te zetten en over drie jaar, zo is hun verwachting, is de verandering op duurzame wijze verankerd in de organisatie.

Slot

Dit onderzoek toont aan dat betekenissen die medewerkers geven aan organisatieverandering worden beïnvloed door: betrokkenheid bij de verandering, ervaring met eerdere organisatieveranderingen en de positie in de organisatie. Deze drie factoren kunnen elkaar beïnvloeden. Zo kan een medewerker die negatieve ervaringen met een organisatieverandering heeft opgedaan bij een volgende organisatieverandering bepaalde (negatieve) verwachtingen over het verloop en de uitkomsten van een dergelijke verandering hebben. Deze ervaring is bepalend voor de betekenissen die deze medewerker aan organisatieverandering geeft en kunnen de keuze om wel of niet betrokken te willen zijn bij een nieuwe verandering beïnvloeden. Het niet slagen van organisatieveranderingen beïnvloedt de betekenisgeving van medewerkers wat van invloed is op een volgende verandering. Dit kan het aanpassingsvermogen van organisaties verkleinen of vergroten. Door als verandermanager rekening te houden met betekenisgeving, kan het welslagen van organisatieveranderingen worden bevorderd.

5.1 Discussie

Organisatieverandering is een dynamisch proces in organisaties. De informatie die middels dit onderzoek naar boven is gehaald en de daaraan verbonden analyses zijn berust op momentopnamen gedurende de dynamiek van een veranderproces. Met alle respondenten is gedurende dit onderzoek één keer gesproken.

Het zou kunnen dat als de respondenten gedurende het veranderingsproces vaker geïnterviewd worden, ook duidelijk kan worden hoe betekenisgevingen gedurende veranderprocessen veranderen en zich met de komst van nieuwe informatie verder ontwikkelen.

5.2 Mogelijk vervolgonderzoek

Bij de totstandkoming van dit onderzoek zijn bepaalde keuzes gemaakt. In deze paragraaf zullen enkele punten worden aangestipt voor vervolgonderzoek.

Voor de totstandkoming van dit onderzoek heeft de gemeente Ede als casestudy gediend. Het risico wat hiermee gelopen is, is dat er geen vergelijkingsmateriaal van andere organisaties is. Er is niet onderzocht of de organisatieontwikkeling en het creëren van betekenisgeving bij de gemeente Ede uniek is. Het zou interessant zijn om bij een vervolgonderzoek deze vergelijking wel te maken door meerdere organisaties als casestudy te nemen. Hierbij zou ook gekeken kunnen worden of er verschillen bestaan in uitkomsten tussen profit- en non-profitorganisaties. De veranderstrategie van de gemeente Ede kan beter beoordeeld worden als er een volledig overzicht is.

Bij de totstandkoming van dit onderzoek is ervoor gekozen om semigestructureerde interviews te gebruiken. Reden hiervoor was dat gezien de omvang van dit onderzoek, de betekenisgevingen van medewerkers het snelst middels interviews naar boven gehaald konden worden. In dit onderzoek is niet gekeken naar hoe medewerkers betekenissen creëren in interactie met elkaar. Een mogelijk vervolgonderzoek zou zijn om als onderzoeker onderdeel te worden van een veranderproces om zo de interacties te bestuderen. Op deze manier zou nog beter achterhaald kunnen worden hoe de betekenissen van medewerkers geconstrueerd en hoe deze in interactie beïnvloed worden.

Tot slot, zou een mogelijk vervolgonderzoek zijn dat het onderzoek over drie jaar herhaald wordt om te bekijken hoe betekenisgevingen zich op de langere termijn ontwikkelen.

Bekeken zou kunnen worden welke betekenissen medewerkers geven aan de veranderingen wanneer zij zelf op het veranderproces terugkijken. Onderzocht zou kunnen worden welke betekenissen werknemers aan de organisatieverandering overhouden en welke betekenissen en denkpatronen ze dus mee zouden kunnen nemen naar nieuwe gebeurtenissen.

6. Aanbevelingen

Veldonderzoek heeft plaatsgevonden bij de gemeente Ede, naar aanleiding van dit onderzoek worden in dit hoofdstuk een aantal aanbevelingen richting de gemeente Ede gedaan. Dit hoofdstuk richt zich dan ook op de praktische relevantie van dit onderzoek. Deze aanbevelingen zijn naast gebaseerd op de resultaten van het onderzoek ook gestoeld op de wetenschappelijke en organisatiekundige kennis die ik tijdens mijn studie Bestuurs- en Organisationswetenschap heb opgedaan.

Aanbeveling 1: Urgentiebesef vestigen

Ondanks dat werknemers van de gemeente Ede zelf zeggen dat zij zich bewust zijn van de noodzaak voor de verandering en dat er een gezamenlijk urgentiebesef in de organisatie aanwezig is, worden deze uitspraken niet bevestigd in de organisatie. Zo geeft het merendeel van de respondenten tegelijkertijd aan dat zij zelf niet hoeven te veranderen. Ook denken werknemers dat de verandering een trend is die vanzelf overwaait en geven zij aan dat er (bijna) nooit werknemers zijn ontslagen bij de gemeente Ede en dat zij zich dus ook geen zorgen hoeven te maken om hun baan. Er kan dan ook gesteld worden dat de uitspraken over het urgentiebesef deels sociaalwenselijk zijn. Werknemers bewegen momenteel met de veranderingen mee maar dit is fundamenteel anders dan actief mee werken aan en betrokken zijn bij het realiseren van de gewenste veranderbeweging. De verandering wordt door het merendeel van de werknemers gezien als een bijzaak omdat de verandering op dit moment geen directe invloed heeft op het primaire werkproces. De organisatieontwikkeling van de gemeente Ede wordt momenteel voornamelijk ingezet via secundaire werkprocessen, zoals het invoeren van een waarderingscyclus en het onderscheiden van kernwaarden. Dit heeft geen directe koppeling met de dagelijkse werkzaamheden van de werknemers. Om het urgentiebesef te verhogen zou de verandering op alle organisatielagen onderdeel moeten worden van het dagelijkse primaire werkproces. Uit de observaties is gebleken dat 'veranderbegrippen' als 'warme zakelijkheid' en 'slagvaardig' niet begrepen worden op de werkvloer. Het woord slagvaardig moet dan ook vertaald worden naar het dagelijks handelen van de werknemers waardoor de gewenste verandering voor hen zichtbaar en tastbaar wordt.

Door de organisatieverandering te verankeren in primaire werkprocessen en te verstevigen in de dagelijkse interactie neemt ook de geloofwaardigheid van de noodzaak voor de verandering toe. Veranderdoelen worden concreter waardoor werknemers beter beseffen wat de verandering voor hun eigen werk gaat betekenen. Alle werknemers bij de gemeente Ede vinden het van belang dat burgers goed bediend worden. Speel hierop in door bijvoorbeeld concreet te maken waar de organisatie op dit moment nog onvoldoende slagvaardig te werk gaat. Zo wordt abstractheid in veranderbegrippen gereduceerd en wordt de vertaalslag gemaakt naar de werkvloer. Aanbevolen wordt dan ook om het urgentiebesef in de organisatie te vestigen door deze te concretiseren aan de hand van voorbeelden waaruit blijkt dat de gewenste resultaten of de ambities van de organisatie momenteel niet worden waargemaakt.

Concretiseer het urgentiebesef aan de hand van voorbeelden waar de resultaten of ambities van de organisatie niet worden waargemaakt. Reduceer abstractheid als het gaat om de gewenste veranderrichting en maak de vertaalslag naar de werkvloer.

Aanbeveling 2: Leidende coalitie vormen

Wanneer het urgentiebesef in de organisatie is gevestigd en werknemers duidelijk hebben welke verbeterpunten voor de organisatie worden onderscheiden, kan vervolgens een leidende coalitie gevormd worden. Wanneer veranderingen worden ingezet door het topmanagement is het wenselijk om in een vroeg stadium tot zo breed mogelijke coalities te komen (Boonstra, 1992, p. 54). De organisatie heeft werknemers nodig die betrokken zijn bij het doorvoeren van de gewenste veranderbeweging en die zich hier actief voor willen inzetten. Betrokkenheid kan worden vergroot door de verandering organisatiebreed vorm te geven. Werknemers die betrokken zijn bij de organisatieverandering spreken positiever over de verandering, dragen dit uit naar hun collega's en leveren sneller een feitelijke inspanning om de verandering te bewerkstelligen. Naast het vergroten van de betrokkenheid wordt zo draagvlak voor de verandering gecreëerd. Daarnaast zullen er meerdere werknemers gezien worden als de drijfveren achter de verandering waardoor de verandering minder met de algemeen directeur wordt vereenzelvd. Middenmanagers van de gemeente Ede hebben aangegeven zich zorgen te maken over de afstand tot de directie en zeggen daarnaast graag mee te willen werken aan het uitvoering geven van de verandering.

In de interviews noemden zij diverse ideeën die helpend kunnen zijn bij het doorvoeren van de verandering. Aanbevolen wordt om een leidende coalitie te vormen bestaande uit directieleden en middenmanagement die gezamenlijk sturing geven aan het veranderproces. De leidende coalitie bevordert de betrokkenheid bij de verandering. Door directieleden en middenmanagers gezamenlijk sturing te laten geven aan het veranderproces neemt de geloofwaardigheid van de verandering toe, dit zal ook zijn weerslag op de rest van de organisatie hebben.

Vorm een leidende coalitie bestaande uit directieleden en middenmanagement die gezamenlijk sturing geven aan het veranderproces.

Aanbeveling 3: Betekenisgeving

Het grootste deel van betekenisgeving vindt plaats in het informele discours (Homan, 2005, p. 31). Betekenisgeving is dan ook effectiever te beïnvloeden in het informele discours dan via formele communicatie. Uit de resultaten is gebleken dat er in de organisatie verschillen in perspectieven bestaan als het gaat om de verandering. Betekenisgeving kan worden beïnvloed door als leidende coalitie te participeren op de plaatsen waar betekenisgeving wordt gecreëerd, *'management by walking around'*. Dit betekent dat de leden van de leidende coalitie moeten deelnemen aan het informele circuit. Deelname aan dit discours is er niet op gericht om 'alle neuzen dezelfde kant op te krijgen', aangezien medewerkers zelf betekenis geven aan datgene wat ze waarnemen zal dat niet realistisch zijn maar door zicht te houden op de belevingen binnen het informele discours kunnen indien gewenst interventies in de formele communicatie en de veranderstrategie worden gepleegd. Zoals aan het begin van deze scriptie al werd gesteld is het sleutelwoord bij gezamenlijke betekenisgeving: koffie. Het grootste deel van het creëren van betekenisgeving vindt plaats bij de koffieautomaat. Door hier aanwezig te zijn en door als verandergroep te inventariseren wat er binnen dit discours leeft wordt duidelijk gemaakt waar in de veranderstrategie verdere accenten op dienen te worden gelegd. Drink als veranderaars dus vaker een kopje koffie met de werknemers in de organisatie want koffie verbindt.

Leg een verbinding tussen de betekenisgeving van het informele discours en de formele communicatie.

Referenties

Ackermann, F., Eden, C. & Cropper, S. (2004). *Getting started with cognitive mapping*.

Geraadpleegd op 20 maart 2012 van

<http://www.banxia.com/pdf/de/GettingStartedWithCogMapping.pdf>

Ackermann, F., Eden, C. (1998). *Making Strategy: The journey of strategic management*.

London: Sage Publications

Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, 4, 2,

Reflections.

Azjen, I. (1991). The theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human*

Decision Processes, 50, p. 179-211

Balogun, J. & Johnson, G. (2005), From intended strategies to unintended outcomes: The

impact of change recipient sensemaking, *Organization Studies*

Bennebroek Gravenhorst, K. (2002). *Sterke staaltjes van samenwerking. Survey-feedback*

voor het aanpakken van belemmeringen bij organisatieverandering. Deventer: Kluwer

Bennebroek Gravenhorst, K. (2008). *De verandermanagementbox// Omgaan met weerstand*.

MainPressBV

Bennebroek Gravenhorst, K., Elving, W. (2005). Communicatie en veranderingsbereidheid,

in: *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap*, 33, 4, p. 317-329

Boeije, H., (2005), *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*, Amsterdam: Boom

Boonstra, J. (1992). *Integrale organisatieontwikkeling. Vormgeven aan fundamentele*

veranderingsprocessen. Utrecht: Uitgeverij Lemma B.V.

Boonstra, J. (2002). *Lopen over Water. Over dynamiek van organiseren, veranderen en leren.* Oratie, Universiteit van Amsterdam

Boonstra, J. (2005). Weloverwogen kiezen van veranderstrategieën, iedereen ziet veranderen vanuit ander perspectief, in: *Management en Consulting*, 5, p. 21-23

Brown, A. (2000). Making sense of inquiry sensemaking. *Journal of Management Studies*, 37, (1) p. 45-75.

Bruner, J. (2004). Life as narrative, in: *Social Research*, 71, 3, p. 691-710

Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), (2012). *Meer langdurig werklozen.* Geraadpleegd op 13 april 2012, van www.cbs.nl: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2012/2012-3602-wm.htm>

Cozijnsen, A. & Vrakking, J. (1995). *Ontwerp en invoering. Strategieën voor organisatieverandering.* Alphen aan den Rijn: Samsom Bedrijfsinformatie

Cozijnsen, A., Vrakking, W. (2008). *Handboek Verandermanagement, theorieën en strategieën voor organisatieverandering.* Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Cunliffe, A. L. (2009). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about management,* Los Angeles etc. : Sage Publications

Demers, C. (2007). *Organizational Change Theories: A Synthesis,* London: Sage Publications

Fullerton, G. (2003). When Does Commitment Lead to Loyalty? *Journal of Service Research*, 5, p. 333-344

Gemeente Ede (2011). *Gemeente Ede. Medewerkeronderzoek 2011. COA*. Ede: Internetspiegel

Gioia, D. & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12, (6), p. 433-448.

Griffin, D., Shaw, P., & Stacey, R. (1998). Speaking of Complexity in Management Theory and Practice. *In: Organization*, 5, 3, p. 315-339

Hartley, J. (1994). Case studies in organizational research. *Qualitative methods in organizational research: A practical guide*. London: Sage Publications. p. 208-229

Homan, T. (2005). *Organisatiedynamica, Theorie en praktijk van organisatieverandering*. Den Haag: Sdu Uitgevers

Jager, H., de & Mok, A. (1989). *Grondbeginselen der sociologie. Gezichtspunten en begrippen*. Leiden/Antwerpen: H.E. Stenfert Kroese B.V.

Kotter, J. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73, p. 59-67.

Kotter, J. (1996). *Leading change*. Harvard: Harvard Business School Press

Looten, B. (2005). De menselijke factor bij organisatieveranderingen, in: *Trends Verandermanagement*, 1, p. 12-13

Lüscher, L, Lewis, M., 2008, Organizational change and managerial sensemaking: working through paradox, *Academy of management journal*, vol. 51, p. 221-240.

Maso, I., Smaling, A. (1998) *Kwalitatief onderzoek: praktijk en theorie*. Amsterdam: Uitgeverij Boom

Metselaar, E. (1997), *Assessing the willingness of change: construction and validation of the DINAMO*, Amsterdam: VU huisdrukkerij

Metselaar, E., Cozijnsen, A., Delft, van, P. (2011). *Van weerstand naar veranderbereidheid*. Holland Business Publications

Meyer, J. en Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace, theory, research and application*. California: Sage publications

Nathans, H. (2006). *Adviseren als tweede beroep. Resultaat bereiken als adviseur*. Deventer: Kluwer

Overbeek, B. (2012). *80% van de reorganisaties mislukt; hersenwetenschappen kunnen helpen!* Geraadpleegd op 5 maart 2012 van <http://www.jongebazen.nl/verandermanagement/alweer-een-reorganisatie-mislukt-de-breinwetenschappen-gaan-ons-helpen>

Reijnders, E. (2010). *Gedragverandering als betekenisgeving*. Geraadpleegd op 11 juni 2012, van www.managementsite.nl: <http://www.managementsite.nl/14530/verandermanagement/gedragverandering-betekenisgeving.html>

Schwartz, J., Gaito, P. & Lennick, D. (2011). That's the way we (used to) do things around here. With a little knowledge of neuroscience, reframing behavior can be the essence of organizational change. *In: Strategy + Business*, 62, p. 1- 12

Sheldon, M. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16.

Thiel, S. van (2007). *Bestuurskundig onderzoek. Een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho

Verbond Sectorwerkgevers Overheid (VSO), Samenwerkende Centrales Overheidspersoneel (SCO) & Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2010). *De grote uittocht: Vier toekomstbeelden van de arbeidsmarkt van onderwijs- en overheidssectoren*.

Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG). (2010). *Factsheet Werkgeverschap*. Geraadpleegd op 5 maart 2012 van http://www.vng.nl/Documenten/Extranet/Factsheets_2010/Factsheet_Werkgeverschap.pdf

Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organizations*, Londen: Sage publications.

Weick, K.E. (2001). *Making sense of the organization*, Blackwell Publishers, Oxford

Weick, K. Sutcliffe, K. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking, in: *Organization science*, 16, 4, p. 409-421

Weiss, R. (1994). *Learning From Strangers: The Art and Method of Qualitative Interview Studies*, New York: The Free Press

Werkman, R. (2006). *Werelden van Verschil. Hoe actoren in organisaties vraagstukken in veranderprocessen hanteren en creëren*. Academisch proefschrift, Universiteit van Amsterdam

Bijlagen

Topiclijst interviews

Introductie

Algemeen

- Functie v/d respondent
- Heeft u vooraf bepaalde verwachtingen bij het interview?

Opdracht

1. Leg de gemeente Ede zoals u haar in de toekomst graag ervaart en ziet vast in woorden en/ of beelden. 2. Probeer daarnaast uzelf weer te geven zoals u uzelf in de organisatie ziet. Zou u dit kunnen toelichten?

Topics

Beelden over de gemeente Ede

- Hoe bent u bij de gemeente Ede terecht gekomen? (*waarom de gemeente Ede?*)
- Hoe is het om voor de gemeente Ede te werken? (*welke uitdagingen?*)
- Hoe zou u de organisatie omschrijven? (*werksfeer, organisatiecultuur*)
- Wat is de kracht van de gemeente Ede?/ Wat moet volgens u absoluut behouden blijven binnen de gemeente?
- Zijn er ook verbeterpunten voor de gemeente?

Organisatieverandering

- Wanneer hoorde u voor het eerst van de organisatieveranderingen bij de gemeente Ede? (*op welke wijze?, hoe ervaren?*)
- Zou u kort kunnen toelichten wat de veranderingen inhouden?
- Hoe kijkt u tegen de organisatieverandering aan? (*Hoe wordt de verandering ervaren?*)
- Heeft u een beeld bij wat de organisatieverandering voor u zelf betekent? (*verwachtingen, gevolgen voor werk, invloed op baangarantie, kwaliteit van uw werk?*)

(werk)Ervaring

- Wat zou volgens u een reden kunnen zijn voor het mislukken van de organisatieverandering bij de gemeente Ede?
- Mocht de organisatieverandering mislukken, voorziet u dan problemen voor de organisatie?
- Heeft u eerdere ervaringen met een organisatieverandering? (*hoe ervaren?, welke rol?*)

Mate van betrokkenheid bij de organisatieverandering & positie in de organisatie

- In welke mate bent u betrokken bij de organisatieverandering? (*welke rol? leeft de verandering bij u, voorloper, tegenstander, middenmoot?*)
- Hoe zou u aan de organisatieveranderingen kunnen bijdragen? (*hoe?, waar zit de energie?*)
- Bent u bereid om tijd vrij te maken voor de invoering van de organisatieverandering? (*hoeveel?*)
- In hoeverre bent u nu al werkzaam volgens de gewenste organisatieontwikkeling? (*voorbeeld*)
- Hoe denkt u dat uw collega's tegen de veranderingen aankijken? (*waar blijkt dit uit?*)
- Is er binnen de organisatie sprake van een urgentiebesef rondom de verandering?
- Wat vindt u van het proces en de wijze waarop de communicatie over de verandering wordt ingezet? (*achterhalen van de beleving bij de veranderstrategie*)

Toekomstbeeld

- Hoe ziet u de toekomst? (*voor de gemeente & voor de respondent zelf, check of dit overeenkomt met aan het begin gemaakte tekening*)

Zijn er nog zaken die niet naar voren zijn gekomen in de interviews en die u nog wilt toevoegen?

Bedankt voor uw medewerking!