

Van hier naar (n)ergens?!

Een onderzoek naar de ervaringen van secretaresses in het kader van verandering in hun werk



Masterscriptie Yteke Braaksma - Utrecht, september 2013

Van hier naar (n)ergens?!

Een onderzoek naar de ervaringen van secretaresses in het kader van verandering in hun werk

Masterscriptie Yteke Braaksma

Utrecht, september 2013

Opleidingsinstituut:	Universiteit Utrecht, Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatiewetenschap (USBO)
Studie:	Master Organisaties, Verandering en Management
Onderzoeksorganisatie:	Organisatie X
Begeleider USBO:	Dr. Jeroen Vermeulen
Tweede lezer:	Prof. dr. Eugène Loos
Begeleider Organisatie X:	Monique de Meijer
Auteur:	Yteke Braaksma
Studentnummer:	3380246

Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie *‘Van hier naar (n)ergens?!: Een onderzoek naar de ervaringen van secretaresses in het kader van veranderingen in hun werk’*. Dit afstudeeronderzoek is uitgevoerd in het kader van de master ‘Organisaties, Verandering en Management’ van de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO), Universiteit Utrecht, in de periode april tot en met augustus 2013.

Mijn afstudeeronderzoek heb ik mogen en kunnen doen bij Organisatie X. Ik wil hier dan ook graag mijn dank uiten voor de mogelijkheid die mij gegeven is om mijn afstudeeronderzoek binnen Organisatie X uit te voeren. Graag wil ik Monique de Meijer bedanken, opdrachtgever en begeleider, voor haar begeleiding en feedback. Ik wil de secretaresses bedanken voor hun tijd en openheid. Hun bereidwilligheid om met me te praten, gaf mij de mogelijkheid om goed onderzoek te kunnen doen. Ook veel dank voor de bemoedigende woorden.

Ik wil ook graag mijn begeleider dr. Jeroen Vermeulen bedanken voor zijn constructieve feedback, opmerkingen en bemoedigende woorden. Zonder zijn feedback was ik nooit gekomen tot het onderzoeksrapport wat hier voor u ligt. Tot slot wil ik nog mijn medestudenten, vrienden en familie bedanken die me met feedback of bemoedigingen gesteund hebben tijdens deze afgelopen periode.

Ik heb met veel plezier gewerkt aan dit onderzoek. Daarom hoop ik dat u met net zo veel plezier dit onderzoeksrapport zult lezen!

Yteke Braaksma

Utrecht, september 2013

Samenvatting

In dit onderzoek staat de vraag centraal hoe secretaresses de veranderingen in hun werkzaamheden, in het kader van Het Nieuwe Werken, ervaren. Dit onderzoek is uitgevoerd bij Organisatie X bij de pilot 'Optimaal Ondersteunen' op de 10^e en 11^e verdieping van het hoofdkantoor.

De ervaringen van de secretaresses, met betrekking tot de veranderingen in hun werkzaamheden, worden sterk beïnvloed door de manier waarop ze betekenis geven aan de verandering. Identiteitsvorming, het sociale proces en ervaringen uit het verleden spelen een grote rol bij de betekenisgeving van de secretaresses. Een gebrek aan communicatie bemoeilijkt het betekenisgevingsproces van de secretaresses waardoor er verschillende betekenissen aan de verandering worden gegeven.

Door het gebrek aan communicatie en de moeilijkheid om betekenis te geven aan de verandering, heerst er veel onduidelijkheid bij de secretaresses over het doel, de reden en de aanpak van de verandering. Deze onduidelijkheid zorgt voor gevoelens van onzekerheid en frustratie en leidt tot weinig betrokkenheid van de secretaresses bij de verandering.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Samenvatting	2
1. Inleiding	6
1.1 Aanleiding en contextbeschrijving	6
1.1.1 Aanleiding.....	6
1.1.2 Context	8
1.2 Probleemstelling.....	10
1.2.1 Doelstelling.....	10
1.2.2 Vraagstelling.....	10
1.3 Relevantie.....	10
1.3.1 Maatschappelijke relevantie	10
1.3.2 Wetenschappelijke relevantie.....	11
1.4 Leeswijzer	11
2. Onderzoeksmethoden	12
2.1 Inleiding.....	12
2.2 Onderzoeksstrategie	12
2.3 Onderzoeksmethoden.....	13
2.3.1 Etnografie	13
2.3.2 Interviews	14
2.3.3 Observaties.....	15
2.4 Analyse	16
2.5 Betrouwbaarheid en validiteit.....	17
2.5.1 Betrouwbaarheid	17
2.5.2 Validiteit	18
3. Theoretisch kader	19
3.1 Inleiding.....	19
3.2 Organisatieverandering.....	19
3.3 Betekenisgeving en organisatieverandering	20
3.3.1 Zeven kenmerken van betekenisgeving.....	20
3.3.2 Communicatie en betekenisgeving	22
3.3.3 Gedeelde betekenisgeving	24
3.4 Betrokkenheid en organisatieverandering.....	25

4. Bevindingen	28
4.1 Inleiding	28
4.2 De Functie van secretaresse.....	28
4.3 Het veranderproces: een open einde.....	30
4.3.1 Aanleiding pilot.....	30
4.3.2 Aanloop naar pilot	33
4.3.3 Veranderingen in de praktijk.....	34
4.3.4 'Carte blanche'.....	36
4.3.5 Toekomstbeeld.....	38
4.4 Betrokkenheid van secretaresses bij de verandering	40
4.4.1 Werkgroep.....	40
4.4.2 Steun en motivatie	41
5. Analyse	43
5.1 Inleiding	43
5.2 Betekenisgeving.....	43
5.2.1 Zeven kenmerken van betekenisgeving.....	43
5.2.2 Communicatie	46
5.2.3 Gedeelde betekenisgeving	47
5.3 Betrokkenheid	48
5.4 Tot slot.....	49
6. Conclusie.....	51
6.1 Inleiding	51
6.2 Betekenisgeving.....	51
6.3 Ervaringen.....	52
6.4 Het Nieuwe Werken	54
6.5 Tot slot.....	55
6.6 Aanbevelingen.....	55
7. Discussie	57
8. Literatuurlijst.....	59

“De taak die we onszelf moeten stellen is niet om ons veilig te voelen, maar om onzekerheid te kunnen verdragen.”

Enrich Fromm, 1900-1980

1. Inleiding

In dit onderzoek staat een organisatieverandering bij Organisatie X centraal. Organisatie X is sinds ruim een jaar begonnen met Het Nieuwe Werken (HNW). HNW heeft gevolgen voor de manier waarop organisaties zijn georganiseerd en kantoorpanden zijn ingericht. Maar ook van de mensen die in de organisaties werken vraagt HNW om verandering in de manier van werken en denken over werk. Deze scriptie gaat over de vraag hoe secretaresses de verandering in hun werkzaamheden, als gevolg van HNW, ervaren. Het Nieuwe Werken is daarmee niet de focus in dit onderzoek, maar wel een belangrijk kader waarbinnen de verandering die in dit onderzoek centraal staat, plaats vindt.

In dit hoofdstuk zal eerst de aanleiding van dit onderzoek worden beschreven, die te vinden is in het kader van Het Nieuwe Werken. Vervolgens wordt de context van de verandering beschreven. Daarna worden de doelstelling en de vraagstelling uiteengezet. Tot slot is er aandacht voor de relevantie van dit onderzoek, op zowel maatschappelijk als wetenschappelijk vlak.

1.1 Aanleiding en contextbeschrijving

1.1.1 Aanleiding

Het Nieuwe Werken (HNW) heeft de laatste jaren zijn intreden gedaan in bedrijven en organisaties. Dit heeft te maken met verschillende veranderingen. Zo spelen nieuwe technologische ontwikkelingen, globalisering van de economie en snelle uitputting van energiebronnen een grote rol (Bijl, 2007). Maar ook het soort werk verandert. Er is een verschuiving gaande van handwerk naar kenniswerk. Steeds meer functies omvatten complex kenniswerk. In tegenstelling tot handwerk is dit soort werk niet zozeer tastbaar, maar is het werk wat ‘tacit knowledge’ bevat (Bijl, 2007). ‘Tacit knowledge’ is kennis die je hebt maar die niet in woorden kan worden uitgedrukt en alleen kan worden waargenomen door het zien van de handelingen die er uit voort komen¹. Daarnaast is er een nieuwe generatie medewerkers, de internetgeneratie, die zijn opgegroeid met computers, internet en mobiele telefoons. Deze medewerkers hebben andere voorkeuren, competenties en behoeften dan de vorige generaties (Bijl, 2007). Deze veranderingen hebben gevolgen voor de manier waarop organisaties georganiseerd zijn en functioneren (Baane, 2011; Bijl, 2007). “Organisaties bevinden zich op een nieuw speelveld dat andere eisen stelt aan het organiseren van werk” (Baane, 2011, p. 5).

¹ Michael Polanyi (1967) introduceert de term ‘tacit knowledge’. Zie voor meer informatie: www.infed.org/thinkers/polanyi.htm

Deze veranderende context vraagt om verandering in het organiseren van werk en verandering in het denken over werk, omdat de huidige manier van werken niet meer effectief is.

Deze vernieuwing van denken wordt bij Het Nieuwe Werken toegepast op vier gebieden: de technologie, de werkplek, de werkorganisatie inclusief het leiderschap en de kenniswerker zelf (Bijl, 2007). Baane et al. (2011) voegen deze samen in drie gebieden: bricks, bytes en behaviour. Hierbij staat bricks voor de fysieke omgeving, bytes voor de technologische/digitale omgeving en behaviour voor gedrag/sociale omgeving. Hieruit zijn vier kenmerken van HNW af te leiden (Baane et al., 2011): tijd- en plaats onafhankelijk werken, sturen op resultaat (output) van de medewerkers, vrij toegang tot en gebruik van kennis, ervaring en ideeën en flexibele arbeidsrelaties. Deze nieuwe manier van werken heeft impliciete en expliciete vooronderstellingen over de beoogde effecten. De twee belangrijkste beoogde effecten die worden genoemd zijn het verhogen van de opbrengsten en het verlagen van de kosten van organisaties (Baane et al, 2011).

HNW vraagt naast een andere manier van werken ook andere competenties van de medewerkers. Deze veranderende competenties beïnvloeden het gedrag en de houding van de medewerkers. HNW vraagt van de medewerker dat hij flexibel en zelfstandig is. Daarnaast is het de bedoeling dat de medewerker zijn werk goed uitvoert en resultaten behaalt, zonder directe sturing van een leidinggevende op het werkproces zelf. Verder is het van belang dat de medewerker zijn tijd goed kan indelen en een balans kan vinden en houden tussen werk en privé (Bijl, 2007, p. 20). Deze nieuwe competenties die van medewerkers gevraagd worden, vragen tegelijkertijd ook om een andere manier van managen. De rol van de manager verandert daarmee van aansturend via directe controle naar een meer coachende rol via begeleiding of dienstverlening (Bijl, 2007, p. 19). Door de veranderde competenties van medewerkers en de andere manier van werken, verandert ook de behoefte en vraag naar secretariële ondersteuning in de organisatie. De functie van secretaresse is daarmee ook aan verandering onderhevig.

Er is al veel literatuur verschenen over Het Nieuwe Werken, zowel over hoe HNW 'werkt' als welke effecten HNW heeft op de organisatie en de medewerker. Toch is er tot nu toe in de literatuur nog weinig aandacht voor de veranderende rol en plaats van de secretaresse in de nieuwe organisatie. De veranderende vraag naar ondersteuning wordt vooral in de praktijk steeds meer merkbaar. Secretary Plus neemt deze trend waar en zegt daarover: *"We zien in toenemende mate dat organisaties zich voorbereiden op de toekomst. Ze bekijken vanuit de organisatiestrategie hoe de secretariële ondersteuning zo efficiënt mogelijk georganiseerd kan worden en hoeveel capaciteit daarbij nodig is"* (Secretary Plus, 2012).

In het artikel *Help! De secretaresse verdwijnt!* (Vervaard, 2011) worden een aantal oorzaken genoemd voor de veranderende rol van secretaresses. Door digitalisering en nieuwe technologische toepassingen is informatie op elk moment en op elke plaats beschikbaar voor de medewerker. Daarnaast kan een medewerker ook gemakkelijker contact opnemen met de personen in zijn netwerk. Hiervoor is de medewerker dus niet meer afhankelijk van een secretaresse. Omdat HNW plaats- en tijdonafhankelijk is, is de traditionele ondersteuning tijdens kantooruren niet meer toereikend. Vragen naar secretariële ondersteuning worden ook steeds specifiek en complexer, waardoor er ook meer kennis en ervaring van de secretaresses wordt verwacht. Hieruit blijkt dat de vraag naar en behoefte aan secretariële ondersteuning dus verandert door Het Nieuwe Werken.

De vraag is echter hoe de secretariële ondersteuning opnieuw moet worden vormgegeven. Elke organisatie zal hier op zijn eigen manier mee moeten omgaan en een eigen context-gebonden vorm ontwikkelen voor een optimale ondersteuning. Zo is ook Organisatie X bezig met het vraagstuk van het vormgeven van een optimale ondersteuning, dit in de vorm van een pilot 'Optimale Ondersteuning'. Dit onderzoek richt zich dan ook op deze verandering binnen Organisatie X. In de volgende paragraaf zal de context van het onderzoek worden beschreven.

1.1.2 Context

Het onderzoek vindt plaats bij Organisatie X. Bij Organisatie X werken 5.000 medewerkers. Organisatie X bestaat uit vier bedrijfsonderdelen. Het hoofdkantoor is gevestigd in Utrecht.

Het hoofdkantoor van Organisatie X is in 2012 helemaal verbouwd en in augustus 2012 gaat men van start met Het Nieuwe Werken (HNW). Door de verbouwing is het pand helemaal ingericht op de facilitaire behoeften van HNW. Vanaf dat moment ontstaat bij de directie de vraag of de vorm van de secretariële ondersteuning nog wel toereikend is voor de nieuwe manier van werken bij Organisatie X. Daarbij speelt ook de gedachte dat de ondersteuning te omvangrijk is in aantal personen. De secretariële ondersteuning kan volgens de directie terug gebracht worden in capaciteit.

In oktober 2012 wordt vanuit de directie de wens bij de kartrekker neergelegd om te komen met een voorstel tot verandering van de secretariële ondersteuning. De kartrekker gaat vanaf dat moment inventariseren bij de directie waar precies behoefte naar is met betrekking tot de secretariële ondersteuning. Ook gaat de kartrekker in gesprek met een externe organisatie om te kijken hoe de ondersteuning opnieuw vorm gegeven zou kunnen worden. Het idee ontstaat om een pilot op te starten op de 10^e en 11^e verdieping van het hoofdkantoor van Organisatie X, om een nieuwe vorm van ondersteuning te beproeven. In januari 2013 gaat de werkgroep pilot 'Optimaal Ondersteunen' van start onder leiding van de kartrekker. In deze werkgroep nemen afgevaardigde secretaresses van de bedrijfsonderdelen plaats die op de 10^e en 11^e verdieping gevestigd zijn en daarnaast nemen ook

een afgevaardigde van P&O en een afgevaardigde van ICT plaats. In de werkgroep wordt besproken hoe de pilot eruit moet komen te zien. In februari worden de Rabobank en Microsoft bezocht, om te zien hoe de secretariële ondersteuning bij die organisaties is vormgegeven. Op acht april 2013 gaat de pilot 'Optimaal Ondersteunen' van start op de twee verdiepingen. De medewerkers worden op deze dag door de secretaresses geïnformeerd over de pilot. In de flyer, die wordt uitgedeeld onder de medewerkers, staat de pilot als volgt omschreven:

“Daarom gaan we op de 10^e [en 11^e] etage van Organisatie X een proef doen met een integraal ondersteunend team voor al onze collega's. Je zou het een 'Secretariaat 2.0' kunnen noemen: een dynamisch, eigentijds team dat jou proactief en vakkundig helpt met ondersteunende diensten, passend bij de actuele ontwikkelingen, Het Nieuwe Werken en de koers van Organisatie X. Samen willen we onderzoeken hoe een Secretariaat anno 2013 optimale ondersteuning kan blijven bieden aan collega's die zelfredzaam en flexibel zijn en met smartphone en tablet dagelijks online hun werk inrichten. Het Secretariaat 2.0 dus!”²

Concreet zien de veranderingen in de pilot er als volgt uit. Op elke verdieping zijn een aantal verschillende bedrijfsonderdelen gevestigd. Voor de start van de pilot was de secretariële ondersteuning per bedrijfsonderdeel vorm gegeven, waardoor er verschillende secretaresses werkten per verdieping. Tijdens de pilot valt het onderscheid tussen de ondersteuning van de verschillende bedrijfsonderdelen weg en is er één integraal secretariaatsteam per verdieping. Ook het onderscheid tussen afdelingssecretaresse, directiessecretaresse of project assistent komt hiermee te vervallen. Iedere medewerker kan in principe door elke secretaresse op de verdieping worden geholpen. De pilot is een proef om te onderzoeken hoe de secretariële ondersteuning binnen Organisatie X op een optimale en effectieve manier kan worden vorm gegeven. Het is een zoektocht naar vraag, behoefte en aanbod in wisselwerking tussen secretaresses en medewerkers. De pilot loopt tot het einde van het jaar 2013, waarna er een evaluatie plaats vindt. Op basis van deze proef wordt er een advies geschreven over hoe ook op de andere verdiepingen binnen het Organisatie X hoofdkantoor een andere manier van secretariële ondersteuning kan worden vormgegeven en geïmplementeerd.

Zoals elk bedrijf of organisatie, staat ook Organisatie X niet stil. Organisatie X is als organisatie continu bezig zich aan te passen aan de ontwikkelingen in de omgeving en in de maatschappij. Een organisatieverandering staat daarom ook nooit op zich zelf, maar is onderdeel van meer algemene of

² De flyer “Wat Maak Je Menu!?”, werd uitgedeeld onder de medewerkers op de 10^e en 11^e verdieping op 8 april 2013.

grotere organisatieveranderingen. De pilot 'Optimaal Ondersteunen' maakt daarom ook deel uit van een groter geheel van veranderingen binnen Organisatie X. Dit onderzoek richt zich echter specifiek op de pilot 'Optimaal Ondersteunen'. Hoewel de pilot tot het einde van 2013 loopt, focust dit onderzoek zich op het begin van de pilot. Het begin behelst zowel de aanloop naar de eigenlijke start van de pilot, tot en met de eerste twee maanden dat de pilot daadwerkelijk is gestart. Bij deze pilot zijn verschillende groepen betrokken actoren te onderscheiden. Zo zijn er de directie van Organisatie X en de kartrekker, die ideeën hebben over de redenen, het doel en de aanpak van de verandering. Daarnaast is de verandering van de secretariële ondersteuning van invloed op de 'gebruikers' van de ondersteuning. Een verandering in de ondersteuning van de medewerkers, vraagt automatisch om een verandering bij de medewerkers zelf. De derde groep van actoren zijn natuurlijk de secretaresses zelf. De veranderingen in de secretariële ondersteuning zijn direct van invloed op de functie en werkzaamheden van de secretaresses. In dit onderzoek staat deze laatste groep dan ook centraal.

1.2 Probleemstelling

1.2.1 Doelstelling

Zoals in de vorige paragraaf is beschreven richt dit onderzoek zich op de verandering van de secretariële ondersteuning binnen Organisatie X in de pilot 'Optimaal Ondersteunen'. De doelstelling van dit onderzoek is:

Inzicht verkrijgen in hoe secretaresses van het Organisatie X hoofdkantoor, het veranderproces 'pilot Optimaal Ondersteunen' ervaren.

1.2.2 Vraagstelling

Deze doelstelling leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

Hoe ervaren secretaresses van het Organisatie X hoofdkantoor, het veranderproces 'pilot Optimaal Ondersteunen'?

1.3 Relevantie

1.3.1 Maatschappelijke relevantie

Het Nieuwe Werken is in deze tijd een belangrijke trend in het bedrijfsleven en bij organisaties. Het Nieuwe Werken zal de komende jaren steeds meer geïntegreerd worden in de manier van werken

van individuen en organisaties. Niet alleen in Nederland maar wereldwijd is deze trend zichtbaar. Het is daarom belangrijk om niet alleen zicht te hebben op de veranderingen in de structuur en inrichting van organisaties en de technologische ontwikkelingen (bricks en bytes), maar ook om zicht te hebben op welke gevolgen HNW heeft voor de medewerkers (behaviour). Vooral de gevolgen voor de functie van secretaresse zijn tot nu toe onderbelicht gebleven. Deze functie zal de komende tijd sterk onderhevig zijn aan veranderingen en dat vraagt van de secretaresses flexibiliteit en aanpassingsvermogen. Zoals altijd gaan veranderingen gepaard met onzekerheden, omdat het vaak niet meteen duidelijk is in welke richting de verandering zich ontwikkelt. Het is dan ook van belang om oog te hebben wat deze veranderingen kunnen betekenen voor individuele medewerkers. Dit onderzoek levert een bijdrage aan het begrip over hoe Het Nieuwe Werken van invloed is op de functie van secretaresses en met name hoe de secretaresses dit ervaren. Inzicht in hoe secretaresses het veranderproces en de eigenlijke verandering ervaren, kan organisaties helpen om het veranderproces van de secretariële ondersteuning in de toekomst zo vorm te kunnen geven dat de secretaresses op een zo goed mogelijke manier de veranderingen in hun werk kunnen begrijpen, vormgeven en accepteren.

1.3.2 Wetenschappelijke relevantie

Er is al veel geschreven over HNW, en hoe een organisatie volgens HNW kan worden vormgeven. Zie hiervoor bijvoorbeeld Baane et al. (2011) of Bijl (2007). Ook zijn er onderzoeken die kijken naar de effecten van HNW op organisaties in het algemeen en op medewerkers hun tevredenheid. Er is echter nog weinig onderzoek gedaan naar welke gevolgen HNW heeft voor de secretariële ondersteuning en hoe secretaresses deze gevolgen van HNW voor hun werkzaamheden, ervaren. Dit onderzoek draagt bij aan het inzicht hoe secretaresses veranderingen in hun werkzaamheden, in het kader van HNW, ervaren. Daarnaast draagt dit onderzoek bij aan inzichten hoe secretaresses een veranderproces kunnen ervaren. Hiermee is het onderzoek ook een aanvulling op theorieën over organisatieverandering en verandermanagement.

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk twee worden de onderzoeksstrategie en de onderzoeksmethoden beschreven en toegelicht. In hoofdstuk drie worden de theoretische concepten toegelicht die een rol spelen bij de analyse van de resultaten. Hoofdstuk vier is een uiteenzetting van de resultaten, waarna in hoofdstuk vijf de resultaten worden geanalyseerd aan de hand van de theoretische concepten uit hoofdstuk drie. In hoofdstuk zes wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvraag. Deze scriptie wordt afgesloten met een discussie in hoofdstuk zeven.

2. Onderzoeksmethoden

2.1 Inleiding

Dit hoofdstuk is een toelichting en verantwoording van de onderzoeksstrategie en de onderzoeksmethoden. Allereerst zal de onderzoeksstrategie worden toegelicht, waarna er aandacht is voor de onderzoeksmethoden en de analyse. Tot slot zal er worden stil gestaan bij de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek.

2.2 Onderzoeksstrategie

Om de onderzoeksvraag van dit onderzoek te kunnen beantwoorden is gekozen om het onderzoek kwalitatief vorm te geven. *“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).”* Een groot voordeel van kwalitatief onderzoek is dat het zich kan richten op *“naturally occurring data to find the sequences (‘how’) in which participants’ meaning (‘what’) are deployed and thereby establish the character of some phenomenon (Silverman, 2007, p. 44).”* Door kwalitatief onderzoek kunnen de onderliggende beweegredenen van de respondenten worden blootgelegd.

Het wetenschapsfilosofisch uitgangspunt van dit onderzoek is de interpretatieve benadering. De interpretatieve benadering is gestoeld op de gedachte dat er niet één algemene werkelijkheid is. Men gaat er vanuit dat *“mensen betekenis geven aan verschijnselen en dat ze die betekenissen onderling uitwisselen in hun alledaagse interacties, zodanig dat ze gezamenlijk een werkelijkheid construeren”* (Boeije, 2005, p. 20). De interpretatieve benadering gaat er dan ook vanuit dat er verschillende interpretaties van de werkelijkheid mogelijk zijn. *“Activity and meaning are loosely coupled; events have multiple meanings because people interpret experience differently”* (Bolman en Deal, 2003, 242). Bij interpretatief onderzoek staat het *‘emic perspective’* van het individu centraal: de betekenis die het individu aan een bepaalde gebeurtenis geeft (Boeije, 2005). Door de kwalitatieve interpretatieve vormgeving van dit onderzoek kan de onderzoeker de verschillende werkelijkheden van de respondenten proberen te vatten en weer te geven.

Het onderzoek heeft ook een abductief karakter. *“Abductive reasoning begins with a puzzle, a surprise, or a tension, and then seeks to explicate it by identifying the conditions that would make that puzzle less perplexing and more of a ‘normal’ or ‘natural’ event”* (Schwartz-Shea en Yanow, 2012, p. 27). Abductie is een voortdurend proces omdat de logica keer op keer toegepast kan worden binnen hetzelfde onderzoek (Agar, 2010). De onderzoeker is op het zelfde moment zowel *‘puzzled’* over de empirische data als over de theorie (Schwartz-Shea en Yanow, 2012). Vanaf het moment van de start van het onderzoek begon de onderzoeker met een *‘puzzle’* over de onderzoekssituatie en een aantal theoretische *‘sensitizing concepts’* (Blumer, 1954) in het hoofd. De dataverzameling en theoretische verkenning heeft dan ook gelijktijdig plaats gevonden bij het doen van dit onderzoek

2.3 Onderzoeksmethoden

2.3.1 Etnografie

De dataverzameling heeft een etnografische karakter. Etnografie is een onderzoeksmethode die voortkomt uit de antropologie. Brewer (2000) beschrijft etnografie als: *“the study of people in naturally occurring settings or ‘field’ by methods of data collection which capture their social meanings and ordinary activities, involving the researcher participating directly in the setting, if not also the activities, in order to collect data in a systematic manner (p. 6).”* Etnografie omvat daarom observaties van, en participatie in, een bepaalde groep (Neyland, 2008). *“This observation and participation aims to engage with questions of how a particular group operates, what it means to be a member of a particular group and how changes can affect that group”* (Neyland, 2008:1). Bij etnografisch onderzoek gaat het om de vertaling van de contexten en betekenissen en om het maken van een verbinding tussen de verschillende werelden. Zonder aandacht voor de betekenissen en situaties zoals ze worden geïnterpreteerd door de leden van de verschillende groepen, kan men niets leren van die andere perspectieven (Agar, 2010). Het onderzoeken van andere perspectieven is het doel van etnografie. Context en betekenisgeving staan daarom centraal bij etnografisch onderzoek en leiden de onderzoeker *“into another point of view and then help craft a translation between the point of view of the researched group and that of the audience of an eventual report”* (Agar, 2010:290).

Als onderdeel van deze etnografische methode is de data verzameld door middel van interviews met en observaties van de secretaresses op de 10^e en 11^e verdieping van het hoofdkantoor van Organisatie X. Deze twee methoden van dataverzameling worden nu verder uitgelegd.

2.3.2 Interviews

Een gedeelte van de dataverzameling heeft plaatsgevonden middels het afnemen van interviews met de secretaresses. De onderzoeksgroep bestaat uit alle secretaresses van de 10^e en 11^e verdieping. Dit zijn vijftien secretaresses. In totaal heb ik zestien interviews afgenomen. Ik heb alle vijftien secretaresses uit de onderzoeksgroep geïnterviewd en daarnaast heb ik ook nog een interview gehad met de kartrekker van de pilot.

De vijftien interviews met de secretaresses waren semigestructureerd van aard. Dit betekent dat de interviews werden afgenomen aan de hand van een aantal vooraf vastgestelde onderwerpen. Wel was er nog veel ruimte voor de interviewer om door te vragen, waardoor er ook andere onderwerpen aan bod zijn gekomen die de respondenten aandroegen. Het verhaal van de respondent was leidend en de vooraf opgestelde onderwerpen heb ik gebruikt om een richting te geven aan het interview. Ook mijn rol als onderzoeker is belangrijk geweest in het afnemen van de interviews. Tijdens de interviews heb ik geprobeerd om suggestieve vragen te vermijden, zodat mijn mening de respondenten niet zou beïnvloeden. Desondanks blijft de mogelijkheid bestaan dat de respondenten sociaal wenselijke antwoorden hebben gegeven. Bij de aanvang van de interviews heb ik geprobeerd openheid te creëren door de respondenten te vertellen wat ik met de interviews ging doen en gevraagd of ik de interviews mocht opnemen. Ook heb ik verteld dat de namen van de respondenten geanonimiseerd worden in het onderzoeksrapport. Hiermee heb ik een veilige situatie willen creëren waarin de respondenten open en eerlijk hun verhaal konden doen.

Voordat ik de interviews heb afgenomen, was ik al een paar weken in de organisatie aanwezig, waardoor ik met de meeste secretaresses wel al even kort had gesproken. De secretaresses kenden mijn gezicht en wisten ook wat ik in de organisatie deed en waarom ik met hen wilde spreken. Dit heeft ervoor gezorgd dat er tijdens de interviews een sfeer van wederzijdse gewenning was tussen mij als onderzoeker en de respondenten. Deze gewenning was te merken in de openheid van de secretaresses. Een aantal secretaresses hebben ook expliciet aangegeven dat ze van te voren niet hadden gedacht dat ze zo open zouden zijn, maar dat het goed voelde om gewoon eerlijk te vertellen hoe ze de pilot ervaren. Verder heb ik de openheid gemerkt in de verhalen die mij in vertrouwen en 'off the record' verteld zijn, waarbij er soms ook sprake was van emoties bij sommige respondenten.

Het interview met de kartrekker was ook semigestructureerd van aard. Voorafgaand aan het interview had ik een aantal vragen opgesteld die ik in het interview gesteld heb. Wel was ik daarin flexibel en open, en hebben we ook andere onderwerpen besproken die door doorvragen van mijn kant en door de kartrekker zelf werden aangekaart.

2.3.3 Observaties

Het andere deel van de dataverzameling is gebeurd middels observatie. (Participatieve) observatie is het innemen van *“a place in some natural setting on a relatively long-term basis in order to investigate, experience and represent the social life and social processes that occur in that setting”* (Emerson, Fretz & Shaw, 2001, p. 352). Observatie is niet alleen het toegang krijgen tot en het onderdompelen van de onderzoeker in de nieuwe sociale wereld, maar het omvat ook het op- en beschrijven van de situatie zodat de onderzoeker een versie van de waargenomen wereld aan anderen kan beschrijven (Emerson, Fretz & Shaw, 2001). De beschrijvingen die de onderzoeker maakt over de waargenomen werkelijkheid worden fieldnotes genoemd. Fieldnotes zijn opgeschreven observaties en reflecties met betrekking tot het onderzoeksveld (Atkinson, 1992). Atkinson (1992) omschrijft het onderzoeksveld als *“produced (not discovered) through the social transactions engaged in by the ethnographer. The boundaries of the field are not ‘given’. They are the outcome of what the ethnographer may encompass in his or her gaze; what he or she may negotiated with hosts and informants; and what the ethnographer omits and overlooks as much as what the ethnographer writes”* (p. 9). De onderzoeker beïnvloedt daarom de onderzoekscontext en de fieldnotes zijn altijd een gedeeltelijke weergave van de werkelijkheid zoals de onderzoeker die heeft waargenomen.

Fieldnotes zijn een specifiek soort data en daarom is het belangrijk om de vier kenmerken van fieldnotes (Emerson, Fretz & Shaw, 2001) hier te noemen. Allereerst zijn fieldnotes een vorm van representatie van de geobserveerde gebeurtenissen. Ten tweede zijn fieldnotes selectief. De onderzoeker selecteert (onbewust) de gebeurtenissen waarover hij wel of niet schrijft. Fieldnotes schetsen dan ook nooit een compleet beeld. Fieldnotes zijn, ten derde, beschrijvend van aard. De beschrijvingen hebben een bepaald doeleinde. Daarom bevatten fieldnotes altijd een proces van interpretatie en betekenisgeving. Tot slot hebben fieldnotes geen onderlinge samenhang en zijn ze vaak niet chronologisch. Fieldnotes bestaan uit losse stukken van gebeurtenissen, een begin of eind van verhalen en uit details van uiteenlopende observaties (Emerson, Fretz & Shaw, 2001). Fieldnotes zijn geschikt voor etnografisch onderzoek omdat ze de geobserveerde realiteiten vastleggen in geschreven teksten om zo gelezen, overdacht, geselecteerd en herschreven te worden met als doel een etnografische analyse te maken (Emerson, Fretz & Shaw, 2001).

Gedurende de onderzoeksperiode ben ik als onderzoeker aanwezig geweest in het onderzoeksveld op de 10^e en 11^e verdieping van Organisatie X. De observaties die ik heb uitgevoerd bestaan zowel uit waarnemingen als uit participatie/interactie met de secretaresses. De observaties die ik heb uitgevoerd hebben betrekking op:

- Werkgroep bijeenkomsten
- Gesprekken en interacties tussen secretaresses onderling
- Gesprekken en interacties tussen secretaresses en medewerkers
- Gesprekken en interacties tussen mij als onderzoeker en secretaresses
- Kwartaalbijeenkomst
- Bijeenkomsten van secretaresses op de 10^e verdieping
- Bijeenkomsten van secretaresses op de 11^e verdieping

In het bevindingenhoofdstuk van dit onderzoeksrapport zullen met name interviewcitaten worden gebruikt. In dat hoofdstuk worden alleen die fieldnotes weergegeven die bijdragen aan de verduidelijking van de bevindingen. De observaties hebben echter een grote bijgedragen geleverd aan mijn beeldvorming over het onderzoeksveld en dienden ook als input voor de interviews die ik heb afgenomen. De analyse is dan ook gebaseerd op de data verkregen zowel uit de interviews als uit de observaties.

2.4 Analyse

De interviews zijn opgenomen met een recorder en daarna getranscribeerd. Om de gegevens van de interviewtranscripten en de fieldnotes te ordenen is de data geanalyseerd doormiddel van coderen. Coderen is het toekennen van codes aan kleine data-fragmenten. Een code is een hele beknopte samenvatting van waar het data-fragment over gaat, en bestaat uit een woord of een korte zin (Van Thiel, 2007). Het coderen is gebeurd in twee fases (Boeije, 2005; Saldaña, 2009). In de eerste fase is dicht bij de data gebleven om zo duidelijk te krijgen welke onderwerpen de data omvat. Dit heeft zich geuit in een veelheid aan codes. In de tweede fase zijn deze codes ingedikt tot een aantal overkoepelende codes (Boeije, 2005; Saldaña, 2009).

De analyse van de data is het koppelen van de codes door middel van het leggen van verbanden en het ontdekken van patronen aan de hand van de theorie. De processen van dataverzameling, coderen en analyseren hebben voor een deel gelijktijdig plaats gevonden. Zo heeft de data tot nieuwe ideeën voor het coderen en de analyse geleid, en andersom hebben het coderen en het analyseren geleid tot het vergaren van nieuwe data tijdens interviews.

2.5 Betrouwbaarheid en validiteit

De onderzoeker speelt een grote rol in zowel de uitvoering als de data-analyse in een kwalitatief onderzoek. De onderzoeker heeft invloed door zijn of haar aanwezigheid in het veld. Maar ook bij de analyse van de data en de resultaten die uiteindelijk in het onderzoeksrapport terecht komen speelt de onderzoeker een rol. Hoe de onderzoeker hier mee omgaat is van invloed op de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. *“It is the researcher’s creativity, sensitivity, flexibility and skill in using the verification strategies that determines the reliability and validity of the evolving study (Morse, Barrett, Mayan, Olson & Spiers, 2002, p.17)”*

De betrouwbaarheid van het onderzoek heeft betrekking op de nauwkeurigheid en consistentie waarmee het onderzoek is uitgevoerd (Van Thiel, 2007). De validiteit van het onderzoek heeft te maken met de geldigheid van het onderzoek (Van Thiel, 2007). Hieronder zal worden toegelicht hoe met deze kwaliteitscriteria rekening is gehouden tijdens het onderzoek.

2.5.1 Betrouwbaarheid

Voor dit onderzoek zijn alle vijftien secretaresses geïnterviewd die mee doen met de pilot ‘Optimaal Ondersteunen’ op de 10^e en 11^e verdieping van het hoofdkantoor van Organisatie X. Omdat alle betrokken secretaresses zijn geïnterviewd is er geen sprake van een steekproef, waardoor de data representatief zijn voor de gehele onderzoeksgroep. Dit vergroot de betrouwbaarheid van het onderzoek. Voor de interviews heb ik gebruik gemaakt van een topiclijst, die voorafgaand aan de interviews is opgesteld. Ondanks dat was er tijdens de interviews veel ruimte voor eigen inbreng van de respondenten en ruimte voor de onderzoeker om wel of niet door te vragen op antwoorden. Hierdoor verschillen de interviews op verschillende punten van elkaar. Ook mijn rol als onderzoeker is belangrijk geweest in het afnemen van de interviews. Tijdens de interviews heb ik zoveel mogelijk geprobeerd om suggestieve vragen te vermijden, zodat mijn mening de respondenten niet zou beïnvloeden. Desondanks blijft de mogelijkheid bestaan dat de respondenten sociaal wenselijke antwoorden hebben gegeven. De afgenomen interviews en de gedane observaties zijn sterk moment- en situatieafhankelijk. De fase van dataverzameling was in een periode van spanning en onzekerheid omdat de verandering nog maar net was ingezet. Deze beginfase van het veranderingsproces is van invloed op hoe de betrokkenen de verandering ervaren. Er kan daarom een verschil zijn in ervaringen van de secretaresses als de secretaresses op een anders moment waren geïnterviewd en geobserveerd, bijvoorbeeld een tijd voor de start van de pilot, of aan het einde van de pilot. Het doel van dit onderzoek is dan ook de ervaringen van de secretaresses weer te geven op een bepaald moment in de tijd.

2.5.2 Validiteit

Tijdens de interviews heb ik geprobeerd openheid te creëren door de respondenten te vertellen wat ik met de interviews ging doen en gevraagd of ik de interviews op mocht nemen. Ook heb ik verteld dat de respondenten geanonimiseerd worden in het onderzoeksrapport. Hiermee heb ik een veilige situatie willen creëren waarin de respondenten open en eerlijk hun verhaal konden doen. Daarnaast heb ik waarborgen voor de validiteit ingebouwd, door zowel interviews als observaties te gebruiken als onderzoeksmethoden. Dit wordt methodetriangulatie genoemd (Silverman, 2010). Door de verkregen data uit deze methodetriangulatie met elkaar te vergelijken, is geprobeerd een bias, of kokervisie, van de onderzoeker te beperken. Daarnaast is door kritische reflectie op de onderzoeksmethoden, de verkregen data en de analyse, door de onderzoeker zelf getracht om subjectiviteit van de onderzoeker te voorkomen. Ook is er sprake geweest van een audit trail, waarbij de scriptiebegeleider het onderzoek stapsgewijs heeft gevolgd en daarbij kritische vragen heeft gesteld over de genomen besluiten van de onderzoeker (Boeijs, 2005).

3. Theoretisch kader

3.1 Inleiding

Dit hoofdstuk is de theoretische verkenning van de literatuur die bij de uitvoering en analyse van het onderzoek van belang is geweest. Omdat dit onderzoek betrekking heeft op organisatieverandering, wordt eerst ingegaan op het begrip organisatieverandering. Het gedrag en de houding van medewerkers is van groot belang bij organisatieverandering. De wijze waarop medewerkers betekenis geven aan de verandering is daar van invloed op. Daarom zal aandacht worden besteed aan betekenisgeving en vervolgens zal worden ingegaan op betrokkenheid. Het wel of niet betrokken zijn van medewerkers bij een organisatieverandering, wordt beïnvloed door de wijze van betekenisgeving aan die verandering.

3.2 Organizatieverandering

Organisatieverandering gaat over het veranderen van een organisatie. Maar wat is een organisatie eigenlijk? Organisaties zijn geen dingen die tastbaar zijn. Ook al zie je om je heen een uitgebreid aanbod van kantoorpanden, die kantoren zelf zijn niet de organisatie. Het kantoor is een omhulsel, een fysiek kenmerk van een organisatie. Maar zonder mensen die handelingen, acties uitzetten en met elkaar interacteren, bestaat de organisatie niet. Walsh en Ungson (1991) definiëren een organisatie als *“a network of intersubjectively shared meanings that are sustained through the development and use of a common language and everyday social interaction (p. 60).”* Een organisatie is dus vooral een social fenomeen. Vaak wordt er gebruik gemaakt van metaforen om een organisatie te omschrijven. Smircich (1983) stelt dat een organisatie *“is a metaphor referring to the experience of collective coordination and orderliness (p. 341).”* Een organisatie kan daarom worden gezien als een metafoor om orde aan te brengen in de chaotische en verschillende ervaringen van individuen, waardoor er een collectief begrip ontstaat over wat de organisatie is.

Tsoukas en Chia (2002) stellen dat er vaak over organisatieverandering wordt gesproken als zijnde doelbewust ingezette en losstaande trajecten die de stabiliteit van de organisatie doorbreken. En wanneer het verandertraject is afgelopen neemt de organisatie weer een stabiele staat aan. Tsoukas en Chia (2002) zien verandering echter als een ‘ongoing’ proces in organisaties. *“Change, we argue, is the reweaving of actors’ webs of beliefs and habits of action to accommodate new experiences obtained through interactions (Tsoukas & Chia, 2002, p. 567).”* Bij een organisatieverandering draait het daarom volgens Tsoukas en Chia (2002) vaak om een verandering in het gedrag, gewoontes en overtuigingen van de medewerkers.

Organisatieveranderingen hebben vaak als doel het verbeteren van de prestaties van de organisatie (Homan, 2005). De noodzaak voor verandering is te vinden in de steeds maar weer veranderende omgeving waarin organisaties zich bevinden. Om goed te blijven presteren moeten organisaties zich steeds opnieuw aanpassen aan de omstandigheden en de omgeving. Boonstra (1992) zegt hierover: *“De noodzaak voor vernieuwing van bedrijven komt voort uit verdere internationalisering van markten en toenemende concurrentie. Klanten stellen hogere eisen aan de kwaliteit van producten en dienstverlening. Technologische ontwikkelingen en veranderingen op economisch, politiek en sociaal gebied vragen van bedrijven flexibiliteit om omgevingsveranderingen te vertalen in vernieuwing in het bedrijf (1992, p. 1).”*

Organisatieverandering heeft zoals genoemd vaak de optimalisatie van de organisatie als doel. Verandering heeft daarmee niet alleen invloed op de processen en systemen in een organisatie maar juist ook op de mensen die in de organisatie werken. Zoals Tsoukas en Chia (2002) aangeven doorbreekt een organisatieverandering ook het gedrag, het handelen en de gewoontes van de medewerkers. Daarom is het bij organisatieverandering van belang om aandacht te geven aan de betekenisgeving van de medewerkers aan de verandering. De volgende paragraaf gaat verder in op betekenisgeving.

3.3 Betekenisgeving en organisatieverandering

3.3.1 Zeven kenmerken van betekenisgeving

Karl E. Weick is een grondlegger op het gebied van *sensemaking*. Hij beschrijft *sensemaking* als *“the making of sense (Weick, 1995, p. 4).”* In dit onderzoek zal de Nederlandse vertaling van het begrip *sensemaking* worden gehanteerd, namelijk *betekenisgeving*. Weick (1995) onderscheidt zeven kenmerken van betekenisgeving: *“identity, retrospect, enactment, social, ongoing, etraced cues en plausibility (p. 61-62).”* Deze kenmerken worden hieronder toegelicht. Betekenisgeving:

1. Is gestoeld op identiteitconstructie: De wijze waarop een persoon ergens betekenis aan geeft, is afhankelijk van het beeld dat die persoon van zichzelf heeft. Maar de betekenis die een persoon aan iets geeft zegt ook weer iets over de identiteit van die persoon. Weick stelt het als volgt: *“Whenever I define self, I define ‘it’, but to define it is also to define self (Weick, 1995, p. 20).”*

Weick (1995) noemt identiteitsconstructie als eerste kenmerk van betekenisgeving omdat de constructie en het behoud van identiteit ten grondslag ligt aan betekenisgeving. Identiteit wordt geconstrueerd in de tegenwoordigheid van anderen, door het formuleren van verschillen en overeenkomsten met de ander. Het begrip van wie we zijn of juist niet zijn is verbonden met het

begrip van wie anderen zijn, of juist niet zijn (Ybema et al., 2009). Jenkins (1996) stelt dat individuele identiteit alleen kan bestaan in een sociale wereld en daarmee sociaal wordt geconstrueerd. *“Individual identity – embodied in selfhood – is not meaningful in isolation from the social world of other people. Individuals are unique and variable, but selfhood is thoroughly socially constructed: in the processes of primary and subsequent socialisation, and in the ongoing processes of social interaction within which individuals define and redefine themselves and others throughout their lives (Jenkins, 1996, p. 20).”*

Individuele identiteit wordt dus geconstrueerd door het definiëren van de eigen ‘ik’ en de sociale omgeving. Voor medewerkers spelen de organisationele en professionele discourses in de organisatie een rol, omdat die iets zeggen over het wenselijke en geschikte gedrag van het individu in een bepaalde functie (Ybema et al., 2009). Individuen proberen om te gaan met de complexe en vaak ambigue en tegenstrijdige ervaringen in hun werk en in de organisatie, door het doen van ‘*identity work*’ (Alvesson, Ashcraft & Thomas, 2008, p. 15). Identity work is *“the ongoing mental activity that an individual undertakes in constructing an understanding of self that is coherent, distinct and positively valued. (...) An individual crafts a self-narrative by drawing on cultural resources as well as memories and desires to reproduce or transform their sense of self (Alvesson et al., 2008, p. 15).”* Mensen doen met name aan *identity work* wanneer *“the routinized reproduction of a self-identity in a stable setting is discontinued and may be triggered by uncertainty, anxiety, questioning or self-doubt (Alvesson et al., 2008, p. 15).”* Speciale gebeurtenissen zoals veranderingen of reorganisaties, maar ook dagelijkse vormen van stress kunnen leiden tot een verhoogd bewustzijn bij het individu van de geconstrueerde eigen identiteit en daardoor zal het individu ook meer bewust bezig zijn met *identity work* (Alvesson et al., 2008). Het bewust bezig zijn met *identity work* kan voortkomen uit *“a mismatch between self-understandings and the social ideals promoted through discourse (Alvesson et al., 2008, p. 15).”* Wanneer een individu spanning tussen zijn eigen identiteit en een gewenste identiteit ervaart zal hij actiever aan *identity work* doen om deze spanning op te lossen. Identiteitsconstructie is hiermee een doorgaand proces.

2. Is retrospectief: Het verleden speelt een rol in de betekenisgeving van een persoon. Ervaringen en betekenissen uit het verleden van een persoon zijn een basis voor de betekenisgeving in het heden (Weick, 1995, p. 24-30).

3. Construeert de omgeving: Een persoon construeert (een deel van) de omgeving waarin hij zijn betekenis vormt door zijn handelen. *“People often produce part of the environment they face. (...) They act, and in doing so create the materials that become the constraints and opportunities they face (Weick, 1995, p. 30-31).”*

4. Is een sociale activiteit: Mensen staan altijd in contact met anderen en met de omgeving. Hun betekenisgeving wordt beïnvloed door interacties met anderen. *“Human beings in interacting with one another have to take account of what each other is doing or about to do; they are forced to direct their own conduct or handle their situation in terms of what they take into account (Blumer, 1969, p. 8).”*

5. Is een continu proces: Het proces van betekenisgeving kent geen begin of een eind. *“People are always in the middle of things, which become things, only when those same people focus on the past from some point beyond it (Weick, 1995, p. 43).”*

6. Is gefocust op en door geselecteerde waarnemingen: Wat wordt waargenomen is afhankelijk van de context waarin de waarneming plaats vindt. De context is op twee manieren van invloed op wat wordt waargenomen: *“First, context affects what is extracted as a cue in the first place. (...) Second, context also affects how the extracted cue is then interpreted (Weick, 1995, p. 51).”*

7. Is gericht op plausibiliteit: Betekenisgeving is niet gericht op het vaststellen van een absolute waarheid. Het gaat erom dat de betekenis die gegeven wordt, voor die persoon *“socially acceptable and credible (Weick, 1995, p. 61)”* is.

3.3.2 Communicatie en betekenisgeving

Betekenisgeving is een sociaal proces (Weick, 1995) waarbij communicatie een belangrijke rol speelt. Door het communiceren van boodschappen, en door de mogelijkheid om de dialoog aan te gaan over die verkregen informatie kunnen medewerkers hun betekenisgeving vormen over de verandering. *“Mensen staan constant met elkaar in contact. Ze praten, wisselen informatie uit, doen samen een klus, ze onderhandelen, delen ervaringen en vertellen elkaar verhalen. De kern van wat mensen daarbij met elkaar doen is het benoemen, vergelijken, ontwikkelen en veranderen van betekenissen (Boonstra, 2006, p. 36).”* Volgens Homan (2005) is bij organisatieverandering het vormen en beïnvloeden van de betekenisgeving van actoren van belang. Medewerkers kunnen hierdoor een positieve of negatieve (gedeelde) betekenis aan verandering geven. Communicatie over het doel van de verandering, de noodzaak tot verandering en het veranderproces kan bijdragen aan een positief (gedeelde) betekenisgeving en motivatie van de medewerkers voor de verandering, wat het succes van de verandering kan beïnvloeden (Bennebroek Gravenhorst, 2002; Elving, 2006).

Communicatie speelt hierdoor een belangrijke rol bij organisatieverandering. *“The empirical picture that is slowly emerging indicates that communication process and organizational change are inextricably linked processes (Lewis, 1999, p. 4).”* Elving (2006) stelt dat het bij organisatieverandering belangrijk is om goede informatie te geven over *“wat er moet veranderen in de taakuitvoering, hoe*

die moet veranderen, wanneer die moet veranderen en natuurlijk dat er ook argumenten worden gegeven voor het waarom van de verandering (p. 105).” Hiernaast is het volgens Elving (2006) ook van belang dat er gelegenheid is voor de medewerkers om te kunnen reageren en feedback te kunnen geven op de veranderingen.

De Ridder (2006) noemt twee waarden van communicatie. De primaire waarde van communicatie betreft het overdragen van een boodschap. Bij de secundaire waarde van communicatie ligt de nadruk op de intrinsieke voldoening die de zender en/of ontvanger haalt uit het communicatieproces zelf. Terwijl De Ridder (2006) onderscheid maakt in een primaire en secundaire waarde van communicatie, onderscheiden Bennebroek Gravenhorst en Elving (2005) drie doelen van communicatie in organisaties. Het eerste doel van communicatie in organisaties is het communiceren van boodschappen. Het tweede doel van communicatie gaat over de mogelijkheden van medewerkers om te reageren op de veranderingen die gecommuniceerd worden. Ten derde is het doel van communicatie het reduceren van onzekerheden. Het eerste doel van communicatie van Bennebroek Gravenhorst en Elving (2005) komt overeen met de primaire waarde van communicatie, en het tweede en derde doel komen overeen met de secundaire waarde van communicatie die De Ridder (2006) noemt.

Zoals het derde doel van communicatie al aangeeft, speelt communicatie een rol bij het reduceren van onzekerheid bij organisatieverandering (Bennebroek Gravenhorst en Elving, 2005). Bennebroek Gravenhorst (2002) stelt dat onzekerheid het gevolg kan zijn van *“slechte informatievoorziening of onduidelijkheid over de noodzaak voor en consequenties van de veranderingen (p. 63).”* Organizationalverandering kan leiden tot een verandering in de werksituatie van medewerkers waardoor individuele medewerkers onzekerheid kunnen ervaren over wat de veranderingen voor hem of haar gaan betekenen. Difonzo & Bordia (1998) omschrijven onzekerheid als *“the psychological state of doubt about what an event signifies or portends (DiFonzo & Bordia, 1998, p. 296).”* Het gevoel van onzekerheid over een verandering hangt samen met de betekenis die het individu aan die verandering geeft.

Elving (2006) onderscheidt drie verschillende vormen van onzekerheid. Strategische onzekerheid heeft betrekking op de keuzes die in de verandering centraal staan. Het gaat hierbij om de redenen voor de verandering, de planning van de verandering en de vraag of de verandering wel goed is voor de toekomst van de organisatie (Elving, 2006, p. 105). Structurele onzekerheid verwijst naar gevoelens over de daadwerkelijke veranderingen van bijvoorbeeld werkzaamheden of lidmaatschap in de organisatie (Elving, 2006, p. 105). Bij individuele onzekerheid draait het om de vragen en gevoelens van de medewerker met betrekking tot hun toekomstige rol in de organisatie. Deze

onzekerheid betreft kwesties als de doorgroei mogelijkheden, de vraag in hoeverre de veranderende organisatie nog wel 'past' bij de individuele medewerker en of de medewerker nog wil blijven werken in de veranderde organisatie (Elving, 2006, p. 105-106). Deze ervaren (individuele) onzekerheid heeft ook betrekking op de baanzekerheid van de medewerkers, hun gevoel van afnemende status, verlies van controle en autonomie en een gevoel van aantasting van hun identiteit (Napier, 1989; Dent & Goldberg, 1999).

3.3.3 Gedeelde betekenisgeving

Ieder mens heeft zijn eigen betekenisgeving en construeert zo zijn of haar eigen werkelijkheid. Zo bestaan in een organisatie verschillende werkelijkheidsconstructies naast elkaar, waardoor er een variëteit aan gedragingen bestaat binnen de organisatie (Homan, 2005, p. 26). Zo bestaan er binnen organisaties verschillende 'betekeniseilandjes': *"informele groepen medewerkers waarmee men zich identificeert en waarvan de leden gezamenlijk en continu hun werkelijkheid construeren (Homan, 2005, p. 31)."* Een organisatie bestaat daarmee uit *"multiple realities (Weick, 1995. P. 35)"*. Maar er kan in een organisatie ook gedeelde betekenisgeving ontstaan. In het kader van organisatieverandering is een gedeelde betekenisgeving over de verandering van belang om gezamenlijk te kunnen handelen.

Zoals Weick (1995) stelt is betekenisgeving een sociaal proces. Mensen staan altijd in contact met anderen. Sandberg en Targama (2007) stellen dat *"our understanding of reality is created by ourselves and others on the basis of our experiences and through communication and interaction with other people (p. 29)."* Omdat betekenisgeving wordt beïnvloed door de omgeving en de sociale interacties die personen aangaan, kan ook een gedeelde betekenis worden geconstrueerd. *"Door het uitwisselen van verschillende werkelijkheidsbeelden, standpunten, argumenten en ideeën ontstaat spanning in de basisassumpties van deelnemers aan de dialoog. Dit biedt mogelijkheden voor het in twijfel trekken van de basisassumpties en geeft ruimte voor de wijziging ervan en het ontwikkelen van nieuwe werkelijkheidsbeelden (Boonstra, 2006, p. 51)."* Medewerkers construeren betekenissen over organisatieveranderingen aan de hand van vragen zoals *"wat is hier echt, wat is zeker, wat is niet echt, niet zeker? En wat vinden we goed en wat niet? (Homan, 2005, p. 24)."* Bij het implementeren van een organisatieverandering kan het voorkomen dat er een discrepantie ontstaat tussen de beoogde bedoeling van de verandering en de daadwerkelijke verandering. Dit kan voorkomen als de (gedeelde) betekenis die de medewerkers aan de verandering geven, niet overeenkomstig is met de beoogde doelstelling van de verandering (Homan, 2005).

3.4 Betrokkenheid en organisatieverandering

Bij organisatieverandering speelt de betrokkenheid van medewerkers een rol. Vaak wordt er een positief verband gelegd tussen betrokkenheid en verandering, waarbij een grote mate van betrokkenheid bijdraagt aan het slagen van de verandering (Bennebroek Gravenhorst, 2002). De mate van betrokkenheid van de medewerkers bij een organisatieverandering kan worden gezien als een gevolg van de betekenisgeving die de medewerkers aan de verandering geven.

Betrokkenheid heeft twee verschillende betekenissen. Allereerst is er betrokkenheid in de betekenis van 'organisatiecommitment'. Het gaat hierbij om het gevoel van binding met de organisatie. Meyer en Allen (1991) onderscheiden drie componenten van commitment, zijnde affectief, continuïteits- en normatief commitment. Affectief commitment omvat de binding en identificatie met de organisatie. Medewerkers met een sterk affectief commitment blijven bij de organisatie werken omdat ze dat *willen*. Continuïteitscommitment verwijst naar het besef van de medewerkers van de kosten die een vertrek uit de organisatie met zich mee zal brengen. Medewerkers die vooral continuïteitscommitment voelen blijven bij de organisatie werken omdat ze dat *nodig hebben*. Normatief commitment verwijst naar het gevoel van verplichting om te blijven werken bij de organisatie. Medewerkers met een groot normatief commitment blijven bij de organisatie werken omdat ze zich *verplicht* voelen (Meyer & Allen, 1991, p. 67).

Postmes et al. (2001) stellen dat *"people's sense of belonging to the organization does not primarily depend on the quality of their informal and socio-emotional interactions with peers and proximate colleagues, but is related more strongly to their appreciation of the management's communication (p. 240, in Bennebroek Gravenhorst & Elving, 2005, p. 320)."* Communicatie over waar een organisatie voor staat en communicatie over veranderingen kunnen dus van invloed zijn op het commitment van een medewerker bij de organisatie (Bennebroek Gravenhors & Elving, 2005). Getoond commitment vanuit het (hogere) management van een organisatie aan een verandering door voorbeeldgedrag kan motiverend werken voor medewerkers. Hierdoor wordt het belang van de verandering benadrukt en kunnen medewerkers zich meer verbonden voelen met de organisatie, waardoor ze zich meer gaan inzetten voor de verandering (Bennebroek Gravenhorst, 2002).

De tweede betekenis van betrokkenheid is 'involvement'. Fenton-O'Creevy (2001) geeft als definitie van employee involvement: *"the exercise, by employees, of influence over how their work is organized and carried out (p. 28)."* Betrokkenheid in deze betekenis heeft betrekking op het gevoel van medewerkers van betrokken zijn bij beslissingen die gaan over hun werkzaamheden. Betrokkenheid bij organisatieveranderingen maakt hier onderdeel van uit.

Volgens Bennebroek Gravenhorst en Elving (2005) kan het participeren van medewerkers bij het nadenken over een verandering en de inrichting daarvan positieve gevolgen hebben voor het slagen van de verandering. Participatie in de besluitvorming over (veranderingen van) werkzaamheden en taken kan van invloed zijn op het gevoel van betrokkenheid van medewerkers.

Participatieve besluitvorming kan zowel in directe als in indirecte vorm voorkomen (Black en Gregersen, 1997). Bij directe vormen van participatieve besluitvorming zijn de deelnemers direct betrokken in het besluitvormingsproces, waarbij ze hun informatie, mening en voorkeuren direct kunnen uiten in een dialoog met de andere betrokkenen bij de beslissing. Bij een indirecte vorm van participatieve besluitvorming is alleen een gelimiteerd en geselecteerd groepje individuen betrokken bij het besluitvormingsproces. Deze individuen zijn verkozen of aangewezen om als vertegenwoordigers van alle betrokkenen op te treden. Alle betrokkenen mogen hun informatie, mening en voorkeuren doorgeven aan de vertegenwoordigers, maar alleen de vertegenwoordigers zijn direct betrokken bij het besluitvormingsproces (Black & Gregersen, 1997, p. 861). Een studie van Nightingale (1981, in Black & Gregersen, 1997, p. 861) laat zien dat directe vormen van participatie leiden tot een grotere betrokkenheid bij de beslissingen.

Black en Gregersen (1997) stellen dat de mate van participatie kan worden weergegeven in gradaties. Deze gradaties zijn: (a) no advance information concerning a decision is given to employees, (b) employees are given advance information, (c) employees are allowed to provide their opinion about the decision, (d) employees' opinions are taken into consideration in making the decision, (e) employees can veto a decision, and (f) the decision is completely in the hands of employees (Black & Gregersen, 1997, p. 862). Deze gradaties zijn overeenkomstig met wat Edelenbos en Munnikhof (2001) de participatieladder noemen. Edelenbos en Munnikhof (2001) benoemen vijf treden van participatie: informeren, raadplegen, adviseren, coproduceren en meebeslissen. Deze vijf treden komen overeen met de gradaties b) tot en met f) van Black en Gregersen (1997). Volgens Edelenbos en Munnikhof (2001) is er bij het niet verstrekken van informatie geen sprake van een vorm van participatie. Daarom hebben de auteurs gradatie a), zoals Black en Gregersen (1997) die noemen, niet opgenomen in hun participatieladder.

Een vergaande vorm van betrokkenheid is het hebben van een gevoel van eigenaarschap voor een verandering. Pierce, Jussila & Cummings (2001) spreken in dit kader over *psychological ownership*. De auteurs definiëren *psychological ownership* als: "that state in which individuals feel as though the target of ownership (material or immaterial in nature) or a piece of it is "theirs" (i.e., 'It is MINE!') (Pierce et al., 2001, p. 299)." Het gaat bij eigenaarschap om het gevoel van bezitten en om een gevoel van psychologische verbondenheid aan een object. Dit object kan zowel materieel als immaterieel

(denk bijvoorbeeld aan ideeën, artistieke creaties, andere personen of een verandering) van aard zijn (Pierce et al., 2001). Pierce et al. (2001) geven drie 'routes' waarlangs een medewerker eigenaarschap ontwikkelt voor een verandering. Het hebben van controle over de verandering, het zich kunnen associëren met de verandering en het investeren van tijd en energie in de verandering leiden tot een sterk gevoel van eigenaarschap bij een medewerker.

Dirks, Cummings & Pierce (1996) stellen dat het gevoel van eigenaarschap samenhangt met de mate waarin de verandering recht doet aan de drie basisbehoeften van een individu. Deze drie behoeften zijn: 1) het verlangen naar het bereiken en behouden van een grote eigen waarde, 2) het behouden van stabiliteit van de eigen 'ik' door de tijd en verschillende situaties heen en 3) het verlangen naar het behouden en uiten van controle en het geloof in eigen kunnen. Dirks et al. (1996) onderscheiden drie categorieën van tegenovergestelde vormen van organisatieverandering, waarbij sommige vormen van verandering wel recht doen aan de basisbehoeften van een individu en sommigen juist niet. De eerste categorie is *self-initiated* versus *imposed change*. Waar bij *self-initiated change* een individu een verandering vanuit zijn eigen initiatief onderneemt, is er bij *imposed change* sprake van een verandering op initiatief van anderen waarbij het individu verplicht is om te reageren. De tweede categorie is *evolutionary change* versus *revolutionary change*. Bij *evolutionary change* gaat het om een geleidelijk verloop van de verandering. Er vindt geen plotselinge verandering plaats in het begrip van het individu over de verandering. Hier tegenover staat *revolutionary change*, waarbij het gaat om een verandering die abrupt plaats vindt. De derde categorie betreft *additive change* versus *subtractive change*. *Additive change* is een verandering die iets toevoegt aan het object, bijvoorbeeld het vergroten van de verantwoordelijkheden van een functie. Terwijl het bij *subtractive change* juist gaat om een verandering waarbij iets wordt weggehaald bij het object, bijvoorbeeld het wegnemen van verantwoordelijkheden bij een functie.

Dirks et al. (1996) stellen dat *self-initiated*, *evolutionary* en *additive change*, bijdragen aan de vervulling van de basisbehoeften van het individu, waardoor er een gevoel van eigenaarschap ontstaat. Daar tegenover stellen de auteurs dat *imposed*, *revolutionay* en *subtractive change* niet bijdragen aan de vervulling van de basis behoeften van het individu. Bij deze vormen van verandering zal er geen sterk gevoel van eigenaarschap voor de verandering zijn.

4. Bevindingen

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de bevindingen van het onderzoek gepresenteerd. In paragraaf 4.2 wordt beschreven hoe de secretaresses over hun functie denken en hoe ze zichzelf zien als secretaresse. In paragraaf 4.3 wordt er ingegaan op het verloop van het veranderproces en hoe de secretaresses dat hebben ervaren. Tot slot zal paragraaf 4.4 ingaan op de betrokkenheid van de secretaresses bij het veranderproces en de verandering.

4.2 De Functie van secretaresse

De secretaresses hebben allemaal een eigen beeld over de hun functie en hoe ze zichzelf zien als secretaresse. Er is een verschil in de wijze hoe de verschillende secretaresses tegen hun werk aankijken en wat ze belangrijk vinden in hun werk. Zo geven sommige secretaresses aan dat ze vooral hun voldoening halen uit de één op één relatie met de persoon die ze ondersteunen.

“Ik vind het leuk om de diepte in te gaan in de één op één, en daar mijn informatie uit te halen. En gewoon een hele goede balans tussen werk en privé (Secretaresse 13).”

Andere secretaresses geven juist aan graag meerdere medewerkers te willen ondersteunen of inhoudelijk mee te willen denken met de medewerkers. Een secretaresse verwoordt dit verschil tussen de secretaresses als volgt:

“En er zit heel veel verschil in secretaresses. Ik heb natuurlijk een hele andere achtergrond dan mijn collega's, dus ik wil ook graag meer inhoud. Dus voor mij wil ik graag dat die kansen, dat we daar iets mee gaan doen. En anderen vinden het gewoon prima om afspraken te plannen en zaaltjes te boeken, en dan is het vijf uur en oké ik ga weer naar huis. Maar ik heb juist nodig dat ik meer dingen kan doen (Secretaresse 11).”

De secretaresses hebben ook allemaal een beeld van de rol die zij als secretaresses vervullen in de organisatie. Een secretaresse zegt het zo:

“Ja, wij zijn gewoon een belangrijke spil (Secretaresse 9).”

De secretaresses zien zichzelf als een faciliterende en verbindende schakel in de organisatie. Hun werk is om ervoor te zorgen dat zowel de directeuren als de medewerkers hun werk goed kunnen doen.

“Ja mijn functie is toch wel mijn gebruikers ontzorgen, dus ik probeer echt hen werk uit handen te nemen. En dat al onze gasten gewoon vriendelijk ontvangen worden en zich welkom voelen hier, daar kun je ook aan bijdragen. Ja en dat wordt dus een beetje lastiger als je geen focus meer hebt. (...) Terwijl als ik een focus heb, dan weet ik gewoon wat de belangen zijn, wat er leeft, wat er speelt, waar ik voorrang aan moet geven. En dan kan ik in mijn optiek iemand goed ontzorgen (Secretaresse 10).”

Naast het feit dat de secretaresses het als hun werkzaamheden zien om de medewerkers die ze ondersteunen te ontzorgen, zien ze zichzelf ook als een verbindende schakel tussen de medewerker en de (externe) klant. Hiervoor is het belangrijk dat ze goed op de hoogte zijn van de context en de belangen die spelen bij de contacten die de medewerkers hebben met hun (externe) klanten.

“Omdat wij natuurlijk het eerste aanspreekpunt zijn is het belangrijk om te weten, moet ik door drammen, moet die afspraak er komen, of moet ik juist heel vriendelijk zijn? Is het in ons belang? Dat zijn allemaal dingen die meespelen bij het maken van een afspraak (Secretaresse 15).”

Veel secretaresses zijn bang dat hun functie gaat vervlakken door de veranderingen in de pilot omdat er weinig aandacht is voor de verbindende en faciliterende rol. Sommige secretaresses voelen zich hierdoor ondergewaardeerd.

“Maar die vervlakking, dat vind ik eigenlijk nog een, ja, eigenlijk een belediging voor mijn vak. Zo voelt het echt (Secretaresse 12).”

Een andere secretaresse zegt hierover:

“Nou ik denk dat het secretariaat minder belangrijk is, minder prioriteit heeft. En natuurlijk, de directieleden hebben hele belangrijke dingen aan hun hoofd, belangrijke zaken. Maar ik denk, nee, je moet niet vergeten dat wij ook een onderdeel zijn van de afdeling en dat wij ook belangrijk zijn (Secretaresse 9).”

4.3 Het veranderproces: een open einde

4.3.1 Aanleiding pilot

Vanuit de directie is de wens ontstaan om te komen tot een nieuwe vorm van secretariële ondersteuning. Deze vraag komt voort uit de observaties van de directie dat door Het Nieuwe Werken bij Organisatie X en de devices (smartphone, Ipad, Macbook) die de medewerkers tot hun beschikking hebben, de vraag naar ondersteuning verandert. De secretaresses krijgen te maken met een veranderende vraag en moeten dus ook een ander aanbod gaan bieden. De gedachte bij de directie hierbij is dat de ondersteuning daardoor ook met minder secretaresses kan worden gegeven. De verandering heeft dan ook zowel een kwalitatieve als een kwantitatieve component.

“Dus toen heeft de directie gezegd, we zien dat vraag en aanbod niet goed meer op elkaar aansluiten. (...) Dat is een kwalitatief criterium. (...) En dan ga je ook kijken naar andere bedrijven, hoe doen die dat? En daar zie je dat het effect van een andere ondersteuning ook kwantitatief is. Namelijk er is gewoon minder ondersteuning nodig (Kartrekker pilot).”

Op de vraag welke redenen bij de secretaresses bekend zijn voor de invoering van de pilot krijg ik verschillende antwoorden. Meerdere secretaresses noemen Het Nieuwe Werken en de nieuwe devices als reden voor de verandering.

“Mensen maken zelf aantekeningen op de Ipad, in de vergadering, mensen doen veel meer zelf. En dat heeft met Het Nieuwe Werken en met die devices te maken. En dat is volgens mij de reden om te kijken van joh kunnen we niet met minder? Volgens mij willen ze naar twee secretaresses per verdieping of zo. Ik weet het niet hoor (Secretaresse 4).”

Uit dit antwoord blijkt dat de secretaresse niet alleen de reden van Het Nieuwe Werken weet te noemen, maar tegelijkertijd ook de aanname maakt dat de directie het aantal secretaresses wil terug brengen. Maar het blijft echter bij een aanname omdat deze reden volgens een aantal secretaresses niet officieel gecommuniceerd is. Ook een andere secretaresse heeft als aanname dat een aanleiding voor de pilot is dat er gekeken gaat worden of het werk met minder secretaresses gedaan kan worden.

“En daarbij komt gewoon dat ze naar buiten hebben gekeken en dat ze hebben gezien van ja het kan ook wel met minder secretaresses. En dat is dus puur een bezuinigingsslag die ze denk ik willen gaan maken. Dat weet ik eigenlijk wel zeker. Dat ze willen kijken of daar iets te behalen is bij de ondersteuning (Secretaresse 11).”

Naast de vaker genoemde reden van Het Nieuwe Werken worden ook een aantal andere beweegredenen genoemd voor de wens om de secretariële ondersteuning te veranderen. Zo noemt een secretaresse de economische crisis als reden. Een andere secretaresse geeft aan dat Organisatie X andere bedrijven en organisaties wil volgen in de trend om de ondersteuning te veranderen. Ook wordt als reden genoemd dat de directie af wil van de directiesecretaresse.

“De echte directiesecretaresse, ja hij bestaat nog wel, maar hier willen ze er vanaf. Dus hier willen ze naar een ander soort ondersteuning gaan kijken (Secretaresse 6).”

Weer een andere beweegreden die wordt genoemd is dat de directie de dienstbaarheid van het secretariaat vergroten.

“Nou ze willen denk ik de dienstbaarheid van het secretariaat voor iedereen openstellen. Dat iedereen gebruik kan maken van het secretariaat (Secretaresse 15).”

De secretaresses noemen dus verschillende redenen voor de pilot. Er is hiermee verscheidenheid waarneembaar in welke redenen de secretaresses kennen voor de wens om de secretariële ondersteuning te veranderen. Sommige redenen zijn volgens de secretaresses wel gecommuniceerd, terwijl andere redenen (misschien) niet zijn gecommuniceerd, maar waarvan ze veronderstellen dat het een reden is voor de pilot. Een secretaresse zegt over de communicatie over de redenen voor de pilot:

“Dat had natuurlijk beter gekund, als alle secretaresses gewoon gelijktijdig een mail hadden gekregen, met de doelstelling ook duidelijk. Want de doelstelling was dan inderdaad om het werk adequaat op elkaar af te stemmen. Of die onderliggende doelstelling om te kijken of er met minder secretaresses hetzelfde werk gedaan wordt. Maar dat zal nog niet hardop gezegd worden. Maar dat voelt iedereen toch wel, dat dat er eigenlijk onder zit (Secretaresse 2).”

Ook een andere secretaresse vindt dat de communicatie over de redenen beter had gekund of gemoeten.

“Ja, absoluut. En niet met zijn allen, maar iemand van de directie had dat moeten kunnen verwoorden. Omdat het hun opdracht is, dus dat is ook gewoon prettig om het van diegene zelf te horen. Nu krijg je zo’n boodschap via via door, en je weet niet eens meer of hun vraag nou nog wel klopt met wat er verteld wordt (Secretaresse 1).”

Verschillende secretaresses hebben wel begrip voor de veranderingen in de secretariële ondersteuning.

“Die kan ik heel goed snappen. En ik vind hem ook heel legitiem. Want als je als bedrijf verandert of mensen gaan anders werken, dan is het een beetje gek eigenlijk om secretariaten te laten werken zoals ze al 100 jaar werkten (Secretaresse 7).”

Een andere secretaresse zegt over de aanname dat er eventueel met minder secretaresses gewerkt kan worden:

“Ik zie zeker wel dat het efficiënter kan, dat je het met minder mensen ook zeker aankan. Maar dan moeten wel ook de randdingtjes aangepast worden (Secretaresse 11).”

Met randdingtjes bedoelt deze secretaresse dat Het Nieuwe Werken verder moet worden ontwikkeld bij Organisatie X. Nu zijn de werkomstandigheden- en verwachtingen volgens haar nog niet volledig op Het Nieuwe Werken ingericht waardoor het op een andere manier ondersteunen nog niet volledig kan worden vorm gegeven.

Een aantal secretaresses zijn ook kritisch en hebben minder begrip voor de gegeven of veronderstelde redenen.

“Maar ik vind dat heel vreemd, dat er aan de ene kant wordt bepaald dat we moeten bezuinigen of dat we Het Nieuwe Werken moeten gaan volgen, want zo gaat het nu eenmaal. Maar ik mis tot nu toe dat stukje van waar ligt de behoefte en wat is er nodig (Secretaresse 1).”

Deze secretaresse geeft aan dat ze niet weet of er wel behoefte aan een andere vorm van ondersteuning is. Een andere secretaresse ziet de noodzaak niet voor veranderingen in de vorm van ander ondersteuning. Ze zegt over de redenen:

“Want ja, ik vind het ook gewoon heel krom. Zulke mensen om ons heen verdienen drie, vier, vijf keer zoveel als wij, en die zijn dan een groot deel van hun tijd opeens bezig met dingen die wij, wat dat betreft, beter kunnen, sneller kunnen en veel goedkoper. Dus schiet mij maar lek! (Secretaresse 8).”

Over de aanleiding van de pilot zijn er onder de secretaresses verschillende ideeën over de beweegredenen in omloop. Veel secretaresses maken de aanname dat een beweegreden van de directie is, om te kijken of de ondersteuning ook met minder secretaresses kan worden vormgegeven. Echt zeker weten de meeste secretaresses dit niet, omdat ze hier niet officieel over op de hoogte zijn gebracht. Sommige secretaresses hebben echter wel begrip voor deze reden, terwijl andere secretaresses de noodzaak van een verandering niet inzien.

4.3.2 Aanloop naar pilot

De aanloop naar de start van de pilot in april 2013 is voor de secretaresses verschillend verlopen. Sommige secretaresses zijn al vanaf een vroeg stadium op de hoogte dat er een verandering in hun werkzaamheden aan gaat komen. Zo wordt een secretaresse op de hoogte de kartrekker.

“Nadat de kartrekker in het directie overleg was geweest, ik schat dat dat eind vorig jaar geweest is. En zij stelde voor om een werkgroepje samen te stellen en toen heb ik me meteen ook aangeboden (Secretaresse 7).”

Een andere secretaresse komt het indirect te weten doordat ze de notulen van het directieoverleg heeft gelezen.

“Ik lees ook de notulen van het directieoverleg, dus ik kan nooit zo goed duiden wanneer ik dat dan voor het eerst heb gehoord, want ik hoor dat dan waarschijnlijk al in het meest vroege stadium. En wanneer dat is geweest dat durf ik je echt niet te zeggen (Secretaresse 10).”

Voor de meeste secretaresses geldt echter dat ze op een later moment op de hoogte werden gebracht van de aankomende veranderingen. Zo vertelt een secretaresse:

“Dat is een kleine drie maanden geleden geweest denk ik. Dat we al iets in de wandelgangen hoorde. En wij werden dus op een gegeven moment ingelicht door de secretaresses van de directie, die ook op deze etage zitten en toen hebben ze gezegd van we gaan hier ook een pilot starten (Secretaresse 3).”

Een andere secretaresse vertelt dat ze pas heel kort op de hoogte is over het moment waarop de pilot van start zou gaan.

“Heel kort van te voren. Uhm, het was er wel hoor, ergens vaag. Dat we zeiden van er gaat wat gebeuren, maar niemand kon er concreet iets over vertellen. Mijn collega ook niet, want die had ook niet genoeg informatie. En toen ineens was het, nou ja over vier weken starten we ofzo. Zo ging het ongeveer (Secretaresse 4).”

Veel secretaresses ervaren vlak voor de start van de pilot op 8 april nog veel onduidelijkheid over de inhoud en het doel van de pilot. Het volgende fragment illustreert dit.

Een paar dagen voor de start van de pilot vindt er een overleg plaats tussen de secretaresses van de 10^e verdieping. In het overleg bespreken de secretaresses hoe ze de aftrap van de pilot gaan aanpakken. Na dit overleg, tijdens het weglopen spreek één van de secretaresses mij aan. Ze vertelt me dat ze het allemaal nog best chaotisch vindt. Ze mist duidelijke pijlers en richtlijnen waarop ze de

pilot kunnen funderen. Ze heeft nu het gevoel dat ze beginnen met de pilot op drijfzand. (Fieldnote, 04-04-13)

Zelfs op de dag van de start van de pilot blijkt dat niet alle secretaresses helder voor ogen hebben wat de verandering precies inhoudt.

Op 8 april is de officiële aftrap van de pilot 'Optimale Ondersteuning' op de 10^e en 11^e verdieping. De secretaresses gaan in de ochtend de afdeling op om medewerkers op te halen van hun werkplek en mee te nemen naar de kantine. Daar worden de medewerkers door de secretaresses, onder het genot van een kopje koffie en een stukje taart, op de hoogte gesteld van de pilot. Vlak voor deze start spreek ik met één van de secretaresses. Ze vraagt me of ik meehelp om de medewerkers te vertellen over de pilot. Ik reageer op haar vraag met de opmerking dat ik eigenlijk niet zo goed weet wat er precies gaat veranderen. De secretaresse lacht een beetje en zegt: 'Nee, wij ook niet'. (Fieldnote, 08-08-13)

Verschillende secretaresses geven aan dat ze het niet goed vinden dat er zoveel onduidelijkheid bestond bij de start van de pilot. Een secretaresse zegt hierover:

"Nou over hoe het geïntroduceerd is kan ik weinig positiefs bedenken eerlijk gezegd. Ja, ik vind het heel slecht dat als je iets nieuws hebt, om daar onduidelijk over te zijn, of vaag. En dan kost het zoveel tijd om iedereen weer gerust te stellen (Secretaresse 1)."

Verschillende secretaresses geven aan dat ze het beter hadden gevonden als er een gezamenlijk startmoment was geweest waarbij alle secretaresses tegelijkertijd waren geïnformeerd over de aankomende verandering en over de pilot.

"Ja, ik denk dat je veel beter alle secretaresses had kunnen uitnodigen en er niet zo geheimzinnig over had moeten doen. Maar gewoon voor mijn part in de kantine ofzo, een bijeenkomst organiseren met alle secretaresses, en gewoon alles open op tafel leggen (Secretaresse 8)."

4.3.3 Veranderingen in de praktijk

Er zijn twee grote veranderingen aan te wijzen in de manier van werken van de secretaresses. De eerste verandering is de onderlinge samenwerking van de secretaresses per verdieping. Voor de pilot werkten sommige secretaresses ook al samen, maar dan per afdeling. In de pilot is het echter de bedoeling dat de secretaresses per verdieping gaan samenwerken.

"Maar er komt een nieuwe invulling, dus het woord secretaresse wordt eigenlijk een beetje vervangen door facilitator. Dus dat je eigenlijk meer een faciliterende dienst hier oppakt. Dus dat je niet meer één op één met iemand werkt, maar dat je ook breder weggezet gaat worden (Secretaresse 13)."

Ondanks dat het voor sommige secretaresses even wennen was, wordt deze samenwerking door veel van hen als positief en prettig ervaren.

“Nou positief is dat het eigenlijk de secretaresses nader tot elkaar brengt. Je weet meer van elkaar en als iemand er niet is dan wordt het opgevangen door een ander. Nou hadden we dat natuurlijk al, maar het is nu uitgebreider. Dus dat zijn allemaal de pluspunten (Secretaresse 9).”

Een andere grote verandering in de pilot is de gezamenlijke mailbox per verdieping, waarnaar iedereen, inclusief de directeuren en managers, hun vragen moeten mailen. De één op één relatie valt daarmee weg omdat alle secretaresses in principe iedere medewerker zouden moeten kunnen helpen. Maar in de praktijk blijkt dit lastig. Vooral voor de directie is het lastig om geen één op één ondersteuning meer te vragen. De secretaresses hebben hier moeite mee. Vanuit de directie kwam de vraag aan hen om te veranderen in aanbod, maar dat betekent volgens de secretaresses ook dat er een andere vraag moet komen. En die verandering is nog niet zichtbaar voor veel secretaresses. Met name omdat ze niet merken dat de directeuren minder één op één ondersteuning vragen of verwachten. Volgens een aantal secretaresses vraagt de verandering wat van beide kanten, zowel van secretaresse als van de ‘gebruiker’ van de ondersteuning.

“Wat van mij wordt verwacht is dat ik me flexibel opstel en me inricht naar Het Nieuwe Werken. Nou, dat probeer ik zo goed mogelijk te doen. Maar dat vergt ook van de andere partijen iets. En als dat niet gebeurt, dan blijf ik in mijn oude rol zitten. Dus het is tweerichtingsverkeer en niet eenrichtingsverkeer (Secretaresse 14).”

Sommige secretaresses doelen in dit kader ook op voorbeeldgedrag. De directie wil dat de medewerkers zelfredzamer worden en dat de één op één relatie tussen medewerker en secretaresse vervalst. Maar zoals hierboven genoemd handelen de directeuren daar vaak zelf nog niet naar. Het volgende fragment is illustrerend voor de wijze waarop de directie handelt ten opzichte van de secretariële ondersteuning.

Op 18 april, 10 dagen na de start van de pilot, is de kwartaalbijeenkomst van Organisatie X waar de kwartaalcijfers worden gepresenteerd aan alle medewerkers van Organisatie X. De directeur van Organisatie X houdt een presentatie over de kwartaalcijfers. In zijn verhaal noemt hij ook de pilot ‘Optimaal Ondersteunen’. Hij vertelt dat er op de 10^e en 11^e verdieping een proef wordt gedaan om te kijken hoe de secretariële ondersteuning anders kan worden vormgegeven. Wat later in de presentatie refereert de directeur aan het feit dat het vandaag Nationale Secretaresse dag is. Hij neemt van de gelegenheid gebruik om ‘zijn’ secretaresse, ten overstaan van de volle zaal

medewerkers van Organisatie X, te bedanken voor haar inzet en overhandigt haar een cadeau (Fieldnote, 18-05-13).

Zoals bovenstaand fragment weergeeft is de houding en het gedrag van de directie nog wel vaak ingesteld op een één op één relatie met hun secretaresses, terwijl ze met hun woorden de boodschap geven dat dat niet meer de bedoeling is. Het gaat hier om voorbeeldgedrag. De secretaresses vonden dit dan ook een lastige situatie. Ze vinden het leuk dat de directeur aandacht geeft aan de pilot tijdens de bijeenkomst, maar ze vinden dat hij door het bedanken van 'zijn' secretaresse, afbreuk doet aan de boodschap omdat hij hiermee het voorbeeld geeft dat er nog steeds die één op één relatie is. Hiermee ondersteunt hij in de ogen van de secretaresses niet de het doel van pilot.

Meerdere secretaresses hebben al verschillende verandertrajecten meegemaakt binnen de NS in de periode dat ze daar werken. Hierdoor hebben deze secretaresses een meer afwachtende houding met betrekking tot de verandering. Ze zien nog niet heel veel verandering in hun dagelijkse werkzaamheden, en wachten de verandering maar gewoon af.

“Wat dat betreft heb ik al zoveel reorganisaties mee gemaakt binnen de NS, nee, daar ga ik me niet druk over maken. Als het moment komt, dan komt het en dan zie ik het wel (Secretaresse 4).”

Sommige secretaresses signaleren dat de verandering nog niet echt is ingezet en vrezen dan ook dat het gevaar dreigt dat als er niet snel 'echt' wat gaat veranderen dat de pilot dreigt te verzanden en dat er helemaal niets zal veranderen.

“In de eerste paar weken moet die verandering ook echt daadwerkelijk plaats vinden. Hoe langer dat duurt, hoe meer het gaat verzanden in geen verandering, of dat het stabiliseert. Nou, in mijn optiek gaat dat zo gebeuren, tenzij er gewoon echt drastische dingen worden gevraagd. Van nee, dat gaat zo niet werken, we moeten dat toch anders gaan doen. Maar ik constateer nu dat het verzand (Secretaresse 14).”

4.3.4 'Carte blanche'

De pilot is een manier om in een jaar te beproeven hoe de nieuwe vormgeving van de secretariële ondersteuning eruit moet gaan zien. Er is echter volgens de secretaresses, vanuit de directie geen expliciet einddoel geformuleerd en zijn er geen duidelijke kaders gegeven hoe de ondersteuning zou moeten worden. Sommige secretaresses benoemen dit als dat ze 'carte blanche' van de directie hebben gekregen. Een aantal secretaresses vinden dit een voordeel omdat ze zo zelf invloed hebben op hoe ze de pilot vorm kunnen geven.

“Nou ja, op zich vind ik het goed, ik bedoel, er is ruimte om mee te denken en je wordt echt in je waarde gelaten, je mag echt iets zeggen (Secretaresse 6).”

Andere secretaresses zien als nadeel dat het gevaar dreigt dat ze zelf invulling gaan geven aan de verandering zonder dat ze weten of dat ook overeenkomt met de bedoeling van de directie.

“Nou ja, ik heb het idee dat het niet altijd zelf voor de mensen die in de werkgroep zitten, duidelijk is wat er gedaan moet worden. Wat de directie nou wil. Omdat ze carte blanche hebben gekregen. Maar de directie wil natuurlijk wel iets. En het gevaar schuilt er dan in dat je dat zelf een beetje in gaat vullen (Secretaresse 5).”

“Nou in het begin is het voor iedereen zoeken. Want het is natuurlijk iets totaal nieuws. En het is een brei want er komen ook heel veel details naar boven. Van hoe moet dat dan en hoe zit dat dan? Dus ik heb het in het begin wel als een vrij vage chaos ervaren. Van ja, hoe ga je hier nou structuur in aanbrengen? (Secretaresse 10).”

Daarnaast geven een aantal secretaresses aan dat ze liever wat meer richtlijnen zouden willen ontvangen van de directie, hoe ze de secretariële ondersteuning anders zouden moeten vormgeven.

“Kijk en als er iets moet veranderen aan deze functie, prima, dat snap ik allemaal, maar geeft dan aan wat je zoekt, wat je wilt, hoe je het voor ogen ziet in de toekomst (Secretaresse 12).”

Veel secretaresses geven aan dat er, mede door de ‘carte blanche’, veel onduidelijkheid heerst over wat precies de bedoeling is van de pilot.

“Maar het is natuurlijk nog een beetje zoeken. Dat idee heb ik dan nog wel. Want er zijn niet echt richtlijnen in mijn optiek. Ten minste dat hoor ik ook terug. En dus moet je iets. En op zich is dat helemaal niet zo’n punt, maar ik denk dat het zoeken is naar het doel. Wat is nou precies de bedoeling? Wat willen ze nu precies? En dat wordt ook niet uitgesproken (Secretaresse 5).”

Dit resulteert bij sommige secretaresses in een wat afwachtende houding juist omdat ze niet precies weten wat de bedoeling is met de pilot en wat er van hen verwacht wordt.

“Ik zie wel waar het schip strand (secretaresse 6).”

Een secretaresse vat samen hoe veel van de secretaresses over de pilot denken:

“De secretaresse pilot is natuurlijk één bonk onzekerheid. Wat gaat er met je baan gebeuren, vind ik het zo meteen nog wel leuk, hèb ik zo meteen nog wel een baan? En ik snap het wel. In een pilot is niets duidelijk, het is uitproberen. Maar deze pilot is wel erg vaag (Secretaresse 12).”

De pilot biedt de secretaresses de mogelijkheid om zelf invulling te geven aan de verandering in hun functie. De secretaresses beproeven een jaar lang in de pilot welke veranderingen werken. Het is de bedoeling dat de secretaresses aan het eind van de pilotperiode een advies uitbrengen aan de directie over hoe zij denken dat de nieuwe vormgeving van de secretariële ondersteuning er uit moet komen te zien. De uiteindelijke beslissing over de verandering van de secretariële ondersteuning ligt echter bij de directie. Samen met het feit dat de secretaresses niet goed weten wat de directie precies van hen verlangt, brengt dit een grote onzekerheid met zich mee. Dit gevoel wordt duidelijk tijdens een werkgroep overleg.

Tegen het eind van het werkgroep overleg wordt de vraag gesteld hoe iedereen de pilot nu ervaart. Een secretaresse vertelt eerlijk dat ze het wel lastig vindt. Ze ervaart veel onduidelijkheid over waar de pilot naar toe gaat en wat er gaat gebeuren met haar functie. Een andere secretaresse beaamt dit en vertelt dat ze zich soms afvraagt of de directie geen dubbele agenda heeft. Dit omdat het volgens haar raar voelt dat de directie iets wil, en dat ze daarom nu bezig zijn om in de pilot de ondersteuning vorm te geven, maar dat ze niet weten of dit is wat de directie aan het eind wil zien. En daardoor weet ze gewoon niet goed waar ze aan toe is voor haar gevoel. De kartrekker begrijpt de zorgen van de secretaresses maar vertelt dat de directie echt geen dubbele agenda heeft. De insteek van de directie is heel open en daarmee is ook de insteek van de pilot open. Ze vertelt dat ze aan het eind van de pilot een advies aan de directie zullen geven met wat ze beproeft hebben in de pilot, en wat hen het beste lijkt. Maar het kan inderdaad zo zijn dat de directie het daar niet mee eens is. Daarom is het zo belangrijk dat we onze bevindingen kunnen onderbouwen vertelt de kartrekker. Want als we kunnen onderbouwen waarom iets wel of niet werkt, dan zal de directie echt niet zo snel zeggen van hier gaan we niet mee akkoord (Fieldnote, 08-7-13).

4.3.5 Toekomstbeeld

Verschillende secretaresses ervaren door de pilot onzekerheid over hoe hun werk er in de toekomst uit gaat zien. Dit heeft te maken met, zoals eerder genoemd, de ervaren onduidelijkheid over de redenen voor de pilot, de onduidelijkheid over het doel van de pilot, wat weer samen hangt met het open einde van de verandering. Er is nog geen duidelijkheid over hoe de secretariële ondersteuning

er in de toekomst, dus na het einde van de pilot, uit zal komen te zien. Veel secretaresses maken zich daarom zorgen of ze hun werkzaamheden in de toekomst nog wel leuk zullen vinden.

“Als het daadwerkelijk zo wordt, dan ga ik dat niet trekken. Maar goed, ja, dat moet je dan ervaren. Maar als dat echt het doel wordt, dan zou ik dat vreselijk vinden. Ja, dan is mijn werk gewoon totaal niet meer leuk en niet interessant en dan ben je gewoon een soort, ja, dan moet je gewoon iets (Secretaresse 1).”

Veel secretaresses zijn bang dat ze hun werk in de toekomst niet meer leuk gaan vinden omdat ze denken dat hun functie door de veranderingen gaat vervlakken.

“Toch is mijn aller grootste angst dat mijn vak vervlakt. Als je voor meerdere mensen werkt, kan je niet van alle ins en outs op de hoogte zijn (Secretaresse 12).”

“Oppervlakkigheid is niet mijn doel. Of er moet iets voor in de plaats komen. (...) Maar als je een beetje hier en een beetje daar en een beetje zo, nou nee, dat heb ik wel gehad (Secretaresse 14).”

Andere secretaresses zijn bang dat ze de binding met hun managers en andere medewerkers die ze ondersteunen zullen verliezen. Een secretaresse benoemt de veranderingen in het werk voor haar persoonlijk dramatisch en verklaart:

“Ja, omdat ik binding wil hebben met de mensen waar ik voor werk. Ik wil gewoon weten wat er speelt zodat ik daar op kan anticiperen. En niet zoiets van, ja, wat voor toegevoegde waarde heb je dan nog denk ik? (Secretaresse 8)”

Meerdere secretaresses geven daarnaast aan dat het meedoen aan de pilot voelt alsof ze meewerken aan het opheffen van hun functie en daarmee zichzelf buitenspel zetten.

“Dus in het begin was die pilot toch een beetje een dubbel gevoel want ja, eigenlijk is het de bedoeling om het met minder secretaresses te doen. Je moet dus meewerken aan die pilot. Dus ergens is het een beetje, zoals sommige zeggen, je graaft je eigen graf (Secretaresse 2).”

Een andere secretaresse omschrijft het als:

“Ja we zetten onszelf even buitenspel, op een gegeven moment. Dat is het denk ik een beetje. Ik geloof nooit dat het secretariaat helemaal weg gaat, maar dat we gereduceerd worden op een bepaalde manier (Secretaresse 5).”

Veel secretaresses hebben dus het idee dat ze met de pilot meewerken aan de opheffing van hun vak. Deze gedachten zijn van invloed op hun gevoel over de pilot. Een secretaresse omschrijft dit gevoel als een zwarte wolk die boven haar hoofd hangt.

“Dus ja, dat maakt het traject namelijk ook niet, het is geen huppeltraject, snap je? Het is geen jippie-ja-jee-traject. Je probeert met je beste wil, of met de beste inzet, overal aan mee te werken. Maar het is wel als een zwarte wolk, loopt het wel met je mee (Secretaresse 15).”

4.4 Betrokkenheid van secretaresses bij de verandering

4.4.1 Werkgroep

Voorafgaand aan de start van de pilot is er een werkgroep opgestart waaraan een aantal secretaresses deelnemen. In de werkgroep wordt gepraat over de nieuwe vorm van de secretariële ondersteuning en hoe ze deze verandering gaan inzetten. De secretaresses die aan de werkgroep deelnemen geven aan dat ze het als prettig ervaren en dat ze zich betrokken voelen.

“Uhm, voel ik me betrokken? Ja, omdat ik denk ik in die werkgroep zit, dat scheelt een hoop. Ik denk dat als ik daar niet in had gezeten dat ik dat dan niet had. Dan is het verder weg, dan hoor je gewoon één keer in de zoveel tijd iets (Secretaresse 1).”

Maar niet iedere secretaresse neemt deel aan de werkgroep. De werkgroep bestaat uit de kartrekker, een afgevaardigde van P&O, een afgevaardigde van ICT en zes secretaresses. Sommige secretaresses, die niet aan de werkgroep deelnemen, geven aan dat ze het erg jammer vinden dat ze niet gevraagd zijn om aan de werkgroep deel te nemen. Andere secretaresses geven aan dat ze pas op de hoogte waren van de werkgroep toen de werkgroep al van start was gegaan.

“En de werkgroep, ja, die was natuurlijk al een paar stations verder. Ik had het gevoel dat ik nog in moest stappen en nog aan moest haken. Terwijl ik denk, als die communicatie helemaal aan het begin, als je gewoon iedereen in die trein had gezet dan hoeft er niemand meer op het laatst nog in te stappen en met het gevaar dat je wat dingen mist (Secretaresse 2).”

Sommige secretaresses die niet deelnemen aan de werkgroep voelen zich hierdoor een beetje buitengesloten en voelen zich geen onderdeel van de pilot.

“Het zou zo samen gesteld moeten worden, dat iedere afdeling die hierbij betrokken is, vertegenwoordigd wordt in de werkgroep. Dat was erg moeilijk om ze daarvan te overtuigen. Ik vond dat niet prettig. Ik heb het niet als positief ervaren. Want het was dan net alsof wij moesten vechten voor ons plekje binnen dat secretariaat team, nou dat lijkt me niet de bedoeling (Secretaresse 15).”

De oorspronkelijke werkgroep bestond uit vier secretaresses, maar na de start is de werkgroep nog uitgebreid met twee secretaresses. Dit omdat volgens sommige secretaresses niet alle afdelingen waren vertegenwoordigd. De secretaresses die pas later bij de werkgroep zijn aangesloten geven ook aan dat het een verschil uitmaakt in hun gevoel. Eerst voelden ze zich buitengesloten en niet op de hoogte gehouden, maar sinds ze aan de werkgroep deelnemen, voelen ze zich wel meer betrokken.

“Nou ja, je voelt je meer aangesloten, betrokken en gehoord, dan dat je helemaal er niet in zit (Secretaresse 8).”

Omdat niet alle secretaresses aan de werkgroep deelnemen, voelen niet alle secretaresses zich betrokken bij de verandering.

“Dat is dan soms een beetje gek. Want het werd meteen verwacht als dat dit iets is wat we met zijn allen doen, maar je bent er niet met zijn allen bij betrokken. Je hoort het dus in tweede lijn, en dan is het soms een beetje lastig om je daar dan steeds voor in te zetten (Secretaresse 11).”

Een andere secretaresse omschrijft haar gevoel van betrokkenheid bij de pilot:

“Het is nog een beetje een ver van mijn bed show (Secretaresse 15).”

4.4.2 Steun en motivatie

Een andere invloed op het gevoel van betrokkenheid van de secretaresses blijkt de rol van de directie. De directie heeft de opdracht gegeven tot het veranderen van de secretariële ondersteuning. Veel secretaresses vinden het daarom lastig dat ze weinig terug horen over hoe de directie over de invulling en het verloop van pilot denkt. De secretaresses vinden de afwezigheid van (iemand van) de directie op het startmoment en het evaluatiemoment van de pilot teleurstellend.

“En als ik over de directie spreek, dan vind ik dat ze bar weinig belangstelling tonen. Ze waren niet bij de start van de pilot, ze waren niet bij de evaluatie van de pilot. (...) En ik vind dat ook een beetje een gemiste kans eerlijk gezegd. En het motiveert ook niet. Laten we eerlijk zijn (Secretaresse 12).”

Het gaat de secretaresses niet alleen om het tonen van belangstelling, maar ze missen ook de bevestiging vanuit de directie dat ze op de goede weg zijn. Dit gemis aan belangstelling en bevestiging wordt door verschillende secretaresses geuit, dan wel in de werkgroep, dan wel in de overleggen tussen de secretaresses op de 10^e en de 11^e verdieping. Zo vertelt een secretaresse:

“Ja, dat geeft dan net die bevestiging, dat we op de goede weg zijn. Je wil toch wel, als je iets voor iemand oppakt, weten of je de juiste weg inslaat of niet. Ja, dan kan je gewoon met nog meer

enthousiasme verder gaan. Dat is wel belangrijk, dat je ook je mensen motiveert en stimuleert (Secretaresse 9)."

Een ander punt wat een aantal secretaresses naar voren brengen is dat ze het lastig vinden om zelf enthousiast met de pilot bezig te zijn omdat hun leidinggevenden niet mee (willen) werken met de nieuwe manier van werken. Zo vertelt een secretaresse over de houding van haar leidinggevende met betrekking tot de verandering in ondersteuning:

"Omdat hij stront eigenwijs is, en gewoon bedacht heeft van zij weet hoe ik werk en zij snapt het en de rest minder, dus waarom zou ik naar iemand anders gaan? (Secretaresse 1)."

Een andere secretaresse vertelt:

"Nee want mijn leidinggevende werkt nog met mij alsof we gewoon één op één werken. Dus dat maakt het ook niet makkelijker (Secretaresse 12)."

Ook bij medewerkers merken sommige secretaresses dat er niet echt een noodzaak wordt gezien om de secretariële ondersteuning te veranderen.

"Die medewerkers hebben zoiets van ja, wat houdt dat dan in? Kunnen we niets meer aan jullie vragen dan? Jawel, maar jullie kunnen ook aan die mensen.. Ja maar wie zijn dat dan? Die kennen we niet, waarom? Wie heeft dit bedacht? Snap je? De reacties waren eigenlijk best wel... Ja volgens mij hebben zij het ook aangehoord en gedacht van, het zal wel (Secretaresse 15)."

Volgens sommige secretaresses is dit te verklaren door het feit dat mensen moet wennen aan de verandering.

"Dat is gewoon gewenning. Ik denk dat heel veel mensen, misschien in dit pand ook nog heel erg veel baat hebben bij een soort traditioneel achtige secretariële ondersteuning, en het ook fijn vinden. Ik bedoel, er is natuurlijk niets fijner dan dat je gewoon één aanspreekpunt hebt (Secretaresse 14)."

De secretaresses voelen zich door de houding van zowel sommige leidinggevende als sommige medewerkers niet gesteund. Het is hierdoor moeilijk voor de secretaresses om zelf wel gemotiveerd te blijven voor de verandering.

5. Analyse

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zullen de bevindingen worden geanalyseerd. Hierbij wordt een koppeling gemaakt tussen de bevindingen en de theorie. Allereerst zal in paragraaf 5.2 de betekenisgeving van de secretaresses worden beschreven aan de hand van de zeven kenmerken van betekenisgeving die Weick (1995) benoemt. Daarna zal worden ingegaan op de rol van communicatie bij dit betekenisgevingproces van de secretaresses. Vervolgens zal er worden ingegaan op de gedeelde betekenisgeving van de secretaresses. In paragraaf 5.3 wordt de betrokkenheid van de secretaresses bij de verandering en de pilot besproken.

5.2 Betekenisgeving

5.2.1 Zeven kenmerken van betekenisgeving

De betekenisgeving van de secretaresses wordt geanalyseerd aan de hand van de zeven kenmerken van betekenisgeving (Weick, 1995).

Identiteit

Het beeld dat de secretaresses van zichzelf hebben en van de rol die ze vervullen in de organisatie vormt hun identiteit. De secretaresses zien zichzelf als een belangrijke spil in de organisatie, waarbij de ondersteuning van de medewerkers centraal staat. Hun focus ligt op het uit handen nemen van werk van de medewerkers. Ze willen hiermee de medewerker 'ontzorgen' en ontlasten en de juiste kaders scheppen waarin de medewerker kan werken. Daarnaast vinden ze het heel belangrijk om op de hoogte te zijn van de zaken die spelen binnen de organisatie. Dit zodat ze op een juiste manier hun medewerkers kunnen ondersteunen. Om dit te bewerkstelligen vinden de secretaresses het van belang om op een (aantal) medewerker(s) hun focus te hebben. Van deze medewerker(s) weten ze dan de ins en outs van de werkzaamheden en zaken die spelen. Vaak speelt ook nog een rol dat de secretaresses het karakter van de medewerker(s) die ze ondersteunen kennen waardoor ze precies weten aan welke ondersteuning deze persoon de voorkeur geeft.

Deze identiteit van de secretaresses wordt naar hun gevoel door de verandering in de pilot aangetast/veranderd. Doordat de secretaresses verdieping breed gaan werken in een team, verliezen ze hun focus op (een) bepaalde medewerker(s). Dit zorgt ervoor dat de positie van de secretaresses in de organisatie onder druk komt te staan. Hierdoor ontstaat er een spanning tussen de ervaren

identiteit van de secretaresses en de gewenste identiteit vanuit de directie (Alvesson et al., 2008). De secretaresses hebben nog geen duidelijk beeld bij deze gewenste identiteit, maar ze ervaren wel dat er andere dingen van hun verwacht gaan worden. Dit zorgt ervoor dat de secretaresses zich bewust worden van hun ervaren identiteit maar ook dat ze heel bewust aan, zoals Alvesson et al. (2008) het noemen, *identity work* proberen te doen. De secretaresses proberen voor zichzelf duidelijk te krijgen hoe hun nieuwe identiteit er uit moet komen te zien. En ze proberen zich hiernaar aan te passen. Dit wordt echter bemoeilijkt doordat de secretaresses heel veel onduidelijkheid ervaren over hoe de gewenste identiteit er precies uit moet gaan zien, waardoor ze niet goed weten hoe ze hun identiteit moeten aanpassen. Deze onduidelijkheid zorgt ervoor dat veel secretaresses onzekerheid, stress, angst of frustraties ervaren.

Retrospectie

De eerdere ervaringen van de secretaresses met betrekking tot werk en verandering spelen mee in hoe ze de verandering en de pilot ervaren. Veel secretaresses zijn al heel wat jaren secretaresse. De functie van secretaresse is van oudsher veelal uitvoerend en afwachtend van aard. De secretaresse was vroeger veelal ondersteunend aan de medewerker en voerde (opgedragen) opdrachten uit. In de pilot wordt echter van de secretaresses gevraagd om zelf vorm te geven aan de verandering en daar zelf over na te denken. Dit staat daarmee in tegenstelling tot de manier van werken die sommige secretaresses misschien gewend zijn. Voor een aantal secretaresses blijkt het dan ook moeilijk te zijn om in de pilot een meer proactieve en initiërende houding aan te nemen. Dit is terug te zien in de opmerkingen van verschillende secretaresses dat ze graag willen weten van de directie hoe ze moeten veranderen, zodat ze die verandering kunnen doorvoeren. Het zelf vorm kunnen geven aan de verandering wordt door de secretaresses dus als lastig en onduidelijk ervaren.

Enacted

Naast de persoonlijke factoren die de betekenisgeving van de secretaresses beïnvloeden, speelt de omgeving ook een grote rol. De secretaresses creëren zelf de omgeving waarin zij werken door de handelingen die ze doen en de interacties die ze hebben. Zo construeren de secretaresses ook de totstandkoming van de pilot. Door de oprichting van de werkgroep kwam de pilot tot stand doordat de secretaresses over de pilot gingen praten met collega's en medewerkers. Ook volgden er acties en handelingen vanuit de werkgroep. De wijze waarop de secretaresses de pilot tot leven brengen heeft weer invloed op hun handelen. Zo vormen ze constant de pilot en daarmee de verandering.

Sociaal

Daarnaast geven de secretaresses betekenis aan de verandering door de sociale interacties waarin ze zich begeven. Zo zijn de interacties in de werkgroep, de overleggen tussen de secretaresses op de 10^e

en 11^e verdieping en de gesprekken tussen de secretaresses onderling van invloed op hun betekenisgeving. In deze interacties wisselen ze informatie uit, maar ook gedachten en gevoelens. Hiermee beïnvloeden ze elkaars beeld over de verandering. Er wordt tijdens de overleggen vaak gesproken over de onduidelijkheid over de toekomst. De secretaresses versterken daarmee elkaars gevoel van onzekerheid over de toekomst.

Maar ook wordt hun ervaring met de pilot beïnvloed door het gedrag en handelen van de directie. Hierbij speelt het (gebrek aan) voorbeeldgedrag van de directie een rol. Omdat de secretaresses niet altijd ervaren dat de directie handelt naar wat ze voorstaan, bijvoorbeeld omdat sommige leden van de directie toch nog vaak gebruik maken van de één op één relatie met hun 'eigen' secretaresse, wordt dit door de secretaresses ervaren als tegenstrijdig met waar de pilot voor staat. Deze ervaren tegenstrijdigheid tussen de wens vanuit de directie om de secretariële ondersteuning te veranderen en het beeld dat de directie schetst door hun gedrag en houding, zorgt ervoor dat secretaresses onduidelijkheid ervaren over het belang en de werkbaarheid van de verandering.

Extracted cues

De secretaresses nemen bepaalde dingen of situaties wel waar en sommige juist niet op basis van hun verleden, eerdere ervaringen, de context en hun persoonlijke voorkeur. Zo hebben verschillende secretaresses al meerdere organisatieveranderingen of reorganisaties meegemaakt bij Organisatie X. De verandering in de pilot is voor hen dan ook één van de zoveelste verandering. Deze secretaresses hebben hierdoor een meer afwachtende houding ten opzichte van wat de verandering daadwerkelijk voor hun gaat betekenen. Maar ook de persoonlijke voorkeur van de secretaresses speelt bij dit proces een rol. Sommige secretaresses hebben de voorkeur om in hun werk vooral één op één te ondersteunen. Deze secretaresses zullen de verandering in de pilot om meer verdieping breed, dus het ondersteunen van meerdere mensen, vooral zien als een bedreiging van hun werk. Deze groep secretaresses zal eerder negatieve cues waarnemen en bedreigingen of aantasting van hun huidige werkzaamheden zien. Andere secretaresses willen graag wat breder ingezet worden en zien kansen en mogelijkheden in de verandering om voor meerdere mensen werken, waarbij ze ook meerdere taken op zich kunnen nemen. Deze secretaresses zullen eerder positieve cues waarnemen, en kansen zien om hun werk uit te breiden.

Plausibiliteit

Omdat de secretaresses nog niet alle informatie hebben over de verandering en ook niet precies weten hoe de verandering er in de toekomst uit zal komen te zien, baseren ze hun verwachting en betekenisgeving op dat wat hen, met de informatie die ze nu hebben, aannemelijk lijkt. Zo verwachten sommige secretaresses dat ze het werk helemaal niet meer leuk zullen vinden en dat ze

misschien wel naar een nieuwe baan op zoek moeten. Of zelfs dat ze hun baan zullen verliezen. Andere secretaresses verwachten dat de verandering wel mee zal vallen of zal verzanden, omdat veel veranderingen in het verleden ook niet echt veel effect hebben gehad.

Ongoing

Al deze hierboven genoemde processen die gezamenlijk de betekenisgeving van de secretaresses vormen, spelen zich voortdurend af. Hun betekenisgeving wordt telkens bijgeschaafd en bijgesteld doordat de secretaresses nieuwe interacties aangaan, nieuwe informatie krijgen, nieuwe cues selecteren, en omdat hun beeld van zichzelf ook onderhevig is aan veranderingen. Hierdoor is de betekenisgeving van de secretaresses geen statisch gegeven maar een fluïde proces zonder begin en eind, het is dus *ongoing*.

5.2.2 Communicatie

Communicatie is een belangrijk medium van betekenisgeving, omdat betekenisgeving een sociaal proces is waarbij communicatie zowel cruciaal als onvermijdelijk is. De secretaresses geven betekenis aan de verandering in de context van de sociale omgeving en in interacties met anderen (Weick, 1995). Communicatie is dan ook een middel dat kan worden ingezet om de betekenisgeving van de secretaresses positief te beïnvloeden, zodat ze op die manier betekenis geven aan de verandering dat die in overeenstemming is met de wens van de directie. Echter zijn er een aantal punten te noemen waarbij er sprake is van een gebrek aan communicatie, waardoor de betekenisgeving van de secretaresses negatief is beïnvloed. Gebrek aan communicatie heeft geleid tot onduidelijkheid over doelen en redenen voor de verandering (Homan, 2005), maar ook tot onzekerheid over de gevolgen van de veranderingen voor de secretaresses persoonlijk, zoals onzekerheid over het behoud van hun baan of het behouden van plezier in het werk (Bennebroek Gravenhorst & Elving, 2005).

Er lijkt weinig aandacht te zijn gegeven aan de verschillende waarden en doelen van communicatie. Allereest is er niet voldoende informatie gecommuniceerd over het doel, de redenen, de aanpak en de gevolgen van de verandering. Dit is de primaire waarde (De Ridder, 2006) en het eerste doel van communicatie (Bennebroek Gravenhorst & Elving, 2005). De secretaresses weten niet precies wat de redenen voor de verandering zijn. Ze zijn, naar eigen zeggen, vaak ook niet officieel geïnformeerd over wat de redenen voor de verandering zijn of over wat het doel van de pilot is. Wat opvalt is dat de meeste secretaresses wel Het Nieuwe Werken als reden voor de verandering weten te noemen. Door de onduidelijkheid hebben veel secretaresses zelf invulling gegeven aan de redenen. Zo veronderstellen een aantal secretaresses dat een reden voor de verandering is, het aantal secretaresses te verminderen. Veel secretaresses kunnen echter niet precies aangeven wanneer en van wie ze informatie hebben gekregen over de redenen voor de pilot. Hieruit kan worden afgeleid

dat de communicatie over het doel en de redenen voor de pilot en de verandering niet eenduidig is gecommuniceerd. Deze onduidelijkheid over de doelstelling van de pilot en de redenen voor de verandering leiden tot een gevoel van onzekerheid bij de secretaresses (Bennebroek Gravenhorst, 2002). Deze onzekerheid heeft betrekking op de toekomst. Hoe zal de pilot verder gaan verlopen, hoe zullen de werkzaamheden er straks uit gaan zien? Wat betekent dat voor mij? Vind ik die werkzaamheden straks nog wel leuk? Heb ik straks nog wel een baan, als het de bedoeling is dat er met minder secretaresses gewerkt gaat worden? Al deze vragen leiden tot een constant gevoel van onzekerheid. Deze onzekerheid wordt door Elving (2006) gedefinieerd als individuele onzekerheid. Zoals Bennebroek Gravenhorst (2002) al aangeeft ervaren sommige secretaresses als gevolg van de onzekerheid ook stress of angst over wat er te gebeuren staat en leiden deze gevoelens van onzekerheid ook tot frustratie over het veranderproces en minder betrokkenheid bij de verandering. Ook zorgt dit er voor dat secretaresses niet goed weten waar ze aan toe zijn, ze geen duidelijke betekenis aan de verandering kunnen geven, en hierdoor ook niet goed kunnen handelen naar de verandering (Homan, 2005).

Ten tweede is er ook te weinig aandacht gegeven aan de secundaire waarde (De Ridder, 2006) of het tweede en derde doel (Bennebroek Gravenhorst & Elving, 2005) van communicatie. De secretaresses hebben geen gezamenlijke momenten gehad om over de verandering te kunnen praten met de kartrekker en met alle betrokken secretaresses. De secretaresses geven dit ook echt aan als een gemis en een gebrek bij de start van de pilot. Was er voor deze waarden en doelen van de communicatie meer aandacht geweest, en hadden de secretaresses meer mogelijkheden gehad om vragen te stellen en zorgen te uiten, dan had er ook een duidelijkere gezamenlijke betekenis kunnen worden gegeven aan de verandering. Dit is nu niet gebeurd.

5.2.3 Gedeelde betekenisgeving

Gedeelde betekenisgeving ontstaat als medewerkers gezamenlijk vragen gaan beantwoorden zoals wat betekent deze verandering voor onze baan en voor onze werkzaamheden? Wat houdt de verandering precies in, wat wordt er van ons verwacht en wat vinden wij daarvan (Homan, 2005)? Maar omdat de secretaresses op verschillende momenten verschillende informatie tot hun beschikking hadden, en omdat ze nooit met alle betrokken secretaresses bij elkaar zijn gekomen, hebben ze dit proces van gezamenlijke betekenisgeving niet gehad. Hierdoor heeft de betekenisgeving heel gefragmenteerd plaats gevonden en zijn er verschillende betekenseilandjes (Homan, 2005) ontstaan. Er zijn nu veel verschillende '*multiple realities*', zoals Weick (1995) dat noemt, te onderscheiden. Door deze verschillende betekenseilandjes (Homan, 2005) is er verschil in betekenisgeving ontstaan. De verschillende betekenisgevingen kunnen worden geclusterd in drie groepen:

- Een aantal secretaresses proberen de pilot te zien als een kans om zelf mee te denken en mee te helpen vorm te geven aan de verandering van de secretariële ondersteuning. Door hen wordt ervaren dat de vraag naar ondersteuning verandert vanuit de medewerkers waardoor ze de noodzaak inzien dat er een verandering moet komen in de secretariële ondersteuning. Ze zien in dat een verandering in de ondersteuning niet te voorkomen is en proberen daarom actief mee te werken.
- Een aantal secretaresses zien de veranderingen in hun werk vooral als bedreiging. Ze zijn bang dat ze straks geen baan meer hebben of dat ze de werkzaamheden die overblijven niet leuk zullen vinden en daardoor geen plezier en bevrediging meer uit hun werk zullen halen. Ze ervaren onduidelijkheid over het waarom en de uitkomst van de verandering. Deze secretaresses voelen daarom een spanning tussen hun huidige identiteit als secretaresse en de verwachting van de toekomstige identiteit. Sommige secretaresses willen wel mee denken over de verandering maar hun gevoel van onzekerheid over de toekomst, beperkt hen hierin. Hun bijdrage aan de pilot is voornamelijk gericht op het uiten van onzekerheden en twijfels over de werkbaarheid van de verandering.
- Een aantal secretaresses voelen zich niet betrokken bij de verandering en zijn mede daardoor ook nog niet zo erg bezig met de veranderingen. Ze hebben het idee dat de verandering wordt opgelegd, maar merken in de praktijk nog niet veel van de verandering. Ze blijven veelal hun werkzaamheden uitvoeren zoals ze dat voor de pilot gewend waren te doen. Hun houding is afwachtend, mede op basis van ervaringen met veranderingen in het verleden binnen Organisatie X. Pas als ze de gevolgen van de verandering echt gaan merken in hun werkzaamheden, zullen ze wat van de verandering gaan vinden. Voor nu houden ze zich afzijdig, en denken ze dat het wel mee zal vallen met de gevolgen van de verandering voor hun werk en voor hen persoonlijk.

5.3 Betrokkenheid

De verandering van de secretariële ondersteuning is niet gestart op initiatief van de secretaresses zelf maar is een wens vanuit de directie. De verandering is daarmee een opgelegde verandering, ofwel een *imposed change* (Dirks et al., 1996). Zoals Dirks et al. (1996) stellen, draagt een *imposed change* negatief bij aan het gevoel van eigenaarschap voor een verandering. De meeste secretaresses voelen zich dan ook niet echt betrokken bij de verandering omdat de verandering volgens hen niet per se noodzakelijk is. Daarnaast is er voor de secretaresses geen vergaande vorm van participatie

weggelegd in het veranderproces. Ze hebben echter alleen een adviserende rol (Black & Gregersen, 1997; Edelenbos & Munnikhof, 2001). Hiermee spelen de secretaresses een zeer beperkte rol in de besluitvorming over de verandering. En dat is ook nog eens alleen weggelegd voor de secretaresses die in de werkgroep zitten. Er is in de werkgroep namelijk sprake van indirecte vertegenwoordiging (Black & Gregersen, 1997). De zes secretaresses die in de werkgroep zitten vertegenwoordigen de overige secretaresses. Hierdoor staan de secretaresses die niet in de werkgroep zitten nog verder af van de besluitvorming, waardoor ze zich helemaal niet betrokken voelen bij de verandering. Dit is te verklaren door de drie 'routes' waarlangs eigenaarschap bereikt kan worden, zoals Pierce et al. (2001) die noemen. De secretaresses hebben geen controle over de verandering omdat ze geen beslissingsbevoegdheid hebben. Daarnaast is de verandering hen opgelegd en is het onduidelijk hoe de verandering er precies uit komt te zien, waardoor de meeste secretaresses zich ook niet kunnen associëren met de verandering. Ten slotte investeren vooral de secretaresses die deelnemen aan de werkgroep tijd en energie in de verandering, terwijl de andere secretaresses die investering veel minder hebben. Deze drie factoren zorgen ervoor dat de secretaresses zich niet echt betrokken voelen bij de verandering en dat er daarmee ook sprake is van een gebrek aan gevoel van eigenaarschap.

De houding en het gedrag van de directie spelen ook een rol bij de ervaren betrokkenheid van de secretaresses. Door het gebrek aan voorbeeldgedrag en afwezigheid van (iemand van) de directie bij de start en de tussentijdse evaluatie van de pilot, voelen veel secretaresses zich niet gesteund en serieus genomen door de directie. Omdat de directie zich niet betrokken toont neemt de motivatie van de secretaresses af en voelen ze zich ook minder betrokken bij de verandering. Verder speelt ook een rol dat een aantal leidinggevendenden van de secretaresses en medewerkers niet achter de verandering lijken te staan. Hierdoor komen de secretaresses in een soort loyaliteitsconflict. Aan de ene kant willen ze graag loyaal blijven aan hun leidinggevende en de medewerkers die ze ondersteunen, waardoor ze vaak toch nog op de oude manier ondersteunen. Aan de andere kant zijn de secretaresses ook verplicht om mee te werken aan de pilot omdat het een wens is van de directie om te komen tot een andere vorm van secretariële ondersteuning. Deze tweestrijd leidt ertoe dat sommige secretaresses zich niet te veel willen uitspreken over de pilot wat automatisch tot gevolg heeft dat hun betrokkenheid bij de verandering niet heel groot is.

5.4 Tot slot

De manier waarop de secretaresses betekenis geven aan de verandering van de secretariële ondersteuning, ligt ten grondslag aan hoe ze de verandering ervaren. Communicatie is een belangrijk

en invloedrijk medium waarmee de betekenisgeving van de secretaresses kan worden beïnvloed. Zoals uit de analyse naar voren komt, hebben de secretaresses bij de introductie van de pilot een gebrek aan communicatie ervaren, waardoor het voor hun lastig was om een duidelijke betekenis te geven aan de pilot. Doordat de secretaresses geen duidelijke betekenis aan de verandering kunnen geven, ervaren ze veel onduidelijkheid, onzekerheid en frustraties over de verandering. Hierdoor is het gevoel van betrokkenheid van de secretaresses bij de verandering ook niet groot.

6. Conclusie

6.1 Inleiding

Dit onderzoek richt zich op de pilot 'Optimaal Ondersteunen' bij Organisatie X. Deze pilot is opgestart om te beproeven hoe de secretariële ondersteuning op het hoofdkantoor kan worden aangepast aan Het Nieuwe Werken binnen Organisatie X. De pilot vindt plaats op de 10^e en 11^e verdieping van het Organisatie X hoofdkantoor. De secretaresses die op deze twee verdiepingen werken moeten in de pilot als een integraal team gaan samenwerken en ondersteuning bieden aan alle medewerkers op deze verdiepingen. Hoe de secretaresses deze verandering ervaren is de focus van dit onderzoek. De onderzoeksvraag is dan ook: *Hoe ervaren secretaresses van het Organisatie X hoofdkantoor, het veranderproces 'pilot Optimaal Ondersteunen'?* Dit hoofdstuk geeft antwoord op deze vraag en tevens zullen een aantal aanbevelingen worden gegeven.

6.2 Betekenisgeving

Betekenisgeving is van grote invloed op de ervaring van de secretaresses, omdat de wijze waarop de secretaresses betekenis geven aan de veranderingen van de secretariële ondersteuning ten grondslag ligt aan hoe ze de veranderingen ervaren. De betekenisgeving van de secretaresses wordt gevormd door: identiteit, het verleden/retrospectie, enactment, de sociale omgeving en interacties, extracted cues, plausibiliteit en het is een *ongoing* proces. De identiteit van de secretaresses speelt een grote rol in het betekenisgevingsproces van de secretaresses aan de verandering. De secretaresses zien voor zichzelf een belangrijke rol weggelegd in het ontzorgen, verbinden en faciliteren van medewerkers. Door de verandering wordt deze identiteit aangetast, waardoor de positie van de secretaresses in de organisatie onder druk komt te staan. De secretaresses komen hiermee in een spanningsveld terecht tussen hun eigen ervaren identiteit en de gewenste nieuwe identiteit. Naast de identiteit van de secretaresses spelen ook hun eerdere ervaringen als secretaresse een rol. De functie van secretaresse is van oudsher een veelal uitvoerend beroep. Het is daarom lastig voor sommige secretaresses om een meer proactieve en initiërende houding aan te nemen, wat wel van hun verwacht wordt in de pilot. De secretaresses construeren zelf de totstandkoming van de pilot en daarmee de verandering. Door de oprichting van de werkgroep kwam de pilot tot bestaan, en gingen de secretaresses handelen volgens de verandering. De betekenisgeving van de secretaresses is daarnaast vooral ook een sociaal proces. De secretaresses worden beïnvloed door interacties met collega's, medewerkers, de kartrekker en de directie. Al deze

sociale interacties geven signalen en cues waaruit de secretaresses hun betekenisgeving construeren. Maar cues die de betekenisgeving beïnvloeden worden ook afgeleid uit het verleden en eerdere ervaringen van de secretaresses, de context van de situatie en de persoonlijke voorkeur van de secretaresses. Het proces van betekenisgeving is een doorlopend, *ongoing*, proces. Elke keer wordt de betekenisgeving van de secretaresses bijgeschaafd en bijgesteld doordat ze nieuwe interacties aangaan, nieuwe informatie krijgen, nieuwe cues selecteren, en omdat hun beeld van zichzelf ook onderhevig is aan veranderingen. Hierdoor is de betekenisgeving van de secretaresses gebaseerd op aannemelijkheid van de verandering en niet op volledige kennis en zekerheid van de verandering.

Deze zeven elementen vormen samen de betekenisgeving van de secretaresses. Mede door een gebrek aan communicatie heeft de betekenisgeving over de verandering erg gefragmenteerd plaats gevonden onder de secretaresses. Er zijn verschillende betekenseilandjes (Homan, 2005) ontstaan waarin secretaresses hun betekenisgeving delen met enkele andere secretaresses. Er kan daarom gesproken worden van *multiple realities* (Weick, 1995) met betrekking tot de verandering. Hierdoor is van een gezamenlijke betekenisgeving over de verandering onder de secretaresses geen sprake.

De betekenisgeving van de secretaresses is van grote invloed op de ervaringen van de secretaresses met de verandering zoals in de volgende paragraaf zal worden toegelicht.

6.3 Ervaringen

De secretaresses ervaren over het algemeen veel onduidelijkheid omtrent de pilot, de verandering en de gevolgen van de verandering. Dit is te verklaren door het gebrek aan communicatie vanuit de kartrekker en/of de directie, over de doelen, de redenen, de aanpak en de gevolgen van de pilot. De secretaresses zijn op verschillende manieren en momenten op de hoogte gebracht van de pilot en de redenen, waarbij de informatievoorziening ook als onvoldoende wordt gekenmerkt door de secretaresses. De onduidelijkheid bij de secretaresses over wat er gaat veranderen, hoe het gaat veranderen en wanneer het gaat veranderen, leidt tot een ervaren onzekerheid bij de secretaresses. Deze onzekerheid heeft betrekking op de gevolgen van de verandering. Vragen als 'heb ik straks nog wel een baan?' en 'vind ik mijn werk straks nog wel leuk?', spelen zich af in de hoofden van de meeste secretaresses. Juist door de ervaren onduidelijkheid en de daaruit voortkomende onzekerheid over de toekomst, ervaren sommige secretaresses frustraties over het gebrek aan communicatie, steun en aandacht vanuit de directie. De secretaresses voelen zich ondergewaardeerd omdat ze het gevoel hebben dat de directie hen niet belangrijk vindt en daarom ook weinig aandacht heeft voor de pilot. Deze gevoelens worden volgens de secretaresses bevestigd door het gebrek aan voorbeeldgedrag van

de directie en de afwezigheid van (iemand van) de directie bij het start- en tussentijdse evaluatiemoment. De secretaresses ervaren daarnaast ook een loyaliteitsconflict. Dit omdat ze aan de ene kant graag loyaal willen blijven aan hun leidinggevende en de medewerkers die ze ondersteunen, maar die zijn het niet altijd eens met de verandering, en aan de andere kant willen ze loyaal blijven aan de directie omdat de verandering een wens van de directie is.

Deze ervaringen van de secretaresses hangen nauw samen met het betekenisgevingsproces. De onduidelijkheid en onzekerheid die door de secretaresses wordt ervaren wordt beïnvloed door hoe ze zichzelf als secretaresses zien. De onzekerheid over de gevolgen van de verandering is gestoeld op de angst dat hun identiteit door de verandering wordt aangetast. De frustraties komen met name voort uit (gebrek aan) sociale interacties met de directie. De secretaresses hebben op basis van hun betekenisgeving een bepaalde verwachting van hoe de directie zich zou moeten opstellen in de sociale interactie, maar de directie voldoet niet aan deze verwachtingen. Hierdoor ontstaan frustraties en voelen de secretaresses zich niet gewaardeerd en serieus genomen.

Deze frustraties hebben ook gevolgen voor de betrokkenheid van de secretaresses bij de verandering. Omdat de secretaresses het gevoel hebben dat de directie niet echt betrokken is bij de verandering, voelen de secretaresses ook minder het belang van de verandering waardoor ze zich minder betrokken voelen. Wat hierbij voor extra frustratie zorgt is het feit dat de verandering opgelegd is door de directie. De verandering is een *imposed change*, waarbij de secretaresses verplicht zijn om mee te werken aan een verandering op initiatief van de directie. Dat de secretaresses daarbij geen betrokkenheid voelen vanuit de directie zorgt zelfs voor onbegrip. De betrokkenheid van de secretaresses wordt ook negatief beïnvloedt door de vorm en de mate van participatie. Niet alle secretaresses zijn direct betrokken bij het besluitvormingsproces, omdat dit via vertegenwoordiging, door secretaresses die deel nemen aan de werkgroep, plaats vindt. Daarnaast is de mate van participatie laag, omdat de vertegenwoordigende secretaresses in de werkgroep enkel een adviserende rol hebben in het besluitvormingsproces over de verandering.

Er is geen sprake van een gevoel van eigenaarschap bij de secretaresses. Dit heeft te maken met het feit dat de secretaresses geen controle over de verandering hebben, zich niet met de verandering kunnen associëren omdat deze opgelegd is en ze geen duidelijkheid hebben over de gevolgen van de verandering, en omdat niet alle secretaresses tijd en energie in de verandering steken of kunnen steken.

6.4 Het Nieuwe Werken

In dit onderzoek stond een organisatieverandering in het kader van Het Nieuwe Werken centraal. De vraag is welke implicaties van HNW kunnen worden afgeleid uit de uitkomsten van dit onderzoek. HNW heeft gevolgen voor de gehele organisatie. Niet alleen de fysieke en technologische vormgeving (bricks en bytes) van de organisatie, maar ook de sociale vormgeving (behaviour) van de organisatie, veranderen door het werken volgens de principes van HNW. De secretariële ondersteuning is altijd een wezenlijk onderdeel geweest van de organisatie, maar door de komst van HNW lijkt de rol en de positie van secretaresses in de organisatie te veranderen. Deze verandering is een geleidelijke verandering en is misschien nog niet in elke organisatie even zichtbaar. Toch is het bijna onvermijdelijk dat elke organisatie met de vraag te maken krijgt of de vormgeving van de secretariële ondersteuning binnen de organisatie nog wel toereikend is in het kader van Het Nieuwe Werken.

Wat kan worden afgeleid uit dit onderzoek is dat de verandering van de secretariële ondersteuning in het kader van HNW, niet puur bestaat uit een verandering in de structuur. Het is een verandering die verder gaat en invloed heeft op het gedrag van zowel de secretaresses als op het gedrag van de medewerkers. En omdat het over een gedragsverandering gaat, heeft deze verandering ook invloed op de gevoelens en emoties van secretaresses en medewerkers. De veranderingen van de secretariële ondersteuning zorgen ervoor dat de positie van de secretaresses in de organisatie verandert wat spanning en onzekerheid oplevert. Waar secretaresses eerst nog een centrale rol speelden in het verbinden van medewerkers onderling, en van medewerkers met (externe) klanten, doen medewerkers dit nu zelf. Waar secretaresses eerst nog een faciliterende rol speelden door bijvoorbeeld notuleren, kopiëren en afspraken plannen, kunnen medewerkers dit tegenwoordig door alle technologische mogelijkheden veelal zelf doen. De verandering in de secretariële ondersteuning heeft daarmee ook grote gevolgen voor de medewerkers. Er wordt van deze medewerkers verwacht en gevraagd dat ze minder ondersteuning vragen en meer werkzaamheden zelf zullen gaan doen. Maar welk effect heeft dat op de medewerkers? De vraag is niet alleen of de medewerkers meer zelf kunnen doen, maar ook of het wenselijk is. De principes van HNW zijn onder andere te vinden in het plaats- en tijdonafhankelijk werken. Contact met collega's wordt hierdoor minder, omdat iedereen op een ander moment of op een andere plaats werkt. Een secretaresse als centraal aanspreekpunt kan daarbij juist als verbinding werken en zorgen voor cohesie, daar waar de medewerkers dat niet kunnen. Welke rol de secretaresses kunnen en moeten nemen, in het kader van Het Nieuwe Werken, zal de komende tijd dan ook een belangrijk vraagstuk zijn voor organisaties.

6.5 Tot slot

De ervaringen van de secretaresses met betrekking tot de verandering 'Pilot Optimaal Ondersteunen' kunnen kort worden samengevat in de woorden onduidelijkheid, onzekerheid, frustraties en weinig betrokkenheid. Dit geldt echter voor de periode van de aanloop naar de pilot tot en met de eerste twee maanden na de start van de pilot. Het proces van betekenisgeving is echter een *ongoing* proces, waarbij de ervaringen van de secretaresses dus ook niet vast staan. De ervaringen kunnen elk moment veranderen door nieuwe gebeurtenissen, nieuwe informatie en nieuwe sociale interacties. Daarom is het mogelijk dat de betekenisgeving en de ervaringen van de secretaresses met betrekking tot de pilot en de verandering van de secretariële ondersteuning ten positieve kunnen veranderen in de loop der tijd. Zo kunnen de secretaresses op weg gaan van hier naar ergens. De volgende aanbevelingen kunnen hieraan bijdragen.

6.6 Aanbevelingen

Ondanks dat de betekenisgeving en de ervaringen van de secretaresses op dit moment niet heel positief zijn, kunnen deze toch ten positieve worden beïnvloedt. Dit omdat het proces van betekenisgeving een *ongoing* proces is. Hierdoor kan elk moment worden begonnen met het positief beïnvloeden van dit betekenisgevingsproces. Daarom is het belangrijk om alsnog aandacht aan de communicatie over de doelen, redenen, aanpak en gevolgen van de pilot en de verandering te besteden. De kartrekker en/of de directie moet de noodzaak van de verandering uitleggen en benadrukken. Gebruik hiervoor een bijeenkomst waarbij alle secretaresses tegelijk aanwezig zijn. Biedt tijdens deze bijeenkomst ook de mogelijkheid aan de secretaresses om hun zorgen, vragen en feedback op het proces te uiten. Deze bijeenkomst kan dan een goede basis vormen voor (een start met) een gedeelde betekenisgeving onder de secretaresses over de verandering.

Om de verandering in secretariële ondersteuning te laten slagen, is het noodzakelijk dat zowel de secretaresses als de medewerkers handelen volgens de verandering. Dit kan alleen als beide partijen worden meegenomen in de verandering. Naast aandacht voor de communicatie naar de secretaresses toe, moet er daarom ook aandacht komen voor communicatie over de verandering naar de medewerkers toe. Het is belangrijk dat de medewerkers de noodzaak van de verandering gaan inzien, maar ook duidelijk krijgen wat de verandering voor gevolgen voor hen heeft. Nu is de communicatie, over de pilot en de verandering van de secretariële ondersteuning, naar de medewerkers toe over gelaten aan de secretaresses. Zo moesten de secretaresses de medewerkers

op de hoogte brengen van de start van de pilot, en de daarmee gepaard gaande veranderingen in de ondersteuning. Dit is echter problematisch omdat, zoals gebleken uit dit onderzoek, de secretaresses veel onduidelijkheid en onzekerheid ervaren met betrekking tot de verandering. Het is dan ook lastig voor de secretaresses om een verandering te communiceren en uit te leggen aan de medewerkers, waarvan ze zelf niet goed op de hoogte zijn. Dit zorgt ervoor dat er niet alleen bij de secretaresses onduidelijkheid heerst over de verandering, maar ook bij de medewerkers. Dit kan voorkomen worden door zowel bij de secretaresses als bij de medewerkers te zorgen voor begrip voor de verandering. Begrip voor de verandering kan ontstaan door communicatie vanuit de directie/kartrekker over de redenen en het doel van de verandering, maar ook over de gevolgen van de verandering voor het gedrag en het handelen van de medewerkers.

Het is daarnaast belangrijk dat de leidinggevenden van de secretaresses achter de verandering komen te staan. De secretaresses zullen in een tweestrijd blijven zolang ze voelen en weten dat hun leidinggevenden niet achter de verandering staan. Hierdoor zullen de secretaresses niet volledig meegaan in de verandering omdat ze loyaal willen blijven aan hun leidinggevende. Als de leidinggevenden achter de verandering staan, zullen de secretaresses meer vrijheid voelen om te gaan handelen volgens de bedoeling van de pilot. Dit versterkt de betrokkenheid van de secretaresses bij de pilot en daarmee zal ook hun ervaring met de verandering positiever zijn.

7. Discussie

In dit hoofdstuk zal er op de keuzes die in dit onderzoek zijn gemaakt worden gereflecteerd. Ook zal ik suggesties voor vervolgonderzoek doen.

De focus van dit onderzoek is de pilot 'Optimaal Ondersteunen' bij het Organisatie X hoofdkantoor. Deze pilot duurt van april tot het einde van 2013. Door de beperkte tijdspanne van de onderzoeksperiode in de master 'Organisaties, Verandering en Management', is er voor gekozen om dit onderzoek te betrekken op de aanloop naar en de eerste twee maanden van de pilot. Het nadeel hiervan is dat het onderzoek een beperkte reikwijdte heeft waarover het uitspraken kan doen. Een voordeel is echter dat er hierdoor veel aandacht is voor de opstartfase van het veranderproces. Juist de startfase van een veranderproces is vaak van cruciaal belang bij het slagen van de verandering. Inzichten in de succes en faalfactoren van de startfase van een veranderproces kunnen bijdragen aan een ontwikkeling van succesvolle veranderprocedures in de toekomst. Voor een beeld van hoe secretaresses het hele veranderproces ervaren kan men zich in een vervolgonderzoek richten op het onderzoeken van de ervaringen van de secretaresses aan het einde van de pilot. Zo zou men in de laatste maanden van de pilot de secretaresses nog een keer kunnen interviewen om zo inzicht te verkrijgen in hoe de secretaresses de pilot dan ervaren. Daarmee zou ook een vergelijking kunnen worden gemaakt tussen de ervaringen van de secretaresses aan het begin van de pilot en aan het einde van de pilot om inzicht te verkrijgen in hoe de ervaringen van de secretaresses zich in de loop van het veranderproces ontwikkelen.

Bij de pilot zijn meerdere groepen actoren betrokken, zoals de directie/kartrekker, de leidinggevenden van de secretaresses, de medewerkers en de secretaresses. Er is gekozen om de ervaringen van de secretaresses, met betrekking tot de pilot, in dit onderzoek centraal te stellen. Dit omdat de verandering direct van invloed is op de dagelijkse werkzaamheden van de secretaresses, en omdat het veranderproces zo is ingestoken dat de verandering door de secretaresses wordt vormgegeven en gecommuniceerd naar de medewerkers. Wat in dit onderzoek naar voren komt, maar wat niet specifiek is onderzocht, is de invloed van de verandering op de medewerkers die gebruik maken van de secretariële ondersteuning. In dit onderzoek is alleen onderzocht hoe de secretaresses de verandering hebben ervaren. Maar als de secretariële ondersteuning veranderd is dat automatisch van invloed op het handelen en gedrag van de medewerkers. De gebruiker heeft namelijk geen vaste secretaresse meer, maar kan bij alle secretaresses terecht. Maar de secretaresses kunnen niet meer van alle ins en outs op de hoogte zijn van alle medewerkers. De relatie tussen de secretaresses en de medewerkers verandert hiermee. Daarom kan een

vervolgonderzoek zich richten op hoe de medewerkers de verandering ervaren en welke invloed de verandering heeft op de relatie tussen de secretaresses en de medewerkers.

Tot slot richt dit onderzoek zich alleen op de ervaringen van de secretaresses met betrekking tot het veranderproces. Deze focus is een bewuste keuze van de onderzoeker wegens persoonlijke interesse in het menselijke aspect binnen organisaties en bij organisatieverandering. Vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op het strategische en management aspect van de verandering. Het onderzoek kan dan de verandering vanuit het managementperspectief belichten, met aandacht voor het doel en de aanpak van de verandering.

8. Literatuurlijst

Agar, M. (2010). *On the Ethnographic Part of the Mix: A Multi-Genre Tale of the Field*. *Organizational Research Methods*, 2010, vol. 13, p. 286-303

Alvesson, M., Ashcraft, K., Thomas, R. (2008). *Identity Matters: Reflections on the Construction of Identity Scholarship in Organization Studies*. *Organizations*, Vol. 15, p. 5-28

Atkinson, P. (1992). *Understanding Ethnographic Texts*. Californië: Sage Publications

Baane, R. (2011). *Het Nieuwe Werken Ontrafeld: Over Bricks, Bytes en Behaviour*. Geraadpleegd op http://www.aenowaterschappen.nl/fileadmin/user_upload/Algemeen/Het_nieuwe_werken_ontrafeld_BrightCompany.pdf

Baane, R., Houtkamp, P., Knotter, M. (2011). *Het Nieuwe Werken Ontrafeld: Over Bricks, Bytes & Behaviour*. Assen: Van Gorcum

Bennebroek Gravenhorst, K. (2002). *Sterke Staaltjes van Samenwerking*. Deventer: Kluwer

Bennebroek Gravenhorst, k., Elving, W. (2005). *Communicatie en Organisatieverandering: De Rol van Commitment en Vertrouwen*. *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap*, 2005, vol. 33, nr. 4, p. 317-329

Bijl, D. (2007). *Het Nieuwe Werken: Op Weg naar een Productieve Kenniseconomie*. Den Haag: Academic Service

Black, J., S., Gregersen, H. B. (1997). *Participative Decision-Making: An Integration of Multiple Dimensions*. *Human Relations*, Vol. 50, nr. 7, p. 859-878

Blumer, H. (1954). *What is Wrong With Social Theory?* *American Sociological Review*, vol. 19, nr. 1, p. 3-10

Boeije, H. (2005). *Analyseren in Kwalitatief Onderzoek: Denken en Doen*. Amsterdam: Boom Onderwijs

Bolman, L., G., Deal, T., E. (2003). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass

Boonstra, J. J. (1992). *Integrale Organisatieontwikkeling: Vormgeven aan Fundamentele Veranderingsprocessen*. Utrecht: Lemma B.V.

Boonstra, J. (2006). *Perspectieven op Organisatie*. In Ruler, B., Elving, W., van den Hooff, B., Smit, E., & Verhoeven, P. (Eds.), *Communicatiemanagement in Communicatiewetenschappelijk Perspectief* (p. 33-52). Den Haag: Boom Onderwijs

Brewer, J. (2000). *Ethnography*. Buckingham: Open University Press

Dent, E.B., Goldberg, S.G. (1999). *Challenging a "Resistance to Change"*. The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 35, nr. 1, p. 25-41.

DiFonzo, N., & Bordia, P. (1998). *A Tale Of Two Corporations: Managing Uncertainty During Organizational Change*. Human Resource Management, Vol. 37, p. 295–303

Dirks, K. T., Cummings, L. L., Pierce, J. L. (1996). *Psychological Ownership in Organizations: Conditions under which Individuals Promote and Resist Change*. In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.), *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 9, p. 1-23. Greenwich, CT: JAI Press.

Edelenbos, J., Munnikhof, R. (2001). *Lokale Interactieve Beleidsvorming: Een Vergelijkend Onderzoek naar Consequenties van Interactieve Beleidsvorming voor het Functioneren van de Lokale Democratie*. Utrecht: Lemma

Elving, W. (2006). *Communicatie en Organisatieverandering*. In Ruler, B., Elving, W., van den Hooff, B., Smit, E., & Verhoeven, P. (Eds.), *Communicatiemanagement in Communicatiewetenschappelijk Perspectief* (p. 102-119). Den Haag: Boom Onderwijs

Emerson, R., Fretz, R., Shaw, L. (2001). *Participant Observation and Fieldnotes*. In P. Atkinson, A. Coffey, D. Delamont, J. Lofland en L. Lofland (Eds.), *Handbook Of Ethnography*, p. 352-367, Londen: Sage Publications

Fenton-O'Creevy, M. (2001). *Employee Involvement and the Middle Manager: Saboteur or Scapegoat?* Human Resource Management Journal, Vol. 11, Nr. 1, 2001, p. 24-40

Homan, T. (2005). *Organisatiedynamica: Theorie en Praktijk van Organisatieverandering*. Den Haag: SDU Uitgevers

Jenkins, R. (1996). *Social Identity*. Londen: Routledge

Lewis, L. K. (1999). *Disseminating Information and Soliciting Input During Planned Organizational Change: Implementers' Targets, Sources, and Channels for Communicating*. *Management Communication Quarterly*, Vol. 13, p. 43-75

Meyer, J. p., Allen, N. J. (1991). *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*. *Human Resource Management Review*, Vol. 1, nr. 1, p. 61-89

Morse, J., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. (2002). *Verification Strategies for Establishing Reliability and Validity in Qualitative Research*. *International Journal of Qualitative Methods*, Vol. 1, nr. 2, p. 13-22

Napier, N. K. (1989). *Mergers and Acquisitions: Human Resource Issues and Outcomes: A Review and Suggested Typology*. *Journal of Management Studies*, Vol. 26, p. 271–288.

Neyland, D. (2008). *Organizational Ethnography*. Londen: Sage Publications

Pierce, J., Jussila, I., Cummings, A. (2009). *Psychological Ownership within the Job Design Context: Revision of the Job Characteristics Model*. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 30, p. 477–496

Ridder, de, J. (2006). *Doelen van Interne Communicatie*. In Ruler, B., Elving, W., van den Hooff, B., Smit, E., & Verhoeven, P. (Eds.), *Communicatiemanagement in Communicatiewetenschappelijk Perspectief* (p. 86-101). Den Haag: Boom Onderwijs

Saldaña, J. (2009). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. Los Angeles: Sage

Sandberg, J., Targama, A. (2007). *Managing Understanding in Organizations*. Londen: Sage Publications Ltd.

Secretary Plus (2012). *De Vereiste Competenties van de Secretarial Assisting Professional van de Toekomst: Visie van Secretary Plus op Ontwikkelingen in de Arbeidsmarkt*. Almere: Secretary Plus

Silverman, D. (2007). *Interpreting Qualitative Data*. Los Angeles: Sage Publications

- Silverman, D. (2010). *Doing Qualitative Research*. Los Angeles: Sage
- Smircich, L. (1983). *Concepts of Culture and Organizational Analysis*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, nr. 3, p. 339-358
- Schwartz-Shea, P., Yanow, D. (2012). *Interpretive Research Design: Concepts and Processes*. New York: Routledge
- Thiel, S. van, (2007). *Bestuurskundig Onderzoek: Een Methodologische Inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho
- Tsoukas, H., Chia, R. (2002). *On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change*. *Organization Science*, Vol. 13, nr. 5, p. 567-582
- Verwaard, S. (2011, 25 maart). *Help! De Secretaresse Verdwijnt!* Geraadpleegd via www.innovatieorganiseren.nl/gastcolumns/hnw-het-nieuwe-werken-help-de-secretaresse-verdwijnt/, geraadpleegd op 17 april 2013
- Walsh, J.P., Ungson, G. R. (1991). *Organizational Memory*. *Academy of Management Review*, Vol. 16, p. 57-91
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Californië: Sage Publications, Inc.
- Ybema, S., Keenoy, T., Oswick, C., Beverungen, A., Ellis, N., & Sabelis, I. (2009). *Articulating identities*. *Human Relations*, Vol. 62, nr. 3, p. 299–322

