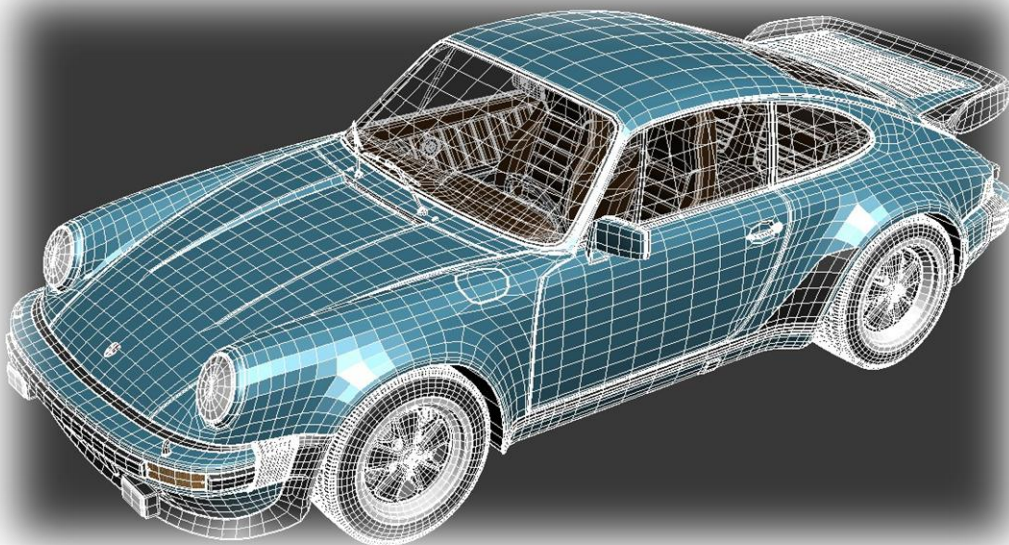




PORSCHE

'De rit naar de digitale jongensdroom'

Een interpretatief onderzoek naar ervaringen tijdens organisatieverandering bij Pon Porsche Import



Universiteit Utrecht



Masterscriptie 'De rit naar de digitale jongensdroom'

Utrecht, november 2014

Opleidingsinstituut: Universiteit Utrecht
Faculteit: Recht, Economie en Bestuurs- en Organisationswetenschap
Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO)
Opleiding: Master Organisations, Verandering en Management

Begeleider USBO: Dr. K. M. Loyens
Tweede lezer: Dr. J. Vermeulen

Auteur: Ron Eekels
Studentnummer: 3585158
Contact: r.j.m.a.eekels@students.uu.nl

SAMENVATTING

Dit kwalitatieve onderzoek geeft inzicht in de ervaringen van medewerkers tijdens een organisatieverandering bij Pon Porsche Import. De verandering betreft het proces waarin de organisatie actiever wordt in de ontwikkeling en inzet van online communicatiemiddelen. Het onderzoek geeft vanuit de lokale empirie, via participatieve observaties, semi-gestructureerde interviews en documentanalyse, een beschrijving van het veranderproces. Uit de bevindingen komt naar voren dat de medewerkers het gevoel hebben dat de organisatie de basis op orde heeft met betrekking tot de online communicatie ontwikkelingen. Door de toegenomen complexiteit van de organisatie is een kennisachterstand ontstaan bij enkele medewerkers. Dit heeft tot gevolg dat er bij deze werknemers een sterke informatievraag naar regels en structuur is ontstaan. Met deze nieuwe informatie willen werknemers weten hoe ze moeten reageren op onbekende situaties in het licht van de verandering. Bij de verandering is volgens de medewerkers een aantal externe actoren betrokken. In het veranderproces is de rol van deze actoren vooral faciliterend, doch af en toe vertragend. Het veranderproces kent ten slotte nog enkele praktische gevolgen voor de capaciteit van de organisatie. Zo is er een extra functie gecreëerd, ervaren de medewerkers functieverdieping en beschikt elke nieuwe campagne over een online component.

INHOUDSOPGAVE

Samenvatting	3
1. Inleiding	7
1.1 Trend	7
1.1.1 Digitalisering	7
1.1.2 Trends in de branche	8
1.2 Probleemschets	10
1.2.1 Onderzoeksorganisatie	10
1.2.2 Onderzoeksvraag en doelstellingen	12
2. Theoretische verdieping	13
2.1 Organisatieverandering	13
2.1.1 Organisaties en veranderprocessen	13
2.1.2 Perspectieven op organisatieverandering	14
2.1.3 Focus op het individu	16
2.1.4 Omgeving en verandering	18
2.2 Ervaren	20
2.2.1 Perspectieven op ervaringen	21
2.2.2 Betekenisgeving bij ervaringen	23
3. Methodologie	25
3.1 Onderzoeksstrategie	25
3.2 Onderzoekstechnieken	26
3.2.1 Dataverzameling	26
3.2.2 Data analyse	30
3.3 Kwaliteitseisen	31
4. Resultaten	34
4.1 Praktische verandering	34
4.1.1 Communicatieplatformen	34
4.1.2 Aandacht tijdens campagnes	38

4.1.3 Capaciteit	38
4.2 Proces verandering.....	43
4.2.1 Totstandkoming.....	43
4.2.2 Tijdspad.....	44
4.2.3 Doelstellingen.....	47
4.2.4 Doorwerking binnen PPI	48
4.2.5 Rol Derden	51
4.3 Oordeel verandering	55
4.3.1 Rol in de branche	55
4.3.2 Voor- en nadelen.....	57
4.3.3 Kansen	60
5. Analyse	65
5.1 Structuur	65
5.1.1 Complexiteit.....	65
5.1.2 Stabiliteit.....	66
5.2 Politiek	66
5.2.1 Verschillende belangen.....	67
5.2.2 Afdelingen	67
5.3 Ontwikkeling.....	68
5.3.1 veranderproces	68
5.3.2 Gebrek evaluatiemethoden	69
5.4 Conflict	69
5.4.1 Extern	70
5.4.2 Intern	70
6. Conclusie	72
6.1 Het veranderproces van Pon Porsche Import	72
6.2 Aanbevelingen	74
6.3 Discussie.....	74
Referenties	76

Bijlagen.....	80
Bijlage 1 - Krachtenveld PPI	80
Bijlage 2 - Organogram PPI.....	81
Bijlage 3 - Interview overzicht	82
Bijlage 4 - 1e versie topiclijst	83
Bijlage 5 - 2e versie topiclijst	84
Bijlage 6 - 3e versie topiclijst	85
Bijlage 7 - Codeboom	86

1. INLEIDING

Elke nieuwe Porsche is weer een stukje beter dan zijn voorganger. Elke nieuwe Porsche zit boordevol met de nieuwste innovaties en technieken. Elke nieuwe Porsche zet de maatstaf in zijn segment. Elke nieuwe Porsche is daarom klaar voor de toekomst. Hoe zit dat bij de organisatie achter deze sportwagen? Gaat deze organisatie wel met de tijd mee? Of blijft de organisatie vasthouden aan haar vertrouwde en traditionele werkmethoden? Bovenstaande vragen zijn vragen die ik mijzelf niet alleen afvroeg voordat ik aan dit onderzoek begon, maar bovenal voordat ik ook maar een voet had gezet in het gebouw van de onderzoeksorganisatie. Deze vragen zijn vrij algemeen en het zijn daarom niet exact de vragen waarop ik in dit onderzoek een antwoord formuleer, maar ze liggen wel ten grondslag aan de beschreven casus. De casus heeft betrekking op een veranderproces binnen de organisatie Pon Porsche Import (PPI). Deze organisatie bevindt zich in een veranderproces waarbij er steeds meer aandacht uitgaat aan online communicatie activiteiten. De organisatie is bezig met de rit naar de digitale jongensdroom. De ontwikkelingen op dit gebied gaan enorm snel en het is daarom interessant om te kijken hoe een organisatie als PPI hiermee omgaat. Tijdens dit kwalitatieve onderzoek geef ik mijn visie op het veranderproces binnen de organisatie vanuit een interpretatief standpunt, waarbij ik vooral geïnteresseerd ben in de lokale empirie van de onderzoeksorganisatie Pon Porsche Import.

Dit hoofdstuk begint met een beknopte inleiding van dit onderzoeksrapport. De inleiding beschrijft eerst enkele trends waarmee de gehele branche, in dit geval de *automotive* branche, te maken heeft. Vervolgens zoomt het hoofdstuk in op de organisatie waarbinnen het onderzoek plaatsvindt. De betrokken actoren worden hier in kaart gebracht en beschreven. Het hoofdstuk sluit af met de doel- en vraagstelling van dit onderzoeksrapport.

1.1 TREND

In deze paragraaf maak ik een beschrijving van de omgeving waarin de onderzoeksorganisatie zich bevindt. Dit doe ik respectievelijk aan de hand van een uiteenzetting van verschillende trends in zowel de brede maatschappelijke omgeving, als in de specifieke branche van de organisatie zelf.

1.1.1 DIGITALISERING

In de laatste 25 jaar zijn de ontwikkelingen op het gebied van communicatie ontzettend snel gegaan. Nieuwe technologie en innovatie hebben er samen voor gezorgd dat digitalisering zich in een sneltreinvaart heeft kunnen ontwikkelen. Door de opkomst van het internet is zo ongeveer de gehele wereld met elkaar verbonden en het delen van informatie is nog nooit zo snel gegaan als nu. Deze nieuwe communicatie technologieën krijgen daarom steeds meer aanhangers die gebruik maken van de talrijke mogelijkheden die de technologie biedt (Harrison & Barthel, 2009). Dit zorgt vervolgens voor de ontwikkeling van nieuwe communicatieplatformen en zo ontstaat er een groeiend netwerk van gebruikers. Leung (2009) en Gillmore (2006) stellen dat hierdoor een soort gebruikers-journalistiek ontstaat. Gebruikers spelen een actieve rol in het verzamelen, analyseren, rapporteren en selecteren

van nieuws en informatie. In het geval van PPI is het ontstaan van het officiële Porsche forum (<http://www.porscheforum.nl>) hier een voorbeeld van. Op dit forum is een grote gemeenschap ontstaan, waarin zowel Porsche rijders, als fans van het merk actief zijn. Dit heeft directe gevolgen voor het proces van het verschaffen van informatie door een organisatie. Traditionele kanalen moeten namelijk plaatsmaken voor nieuwe kanalen om aan de informatiebehoefte te voorzien.

Deze technologische ontwikkeling wordt verantwoordelijk gehouden voor de verschuiving van een wereld waarin massa communicatie de norm was, naar een wereld waarin organisaties tegemoet kunnen of misschien zelfs wel moeten komen aan de behoeften van het individu (Mulhern, 2009; Peppers & Rogers, 1993). Van alle verschillen tussen de traditionele gedachte over communicatie en deze nieuwe manier van communiceren, is er geen enkele zo groot als de gedachte van communicatie als een (digitaal) netwerk van wederzijdse verbindingen tussen mensen, informatie en organisatie (Mulhern, 2009). De toevoeging van nieuwe communicatiekanalen aan het communicatieprogramma van een organisatie kan leiden tot een verbeterd contact tussen klant en organisatie (Winer, 2001). Hoewel de mogelijkheden voor organisaties op dit gebied bijna eindeloos zijn, stelt Springston (2001) dat het volledige potentieel hiervan door organisaties slechts in enkele gevallen wordt gebruikt. Deze nieuwe kanalen zorgen ervoor dat het communicatieproces behoorlijk ingewikkeld wordt. Communicatie tussen de diverse kanalen en beheerders hiervan is van cruciaal belang. Zonder deze samenwerking is het lastig om hiervan een goed geoliede communicatiemachine te maken (Peppard, 2000). Wanneer een organisatie geen medewerkers met expertise op het gebied van het gebruik en analyse van de diverse nieuwe media kanalen in dienst heeft, komt een organisatie voor serieuze uitdagingen te staan en zal deze achterblijven bij de concurrentie (Mulhern, 2009). Digitalisering zal in de toekomst een steeds groter wordende rol gaan spelen. Het zoeken van informatie, digitale netwerken en het zenden van informatie naar de massa en het individu zijn slechts enkele voorbeelden van deze ontwikkeling. Naast creativiteit en het *branden* van een organisatie online, zullen data en analyse steeds belangrijker worden in de dagelijkse bedrijfsvoering (Ha, 2008). Door data-analyse wordt communicatie steeds slimmer en kunnen reactiepatronen van ontvanger beter worden voorspeld. Hier wordt de communicatie vervolgens weer op aangepast.

1.1.2 TRENDS IN DE BRANCHE

Naast digitalisering zijn er in de specifieke branche waarin PPI opereert nog enkele factoren zichtbaar die verband houden met de ontwikkeling op het gebied van online communicatie en digitalisering. Digitalisering en de door RAI vereniging omschreven trends liggen ten grondslag aan de gemaakte strategische keuzes van de organisatie met betrekking tot het huidige veranderproces. Om zo dicht mogelijk bij de oorsprong van casuïstiek te blijven zijn de hieronder beschreven trends gebaseerd op het door branchevereniging RAI in 2013 uitgebrachte visiedocument 'Trends in mobiliteit in 2030' (document A). Dit document is door hen verspreid onder alle brancheleden en is voor geïnteresseerden tevens op te vragen via hun website. RAI signaleert in dit document negen

belangrijke trends die invloed hebben op de gehele branche tot 2030. In deze paragraaf bespreek ik de voor dit onderzoek meest relevante trends en aangevuld met enkele concepten uit de literatuur.

Als eerste trend noemt RAI keuzevrijheid. Mobiliteitskeuzes worden steeds flexibeler. Er is een verschuiving zichtbaar waarin mensen minder de aandrang hebben om een eigen voertuig te bezitten, en juist meer de aandrang hebben een voertuig te gebruiken. Dit wordt veroorzaakt doordat er steeds meer mogelijkheden bijkomen om mobiel te zijn. Door gebruik te maken van slimme ict- en automatiseringstoepassingen, zoals applicaties op een *smartphone*, kennen deze mogelijkheden vaak een lagere toetredingsdrempel en zijn ze financieel voordeliger dan de alternatieven. Het concept van autodelen is hier een goed voorbeeld van. Daarnaast is een enorme hoeveelheid informatie via online communicatiekanalen makkelijk toegankelijk voor iedereen. Dit zorgt ervoor dat vergelijken tussen twee verschillende partijen meer toegankelijk wordt (Harrison & Barthel, 2009). Hierdoor zijn mensen minder gebonden aan hun vaste autodealer en maken mensen sneller de overstap naar een andere leverancier, die op dat moment als beste uit de vergelijking komt. De keuzevrijheid van consumenten is hierdoor toegenomen (Lorenzo, Oblinger & Dziuban, 2007).

De tweede trend die men signaleert is dat mobiliteit steeds slimmer wordt. Auto's, gebruikers en werkplaats staan steeds meer in verbinding met elkaar. Innovatie, informatisering, de opkomst van de vierentwintiguurseconomie en technologische ontwikkelingen zijn factoren die hieraan ten grondslag liggen. Deze trend kent een directe connectie met de vorige trend. Immers door technologische ontwikkelingen wordt het makkelijker om deelconcepten, zoals *Connected Car* en *Greenwheels* te realiseren. Daarbij komt dat de efficiëntie van mobiliteit hierdoor ook sterk verbeterd kan worden. Wanneer een auto continu in connectie staat met een werkplaats, worden defecten beter en eerder gediagnosticeerd en kan het aantal werkplaatsbezoeken geoptimaliseerd worden (Interview met participant A). Een monteur weet hierdoor sneller wat er aan een auto defect is en de tijd dat een auto in de werkplaats staat wordt hierdoor minimaal. Bij deze ontwikkeling horen ook enkele uitdagingen. Zo ontstaat er een kennisbehoefte bij het personeel die deze technologie moet implementeren, begrijpen en onderhouden. De privacy van de gebruiker dient te worden gewaarborgd. De organisatie dient hierop in te spelen door passende oplossingen te bieden op het gebied van bijscholing van het personeel en het ontwikkelen van een mobiele applicatie of een apart communicatiesysteem om deze ontwikkeling op te vangen.

De laatste trend die ik hier wil bespreken heeft te maken met de rol van de landelijke en Europese politiek binnen dit vraagstuk. Steeds meer beleidsvraagstukken worden tegenwoordig behandeld op het niveau van de EU, lidstaten dienen steeds meer te voldoen aan allerlei eisen en regels die de EU hen oplegt (Breeman, Van Noort & Rutgers, 2008). De toenemende invloed van de EU is daarom evident, zo ook op het gebied van mobiliteit. De EU stelt steeds strengere eisen met betrekking tot de uitstoot- en verbruiksnormen, emissies van NO_x, fijnstof en de recyclebaarheid van grondstoffen (MacNeil & Chanaron, 2005). Ook op het gebied van online communicatie is de EU steeds meer betrokken. Zo bestaat er ook wet- en regelgeving op het gebied van de privacy van personen, in relatie tot het online gedrag van organisaties (Europese Commissie, 2012). Het is het

aan de onderzoeksorganisatie een balans te vinden tussen wat regelgeving toelaat en wat bij de ontvanger als wenselijk wordt beschouwd (Interview met participant J). Verschillende maatregelen in fiscale sturing vanuit de lokale overheid zorgen voor onzekerheid en instabiliteit in de branche. Echter biedt de directe betrokkenheid van de overheid binnen dit vraagstuk ook kansen voor diverse partijen. Mobiliteit is immers een onmisbare schakel in onze nationale economie.

Kortom, ook de rol van een importeur (PPI) verandert, of zou moeten veranderen, met deze trend. De nadruk komt nu vooral te liggen op connectiviteit en persoonlijke aandacht en minder op een massale marktbenadering, dit is een verandering in waarden die ook voor de onderzoeksorganisatie geldt. De organisatie moet rekening houden met de veranderende omgeving. Deze trend dwingt de importeur tot het anders inrichten van de organisatie en het dwingt de organisatie tevens tot de ontwikkeling van een nieuw passend verdienmodel.

1.2 PROBLEEMSCHEETS

Om een goed beeld te krijgen van de specifieke context waarin dit onderzoek zich heeft afgespeeld volgt hieronder een beschrijving van de onderzoeksorganisatie en onderzoeksomgeving.

1.2.1 ONDERZOEKSORGANISATIE

De organisatie waar dit onderzoek heeft plaatsgevonden draagt de naam Pon Porsche Import en is gevestigd te Leusden. De organisatie is een onderdeel (*business unit*) van Pon's Automobielhandel B.V. (PAH). Pon is de Nederlandse importeur van alle merken die vallen onder de Volkswagen Auto Group (VAG). De importeur met haar *business units* opereert onafhankelijk van de diverse autofabrikanten. PPI is hierin de schakel tussen de fabriek van Porsche (Porsche AG, ofwel PAG) en de zeven officiële Porsche Centra in Nederland, plus een Porsche Service Centrum (Interview met participant C). PPI bevindt zich in een interessant krachtenveld van verschillende organisaties. In bijlage 1 is dit krachtenveld schematisch weergegeven met PPI als middelpunt. In deze figuur is goed te zien dat PPI direct te maken heeft met drie verschillende organisaties (Stagehandleiding PPI, 2014). Elk van deze organisaties oefent invloed uit op PPI en elke organisatie heeft eigen doelstellingen. Het is de taak van PPI om elk van deze organisaties tevreden te houden en een juiste balans te vinden zodat geen van partijen zicht te kort gedaan voelt.

In totaal kent PPI 22 medewerkers (21 FTE) die zijn verdeeld over vijf afdelingen: *Sales*, *After Sales*, *Marketing & Communicatie*, *Public Relations* en een stafafdeling ter ondersteuning van het management. In bijlage 2 is een organogram van de organisatie opgenomen. Elke afdeling, de stafafdeling uitgezonderd, kent een eigen afdelingsmanager en de PR afdeling bestaat uit één persoon. Elke zes maanden neemt de organisatie daarnaast twee tot drie (werk) stagiaires aan.

Na vijf maanden in de organisatie meegelopen te hebben in de vorm van een meewerkstage *PR & Events* en daarna nog twee en een halve maand als projectcoördinator in de organisatie aanwezig te zijn geweest, heb ik gezien dat Pon Porsche Import zich in een veranderproces bevindt. Tijdens het maken van *fieldnotes* stuitte ik op een thema wat steeds bleef terugkomen. Pon Porsche

Import bevindt zich in een veranderproces waarin digitalisering en online (digitale) communicatie een steeds grotere rol spelen. Hierom heb ik in overleg met de organisatie besloten me op dit proces te gaan focussen. Ik heb gemerkt dat dit iets is waar veel aandacht naar uit gaat. In de afgelopen maanden heeft PPI veel tijd en energie gestoken in het online communiceren met het grote publiek, *hot prospects* (personen die serieuze interesse hebben getoond) en klanten. In de organisatie zijn de hiervoor nodige veranderingen duidelijk zichtbaar. Zo heeft de organisatie onder andere een grote wervingsactie gevoerd op de sociale media Twitter en Facebook, met als doel om op deze media meer volgers te krijgen. Daarnaast heeft de organisatie een grootschalige online marketing campagne neergezet en is er, vanwege de toegenomen behoefte naar expertise op het gebied van online marketing, een halve fulltime functie in het leven geroepen. Cumulatief staat de teller nu op 1 FTE voor het online gedeelte, verdeeld over twee personen. Diverse online platformen worden geïnitieerd om de verkoop van zowel auto's als *after sales* artikelen en producten te stimuleren. Daarnaast is de organisatie druk bezig met het optimaliseren en integreren van online communicatie in het huidige werkplaatsproces. Zo wordt er ook geëxperimenteerd met het vergroten van de zichtbaarheid van de werkzaamheden aan de auto voor de klant door middel van videobeelden en is het mogelijk om online een werkplaatsafspraak in te plannen (Observatie tijdens het stageproject van een collega stagiair). De omgeving waarin PPI zich bevindt, is aan het veranderen en de organisatie daarmee ook. De traditionele manier van communiceren moet plaats maken voor een nieuwe manier van communicatie. Deze verschuiving is voor veel organisaties een enorme uitdaging. De organisaties die geen aandacht besteden aan deze verandering lopen hierdoor kansen mis (Mulhern, 2009). Onder online communicatie versta ik in dit onderzoek verder elke vorm van online communicatie tussen de organisatie en de markt, dit beslaat onder andere diverse websites, sociale media, internetfora, communicatie via mobiele applicaties en communicatie via interne systemen. Uit het strategie document *Customer 2020* (document B) blijkt dat een van de doelen van online communicatie vanuit PPI is om een positief merkimage te creëren, waarmee de organisatie het bezit van een Porsche wil stimuleren. De informatievraag, zowel vanuit de markt als vanuit de interne organisatie, ten gevolge van het slimmer worden van de mobiliteit is de laatste tijd enorm gestegen (Interview met participanten A & D). De organisatie heeft daarnaast te maken met het vinden van de juiste balans tussen technologische mogelijkheden en de privacy wetgeving vanuit de overheid (Interview met participanten H en J; Europese Commissie, 2012).

Gezien de trends in de traditionele *automotive* branche vragen om sterke verandering en de onderzoeksorganisatie zich in zo'n veranderproces bevindt, is het interessant om te kijken hoe dit proces zich manifesteert, zeker vanwege het feit dat de organisatie relatief klein is ten opzichte van concurrenten, qua capaciteit en budget. Daarbij komt dat de organisatie zich in een interessant politiek krachtenveld bevindt waarin de twee actoren, PAG als fabrikant en Pon als overkoepelende organisatie, van grote invloed zijn op het strategische beleid van de organisatie en zij dus niet volledig onafhankelijk is in haar handelen. Hierdoor is een verandering nog moeilijker om te implementeren in een organisatie (DiMaggio & Powell, 1983).

1.2.2 ONDERZOEKSVRAAG EN DOELSTELLINGEN

Bovenstaande casus dient als onderzoeksgebied voor onderstaande vraag- en doelstellingen. De onderzoeksvraag die ten grondslag ligt aan dit onderzoek is als volgt:

"Hoe ervaren de medewerkers van Pon Porsche Import het veranderproces, waarin de organisatie steeds meer aandacht besteedt aan online communicatie en hoe ervaren zij de gevolgen hiervan in hun dagelijkse werk?"

Het beantwoorden van de vraagstelling heeft een tweeledige doelstelling. Ten eerste kent dit onderzoek een intellectueel doel. Dit onderzoek kan dienen als voorbeeldonderzoek voor het doen van onderzoek naar veranderprocessen in een kleine organisatie, onder invloed van diverse grote actoren en moedercorporaties, binnen een traditionele branche. Daarnaast draagt dit onderzoek bij aan de literatuur op dit gebied. Immers is er veel geschreven over veranderprocessen vanuit een organisatorisch of management perspectief en is er vanaf het werk van Caldwell, Herold en Fedor (2004) een trend zichtbaar, waarin de aandacht uitgaat naar het perspectief van het individu, ofwel de medewerker van een organisatie (Paulsen, 2005; Bercovitz & Feldman, 2008). Dit onderzoek tracht hierop verder te gaan en een bijdrage te leveren aan deze literatuur, door juist dieper in te gaan op het begrijpen en onderscheiden van ervaringen van medewerkers tijdens een veranderproces.

De tweede doelstelling van dit onderzoek is een praktische doelstelling. Voor Pon Porsche Import biedt dit onderzoek inzicht in de huidige positie en vraagstukken van de organisatie in het actuele veranderproces, bekeken vanuit het perspectief van de medewerker. Het wordt voor de organisatie duidelijk wat de interne gevolgen op de dagelijkse werkzaamheden van de medewerkers zijn, wat vervolgens mogelijkheden biedt voor eventuele bijsturing. Daarnaast kan dit onderzoek ervoor zorgen dat medewerkers zich gehoord voelen door de organisatie. Als laatste is dit onderzoek waardevol voor de onderzoeksorganisatie doordat het een frisse blik geeft op het huidige veranderproces door iemand die verder van de organisatie af staat.

LEESWIJZER

Met bovenstaande vraag- en doelstellingen als fundering maakt hoofdstuk 2 een meer theoretische verdiepingsslag binnen dit onderzoeksrapport. De theorie behandelt niet alleen de betreffende thema's, maar dient bovenal als verduidelijking en verdieping van de gevonden onderzoeksresultaten binnen dit onderzoek. Hoofdstuk 3 gaat in op de gebruikte onderzoeksmethoden en technieken. Dit hoofdstuk geeft tevens een reflectie op deze methoden en geeft een beschrijving van de gehanteerde kwaliteitseisen voor het doen van goed onderzoek. De resultaten van dit onderzoek zijn terug te vinden in hoofdstuk 4. De resultaten worden hier via een thematische analyse uitgebreid beschreven om vervolgens in hoofdstuk 5 de gevonden empirie met de theoretische concepten te verbinden. Afsluitend geeft hoofdstuk 6, door middel van een beknopte conclusie, antwoord op de eerder gestelde onderzoeksvraag. Tevens biedt dit hoofdstuk ruimte aan een korte discussie.

2. THEORETISCHE VERDIEPING

Dit hoofdstuk maakt een theoretische verdiepingsslag binnen dit onderzoek. Het behandelt kernthema's en begrippen zodat deze beter kunnen worden begrepen. Daarnaast maakt dit hoofdstuk duidelijk hoe de thema's en begrippen van dit onderzoek zijn geïnterpreteerd in het licht van de bestaande literatuur. Dit hoofdstuk behandelt onder andere verschillende veranderprocessen, perspectieven op verandering en gaat verder in op de manier waarop individuen verandering ervaren en hier vervolgens betekenis aan geven. Paragraaf 2.1 behandelt eerst organisatieverandering. Hierop volgend gaat paragraaf 2.2 verder in op het begrip ervaren.

2.1 ORGANISATIEVERANDERING

In deze paragraaf staat een aantal thema's centraal. Als eerste komt het thema 'veranderproces' aan bod, waarin er een algemeen stuk over organisaties en verandering is opgenomen. Vervolgens passeren verschillende perspectieven op organisatieverandering de revue en gaat de paragraaf dieper in op de beleving van een organisatieverandering vanuit de medewerker.

2.1.1 ORGANISATIES EN VERANDERPROCESSEN

Wat is een organisatie? Op het eerste gezicht is dit een eenvoudige vraag met een makkelijk antwoord. Iedereen kan zich wel iets voorstellen bij het woord organisatie, iedereen heeft immers op de een of andere manier wel met een organisatie te maken gehad. Om ons heen ervaren we voortdurend signalen van organisaties, veelal onbewust. Zo zijn alle producten om ons heen gemaakt door organisaties, alle straten gelegd door organisaties, alle lampen voorzien van stroom door organisaties. Dit rijtje is eindeloos uit te breiden. Althans het zijn niet de organisaties zelf die dit mogelijk maken, maar het zijn de medewerkers in deze organisaties die ervoor zorgen dat dit gebeurt.

Een organisatie is daarom zowel een sociaal als een persoonlijk fenomeen waarin mensen samenwerken en betekenis geven (Fineman, Gabriel & Sims, 2010). Burrell en Morgan (1979) omschrijven een organisatie als een netwerk van gedeelde meningen en betekenissen dat in stand gehouden wordt door de ontwikkeling en het gebruik van een gemeenschappelijke taal en bijbehorende sociale interacties. Dit betekent dat een organisatie geen statisch geheel is. Soms lijkt het erop dat een organisatie stilstaat, echter komt dit omdat er op dat moment slechts kleine veranderingen aan de orde zijn. Lewin (1991) omschrijft de aanwezigheid van slechts kleine bewegingen in een organisatie als een staat van een *quasi-stationary equilibrium*. Een organisatie is dus continu in beweging en hierdoor onderhevig aan verandering. De *automotive* branche wordt gezien als een sterk traditionele branche, waarin verandering moeilijk te implementeren is (Interview met participanten A, C, E, F, G, H, I, J, K en L). Echter bekeken vanuit de theorie van Lewin (1991) is deze branche toch continu in beweging en aan verandering onderhevig.

Fineman en collega's (2010) vergelijken de staat van een organisatie met de metafoor van een rivier. Wanneer er op een kaart of vanuit een helikopter naar de rivier wordt gekeken, lijkt het een

statisch geheel. Echter wanneer van dichterbij wordt gekeken, blijkt dat er in werkelijkheid heel veel gebeurt. In de rivier leven wezens, op de rivier varen mensen, de rivier zelf beweegt en meandert. Er kunnen hierdoor tegelijk meerdere omschrijvingen worden toegekend aan de situatie die zich op een bepaalde waarheid berusten. Gevaar en veiligheid, zekerheid en onzekerheid, voorspelbaarheid en onvoorspelbaarheid zijn enkele omschrijvingen die tegelijk waar kunnen zijn. Welke omschrijving gebruikt wordt, hangt af van het perspectief waarmee men naar de bewegende rivier kijkt. De volgende paragraaf omschrijft daarom vier verschillende perspectieven om organisatieverandering mee te bestuderen.

2.1.2 PERSPECTIEVEN OP ORGANISATIEVERANDERING

Om te kunnen begrijpen waarom mensen een bepaalde beschrijving geven van een organisatieverandering is het noodzakelijk om te begrijpen hoe deze persoon naar verandering kijkt. Met andere woorden, door welke bril kijkt deze betreffende persoon naar de veranderingssituatie? Het is daarom binnen elk veranderproces cruciaal om een bewustzijn te creëren van de verschillende aanwezige perspectieven met hun bijbehorende waarden en identiteiten (Bate, 2004). Door met verschillende perspectieven te kijken naar organisatieverandering kan er tevens een completer beeld van de situatie worden geschetst. Het gaat voor dit onderzoeksrapport te ver om een grote uiteenzetting te maken aangaande alle verschillende perspectieven. Binnen dit onderzoek volstaat een beknopte omschrijving van de vier perspectieven op organisatieverandering zoals Grieves (2010) deze beschrijft in zijn werk.

(1) *Structural-functional perspective*: Dit perspectief legt een focus op gestructureerde systemen en functionele relaties binnen een organisatie. Organisaties zijn coöperatieve systemen met sociale structuren die ontstaan zijn vanuit de interactie van individuen en groepen door het aangaan van formele en informele relaties. Verandering ontstaat volgens deze benadering uit het disfunctioneren van de huidige systemen en relaties of is het resultaat van een systeem dat niet op de meest efficiënte manier is ingericht. Binnen dit perspectief is er geen plaats voor motivatie, emotie of waarden en normen en hoe deze factoren een proces kunnen verbeteren.

(2) *Multiple constituencies perspective*: Volgens dit perspectief zijn organisaties coalities van betrokken individuen, waarin elk individu zijn eigen normen, waarden en doelen met zich meebrengt. De uiteindelijke doelen van een organisatie zijn het resultaat van een proces van onderhandeling tussen verschillende individuen en coalities van individuen. De focus ligt op de verdeling van schaarse middelen onder alle betrokken actoren in de betreffende situatie. Organisaties zijn het resultaat van de interactie tussen verschillende groepen actoren, met verschillende interesses, die elk hun eigen belangen willen maximaliseren.

(3) *Organizational Development (OD) perspective*: In tegenstelling tot de eerste twee perspectieven is het OD perspectief niet zo rationalistisch ingesteld. Het perspectief is ontstaan uit de *human resource* theorie. Binnen dit discipline is er daarom meer aandacht voor de humanistische kant van organisaties. De focus ligt op persoonlijke en organisatorische groei door middel van leren en

ontwikkelen. Groepen, gedrag en cultuur worden gezien als factoren die een organisatieverandering kunnen beïnvloeden. Voordat verandering kan plaatsvinden, moet er daarom eerst een uitgebreide diagnose worden gesteld, rekening houdende met bovenstaande factoren.

(4) *Creativity and Violation: A Critical Theory of Change*: In plaats van consensus staat binnen deze benadering juist conflict centraal als motivatiefactor voor organisatieverandering. Interacties tussen mensen en hun motivatie om deze interacties aan te gaan tijdens een veranderproces zijn aandachtsgebieden binnen dit perspectief. Aanhangers van dit perspectief stellen dat creativiteit en een kritische analyse ontbreken bij de voorgaande drie perspectieven. Organisaties worden gezien als een sociale wereld waarin conflict, beweging en verandering aan de orde van de dag zijn. Vanuit deze factoren ontstaat de creativiteit voor nieuwe ideeën. Actoren binnen de organisatie zijn actieve entiteiten en vanuit de interactie tussen deze actoren ontstaat het veranderproces. Deze theorie wordt voornamelijk gebruikt als analysemethode, de focus ligt namelijk meer op het bekritisieren dan het interveniëren in een veranderproces.

Aanvullend op de bovenstaande perspectieven van Grieses (2010) zijn de meer praktische acties die March (1981) onderscheidt. In zijn werk *'Footnotes to Organizational Change'* werkt hij zes basisprincipes uit van reacties die organisaties vertonen om verandering mogelijk te maken: (1) *Rule Following*; (2) *Problem Solving*; (3) *Learning*; (4) *Conflict*; (5) *Contagion* en (6) *Regeneration*. March (1981) gebruikt deze werkwoorden om de reactie van een organisatie op een verandering te categoriseren en te omschrijven. De eerste vier acties kunnen respectievelijk worden ondergebracht bij de vier perspectieven zoals Grieses (2010) deze noemt. Nummer vijf en zes ontstaan door directe invloeden van buiten de organisatie. Zo beslaat *contagion* het proces waarbij een organisatie de acties en reacties op een verandering van andere organisaties imiteert, omdat de organisatie zelf niet in staat is adequaat te reageren. *Regeneration* gaat over het proces waarbij nieuwe mensen, van buitenaf, zich in de organisatie werken om vervolgens invloed uit te oefenen op de bestaande gang van zaken om op deze manier de reactie op organisatieverandering te kunnen beïnvloeden. Grieses (2010) laat deze externe invloeden buiten beschouwing, echter zijn ze wel van toegevoegde waarde om de genomen acties binnen een veranderproces van een organisatie te verklaren. March (1981) stelt daarnaast dat deze perspectieven niet exclusief hoeven te zijn. Het is mogelijk om binnen eenzelfde situatie alle perspectieven te herkennen en toe te passen. Volgens hem gebruiken organisaties alle vier de perspectieven om te kunnen reageren op de veranderende omgeving. De perspectieven zorgen daarbij voor stabiliteit, het zijn de hieruit voorkomende acties en reacties van de veranderende organisatie die zorgen voor de beweging van de organisatie.

Door de beschrijving van een viertal perspectieven en een zestal praktische basisreacties wordt duidelijk door welke bril een medewerker van een organisatie kan kijken naar interne veranderprocessen. In dit onderzoek gebruik ik deze vier perspectieven om de ervaringen van participanten vanuit verschillende brillen te analyseren. Op deze manier ontstaat een completer beeld van de situatie en kunnen ervaringen van participanten beter worden begrepen (Grieses, 2010). Om daadwerkelijk echt goed te kunnen begrijpen wat er gebeurt met een medewerker die betrokken is bij

een organisatieverandering dienen er echter meer factoren meegenomen te worden. Deze worden besproken in de volgende paragraaf.

2.1.3 FOCUS OP HET INDIVIDU

De literatuur over verandermanagement gaat al decennia terug en is inmiddels niet meer weg te denken in zowel de profit, als de non-profit sector. Organisatieverandering is voornamelijk onderzocht op organisatorisch niveau, waarbij de organisatie als actor fungeert. Op deze manier probeerden auteurs erachter te komen hoe een organisatie zich zodanig kan aanpassen dat de organisatie perfect past binnen de lokale context (Armenakis & Bedejan, 1999; Johnson, 1996). Er is daarnaast veel onderzoek gedaan naar de rol van de manager en het management tijdens een veranderproces (Doyle, Claydon & Buchanan, 2000; Nadler, Thies & Nadler, 2001; Birkinshaw, Hamel & Mol, 2008). Calwell en collega's (2004) stellen in hun werk dat een verandering per laag in de organisatie anders kan worden bekeken. Paulsen (2005) concludeert ditzelfde fenomeen in zijn vervolgonderzoek. In de literatuur wordt er daarnaast veel aandacht besteed aan het begrijpen en verklaren gedrag van het individu tijdens een organisatieverandering (Caldwell et al., 2004).

Om het gedrag en de beslissingen van individuen tijdens een organisatieverandering te kunnen begrijpen is het belangrijk om goed te kijken naar de werkelijkheid waarin het individu zich bevindt. Onder andere de sociale en professionele context spelen hierbij een rol (Bercovitz en Feldman, 2008). Deze paragraaf beschrijft eerst wat er tijdens een organisatieverandering gebeurt op het niveau van het individu en de paragraaf onderscheidt daarna een aantal factoren dat van invloed kan zijn op het vertoonde gedrag van een individu tijdens een verandering.

Wanneer er zich binnen een organisatie een verandering voordoet kan deze niet succesvol zijn zonder dat de medewerkers zich committeren aan de verandering. Het management van een organisatie kan een verandertraject bedenken, uitwerken en implementeren. Echter als mensen in de organisatie niet bereid zijn om hun routines, gedrag, structuur, strategie en normen en waarden aan te passen, verliest de organisatie het vermogen om te veranderen (Whelan-Berry, Gordon & Hinings, 2003; Rafferty & Griffin, 2006). Uiteindelijk is de uitkomst van een verandering het resultaat van de wisselwerking tussen tegengestelde waarden en invloeden van alle betrokken individuen (Bercovitz & Feldman, 2008). Dit kan betekenen dat er vanuit de actoren *commitment* aan de verandering is ontstaan, of juist het tegenovergestelde, waarbij de individuen niet meegaan in de verandering of slechts een klein nietszeggend gebaar maken.

Onderzoek suggereert dat de motivatie en kunde van een medewerker om zich aan te passen en te verbinden aan een verandering mede wordt bepaald door leeftijd. Voor oudere medewerkers is het moeilijker nieuwe vaardigheden aan te leren of om de informatie van nieuwe en onbekende situaties op te nemen en te verwerken (Kanfer & Ackerman, 2004). Jongere medewerkers beschikken over een groter aanpassingsvermogen en hebben een grotere bereidheid tot verandering. Caldwell en collega's (2004) zijn van mening dat leeftijd wel een rol speelt, maar dat de persoonlijkheid en de ervaringen van individuen belangrijker zijn voor de bereidheid tot veranderen.

Het gedrag van individuen kan tijdens een verandering sterk beïnvloed worden door eerdere ervaringen met veranderingstrajecten. Lazarus en Folkman (1984) gaan hierin verder door te stellen dat een individu de bedreiging van een nieuwe situatie tijdens een verandering inschat door na te gaan of hij of zijn eerdere (slechte) ervaringen binnen situaties van gelijke aard heeft gehad. Aan de hand van deze herinnering bepaalt een individu vervolgens hoe hij omgaat met de situatie. In organisaties waar de frequentie van verandering hoog is en de medewerkers regelmatig te maken hebben met een daadwerkelijk veranderproces zijn meer gevallen bekend waarbij verandering resulteert in negatieve factoren zoals *burnouts*, cynische gedachten over verandering en disfunctioneren van de medewerkers dan dat het geval is bij organisaties waar de frequentie lager is en individuen meer open staan voor verandering (Caldwell et al., 2004).

Andere beïnvloedingsfactoren voor het gedrag van individuen tijdens een verandering zijn het verkrijgen van nieuwe informatie en het ontstaan van professionele relaties die een mogelijkheid tot observatie en leren met zich meebrengen (Bercovitz & Feldman, 2008). Zo kan het zijn dat een medewerker in een proces onvoorspelbaar gedrag vertoont op basis van nieuw gekregen informatie over een verandering. Festinger (1957) wijdt dit fenomeen aan een bestaande dissonantie tussen sociale waarden en normen en de waarden en normen van de lokale werkelijkheid. Medewerkers zijn tijdens een veranderingstraject dan ook vooral bezorgd over de impact die de verandering met zich meebrengt. Ze zijn onder andere bezorgd over de impact die de verandering heeft op hun eigen baan en die van collega's (Herscovitch & Meyer, 2002).

Een deel van deze zorgen wordt weggenomen tijdens het implementatieproces. Dit is echter alleen het geval wanneer het management handelt op een eerlijke en consistente manier, voldoende relevante informatie verstrekt en de medewerker voldoende betrekt bij de verandering (Leventhal, Karuza & Fry, 1980). Door bovenstaande factoren goed toe te passen ervaren medewerkers een verandering minder snel op een negatieve manier. Dit is zelfs het geval wanneer het een grote verandering betreft (Brockner, 2002). Het management dient daarnaast zelf ook een sterke *commitment* te tonen met het veranderproces en het management dient voldoende middelen (training, budget etc.) voor de verandering beschikbaar te stellen (Caldwell et al., 2004). Rafferty en Griffin (2006) gaan hierin verder en stellen dat een manager hiermee een grote invloed heeft op het gedrag van de medewerker. Een manager vervult in deze situatie de rol van de eerder genoemde professionele relatie welke nieuwe informatie en advies beschikbaar stelt voor een medewerker tijdens het veranderproces.

Slechts een klein aantal onderzoeken geeft aandacht aan de link tussen het feitelijke handelen van individuen, binnen verschillende afdelingen van een organisatie, en het proces van de implementatie van een organisatieverandering (Bercovitz & Feldman, 2008). Dit is vreemd, het zijn namelijk juist de individuen die de verandering uiteindelijk tot uitvoering moeten brengen. Deze medewerkers ervaren als eerste de gevolgen van de organisatieverandering en kunnen daarom al vroeg in het proces een balans opmaken. Dit onderzoek gaat verder in op dit onderwerp. Het doel van dit onderzoek is niet alle verschillende factoren te onderscheiden die van invloed zijn op het gedrag

van individuen tijdens een verandering. De focus ligt in dit onderzoek juist op het begrijpen en onderscheiden van ervaringen van het individu tijdens een organisatieverandering. Om zo dicht mogelijk bij de werkelijkheid van de medewerkers van de organisatie te blijven is dit onderzoek sterk interpretatief. Dit zorgt ervoor dat de visie en ervaring van de medewerkers op de werkvloer op een gedetailleerde manier in kaart kan worden gebracht. In aanvulling op eerdere onderzoeken kijkt dit onderzoek vanuit meerdere perspectieven naar de verschillen en gevolgen van de ervaringen die medewerkers creëren tijdens een verandertraject. Daarnaast beschikt de onderzoeksorganisatie over enkele interessante eigenschappen. Het betreffende verandertraject waarin de organisatie zich bevond, was op het moment van onderzoek doen nog niet afgerond. De onderzoeksorganisatie bevindt zich daarnaast in een branche met een erg traditioneel karakter, waardoor de organisatie inclusief de medewerkers niet gewend zijn om met verandering om te gaan (Interview met participanten A, C, E, F, G, H, I, J, K en L).

Vanuit het individu gezien gebeurt er tijdens een verandering enorm veel op hetzelfde moment. Dit geldt voor het proces van digitalisering in het bijzonder. Dit is een proces wat zich de laatste jaren enorm snel heeft ontwikkeld (Harrison & Barthel, 2009). Verandering staat daarom voor een medewerker snel gelijk aan een bedreiging van bestaande processen en de bijbehorende normen en waarden, zeker in een traditionele branche zoals de *automotive* branche waar men niet gewend is aan verandering. Er is daarnaast een aantal interne factoren dat een individu kan beïnvloeden om zich meer of minder te verbinden aan een verandering. In het geval van het ervaren van digitalisering, blijkt dat deze ervaringen sterk gekleurd zijn door de mate van persoonlijke affiniteit met deze technologieën (Mangold & Faulds, 2009). Tegelijk verandert de externe omgeving van de organisatie continu en dit proces heeft invloed op het gedrag van de organisatie en het gedrag van de medewerkers tijdens het veranderproces.

2.1.4 OMGEVING EN VERANDERING

Om te kunnen begrijpen hoe medewerkers organisatieverandering ervaren, is het niet alleen belangrijk om met verschillende perspectieven en vanuit het standpunt van de medewerker te kijken naar de situatie, maar het is ook belangrijk om te begrijpen in wat voor omgeving een organisatie staat en hierop reageert. Een organisatie is namelijk continu onderhevig aan allerlei invloeden vanuit de omgeving en een organisatie moet daarom mechanismen ontwikkelen om deze invloeden op te merken, te interpreteren en te verwerken in de bedrijfsvoering (Duncan, 1972; Lengnick-Hall & Beck, 2005). Zo is het gebruik van een (mobiele) computer met toegang tot internet de laatste jaren enorm gestegen (Fitzpatrick, 2000). In reactie hierop is er binnen veel organisaties een vergrote aandacht ontstaan voor online communicatie (Mulhern, 2009). Echter is elke reactie van een organisatie weer verschillend, zelfs binnen dezelfde omgeving. Verschillen in deze reacties van organisaties die zich in gelijksoortige omgevingen bevinden, schrijven Walsh en Ungson (1991) toe aan verschillen in de visie van managers. In reactie hierop zeggen Greenwood en Hinings (1996) dat verschillen in de reacties van organisaties gezocht moeten worden in de interne processen en acties van individuen in een

organisatie. Onderzoek van Bercovitz en Feldman (2008) wijst immers uit dat druk vanuit de omgeving niet meteen betekent dat er verandering plaatsvindt in een organisatie. Zo zal een organisatie als PPI binnen dezelfde omgeving anders reageren dan een Audi of Volkswagen. Het zijn immers compleet andere organisaties met andere structuren en medewerkers.

Rosenzweig en Singh (1991) vullen dit beeld aan en leggen de focus van hun onderzoek op de overeenkomsten binnen organisaties welke werkzaam zijn in vergelijkbare contexten. Ze stellen dat organisaties sommige karakteristieken en kenmerken van elkaar overnemen tijdens een veranderproces. Dit beslaat hetzelfde proces als bij het begrip *contamination* zoals March (1981) omschrijft. De oorzaak hiervan ligt volgens Rosenzweig en Singh (1991) in replicatie en de behoefte van organisaties om controle te hebben over een situatie. Replicatie ontstaat doordat organisaties bestaande routines en procedures gebruiken om te reageren op nieuwe en onbekende situaties. Daarbij komt dat er binnen kleinere organisaties, zoals PPI, vaak niet genoeg middelen zijn om zelf het wiel uit te vinden (document B). De behoefte om controle te hebben ontstaat doordat lokale omgevingen enorm complex kunnen zijn en een organisatie deze complexiteit wil controleren door nieuwe processen te standaardiseren en reguleren.

Zoals al eerder beschreven is een organisatie altijd in beweging en een organisatie bevindt zich daarom continu in een *quasi stationair equilibrium*. Dit is ook het geval bij de omgeving waarin een organisatie zich bevindt (Lengnick-Hall & Beck, 2005). Lengnick-Hall en Beck (2005) beschrijven in hun werk de beperkingen van *adaptive fit* (een manier waarop een organisatie kan reageren op de omgeving), omdat deze manier ervan uitgaat dat de omgeving van een organisatie van het ene vaste *equilibrium* naar het andere gaat met hierin duidelijke begin- en eindpunten. Als alternatief introduceren Lengnick-Hall en Beck (2005) het begrip *robust transformation*. Hierin ligt de focus op tijdelijke en continue verandering. *Robust transformation* zorgt ervoor dat een organisatie zich kan aanpassen aan de enorm ingewikkelde en snel veranderende complexe omgeving door uit te gaan van drie mogelijke reacties: (1) in organisaties ontstaan routines die evolueren over tijd; (2) de routines zorgen voor een staat van *adaptive fit*, *robust transformation* of ze versterken bestaande processen; (3) elk van deze uitkomsten heeft voorspelbare consequenties. Ze schetsen drie verschillende type routines, elk met hun eigen doel. Zo zijn er routines die complexiteit negeren, vergroten en absorberen. Het is afhankelijk van de cultuur, de medewerkers en de kennis van de organisatie welke routines er uiteindelijk ontstaan als reactie op de verandering en daarmee als reactie op de omgeving.

In deze paragraaf zijn de verschillen en overeenkomsten behandeld welke organisaties kunnen vertonen als reactie op veranderingen in de lokale context en omgeving. Daarnaast is het veranderproces beschreven dat hierop volgt. In paragraaf 2.1 lag de focus op het veranderproces en alles wat daarbij betrokken is. Bovenstaande theorieën dragen bij aan het begrijpen van de ervaringen van medewerkers binnen de onderzoeksorganisatie. Door via verschillende perspectieven te kijken naar de verandering wordt extra informatie zichtbaar over de ervaringen van de medewerkers. Doordat duidelijk is gemaakt wat de rollen zijn van het individu en de omgeving van een organisatie,

zijn ervaringen beter te verklaren en te begrijpen. Het doel van dit onderzoek is om de ervaringen van de medewerkers van de onderzoeksorganisatie in relatie tot het huidige veranderingstraject in kaart te brengen en te begrijpen. Om dit goed te kunnen doen is het daarom noodzakelijk om ook het begrip 'ervaren' verder uit te lichten. Dit gebeurt in paragraaf 2.2.

2.2 ERVAREN

Op het eerste gezicht lijkt de term ervaring niet al te veel bagage met zich mee te dragen. Iedereen krijgt immers wel een beeld bij het begrip. Dit beeld kan echter voor iedereen weer anders zijn en er wordt op verschillende manieren betekenis gegeven aan de term. Dit is precies wat het begrip ervaren zo ingewikkeld maakt. Hoe ontstaat een ervaring eigenlijk? Waaruit is een ervaring opgebouwd en waarom geven mensen op een verschillende manier betekenis aan de term? Deze paragraaf behandelt eerst een veel gebruikte betekenis van de term ervaren en omschrijft daarna een aantal benaderingen om te kijken naar ervaringen. De paragraaf sluit af met een omschrijving van de manier waarop mensen betekenis geven aan ervaringen.

Dat ervaringen een complex geheel zijn, blijkt alleen al uit de uitgebreide omschrijvingen die verschillende auteurs aan de term toebedelen. Wright, McCarthy en Meekison (2005) omschrijven een ervaring als het totaal van gedrag, gevoel, gedachten en betekenisgeving van mensen in een situatie, inclusief hun eigen perceptie en visie van het eigen handelen. Auteur John Dewey omschreef ervaring als volgt: "*Experience includes what men do and suffer, what they strive for, love, believe and endure, and also how men act and are acted upon, the ways in which they do and suffer, desire and enjoy, see, believe and imagine.*" (Dewey, 1925, p.10)

Om de bruikbaarheid en praktische toepasbaarheid van de term ervaren te vergroten onderscheiden Forlizzi en Ford (2005) drie verschillende vormen van ervaren: (1) *experience*; (2) *an experience*; (3) *experience as story*. De eerste vorm is volgens hen de puurste vorm van ervaren. Het omvat de constante stroom van gedachten tijdens momenten die bewust door een individu worden ervaren, of zoals de auteurs het noemen *self talk*. *An experience* heeft betrekking op ervaringen met een hogere mentale intensiteit. Dit type ervaring heeft een specifiek begin- en eindpunt en heeft als resultaat een verandering binnen de context of het individu. Dit type ervaring kan ervoor zorgen dat een individu sterke emotionele gevoelens ontwikkelt. De ervaring zelf heeft hierdoor invloed op de ervaring en het gedrag van het individu in de situatie. Deze ervaringen zijn hierdoor een fragiel, een bewegend en een onzeker geheel (Wright et al., 2005). Binnen het derde type ervaring, *experience as story*, spelen verhalen een grote rol. Verhalen worden hier gebruikt als het middel om ervaringen te delen en te reproduceren. Een belangrijk kenmerk van dit type ervaren is dat deze ervaringen ontstaan binnen een sociale context. Vandaar dat de term *co-experience* ook gebruikt wordt in de literatuur (Forlizzi & Battarbee, 2004). De sociale context is hierbij van grote invloed op de ervaring. Hoe een individu een ervaring interpreteert, kan sterk afhangen van de manier waarop vrienden de ervaring interpreteren, daarnaast komt het voor dat een individu zijn interpretatie van de ervaring later bijstelt. *Co-experience* laat zien dat interpretaties van ervaringen afhankelijk zijn van de fysieke of

virtuele aanwezigheid van anderen in een situatie (Forlizzi & Battarbee, 2004). Zo zal de interpretatie van een individu bij het uitzoeken van een nieuwe auto anders zijn wanneer hij of zij alleen is, dan wanneer hij tijdens het zoeken samen is met een vriend of vriendin.

Hoewel er verschillende typen ervaringen te onderscheiden zijn, is het bij elk van deze ervaringen mogelijk om bepaalde overeenkomsten en verschillen te herkennen en te onderscheiden. Dit is mogelijk door via een aantal perspectieven te kijken naar de verschillende typen ervaringen. Door dit te doen kan waardevolle informatie uit ervaringen worden gedestilleerd en geanalyseerd.

2.2.1 PERSPECTIEVEN OP ERVARINGEN

Een handige manier om te kijken naar ervaringen van individuen is door verschillende factoren uit ervaringen met elkaar te koppelen en met elkaar te vergelijken aan de hand van de vier verschillende perspectieven die Wright en collega's (2005) en McCarthy en Wright (2004) onderscheiden. Ze typeren de perspectieven als *the sensual thread*, *the emotional thread*, *the compositional thread* en *the spatio-temporal thread*. Volgens de auteurs dienen de perspectieven niet los van elkaar te worden bekeken, maar zijn ze juist onlosmakelijk met elkaar verbonden. Dit betekent dat een ervaring van een individu vanuit meerdere perspectieven simultaan kan worden bekeken en bestudeerd. Hieronder volgt telkens een voorbeeldanalyse ter illustratie van het bijbehorende perspectief in het licht van fictieve situatieschets 1. Bij elk voorbeeld geldt de onderzoeksvraag: 'Hoe ervaart een *prospect* een showroombezoek bij Porsche Centrum Amsterdam?'

(1) *Sensual thread*: Zoals de term zelf al direct impliceert, staat gevoel centraal binnen dit perspectief. Wright en collega's (2005) refereren hierbij aan de term *'look and feel'* dat een ervaring met zich meebrengt. Dit kan een fysiek object zijn, maar ook een meer algemeen gevoel dat bij een individu ontstaat na het lezen van een bepaald stuk tekst of het zien van een bepaald beeld. Spanning, angst en nervositeit zijn termen die goed passen bij *the sensual thread*. In het licht van situatieschets 1 zou de man bevroegd kunnen worden over zijn gevoelens ten tijde van het binnenlopen van de showroom. Voelde hij zich welkom? Of voelde hij zich een nummertje in de rij, omdat hij vijf minuten te laat geholpen werd? Een andere geschikte vraag vanuit dit perspectief is wat de man voelde toen hij de auto voor de eerste keer startte tijdens de testrit.

Situatieschets 1: Op vrijdagmiddag 3 oktober om 13:00u komt een man de showroom van Porsche Centrum Amsterdam binnengelopen. Op dat moment zijn er, buiten het personeel, nog acht andere mensen aanwezig, waaronder vijf energieke kinderen. De man heeft een stressvolle ochtend op zijn werk gehad en is blij dat hij een middag vrij heeft. De man heeft om 13:10u een afspraak, maar wordt geholpen om 13:15u. Hij komt voor de tweede keer kijken naar een Porsche 911 en deze keer maakt hij zijn eerste proefrit in de 911. Om 13:45 zit de man met een verse kop koffie in het kantoor van de verkoper aan tafel en wordt de proefrit geëvalueerd. Enkele minuten later maakt de verkoper samen met de man een offerte op. De man besluit nog even na te denken over het aanbod van de verkoper en maakt een vervolgspraak. De man verlaat de showroom weer om 14:30u.

(2) *Emotional thread*: Een individu kan tijdens een bepaalde ervaring emotionele gevoelens krijgen. Deze emoties zijn in te delen bij *the emotional thread*. Emoties zoals boosheid, plezier, teleurstelling, frustratie en voldaanheid passen goed binnen dit perspectief. Een individu kan reflecteren naar zijn eigen emoties, maar ook empathie met de emoties van anderen valt binnen dit perspectief. Het verschil met de eerder beschreven *sensual thread* zit hem in de het feit dat emoties ontstaan uit een situatie waarin een individu controle genereert over de gevoelens, die aan de emotie ten grondslag liggen. Emoties zijn binnen dit perspectief actieve reacties op de ervaren gevoelens binnen situaties. Vervolgens kan het handelen van een individu een gevolg van zijn van deze opgewekte emotie. Een passende vraag voor de voorbeeldcasus zou zijn hoe de man zich voelde toen hij met zijn verse kop koffie bij de verkoper aan tafel zat na zijn proefrit. Het is ook interessant om te weten met welk gevoel de man de showroom verliet, nadat hij samen met de verkoper een offerte had opgemaakt. Dit zijn immers twee situaties waarover de man zelf controle heeft gehad en deze vallen daarom binnen *the emotional thread*.

(3) *Compositional thread*: Binnen dit perspectief gaat het erom hoe een ervaring is ontstaan en onderdeel is geworden van het grotere geheel en de positie van de ervaring hierin. De relatie tussen de bouwstenen van de ervaring en het individu verschaft informatie over de (narratieve) structuur, toekomstige acties, consequenties en verklaringen van eerdere acties. Om meer over de ervaring van de man in de Porsche showroom te weten te komen in het licht van dit perspectief is het interessant om vragen of de man op het moment al eigenaar is van een andere Porsche. Dit kan zijn relatie met de verkoper en het Porsche Centrum verduidelijken. Verwondering over wat er zich in de toekomst gaat afspelen, past ook goed binnen dit perspectief. Komt de man nog terug? Gaat de man de auto kopen? Passen de genomen stappen, zoals het maken van de offerte, goed in het grotere geheel van de ervaring? Deze vragen geven antwoord op vragen vanuit *the compositional thread*.

(4) *Spatio-temporal thread*: Dit perspectief beslaat het vermogen van een individu om ervaringen te plaatsen in een bepaalde locatie of een specifiek tijdsbestek. Het gaat niet zozeer om de exacte tijd en plaats, maar het gaat juist om het plaats- en tijdsbesef van een individu tijdens een ervaring. Wanneer een individu gefrustreerd is of juist heel opgewekt, heeft dit invloed op zijn of haar besef van plaats en tijd. Vragen in het licht van dit perspectief leveren dus ook interessante informatie over de ervaring van een individu. Toegepast op de casus is de tijdsspanne tussen het moment dat de gestreste man de showroom binnenkomt en dat hij wordt geholpen erg interessant om te analyseren vanuit het *spatio-temporal thread*. Was is de perceptie van de man? Hoe was de perceptie van tijd tijdens de proefrit? Ook ruimte is hierin interessant om mee te nemen. Hoe ervoer de man het kantoor in vergelijking met de showroom? Hoe voelde de proefrit aan op het gebied van ruimte? Voelde de man zich alsof hij zich in een persoonlijke en afgesloten ruimte bevond, of toch meer in een gedeelde en openbare ruimte?

Door het toepassen van de vier *threads* en het stellen van de juiste vragen over ervaringen van individuen komt er enorm veel nuttige informatie beschikbaar. Deze vier perspectieven dragen bij aan het begrip voor de genomen acties en gedachten van het individu binnen deze ervaringen. Om

een zo compleet mogelijk beeld te krijgen van de ervaringen van de medewerkers van PPI tijdens de organisatieverandering, heb ik deze vier *treads* verwerkt in de topics op de topiclijst die ik heb gebruikt tijdens de interviews. Daarnaast is het belangrijk om te begrijpen hoe het proces van betekenisgeving binnen een ervaring ontstaat en welke factoren hierop van invloed zijn. De volgende paragraaf gaat hier dieper op in.

2.2.2 BETEKENISGEVING BIJ ERVARINGEN

Deze afsluitende paragraaf gaat op een beknopte manier dieper in op de manier waarop individuen betekenis geven aan ervaringen. Mensen stappen immers niet simpelweg in een ervaring die als een kant-en-klaar maaltijd voor ze klaarligt. Het proces van betekenisgeving is altijd reflexief, gezien betekenisgeving altijd ontstaat vanuit een bepaalde persoon. Dit kan zowel zijn vanuit de 1e persoon, de 3e persoon, als vanuit de spiegeling van een andere betrokkene (Wright et al., 2005). Het is een herhalend proces, wat betekent dat het proces van betekenisgeving continu in beweging is en dus ook kan veranderen. Zelfs wanneer reflectie plaatsvindt bij een ervaring op zichzelf ontstaat weer een nieuwe ervaring (Wright et al., 2005). McCarthy en Wright (2004, p.113) omschrijven betekenisgeving bij ervaringen als volgt: *"We see making sense of experience as always self-referential and involving us changing our way of becoming. It involves creative, dialogical processes that construct self, other, and the voicing, living traditions in and through which self-other relations occur. It also involves constructs from the past and future that become present in particular dialogical moments."* Het proces van betekenisgeving tijdens ervaringen is daarmee een proces wat zich met bemoeienis van zowel interne als externe invloeden afspeelt bij het individu.

Het geven van betekenis en het interpreteren van ervaringen is iets wat de mens al doet sinds de oudheid, het is namelijk een van de karakteristieken van het mens zijn (Bruner, 1991). Hoe iemand betekenis geeft aan zijn of haar ervaringen is sterk afhankelijk van persoonlijke geschiedenis en gedachtegoed. Dit is de reden dat er zo'n grote verschillen zijn tussen ervaringen. Daarbij komt dat de mens een sociaal wezen is, met als gevolg dat ook de aanwezigheid van anderen tijdens het proces van betekenisgeving van invloed is op de uiteindelijke ervaring (McCarthy en Wright, 2004). Bakhtin (1993) breidt dit gedachtegoed uit met de toevoeging dat cultuur ook van invloed is op de betekenisgeving. Hij stelt dat een ervaring niet zomaar ontstaat, er moeten te alle tijde minstens twee aparte bewustzijnsstelsels aanwezig zijn. Betekenisgeving is volgens hem het resultaat van de dialoog tussen deze twee bewustzijnsstelsels. Toegepast op dit onderzoeksrapport is er het bewustzijn van de lezer en het bewustzijn van de auteur. De lezer geeft betekenis aan de geschreven tekst door een interne dialoog te houden tussen deze twee aparte bewustzijnsstelsels. Als er slechts één bewustzijnsstelsel aanwezig is kan er geen betekenisgeving plaatsvinden. Deze stelling van Bakhtin (1993) benadrukt nogmaals dat er geen betekenisgeving kan plaatsvinden zonder relatievorming tussen het eigen bewustzijn en een ander object van betekenis binnen een ervaring (McCarthy en Wright, 2004).

Het proces van betekenisgeving aan ervaringen geeft inzicht in hoe een individu een ervaring voor zichzelf creëert en interpreteert. Dit kan voor elk individu weer anders zijn, doordat er een aantal persoonlijke factoren van invloed is op het proces van betekenisgeving. Begrip van dit proces draagt binnen dit onderzoek daarom bij aan het begrijpen en verklaren van de ervaringen en gedachtes van de medewerkers tijdens het veranderproces (McCarthy & Wright, 2004). Het zorgt voor een theoretische onderbouwing van hoe verschillen in ervaringen van participanten mogelijk zijn ontstaan als gevolg van de betrokkenheid van persoonlijke en sociale achtergronden.

Samenvattend is in dit hoofdstuk een theoretische verdiepingsslag gemaakt binnen een aantal kernthema's van dit onderzoeksrapport. Organisatieverandering is gedefinieerd en er zijn verschillende perspectieven omschreven waarmee naar een verandering kan worden gekeken. Daarnaast is organisatieverandering vanuit het perspectief van het individu in de organisatie omschreven en is de relatie van een organisatieverandering met de omgeving verder uitgediept. Als laatste is het complexe begrip 'ervaren' behandeld door hiervan een omschrijving te geven en daarnaast een viertal perspectieven te onderscheiden vanuit waar een ervaring kan worden bestudeerd. Daarna is er nog kort ingegaan op het proces van betekenisgeving bij een ervaring van een individu.

3. METHODOLOGIE

Om een beter beeld te krijgen van hoe dit onderzoek tot stand is gekomen geeft dit hoofdstuk een beschrijving van de onderzoeksstrategie die ik gebruikt heb tijdens de onderzoeksperiode. Deze strategie ligt ten grondslag aan de door mij gemaakte keuzes in methoden van dataverzameling en het analyseren hiervan.

Daarnaast geef ik in dit hoofdstuk een beargumenteerde reflectie op de kwaliteit van de gebruikte data en onderzoeksmethoden. Voor deze reflectie heb ik als uitgangspunt de kwaliteitseisen voor behoorlijk kwalitatief onderzoek genomen zoals Guba (1981) beschrijft in zijn werk. De resultaten van dit rapport kunnen in het licht van onderstaande methodologische beschrijvingen beter in de lokale context worden geplaatst en daardoor beter begrepen worden.

3.1 ONDERZOEKSSTRATEGIE

Zoals eerder beschreven heeft dit onderzoek meerdere doelen. Een van deze doelen is het geven van inzicht in de huidige situatie van het veranderingsproces bij PPI. Dit betekent dat ik vooral heb gekeken naar de problematiek binnen de lokale context in zijn natuurlijke situatie. Doordat ik zeven en een halve maand fulltime werkzaam ben geweest voor en in de organisatie, heb ik zelf kunnen ervaren hoe het is om een medewerker te zijn van PPI binnen het huidige veranderproces. Deze hoge mate van betrokkenheid bij de organisatie en de problematiek, zowel tijdens de dataverzameling als in de analyse hiervan, zorgt ervoor dat dit onderzoek in basis kwalitatief van aard is met een sterk interpretatieve benadering (Creswell, 1998). De interpretatieve methode gaat ervan uit dat er in de lokale empirie meerdere percepties over eenzelfde gebeurtenis of object naast elkaar kunnen bestaan. Er bestaan meerdere interpretaties die alle van betekenis zijn wanneer een situatie geanalyseerd wordt (Yanow, 2000). Ik was niet op zoek naar cijfers en gemiddelden, maar ik was juist benieuwd naar de meningen en interpretaties van de medewerkers werkzaam bij de organisatie. Vandaar de keuze voor dit type onderzoek. Het onderzoek is daarom ook sterk data gestuurd.

Daarnaast is dit onderzoek inductief van aard. Doordat er geen hypothese is opgesteld aan het begin van het onderzoek komt blijft het onderzoek zo dicht mogelijk bij de data en blijft de theoretische sturing beperkt (Glaser, 1992). De keuze hiervoor is ook mede bepaald door het praktische verzoek van de organisatie om meer inzicht te verkrijgen in de huidige stand van zaken met betrekking tot het veranderproces, maar ook door persoonlijke voorkeur van mij als onderzoeker. De meerwaarde van een inductief onderzoek ten opzichte van een deductief onderzoek, in dit geval, is in mijn optiek terug te vinden in de vergrote praktische bruikbaarheid van de resultaten. In dit onderzoek gebruik ik theorie om de gevonden resultaten te verduidelijken en in perspectief te kunnen plaatsen.

Dit onderzoek valt binnen de categorie *case-study*. Dit betekent dat één of enkele gevallen (*cases*) van een bepaald onderzoeksonderwerp worden onderzocht in hun lokale context. Doelen van een *case-study* zijn onder andere verkennen, diagnosticeren en beschrijven van een bepaalde problematiek (Thiel, 2010). De reden waarom ik heb gekozen voor de vorm van een *case-study*, en

niet voor een experiment of enquête, is dat de probleemstelling in dit geval een aantal erg unieke en specifieke factoren bevat die op andere plekken weinig terugkomen. Om meer te weten te komen over dit specifieke geval moet diep worden ingegaan op de lokale empirie. Daarbij komt dat de genoemde doelen van een *case-study* goed aansluiten bij de doelen van dit onderzoek.

Dit onderzoek tracht daarnaast bij te dragen aan de literatuur van verandermanagement. Doordat het onderzoek een aantal specifieke kenmerken heeft, draagt het bij aan de literatuur over het ervaren van verandering vanuit het perspectief van de medewerker. Het onderzoek geeft een gedegen voorbeeld van een *case-study* waarbij een veranderproces, binnen een kleine organisatie met diverse grote interne en externe actoren, in kaart gebracht wordt in een erg traditionele branche waarin veranderingen doorgaans op sterke weerstand kan rekenen (document A).

3.2 ONDERZOEKSTECHNIEKEN

In dit rapport gebruik ik de brede betekenis van onderzoekstechnieken. Dat wil zeggen dat ik in deze paragraaf zowel de methoden van dataverzameling als de methoden van data analyse behandel. Om de context waarin ik onderzoek heb gedaan nog verder te duiden heb ik ook een beknopte omschrijving van het onderzoeksproces meegenomen in deze beschrijving.

3.2.1 DATAVERZAMELING

Om de *credibility* (zie paragraaf 3.3) van dit onderzoek te vergroten heb ik gebruik gemaakt van verschillende methoden om data te verzamelen. De verschillende datasets die hieruit voortkwamen heb ik met elkaar vergeleken en deze vulden elkaar goed aan. Hierbij neem ik in acht dat er binnen de lokale empirie nooit exact dezelfde data voortkomen vanuit verschillende perspectieven, deze vullen elkaar juist aan en maken het beeld completer (Moisander & Valtonen, 2006). Het geheel aan data is hierdoor meer waard, en meer valide, dan de som der onderdelen (Silverman, 2011a).

In dit onderzoek heb ik gebruik gemaakt van participatieve observatie, documentanalyse en heb ik diverse interviews afgenomen met medewerkers van de onderzoeksorganisatie. Deze verschillende methoden komen hieronder respectievelijk aan bod.

3.2.1.1 PARTICIPERENDE OBSERVATIE

In de periode van februari tot en met half september 2014 ben ik direct werkzaam geweest binnen de onderzoeksorganisatie. In de organisatie lagen mijn werkzaamheden tijdens de stage periode in het ondersteunen van de PR-Manager en ben ik daarnaast betrokken geweest bij de organisatie van diverse evenementen. Na mijn stage periode ben ik vooral betrokken geweest bij de coördinatie van de jaarlijkse *Porsche Classic Challenge*, een groot rallyevenement in binnen- en buitenland. Doordat PPI een redelijk kleine organisatie is, had ik tijdens mijn werkzaamheden al snel contact met iedereen binnen de organisatie. Dit gaf een goed beeld van wat er op dat moment allemaal speelde binnen de organisatie. In mijn functie heb ik buiten PPI veel contact gehad met journalisten, de afdeling

Corporate Events van Pon, de verschillende Porsche Dealers, Porsche AG en diverse externe partijen zoals chauffeursdiensten, cateringbedrijven, evenementenlocaties en concurrent merken (Audi, BMW, Land Rover, Lexus). Vanaf dag één ben ik begonnen met het maken van *fieldnotes* van zaken die me opvielen, echter zonder een onderzoeksfocus te hebben vastgesteld. Mijn verwachting was dat er vanuit de empirie vanzelf een interessant onderzoeksonderwerp zou emergeren. Gezien het precieze thema van het onderzoek nog niet bekend was heb daarom een minder gestructureerde vorm van participerende observatie toegepast. In deze vorm van observatie kijkt de onderzoeker met regelmaat naar zijn *fieldnotes* en probeert hij of zij hierin bepaalde terugkerende thema's te herkennen (Miles, & Huberman, 1994). Vanuit mijn achtergrond en opleiding heb ik de voorkeur om sterk interpretatief te werk te gaan in een kwalitatief onderzoek. Vandaar mijn keuze om niet actief naar een onderzoeksonderwerp te zoeken, maar deze juist op een natuurlijke wijze te ondervangen. Na plusminus drie maanden zag ik bepaalde thema's met regelmaat terugkomen in mijn *fieldnotes*. In overleg met de organisatie heb ik toen besloten om me te gaan focussen op de steeds groter wordende aandacht voor online communicatie en activatie van de organisatie. Vanaf dat moment heb ik me in mijn rol als onderzoeker actiever gefocust op dit thema en zijn mijn *fieldnotes* een stuk specifiek geworden. In mijn rol als onderzoeker heb ik een vergrote interesse gehad voor alle ontwikkelingen omtrent de online communicatie. Zo heb ik actief om uitleg gevraagd aan medewerkers die hiermee in veel in aanraking kwamen. In mijn werkzaamheden zelf heb ik niet direct veel te maken gehad met de nieuwe ontwikkelingen op het gebied van online communicatie.

De bewustwording van deze dubbelrol die ik heb gedragen tijdens het onderzoek draagt eraan bij dat mijn rol als medewerker, vanaf het moment dat ik een focus gekozen heb, een ondergeschikte plaats heeft gekregen tijdens de dataverzameling en analyse. In de periode van het schrijven van het onderzoeksrapport heb ik tevens meerdere malen een *peer* (collega B&O student en een niet B&O student) naar het rapport laten kijken. Op deze manier heb ik het proces van *going native* bewaakt en veilig gesteld. Het doen van deze *peer-reviews* droeg er aan bij dat de *credibility* van dit onderzoek verhoogd werd (Guba, 1981).

3.2.1.2 DOCUMENTANALYSE

Tijdens dit onderzoek heb ik gebruik gemaakt van drie documenten. Een van deze documenten, document A, beschrijft de huidige trends in de *automotive* branche en is gemaakt door de branchevereniging RAI. Het tweede document, document B, is het antwoord op document A vanuit de overkoepelende organisatie Pon. Document B geldt niet alleen specifiek voor PPI, maar geldt tevens voor alle andere *business units* die Pon rijk is. Deze twee documenten zijn voor de organisatie erg belangrijk en staan ten grondslag aan strategische beslissingen die gemaakt worden omtrent het beschreven veranderproces. Daarnaast heb ik gebruik gemaakt van de stagehandleiding (document C), een werk met enorm veel informatie over de structuur en de dagelijkse werkzaamheden van PPI.

Om de huidige verandering beter te kunnen plaatsen in de context heb ik ervoor gekozen om bovengenoemde documenten in mijn onderzoek te betrekken. Bij het analyseren van deze

documenten heb ik vooral gekeken naar de inhoud van de stukken en minder naar de opzet hiervan. De documenten heb ik gebruikt als een *resource* welke ik vooral heb geanalyseerd op de inhoud zoals alom geaccepteerd in de literatuur (Prior, 2008). De drie stukken zijn van toegevoegde waarde voor dit onderzoek omdat zij verduidelijken waarom de organisatie deze verandering heeft ingezet. Ook zijn genomen strategische beslissingen en gemaakte keuzes van de onderzoeksorganisatie beter te begrijpen na kennis te hebben genomen van deze achtergrondinformatie.

3.2.1.3 INTERVIEWS

Naast het observeren in de organisatie en het analyseren van documenten heb ik gebruikt gemaakt van diverse interviews om data te verzamelen. In totaal heb ik twaalf interviews afgenomen. Voor een overzicht van de gehouden interviews zie bijlage 3. Binnen de organisatie was ik vrij om participanten uit te nodigen voor een interview. Mits de agenda's van de medewerkers het toelieten, mocht ik met iedereen een interview houden. Om ervoor te zorgen dat ik zoveel mogelijk bruikbare data kon vergaren heb ik gebruik gemaakt van *purposeful sampling*. Patton (1990) omschrijft in zijn werk dit begrip als de selectie van de meest datarijke participanten waarmee de diepte ingegaan kan worden.

Ik heb ervoor gekozen om participanten te spreken van alle verschillende afdelingen. In de periode dat ik interviews heb gehouden is er op vier verschillende functies een nieuw persoon gekomen, allen met een achtergrond buiten PPI. Deze vier medewerkers zaten mijn inziens te kort op hun nieuwe positie in de organisatie om van toegevoegde waarde te zijn voor dit onderzoek, met hen heb ik hierom geen gesprek gevoerd. Binnen elke afdeling heb ik ten minste twee participanten bereid gevonden om mee te werken aan een interview. Mijns inziens geeft dit een mooie spreiding over de gehele onderzoeksorganisatie. Dit zorgde ervoor dat de participanten elk vanuit hun eigen discipline en expertise ervaringen konden delen, met als gevolg een rijk geheel aan data (Patton, 1990).

Elf interviews vonden plaats met medewerkers van PPI. Om zo min mogelijk afleiding voor de participant te creëren vonden alle interviews plaats in de afgescheiden vergaderruimte van de onderzoeksorganisatie. Deze ruimte is een afgesloten ruimte waarin er geen externe afleidingen de participant kunnen beïnvloeden. Het is twee keer voorgekomen dat een interview werd onderbroken doordat een collega de vergaderruimte binnenkwam. Beide participanten bij wie dit gebeurde reageerden rustig. Ik denk niet dat dit een directe negatieve of positieve invloed heeft gehad op de gemoedstoestand van de participant.

Om de data te verrijken heb ik het laatste interview gehouden met een senior medewerker uit het centrale internetteam van Pon. Het centrale internetteam, bestaande uit vijftien medewerkers, fungeert als een soort kennisorgaan op het gebied van online activiteiten binnen Pon. Alle *business units* kunnen zich wenden tot dit team voor ondersteuning. Dit interview vond, vanwege logistieke beperkingen, plaats in de centrale koffie/ontmoetingsruimte van de internetafdeling. In deze ruimte waren ook andere mensen aanwezig en zo nu en dan werd er koffie gehaald door collega's van de participant. De participant leek weinig last te hebben van deze externe afleidingen, hoewel ik me er wel van bewust ben dat dit de participant onbewust beïnvloed kan hebben. Het zou zo kunnen zijn dat

de participant bepaalde opmerkingen en meningen niet heeft willen delen in deze openbare ruimte. Vooral als het ging om de overkoepelende strategie van Pon merkte ik dat de participant terughoudend was in wat hij me vertelde. Na wat doorvragen draaide de participant nog een aantal keer om de vraag heen. Het is mogelijk dat deze participant op dit gebied slechts sociaal wenselijke antwoorden wilde geven, omdat de omgeving geen anonimiteit bood. Onderzoek toont aan dat mensen in een anonieme omgeving eerder geneigd zijn om werkelijke gedachten en gevoelens omtrent bepaalde onderwerpen te uiten, dan in een omgeving waarin zij niet volledig anoniem zijn (Himmelfarb & Lickteig, 1982).

Om dicht bij de data te blijven, en toch enigszins richting te geven aan het interview, waren alle interviews die ik heb gehouden semi-gestructureerd (Silverman, 2011b). Participanten kregen hierdoor de ruimte om te zeggen wat hen op het hart lag en ik was niet gebonden aan vooraf opgestelde vragen. Dit betekent dat ik heb gewerkt met een topiclijst. Het werken met een topiclijst kan ervoor zorgen dat de *credibility* van het onderzoek in gevaar komt, gezien de invloed van de onderzoeker zelf. Dit heb ik ondervangen door vanuit de *fieldnotes*, die ik gemaakt heb tijdens het observeren, een eerste topiclijst op te stellen (bijlage 4). Met deze eerste topiclijst heb ik een richtinggevend gesprek gevoerd met een senior medewerker binnen de organisatie. Vervolgens heb ik aan de hand van dit gesprek de topiclijst aangepast en heb ik de andere interviews afgenomen, zie hiervoor bijlage 5. Voor het interview met de senior medewerker uit het centrale internetteam heb ik gebruik gemaakt van een aangepaste topiclijst (bijlage 6), mede opgesteld aan de hand van document A. Dit heb ik gedaan omdat deze persoon bij de overkoepelende organisatie werkt en niet direct in de onderzoeksorganisatie, hij kan daarom minder vertellen over de organisatiespecifieke onderwerpen, maar is daarentegen goed op de hoogte van de omgeving en het algemene gedrag van de onderzoeksorganisatie. Alle interviews ben ik vrij breed gestart door te vragen naar de functie en werkervaring van de participant in de organisatie. Daarna ben ik verder gegaan op trends in het vakgebied om zo langzaam naar de veranderingssituatie bij PPI te gaan. Elk interview sloot ik af met de vraag naar kansen op het gebied van online communicatie. Nadat ik aan het einde van het interview gevraagd had of de participant nog iets kwijt wilde, kwam er veelal nog relevante informatie boven tafel. Van alle interviews heb ik, met instemming van de participant, een audio opname gemaakt. Tevens heb ik bij enkele interviews korte aantekeningen op papier gemaakt. Om de anonimiteit van de participanten te waarborgen heb ik namen weggelaten in de gepresenteerde citaten, in plaats daarvan heb ik de participanten een letter (A t/m L) toegewezen. Een enkele keer heb ik in de resultaten een citaat gebruikt waarbij ik de participant niet met de letter benoem. Dit vanwege het feit dat het citaat in mijn optiek wel van toegevoegde waarde voor het onderzoek is, maar dat de identiteit van de participant uit het citaat te herleiden is met het gevolg dat de anonimiteit van de participant verloren gaat.

3.2.2 DATA ANALYSE

Doel van dit onderzoek is om inzicht te creëren in de huidige situatie van het veranderproces bij de onderzoeksorganisatie. Dit onderzoek heeft een interpretatieve achtergrond en is inductief. Aan de hand van deze kenmerken heb ik besloten om een thematische analyse uit te voeren op de dataset. Thematische analyse is een manier om patronen (thema's) binnen een dataset te beschrijven en te analyseren. Uit deze vorm van analyse ontstaan overzichtelijk gecategoriseerde resultaten die een rijke beschrijving geven van de onderzochte problematiek volgens de ervaringen van de participanten (Braun & Clarke, 2006). De toegevoegde waarde van een thematische analyse binnen dit onderzoek is het feit dat de resultaten een begrijpelijke, gedetailleerde en overzichtelijke beschrijving geven van de huidige problematiek in de onderzoeksorganisatie.

Braun en Clarke (2006) onderscheiden zes fasen in het doen van een thematische analyse, zie hiervoor tabel 3.1. In dit onderzoek heb ik deze fasen als richtlijn aangehouden. Ik ben begonnen met het transcriberen van alle interviews (*Phase 1*). In deze fase heb ik concept ideeën op papier gezet met betrekking tot thema's. Vervolgens ben ik aan de hand van deze transcripten op zoek gegaan naar codes en heb deze ondergebracht in verschillende thema's (*Phase 2 & 3*). Hoewel tabel 3.1 anders doet vermoeden, is een thematische analyse alles behalve een lineair proces (Braun & Clarke, 2006). Een vereiste van een goede analyse is een constante heroverweging van eerder gemaakte keuzes, het proces ontwikkelt zich gedurende het onderzoek (Ely, Vinz, Downing & Azul, 1997). Om deze reden heb ik de codeboom meerdere malen aangepast tijdens het analyseren en verwerken van de dataset (*Phase 4*). Dit betekent dat er codes zijn bijgekomen, zijn afgevallen en soms ook zijn samengevoegd. Vervolgens heb ik de codes een naam gegeven en heb ik de codes gedefinieerd (*Phase 5*). Ik heb in dit proces twee hoofdcodes ontdekt in de data: 'communicatie' en 'verandering'. Vanuit de code 'communicatie' zijn de belangrijkste codes: 'type communicatie', 'doelstelling' en 'doelgroep'. Vanuit de code 'verandering' zijn de belangrijkste codes: 'branche', 'oordeel', 'kansen', 'gevolgen', 'tjidspad', 'rol derden', 'totstandkoming' en 'afdelingen'. De uiteindelijke codeboom is opgenomen in bijlage 7.

Tabel 3.1 - De fasen van een thematische analyse

Phase	Description of the process
1. Familiarizing yourself with your data:	Transcribing data (if necessary), reading and re-reading the data, noting down initial ideas.
2. Generating initial codes:	Coding interesting features of the data in a systematic fashion across the entire data set, collating data relevant to each code.
3. Searching for themes:	Collating codes into potential themes, gathering all data relevant to each potential theme.
4. Reviewing themes:	Checking if the themes work in relation to the coded extracts (Level 1) and the entire data set (Level 2), generating a thematic 'map' of the analysis.
5. Defining and naming themes:	Ongoing analysis to refine the specifics of each theme, and the overall story the analysis tells, generating clear definitions and names for each theme.
6. Producing the report:	The final opportunity for analysis. Selection of vivid, compelling extract examples, final analysis of selected extracts, relating back of the analysis to the research question and literature, producing a scholarly report of the analysis.

(Bron: Braun & Clarke, 2006)

3.3 KWALITEITSEISEN

Om de kwaliteit van dit onderzoek te waarborgen ben ik tijdens het onderzoeksproces uitgegaan van de kwaliteitscriteria voor het doen van goed onderzoek zoals Guba (1981) deze hanteert. Guba voegt in zijn werk vier verschillende kwaliteitsaspecten samen onder de noemer *trustworthiness*. De reden dat ik gebruik maak van juist deze vier kwaliteitsaspecten is dat ze mijns inziens beter aansluiten bij een interpretatief onderzoek. Klassieke termen voor het doen van goed onderzoek zoals interne validiteit, externe validiteit, betrouwbaarheid en objectiviteit zijn begrippen vooral ontstaan voor het beoordelen van kwantitatief onderzoek vanuit een positivistische achtergrond (Guba, 1981; Lincoln & Guba, 1986). Guba en Lincoln hebben vanuit deze begrippen een vertaalslag gemaakt naar meer passende termen voor een kwalitatief en interpretatief onderzoek waarin de lokale empirie een grote rol speelt. Hierom heb ik besloten me te focussen op deze vier onderstaande begrippen voor kwalitatief goed onderzoek.

Credibility: Dit is de term waar coherentie en waarheidsgetrouwheid een rol spelen. Om de *credibility* van het onderzoek te verhogen is het belangrijk om coherentie aan te brengen. Dit betekent dat de gebruikte onderzoeksmethoden en analyses op elkaar moeten aansluiten. Daarnaast is het voor de *credibility* van belang dat er vanuit de werkelijkheid van de participanten naar de situatie wordt gekeken. Het is hierbij niet de bedoeling dat een onderzoeker een aantal aspecten uit hun natuurlijke situatie destilleert om deze vervolgens te analyseren in een laboratorium. De focus ligt juist op het bestuderen van deze aspecten in hun natuurlijke omgeving. Wanneer de onderzoeker zelf fysiek, bij voorkeur een lange tijd, aanwezig is binnen de onderzoeksorganisatie zal dit de *credibility* verhogen. Triangulatie is daarbij een manier die veel gebruikt wordt, zoals ook in dit onderzoek, om de verzamelde data en interpretaties met elkaar te vergelijken en hierdoor de *credibility* te verhogen. Triangulatie betekent dat de onderzoeker meerdere methoden van dataverzameling, bronnen en theorieën gebruikt in zijn of haar onderzoek (Denzin, 1970). Denzin (1989) onderscheidt in zijn werk verschillende vormen van triangulatie. Om de *credibility* van dit onderzoek te vergroten heb ik gebruik gemaakt van multi-triangulatie, dat wil zeggen dat ik meerdere vormen van triangulatie tegelijk heb gebruikt. Binnen dit onderzoek heb ik gebruik gemaakt van data-triangulatie, en specifiek binnen dit type heb ik gebruik gemaakt van persoonstriangulatie. Dit betekent dat ik mijn data heb verkregen van meerdere participanten (twaalf), vanuit verschillende achtergronden binnen de organisatie (Denzin, 1989). Daarnaast heb ik ook gebruik gemaakt van methodetriangulatie, gezien ik zowel vanuit observaties als vanuit interviews data heb verkregen en deze data met elkaar heb vergeleken (Denzin, 1989). Hierbij komt dat ik, om de *credibility* nog meer te verhogen, een *peer* (een collega student) heb laten kijken naar mijn onderzoeksrapport en zijn opmerkingen in acht heb genomen bij het uiteindelijke onderzoeksrapport (Guba, 1981).

Transferability: Een van de belangrijkste punten om de *transferability* van een onderzoek te vergroten is het tot in detail beschrijven van de context. Om ervoor te zorgen dat een onderzoek te vergelijken is met een ander, soortgelijk, onderzoek dient de beschrijving van de context zo specifiek mogelijk te zijn. Gezien het doel van een *case-study* als dit niet is om generaliseerbare resultaten te

produceren zit de toegevoegde waarde van de *transferability* van dit onderzoek vooral in het feit dat het kan dienen als voorbeeldonderzoek (Thiel, 2010). Daarnaast geef ik een uitgebreide beschrijving van de context, waardoor dit onderzoek kan worden vergeleken met soortgelijke onderzoeken om hier een mogelijk vervolgonderzoek uit te genereren.

Dependability: Een uitgebreide beschrijving van de methoden en de genomen stappen tijdens het onderzoeksproces vergroten de *dependability* van het onderzoek. Een lezer zal de resultaten hierdoor beter begrijpen. Daarnaast heb ik gebruik gemaakt van verschillende methoden van dataverzameling zoals participerende observatie en interviews, waardoor de stabiliteit van de data en daarmee de *dependability* is vergroot (Guba, 1981).

Confirmability: Deze laatste term heeft betrekking op de objectiviteit van de onderzoeker in het onderzoeksproces. Het onderzoek heeft voor mij vanaf het begin parallel gelopen met een werkstage bij de onderzoeksorganisatie. In totaal ben ik vijf maanden werkzaam geweest als stagiair PR & Events en twee en een halve maand als projectcoördinator. Dit betekent dat ik vanaf dag één fulltime aanwezig bent geweest in het onderzoeksveld. Dit heeft tot gevolg gehad dat ik enorm veel ervaring heb opgedaan binnen de lokale context. Ik heb me binnen de organisatie in mijn rol als onderzoeker slechts minimaal zichtbaar gemaakt. Het is me meerdere malen verteld dat medewerkers van de onderzoeksorganisatie me eerder zagen als collega dan als onderzoeker. De intensieve betrokkenheid van mij als medewerker en tevens onderzoeker kent zowel voordelen als nadelen. Een aantal voordelen van deze betrokkenheid is: (1) toegang tot data (documenten) die normaliter voor een onderzoeker niet beschikbaar zouden zijn, (2) tijdens gesprekken worden gezien als collega (gelijke) waardoor de participant makkelijker en meer vertelt (Grenz, 2005), (3) diepere inzichten in de problematiek door eigen ervaringen (Bradley, Curry & Devers, 2007), (4) extra motivatie om kwaliteit af te leveren (5) en verhoging van de *credibility* van het onderzoek (Guba, 1981).

Een risico van een hoge betrokkenheid bij een *case-study* zoals deze is dat de onderzoeker te betrokken raakt bij het onderwerp en de personen. Dit kan leiden tot een verstoring van de objectiviteit van de onderzoeker, het zogenaamde *going native* principe zoals Van Thiel (2010) dat beschrijft. Guba en Lincoln (1994) delen deze mening en stellen dat een onderzoeker gevangen kan worden door de onderzoeksorganisatie. Een onderzoeker zou dan uit zijn/haar rol als onderzoeker stappen om vervolgens een enthousiaste, of zelfs gepassioneerde participant te worden van zijn eigen onderzoek. Andrade (2009) en Neuman (1997) stellen echter dat dit juist als een voordeel gezien kan worden. Het creëert immers de mogelijkheid om een dieper inzicht te geven in de problematiek vanuit de lokale empirie en de onderzoeker maakt hierdoor een beter te begrijpen vertaalslag in zijn onderzoeksrapport. Hierbij komt dat een onderzoeker nooit waarde vrij in een onderzoek staat. Data en resultaten zijn immers het resultaat van de interpretatie van de onderzoeker, die op zichzelf ook de nodige bagage (vooropleiding, achtergrond etc.) met zich meedraagt (Yanow, 2000). Echter doordat ik mezelf hiervan bewust ben geweest tijdens het onderzoek draagt dit bij aan een verhoging van de *confirmability*. Triangulatie zorgt er daarnaast ook voor dat de claims ik heb gemaakt, afkomstig zijn

vanuit, ten minste, twee verschillende methoden van dataverzameling. Het gevolg hiervan is een verhoging van de *conformability* in dit onderzoek.

In dit hoofdstuk is de onderzoeksstrategie omschreven die als fundament dient binnen dit onderzoeksrapport. Dit hoofdstuk is tevens ingegaan op de gebruikte onderzoeksmethoden en methoden van dataverzameling. Door het doen van participatieve observatie, interviews en documentanalyse is een uitgebreid geheel aan data ontstaan. Daarnaast is de term *trustworthiness* van (Guba, 1981) behandeld. Deze term omvat een viertal begrippen welke bijdragen aan de kwaliteit van een behoorlijk kwalitatief onderzoek. Door een uitgebreide beschrijving van de gemaakte stappen kunnen de gevonden resultaten beter worden begrepen en kunnen de data beter in hun lokale context worden geplaatst.

4. RESULTATEN

Dit hoofdstuk geeft de resultaten van dit onderzoeksrapport weer. Aan de hand van een thematische analyse is vanuit de data een aantal thema's ontstaan. Deze thema's zijn logisch verdeeld over drie verschillende paragrafen.

Paragraaf 4.1 beantwoordt de vraag wat er praktisch is veranderd tijdens het veranderproces. De paragraaf gaat kort in op de verschillende online communicatieplatformen die op dit moment in gebruik zijn. Er volgt daarna een beschrijving van de vergrote aandacht voor online communicatie in lopende en nieuwe campagnes zoals de medewerkers hebben ervaren. De paragraaf sluit af met een beschouwing van de gevolgen voor de capaciteit van de medewerkers.

Paragraaf 4.2 beantwoordt de vraag hoe het veranderproces is ontstaan en op dit moment nog van invloed is op de onderzoeksorganisatie. De paragraaf begint met een beschrijving van de totstandkoming van het veranderproces en geeft tevens een indruk van de ervaring die medewerkers hebben van het tijdsfad binnen het proces. Hierna staan de doelstellingen van het veranderproces overzichtelijk opgesomd. De paragraaf sluit af met een uiteenzetting van de doorwerking van de verandering binnen de onderzoeksorganisatie en beschrijft hierbij eveneens de rol van betrokken derden in het proces.

Paragraaf 4.3 beantwoordt de vraag hoe de medewerkers denken over de verandering en het veranderproces. De paragraaf begint met een aantal voor- en nadelen, zoals ze door de medewerkers van de organisatie zijn genoemd. Vervolgens schetsen de medewerkers een beeld over hoe zij de onderzoeksorganisatie zien in relatie tot de gehele branche en de *match* van PPI hierin. Als laatste komt de paragraaf met enkele kansen die de medewerkers zien binnen het veranderproces.

4.1 PRAKTISCHE VERANDERING

Deze paragraaf geeft een overzicht van de resultaten van dit onderzoek op het gebied van de praktische gevolgen van de verandering. Doel van deze paragraaf is om erachter te komen wat er tijdens het veranderproces precies is veranderd. Eerst volgen de resultaten waarbij een aantal verschillende communicatieplatformen wordt beschreven. Daarna volgen de resultaten betreffende de gevolgen voor lopende en toekomstige campagnes en als laatste geeft de paragraaf een beschrijving van de capaciteitsgevolgen die de medewerkers ervaren.

4.1.1 COMMUNICATIEPLATFORMEN

Wanneer de participanten spraken over de huidige communicatieplatformen kwam een aantal interessante opmerkingen aan bod. Er werd veelal gesproken over de website en de sociale media die de organisatie tegenwoordig gebruikt, maar ook de interne communicatiesystemen kwamen ter sprake. Elk van deze aspecten staat hieronder beschreven met telkens een aantal illustraties van de manier hoe participanten hierover spraken.

WEBSITE

Een van de platformen waarin de afgelopen periode verandering heeft plaatsgevonden is de eigen website van Porsche, www.porsche.nl. Zie de volgende voorbeelden van twee verschillende participanten. Deze participanten zijn onder andere verantwoordelijk voor de online marketing van Porsche.

"Een klein voorbeeld is dat Porsche een tijd geleden over is gegaan op responsive (een passende pagina op elk apparaat) websites, eigenlijk gebeurde dit in het afgelopen jaar."

"Naja op dit moment we zijn de eerste die 100% mobiele campagne hebben gedaan, en we zijn ook de eerste met volledige responsive website."

Wanneer andere participanten gevraagd werd naar de ontwikkelingen op het gebied van de online communicatie volgde daarop het volgende antwoord:

"De belangrijkste online component waar je alles op terug wilt geleiden is de website porsche.nl." (Participant K)

"We hebben de website natuurlijk, die is vooral heel erg informatief, en daar is de afgelopen tijd ook wel het een en ander aan veranderd." (Participant G)

Participant G stelt hierboven dat de website dus vooral informatief is. Dit blijkt echter niet voor alle secties zo te zijn. Zo meent participant A dat de website slechts geringe informatie biedt aan de lezer. Hij stelt dat als iemand echt naar informatie op zoek is dat hij of zij naar de Porsche dealer moet gaan.

"Van de week had een klant aan de lijn en die zegt: "ik wist niet dat ik maar drie dagen in mijn vervangende auto mocht rijden, ik heb er vier dagen in gereden en nu kreeg ik een rekening." Ik ging zoeken op www.porsche.nl → insider programma → vervangend vervoer. Er staat een hele korte tekst, maar er staat eigenlijk niks. Er staat alleen maar, als je het echt wilt weten moet je naar je dealer gaan, maar dat is volgens mij niet meer van deze tijd." (Participant A)

In de ervaring van participant A werkt de website met deze veranderingen nog niet optimaal en kan hier nog verbetering plaatsvinden.

SOCIALE MEDIA

Naast de website die regelmatig genoemd werd tijdens de interviews was er ook aandacht voor de sociale media die online te vinden zijn. Ook op het gebied van de sociale media hebben de afgelopen tijd veranderingen plaatsgevonden:

"Wat ik echt een goede ontwikkeling vind is dat wij natuurlijk ook meegaan met onze tijd, we hebben sinds twee jaar echt een officieel Twitter account voor Porsche Nederland." (Participant G)

In de eerste twee maanden van mijn stage bij PPI is er een grote Twiter campagne geweest om zo meer volgers te krijgen op dit *social media* kanaal. Tijdens deze periode is er ook actief gewerkt met de reacties die binnenkwamen op de diverse *social media* kanalen. Zo heeft een van de medewerkers een zogenaamde *social stream* opgezet (een verzamelpagina van reacties op diverse *social media* met de #Porsche):

"Ja, een social stream is natuurlijk ook iets wat we hebben gedaan voor het label Porsche Classic op de Historic Gran Prix."

Internetfora worden door de medewerkers van PPI ook gezien als een kanaal waarop communicatie kan plaatsvinden. Er is een beweging gaande waarin ook hier steeds meer aandacht voor ontstaat.

"Ik weet wel dat ze bij de afdeling After Sales heel vaak op het Porsche forum zitten en dat is eigenlijk ook een soort social media." (Participant I)

Dit beeld werd bevestigd door een van de medewerkers van de afdeling *After Sales*:

"Ikzelf volg bij wijze van spreken wel als er een discussie loopt, dan speelt dat misschien ook op een forum of online en dan ga ik zelf kijken of dat zo is. (...) En dat zal misschien wel steeds vaker gaan voorkomen."

SYSTEMEN

Ook wat betreft de interne communicatie ervaren de medewerkers praktische gevolgen. Inmiddels bevinden praktisch alle interne communicatiesystemen zich online:

"Als je het hebt over interne communicatie met onder andere dealers en de fabriek hebt. Communicatiemiddelen zijn natuurlijk wel op internet gebaseerd en het zijn in feite allemaal internetapplicaties." (Participant D)

Hoewel alle communicatiesystemen zich online bevinden, zijn de systemen niet met elkaar verbonden, iets wat leidt tot ergernissen onder een aantal medewerkers. Document C gebruikt dan ook grote hoeveelheid pagina's om de verschillende interne communicatiesystemen te beschrijven, met elk hun eigen inloggegevens en toepassingen. Zelfs voor medewerkers die al langer in de organisatie werkzaam zijn blijft dit lastig. Participant A stelt dat de interne communicatiesystemen sterk verouderd zijn en niet met elkaar kunnen communiceren. Dit zorgt ervoor dat een heleboel werk handmatig moet worden overgezet van het ene systeem naar het andere. Dit zou veel sneller moeten kunnen. Participant I bevestigt dit beeld:

"Weet je zo heb je allemaal losse dingetjes die niet met elkaar praten je hebt allemaal interfaces die niet met elkaar mappen en dat is gewoon zo lastig." (Participant I)

Doordat de systemen niet met elkaar verbonden zijn, is er voor elk doel weer een ander een ander systeem en dienen de medewerkers alle systemen bij te houden:

"Naja systemen en hoe dat verder dat moet je bijna niet meer in willen verliezen in die analyse want dat is natuurlijk, ik denk dat ik iets van 35 online platforms te beheren heb, pfff." (Participant C)

Dit heeft tot gevolg dat sommige medewerkers de draad kwijtraken en niet op de hoogte zijn van de functie van een systeem:

Sommige mensen als je DealerXtranet (Communicatiesysteem met Dealers) noemt hebben ze iets van, "huh wat is dat?" (Participant D)

De afgelopen tijd hebben er veranderingen plaatsgevonden op diverse communicatieplatformen. De website en de sociale media van Porsche hebben de grootste veranderingen doorgemaakt. Daarnaast is er met betrekking tot de interne communicatiesystemen ook het een en ander veranderd. Dit heeft er vooral voor gezorgd dat er inmiddels een groot aantal verschillende systemen is ontstaan dat niet altijd goed met elkaar is verbonden.

4.1.2 AANDACHT TIJDENS CAMPAGNES

Een van de andere gevolgen van de organisatieverandering is de vergrote aandacht voor de online component binnen lopende en nieuwe campagnes. Een van de pijlers van document B is dat er binnen elke nieuwe campagne aandacht moet zijn voor een online component. Participant F ervaart dat er in de afgelopen tijd zeker stappen zijn gezet op het gebied van online communicatie in campagnes. Bij elke campagne wordt er volgens deze persoon op een goede manier gebruik gemaakt van de bestaande online communicatiemogelijkheden. Participanten G en K ervaren dezelfde ontwikkeling.

*"Maar ja je ziet dat het verandert, het feit dat we nu eigenlijk alle campagnes die we doen nagenoeg op online insteken en inzetten."
(Participant G)*

"Je zie ook wel dat we keuzes maken en je ziet het wel aan de campagnes dit jaar, de Macan campagne en nu de Cayenne campagne, voornamelijk op online gebaseerd." (Participant K)

Er zitten echter wel verschillen in de mate waarin de online component betrokken is bij de campagnes, zo stelt de participant hieronder:

"Je kan de mate van de betrokkenheid van online bij een campagne niet generaliseren, het hangt een beetje van het type campagne af en wat de doelstelling daarmee is."

Dezelfde participant stelt dat bij een verzoek aan het designbureau er bijna altijd een online component aan het voorstel voor een nieuwe een campagne wordt toegevoegd door het bureau, zonder dat hierop gestuurd is vanuit PPI. Het hoort bij deze tijd volgens participant G. Het is dus evident dat er de laatste tijd door de onderzoeksorganisatie meer aandacht wordt besteed aan de online communicatie tijdens lopende campagnes.

4.1.3 CAPACITEIT

Wat betekent de groter wordende aandacht voor de capaciteitsvraag van de medewerkers bij PPI? Hierover zijn de meningen verdeeld onder de participanten. Een tweetal participanten stelt dat de capaciteit gelijk is gebleven en een aantal anderen stelt dat er vooral taakverdieping is opgetreden. Hieronder staat een beschouwing van elk standpunt.

4.1.3.1 CAPACITEITSVRAAG BLIJFT GELIJK

Hoewel de participanten erkennen dat er meer aandacht wordt besteed aan online communicatie, en de participanten duidelijk gevolgen ervaren, betekent dit niet direct dat dit ook een gevolg heeft voor de capaciteit van de medewerkers. Dit stellen participanten A en J.

"Voor zover ik weet is die er niet." (Participant A)

"Dan zie je wel terug dat mensen daar ook op een andere manier ehh... op geselecteerd worden. Dat is ook alleen maar goed denk ik. Dat is het verschil. Maar ook daar zie je geen capaciteitsverandering in. Ook binnen onze huidige situatie is het natuurlijk niet haalbaar om op te schalen. Dat zit er op momentgewoon niet in." (Participant J)

Participant J verduidelijkt zijn standpunt met de toevoeging dat er wel een verschil te bemerken is tijdens het aannemen van nieuwe medewerkers. Volgens deze persoon zijn de toetsingscriteria, waaraan een aanstaande medewerker moet voldoen, veranderd in het licht van de vergrote aandacht voor online communicatie. Dit is een beeld dat bevestigd wordt door een van de participanten die in het verleden voor een andere functie had gesolliciteerd:

"Want ik heb namelijk gesolliciteerd naar de functie van Daniëlle (productmarketeer + online marketing) toen ik nog bij Seat was. Toen hebben ze mij niet gekozen, en Daniëlle wel. Omdat Daniëlle veel meer online ervaring had. Want er is gezegd dat online steeds belangrijker wordt."

Dit beeld, waarbij de eisen van een functie langzaam veranderen, komt overeen met de ervaringen van participanten die stellen dat er een takenverdieping aan het optreden is. Hier gaat de volgende paragraaf verder op in.

4.1.3.2 CAPACITEITSVRAAG VERANDERT

Meerdere participanten stellen dat er wel een verandering optreedt binnen de capaciteitsvraag van de organisatie. De verschillende ervaringen zijn op te delen in drie verschillende groepen. Er werden reacties gegeven die betrekking hebben op taakverdieping, de toevoeging van een extra FTE en er kwamen reacties die te maken hebben met de *smartphone* van de medewerkers.

Onderstaande citaten geven een goede weergave van de algemene sfeer van de reacties van participanten binnen wanneer ik vroeg naar een verandering in capaciteit. De participanten stellen dat de online component ervoor zorgt dat men continu (een klein beetje) bezig is met een lopende campagne.

"Ik zie wel dat mensen nu tijdens een campagne nog steeds hiermee bezig zijn, voorheen was het altijd hoppen van campagne naar campagne." (Participant B)

"Online ben je als een campagne loopt, non-stop aan het monitoren." (Participant C)

Dit fenomeen komt ook duidelijk naar voren in de observaties die ik gedaan. Op een tweede computerscherm van de medewerkers was veelal een monitor programma actief, waarin het online verkeer van een campagne werd bijgehouden. Opmerkelijke activiteiten werden dan direct met collega's gedeeld die betrokken waren bij de betreffende campagne.

TAAKVERDIEPING

Een aantal participanten ervaart een verandering binnen de verschillende functieomschrijvingen die PPI kent. Binnen de onderzoeksorganisatie wordt er geschoven met taken en verantwoordelijkheden. Zo is er een aantal taken gecentraliseerd naar de overkoepelende Pon organisatie. Hierdoor is er binnen PPI langzaam een takenverdieping aan het plaatsvinden. Hiervan zijn onderstaande reacties, van twee verschillende participanten die al langer in de organisatie werken, een voorbeeld.

"En dat verschil zie je nu heel erg, dat iedereen nu heel specifieke taken heeft gekregen. Ik deed altijd alle evenementen dat is nu overgeheveld aan Corporate Events. Ik hoef nu de hele uitvoer niet te doen. Zo merk je dat Pon daar ook steeds professioneler in wordt en daardoor worden wij een soort van specialisten. Dat is gewoon het verhaal."

"Door de jaren heen is de sales kant en de echte product kant meer verplaatst naar de Sales afdeling en daardoor konden wij ons meer richten op de marketing."

Waar PPI begonnen is als een kleine organisatie met een aantal *allround* medewerkers is het inmiddels uitgegroeid naar een organisatie waar de medewerkers meer specialisten zijn geworden. Zo ook op het gebied van online communicatie. In elk interview werd immers aangegeven dat de participant wel eens te maken heeft gehad met online communicatie. Het werd echter vooral gezien als een verdieping op de bestaande functie, niet als een vergroting van de capaciteitsvraag.

Geen enkele participant gaf tijdens een interview aan te ervaren dat de capaciteitsvraag vanuit de organisatie met deze veranderingen vergroot is. Er werd door enkele participanten wel gesteld dat het in de toekomst meer werk op kan gaan leveren, zoals onderstaande citaten illustreren.

"Naja de ideale wereld is als iemand een vraag stelt bijvoorbeeld via een forum, dat je daar direct op in kunt spelen. Zoals misschien nu al min of meer nu begint te komen voor ehh... Twitter enzo. Ik denk als we ons op een forum gaat melden, dat het wel heel veel werk kan gaan opleveren en het is de vraag of je dat wel wilt." (Participant D)

"Het is ook echt een spanningsveld, ik had het er gisteren nog met iemand over. Soms laat je op online gebied dingen bewust, omdat het heel veel inspanning vergt en de beloning ervoor waarschijnlijk beperkt is." (Participant E)

Bovenstaande citaten illustreren vooral de angst voor een verhoging van de capaciteitsvraag. Echter is het standpunt bij beide participanten gebaseerd op onzekerheid en speculatie. In het eerste fragment vraagt de participant zich af of het wel wenselijk is om de betreffende actie te ondernemen. De doelen van de interactie zijn voor deze persoon kennelijk nog niet helemaal duidelijk. Participant E gebruikt in de reactie het woord 'waarschijnlijk', hiermee maakt deze persoon duidelijk dat diegene niet zeker is van zijn standpunt. Participant F gaat hierin verder en schetst een beeld van wat er moet gebeuren als de capaciteitsvraag in de toekomst groter wordt:

"In eerste instantie, zal je het gewoon met elkaar moeten doen en ervoor zorgen dat je wat aan elkaar hebt om mensen een stap extra moet laten lopen als je een piekbelasting hebt. Dan is het des te belangrijker dat ze het weten waarvoor ze het doen en dat ze ook weten dat dit iets is waarin je in een traject zit en ze daarin meeneemt en geïnformeerd blijft houden, dat dit over een maand waarschijnlijk niet meer voorkomt. Niemand vindt het erg om even een stap harder te lopen als ze weten dat het uiteindelijk ook wat oplevert." (Participant F)

Participant F vindt het dan ook een reële vooronderstelling dat de capaciteitsvraag verhoogd zal worden, maar stelt daarbij dat dit slechts van tijdelijke aard is. Deze persoon is daarbij van mening dat voldoende informatievoorziening hierbij noodzakelijk is om medewerkers de vraag naar capaciteit te laten opvangen.

EXTRA FTE

Het feit dat de medewerkers geen verhoogde capaciteitsvraag ervaren kan een gevolg zijn van de aanstelling van een nieuwe medewerker. Dit werd in negen van de twaalf interviews genoemd als een van de grootste gevolgen van de vergrote aandacht voor online communicatie.

"Het feit dat Hermen hier een fulltime functie zit voor online, dat zegt eigenlijk al genoeg." (Participant G)

"Dat Hermen is aangenomen. Maar er is dus een extra FTE gekomen en dat is natuurlijk wel een heel erg duidelijk praktisch gevolg van een grotere focus op online." (Participant K)

Het is interessant om te zien dat de functie van Hermen door een aantal participanten wordt beschouwd als een volledige FTE op online, dit terwijl het feitelijk een halve FTE voor online betreft en een halve FTE op het *loyalty* programma van Porsche. Dit kan betekenen dat deze participanten het beeld hebben dat online communicatie een hoge capaciteit vraagt.

SMARTPHONE

Als laatste in het kader van de praktische gevolgen van de organisatieverandering is door twee participanten gerefereerd aan hun mobiele telefoon. Participant D schetste een situatie waarin hij via *Whatsapp* op zijn telefoon een vraag heeft ontvangen van een Porsche rijder. De medewerker had deze persoon ontmoet op een evenement en hier hebben ze e-mailadressen uitgewisseld. Uit de handtekening van de e-mail heeft de Porsche rijder het 06-nummer van de medewerker opgeslagen en hij was in de woorden van de participant "brutaal genoeg" om een berichtje te sturen. Participant D weet nog niet goed hoe hierover te denken. De participant was er in ieder geval wel over uit dat het de dagelijkse werkprocessen verstoort, want je kunt het volgens deze persoon niet maken op het bericht zomaar te negeren. Participant K spreekt daarentegen juist erg positief over een *smartphone* voor zakelijk gebruik:

"Dit bijvoorbeeld (laat iPhone zien), je werd aangenomen en toen kreeg ik meteen een iPhone. Dat doen ze natuurlijk niet omdat ze vinden dat ik het leuk is voor mij dat ik een iPhone heb. Dat komt omdat ze hier ook wel weten dat je ehh.. campagnes die je doet, applicaties die je draait en apps die je hebt dat een hoop mensen dat online gebruiken en dan moet je dat als medewerker op je smartphone kunnen testen. Plus dat je je ehh.. dat we de email cliënt hebben in de cloud. En ehh ja, dat zijn praktische capaciteitsdingetjes die ja natuurlijk laten zien dat die focus wel op online ligt. Ten minste op campagne niveau en operationeel. Dat vind ik super." (Participant K)

Beide participanten gebruiken hun *smartphone* niet alleen om te bellen tijdens hun werk. Het is interessant om te zien dat participant D hierover duidelijk minder te spreken is dan participant K. Participant D ervaart het vooral als een storend iets tijdens werkzaamheden, terwijl participant K juist

vooral de voordelen hiervan inziet. Tijdens verschillende observaties heb ik gezien dat medewerkers regelmatig hun *smartphone* gebruiken om nieuwe online functionaliteiten te testen en hiermee eventuele fouten uit de functionaliteit te halen. Volgens document B is het namelijk van groot belang dat alle functionaliteiten die er al bestaan op een desktop, ook op mobiele apparaten werkzaam zijn.

Deze paragraaf begon met de vraag wat er tijdens het veranderproces veranderd is binnen de onderzoeksorganisatie. Uit de resultaten blijkt dat vooral op de website (porsche.nl) en de sociale media veranderingen hebben plaatsgevonden. De (online) interne communicatiesystemen blijken niet volledig met elkaar te communiceren wat leidt tot ergernis. Binnen elke lopende, of nieuwe campagne is er aandacht voor online communicatie, hetzij verschillend qua hoeveelheid. Daarnaast is gebleken dat de gevolgen voor de capaciteitsvraag meevallen. Hoewel er wel een halve FTE is bijgekomen op het gebied van online, wordt de verandering vooral gezien als een takenverdieping binnen de bestaande functies. Hoewel de meningen over de wenselijkheid verschillen, wordt de *smartphone* door enkele medewerkers gezien als een verlengstuk van de online communicatie.

4.2 PROCES VERANDERING

Naast dat nu duidelijk is wat de praktische gevolgen zijn van de vergrote aandacht voor online communicatie, is het ook van toegevoegde waarde om te weten hoe medewerkers het proces van verandering ervaren. Deze paragraaf beantwoordt de vraag hoe het proces van de verandering door de medewerkers van PPI tot nu toe wordt ervaren. Eerst gaat de paragraaf in op de totstandkoming van het proces. Daarna geeft de paragraaf een beschrijving van het ervaren tijdsfad, waarbij de participanten ook aangeven waar de organisatie zich nu bevindt in het veranderproces. Vervolgens geven de participanten aan wat volgens hen de doelstellingen zijn van de verandering. Als laatste gaat de paragraaf nog in op de doorwerking van het veranderproces in de onderzoeksorganisatie en de rol van derden hierbij.

4.2.1 TOTSTANDKOMING

Niet alle participanten konden zich precies herinneren wanneer het veranderproces is begonnen, maar volgens een groot aantal is het proces zo ongeveer drie jaar geleden gestart. De totstandkoming en het in gang zetten van het veranderproces heeft volgens de medewerkers veel te maken met de visie van de manager binnen de organisatie.

"Nou... Ik denk dat van tevoren al met budget besprekingen af en toe zal worden bijgestuurd, maar het is wel de manager die daar over beslist. En als die daar niet uitkomt of ze lopen tegen iets aan dan wordt het natuurlijk op MT niveau besproken en dan wordt er gezegd, ja dan gaan we toch even daar wat vanaf halen en daarbij doen. Maar in eerste instantie gewoon de manager." (Participant B)

"Nou is Paul (de algemeen directeur PPI) daar wel een grappige uitzondering op, die is dan wel wat ouder, maar ik merk wel dat hij daar veel meer in zit. Ja, maar het is wel fijn als iemand dat zelf ook een beetje begrijpt en de waarde daarvan inziet." (Participant G)

Dit beeld werd in mijn observaties bevestigd. De algemeen directeur is gek op nieuwe gadgets en heeft bijvoorbeeld een van de nieuwste telefoons die op dit moment te verkrijgen is. Uit een aantal andere reacties is op te maken dat de voorganger van de huidige algemeen directeur van PPI minder betrokken was op het gebied van online communicatie. Zijn kennis- en interesse niveau liepen op dat gebied achter bij de ontwikkelingen in de branche.

"Je ziet dat sommigen managers daar ook wat meer open voor staan dan anderen en er ook gewoon meer van snappen. Als je het niet snapt ga je er ook waarschijnlijk minder snel in mee. Dus ja, daar zit dan het grootste verschil vaak in." (Participant J)

De participant die zich vooral bezighoudt met de online communicatie binnen PPI erkent deze rol van de manager:

"Ja, ik ben niet een man die heel erg van weet je echt vanuit beleid kijkt, maar meer vanuit wat is het juiste window en welke mogelijkheden krijg ik vanuit de organisatie om dit soort dingen te gaan doen."

Hij stelt hiermee dat het erg belangrijk is om de kans en de middelen te krijgen om bepaalde veranderingen door te voeren. De steun van een manager op dit gebied is noodzakelijk om veranderingen te realiseren.

Een andere medewerker (korter werkzaam in de organisatie) ervaart het proces meer als een natuurlijk organisme. Deze persoon stelt dat het niet zozeer strategische keuzes zijn die het proces sturen, maar dat de organisatie hierin evolueert. Deze persoon stelt dat de organisatie op een natuurlijke manier meegaat met de omgeving. De organisatie moet zich aanpassen om de concurrentie bij te blijven.

4.2.2 TIJDSPAD

In de algemene ervaring van de medewerkers gaat het proces van verandering redelijk snel. Daarnaast konden ook alle respondenten een inschatting maken hoe ver de organisatie ten tijde van het interview in het proces stond. De volgende twee paragrafen behandelen enkele resultaten en illustraties hiervan.

4.2.2.1 SNELLE VERANDERING

Een van de participanten schetste een beeld dat geldt voor de ontwikkeling van de online communicatie in een compleet vakgebied:

"De verschuiving van online binnen mijn vakgebied is iets wat natuurlijk verschrikkelijk snel is gegaan. Tien jaar geleden was het er niet of amper."
(Participant K)

Het is interessant om te zien dat de verandering binnen het vakgebied van deze persoon erg snel is gegaan. Dit is bij de organisatie ook het geval volgens de participanten, echter zoals eerder beschreven is het proces pas ongeveer drie jaar geleden gestart.

Hoewel het veranderproces algemeen als een snel proces wordt ervaren is dit volgens een tweetal participanten niet altijd het geval:

"Soms gaat dat heel erg vlot en soms moet je voor hele basale dingen heel erg je best gaan doen. Dat je denkt: "hier zouden we niet eens over moeten nadenken, dit is geen discussie." Maar dan gaan we het toch erover hebben. Dus dat gaat soms sneller dan andere momenten."
(Participant J)

"Soms moet je dingen doen die misschien minder snel ehh... de schuif (proces van verandering) naar rechts vullen, maar die misschien soms wel weer nodig zijn om dat uiteindelijk te kunnen doen. Dingen die minstens een andere urgentie hebben." **(Participant F)**

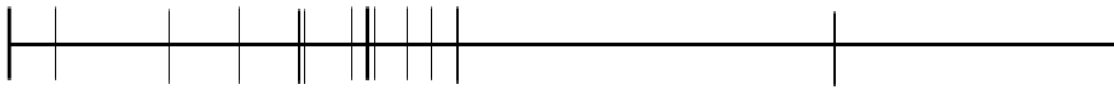
Beide participanten geven aan te ervaren dat er soms activiteiten worden ondernomen die het proces vertragen. Volgens participant F is dit soms noodzakelijk om verder te komen in het proces. Beide personen geven ook aan dat dit kan komen doordat de ontwikkeling binnen de technologie veel sneller gaat dan de verandering binnen de organisatie. Eerst moeten kleine stappen worden ondernomen om andere medewerkers klaar te maken voor de grotere stappen binnen het proces. De andere participanten hebben immers al het gevoel dat de verandering erg snel gaat. Zoals eerder beschreven heeft de manager volgens de medewerkers een behoorlijke invloed op het veranderproces en de verandering van manager (ongeveer een jaar geleden) zou ook een verklaring kunnen zijn voor een verandering van de snelheid van het proces.

4.2.2.2 HUIDIGE POSITIE

Om erachter te komen waar de medewerkers de organisatie zien in het veranderproces is alle participanten een A4-vel voorgelegd met daarop een lijn met een begin- (links) en eindpunt (rechts).

Deze lijn stelt het veranderproces van de organisatie voor. Door alle vellen over elkaar te leggen ontstaat figuur 4.1

Figuur 4.1 - Positie in veranderproces



Alle participanten waren in overeenstemming met het feit dat het veranderproces niet een proces is met een vast begin- en eindpunt, ze stellen dat deze punten in de loop van tijd verschuiven. Echter kan er op deze manier toch iets gezegd worden over de ervaring van de medewerkers in het proces. Zoals te zien in figuur 4.1 gaven bijna alle participanten aan dat het veranderproces nog niet op de helft is. Dit betekent dat er nog veel kan en wellicht moet gebeuren binnen de organisatie. Een uitgebreide illustratie hiervan was de volgende:

"We zitten op een derde. Ja, weet je waarom? Omdat we er nog heel conservatief inzitten, dus de verklaring is eigenlijk: We gebruiken social media, ja edm's (mailings), ja online advertenties, maar dat zouden we nog veel slimmer kunnen doen. Dat is waarom we nu hier staan en dat kan best eens dit is nu drie jaar geweest. Maar dit gedeelte (de rest van de balk) zou best wel eens in een jaar kunnen zijn, dit kan heel snel gaan. Dus we hebben nog wel een lange weg te gaan, we hebben alle basis dingen nu op de rit. Daar ben ik echt wel van overtuigd. De website ziet er goed uit, kanalen zien er goed uit en nu is het hoe ga je die slim inzetten in de middenmix. Dat is het punt waar we nu staan." (Participant G)

Er is een verschil te bemerken in de verklaringen die de participanten gaven voor hun antwoord. Zo gaven sommigen aan dat PPI, in het licht van wat er technisch allemaal mogelijk is, nog niet zo ver is. De participanten gaven echter wel te kennen dat de organisatie de basis inmiddels op orde heeft. Een van de participanten gaf daarvan een mooie omschrijving:

"Maar dus we zitten niet aan het begin, maar we zitten bijna op hygiëne niveau zitten. Dus de basis is gezond." (Participant C)

De participant doelt met de term hygiëne op een bepaalde basisbehoefte die nodig is om als organisatie verder te groeien. De weg naar het hygiëne niveau duurt misschien wat langer, maar het is noodzakelijk om een goede fundering voor verandering te kunnen leggen. Vanaf dit niveau kan verandering makkelijker en sneller plaatsvinden. Dit wordt erkend door de andere participanten.

4.2.3 DOELSTELLINGEN

Hoewel de medewerkers over het algemeen hetzelfde gevoel hebben bij de positie van de organisatie in het veranderingsproces, zijn er verschillen te zien bij de doelstelling van de inzet van meer online communicatie. De participanten onderscheiden vier verschillende doelen:

(1) CONVERSIE:

"Laat ik het zo zeggen, het doel is natuurlijk conversie. We proberen daar ook 'call to action' buttons op te nemen en dat soort zaken. Dus echt in contact treden met klanten." (Participant E)

Conversie is een containerbegrip waarmee bedoeld wordt op het koopmoment van klanten. Alle manieren waarop een klant iets kan kopen bij de organisatie vallen onder conversie. Indirect staat dit doel ten grondslag aan alle andere doelen, immers zonder verkoop bestaat er geen organisatie.

(2) INTERACTIE:

"We wilden in korte tijd iets onbekends bekendheid geven, waarbij we mensen heel eenvoudig maakten om die interactie aan te gaan. Zelf die verspreiding creëren en hun content tonen, daar was social media in dit geval een perfect middel voor." (Participant K)

Waar online communicatie in de afgelopen jaren vooral bestond uit zenden vanuit de organisatie, is het nu mogelijk om interactie met klanten aan te gaan. Volgens de participanten is dit iets wat door een klant als steeds belangrijker wordt ervaren. Dit kan volgens hen goed worden ondervangen via diverse online communicatiekanalen. Interactie wordt in documenten A en B eveneens aangehaald als doel van een online communicatiebeleid.

(3) ZICHTBAARHEID VERGROTEN:

"Soms is het ook gewoon belangrijk om ergens aanwezig te zijn. Je zou ook kunnen zeggen, ik knal het op zo goedkoop mogelijke plekken, waar je uren kan kijken naar de grootst mogelijke conversie dan is de kans groot dat je met je campagne op een of andere spelletjes website terecht komt. Waar je niet wilt zijn." (Participant F)

Volgens de participanten is het vergroten van de zichtbaarheid ook een van de doelen van online communicatie. Hierdoor is het mogelijk om te bouwen aan een positief merk imago. Online

communicatie kan daarnaast gebruikt worden om onder de aandacht te komen van bepaalde doelgroepen die normaal, via de traditionele kanalen, niet bereikt zouden worden.

(4) INFORMEREN:

"In de basis wordt online heel veel gebruikt om reclame te maken om dingen vanuit je bedrijf te communiceren en wat wij eigenlijk willen doen naar een klant toe is informatie verschaffen." (Participant A)

Een van de basisdoelen van online communicatie is volgens een aantal participanten het informeren van mensen. Het is een geschikt middel om snel informatie te verspreiden onder een groot aantal mensen. De informatie moet volgens de participanten echter wel duidelijk en toegankelijk worden gepresenteerd, anders gaat het zijn doel voorbij.

Elk van de hierboven beschreven doelen werd door minimaal twee verschillende participanten genoemd als hoofddoel van de vergrote aandacht voor online communicatie. Nu betekent dit niet direct dat deze doelen niet naast elkaar kunnen bestaan, maar het geeft wel aan dat de medewerkers de doelen van de organisatieverandering verschillend ervaren.

4.2.4 DOORWERKING BINNEN PPI

Bovenstaande verschillen zouden het gevolg kunnen zijn van de verschillen in de doorwerking van het proces in de onderzoeksorganisatie. Deze paragraaf gaat eerst in op de doorwerking van het proces binnen de verschillende afdelingen. Daarna behandelt de paragraaf de medewerkers op individueel niveau om vervolgens af te sluiten met de ervaringen over informatievoorziening.

4.2.4.1 AFDELINGEN

Het is per afdeling verschillend in welke mate de participanten invloed van de verandering in hun dagelijkse werkzaamheden ervaren. Een van de participanten antwoordde:

"Ik denk dat ze bij After Sales niet echt veel invloed van de verandering ondervinden. Ik denk Marketing sowieso wel. Sales denk ik ook wel. Ja absoluut."

Een van de medewerkers van de afdeling *After Sales* erkende dat er op deze afdeling minder invloed wordt ervaren door de medewerkers:

"Daar merken wij als afdeling vrij weinig van zo gezegd. Er is natuurlijk wel de focus is goed denk ik. Maar ik vraag me af hoe dat zich dan vertaalt. Ik

heb het idee dat het heel veel sales gerelateerde dingen zijn. En volgens mij kan je ook op onze afdeling heel veel taken nog online verbeteren."

De participant ziet duidelijk nog wel kansen voor toepassingen van online communicatie op de afdeling *After Sales*. Deze persoon gaf aan dat er op de afdeling af en toe een klein project is op het online gebied en, maar zodra dat project over is valt de link weer weg met de online communicatie. Een medewerker die nauw betrokken is bij de online communicatie zei hierover het volgende:

"Het houdt allemaal verband. Uiteindelijk is het een soort lijm die overal tussen gaat zitten en wat impact heeft op ieders business. Dat betekent niet dat iedereen overal maar ehh... mee wordt lastig moet worden gevallen of overal bij betrokken hoeft te worden in operationele zin. Ik denk wel dat zodra het invloed gaat hebben dat je dan wel moet weten wat het is."

Deze persoon stelt dat elke medewerker uiteindelijk te maken krijgt met de invloeden van online communicatie. Echter nuanceert deze participant dit door te zeggen dat niet iedereen hier een expert in hoeft te zijn. De participant vindt dat medewerkers pas betrokken hoeven te worden als ze directe invloeden hiervan gaan ondervinden.

Een andere participant ziet online communicatie als een middel van de *Marketing* afdeling. Volgens deze persoon is het gewoon een van de communicatiekanalen van die afdeling.

"Dus ik zie online en internet wel als een rol binnen marketing. Het is gewoon een van de kanalen." (Participant I)

Een van de medewerkers van de *Marketing* afdeling is het daar deels mee eens en zegt het volgende:

"Bijvoorbeeld is Sales, in mijn optiek, totaal niet bezig met online communicatie. Dat is ook een beetje ons werk. Ik denk als daar iemand zou zitten, en ik geloof wel dat die komst van die nieuwe collega, dat die daar ook wat meer in thuis is. Dat je dan daar elkaar wel in kan versterken, dus dat die bijvoorbeeld veel meer en dan heb ik het niet zozeer over nieuws van een nieuw model, want dat kunnen we ook zelf wel bedenken, maar het hele Porsche Exclusive verhaal bijvoorbeeld."

Deze medewerker bevestigt de ervaring dat online communicatie hoofdzakelijk een rol is voor de *Marketing* afdeling. Deze persoon vult dit aan door te zeggen dat medewerkers elkaar juist hierin moeten aanvullen, ook in relatie tot andere afdelingen. Deze ervaring deelt participant H:

"Het is niet alleen een Marketing ding nee. Alleen uiteindelijk wordt het ergens vandaan geïnitieerd en ik denk dat dit voornamelijk Marketing ligt. Want ik denk dat daar de start ligt." (Participant H)

Dit zou betekenen dat de *Marketing* afdeling de kartrekker is van de online communicatie activiteiten van de organisatie. Vanuit deze afdeling dient volgens verschillende participanten initiatief te komen om de andere afdelingen te betrekken bij dit proces. Vanuit mijn observaties kan ik dezelfde conclusie trekken. De afdeling *Marketing* is het meeste bezig met de online communicatie uitingen van de organisatie, op deze afdeling bevindt zich ook de meeste expertise op dit gebied.

4.2.4.2 MENSEN

Naast de verschillen die participanten ervaren tussen de afdelingen van de organisatie is er ook een onderscheid te maken tussen verschillende individuen. Meerdere participanten gaven aan dat het kennisniveau over online communicatie enorm verschilt per medewerker. Volgens participant A hebben de mensen in zijn omgeving weinig op met online communicatie, sociale media in het bijzonder. Hij stelt dat in zijn omgeving online vooral wordt gezien als een rijke informatiebron. Participant I herkent dat er verschillen zijn tussen medewerkers en de affiniteit met online.

"Tegelijkertijd merkte ik wel toen ik hier binnenkwam dat een aantal collega's was die nog niet helemaal erin geloofde. De ambitie is er wel bij een paar personen, maar aan de andere kant offline.... stuur vooral een antwoordkaart haha. Dat was een beetje bij de start. En het kennisniveau is nu ook verschillend per persoon. Dat is natuurlijk ook een belangrijk aspect daarin." (Participant I)

Zoals participanten I en A aangeven zijn niet alle medewerkers op de hoogte van de mogelijkheden van online communicatie. Door een gebrek aan kennisniveau zien deze medewerkers ook weinig toegevoegde waarde van het concept.

De medewerker die nauw betrokken is bij de online communicatie ziet dit fenomeen ook en kent zichzelf hier een actieve rol in toe.

"Ik denk dat er heel veel verschil in zit tussen de disciplines hoe we hiernaar kijken. Qua kennis, verwachtingen en wensen. Daar ligt voor mij wel een rol om mensen in mee te nemen. En uit te leggen hoe en wat."

4.2.4.3 INFORMATIEVOORZIENING

Vanuit de medewerkers wordt een goede informatievoorziening als vereiste gezien. Zonder dit zal er meer weerstand zijn en weten medewerkers niet hoe ze met de verandering om moeten gaan, zo stellen participanten D en F.

"Ik denk dat iedereen die ermee te maken zou krijgen, en dat is bijna iedereen, dat die er wel op in moet spelen en daar gewoon moet weten van hoe ga ik ermee om." (Participant D)

"Maar het zal met name een stukje vertrouwen zijn en het is heel belangrijk om de mensen mee te nemen denk ik, dus goed informeren, goed opvolgen. Vingers aan de pols houden. Dat is het belangrijkste, dan is er niet zo heel veel weerstand." (Participant F)

Het feit dat participanten vragen om meer informatie kan erop wijzen dat er op dit moment een informatietekort is. Dit betekent echter ook dat de medewerkers wel open staan voor verandering, mits hen de waardetoevoeging duidelijk wordt gemaakt.

4.2.5 ROL DERDEN

Naast de PPI zelf is volgens de medewerkers een aantal andere partijen betrokken bij het veranderproces van de organisatie.

"Je hebt gewoon met heel veel verschillende schakels te maken die verschillende belangen hebben, en dat is lastig." (Participant I)

Deze paragraaf behandelt de rol deze derde partijen. Eerst komt de fabriek aan bod, Porsche AG (PAG). Daarna volgt een aantal andere partijen vanuit de overkoepelende organisatie Pon.

4.2.5.1 PORSCHE AG

De rol die de fabriek speelt binnen deze verandering lijkt vooral een vertragende factor te zijn. Participant G stelt dat de fabriek enorm conservatief is. De mensen daar houden vast aan oude en vertrouwde methoden van marktbenadering, voornamelijk via papieren mailings. Dit zou beter kunnen, aldus deze participant. Participant I is het eens met participant G.

"Wij hebben een fabrieksplatform van de fabriek zelf. Alle andere merken hebben een eigen platform, dus die hebben veel meer flexibiliteit. Erg traditioneel. Dat hebben we maar toch merk je bij Porsche AG ook wel dat

die daar slagen in maken. Gaat allemaal wel wat trager daar dan we zouden willen." (Participant I)

Participanten G en I stellen dat een bepaalde flexibiliteit verloren gaat door de afhankelijkheid van de fabriek. Volgens participant G werkt Porsche AG nog vooral met vertrouwde en conservatieve communicatiemiddelen. In de ervaring van participant I is PAG wel aan het veranderen, maar is dit een erg traag proces.

Volgens participanten E en F is er ook een aantal voordelen te danken aan de relatie met de fabriek. Zo stellen zij hieronder:

"Wij zijn afhankelijk van de fabriek. Dat kan ook hele positieve dingen hebben in de vorm van capaciteit en middelen, maar die... je hebt ook echt wel vrijheidsgraden nodig." (Participant E)

"Voorwaarden om dat idee te starten en op orde te hebben is dat wij enigszins afhankelijk zijn van wat ze in Duistland uitrollen omdat we niet de behoefte en mankracht hebben om het wiel heel compleet opnieuw uit te vinden." (Participant F)

Zij zien de fabriek niet alleen als een vertragende factor, maar ook als een bron van schaarse middelen zoals capaciteit en financiële hulp. Zonder deze middelen kan PPI bepaalde veranderingen niet doorvoeren. De fabriek is in de ervaring van een aantal medewerkers een vertragende factor, maar ook onmisbaar voor het doorvoeren van verandering binnen de organisatie.

4.2.5.2 PON

De rol van Pon binnen het veranderproces is ingewikkeld. Participanten verstaan onder Pon zowel de overkoepelende organisatie, het *Centre of Excellence* (centrale internetteam) en *Webcare* (Monitoring van de sociale media). Over Pon in het algemeen heeft participant A het volgende te zeggen:

"Wij hier zijn natuurlijk ten opzichte van Pon een kleine afdeling. Misschien zou wat meer betrokkenheid met de overkant (Pon) goed zijn. Net als met de webshop, daar hebben we geluk dat wij daar volgens mij de pilot in zijn en als we dat niet waren geweest dan is de kans weer groot dat je achteraan mag aansluiten en dat je als een laatste overgaat. Volgens mij zouden we die connectie wel veel meer moeten maken, want daar zit de focus er en is er budget natuurlijk." (Participant A)

Deze persoon ziet Pon vooral als een bron van schaarse middelen. Deze middelen zou deze persoon graag willen inzetten voor de verandering bij PPI. Zoals blijkt uit zijn reactie is PPI op dit moment nog niet heel erg betrokken bij Pon of andersom, althans dit is zijn gevoel. Dit heb ik tijdens observaties ook gemerkt. Pon werd door de medewerkers vooral beschreven met de term 'de overkant', deze terminologie duidt op zichzelf al een behoorlijke afstand met de centrale organisatie. Later in deze paragraaf, in het gedeelte 'Centre of Excellence', wordt dit gevoel bevestigd door een andere medewerker. Participant F zou ook graag wat meer centraal bij Pon geregeld willen zien:

"Vanuit Pon hebben we nog niet een centraal systeem hebben waarmee we campagnes kunnen managen/meten. Daar zitten teveel handmatige schakels tussen waarbij we maar een keer in de zoveel tijd een rapportage kunnen opvragen en als je die vervolgens terug krijgt is ook niet voldoende." (Participant F)

Deze persoon zou graag zien dat er bij Pon een centraal concept is waarop campagnes geëvalueerd kunnen worden om hier vervolgens weer een lering uit te kunnen trekken.

CENTRE OF EXCELLENCE

Een concept zoals hierboven zou kunnen passen binnen het *Centre of Excellence*. Dit is een centraal internetteam wat voor alle merken van Pon werkzaamheden verricht. De relatie met dit centrale orgaan wordt binnen PPI door enkele medewerkers ervaren als redelijk stug.

"En ze hebben natuurlijk al een club met kennis. Ze noemen het Centre of Excellence een centraal kennisorgaan, maar dat is dus niet meer voldoende. Want elk mens moet eigenlijk al gedeeltelijk erin meegaan." (Participant C)

"Voordat ik hier kwam was het altijd van Porsche doet dingen altijd zelf en doet dingen altijd beter. Ik heb wel moeite moeten doen om überhaupt op een agenda daar te komen." (Participant I)

Participant C erkent de functie van het kennisorgaan, echter is deze persoon van mening dat medewerkers binnen de merkenorganisaties zelf ook steeds meer op de hoogte moeten zijn. Volgens participant I is de relatie met het internetteam erg moeizaam ontstaan, maar deze wordt op dit moment steeds beter. Dit is deels te herkennen in de ervaring van een medewerker uit het centrale internetteam:

"Wat wij zijn als team best proactief, dus wij proberen echt wel op mensen af te stappen Wij weten ook dat we kennis hebben die zij niet hebben, daar zijn we op aangenomen. Dat betekent dat wij dingen weten die zij niet weten en dan kunnen we moeilijk verwachten dat zij ons daarom gaan vragen. Dus... ja dat soort dingen dan stappen wij naar hen toe, maar het gebeurt ook heel vaak dat zij campagnes initiëren en dat zij onze ondersteuning nodig hebben en dan komen zij naar ons toe natuurlijk. Dat is bij Porsche net zo."

In de ervaring van deze medewerker dient het initiatief op dit moment vooral vanuit het centrale internetteam te komen. Zij hebben immers de expertise. Deze persoon geeft ook aan dat er vanuit Porsche zelf contact opgenomen wordt met het team. Dit laatste heeft waarschijnlijk betrekking op hetgeen waar participant I al eerder op doelde: De ervaring dat er vanuit Porsche initiatief genomen moet worden op de agenda te komen bij het *Centre of Excellence*.

WEBCARE

In aanvulling op het *Centre of Excellence* binnen Pon, bestaat er ook een aparte afdeling voor het monitoren van de sociale media kanalen. Vanuit PPI wordt deze afdeling erg gewaardeerd. Binnen PPI zelf is er niet de capaciteit om de monitoring van deze kanalen zelf te doen. Volgens participant C is het monitoren voor alleen het merk Porsche geen volledige functie en deze persoon is daarom blij dat dit centraal geregeld is. Hieronder volgen nog twee reacties met betrekking tot deze afdeling.

"Het zou goed zijn als gestelde vragen worden verzameld en eens per dag door iemand een bericht laten sturen aan de persoon die voor dat onderwerp verantwoordelijk is. Als je daar bijvoorbeeld een soort van bureau op zet die dat soort dingen moet bekijken en filtert, je kunt daar natuurlijk wat verantwoordelijkheid bij neerleggen." (Participant D)

"Nu zit er een heel Webcare team. Vond ik een heel positieve ontwikkeling, want die screenen dus de hele dag wat er gezegd wordt over Porsche of een van onze dealers en die ondervangen dat dus." (Participant G)

In deze reacties is goed te zien dat er een behoefte voor een dergelijke afdeling bestaat in de ervaring van de medewerkers. Participant D heeft daarbij kennelijk nog geen ervaring met deze afdeling, gezien deze persoon stelt dat er een bureau voor ingeschakeld zou kunnen worden.

Deze paragraaf begon met de vraag hoe de medewerkers van PPI het veranderingsproces ervaren. Eerst is de totstandkoming besproken. Uit de resultaten bleek dat de manager een grote

invloed heeft op de totstandkoming van het veranderproces. Ook is gebleken dat er een *window* beschikbaar moet zijn om veranderingen door te kunnen voeren. Het veranderproces is ongeveer drie jaar geleden gestart. Over het algemeen hebben de medewerkers het idee dat het proces daarna vrij snel is gegaan. De participanten oordelen dat PPI nu ongeveer op een derde (met enige spreiding) in het veranderproces zit en dat de verandering nu alleen nog maar sneller zal gaan. De medewerkers kennen daarnaast verschillende doelen toe aan de verandering. Er werd ook gesteld dat de doorwerking van het veranderproces niet op elke afdeling evenveel invloed heeft. De rol voor het nemen van initiatieven op het gebied van online communicatie wordt door de participanten bij de afdeling *Marketing* neergelegd. Ook verschillend de medewerkers binnen de organisatie van elkaar qua kennisniveau op dit gebied en wordt informatievoorziening hierin als een cruciale factor beschouwd. De paragraaf besprak daarnaast de rol van derden in het proces. Zo zagen participanten PAG vooral als een vertragende, maar ook als een onmisbare rol in het veranderproces. PAG beschikt immers over middelen die PPI niet heeft. De rol van Pon in het proces ligt ingewikkelder. Pon heeft in dit proces vooral een faciliterende rol. De afdelingen *Centre of Excellence* en *Webcare* worden gezien als een hulp in het veranderproces. Deze afdelingen nemen een gedeelte van de capaciteitsvraag van PPI over, hierin kwam de relatie met het internetteam echter wel stug op gang.

4.3 OORDEEL VERANDERING

Nadat de vragen over het wat en hoe van de verandering zijn beantwoord blijft er nog een vraag over. Wat is de mening van de medewerkers over de verandering tot nu toe? In deze paragraaf staat de mening van de participanten centraal, aangaande de veranderingen binnen de organisatie. Hoe kijken zij als individu naar de verandering? Hoe plaatsen zij de verandering in het grotere geheel? De paragraaf begint met de visie van de participanten op de rol die PPI inneemt binnen de autobranche. Daarna komen enkele voor- en nadelen van de organisatieverandering aan bod. De paragraaf sluit af met een aantal kansen dat door de medewerkers wordt gezien in de toekomst van het verandertraject.

4.3.1 ROL IN DE BRANCHE

Wanneer de participanten gevraagd werd om te omschrijven hoe ze Porsche zien in relatie tot de branche, werd gesteld dat Porsche een vooruitstrevend merk is.

"Ja ik denk dat het wel past bij het merk, omdat we toch wel vooruitstrevend merk zijn natuurlijk." (Participant L)

"Qua doelgroep zijn wij het meest mobile online van alle merken binnen Pon. We hebben gewoon gadget achtige typetjes. Maar ook qua mindset zijn het mensen die vooruitstrevend zijn. (Participant C)

In bovenstaande citaten doelden de participanten echter alleen op het merk Porsche in relatie tot de branche. De participanten waren het eens dat Porsche als merk vooruitstrevend is. Volgens participant C past dit ook bij de doelgroep. Wanneer de participanten werd gevraagd om Porsche als organisatie in de branche te omschrijven met de organisatieverandering in het achterhoofd, werden er andere antwoorden gegeven.

"Wij lopen daar niet in voorop, maar zullen daarop gaan volgen. Je ziet de ouderen ook steeds meer digitaal gaan worden. Maar die zullen nooit de voorlopers zijn, dus ik denk dat wij als Porsche zijnde goed in de gaten moeten houden welke trends er in algemene zin gebeuren om vervolgens te kijken welke punten wij denken dat relevant zijn voor onze doelgroep."

(Participant F)

"Ik denk niet dat Porsche een voortrekkers rol heeft in die wereld, dus we kijken gewoon goed om ons heen. Beter goed gejat dan slecht bedacht, als een ander merk een mooie car configurator heeft dan kijken we de kunst daarvan af en dan proberen wij het vervolgens beter te doen. Er zijn denk ik andere merken die deze focus meer hebben, waar dat beter bij past." **(Participant K)**

Uit deze reacties is op te maken dat de participanten Porsche niet zien als een voortrekker in de branche wat betreft de online communicatie activiteiten van de organisatie. Volgens de participanten is het voor Porsche belangrijker om goed te kijken wat er mogelijk is en dat kwalitatief goed uit te voeren, ook al gaat dit ten koste van de snelheid waarmee de ontwikkelingen kunnen worden doorgevoerd. Participant A is van mening dat online communicatie wel past bij een merk als Porsche. Porsche moet volgens deze persoon de trends volgen en in alle dingen uitblinken. Deze persoon stelt echter ook dat niet alle klanten van het merk affiniteit hebben met deze ontwikkelingen. Participant F bevestigt deze laatste stelling:

"Het zijn twee bewegingen van innovatie. Vanuit media in het algemeen en media gebruik in het algemeen. Die gaan heel erg hard daar hoeven we niet te volgen voor alles en iedereen omdat de jonge doelgroep niet onze belangrijkste keus. Zelfs bij de grote meerderheid van Nederland hebben we nog steeds niet de aansluiting op gevonden." **(Participant F)**

Volgens participant A is het belangrijk voor het merk Porsche om professioneel over te komen en mee te gaan met nieuwe trends. Deze persoon stelt echter ook dat er een deel van de klantengroep is die misschien niets geeft om deze nieuwe trends. Dit is een beeld wat bij andere participanten ook

terugkwam in hun reacties. Participant F is het eens met participant A, in de ervaring van deze persoon is de doelgroep van Porsche erg specifiek en daarop moet de online communicatie worden aangepast. Er werd door enkele andere participanten gesteld dat de doelgroep van Porsche in de markt daarom anders is dan bij de andere merken van Pon.

"Porsche zal nooit heel veel dingen echt als aller-aller eerste gaan doen. Wij hebben natuurlijk een kleine doelgroep, heel exclusief. Wij geloven veel meer in een 1-op-1 benadering. Dus wij geloven veel meer in een persoonlijke uitnodiging, mensen laten rijden en dat kunnen we natuurlijk niet voor de grote massa doen." (Participant G)

"Dus dan komt dat stukje aandacht en persoonlijk om de hoek kijken en niet met de massa meegaan met een uitnodiging of andere activiteiten." (Participant B)

In deze reacties schuilt de aanname dat online communicatie niet persoonlijk kan zijn. De online communicatie zal hierop moeten worden aangepast zodat de persoonlijke benadering gewaarborgd blijft. Dit vraagt daarom om een andere marktbenadering dan bij de andere merken van Pon.

4.3.2 VOOR- EN NADELEN

Participanten B en G stellen hierboven dat met online communicatie moet worden gewaakt voor de exclusiviteit van het merk en de persoonlijke aandacht die klanten ervaren vanuit de organisatie. De medewerkers schetsten in de interviews meerdere voor- en nadelen die volgens hen het gevolg zijn van de verandering. Hieronder volgen enkele illustraties daarvan.

4.3.2.1 VOORDELEN

Hoewel er bij participanten B en G enige twijfels zijn over het bereiken van de juiste mensen op de juiste manier wordt *targetten* (het bereiken van een specifiek type mensen die aan bepaalde gekozen voorwaarden voldoen) door meerdere participanten genoemd als een van de grote voordelen van online communicatie.

"Met name geografisch kun je heel goed targetten, misschien ook op apparaat. Dat soort dingen kun je naar gaan kijken. En ook naar gedrag dat eerder heeft plaatsgevonden, waar heeft men eerder interesse in getoond. Betekent dat we nu ook meer kans hebben om meer te verkopen? Zo ja, dan doen." (Participant J)

"De juiste personen bereiken is online natuurlijk best makkelijk, je kunt in ieder geval heel makkelijk segmenteren." (Participant C)

Volgens participanten J en C is het via online communicatie erg makkelijk om een bepaalde groep mensen te selecteren en te bereiken. Participant K ervaart naast het voordeel van *targetten* nog een aantal andere voordelen.

"Online zijn gewoon de tofste dingen mogelijk. Volgens cijfers wordt er ook het meeste bereik gegenereerd en is dat het meeste kostenefficiënt. Voordeel is dat je alles natuurlijk ook veel beter kan meten. Dus bereik, targetten, meetbaarheid, maakt online wel een tool waarvan je gewoon ziet dat het gewoon steeds belangrijker wordt. Het is daarnaast niet specifiek aan een plaats, locatie of tijd gebonden. Dat vind ik ook wel een voordeel van online. Het maakt je flexibeler." (Participant K)

De voordelen die participant K noemt zijn voordelen ten opzichte van de traditionele manier van communiceren via print. Deze persoon stelt dat meetbaarheid en flexibiliteit een enorm voordeel zijn van online communicatie. Meetbaarheid en flexibiliteit worden ook door participanten J en G genoemd als een voordeel:

"Ook dat wij, in tegenstelling tot het offline stuk, dingen meetbaar kunnen maken en kunnen sturen. Wij kunnen realtime sturen. Als je eenmaal tv reclame hebt gemaakt, dan moet die op tv en moet je slots inkopen voor de komende 5 maanden. Hebben wij online geen last van natuurlijk." (Participant J)

"Online is zo goed meetbaar. En dat maakt denk ik dat het voor ons steeds interessanter wordt om veel hierop in te zetten." (Participant G)

Meetbaarheid, flexibiliteit en het *targetten* van de juiste mensen worden als de voornaamste voordelen van online communicatie ervaren. Echter wordt er door de medewerkers ook een aantal gevaren en aandachtspunten genoemd van online communicatie.

4.3.2.2 NADELEN

Hoewel meetbaarheid in de vorige paragraaf nog werd bestempeld als een voordeel van online communicatie nuanceert participant K hieronder zijn eerdere stelling.

"Ja, maar weet je het is wel allemaal subjectief. Mensen die reageren en hun mening achterlaten op fora, nieuwsberichten of wat dan ook, dat zijn over het algemeen ook wel de uitgesproken types. Plus dat ze meestal pas een mening achterlaten als ze ergens door geprikkeld worden. Iets is ze of op een hele positieve manier opgevallen, of op een hele negatieve manier en daarom willen ze er iets over kwijt. Je krijgt nooit het gros van het sentiment, het zijn altijd excessen die je eruit filtert." (Participant K)

Participant K ervaart dat het soms lastig is om betrouwbare meetresultaten te verkrijgen over de online communicatieactiviteiten. Dit komt volgens participant F onder andere doordat er binnen de organisatie nog geen passend evaluatiebeleid bestaat. Hierdoor kunnen verschillende campagnes en meetresultaten niet met elkaar worden vergeleken. Volgens participant K worden de online communicatie kanalen daarnaast vooral gebruikt om kritische geluiden te laten horen vanuit de ontvanger. Dit is een beeld wat andere participanten ook ervaren.

"De klant wordt natuurlijk ook steeds mondiger en als je dan ook nog eens een keer combineert met het feit dat iemand veel makkelijker in contact komt met de anderen. Ja, ik kan me voorstellen dat dit vooral voor een dealer heel lastig kan zijn." (Participant D)

"De klant verandert en de klant wordt kritischer. Je merkt dat ze zich makkelijker uiten, ze wensen een snellere opvolging. Je merkt dat als je een mail krijgt van een klant en je niet binnen 24 uur antwoordt, dan is men al gefrustreerd daarover." (Participant C)

Deze ervaring is geen direct gevolg van de online communicatie van de organisatie, het is een gevolg van de ontwikkelingen in digitalisering (Mulhern, 2009). Echter zijn de genoemde ervaringen wel aandachtspunten voor de medewerkers. Ze ervaren dat klanten steeds kritischer worden en dit ook meer met elkaar communiceren via de online kanalen. Dit heeft gevolgen voor de dagelijkse werkzaamheden van de medewerkers. Ze moeten hierop reageren en inspelen. Daarnaast wordt ervaren dat het tempo van de communicatie omhoog is gegaan. Mensen verwachten snel een antwoord op een vraag of opmerking.

Zoals al eerder aangegeven ervaren participanten B en G dat er gewaakt moet worden voor de persoonlijke aandacht die bij het merk hoort.

"Maar er zit meteen ook een gevaar. Ik vind dat we een goede balans moeten zien te houden met het feit dat we wel een exclusief merk vertegenwoordigen. En dat je niet vervalt in, dat merk ik soms wel een

beetje, dat wij bijna net zo gaan werken als een volume merk. Ik ben wel van mening dat het voor mij altijd nog iets stijlvoller is als je iets per post krijgt dan een mailtje." (Participant G)

Beiden participanten ervaren dat er binnen de online communicatie een stukje persoonlijke aandacht verloren gaat ten opzichte van papieren communicatie. Ze stellen dat er goed over nagedacht moet worden om dit proces te bewaken, zodat een ontvanger die benaderd wordt via online communicatie nog steeds datzelfde gevoel ervaart als voorheen.

4.3.3 KANSEN

In aanvulling op de voor- en nadelen die door participanten worden ervaren, hebben de participanten ook ideeën over verschillende kansen op het gebied van de online communicatie. De kansen zijn in te delen in vijf categorieën: interactie, informatievoorziening, informatiemanagement, integratie en een mobiele applicatie.

INTERACTIE

Tijdens de interviews met de respondenten werd de participanten gevraagd een typering te geven van het huidige gedrag met betrekking tot online communicatie. Onderstaande reactie dekt de lading van een groot deel van de reacties.

"We zenden vooral, we krijgen weinig terug." (Participant C)

Het gedrag van de organisatie wordt vooral getypeerd als reactief, er wordt vooral gezonden. Volgens participant D ligt hier dan ook een grote kans voor de organisatie. Deze persoon is van mening dat dit steeds vaker is terug te zien bij grote bedrijven en merken. Op de website van deze bedrijven wordt een gedeelte gecreëerd waar geïnteresseerden interactie met de organisatie kunnen aangaan door middel van het stellen van een vraag of het geven van een mening. Dat moet bij PPI volgens deze persoon ook mogelijk zijn. Participant E gaat hierin nog verder en stelt dat interactie nog verder geïntegreerd moet worden in de communicatie met klanten.

"Dat interactieve traject dat hebben we eigenlijk gewoon niet gebruikt. Als hij (een klant) bijvoorbeeld vraagt: "Past mijn golfset wel in de auto?", dan kun je zeggen ja, maar je kan ook zeggen ik pak even een golfset en maak een filmpje. Je laat het zien. Dan krijg je een heel andere reactie naar de klant toe en dat zal ook een andere waardering opleveren. Het proces om op afstand in contact te komen met klanten daar zit ook heel veel in. Daar valt heel veel te halen." (Participant E)

Participanten D en E zien interactie als een kans om in contact te komen met een klant. Interactie levert volgens hen een betere waardering op dan alleen het aanbieden van informatie. Als geïnteresseerden de weg weten te vinden om de communicatie aan te gaan missen deze medewerkers de mogelijkheden om op een adequate manier te kunnen reageren op verzoeken. Participant L geeft hier een mooie omschrijving van.

"Ik denk dat je nog veel meer kan doen met klanten samen. Betrek de klant in je verhaal en in je online communicatie. Ga de interactie veel meer aan. De dialoog. Dat zou mijn visie zijn." (Participant L)

Deze persoon suggereert de dialoog als een middel om interactie aan te gaan. Samen met een klant bouwen aan een verhaal is in zijn visie.

INFORMATIEVOORZIENING

De algemene ervaring is dat de organisatie vooral informatie zendt. Echter een aantal van de participanten ervaart dat de manier waarop dit gebeurt nog niet overal even duidelijk en eenvoudig is.

"Tegenwoordig is het heel normaal dat je googled en dan heb je de eerste drie resultaten, daar staat tussen wat je wilt weten. Dat is interessant, daar moet je tussen komen te staan met alle informatie die de klant nodig heeft. Dus zorg dan ook dat het zo simpel mogelijk is om de juiste informatie te krijgen." (Participant A)

Zoals participant A aangeeft is het voor een organisatie belangrijk om online goed vindbaar te zijn via zoekmachines. Deze persoon stelt dat Porsche wel vindbaar is in deze machines, maar dat niet direct de informatie naar boven komt die men zoekt. Participant D gaf in zijn interview een gelijke reactie. Deze persoon was van mening dat modelinformatie goed zichtbaar is, maar dat informatie voor alle andere zaken die op de website vermeld staan slecht te vinden is en vaak niet meer correct is.

INFORMATIEMANAGEMENT

Om de informatievoorziening op orde te krijgen is het eerst noodzakelijk om informatiemanagement als een gestroomlijnd proces te laten verlopen. Dit is volgens een aantal participanten nog niet het geval, zo blijkt uit de volgende citaten:

"Content management is een grote kans, want we doen het hier natuurlijk houtje touwtje met een contentkalender (een planning van online

communicatie uitingen van de organisatie). En eigenlijk doen we vijf keer hetzelfde. Op gegeven moment moet je gaan werken met een soort contentbron (plaats waarin alle informatie en communicatie uitingen, met betrekking tot campagnes, die centraal opgeslagen en toegankelijk is), die dus overal terecht kan komen." (Participant C)

"We moeten de informatie goed verzamelen en ervoor zorgen dat je een dashboard hebt waarin je ook gewoon kunt zien wat er gebeurt. Content management. Je hoeft nog niet per se actie te ondernemen. Het enige wat je moet doen is informatie opbouwen en vanuit daar ga je dus gewoon kijken met je eigen ogen en dan kijken wat we hiermee kunnen." (Participant F)

Informatiemanagement slaat volgens deze participanten niet alleen op het op de juiste manier presenteren van informatie. Het gaat juist om het proces van informatiebeheer. In de ervaring van beide participanten wordt dat nu nog onvoldoende gedaan. Hierdoor wordt volgens deze medewerkers tevens veel tijd bespaard, doordat dubbel werk wordt voorkomen.

INTEGRATIE

Naast informatiemanagement wordt ook de integratie van verschillende online systemen genoemd als een belangrijke kans. Participanten I en H ervaren dat er ook hierdoor vaak dubbel handmatig werk moet worden verricht. Participant I denkt dat het automatiseren van processen de belangrijkste kans is. Er wordt volgens deze persoon nog te veel handmatig verwerkt, omdat bepaalde systemen niet goed op elkaar aansluiten. Dit kost veel tijd. Participant H zegt hierover:

"Want ja het is natuurlijk doodzonde als klant komt met een geprint blaadje en een nummertje van een auto die diegene digitaal heeft samengesteld. Op een gegeven moment is het zo dat de verkoper of dealer de order moet overtypen in ons systeem. Dat kost veel tijd." (Participant H)

Doordat er online verschillende systemen bestaan die niet met elkaar communiceren komt er een hoop handmatig werk bij kijken. Iets wat in de ervaring van medewerkers niet zou hoeven en wat onnodig veel tijd kost. In mijn observaties heb ik gezien dat er zo nu en dan zelfs nog een fax binnenkwam, met daarop gegevens die handmatig in een systeem moeten worden geplaatst. Het kostte de medewerkers veel tijd om dit handmatig te verwerken. Participanten E en F gaan verder op integratie en zien hierin nog meer mogelijkheden

"Meer integratie van systemen. Dat betekent je dat je de mogelijkheid moet kunnen scheppen om online interesse te tonen als klant. Dat je die reactie direct kunt opvangen en dan kun je die vervolgens doorschieten naar iemand die iets met die reactie gaat doen." (Participant E)

"Dus ik ben eigenlijk aan de achterkant ook bezig om ervoor te zorgen dat niet alleen de campagnes in de basis effectief maken, maar ik wil ook gaan kijken hoe we daar een stukje intelligentie kunnen toepassen. Een heel simpel concept wat waarschijnlijk pas echt aan het einde een keer kan gaan gebeuren is dat wij een campagne hebben voor een nieuw model en wij zien dat iemand die een oudere auto heeft uit die serie, dat die persoon op een campagne heeft geklikt en op de website is geweest en productinformatie heeft aangevraagd dat je dat moment een trigger schiet naar de accountmanager met een bericht: Jouw klant is daar en daar geweest zodat hij weet dat de klant wellicht latent geïnteresseerd is." (Participant F)

Participanten E en F beschrijven een integratie van verschillende systemen. Volgens hen zou het een grote toevoeging zijn als er vanuit de online communicatie een link wordt gelegd met de offline werkzaamheden. Zo zou het mogelijk moeten zijn om te zien wie er wanneer interesse heeft getoond in een bepaalde auto, dat er dan direct een signaal naar een Porsche Centrum of verkoper gaat met de informatie van deze persoon die interesse heeft getoond in een bepaald model. Hiervoor is echter wel een verregaande integratie van systemen nodig, die op dit moment nog niet mogelijk is volgens de participanten.

MOBIELE APPLICATIE

In de interviews werd door een aantal participanten ook gesproken over een mobiele applicatie. Deze applicatie kan volgens participant F een aantal kansen op het gebied van online communicatie combineren. De applicatie kan informeren, interactie aangaan en informatie verzamelen. Dit zijn kansen die overeen komen met wat anderen binnen de organisatie ervaren. Participant A refereerde aan een andere applicatie, zoals die van Volkswagen. Dit zou een merk als Porsche volgens hem ook moeten hebben.

"We zouden een simpele app moeten hebben waarmee een klant direct kan opzoeken wat een bepaalde storing of lampje in zijn auto betekent. Hij zou hiermee meteen de assistance service moeten kunnen bellen etc. Daar ligt nog wel een kans." (Participant A)

"Als ik kijk dat we bijvoorbeeld dealerapp hebben, ik vind dan dat we veel meer met mobile kunnen doen. Iedereen vindt het cool om een gave Porsche app te hebben." (Participant F)

Met een applicatie kan volgens participant F ook meteen een stukje capaciteit worden verplaatst. Een applicatie is immers het resultaat van veel processen die geautomatiseerd zijn. Dit is een stap voor in de wat verdere toekomst volgens beide participanten.

Deze paragraaf begon met de vraag wat het oordeel van de medewerkers is over de verandering tot nu toe. In de eerste paragraaf is hiervoor een beschrijving gegeven van de positie van de organisatie in de branche. Volgens de medewerkers is Porsche geen kartrekker. Kwaliteit is hierbij belangrijker dan snelheid. Daarna volgde een omschrijving van enkele voor- en nadelen van de organisatieverandering. Volgens de participanten zijn de belangrijkste voordelen het *targetten* van mensen, de meetbaarheid en de flexibiliteit die online communicatie met zich meebrengt. Een nadeel hiervan wordt door de medewerkers vooral ervaren in het gedrag van mensen in de markt. Online communicatiekanalen kunnen gebruikt worden om elkaar op te zoeken en hierdoor is men kritischer geworden. Als afsluiter van deze paragraaf zijn enkele kansen besproken. Participanten zien voornamelijk kansen op het gebied van interactie, informatievoorziening, informatiemanagement, integratie en een mobiele applicatie.

Samenvattend zijn in dit hoofdstuk de resultaten van dit onderzoek op een overzichtelijke wijze gepresenteerd. Het hoofdstuk begon met de vraag wat er veranderd was tijdens het veranderproces. Hierna werd er verder ingegaan op hoe dit proces tot stand is gekomen en wat hier de implicaties van zijn. Het hoofdstuk sloot af met een oordeel over het gehele veranderproces. Allen gezien vanuit de kennis en ervaringen van de participanten binnen dit onderzoek.

5. ANALYSE

Dit hoofdstuk voorziet de gevonden resultaten in dit onderzoek van een verdiepingsslag door deze te verbinden met enkele theoretische concepten zoals beschreven in hoofdstuk 2. Doel van dit hoofdstuk is om de resultaten naar een hoger niveau te tillen om zodoende in het volgende hoofdstuk een antwoord te geven op de onderzoeksvraag van dit onderzoek.

Aan de hand van de vier perspectieven op organisatieverandering van Grieses (2010) geeft deze paragraaf per perspectief een analyse op de gevonden resultaten. Elk van deze perspectieven is ontstaan als een vorm van kritiek op het eerdere perspectief. Door het naast elkaar zetten van deze perspectieven worden dezelfde resultaten op verschillende manieren bekeken en geanalyseerd. Hierdoor ontstaat er een completer beeld van de ervaringen van de medewerkers en zijn deze beter te plaatsen in de lokale context.

5.1 STRUCTUUR

Deze eerste paragraaf kijkt vanuit het *structural-functional* perspectief naar het veranderproces van de organisatie. Door op deze manier naar de verandering te kijken worden structuren en processen en hun onderlinge relaties zichtbaar. Verandering is in dit perspectief het resultaat van het disfunctioneren van een of meerdere systemen binnen een organisatie.

5.1.1 COMPLEXITEIT

Wanneer organisaties zich ontwikkelen en groter groeien, wordt de complexiteit van de organisatie groter (Grieses, 2010). Dit betekent dat er binnen de organisatie nieuwe structuren en systemen moeten ontstaan om deze complexiteitsgroei bij te houden en te kunnen verwerken. Dit proces waarbij nieuwe structuren en systemen aan het ontstaan zijn is het proces waarin PPI zich als organisatie op dit moment bevindt. Medewerkers geven aan dat de organisatie de afgelopen jaren enorm gegroeid is en dat bestaande functies nu anders zijn ingedeeld dan een paar jaar terug.

Om de verhoogde complexiteit van organisatie te kunnen verwerken heeft er specialisatie plaatsgevonden binnen de functiegroepen en is er in de afgelopen jaren tevens een aantal functies bijgekomen. Recentelijk is er zelfs een nieuwe functie in het leven geroepen die bijna geheel het gevolg is van de ingezette organisatieverandering. Er kwam een nieuwe medewerker in de organisatie met als doel om de expertise te vergroten op het gebied van online communicatie. Er werd immers door de organisatie geconstateerd dat er een capaciteitstekort aan het ontstaan was. Dit was een disfunctie van het bestaande systeem als gevolg van de ingezette verandering. De behoefte voor een nieuwe, hierop aangepaste structuur, was groot en werd op deze manier door het gebruik van *regeneration* door de organisatie opgelost (March, 1981).

Het door de participanten beschreven systeem laat ook een disfunctie zien in de verbinding tussen verschillende systemen. Zo zijn er medewerkers bezig met dezelfde processen, maar kennen zij hier verschillende doelen aan toe. Ook is duidelijk geworden dat niet alle medewerkers op de

hoogte zijn van de stand van zaken en mogelijkheden van bestaande communicatie kanalen. Dit illustreert het genoemde voorbeeld van participant A in paragraaf 4.1.1 onder het kopje 'systemen'. Daarbij komt dat sommige medewerkers niet weten van het bestaan van bepaalde hulpsystemen (*Webcare*). Dit betekent dat er ergens in de verbinding, lees communicatie, tussen deze systemen een disfunctie aanwezig is die zal moeten worden opgevangen.

Doordat er een nieuw systeem is ontstaan binnen de organisatie dienen de bestaande routines te evolueren om ervoor te zorgen dat de verhoogde complexiteit weer gereduceerd wordt naar een stabiel en behapbaar niveau. Hierdoor is de disfunctie verdwenen en verlopen alle processen weer gestroomlijnd en is het systeem stabiel (Lengnick-Hall & Beck, 2005).

5.1.2 STABILITEIT

In bijna elke organisatie die zich in een veranderproces bevindt, bestaat er de behoefte naar enige vorm van stabiliteit. Organisaties reageren op verandering door te zoeken naar regels en structuur waarnaar ze zich kunnen gedragen, het zogenaamde *Rule Following* (March, 1981). Binnen de onderzoeksorganisatie is er ook een verlangen naar de hierboven genoemde stabiliteit op te merken. Dit is op te maken uit een aantal reacties van de medewerkers. Zo geeft een aantal van de participanten te kennen graag meer informatie te krijgen over hoe om te gaan met bepaalde nieuwe situaties zoals directe vragen van kritische klanten of hoe de exclusiviteit te waarborgen in de online communicatie. Deze medewerkers zijn op zoek naar stabiliteit in de vorm van informatie met daarin regels en structuur die houvast bieden in nieuwe en nog onbekende situaties (Leventhal, Karuza & Fry, 1980). Er is binnen de organisatie een behoefte ontstaan voor het op een bepaalde manier formaliseren van deze nieuwe processen.

Een andere punt waarom er in de onderzoeksorganisatie een duidelijke behoefte bestaat voor stabiliteit is het gegeven dat medewerkers de organisatie, in relatie tot de online communicatie, niet zien als een voorloper of kartrekker in de branche. "Beter goed gejat, dan slecht bedacht" is hier een goed voorbeeld van. De medewerkers van de organisatie beschikken liever eerst over een goed referentiekader, voordat nieuwe concepten uitgerold worden. Op deze manier kan er volgens de participanten een kwalitatief beter product worden geleverd. Rosenzweig en Singh (1991) onderzoeken in hun werk dit proces van replicatie. Organisaties maken gebruik van replicatie omdat er altijd een bepaalde aandrang aanwezig is om complexiteit te kunnen ondervangen door regels te volgen. Als er binnen de organisatie zelf geen regels aanwezig zijn, wendt een organisatie zich veelal tot een andere organisatie om daar bestaande regels van te repliceren.

5.2 POLITIEK

Deze paragraaf geeft een analyse op de gevonden resultaten door te kijken via het *multiple constituencies* perspectief. Het structurele perspectief hanteert volgens dit perspectief een te concreet en rationeel beeld van de sociale systemen en hun doorwerking in een organisatie. Verandering is binnen dit perspectief juist het resultaat van onderhandeling tussen verschillende betrokken partijen

en groepen met elk hun eigen belangen en visie. De uitkomst van een verandering is een verdeling van schaarse middelen onder de betrokkenen.

5.2.1 VERSCHILLENDE BELANGEN

Volgens de medewerkers van PPI speelt de verdeling van schaarse goederen een grote rol tijdens het veranderproces. De onderzoeksorganisatie is in vergelijking met de andere betrokken actoren slechts een kleine organisatie met geringe middelen. Het gevolg hiervan is dat de andere actoren, PAG en Pon (inclusief *Centre of Excellence* en *Webcare*), een redelijk grote rol hebben binnen het veranderingsproces. Deze partijen beschikken over middelen, onder andere op financieel gebied en qua capaciteit, die PPI als organisatie zelf niet heeft.

PAG heeft in dit proces volgens de participanten een noodzakelijke, doch vertragende rol. In de beschrijving van ervaringen van de participanten over de relatie met de fabriek is een sterke *compositional thread* te ontdekken (Wright et al., 2005). De organisatie heeft een lange geschiedenis met de fabriek en binnen de organisatie worden deze ervaringen omschreven met verhalen waardoor al snel een beeld ontstaat waarin Porsche AG een traditionele organisatie is. Immers is bekend dat de sociale omgeving van een persoon direct invloed uitoefent op de ervaringen van deze persoon (Forlizzi & Buttarbee, 2004). Dit zijn ervaringen ontstaan door verhalen in een sociale context, dus op het niveau van *experience as story* (Forlizzi & Ford, 2005). Dit betekent dat de fabriek in een proces van innovatie door medewerkers al snel gezien wordt als een vertragende factor. De rol van Pon wordt daarbij vooral gezien als zijnde een faciliterende factor binnen het veranderproces.

Het feit dat verandering het resultaat is van onderhandeling tussen betrokken actoren verklaart waarom enkele participanten ervaren dat er soms een stapje terug moet worden gedaan voordat er vooruitgang geboekt kan worden in het veranderproces. De participanten ervaren dat er soms 'onnodig' lang overlegt wordt over bepaalde beslissingen, waardoor het proces vertraging oploopt. Echter zonder dit proces van onderhandeling kan een organisatieverandering nooit een succes worden waarmee elke actor tevreden wordt gesteld (Grieves, 2010). Onderhandeling maakt het mogelijk dat alle betrokkenen zich gehoord en gewaardeerd voelen.

5.2.2 AFDELINGEN

In de onderzoeksorganisatie zelf worden door de participanten verschillende rollen toebedeeld aan de verschillende afdelingen binnen het veranderproces. De managerrol wordt in de ogen van de medewerkers gezien als een rol met grote invloed op het veranderproces. Wanneer de manager zich niet aan de verandering committeert, ontstaat er bij de andere medewerkers minder vertrouwen in de verandering en is de onderhandelingspositie van de manager zwakker (Rafferty & Griffin, 2006). De ervaring van tijdpad (*the spatio-temporal thread*) binnen het veranderproces is bij de medewerkers vanaf de aanstelling van een nieuwe directeur, met een sterke affiniteit voor online ontwikkelingen, enorm versneld (Wright et al., 2005). Hoewel de nieuwe manager pas ongeveer een jaar werkzaam is binnen de organisatie en de verandering al drie jaar bezig is, heeft de wissel van manager ervoor

gezorgd dat de medewerkers het gevoel kregen dat met deze manager de veranderingen sneller doorgevoerd worden binnen de organisatie.

Interne onderhandelingen worden bemoeilijkt doordat het kennisniveau op het gebied van online communicatie van medewerkers onderling enorm verschilt. Hierdoor is de waardetoevoeging van de verandering minder goed te duiden aan deze medewerkers en is ook hun *commitment* aan de verandering minder. Deze medewerkers bepalen hun gedrag aan de hand van eerdere ervaringen met verandertrajecten in plaats van te kijken naar de waardetoevoeging van de huidige verandering (Lazarus & Folkman, 1984). Dit wordt door enkele participanten als vertragend beschouwd binnen het veranderingsproces van de organisatie.

5.3 ONTWIKKELING

In deze paragraaf staat het *organizational development* perspectief centraal. Het politieke perspectief laat te wensen over op humanistisch gebied. De focus op de ontwikkeling van de personen in een organisatie is belangrijker dan onderhandeling. Dit betekent dat verandering ontstaat door te focussen op persoonlijke of organisatorische groei door middel van leren. Uitgebreide diagnose gaat vooraf aan verandering om op deze manier op een beredeneerde wijze te kijken waar verbetering en aanpassing in de organisatie nodig zijn.

5.3.1 VERANDERPROCES

In de ervaring van de participanten heeft de organisatie de afgelopen drie jaar een enorm leerproces doorgemaakt. Bij een groot deel van participanten bestaat het gevoel dat de organisatie op dit moment de basis op orde heeft om snel veranderingen door te voeren. In de afgelopen drie jaar is geëxperimenteerd met veranderingen op het gebied van online communicatie en nu is de organisatie op dit gebied volwassen genoeg om het proces te versnellen en meer verandering door te voeren.

In het begin van dit traject was er onder de medewerkers meer weerstand te herkennen, wellicht veroorzaakt door de onwetendheid van de medewerkers over de mogelijkheden van online communicatie. Echter doordat verschillende concepten geprobeerd zijn, hebben medewerkers bijgeleerd (*learning*) om vervolgens meer vertrouwen in het veranderproces te ontwikkelen (Bercovitz & Feldman, 2008; March, 1981). Dit was nodig om ervoor te zorgen dat de medewerkers het zouden accepteren om bestaande routines en structuren aan te passen aan de nieuwe omstandigheden (Whelan-Berry, Gordon & Hinings, 2003). In deze periode hebben medewerkers het gevoel dat ze veel bijgeleerd hebben op het gebied van online communicatie. Echter wordt er wel een verschil in het kennisniveau tussen medewerkers ervaren. Hier is een mogelijke link te plaatsen met de bereidheid tot verandering. Wanneer een medewerker bereid is volledig mee te gaan in de verandering en niet slechts een symbolisch gebaar maakt, zal deze persoon vanzelf meer leren over de verandering (Bercovitz & Feldman, 2008). Kanfer en Ackerman (2004) suggereren dat leeftijd ten grondslag kan liggen aan de bereidheid tot verandering. Toegepast op deze casus is het plausibel, gezien de leeftijdsverschillen onder de participanten, dat dit een van de oorzaken is voor de kennisachterstand

van enkele medewerkers. Er wordt door de participanten gesteld dat wanneer er meer veranderingen doorgevoerd gaan worden, deze kennisachterstand gedeeltelijk weggewerkt dient te worden in de vorm van meer informatievoorziening. Vanuit de organisatie zelf wordt al geprobeerd om medewerkers aan de verandering te laten wennen. Zo krijgen alle werknemers de beschikking over een *smartphone* om het gebruik van de nieuwe vormen van communicatie te stimuleren, aldus de ervaring van twee participanten.

5.3.2 GEBREK EVALUATIEMETHODEN

Tijdens het veranderproces komt enorm veel nieuwe informatie de organisatie binnen. Een van de voordelen van online communicatiekanalen is dat een heleboel data goed te meten en te verzamelen zijn. Echter ervaren de participanten dat er eerst een duidelijke structuur en beheersbaarheid moet worden aangebracht in deze informatie, voor hiervan te kunnen leren. Er bestaat een vraag naar een concrete manier van informatiemanagement.

Naast leren vanuit nieuwe informatie kunnen een organisatie en haar medewerkers ook lering trekken uit evaluatie en diagnose (Grieves, 2010). Met de uitkomsten van deze technieken kan een weloverwogen keuze gemaakt worden om een bepaalde verandering door te zetten of bepaalde acties uit te voeren. In de onderzoeksorganisatie ontbreekt een goed evaluatieplatform voor de online activiteiten. Volgens participanten wordt dit nu vooral met de hand gedaan. Dit maakt het lastig om resultaten te vergelijken en hiervan te leren. De medewerkers zijn op zoek naar routines om de enorme hoeveelheid aan complexe data te kunnen absorberen om deze vervolgens te analyseren en hiervan te kunnen leren. Hierdoor komt de organisatie in een staat van *robust transformation* en kan deze zich sneller aanpassen aan een snel veranderende omgeving (Lengnick-Hall & Beck, 2005). Door het gebrek aan een goede evaluatiemethode is het volgens enkele participanten daarnaast lastig om de waardetoevoeging van de verandering op het gebied van online communicatie aan te tonen aan andere medewerkers.

5.4 CONFLICT

Het vierde en laatste perspectief analyseert de resultaten van dit onderzoek door conflict centraal te stellen binnen verandering. Deze paragraaf kijkt vanuit het *Creativity and Volition* perspectief naar de gevonden resultaten. Volgens dit perspectief lag de focus in de vorige drie perspectieven te veel op systemen, functies, en actoren in een verandering. Juist de interactie tussen mensen is belangrijk binnen dit perspectief. Verandering is het resultaat van conflict. Conflict wordt als positief gezien, hieruit ontstaat namelijk een bepaalde vorm van creativiteit die anders niet aanwezig zou zijn binnen een organisatie (March, 1981). Uit de reacties van de participanten zijn twee verschillende soorten conflict op te maken: Externe en interne conflicten.

5.4.1 EXTERN

Het eerste conflict wat door een aantal participanten genoemd wordt is het conflict tussen de beoogde doelgroep van de online communicatie en de eigenschappen die deze kanalen kennen. Zo geven twee participanten aan te vrezen voor een verlies in het niveau van exclusiviteit en persoonlijke aandacht zoals mensen van het merk Porsche gewend zijn. Er bestaat in de beleving van deze participanten een discrepantie tussen de eigenschappen van online communicatie en de waarden die de organisatie uit wil dragen. Het is aan de organisatie om dit soort invloeden op te merken en te verwerken in de activiteiten (Duncan, 1972). Dit soort conflicten kunnen volgens Grieves (2010) resulteren in creatieve oplossingen die zonder conflict niet gevonden zouden worden. De onderzoeksorganisatie is hier druk mee bezig. Ze proberen met hun online communicatiekanalen zoveel mogelijk de interactie met de ontvanger aan te gaan, om op deze manier zo persoonlijk mogelijk om te gaan met de communicatie. Uiteindelijk moeten volgens de participanten systemen met elkaar in verbinding komen te staan, waardoor snel een persoonlijk profiel van iemand gemaakt kan worden om hier vervolgens op te acteren als organisatie.

5.4.2 INTERN

Het interne conflict heeft vooral betrekking op het *commitment* van verschillende medewerkers met de verandering. Volgens een aantal participanten is nog niet iedereen overtuigd van de mogelijkheden en de toegevoegde waarde van online communicatie. Mogelijk is dit te wijten aan het feit dat medewerkers, in verschillende lagen van de organisatie, verandering anders ervaren (Caldwell et al., 2004). Uit de resultaten blijken nog geen emotionele gevoelens vanuit de medewerkers bij hun *commitment* tot verandering. Deze ervaring bevindt zich op het niveau van *experience* (Forlizzi & Ford, 2005). Dit betekent dat de ervaring in de toekomst kan overgaan in *an experience*, waarbij sterke emotionele gevoelens bij betrokken worden die van invloed kunnen zijn op het gedrag van de medewerker. Dit conflict is ten tijde van het onderzoek nog niet opgelost. Het tijdelijke resultaat hiervan is dat het veranderproces langzamer gaat dan wanneer alle medewerkers wel compleet achter de verandering hadden gestaan. Goed management is van belang dit conflict te controleren en tot een positief resultaat te brengen (Rafferty & Griffin, 2006).

Dit hoofdstuk heeft een verdiepingsslag aangebracht in de gevonden resultaten van dit onderzoek. Door theoretische concepten te vervlechten met de resultaten is een completer beeld ontstaan van de besproken problematiek in de onderzoeksorganisatie. Genomen keuzes en gemaakte acties binnen de organisatie zijn hierdoor beter te begrijpen en te plaatsen in de lokale context. In dit hoofdstuk is aan de hand van de vier perspectieven van Grieves (2010) een analyse gemaakt van de ervaringen van participanten. Vanuit het structurele perspectief is gebleken dat de onderzoeksorganisatie de afgelopen jaren enorm is geëvolueerd en dat hierdoor de complexiteit is toegenomen. Een gevolg hiervan was dat de behoefte naar stabiliteit en controle onder de medewerkers van de organisatie groter is geworden. Bekeken vanuit het politieke perspectief is te zien dat er in het veranderproces

enorm veel verschillende actoren en belangen verwickeld zijn. Intern zijn de actoren bij onderhandelingen van ongelijk niveau door de grote rol van de manager en een kennisachterstand bij enkele medewerkers. Na analyse met het ontwikkelingsperspectief blijkt dat de organisatie, na een lange periode van leren, nu de basis op orde heeft om snel veranderingen door te voeren. Participanten ervaren echter wel een gemis van een goede evaluatiemethode om huidige resultaten te vergelijken en hiervan te leren. Als laatste is gekeken vanuit het perspectief van conflict. Hierdoor werd het externe conflict zichtbaar waarin er volgens enkele participanten een discrepantie bestaat tussen de eigenschappen van online communicatie en de kernwaarden van de organisatie. Het interne conflict heeft vooral betrekking op de visie van enkele medewerkers met betrekking tot de waardetoevoeging van online communicatie. Beide conflicten zijn op het moment van onderzoek nog aanwezig en worden door de organisatie getracht op een creatieve manier te worden opgelost.

6. CONCLUSIE

Binnen dit interpretatieve onderzoek is vanuit de lokale empirie een enorme hoeveelheid ervaringen naar boven gekomen. Deze ervaringen zijn vervolgens geanalyseerd in het licht van enkele theoretische concepten. Dit onderzoek biedt daarom voldoende basis om iets te vertellen over het veranderproces waarin de onderzoeksorganisatie zich bevindt. Dit afsluitende hoofdstuk trekt conclusies uit de gevonden resultaten en de gemaakte analyses om uiteindelijk hiermee de in het begin gestelde onderzoeksvraag te beantwoorden. Daarnaast geeft dit hoofdstuk enkele aanbevelingen voor de onderzoeksorganisatie. Het hoofdstuk sluit af met een discussie met daarin een korte reflectie op het proces en suggesties voor vervolgonderzoek.

6.1 HET VERANDERPROCES VAN PON PORSCHE IMPORT

De onderzoeksorganisatie, Pon Porsche Import, heeft de afgelopen jaren veel tijd en energie gestoken in het huidige veranderproces. Binnen dit proces vindt er een ontwikkeling plaats waarin de organisatie en haar medewerkers steeds meer online communicatiemiddelen inzetten richting de markt. Dit onderzoek richt zich op het perspectief en de ervaringen van de medewerkers op deze verandering. Middels het beantwoorden van onderstaande onderzoeksvraag tracht dit onderzoek inzicht te geven in de huidige positie en vraagstukken van de organisatie in dit veranderproces. Door het beantwoorden van deze onderzoeksvraag draagt dit onderzoek tevens bij aan de literatuur over verandermanagement. Specifiek aan de literatuur waarin aandacht wordt gegeven aan de ervaringen van het individu tijdens een veranderproces.

"Hoe ervaren de medewerkers van Pon Porsche Import het veranderproces, waarin de organisatie steeds meer aandacht besteedt aan online communicatie en hoe ervaren zij de gevolgen hiervan in hun dagelijkse werk?"

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is het noodzakelijk om te weten waar de organisatie nu staat binnen het veranderproces. Volgens de medewerkers van PPI heeft de organisatie de randvoorwaarden, het fundament, van het veranderproces naar meer online communicatie nu op orde. Afgezet op een lijn zou dit volgens de meeste medewerkers betekenen dat de organisatie op ongeveer een derde van het totaal is binnen het proces, echter is er ook enige spreiding (variërend van één tiende tot ongeveer zeven tiende) op te merken in de reacties van participanten. De periode die de organisatie nodig heeft gehad op tot dit niveau te komen is ongeveer drie jaar. De medewerkers verwachten hierdoor dat veranderingen nu snel en makkelijk doorgevoerd kunnen gaan worden en de verwachting is dat deze periode sneller zal verlopen dan de periode waarin het fundament voor verandering is ontwikkeld.

Hoewel de PPI zich op organisatorisch niveau nu op een gezond basisniveau bevindt, ervaren de medewerkers dat dit niet voor alle werknemers geldt. Door de toegenomen complexiteit van de

organisatie zijn er verschillen ontstaan in het kennisniveau van de medewerkers. Er werd aangegeven dat het voor sommige medewerkers onduidelijk is hoe ze moeten omgaan met nieuwe, voor hen nog onbekende, situaties. Het gevolg hiervan is dat er bij deze medewerkers een informatiebehoefte is ontstaan omtrent de ontwikkelingen op het gebied van online communicatie. Hierdoor is de waardetoevoeging van deze veranderingen voor deze medewerkers niet altijd even duidelijk. Volgens de werknemers van PPI is het de rol van de afdeling *Marketing* om de collega's op andere afdelingen mee te nemen in dit proces en hen op de hoogte te houden van nieuwe ontwikkelingen.

Bij dit veranderproces is daarnaast een aantal verschillende actoren betrokken. In de ervaring van de medewerkers is de rol van Porsche AG onmisbaar binnen dit proces, PAG beschikt immers over capaciteit en financiële middelen die PPI zelf niet bezit. Deze betrokkenheid wordt echter ook ervaren als een vertragende factor binnen het veranderproces. Binnen PPI heerst namelijk het beeld van een sterk conservatieve fabriek. Naast de fabriek is ook de overkoepelende organisatie Pon betrokken bij het veranderproces. Pon wordt gezien in een faciliterende rol. Zo neemt de afdeling *Webcare* een gedeelte van de door de verandering verhoogde capaciteit over van PPI. Dit wordt door de medewerkers als een erg prettige ontwikkeling omschreven. Het centrale internetteam van Pon wordt gezien als een ondersteunende factor binnen het proces. Echter is de relatie met dit team volgens enkele medewerkers nog niet optimaal. Daarnaast kennen de medewerkers binnen het veranderproces een grote rol toe aan de manager van de organisatie. Het veranderproces is in de ervaring van de medewerkers enorm versneld met de aanstelling van de huidige manager, ongeveer een jaar geleden.

Binnen hun dagelijkse werkzaamheden ervaren de medewerkers diverse gevolgen van het veranderproces. Allereerst wordt er door de medewerkers opgemerkt dat elke lopende campagne tegenwoordig is voorzien van een online component. Ook in de communicatie over nieuwe campagnes met derde partijen zoals een ontwerpbureau is volgens de medewerkers altijd een online factor betrokken. Binnen PPI zelf heeft het veranderproces geleid tot de aanstelling van een nieuwe collega, wiens takenpakket voor de helft bestaat uit het managen van online activiteiten. De medewerkers ervaren geen verhoging van capaciteitsvraag vanuit de organisatie, maar stellen wel te merken dat hun eigen takenpakket verdiept is sinds de verandering. Ze stellen dat elke functie op de een of andere manier wel met een online component te maken krijgt. Enkele medewerkers zien hierbij het gebruik van, een door PPI beschikbaar gestelde, *smartphone* als een direct gevolg van deze taakverdieping binnen de huidige functies.

De medewerkers erkennen binnen deze verandering zowel voor- als nadelen. In het licht van de toekomst van het veranderproces zijn de werknemers over het algemeen redelijk positief en zien ze vooral de kansen die de ontwikkeling op het gebied online communicatie met zich meebrengt.

6.2 AANBEVELINGEN

In bovenstaande conclusie schuilen enkele implicaties voor beleid en praktijk. In aanvulling op deze conclusie wil ik daarom in dit onderzoeksrapport graag enkele beargumenteerde aanbevelingen aandragen voor de onderzoeksorganisatie.

De eerste aanbeveling heeft betrekking op de interne verbinding en informatievoorziening. Uit de resultaten is op te maken dat er een informatiebehoefte, met betrekking tot de online communicatie, bestaat onder de werknemers. Ook heb ik gemerkt dat medewerkers af en toe niet wisten wat de status was van bepaalde projecten. Soms wisten ze überhaupt niet dat een bepaald project uitgerold was. Mijn eerste aanbeveling is daarom om een tweewekelijkse interne nieuwsbrief op te zetten, waarin vanuit elke afdeling een stukje informatie wordt gedeeld over de lopende projecten. Op deze manier kunnen ook de resultaten van campagnes met elkaar gedeeld worden.

De tweede aanbeveling heeft betrekking op het kennisniveau van de werknemers. Gezien er binnen de organisatie redelijk wat verschil is in de kennis van online communicatie is het aan te bevelen om een trainingsmiddag te organiseren, waarin het kennisniveau van alle werknemers ten minste naar een bepaald basisniveau wordt getild. Op deze manier hebben de medewerkers meer houvast wanneer ze in een onbekende situatie komen op het gebied van online communicatie.

De derde aanbeveling heeft betrekking op het evalueren van campagnes. Medewerkers gaven aan dat er nog geen universeel evaluatiebeleid is om campagnes, met daarin een online component, te evalueren en te beoordelen. Gezien de betrokkenheid van PAG en Pon in de verandering is mijn advies om te kijken naar de manier waarop deze twee actoren hun campagnes evalueren. Mogelijk hanteert een van deze actoren een passende evaluatie methode die wellicht ook in de toekomst bij PPI toe te passen is.

De vierde en laatste aanbeveling heeft betrekking op nieuwe veranderstappen in het proces. Gezien Porsche in de branche op het gebied van online communicatie door de medewerkers niet als een voortrekker wordt gezien is het mijn advies om actief te blijven kijken naar de activiteiten van concurrenten. De organisatie moet hierin keuzes maken wat wel en niet past binnen de waarden van het merk. PPI moet ervoor waken om niet achterover te gaan leunen en vervolgens te laat te reageren op ontwikkelingen in de branche.

6.3 DISCUSSIE

Deze laatste paragraaf geeft een korte reflectie op het onderzoeksproces. De paragraaf bevat tevens enkele suggesties voor vervolgonderzoek.

Wanneer ik terugkijk op het onderzoeksproces is de periode waarin ik onderzoek heb gedaan een relatief roerige periode geweest voor de medewerkers van PPI. Tijdens de onderzoeksperiode zijn vier senior functies gewisseld van persoon. Dit zorgde binnen de organisatie voor een zekere mate van onrust en ik kan me voorstellen dat dit voor sommige medewerkers wat onwennig was. Daarnaast heeft Pon in deze periode een grote reorganisatie aangekondigd. Deze heeft relatief gezien

niet direct veel invloed op PPI, maar toch ben ik ervan overtuigd dat dit ook van invloed is geweest op de medewerkers tijdens dit onderzoek. Daarbij komt dat er in de onderzoeksperiode een grote terugroepactie is geweest waarbij er op verschillende online communicatiekanalen vanuit klanten behoorlijk wat onrust is ontstaan. Dit is wellicht van invloed geweest op de antwoorden en ervaringen die ik te horen heb gekregen vanuit de medewerkers

In dit onderzoek is de rol van de verschillende Porsche Dealers onderbelicht gebleven. In de interviews werden zij wel een aantal keer genoemd, gezien er bij de verschillende Porsche Centra gelijksoortige veranderingen plaatsvinden. Vervolgonderzoek zou de doorwerking van online communicatie bij de Porsche Dealers verder kunnen onderzoeken, hierbij zou de rol van PPI in dit proces als startpunt genomen kunnen worden.

Om een nog completer beeld van de situatie te schetsen zou het goed zijn om de rol van Pon in het veranderproces nader te onderzoeken. Het is interessant om te kijken hoe dit veranderproces zich bij de andere merken van de organisatie manifesteert om van hieruit een overkoepelend beeld te schetsen van de situatie. De rol van Pon kan hierin verder worden uitgewerkt.

Het is daarnaast interessant om ook de rol van PAG verder uit te werken. In een van de interviews werd aangegeven dat Pon, en dus PPI, een onafhankelijke importeur is. Toch bleek uit de interviews dat er een zekere afhankelijke relatie bestaat tussen PAG en PPI. Om de situatie nog beter te begrijpen is het nodig om deze relatie verder uit te diepen.

REFERENTIES

- Andrade, A. D. (2009). Interpretive research aiming at theory building: Adopting and adapting the case study design. *Qualitative Report*, 14(1), 42-60.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25, 293-315.
- Bakhtin, M. (1993). *Toward a Philosophy of the Act*. Texas: University of Texas Press.
- Bate, P. (2004). The role of stories and storytelling in organizational change efforts: The anthropology of an intervention within a UK hospital. *Intervention Research* 1(1), 27-42.
- Bercovitz, J., & Feldman, M. (2008). Academic entrepreneurs: Organizational change at the individual level. *Organization Science*, 19(1), 69-89.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845.
- Bradley, E. H., Curry, L. A., & Devers, K. J. (2007). Qualitative data analysis for health services research: Developing taxonomy, themes, and theory. *Health Services Research*, 42(4), 1758-1772.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Breeman, G. E., Van Noort, W. J., & Rutgers, M. R. (2008). *De bestuurlijke kaart van Nederland: Het openbaar bestuur en zijn omgeving in nationaal en internationaal perspectief*. Bussum: Coutinho.
- Brockner, J. (2002). Making sense of procedural fairness: How high procedural fairness can reduce or heighten the influence of outcome favorability. *Academy of Management Review*, 27, 58-76.
- Bruner, J. (1991). The narrative construction of reality. *Critical Inquiry*, 18, 1-21.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. Londen: Heinemann Educational Books.
- Caldwell, S. D., Herold, D. M., & Fedor, D. B. (2004). Toward an understanding of the relationships among organizational change, individual differences, and changes in person-environment fit: A cross-level study. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 868-882.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative Inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Denzin, N. K. (1970). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. Chicago: Aldine Publishing Co.
- Denzin, N. K. (1989). *The research act*. New York: McGraw Hill, 3rd Edition.
- Dewey, J. (1925). *Experience and Nature*. LaSalle, Illinois: Open Court.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Doyle, M., Claydon, T., & Buchanan, D. (2000). Mixed Results, Lousy Process: The Management Experience of Organizational Change. *British Journal of Management*, 11(3), S59-S80.

- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17, 313-327.
- Ely, M., Vinz, R., Downing, M., & Anzul, M. (1997). *On Writing qualitative research: living by words*. Londen: Routledge/Falmer.
- Europese Commissie. (2012). Regulation of the European Parliament and of the Council: *on the protection of individuals with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data (General Data Protection Regulation)*. Brussel.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford University Press, Stanford, CA.
- Fineman, S., Gabriel, Y., & Sims, D. (2010). *Organizing & organizations*. London: Sage, 4th edition.
- Fitzpatrick, A. (2000). Critical cyberpolicy: Network technologies, massless citizens, virtual rights. *Critical Social Policy*, 20(3), 375-407.
- Forlizzi, J., & Battarbee, K. (2004). Understanding experience in interactive systems. In *Proceedings of the 5th conference on Designing interactive systems: processes, practices, methods, and techniques* (pp. 261-268). ACM.
- Forlizzi, J., & Ford, S. (2000). The building blocks of experience: an early framework for interaction designers. In *Proceedings of the 3rd conference on Designing interactive systems: processes, practices, methods, and techniques* (pp. 419-423). ACM.
- Gillmore, D. (2006). *We the Media: Grassroots Journalism by the People, for the People*. Sebastopol, CA: O'Reilly.
- Glaser, B. G. (1992). *Emergence V Forcing Basics of Grounded Theory Analysis*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Greenwood, R., C. R. Hinings. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academic Management Journal*, 21(4), 1022-1054.
- Grenz, S. (2005). Intersections of sex and power in research on prostitution: a female researcher interviewing male heterosexual clients. *Signs*, 30, 2092-2113.
- Grieves, J. (2010). *Organizational Change. Themes and Issues*, Oxford: Oxford University Press.
- Guba, E. G. (1981). Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *Educational Communication & Technology*, 29(2), 75-91.
- Ha, L. 2008. Online advertising research in advertising journals. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 30(1), 31-48.
- Harrison, T. M., & Barthel, B. (2009). Wielding new media in Web 2.0: Exploring the history of engagement with the collaborative construction of media products. *New Media and Society*, 11(1-2), 155-178.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87, 474-487.
- Himmelfarb, S. & Lickteig, C. (1982). Social Desirability and the Randomized Response Technique. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 710-717.

- Johnson, R. A. (1996). Antecedents and outcomes of corporate refocusing. *Journal of Management*, 22, 439-483.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, 29, 440-458.
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31(5), 738-757.
- Leung, L. (2009). User-generated content on the internet: An examination of gratifications, civic engagement and psychological empowerment. *New Media and Society*, 11(8), 1327-1347.
- Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In G. Mikula (Ed.), *Justice and social interaction* (pp. 167-218). New York: Springer Publishing Company.
- Lewin, K. A. (1999). Group decision making and social change, in *'The Complete Social Scientist: A Kurt Lewin reader'* door Lewin, K. A., & Gold, M. (Eds), Washington, DC: American Psychological Association, 265-284.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1986). But is it rigorous? Trustworthiness and authenticity in naturalistic evaluation. *New directions for program evaluation*, 1986(30), 73-84.
- Lorenzo, G., Oblinger, D., & Dziuban, C. (2007). How choice, co-creation, and culture are changing what it means to be net savvy. *Educause Quarterly*, 30(1), 6.
- MacNeill, S., & Chanaron, J. J. (2005). Trends and drivers of change in the European automotive industry:(l) mapping the current situation. *International journal of automotive technology and management*, 5(1), 83-106.
- March, J. G. (1981). Footnotes to organizational change. *Administrative science quarterly*, 563-577.
- Mangold, W. G., & Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business horizons*, 52(4), 357-365.
- McCarthy, J., & Wright, P. (2004). *Technology as experience*. Massachusetts: The MIT Press.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks: Sage Publishing Inc., 2e druk.
- Moisander, J. & Valtonen, A. (2006). *Qualitative MArketing Research: A Cultural Approach. Introducing Qualitative Methods Series*. Londen: Sage.
- Mulhern, F. (2009). Integrated marketing communications: From media channels to digital connectivity. *Journal of Marketing Communications*, 15(2-3), 85-101.
- Nadler, D. A., Thies, P. K., Nadler, M. B. (2001). Culture Change in the Strategic enterprise: Lessons from the Field. C. L. Cooper, S. Carwright and P. C. Earley, *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*. John Wiley & Sons Ltd, Chichester.
- Neuman, W. L. (1997). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. Boston: Allyn and Bacon.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Californië: Sage, 2nd edition.

- Paulsen, N., Callan, V. J., Grice, T., Rooney, D., Gallois, C., Jones, E., et al. (2005). Job uncertainty and personal control during downsizing: A comparison of survivors and victims. *Human Relations*, 58, 463-496.
- Peppard, J. (2000). Customer relationship management (CRM) in financial services, *European Management Journal*, 18 (3), 312-27.
- Peppers, D., & Rogers, M. (1993). *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time*, Doubleday, New York, NY.
- Prior, L. (2008). Repositioning documents in social research. *Sociology*, 42(5), 821-836.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154-1162.
- Rosenzweig, P. M., & Singh, J. V. (1991). Organizational environments and the multinational enterprise. *Academy of Management Review*, 16(2), 340-361.
- Schwandt, T. A., Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (2007). Judging interpretations: but is it rigorous? trustworthiness and authenticity in naturalistic evaluation. *New directions for evaluation*, 2007(114), 11-25.
- Silverman, D. (2011a). *Interpreting qualitative data*. Londen: Sage, 4th edition.
- Silverman, D. (Ed.). (2011b). *Qualitative research*. Londen: Sage, 3rd edition.
- Springston, J. K. (2001). Public relations and new media technology: The impact of the Internet. In Robert Heath (Ed.), *Public relations handbook* (pp. 603-614). Newbury Park, CA: Sage.
- Thiel, S. van (2010). *Bestuurskundig onderzoek – een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Yanow, D. (2000). *Conducting Interpretive Policy Analysis*. Sage Universitu Paper Series on Qualitative Research Methods, vol 47, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Walsh, J. P., & Ungson, G. R. (1991). Organizational memory. *Academy of management review*, 16(1), 57-91.
- Whelan-Berry, K. S., Gordon, J. R., & Hinings, C. R. (2003). Strengthening organizational change processes. *Journal of Applied Behavioral Science*. 39(2), 186-207.
- Winer, R. S. (2001). A framework for customer relationship management, *California Management Review*, 43 (4), 89-106.
- Wright, P., McCarthy, J., en Meekison, L. (2005). Making sense of experience. In *Funology* (43-53). Dordrecht: Springer.

Documenten:

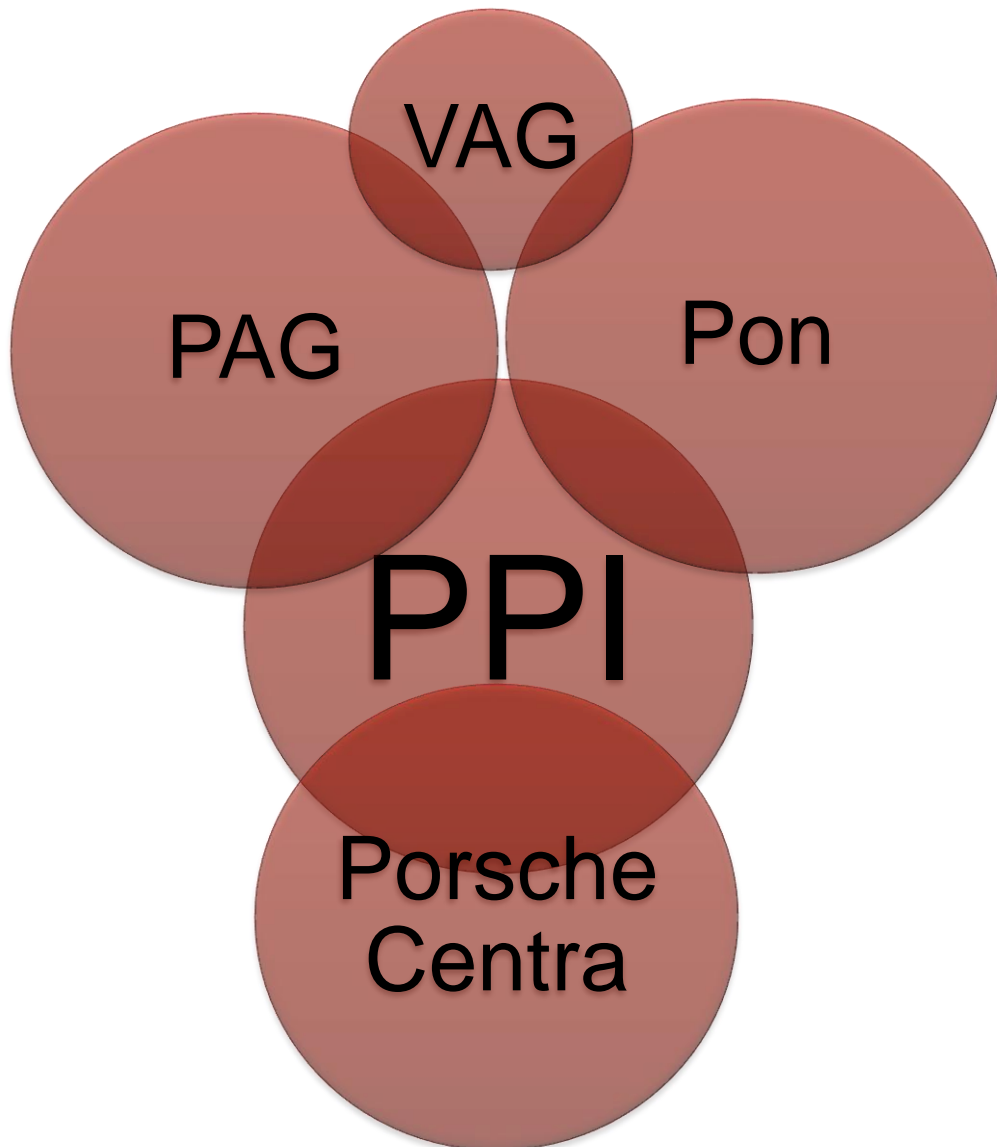
Document A: Trends in mobiliteit. RAI vereniging. (2013). Amsterdam.

Document B: Customer 2020 visiedocument. Pon's automobielhandel B.V. (2014). Leusden.

Document C: Stagehandleiding. Pon Porsche Import. (2014). Leusden.

BIJLAGEN

BIJLAGE 1 - KRACHTENVELD PPI



*Bron: Document C

BIJLAGE 2 - ORGANOGRAM PPI



*Bron: Document C

BIJLAGE 3 - INTERVIEW OVERZICHT

Participant	Datum	Tijd
A	vr 5 september	09:00 - 09:45
B	vr 5 september	11:00 - 12:00
C	ma 7 september	15:00 - 15:45
D	do 11 september	09:00 - 10:00
E	do 11 september	15:00 - 16:00
F	di 16 september	11:00 - 12:15
G	wo 17 september	09:30 - 10:15
H	wo 17 september	13:15 - 13:45
I	vr 19 september	10:00 - 10:45
J	do 25 september	11:00 - 12:00
K	wo 3 september	10:00 - 11:00
L	wo 3 september	13:00 - 13:30

BIJLAGE 4 - 1E VERSIE TOPICLIJST

Context in vakgebied;

- Trend/Ontwikkeling
- Noodzaak
- Toevoeging
- Ander vakgebied
- Motivatie voor verandering

Verandering;

- Beleidsvorming
- Beleidsimplementatie
- Praktische verandering
- Evaluatie
- Lijn verandering begin-eind (aangeven huidig punt)
- Gewenst resultaat

Gevolgen;

- Bedreigingen
- Kansen
- Ervaringen
- Reacties van derden

BIJLAGE 5 - 2E VERSIE TOPICLIJST

Context in vakgebied;

- Werkgebied respondent → Perspectief op verandering
- Trend/Ontwikkeling binnen vakgebied
 - Hoe concurrenten?
- Noodzaak
- Toevoeging
- Motivatie voor verandering

Verandering (en);

- Belevingsvorming
 - Hoe proces vòòr verandering tot stand?
 - Tijdsperiode?
 - Hoe proces vòòr verandering tot verlopen?
 - Goed, minder goed?
 - Wat kan anders?
- Belevingsimplementatie
 - Hoe proces verlopen?
 - Goed, minder goed?
 - Waardoor?
 - Wat kan anders?
- Praktische gevolgen verandering
 - Wat is veranderd?
 - Gevolgen capaciteit
 - Oordeel over verandering tot nu toe?
 - Reacties van derden (omgeving participant)
- Evaluatie
 - Waar staan we nu?
 - Tekenpunt waar we nu zijn op lijn.
 - Waar nu ten opzichte van concurrenten?
 - Waar (is) kan het mis(ge)gaan?
 - Open eindjes (kansen)?
- Gewenst resultaat
 - Wat?
 - Wanneer?
 - Waarom?

BIJLAGE 6 - 3E VERSIE TOPICLIJST

Context in vakgebied;

- Werkgebied respondent → Perspectief op verandering
- Trend/Ontwikkeling binnen vakgebied
 - Hoe concurrenten (verschillende merken Pon)?
- Noodzaak
- Toevoeging
- Motivatie voor verandering
- Rol externe partijen
- Targetten

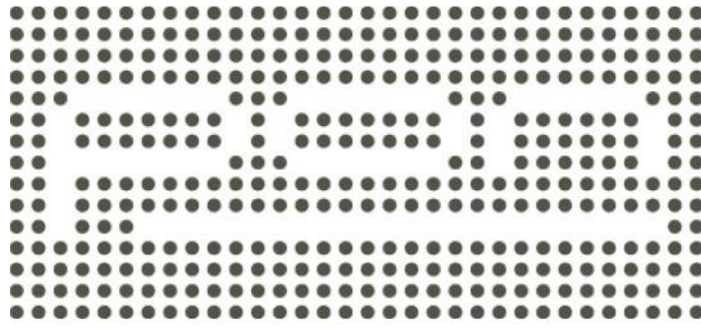
Verandering (en);

- Praktische gevolgen verandering
 - Wat is veranderd?
 - Gevolgen capaciteit
 - Oordeel over verandering tot nu toe?
 - Reacties van derden (omgeving participant)
- Evaluatie
 - Waar staan we nu?
 - Tekenend punt waar we nu zijn op lijn.
 - Waar nu ten opzichte van concurrenten?
 - Waar (is) kan het mis(ge)gaan?
 - Open eindjes (kansen)?
- Gewenst resultaat
 - Wat?
 - Wanneer?
 - Waarom?

BIJLAGE 7 - CODEBOOM

Codeboom (1)				
Communicatie	Type	Traditioneel	Tv	
			Print	
			Radio	
		Waarden	Persoonlijk	
			Uniek	
		Platformen	Sociale media	
			Websites	
			Mail	
			Intern	
			Mobiel	
		Voordelen	Budget	
			Meetbaarheid	
			Targetten	
			Flexibel	
	Connectie			
	Nadelen	Excessen		
		Verspreiding		
		Persoonlijk		
		Kritisch		
		Exclusiviteit		
Doelstelling	Conversie			
	Interactie			
	Zichtbaarheid			
	Informereren			
	Imago bouwen			
Doelgroep	Massa			
	Specifiek			

Codeboom (2)			
Verandering	Branche	Traditioneel	
		Rol	Geen voortrekker Vooruitstrevend
	Oordeel	Doelgroep	
		Reactief	
		Positief	
	Kansen	Interactie	
		Informatievoorziening	
		Applicatie	
		Integratie	
		Contentmanagement	
		Automatisering	
	Gevolgen	Bezuinigen	
		Aandacht	
		Mentaliteit	
	Gevolgen	Capaciteit	Smartphone
			Extra FTE
			Back-up
			Afwezig
			Takenverbreding
			Continu bezig
			Specialisten
	Tijdspad	Snel	
		Kinderschoenen	
	Rol derden	PAG	
		Pon	Centre of Excellence Webcare
	Totstandkoming	Zichtbaarheid	
		Organisme	
		Reactief	
		Waardetoevoeging	
		Manager	
		Window	
	Afdelingen	Verbinding	
Locatie			
Mensen			
Vertrouwen			
Kennisniveau			
Informatievoorziening			



PORSCHE



Universiteit Utrecht