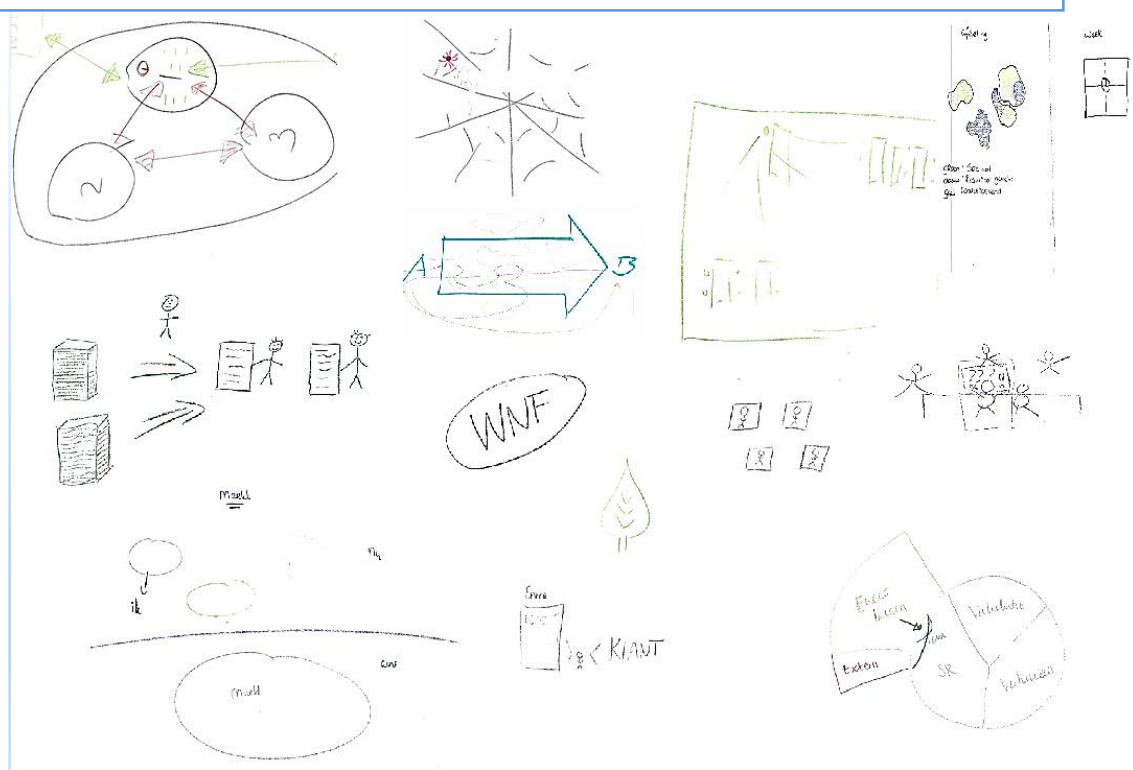


## WIE BENeco IK?

Een onderzoek naar de rol van identificatie en betekenisgeving ten tijden van verandering op de afdeling Markt van Eneco





**Universiteit Utrecht**

**Masterscriptie**

*Utrecht, augustus 2015*

Student:	Lisa Maassen
Studentnummer:	3589889
Studie:	Master Organisties, Verandering en Management
Opleidingsinstituut:	Utrechtse School voor Bestuur- en Organistiewetenschap, Universiteit Utrecht
Onderzoeksorganisatie:	Eneco Energie
Begeleider USBO:	drs. Maikel Waardenburg
Tweede lezer:	drs. Michel van Slobbe
Begeleider Eneco:	Jan-Jacob Blussé

## SAMENVATTING

In een turbulente wereld met allerlei technologische, maatschappelijke en economische ontwikkelingen zien steeds meer organisaties zich genoodzaakt te veranderen om aan die ontwikkelingen tegemoet te kunnen komen. De interpretatie en reacties van organisatieleden op de organisatieverandering kan echter verschillen. Om een verklaring te bieden voor die verschillende interpretaties en reacties wordt in deze studie gekeken naar de rol van identificatie in het veranderproces op de afdeling Markt van Energieleverancier Eneco. Daarbij is vooral gekeken naar de betekenissen die medewerkers en leidinggevenden geven aan identificatie binnen de verandering. Martin Parker's (2000) identificatie theorie is hierbij uitgangspunt genomen.

Uit de bevindingen blijkt dat er, in tegenstelling tot Parker's theorie, vier categorieën zijn op basis waarvan organisatieleden zich op de afdeling Markt identificeren. Binnen die categorieën identificeren organisatieleden zich met een specifieke groep. Identificatie met die groep heeft invloed op de reacties ten opzichte van de verandering. Uit het onderzoek blijkt echter ook dat identificatie ambigu is en dat organisatieleden zich met verschillende categorieën en groepen kunnen identificeren. Het onderzoek draagt bij aan theoretische kennis over identificatie in organisatorische context door te beargumenteren dat identificatieprocessen ten tijden van verandering, en de reacties van organisatieleden die daar uit voortvloeien, context en situatie afhankelijk zijn. Dit onderzoek laat tevens zien identificatie erg ambigu (kan) zijn. Ten slotte toont dit onderzoek dat de mate waarop organisatieleden onzekerheid ervaren tijdens verandering wordt beïnvloed door de categorie waarmee zij zich identificeren.

Op basis van de bevindingen zijn een aantal aanbevelingen voor organisaties in verandering en Eneco specifiek geschreven. Deze aanbevelingen hebben betrekking op aandacht voor de unieke natuur van organisaties, het creëren van bewustwording en wederzijds begrip, betrokkenheid en heldere communicatie over veranderingen.

## VOORWOORD

In mei 2014 mocht ik op een toelatingsgesprek voor de master Organisaties, Verandering en Management komen. Als voorbereiding op het gesprek was mij gevraagd ideeën voor mijn (toekomstige) masterscriptie te bedenken. Op zoek naar inspiratie heb ik toen verscheidende scripties gelezen, waarbij ik steevast het voor- en dankwoord oversloeg. Ik kon me niet voorstellen dat ik zelf een voorwoord zou schrijven en had op dat moment al helemaal geen idee wie ik daarin zou willen bedanken.

Over Eneco heb ik tijdens het toelatingsgesprek niet gesproken. Dat is uiteindelijk wel de organisatie geworden waar ik de afgelopen maanden mijn afstudeeronderzoek heb uitgevoerd. Ik kijk met plezier terug op die periode en ben dankbaar dat ik binnen Eneco erg vrij ben gelaten om mijn eigen invulling aan het onderzoek te geven. Behalve leuk, leerzaam en interessant was het soms ook een zware periode. Tijdens het schrijven van mijn scriptie zijn er momenten geweest waar ik verlangde naar het voorwoord van artikelen, zodat ik 'even iets anders' kon lezen. Gelukkig heb ik de afgelopen maanden veel hulp, afleiding en feedback mogen ontvangen en daarmee is de lijst van personen die ik wil bedanken sterk gegroeid sinds mei 2014.

Nu, veertien maanden later, kan ik me dan ook niet voorstellen géén voor- en vooral dankwoord te schrijven. Ik wil mijn collega's bij Eneco op de afdeling Markt graag bedanken voor het vertrouwen, de vrijheid en gezelligheid in de periode dat ik er stage liep. Mijn scriptiebegeleider Maikel Waardenburg voor de boeken, tips en gave om mij na een gesprek altijd weer met nieuwe energie te laten vertrekken. Mijn familie en vrienden voor hun aanmoediging, feedback, interesse en afleiding. Yvonne en Nicole jullie verdienen een specifieke vermelding voor de positieve feedback en kopjes koffie in de bibliotheek. Tijs, Eva en Ger voor het meedenken en eindeloos nakijken van mijn stukken. En Engelle voor haar onvoorwaardelijke steun en aanmoediging in de vorm van eten. Dankjulliewel.

Rest mij niets anders dan u veel leesplezier te wensen!

Lisa Maassen

Augustus, 2015

Utrecht

<b>SAMENVATTING.....</b>	<b>3</b>
<b>VOORWOORD .....</b>	<b>4</b>
<b>1 INLEIDING.....</b>	<b>7</b>
1.1 AANLEIDING VAN DIT ONDERZOEK: VERANDERENDE EXTERNE OMGEVING .....	7
1.2 PROBLEEM-, DOEL- EN VRAAGSTELLING .....	8
1.3 RELEVANTIE .....	10
1.4 ONDERZOEK BENADERING.....	10
1.5 LEESWIJZER.....	11
<b>2 CONCEPTUEEL KADER.....</b>	<b>12</b>
2.1 ORGANISATIEVERANDERING, BETEKENISGEVING EN IDENTITEIT .....	12
2.2 VISIES OP IDENTITEIT IN ORGANISATORISCHE CONTEXT .....	13
2.3 IDENTIFICATIE ALS DYNAMISCH CONCEPT.....	15
2.4 ORGANISATIEVERANDERING, IDENTITEIT EN ONZEKERHEID.....	17
2.5 THREE-PERSPECTIVE-VIEW .....	17
2.6 SAMENVATTEND .....	18
<b>3 METHODOLOGIE.....</b>	<b>19</b>
3.1 ONDERZOEKSSTRATEGIE .....	19
3.2 ONDERZOEKSMETHODEN EN –ANALYSE .....	20
3.3 KWALITEITSCRITEIA EN ROL VAN DE ONDERZOEKER .....	24
3.4 SAMENVATTEND .....	27
<b>4 BEVINDINGEN.....</b>	<b>28</b>
4.1 VERANDERING EN REACTIES OP AFDELING MARKT.....	28
4.2 TEAM: TEAMDOEL VERSUS AFDELINGSDOEL .....	29
4.3 ROLLEN: LEIDINGGEVENDEN VERSUS SENIORS .....	32
4.4 GENERATIE: ONMOGELIJKHEDEN VERSUS MOGELIJKHEDEN ZIEN.....	36
4.5 ORGANISATIEACHTERGROND: OXXIO VERSUS ENECO.....	39
4.6 SAMENVATTEND: VIER IDENTIFICATIEGROEPEN EN BIJBEHORENDE SPANNINGEN.....	41
<b>5 ANALYSE - MEERVOUDIGE IDENTIFICATIES EN REACTIES OP VERANDERING .....</b>	<b>43</b>
5.1 CONSENSUS OVER DE ONVERMIJDELIJKHEID VAN VERANDERING.....	43
5.2 DISSENSUS IN REACTIES OP VERANDERING .....	43
5.3 AMBIGUÏTEIT VAN IDENTIFICATIE EN REACTIES OP VERANDERING.....	45
5.4 DE INVLOED VAN ONZEKERHEID VANUIT HET THREE-PERSPECTIVE-VIEW .....	47
5.5 SAMENVATTEND .....	47
<b>6 CONCLUSIE EN DISCUSSIE .....</b>	<b>49</b>
6.1 CONCLUSIE .....	49
6.2 THEORETISCHE IMPLICATIES.....	50
6.3 INVLOED METHODOLOGISCHE KEUZES .....	50
6.4 VERVOLGONDERZOEK .....	51
<b>7 AANBEVELINGEN .....</b>	<b>53</b>
7.1 HOUD REKENING MET ORGANISATIE SPECIFIEKE KENMERKEN.....	53
7.2 CREËREN VAN BEWUSTWORDING EN WEDERZIJDIG BEGRIP .....	53
7.3 MEDEWERKERS BETREKKEN BIJ DE BESLUITVORMING.....	54
7.4 OOG HOUDEN VOOR AMBIGUÏTEIT.....	54
7.5 VERMINDEREN VAN ONZEKERHEID DOOR PARTICIPATIE EN COMMUNICATIE.....	55

7.6 SAMENVATTEND .....	55
<b>8 BIBLIOGRAFIE .....</b>	<b>57</b>
<b>9 BIJLAGEN .....</b>	<b>60</b>
BIJLAGE 1 – VERKLARENDE WOORDENLIJST .....	<b>FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.</b>
BIJLAGE 2 – OVERZICHT FUNCTIES AFDELING MARKT .....	<b>FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.</b>
BIJLAGE 3 - OBSERVATIES .....	<b>FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.</b>
BIJLAGE 4 – TOPICLIJST .....	<b>FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.</b>
BIJLAGE 5 – TEKENINGEN RESPONDENTEN .....	<b>FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.</b>
BIJLAGE 6 – GEGEVENS RESPONDENTEN .....	<b>FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.</b>
BIJLAGE 7 - TRANSCRIPTEN .....	<b>FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.</b>
BIJLAGE 8 – WERKZAAMHEDEN PER TEAM .....	<b>FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.</b>

# 1 INLEIDING

Dit onderzoeksverslag gaat over een veranderproces op de afdeling Markt van energieleverancier Eneco. Eneco bevindt zich in een turbulente tijd door verschillende maatschappelijke, economische en technologische ontwikkelingen in haar directe omgeving. Deze ontwikkelingen zijn de aanleiding voor veranderingen binnen de interne organisatie. In deze inleiding schets ik eerst de context en situatie waar energiemaatschappijen zich in bevinden (1.1). Daarna worden de probleem-, doel-, en vraagstellingen toegelicht (1.2). Vervolgens wordt de relevantie van het onderzoek geëxpliciteerd (1.3) en de onderzoek benadering besproken (1.4). Het hoofdstuk wordt besloten met leeswijzer voor dit onderzoeksverslag (1.5)

## 1.1 Aanleiding van dit onderzoek: veranderende externe omgeving

“Een overgrote meerderheid van de energieproducenten en – leveranciers verwacht een complete transformatie van hun verdienmodel” (14th PwC Global Power & Utilities Survey, 2015) “DSM snijdt in voegingstak om concurrentie te weerstaan” (De Volkskrant, 5 augustus 2015). “Voortgaande automatisering en voortrazende digitalisering noodzaakt banksector tot reorganisatie” (De Volkskrant, 25 november 2014). Kranten en internet staan vol met artikelen over organisaties die bezig zijn met reorganisaties, efficiëntieslagen en verbeterprogramma’s. In reactie op economische, maatschappelijke en technologische ontwikkelingen in hun omgeving *zien steeds meer organisaties zich genoodzaakt verandertrajecten te starten (Babalola, 2012; Huy, 2002)*. Hoewel organisatieverandering in het verleden als onwenselijk werd gezien omdat dit efficiëntie en effectiviteit in de weg zou staan, lijkt verandering tegenwoordig juist een factor voor succes (By, 2005). Volgens By (2005) is het tempo van verandering nog nooit zo hoog geweest als in de bedrijfsomgeving van tegenwoordig. Organizeverandering is een constante factor geworden in het organisatieleven (Babalola, 2012). *De bekende uitspraak van de Griekse filosoof Heraclitus ‘Nothing endures but change’ lijkt op steeds meer organisaties van toepassing (Gioia, Patvardhan, Hamilton & Corley, 2013)*.

### *Ontwikkelingen op de energiemarkt*

*Deze tendens is ook zichtbaar binnen de energiesector.* Als gevolg van recente economische, maatschappelijke en technologische ontwikkelingen in de wereld ondergaat de energiemarkt op dit moment een sterke transformatie. Verscheidende experts stellen dat de traditionele energievormen zoals gas en elektriciteit in de loop der jaren zullen verdwijnen en worden vervangen door nieuwe vormen zoals zon- en windenergie (Eneco Kennisdossier, 2014; 14th PwC Global Power & Utilities Survey, 2015, De Volkskrant, 1 december 2014). Edwin Koylak, woordvoerder de Nederlandse energieleverancier Enon, zegt hierover in De Volkskrant: “De grootschalige energieopwekking met conventionele middelen is een heel andere tak van sport, vergeleken met de kleinschalige, duurzame energie waar de markt om vraagt” (De Volkskrant, 1 december 2014). Tegelijkertijd gaat duurzaamheid een steeds belangrijkere rol spelen in de samenleving en de uitstoot die ontstaat bij energiewinning uit fossiele brandstoffen is één van de belangrijkste oorzaken van vervuiling van het milieu (Eneco Kennisdossier, 2014). Tenslotte heeft de liberalisering van de energiemarkt in 2004 grote invloed op de sector. Tot 2004 had elke provincie haar eigen elektriciteitsbedrijf en konden consumenten niet kiezen bij welke organisatie zij hun elektriciteit wilden kopen. Hierdoor hadden de elektriciteitsbedrijven een monopoliepositie op de levering van energie en het beheer van het elektriciteitsnetwerk (De Volkskrant, 24 oktober 2013; Eneco Kennisdossier, 2014). Sinds de liberalisatie van de energiemarkt in 2004 kan de consument zelf haar energieleverancier kiezen. Vanaf 2004 zijn er ook verscheidene nieuwe spelers tot de energiemarkt togetreden (Eneco Kennisdossier, 2014). Deze ontwikkelingen tezamen geven energiemaatschappijen het gevoel dat zij

hun traditionele organisatiestructuur moeten veranderen om een competitief voordeel ten opzichte van concurrenten te behouden (14th PwC Global Power & Utilities Survey, 2015).

## 1.2 Probleem-, doel- en vraagstelling

In deze paragraaf wordt eerst de probleemstelling toegelicht. Hierbij wordt tevens in gegaan op de geschiedenis en situatie van Eneco en de veranderingen op de afdeling Markt. Vervolgens worden de doel- en vraagstellingen besproken.

### Organisatie Eneco en de afdeling Markt

Ook energieleverancier Eneco voelt zich gedwongen te veranderen. Eneco is in 1955 ontstaan na een fusie van de gemeentelijke nutsbedrijven Rotterdam, Den Haag en Dordrecht. Tot het jaar 2000 was de organisatie opgedeeld in acht, redelijke gescheiden, regionale energiebedrijven. Vanaf 2000 zijn deze samengevoegd en is Eneco één grote organis, commerciële organisatie geworden. In 2011 heeft Eneco de kleinere energieleverancier Oxxio overgenomen. De huidige Eneco Groep bestaat uit verschillende bedrijfsonderdelen: Stedin, Joulz, Oxxio, de business units van Eneco en het onafhankelijke adviesbureau Ecofys. Eneco verzorgt dagelijks energie voor 2,2 miljoen klanten. Volgens Eneco hebben de ontwikkelingen op de energiemarkt grote invloed op de huidige en toekomstige bedrijfsvoering. Zij is van mening dat ze haar organisatiestructuur moet aanpassen om beter in de kunnen spelen op de turbulente omgeving waarin zij opereert (Eneco Kennisdossier, 2014).

Eneco probeert in te spelen op de transformerende energiemarkt door ‘samen te gaan voor duurzaam’. Zij stelt dat de huidige vorm van energieopwekking en – distributie zal verdwijnen en wordt vervangen door duurzame energie. Eneco is er van overtuigd dat die duurzame energie in de toekomst grotendeels decentraal zal worden opgewekt (Eneco Kennisdossier, 2014). Dit betekent dat klanten en bedrijven steeds meer samen met Eneco energie gaan opwekken. Het huidige eenrichtingsverkeer tussen leveranciers en aansluitingen zal transformeren naar een samenspel tussen klanten en energiebedrijven. Ook zorgt verdere technologische ontwikkeling er volgens de organisatie voor dat een aantal werkprocessen de komende jaren worden geautomatiseerd (Eneco Kennisdossier, 2014). In het jaarverslag van 2014 beschrijft Eneco dat de transformatie van de huidige activiteiten een andere rol van de organisatie vraagt. In de nieuwe rol moet Eneco als organisatie efficiënter en effectiever gaan werken en tegelijkertijd innoveren, kennis blijven ontwikkelen en uitbreiden (Eneco Jaarverslag, 2014). Dit betekent dat afdelingen anders zullen worden ingericht en dat er van medewerkers meer zelfstandigheid en verantwoordelijkheid verwacht wordt (Eneco Jaarverslag, 2014).

De afdeling Markt is één van de eerste afdelingen binnen Eneco waar de veranderende koers en rol expliciet worden uitgedragen. Afdeling Markt is onderdeel van het Back Office van Eneco. Hier worden alle administratieve processen verwerkt zoals de switches, uitswitches, verhuizingen en facturaties van klanten<sup>1</sup>. Aan het einde van het kalenderjaar 2015 moet het aantal Fte op de afdeling van 70.3 teruggebracht zijn naar 60.3. Daarnaast moet de afdeling Markt volgens het management efficiënter en effectiever worden. Haar doelstelling luidt: instroom halveren en uitstroom verdubbelen<sup>2</sup> (Eneco Kennisdossier, 2014). Om dit te bereiken zullen er een aantal veranderingen worden doorgevoerd.

---

<sup>1</sup> In bijlage 1 is een verklarende woordenlijst toegevoegd.

<sup>2</sup> Hiermee wordt bedoeld dat de inkomende werkzaamheden op de afdeling Markt steeds kleiner moet worden terwijl het aantal taken en werkzaamheden dat afgehandeld wordt verdubbeld ten op zichte van de huidige situatie. Het uiteindelijke doel is dat er geen werkzaamheden blijven liggen en medewerkers direct kunnen verwerken wat er binnen komt.



Ten eerste op het gebied van de werkzaamheden. Volgens het management zijn een aantal werkzaamheden op de afdeling Markt te omslachtig en tijdrovend. Werkzaamheden die niet bijdragen aan de efficiëntie en effectiviteit van de afdeling moeten aangepast worden. Ten tweede verwacht het management een nieuwe rol van de medewerkers. Zij wil dat medewerkers meer verantwoordelijkheden nemen en zichzelf uiteindelijk zullen ontwikkelen tot allround medewerkers<sup>3</sup>. Ten slotte zal er in september 2015 een automatiseringsronde plaats vinden waardoor een aantal taken overgenomen zal worden door computers.

### Doel- en vraagstellingen

Het management van de afdeling Markt verwacht dat medewerkers de gevraagde veranderingen ondersteunen en gezamenlijk bijdragen aan een efficiëntere en effectieve afdeling. In de praktijk lijken de veranderingen echter *niet door* iedereen het zelfde te worden beleefd en geïnterpreteerd. *Er zijn bijvoorbeeld medewerkers die de veranderingen als een kans ervaren en zich graag willen ontwikkelen tot allround medewerker. Er zijn ook medewerkers die zich verzetten tegen veranderingen of er liever niet over nadenken.* Organisatieleden geven dus op verschillende wijze betekenis aan de veranderingen, terwijl de achterliggende oorzaak hiervan onduidelijk blijft.

Het doel van het onderzoek is daarmee tweezijdig. Ten eerste wil het beschrijven op welke verschillende wijzen medewerkers en leidinggevenden betekenis geven aan de veranderingen. Ten tweede wil dit onderzoek een verklaring bieden voor deze verschillen in betekenisgeving. Aandacht voor het concept identificatie is hierbij belangrijk. Volgens de literatuur kan het concept identiteit een verklaring bieden waarom personen en groepen op verschillende manieren betekenis geven aan gebeurtenissen en situaties (Martin, 2002; Pratt, 2000; Beech, Kajzer-Mitchell, Oswick & Saren, 2011). Iemands identiteit wordt gezien als de lens waardoor diegene betekenis geeft aan de wereld (Pratt, 2000). Het kan bepalen met welke betekenissen, individuen of groepen een persoon zich identificeert en bepaalt mede wat en hoe organisatieleden waarnemen, voelen en denken over hun organisatie (Martin, 2002). De identiteit van organisatieleden op de afdeling Markt bepaalt hun referentiekader en biedt daarmee wellicht een verklaring voor de wijze waarop zij betekenis geven en reageren op de veranderingen. Naar aanleiding van deze probleem- en doelstelling is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

*Hoe identificeren medewerkers en leidinggevenden zich in de context van organisatieverandering binnen de afdeling Markt van Eneco?*

Om de hoofdvraag te beantwoorden zijn er drie deelvragen opgesteld.

Hoe identificeren medewerkers zich in de context van organisatieverandering binnen de afdeling Markt van Eneco?

Hoe identificeren leidinggevenden zich in de context van organisatieverandering binnen de afdeling Markt van Eneco?

Wat is de betekenis van identificatie in organisatorische context in de literatuur?

In de hoofdvraag is een onderscheid gemaakt tussen medewerkers en leidinggevenden. Met *medewerkers* wordt verwezen naar medewerkers met een uitvoerende functie op de afdeling Markt

---

<sup>3</sup> De allround medewerker heeft kennis van alle werkzaamheden op de afdeling Markt en is ook in staat deze uit te voeren. Tevens wordt de allround medewerker gezien als een zelfstandig en verantwoordelijk persoon, die pro actief aan de slag gaat en voortdurend op zoek is naar manieren om werkzaamheden efficiënter en effectiever uit te voeren.

(seniors en medewerkers E en D)<sup>4</sup>. Met *leidinggevend* wordt verwezen naar teamleiders, adviseurs en het hoofd van de afdeling Markt. Dit onderscheid is gemaakt gebaseerd op literatuur over identificatie waarin gesteld wordt dat er een verschil kan bestaan in de wijze waarop leidinggevenden en medewerkers in organisaties betekenis geven (Ybema, 2010; Parker, 2000). In het conceptueel kader wordt dit verder toegelicht (zie hoofdstuk 2)

In de hoofdvraag wordt tevens de term identificatie gebruikt. In de literatuur zijn twee stromingen van identiteit in organisatorische context te onderscheiden. Enerzijds de stroming waarbij identiteit gezien wordt als een statisch concept (Albert & Whetten in Ashforth et al., 2008). Anderzijds zijn er auteurs die identiteit juist als een dynamisch concept beschrijven (Beech, Kajzer-Mitchell, Oswick & Saren, 2011; Parker, 2000; Pratt, 2000; Vermeulen, 2001). Er wordt dan gesproken over identificatie in plaats van identiteit (Parker 2000; Vermeulen; 2001). In dit onderzoek wordt uitgegaan van identificatie als een dynamisch proces. Daarom is er voor gekozen in de hoofdvraag de term identificatie te gebruiken. In het conceptueel kader wordt dit theoretische uitgangspunt verder toegelicht.

### 1.3 Relevantie

Dit onderzoek probeert een verdiepend inzicht te geven in de rol van identiteit tijdens het veranderproces. Het onderzoek levert daarmee een bijdrage aan de theoretische kennis over de invloed van identiteit tijdens veranderprocessen. Die kennis gaat daarbij niet alleen uit van het managementperspectief. Volgens Bryant zijn managementperspectieven op organisatieverandering nog vaak dominant in literatuur en organisaties. Daardoor worden de perspectieven op organisatieverandering vanuit de medewerkers onderbelicht (Bryant, 2006). Terwijl aandacht voor het perspectief van medewerkers juist bijdraagt aan meer specifiek begrip over de invloed van verandering bij medewerkers en daarmee aan het verbeteren van veranderingsstrategieën (Bryant, 2006). Dit onderzoek focust daarom niet alleen op het perspectief van leidinggevenden of de manier waarop zij denken dat medewerkers de verandering ervaren, maar is juist ook geïnteresseerd in de perspectieven van de medewerkers.

Ook biedt dit onderzoek relevante inzichten voor organisaties om toe te passen in de praktijk. Het geeft beleidsmakers of managers een idee hoe medewerkers veranderingen ervaren en daar naar handelen. Die kennis kan bijdragen aan succesvolle verandertrajecten (Silverman, 2010). En dat is niet alleen voor Eneco of organisaties binnen de energiesector interessant. Zoals beschreven is verandering tegenwoordig een zeer actueel en prominent aanwezig aspect van het organisatieleven. Zo zijn in de financiële sector op dit moment veel reorganisaties gaande om kosten te besparen en effectiever en efficiënter te kunnen werken (De Volkskrant, 27 april 2015; NRC Handelsblad, februari 2015). Maar ook overheidsinstellingen willen hun werkprocessen beter, efficiënter en effectiever inrichten (Noordegraaf & Abma, 2003). Aandacht voor de 'zachte' kant, waarbij gekeken wordt naar de mens in het veranderproces en de manier waarop zij dat ervaren, is daarbij cruciaal (Babalola, 2012; Amiot, Terry & Callan, 2007). Dit onderzoek geeft inzicht in die zachte kant en kan organisaties in verandertrajecten kennis en aanknopingspunten bieden daar zo goed mogelijk mee om te gaan.

### 1.4 Onderzoek benadering

In aansluiting op de vraag- en doelstelling is voor een kwalitatieve onderzoeksmethode gekozen. Het onderzoek is gericht op identiteit binnen de organisatorische context en kijkt vooral naar de betekenis die organisatieleden aan die identiteit geven. Kwalitatief onderzoek wordt gezien als een studie naar de werkelijkheid vanuit het perspectief van de onderzochten en is daarom een passende

---

<sup>4</sup> In bijlage 2 wordt een overzicht van functies gegeven.

methode om verschillende manieren van betekenisgeven te begrijpen (Marshall & Rossman, 1999; Bryant, 2006). Kwalitatief onderzoek heeft de flexibiliteit die nodig is voor het verkrijgen van 'in-depth' begrip voor de individuele ervaring van de verandering, de relaties en de context waarin die ervaringen ontstaan. De flexibiliteit van de onderzoekaankpak en de nadruk op de individuele ervaring zorgt er voor dat de onderzoeker zich bewust wordt van de verschillende 'talen' die gesproken worden binnen de organisatie. Ook de ervaringen die niet door iedereen gedeeld worden krijgen hierdoor een stem in dit onderzoek (Bryant, 2006).

### 1.5 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk worden de theoretische concepten besproken. Hoofdstuk 3 bestaat uit de methodologische verantwoording en in hoofdstuk 4 bespreek ik de bevindingen van mijn onderzoek. In hoofdstuk 5 geef ik een analyse van de bevindingen in relatie tot de literatuur. Hoofdstuk 6 bestaat uit de conclusie en discussie van dit onderzoek waarin ik antwoord geef op de onderzoeksvraag, de theoretische implicaties van dit onderzoek bespreek, reflecteer op mijn methodologische keuzes en in ga op de mogelijkheden voor vervolgonderzoek. In hoofdstuk 7 tenslotte worden de aanbevelingen besproken.

## 2 CONCEPTUEEL KADER

In dit hoofdstuk bespreek ik de theoretische concepten die van belang zijn geweest tijdens de uitvoering en analyse van het onderzoek. In paragraaf 2.1 licht ik de relatie tussen organisatieverandering, betekenisgeving en identiteit toe. In paragraaf 2.2 worden verschillende vormen van identiteit toegelicht. Vervolgens bespreek ik in paragraaf 2.3 Martin Parker's visie op identificatie dat in dit onderzoek als uitgangspunt is gebruikt. Daarna bespreek ik in paragraaf 2.4 hoe onzekerheid een rol speelt tijdens organisatieverandering en op welke manier dat wellicht ook invloed heeft op identificatie en betekenisgeving van personen. In paragraaf 2.5 tenslotte, beschrijf ik het Three-Perspective-View van Joanne Martin, dat in dit onderzoek als theoretische lens is gebruikt om een beter inzicht te verkrijgen in de wijze van betekenisgeving en identiteit op de afdeling Markt.

### 2.1 Organisatieverandering, betekenisgeving en identiteit

Verandering is een fenomeen waar vrijwel alle organisaties vandaag de dag mee bezig zijn of mee te maken krijgen. Verschillende auteurs schrijven dat organisaties tegenwoordig niet worstelen met de vraag óf zij moeten veranderen maar hoé zij gaan veranderen (Alvesson, 2000; Homan, 2006; Pratt, 2000). Veranderingen op het gebied van herstructurering en inkrimping maar ook fusies en overnames komen steeds meer voor (Parent, Sullivan, Hardway & Butterfield, 2012). Parent, Sullivan, Hardway en Butterfield (2012) stellen dat organisatieverandering een vereiste is geworden om te kunnen overleven in de turbulente omgeving waarin organisaties opereren. Zij zeggen:

Organizational change, once endemic, can now be seen to have reached epidemic proportions. The stark reality of the global economy is one in which international economic circumstances have profound repercussions for organizations, be they private sector enterprises trying to maintain market share, or public and voluntary sector enterprises trying to reduce costs while continuing to meet demand. Change is therefore not simply desirable, it is necessary to ensuring survival. (Parent et al., 2012 p. 216)

Vanwege de transformerende en turbulente energiemarkt ziet ook Eneco zich genoodzaakt te veranderen. Voor de afdeling Markt betekent dit concreet vermindering van het aantal Fte's, efficiëntere werkprocessen en een nieuwe rol voor medewerkers. Dit soort organisatieveranderingen blijken vaak moeilijker dan gedacht. Veranderingen worden niet altijd door iedereen in de organisatie het zelfde ervaren en de reacties van organisatieleden kunnen verschillen (Schoofs & Nelissen, 2008; Stensaker & Falkenberg, 2007). Op de afdeling Markt is dit ook het geval. Er zijn organisatieleden die de veranderingen ondersteunen en toejuichen maar er zijn ook organisatieleden die zich er tegen verzetten of hun kop in het zand lijken te steken.

Een belangrijk concept binnen dit onderzoek is daarom ook dat van betekenisgeving. Omdat organisatieleden denken en handelen vanuit een eigen referentiekader geven zij op verschillende manieren betekenis aan organisatieveranderingen (Gioia & Chittipeddi, 1991; Stensaker & Falkenberg, 2007; Weick, 1995;). Volgens Weick (1995) wordt betekenisgeving op veel verschillende en uiteenlopende manieren gedefinieerd.

Starbuck en Milliken (in Weick, 1995) zien betekenisgeving als het plaatsen van stimuli in een raamwerk. Daaruit ontstaat een referentiekader dat individuen helpt om gebeurtenissen te begrijpen. Het referentiekader vormt volgens de auteurs tevens de reacties en het handelen van individuen (Starbuck & Milliken, in Weick, 1995). Ook volgens Stensaker en Falkenberg (2007) bepaalt het referentiekader van individuen de manier waarop zij betekenis geven aan gebeurtenissen en hoe zij vervolgens handelen. De auteurs beschrijven dit aan de hand van de *sensemaking theory*. Binnen die theorie zijn *sensemaking* en *sensegiving* twee centrale begrippen. Sensemaking en

sensegiving definiëren de auteurs als manieren waarop medewerkers betekenis geven aan veranderingen door een eigen referentiekader te ontwikkelen. Dat referentiekader gebruiken zij om onzekerheid en ambiguïteit rondom veranderingen op te lossen (Stensaker & Falkenberg, 2007). De theorie gaat er van uit dat individuen hun eigen (organisatie)werkelijkheid actief vormgeven, waarbij referentiekaders richting geven aan de wijze waarop mensen handelen binnen de organisatie (Schoofs & Nelissen, 2008). Weick (1995) definieert deze referentiekaders als *frames*. Volgens hem bepalen frames de manier waarop iemand betekenis geeft aan een situatie. Hij stelt dat die betekenisgeving tussen mensen kan verschillen omdat hun frames onderling verschillen (Weick, 1995). Ook Gioia en Chittipeddi (1991) stellen dat medewerkers dezelfde gebeurtenissen op uiteenlopende manieren kunnen interpreteren. Medewerkers op verschillende niveaus in een organisatie zijn bekend met andere domeinen waardoor zij een ander referentiepunt hebben. Zij geven daardoor een andere betekenis aan dezelfde gebeurtenissen, situaties of handelingen (Gioia & Chittipeddi, 1991). Vanuit dit perspectief is de manier waarop individuen handelen en reageren dus afhankelijk van het referentiekader dat zij hebben. Colman en Kilman (1990) suggereren dat het belangrijk is om inzicht te verkrijgen in de referentiekaders van leidinggevend en medewerkers, om op die manier te begrijpen waarom zij zich op een bepaalde manier gedragen. Ook volgens Homan (2006) kan aandacht voor processen van betekenisgeving inzichtelijk maken welke mechanismen er aan het gedrag van organisatieleden ten grondslag liggen. Inzicht in processen van betekenisgeving van medewerkers en leidinggevend kan daarom waardevol zijn voor de afdeling Markt om te begrijpen hoe verschillende reacties ten opzichte van de veranderingen ontstaan.

Om het gedrag en de wijze van betekenisgeving van organisatieleden te begrijpen is het belangrijk aandacht te hebben voor het concept identiteit. In organisatiewetenschappen worden betekenisgeving en identiteit sterk met elkaar verbonden (Alvesson, 2000; Gioia & Thomas 1996; Pratt, 2000) Identiteit wordt gezien als een kernaspect binnen studies naar menselijk gedrag en cognitie, om te verklaren waarom mensen op een bepaalde manier over hun omgeving denken en doen wat zij doen (Pratt, 2000). Volgens Alvesson (2000) is identificatie een zeer belangrijk aspect van het gevoel, denken en gedrag van mensen en kan het verklaren waarom mensen op een bepaalde manier betekenis geven aan gebeurtenissen. Volgens Pratt (2000) kan de identiteit van een individu zelfs gezien worden als de lens waardoor diegene betekenis geeft aan de wereld. Identiteit wordt door Pratt en Alvesson dus gezien als het referentiekader waarmee individuen betekenis geven aan gebeurtenissen en veranderingen. Ashforth, Harrison & Corley (2008) zeggen hier over:

The concept of identity helps capture the essence of who people are and, thus, why they do what they do- it is at the core of why people join organizations and why they voluntarily leave, why they approach their work the way they do and why they interact with others the way they do during that work. (p. 328)

De manier waarop organisatieleden betekenis geven en handelen lijkt daarmee voor en groot deel beïnvloed te worden door hun identiteit of aspecten waarmee zij zich identificeren (Alvesson, 2000; Ashforth et al., 2008; Pratt, 2000). Onderzoek naar identiteit tijdens organisatieveranderingen kan daarom erg waardevol zijn. Het kan inzicht bieden in de manier waarop organisatieleden op de afdeling Markt betekenis geven aan veranderingen en kan wellicht ook verklaren waarom zij dat op die manier doen.

## 2.2 Visies op identiteit in organisatorische context

In deze paragraaf bespreek ik een aantal belangrijk visies op identiteit in organisatorische context. Tevens bespreek ik Martin Parker's theorie over identificatie, dat in dit onderzoek als uitgangspunt is gebruikt.

## Een collectief gedragen organisatie identiteit

In de literatuur zijn er verschillende visies op identiteit in relatie tot organisaties te ontdekken (Albert & Whetten in Ashforth et al., 2008; Martin, 2002; Parker, 2000). In het artikel 'Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions' beschrijven Ashforth et al. (2008) drie belangrijke stromingen uit de literatuur. Ten eerste beschrijven zij het in de jaren negentig populaire concept *Organizational Identity*. Het concept van Organizational Identity gaat uit van een collectief gedragen identiteit in de organisatie (Ashforth et al., 2008). Albert & Whetten (in Ashforth et al., 2008) beschrijven Organizational Identity als het centrale, onderscheidende en duurzame kenmerk van een organisatie. Een organisatie waarbij individuen van verschillende afdelingen een zelfde identiteit delen wordt door Albert en Whetten (in Ashforth et al., 2008) beschreven als een holografische organisatie. Organizational Identity is volgens hen het collectieve antwoord op de vraag: 'wie zijn wij als organisatie?' (Albert & Whetten in Ashforth et al, 2008). Organizational Identity wordt gezien als een statische eenheid en een sterke organisatie identiteit zou individuen verbinden met de organisatie (Beech et al., 2011; Pratt, 2000).

## Verskillende organisatie identiteiten

In de literatuur is er veel kritiek op bovenstaande visie. Verscheidene auteurs (Ashforth et al, 2008; Pratt, 2000; Beech, et al., 2011) geven aan dat het idee van een collectief gedragen organisatie identiteit te abstract is. Volgens hen is de relatie tussen identiteit en betekenisgeving in organisatorische context meer complex. Het identificeren met de organisatie gaat over meer dan enkel het creëren van een link met de abstracte organisatie. Daarnaast is de identiteit van individuen niet alleen gebaseerd op consensus en gedeelde kenmerken met het collectief (Pratt 2000; Ashforth et al. 2008). Deze gedachte sluit aan bij de twee andere stromingen die Ashforth e.a. (2008) beschrijven: De *Social Identity Theory* (SIT) en *Identity Theory*. Waar het concept van Organizational Identity uit gaat van een collectief gedeelde identiteit op het niveau van de organisatie, leggen SIT en Identity Theory nadruk op identiteiten van individuen op verschillende niveaus binnen de organisatie (Ashforth et al., 2008).

SIT maakt onderscheid tussen de persoonlijke en sociale identiteit. Persoonlijk identiteit wordt beschreven als het unieke gevoel van eigenwaarde van het individu. De sociale identiteit wordt gedeeld met een bepaalde groep en beschreven als "That part of an individual's self-concept which derives from his knowledge of his membership of a social group (or groups) together with the value and emotional significance attached to that membership" (Ashforth et al, 2008 p. 327). Volgens Tajfel en Turner (in Ashforth et al., 2008) vormt de sociale component de houding en het gedrag van medewerkers. Individuen voelen zich verbonden met de groep waarmee zij zich identificeren. Die groep kan bijvoorbeeld de afdeling of het team zijn waarin een persoon werkt (Van Dijk & Van Dick, 2009). De Identity Theory kijkt vooral naar de verschillende rollen van een individu. Ashforth et al. (2008) beschrijven Identity Theory als: "Those parts of a self-composed of the meanings that persons attach to the multiple roles they typically play in highly differentiated contemporary societies" (p. 327). De focus ligt niet bij de identiteit van groepen, maar bij rollen zoals die van manager, vriend of expert. De Identity Theory gaat er vanuit dat een individu zich kan identificeren met verschillende rollen (Ashforth et al., 2008).

Volgens Pratt (2000) is er nog te weinig aandacht besteed aan de verschillende niveaus van identiteit, terwijl het juist waardevol is om onderscheid te maken tussen niveaus. Ook volgens Hart & Thompson (2007) is het belangrijk aandacht te hebben voor differentiatie en niet enkel uit te gaan van een collectieve organisatie identiteit. Uit onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat individuen zich sterker identificeren met lagere identiteiten – op afdelings- of teamniveau - omdat dit juist meer impact heeft op de gevoelens en het gedrag (binding) van medewerkers (Hart & Thompson, 2007). Hart en

Thompson (2007) zeggen: “Suggesting that lower order identities tend to be more salient and, therefore, more likely to have a greater impact on cognition, affect and behavior” (p. 313). Dit wordt tevens beargumenteerd door Ashforth et al., (2008). Zij stellen dat wanneer er onderscheid gemaakt wordt tussen ‘hogere’ en ‘lagere’ identiteiten, de lagere identiteiten als belangrijker worden ervaren door medewerkers. Aandacht voor verschillende (lagen van) identiteiten geeft daarom een breder beeld en beter begrip waarom personen op bepaalde manieren reageren, dan alleen te kijken naar de gedeelde kenmerken.

### 2.3 Identificatie als dynamisch concept

Ook Martin Parker (2000) heeft onderzoek gedaan naar identiteit in organisatorische context. In zijn boek ‘*Organizational Culture and Identity*’ stelt hij dat identiteit niet als een statisch, maar als een dynamisch proces gezien moet worden. Daarom moet de term identiteit volgens hem vervangen worden door de term identificatie (Parker, 2000). Parker (2000) gaat uit van de mogelijkheid tot verschillende identiteiten binnen organisaties. Volgens hem kunnen organisatie(culturen) gezien worden als *Fragmented Unities* waar organisatieleden zichzelf soms met een collectief identificeren en op andere momenten als een onderscheidend individu (Parker, 2000). Volgens Parker (2000) verloopt identificatie in organisaties op basis van drie categorieën: Ruimte, Generatie en Functie. Deze categorieën staan in tabel 1 beschreven.

TITEL TABEL		
<b>Ruimtelijk/functioneel</b>	Verschillen in werkplek, gebouw, plek, ruimte plaats	‘Them over there, us over here’
<b>Generatie/geschiedenis</b>	Leeftijd en/of historische verschillen	‘them from that time, us from this time’
<b>Functie</b>	Verschillen in functie/beroep	‘Them who do that, us who do this’

Tabel 1

Een belangrijke aanname die Parker (2000) in zijn boek maakt in relatie tot zijn drie categorieën heeft betrekking op de generaliseerbaarheid daarvan. Volgens Parker zijn de drie categorieën maatschappelijk gelegitimeerd, binnen alle organisaties terug te vinden en spelen zij een belangrijke rol in het identificatieproces van personen (Vermeulen, 2001). Parker (2000) stelt dat individuen de drie categorieën gebruiken om betekenis te geven aan organisatieveranderingen. De categorieën dienen als grammatica om over organisatie identificatie na te denken. Die grammatica beïnvloedt hoe personen op verandering reageren en bepaalt de mate waarin personen veranderingen ondersteunen of niet (Parker, 2000). Parker’s grammatica is in dit onderzoek als uitgangspunt genomen om de processen van identificatie en betekenisgeving op de afdeling Markt te bestuderen.

#### Identificatie als wij-zij onderscheid

Volgens Parker (2000) werken de categorieën uit tabel 1 als een manier om de eigen identiteit en die van de ander te classificeren. Hij ziet identificatie als een vorm van begrenzing. Waarbij gesuggereerd wordt dat een individu als A is maar niet als B. Wat het verschil maakt is afhankelijk van de situatie en concepten waar toe het organisatielid toegang heeft (Parker, 2000). Hierdoor ontstaan er binnen deze drie identificatiecategorieën verschillende groepen, afhankelijk van datgene waar personen zich mee verbonden voelen en zich dus mee identificeren (Parker, 2000). De ruimtelijke categorie is gericht op onderscheid in fysieke ruimtes. Bijvoorbeeld tussen personen uit gebouw A en gebouw B. Individuen in een organisatie kunnen zich meer verbonden voelen met de personen uit gebouw A dan met personen uit gebouw B. Zij identificeren zich op basis van dat ruimtelijke onderscheid met de groep organisatieleden uit gebouw A. De categorie generatie heeft betrekking op de periode dat individuen in een organisatie werken. Waarbij identificatie gebaseerd wordt op een onderscheid

tussen nieuwe en oude werknemers. De categorie met betrekking tot functie gaat over de werkrol van individuen en de werkzaamheden die zij uitvoeren. Zo kan er een onderscheid ontstaan tussen medewerkers en leidinggevendenden op basis van hun functie (Parker, 2000).

Gover en Duxbury (2012) beschrijven het wij-zij onderscheid als *faultlines*.

Het *faultlines* concept gaat uit van het bestaan van scheurlijnen binnen een eenheid. Gover en Duxbury (2012) deden onderzoek naar een verandertraject van een ziekenhuis. Verschillende normen en waarden veroorzaakten scheurlijnen tussen het ziekenhuispersoneel waardoor er subgroepen ontstonden. Tussen die subgroepen ontstonden spanningen en conflicten met algemeen wantrouwen en een mislukt veranderingstraject tot gevolg (Gover & Duxbury, 2012).

Ybema (2010) beschrijft een spanning tussen identiteitsgroepen aan de hand van gevoelens van nostalgie en postalgie. Nostalgie definieert hij als een gevoel van verlies en verlangen naar het verleden ten tijde van de organisatieverandering. Het vertelt een tragisch verhaal waarbij men verlangt naar en rouwt om een vervlogen tijd. Die vervlogen tijd wordt gezien als het gouden tijdperk (Ybema, 2010). Nostalgie representeert volgens Ybema (2010) de bedreiging van geliefde identiteiten en wordt gebruikt door degenen die weerstand tegen de verandering willen bieden, door het heden te demoniseren. Het is de emotie van degenen die het gevoel hebben slachtoffer te zijn geworden van de nieuwe macht en degenen die daar voor staan. Hij maakt bij deze spanning onderscheid tussen lagere en hogere niveaus in de organisatie (Ybema, 2010). De nostalgische stem is volgens hem vaak te horen in de lagere delen van de organisatie of de "unmanaged organization" (Ybema, 2010 p. 486). Daar tegenover staat de postalgische stem van het management. Hij beschrijft dit als 'management postalgia' waarbij de blik op de toekomst is gericht en men juist zoveel mogelijk wil breken met het slechte, inefficiënte, verleden (Ybema, 2010). Managers zien zichzelf als redder om een scheiding te creëren met het verleden of om aan een heden te ontsnappen dat de stempel van vorige generaties draagt (Ybema, 2010).

### Te weinig aandacht voor heterogeniteit?

Volgens Vermeulen (2001) wordt identiteit vanuit bovenstaand perspectief gedefinieerd aan de hand van de ander. Hij zegt: "De eigen identiteit van een organisatie, zuil, groep of individu is gerelateerd aan die van een ander, waartegen het zich kan afzetten" (Vermeulen, 2001 p. 16). Vermeulen (2001) is het hier zelf echter niet mee eens. Volgens hem wordt de eigen identiteit niet uitsluitend geproduceerd uit tegenstellingen met anderen. Identificatie is ook gebaseerd op gemeenschappelijkheid en het creëren van gezamenlijkheid. Hij zegt: "Het 'eigene' wordt niet uitsluitend geproduceerd in tegenstelling met anderen, maar ook in de gerichtheid op degenen die (en datgene wat) ervaren wordt als herkenbare gelijke" (Vermeulen, 2001 p. 19). Een ander punt van kritiek van Vermeulen (2001) heeft betrekking op de ogenschijnlijk absolute scheidslijnen tussen 'wij' en 'zij'. Parker (2002) geeft in zijn boek aan dat wij-zij processen die herkent en geproduceerd worden door organisatieleden, anders zullen zijn voor andere leden. Maar de wij-zij processen zijn in Parker's definitie van identificatie wel het meest prominent. Volgens Vermeulen (2001) schenkt Parker hierdoor te weinig aandacht aan de heterogeniteit binnen groepen. Vermeulen (2001) zegt: "Identiteit gaat niet alleen over in zichzelf coherente groepen of personen die zich via wij-zij processen afscheiden of tegen elkaar afzetten, maar ook over relaties en differentiaties binnen het 'eigene' van die groepen of personen" (p.22). Volgens Vermeulen (2001) is identiteit deel van bredere betekenisgevingsprocessen. Identiteit is niet opgebouwd uit losse componenten zoals iemands leeftijd, functie, nationaliteit of geslacht. Volgens Vermeulen zijn processen van identificatie heterogene en complexe processen waarbij veel tegelijkertijd gebeurt (Vermeulen, 2001).



## 2.4 Organisatieverandering, identiteit en onzekerheid

In dit hoofdstuk wordt uiteengezet dat organisatieverandering een verschijnsel is waarbij sociale identiteit en identificatie belangrijke concepten zijn (Bordia, Hobman, Jones, Callois & Callan, 2004). Organisatieverandering kan destabilisering van de identiteit van medewerkers veroorzaken. Die destabilisering zorgt vaak voor gevoelens van onzekerheid (Gioia & Thomas, 1996). Volgens Ashforth et al. (2008) kunnen medewerkers die zich in sterke mate identificeren met een organisatie, door veranderingen bijvoorbeeld het gevoel krijgen hun plek te verliezen in hun organisatie. Dit gaat vaak gepaard met een gevoel van verlies van eigenwaarde en nut van het werk dat ze doen (Ashforth et al., 2008). Ybema (2010) stelt dat nostalgie voor een gevoel van onzekerheid kan zorgen omdat oude, geliefde, identiteiten bedreigd worden door organisatieveranderingen.

Volgens Homan (2006) moeten medewerkers bij verandertrajecten tot een nieuwe gedeelde betekenisgeving komen die overeenkomt met de betekenisgeving van initiatiefnemers. Dat vereist van medewerkers dat zij bekende betekenissen loslaten (Homan, 2006). Ook het verandertraject op de afdeling Markt vraagt om het loslaten van de oude wijze van betekenisgeving. Specifieke werkwijzen worden vernieuwd en de rol van medewerkers verandert. Dit kan dus onzekerheid veroorzaken omdat datgene waar organisatieleden hun identiteit aan ontleen onder druk komt te staan. Volgens Bordia et al. (2004) heeft onzekerheid invloed op de manier waarop medewerkers veranderingen ervaren en er op reageren. Aandacht voor gevoelens van onzekerheid en bedreiging bij identificatieprocessen is daarom wellicht een vereiste bij onderzoek naar identificatieprocessen.

## 2.5 Three-Perspective-View

Ten slotte bespreek ik in deze paragraaf het *Three-Perspective-View* van Joanne Martin (2002). Het Three-Perspective-View is in dit onderzoek als leidraad gebruikt om identificatieprocessen op de afdeling Markt te bestuderen. Martin (2002) heeft het Three-Perspective-View ontwikkeld als een manier om de cultuur binnen organisaties te bestuderen. Hierin combineert zij drie veel voorkomende cultuurperspectieven (Martin, 2002). Volgens Martin (2002) zijn theorieën die meer perspectieven integreren complexer en moeilijker te begrijpen, maar tegelijkertijd ook waardevoller. Volgens haar draagt het Three-Perspective-View bij aan het inzichtelijk maken van percepties en meningen van mensen met minder macht in organisaties (Martin, 2002). Zij zegt: "When research includes the subjective experiences that mainstream organizational research has underemphasized, that research shakes loose our preconceptions, expands the categories we use to think about organizations, and offers new alternatives for action" (Martin, 2002 p. 11).

Door dit perspectief als leidraad te gebruiken tijdens dit onderzoek hoop ik processen van identificatie en betekenisgeving op de afdeling Markt op verschillende niveaus en vanuit verschillende invalshoeken te kunnen bestuderen.

De perspectieven die Martin (2002) in het Three-Perspective-View combineert zijn het integratie-, het differentiatie- en het fragmentatieperspectief. Het integratieperspectief focust zich op de manifestaties van cultuur die gezamenlijke en overeenkomende interpretaties hebben. Het perspectief richt zich op consensus door de gehele organisatie (Martin, 2002). Martin zegt: "From the integration perspective, culture is like a solid monolith that is seen the same way by most people, no matter from which angle they view it" (Martin, 2002 p. 94). Het integratieperspectief helpt de overeenkomsten in betekenisgeving en identificatie op de afdeling Markt bloot te leggen. Volgens Martin (2002) richten veel consensus theorieën zich echter op een bepaalde groep zoals de topmanagers en bijvoorbeeld niet op de medewerkers op een lager niveau. Terwijl het juist bij die groep waarschijnlijker is waarden, visies en overtuigingen te vinden die afwijken van die van topmanagers (Martin, 2002).

Daarnaast stellen critici dat het moeilijk is vast te houden aan een beeld van homogeniteit en harmonie binnen een organisatie aangezien er zoveel conflicten, tegenstrijdigheden en ambiguïteit is in de tijdelijke organisaties van nu (Martin, 2002). Daarom worden betekenisgeving en identificatie op de afdeling Markt ook bestudeerd vanuit het differentiatieperspectief.

Het differentiatieperspectief richt zich op de culturele manifestaties met tegenstrijdige interpretaties. Dit perspectief gelooft wel dat er consensus bestaat binnen organisaties, maar dan op het niveau van subculturen. Die subculturen kunnen in harmonie of in conflict met elkaar staan. Maar binnen subculturen heerst geen ambiguïteit. "Subcultures are like islands of clarity in a sea of ambiguity" (Martin, 2002 p. 95). Het differentiatieperspectief ziet tegenstrijdigheden en verschillen als iets onontkoombaar en wenselijk. Afwijkende geluiden worden niet de mond gesnoerd of genegeerd. Verschillen tussen subculturen zijn binnen dit perspectief juist het aandachtspunt (Martin, 2002). Door identificatie vanuit dit perspectief te bestuderen hoop ik de percepties van zowel leidinggevendenden als medewerkers een stem te geven.

Het fragmentatie perspectief focust niet op consensus of dissensus maar op de veelzijdigheid van interpretaties. Volgens dit perspectief zijn percepties van organisatieleden ambigu en situatie en context afhankelijk (Martin, 2002). Martin (2002) zegt hierover:

Imagine that individuals in a culture are each assigned a light bulb. When an issue becomes salient (perhaps because a new policy had been introduced or the environment of the collectively has changed), some light bulbs will turn on, signalling who is actively involved (both approving and disapproving) in this issue. At the same time, other light bulbs will remain off, signalling that these individuals are indifferent to or unaware of this particular issue. Another issue would turn on a different set of light bulbs. From a distance, patterns of light would appear and disappear in a constant flux, with no pattern repeated twice. (p. 105)

Door betekenisgeving en identificatie ook vanuit het fragmentatie perspectief te bestuderen hoop ik een veelzijdig beeld te kunnen schetsen van manieren waarop organisatieleden zich identificeren, waarbij tevens rekening wordt gehouden met de mogelijkheid dat medewerkers en leidinggevendenden wellicht niet altijd als twee aparte groepen gezien kunnen worden.

### Three-Perspective-View als analysemethode

Zoals beschreven wordt in dit onderzoek het Three-Perspective-View vooral gebruikt als analysemethode of zienswijze om naar identiteit te kijken. Zoals blijkt uit de literatuur worden identiteit en identificatie op veel verschillende manieren beschreven. Organizational Identity is voornamelijk gefocust op consensus en een collectief gedragen identiteit. Terwijl de SIT en Identity Theory meer aandacht hebben voor verschillende niveaus van identiteit (Ashforth et al., 2008). Parker (2000) legt de nadruk op een wij-zij onderscheid tussen groepen. Maar zoals Parker (2000) zelf ook al enigszins aangeeft en door Vermeulen nogmaals wordt aan gestipt is het ook belangrijk oog te hebben voor fragmentatie. Door het Three-Perspective-View als lens te gebruiken hoop ik alle vormen van betekenisgeving en identiteit bloot te leggen en een niet te eenzijdig beeld te ontwikkelen. Dat kan wat mij betreft waardevolle inzichten bieden voor de studie naar identiteit op de afdeling Markt en de organisatorische context in het algemeen.

## 2.6 Samenvattend

In deze paragraaf heb ik organisatieverandering, betekenisgeving, identiteit en onzekerheid en de verschillende visies daarop behandeld. Ik heb aangegeven dat Parker's categorisatie van identiteit als uitgangspunt is gebruikt in dit onderzoek. Het Three-Perspective-View dient daarbij als lens om zoveel mogelijk facetten van identificatie op de afdeling Markt te kunnen onderscheiden.

## 3 METHODOLOGIE

In dit hoofdstuk bespreek en verantwoord ik de gekozen onderzoeksstrategie en methoden. In paragraaf 3.1 ga ik in op de wetenschapsfilosofische positie die ik als onderzoeker heb ingenomen. In paragraaf 3.2 bespreek ik de gebruikte methoden en licht ik toe hoe ik te werk ben gegaan. Tenslotte bespreek ik in paragraaf 3.3 de kwaliteit van het onderzoek aan de hand van een aantal kwaliteitscriteria en reflecteer ik op mijn rol als onderzoeker.

### 3.1 Onderzoeksstrategie

De onderzoeksstrategie die ik gevolgd heb is interpretatief, kwalitatief en etnografisch. In deze paragraaf zal ik toelichten waarom ik voor deze benadering heb gekozen en op welke manier de concepten bijdragen aan het beantwoorden van mijn onderzoeksvraag.

#### Interpretatief

Bartunek (1984) stelt dat omgevingsfactoren vaak aanleiding zijn voor organisatieverandering. Ook op de afdeling markt zijn verschillende externe ontwikkelingen aanleiding voor de veranderingen. Maar volgens Bartunek (1984) hebben uiteindelijk niet die factoren, maar de manier waarop de verandering wordt geïnterpreteerd invloed op de wijze waarop verandering plaats vindt. In dit onderzoek ligt dus focus ook niet bij de omgevingsfactoren maar bij de manier waarop de veranderingen worden ervaren en geïnterpreteerd door de organisatieleden. Ik wil graag beter begrijpen op welke manier medewerkers en leidinggevendenden op de afdeling Markt de veranderingen ervaren en verklaren waar verschillende vormen van betekenisgeving vandaan komen. De interpretatieve benadering sluit aan bij deze invalshoek omdat het de organisatie probeert te begrijpen vanuit de zienswijze van het organisatielid (Bartunek, 1984). Waardoor de manieren waarop medewerkers en leidinggevendenden op de afdeling Markt zich identificeren en betekenis geven aan de veranderingen worden bloot gelegd. De interpretatieve benadering gaat er tevens vanuit dat dezelfde situatie, handeling of verandering verschillende betekenissen hebben voor verschillende mensen (Bartunek, 1984; Boeije, 2010). Deze benadering helpt daarmee aandacht te hebben voor de verschillende vormen van interpretatie en betekenisgeving aan de verandering op de afdeling Markt.

#### Kwalitatief

In aansluiting op de interpretatieve benadering van dit onderzoek ga ik uit van een kwalitatieve onderzoeksmethode. Kwalitatief onderzoek wordt gezien als een studie naar de empirische wereld vanuit het perspectief van de onderzochte personen (Marshall & Rossman, 1999). Volgens Marshall & Rossman (1999) is het doen van kwalitatief onderzoek een proces van het beter proberen te begrijpen van de complexiteit van de menselijke ervaring. Kwalitatief onderzoek is daarom een bruikbare methode om organisatiegebeurtenissen, zoals de veranderingen op de afdeling Markt, te onderzoeken. Het zorgt voor de flexibiliteit die nodig is voor het verkrijgen van 'in-depth' begrip van individuele ervaring en de relaties en context waarin die ervaringen ontstaan (Bryant, 2006). De flexibiliteit van de onderzoekaankpak en de nadruk op individuele ervaring zorgt er voor dat de onderzoeker zich bewust wordt van de verschillende 'talen' die gesproken worden in de organisatie. Waardoor ook de ervaringen die niet door iedereen gedeeld worden op de afdeling Markt, wel een stem krijgen in dit onderzoek (Bryant, 2006). In dit geval helpt de kwalitatieve methode vormen van identificatie, die wellicht niet door iedereen op de afdeling Markt gedeeld worden, te openbaren. Behalve het beschrijven van die identificaties en wijze van betekenisgeving aan de verandering heeft dit onderzoek ook tot doel een mogelijke verklaring te bieden voor die identificaties en vormen van

betekenisgeving. Ook daarvoor is de kwalitatieve methode geschikt. Volgens Boeije (2010) is het verklaren van onderzoeksthema's één van de kenmerken van kwalitatief onderzoek.

### Etnografisch

Ten slotte is de vorm van onderzoek etnografisch. Dit is een zeer belangrijk aspect van deze studie omdat bij deze methode de betekenisgeving van de actoren centraal staat. De onderzoeker is aanwezig in het 'veld' om de mensen en gebeurtenissen beter te kunnen begrijpen. Hij dompelt zich onder in het leven en de omgeving van het fenomeen dat hij onderzoekt en probeert op die manier het fenomeen in haar sociale en culturele context te plaatsen (van Hulst, 2008; Myers, 1999).

Etnografisch onderzoek in een organisatie wordt wel eens vergeleken met een casestudy. Het grote verschil zit echter in de mate waarin een onderzoeker zich onderdompelt in de onderzochte groep. Bij een case study haalt de onderzoeker zijn data voornamelijk uit interviews, aangevuld met documenten en notulen van vergaderingen en overleggen. Bij etnografisch onderzoek wordt dat aangevuld met data uit observaties uit het veld (Myers, 1999).

Het onderzoeksveld bestaat in dit onderzoek uit de afdeling Markt van Eneco. Door aanwezig te zijn in het veld en tevens een aantal uren per week mee te werken aan de taken van de teams heb ik geprobeerd inzicht te verkrijgen in het vraagstuk, de context van de situatie, het jargon en de dynamiek op de werkvloer. Mijn aanwezigheid heeft daarnaast geholpen een vertrouwensband op te bouwen met respondenten waardoor zij zich tijdens de interviews veilig en vertrouwd genoeg voelden om te vertellen over hun ervaringen op het werk. In paragraaf 3.3 ga ik dieper in op de voor en nadelen van etnografisch onderzoek en mijn rol als onderzoeker daarbij.

### 3.2 Onderzoeksmethoden en –analyse

In deze paragraaf bespreek ik eerst de methoden die gebruikt zijn om data te verzamelen. Daarna bespreek ik de manier van data analyse.

#### Documenten

Vanwege mijn aanwezigheid in de organisatie had ik goede toegang tot documenten, mails en rapporten. Ik ben het onderzoek begonnen met het verzamelen en lezen van documenten en dit heeft bijgedragen aan het schetsen van de context van de veranderingen op de afdeling Markt. Tevens gaven de documenten mij een beeld van Eneco als organisatie en de omgeving waarin de energiemaatschappij zich bevindt. Documenten die ik daarvoor gebruikt heb bestonden onder andere uit kennisdossiers, jaarverslagen, PowerPoint presentaties, artikelen op het intranet. Ook maakte het analyseren van de documenten inzichtelijk hoe het management van Eneco de veranderingen ziet en daarover communiceert. Een PowerPoint presentatie maakte bijvoorbeeld duidelijk dat Eneco veel en expliciet communiceert over de transformatie die zij als organisatie met haar medewerkers moet ondergaan.

#### Observaties

De keuze voor etnografisch onderzoek maakte het mogelijk om de gang van zaken en interactie tussen organisatieleden op de afdeling te observeren. De primaire reden voor observaties is vaak om na te gaan of mensen ook daadwerkelijk doen wat zij zeggen te doen. Maar observaties geven ook op een natuurlijk manier inzicht in interacties tussen mensen, de context en de omgeving (Mulhall, 2003). Tijdens de periode op de werkvloer zijn gebeurtenissen, handelingen en interacties tussen organisatieleden op een ongestructureerde manier geobserveerd. Daarbij wordt er niet gebruikt gemaakt van een lijst met aandachtspunten maar er wordt gelet op de alledaagse gang van zaken (Mulhall, 2003). Volgens Mulhall (2003) toont de manier waarop mensen zich bewegen, kleden en interacteren een belangrijk onderdeel van en aanknopingspunten voor de manier waarop sociale omgevingen zijn geconstrueerd. Deze vorm van data kan daarom erg belangrijke informatie geven

over de oorzaken waarom personen op een bepaalde manier betekenis geven aan situaties (Mulhall, 2003).

De observaties zijn een belangrijke bron van data geweest. In de beginfase van het onderzoek hebben deze observaties mij vooral geholpen te bepalen wat er speelde op de afdeling en wat de focus van het onderzoek zou worden. Vanwege mijn aanwezigheid heb ik veel gesprekken opgevangen tussen medewerkers en leidinggevenden onderling. Hierdoor werd het voor mij duidelijk dat de veranderingen op de afdeling Markt op diverse wijzen werden ervaren. De observaties zijn tevens gebruikt om onderwerpen voor de interviewtopiclijst op te stellen. Uit de observaties bleek bijvoorbeeld dat er binnen de teams veel gesproken werd over andere teams. Ik heb op basis van die informatie besloten in mijn interviews ook naar het contact en de samenwerking met andere teams te vragen. Daarnaast bleek uit de observaties dat de afdeling zeer divers is qua personeelsbezetting. Er werken bijvoorbeeld medewerkers met verschillende functies<sup>5</sup>, opleidingsniveaus en sinds de overname van Oxxio ook met verschillende organisatieachtergronden. Uit de observaties bleek dat die verschillen ook vaak genoemd of benadrukt werden. Dat gaf mij het inzicht bracht dat identificatie wellicht een belangrijk onderwerp zou kunnen zijn voor dit onderzoek.

Tenslotte hebben de observaties tijdens de analysefase een belangrijke rol gespeeld. Ik heb tekstfragmenten uit de observaties vergeleken met fragmenten uit interviews. Dit heeft extra inzichten opgeleverd met betrekking tot de data. Uit de interviews kwam het thema opleiding bijvoorbeeld niet sterk naar voren. Maar nadat ik mijn observaties nogmaals had doorgenomen bleek dit wel een belangrijk en terugkerend onderwerp te zijn. Op deze manier hebben de observaties mijn bevindingen versterkt en mij geholpen een zo breed mogelijk beeld te creëren van de verschillende ervaringen van medewerkers en leidinggevenden op de afdeling Markt (Boeije, 2010). De observaties zijn allemaal voorzien van informatie over de datum en de context waarin de observaties plaats vonden. Daarnaast heb ik geprobeerd objectieve observaties en subjectieve gedachten zoveel mogelijk te scheiden door mijn gedachten en interpretaties tussen haakjes te plaatsen (Mulhall, 2003; Boeije, 2010). De observaties zijn terug te vinden in bijlage 3.

### Semigestructureerde Interviews

Ten slotte zijn er interviews gehouden om dieper in te gaan op thema's die uit de documenten en observaties belangrijk bleken. Volgens Boeije (2010) kunnen interviewvormen onderscheiden worden aan de hand van hun structuur. Bij een ongestructureerd, open interview heeft de respondent meer invloed op het verloop en de inhoud van het interview. Terwijl bij een gestructureerd, voorbereid interview de onderzoeker meer sturend is. Omdat kwalitatieve onderzoekers op zoek zijn naar dieper begrip van het fenomeen zijn interviews binnen kwalitatief onderzoek vaak semigestructureerd (Boeije, 2010). In dit onderzoek is gekozen voor semigestructureerde interviews zodat respondenten zoveel mogelijk hun eigen verhaal konden vertellen en er flexibiliteit in het verloop van het interview mogelijk was (Boeije, 2010; Bryant, 2006).

### Topiclijst

Voorafgaand is er een topiclijst (bijlage 4) opgesteld om tijdens het interview een zo goed mogelijk inzicht te verkrijgen in de manier waarop organisatieleden op de afdeling Markt betekenis geven aan de veranderingen. In de topiclijst zijn ook onderwerpen gerelateerd aan identiteit opgenomen. Dit is gedaan omdat op basis van de observaties en (explorerende) literatuurstudie bleek dat identiteit wellicht van invloed zou kunnen zijn op de wijze van betekenisgeving. Parker's categorisatie en het Three-Perspective-View zijn daarbij als uitgangspunt genomen. De verschillende topics zijn in een logische volgorde gezet. Elke topic is voorzien van een inleidende vraag die als startpunt kon dienen

---

<sup>5</sup> In bijlage 2 is een overzicht van de verschillende functies op de afdeling Markt toegevoegd.

om de respondent zoveel mogelijk te faciliteren (Boeije, 2010). Boeije (2010) geeft echter aan dat de volgorde van de topiclijst niet opgelegd moet worden aan respondenten tijdens interviews. Het is volgens haar bij kwalitatief onderzoek van belang dat de topic lijst op een flexibele manier gebruikt wordt (Boeije, 2010). Die flexibiliteit is tijdens de interviews gewaarborgd. Wanneer een respondent zelf over een onderwerp begon dat volgens de topiclijst nog niet aan de orde was ging ik daar in mee. Tevens zijn relevante onderwerpen die niet op de topiclijst stonden maar wel in de interviews werden genoemd, genoteerd en in de volgende interviews meegenomen.

### Tekeningen

Volgens Leavy (2015) draagt creativiteit bij aan het onthullen van verschillende vormen van betekenisgeving. Daarom ben ik alle interviews begonnen met de vraag of respondenten hun beeld van Eneco en de afdeling en hun rol daarbinnen wilden tekenen (bijlage 5). Dit is afgeleid van de *organization-in-the-mind* methode (Newton, Long & Sievers; 2006). Daarbij wordt aan respondenten gevraagd hun beeld van de organisatie en hun rol te tekenen. Hierdoor staat de respondent stil bij de rol die hij vervult en de manier waarop hij in de organisatie staat. Dit kan helpen (eventuele) onbewuste denkbeelden bloot te leggen en de complexiteit van betekenisgeving meer inzichtelijke te maken (Leavy, 2015; Newton et al., 2006). Ook helpt tekenen volgens deze methode de structuur van de organisaties bloot te leggen. De impact van omgeving waarin een persoon werkt is groot en vaak worden aspecten niet bewust ervaren. In een tekeningen komen die onbewuste aspecten wel naar voren (Newton et al., 2006). Volgens Newton, Long en Sievers (2006) kan het maken van tekeningen tevens acteren als overgangsobject en faciliteert het communicatie.

Daarnaast diende het tekenen als een ijsbreker om de interviews minder formeel en meer als een gesprek te laten voelen. Het doel was om het interview zo informeel mogelijk te laten verlopen zodat de respondenten zo eerlijk mogelijk zouden vertellen over hun ervaringen en ik als onderzoeker niet te veel zou sturen. Ook gaven de tekeningen mij de mogelijkheid tijdens het interview terug te gaan naar de tekening en verdieping te vragen.

### Respondenten

Een aantal respondenten is geworven door hen direct te vragen of zij geïnterviewd wilden worden. De andere respondenten zijn verworven door tijdens standups<sup>6</sup> op een vrijblijvende manier te informeren of er personen waren die geïnterviewd wilden worden. Tijdens mijn periode op de werkvloer had ik een idee gevormd van de personen (6) die ik graag wilde interviewen. Deze personen wilde ik spreken omdat ik dacht daarmee verschillende wijze van identificatie en perspectieven ten op zichte van de veranderingen bloot te leggen (Silverman, 2010). Ik heb besloten eerst tijdens de stand-ups een oproep te doen en op basis van de aanmeldingen te kijken wie ik nog expliciet wilde vragen. Tijdens de stand-ups van de teams heb ik verteld dat ik onderzoek wilde doen naar de ervaring van het werk en de veranderingen en daarvoor verschillende personen uit de teams wilde spreken. Ik heb gevraagd of er mensen waren die daar aan mee wilden werken in de vorm van interviews en daarbij aangegeven dat alle informatie uit de interviews anoniem zou blijven. Uiteindelijk meldde negen personen zich vrijwillig aan, waarvan vier personen die ik sowieso wilde spreken. Op dat moment heb ik gekeken of de respondentengroep uit een realistische afspiegeling van de populatie op de afdeling Markt bestond. Daarna ben ik overgegaan op *purposive sampling* (Silverman, 2011). Dit betekent dat er nog vier respondenten zijn geselecteerd op basis van hun functie en organisatieachtergrond zodat de respondentengroep zou bestaan uit een reële weergave van de afdeling Markt. Zij stemden direct toe.

---

<sup>6</sup> Elk team heeft dagelijks een dagstart (standup) waar een overzicht van de taken en werkvoorraden van de dag wordt gegeven. De standups worden ook als een mogelijkheid gezien zaken te bespreken.

In tabel 2 wordt per team het aantal respondenten getoond en de verdeling in rol, leeftijdscategorie, organisatieachtergrond en periode dat een respondent bij Eneco werkzaam is (Generatie)<sup>7</sup> om een zo overzichtelijk en duidelijk mogelijk beeld te tonen van de populatie. In bijlage 6 is dit per respondent aangegeven (Boeije, 2010).

TEAM	INTERVIEWS	ROL	ACHTERGROND	GENERATIE
<b>Team 1</b>	5	LG 1x	Eneco 2x	-15 2x
		MW 4x	Oxxio 3x	+15 3x
<b>Team 2</b>	3	LG 0x	Eneco 3x	-15 1x
		MW 3x	Oxxio 0x	+15 2x
<b>Team 3</b>	3	LG 1x	Eneco 2x	-15 1x
		MW 2x	Oxxio 1x	+15 2x
<b>N.v.t*</b>	2	LG 2x	Eneco: 0x	-15 2x
		MW 0x	Oxxio 2x	+15 0x
<b>Totaal</b> *Twee leidinggevendenden zijn niet verbonden aan een specifiek team.	13			

Tabel 2

De meeste interviews zijn gehouden op vrijwillig basis. Dit heeft mijns inziens bijgedragen aan een veilig en vertrouwd gevoel voor de respondenten waardoor zij eerlijk over hun ervaringen op de afdeling hebben verteld (Muhall, 2003; Van Hulst 2008). Het nadeel van de interviews op vrijwillige basis is dat ik op deze manier wellicht niet de personen heb gesproken met een negatieve of ongeïnteresseerde houding ten opzichte van het werk en de veranderingen (Silverman 2011; Boeije, 2010). Ik ga er echter vanuit dat de data uit de observaties personen met een negatieve of ongeïnteresseerde houding een stem hebben gegeven en ik daardoor toch een eerlijk inzicht in wijze van identificatie en betekenisgeving heb kunnen vormen.

Er zijn uiteindelijk 13 interviews gehouden. De interviews vonden plaats in een periode van vier weken vanaf 20 april 2015 tot en met 15 mei 2015. 12 interviews zijn face-to-face gehouden, één interview telefonisch<sup>8</sup>. De interviews duurden 45 tot 80 minuten. Alle interviews zijn opgenomen en daarna getranscribeerd. Transcripties van de interviews zijn te vinden in bijlage 7.

### Data analyse

In de analysefase wordt de ruwe data gesorteerd, gecategoriseerd en aan elkaar gerelateerd. Met behulp van codering schept de onderzoeker orde in de enorme hoeveelheid ruwe data (Boeije,

<sup>7</sup> De periode dat een persoon werkzaam is bij Eneco wordt in dit onderzoek gedefinieerd als Generatie. Daarbij wordt een onderscheid gemaakt tussen personen die 15 jaar (+15) of langer bij Eneco werken en personen die minder dan 15 jaar (-15) bij Eneco werken. Er is gekozen voor deze verdeling omdat personen van de 15+ generatie Eneco in de vorm van acht regionale organisaties hebben meegemaakt. Sinds 2000 is Eneco tevens gecommmercialiseerd. Op basis van de data is gebleken dat dit invloed heeft op de wijze van betekenisgeving. Dit onderscheid is na afloop van de dataverzameling gemaakt en niet meegenomen in de keuze voor respondenten.

<sup>8</sup> Het interview is telefonisch gehouden omdat de respondent vanwege fysieke problemen niet naar kantoor kon komen.

2010). In deze paragraaf beschrijf ik de analysefase van dit onderzoek. De analyse bestond uit drie fasen van coderen: open, axiaal en selectief (Boeije, 2010).

Bij open coderen wordt de data opgedeeld in fragmenten. Die fragmenten worden met elkaar vergeleken en gegroepeerd in categorieën met betrekking tot het zelfde onderwerp. Daarna krijgen ze een code. Uiteindelijk resulteert dit in een lijst met codes (Boeije, 2010). Tijdens de fase van open coderen zijn alle transcripten doorgelezen en de data is opgedeeld in fragmenten. Die fragmenten zijn gegroepeerd in betekenisvolle categorieën. Hierdoor worden stukken tekst uit de interviews in stukjes geknipt waarna de onderzoeker de stukjes die bij elkaar lijken te horen combineert (Boeije, 2010). Tijdens deze fase kwamen er veel verschillende onderwerpen naar boven zoals werkdruk, onzekerheid, werkwijze en organisatieachtergrond. Op een gegeven moment leken alle onderwerpen belangrijk en relevant waardoor ik door de bomen het bos niet meer zag. Ik ben toen nogmaals door alle data gegaan en tot de conclusie gekomen dat onderwerpen als werkdruk, onzekerheid, werkwijze en organisatieachtergrond verbonden zijn met categorieën waar organisatieleden zich mee identificeren. Uiteindelijk zijn na een aantal keer heen en weer bewegen, aanpassen, samenvoegen en scheiden vier categorieën gedefinieerd. Dit zijn de bouwstenen van het onderzoek geworden (Silverman, 2010).

De tweede fase bestond uit axiaal coderen. Dit is een meer abstract proces en bestaat uit coderen rondom een aantal categorieën (Boeije, 2010). Deze fase hielp mij met een meer gefocuste blik naar de data te kijken. Ik heb de transcripten nogmaals gelezen en belangrijke subcategorieën gecodeerd die binnen de identificatiecategorieën naar voren kwamen. Zo bleek dat elke identificatiecategorie, die in de eerste fase van analyse was vastgesteld, een spanning bevatte. In deze fase werd bijvoorbeeld duidelijk dat er binnen de identificatiecategorie Team een spanning bestaat tussen teamdoel en het afdelingsdoel. Deze fase bracht ook nieuwe ideeën met betrekking tot de data. Door vergelijking van tekstfragmenten uit de observaties en interviews bleek onder andere dat leeftijd niet als aparte identificatiecategorie, maar onderdeel van de identificatiecategorie Generatie gezien moest worden. Het axiaal coderen heeft mij geholpen verbanden scherper te zien en uiteindelijk gezorgd voor samenhang in de bevindingen (Boeije, 2010, Silverman, 2011).

De laatste fase bestond uit selectieve codering. Selectieve codering probeert categorieën aan elkaar te relateren om te begrijpen wat er gaande is in het veld (Boeije, 2010). In deze fase ben ik ook terug gegaan naar de literatuur en heb ik mijn bevindingen vergeleken met bestaande theorieën. In deze laatste fase bleek bijvoorbeeld dat mijn bevindingen overeenkomsten én verschillen vertoonden met Parker's theorie over identificatie. Aan de hand van mijn data en de literatuur over identificatie heb ik in deze fase mijn bevindingen geanalyseerd. Tenslotte zijn in deze fase ook het antwoord op de onderzoeksvraag en de daaruit volgende conclusies voortgekomen.

Door het schrijven van memo's heb ik tijdens de data analyse mijn gedachten en ideeën over de data kunnen verwerken. Memo's zijn een hulpmiddel voor de onderzoeker om opvallende aspecten in de data te verhelderen (Saldaña, 2013). De memo's zijn gebruikt als een soort logboek om vast te leggen en te bepalen wat de belangrijkste onderwerpen in de data waren.

### 3.3 Kwaliteitscriteria en rol van de onderzoeker

In deze paragraaf bespreek ik de kwaliteitscriteria van dit onderzoek en reflecteer ik op mijn rol als onderzoeker. Daarbij ga ik tevens in op de voor- en nadelen van etnografisch onderzoek.

#### Kwaliteitscriteria

De kwaliteit van het onderzoek wordt bij kwantitatieve methoden vaak gemeten op basis van betrouwbaarheid en validiteit. Ook bij kwalitatief onderzoek zijn dit belangrijke criteria. Maar omdat



beide onderzoeksmethoden zo van elkaar verschillen en uit gaan van andere vooronderstellingen zijn de paradigma-specifieke criteria voor het waarborgen van kwaliteit niet met elkaar te vergelijken (Barrett, Morse, Mayan, Olson & Spiers, 2002). Volgens verschillende auteurs zijn de kwantitatieve definities van betrouwbaarheid en validiteit bijvoorbeeld niet altijd toepasbaar op kwalitatief onderzoek (Barrett et al., 2002; Boeije, 2010; Silverman, 2010). Boeije (2010) stelt dat duidelijke methodologische verantwoording, reflectie op de eigen onderzoeksrol en triangulatie criteria zijn om de betrouwbaarheid en validiteit van kwalitatief onderzoek te meten en waarborgen. In deze paragraaf ga ik in op die drie criteria en bespreek ik hoe ik daarmee heb geprobeerd de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen.

### Methodologische verantwoording

Methodologische verantwoording betekent dat de onderzoeker zorgvuldig documenteert wat hij gedaan heeft, op welke manier en waarom. Hierdoor kunnen anderen de betrouwbaarheid beoordelen. Daarnaast geeft een uitgebreide methodologische verantwoording de mogelijkheid om het onderzoek te herhalen (Boeije, 2010). Dit brengt bij kwalitatief onderzoek echter wel een aantal problemen met zich mee. Ten eerste omdat kwalitatief onderzoek juist uit gaat van flexibele methoden wat de onderzoeker in staat stelt zich aan te passen aan hetgeen belangrijk en relevant blijkt. Die flexibiliteit is een bedreiging voor de betrouwbaarheid en herhaalbaarheid van het onderzoek (Boeije, 2010). Om dit zoveel mogelijk tegen te gaan is in dit onderzoek de topiclijst als bijlage toegevoegd (Bijlage 6) en worden in het conceptueel kader mijn theoretische uitgangspunten beschreven. Daarnaast verloopt data analyse bij kwalitatief onderzoek nooit geheel gestandaardiseerd en in een lineaire lijn van data naar conclusies (Boeije, 2010). Als onderzoeker moet je continue heen en weer bewegen van het design en de implementatie naar de onderzoeksvraag, literatuur, data verzameling en analyse om te zorgen voor congruentie hier tussen (Barrett et al., 2002). Door in paragraaf 3.2 duidelijk en uitgebreid te beschrijven hoe het analyse proces is verlopen hoop ik de betrouwbaarheid van het onderzoek zoveel mogelijk te waarborgen.

### Rol onderzoeker

Zoals besproken in paragraaf 3.1 is de vorm van onderzoek etnografisch. Voor de keuze van deze methode zijn een aantal voor- en nadelen te noemen. Veel auteurs benadrukken de diepgang van etnografisch onderzoek als één van de grote voordelen (Myers, 1999; Van Hulst, 2008). Omdat de onderzoeker voor een langere periode aanwezig is ziet hij wat mensen doen maar daarnaast ook wat mensen zeggen dat zij doen. Na verloop van tijd kan de onderzoeker daarom een diepgaand inzicht vormen van de mensen, de organisatie en de bredere context waarin zij werken (Myers, 1999). Myers (1999) zegt: "By going to where the action is, the field researcher develops an intimate familiarity with the dilemmas, frustrations, routines, relationships and risks that are part of everyday life"(5).

Maar etnografisch onderzoek heeft ook een aantal beperkingen. Ten eerste heeft het gevolgen voor de validiteit van het onderzoek. Validiteit wordt door Boeije (2010) beschreven als de waarheid. Een valide onderzoek toont zo objectief mogelijk de waarheid. Bij kwalitatief onderzoek is dat altijd lastig omdat het uit gaat van interpretaties. Om de validiteit toch zo goed mogelijk te waarborgen zijn alle interviews woord voor woord uitgeschreven (bijlage 7) en zijn ook de observaties en gedachten die ik daar als onderzoeker bij had toegevoegd (bijlage 2).

Een tweede beperking van etnografisch onderzoek betreft de omvang en breedte. Etnografisch onderzoek blijft vaak beperkt tot één organisatie of cultuur. Een veelgehoord punt van kritiek is dan ook dat etnografisch onderzoek slechts leidt tot diepgaande kennis over één bepaalde situatie. En dat er op basis van die enkele situatie geen algemene modellen ontwikkeld kunnen worden (Myers, 1999). Toch kan de kennis wel gebruikt worden in andere organisaties als daarbij rekening wordt

gehouden met de specifieke context en situatie van de organisatie (LeCompte & Goetz, 1982). Volgens de auteurs kan er op basis van etnografisch onderzoek theoretisch gegeneraliseerd worden. Het onderzoek levert dan een bijdrage aan de bestaande theorie over een onderwerp door niet te generaliseren naar populatie maar naar theorie (LeCompte & Goetz, 1982).

Ten derde bestaat er bij etnografisch onderzoek het gevaar te verdrinken in de data. Door de enorme hoeveelheid data die tijdens een etnografische studie verzameld wordt is het soms moeilijk hoofd- en bijzaken te scheiden (Myers, 1999). Tijdens dit onderzoek kwam ik er achter moeite te hebben met het maken van dit onderscheid. De vele data gaven mij het gevoel alles in het onderzoek te moeten betrekken om een zo goed mogelijk verhaal neer te zetten. Dit leidde slechts tot een te algemeen en breed verhaal zonder duidelijke conclusies. Myers (1999) zegt dat het belangrijk is dat onderzoekers strategieën ontwikkelen zodat zij om kunnen gaan met de enorme hoeveelheid data die zij verzamelen tijdens het onderzoeksproces. Hij adviseert etnografen om in elke stap van het onderzoek data samen te vatten en te classificeren (Myers, 1999). Door memo's te schrijven en mijn data te bespreken met medestudenten, medestagiaires, mijn afstudeerbegeleider en familie heb ik uiteindelijk de focus weer kunnen vinden en een duidelijk onderscheid kunnen maken tussen hoofd- en bijzaken (Saldaña, 2013; Boeije, 2010).

Ten vierde is de kwestie van lidmaatschap van de onderzoeksgroep een belangrijk aandachtspunt binnen etnografisch onderzoek vanwege de nauwe verbondenheid met de verzamelde data en analyse (Buckle & Dwyer, 2009). Adler en Adler (1987) beschrijven drie vormen van lidmaatschap. Het perifere lid dat niet participeert in de activiteiten van de groep. Het actieve lid dat betrokken raakt bij de belangrijkste activiteiten van de groep, maar zichzelf niet volledig aanpast aan de waarden en doelen van de groep. En tenslotte het complete lid waarbij de onderzoeker één wordt met de groep. Tijdens mijn onderzoek heb ik een aantal uren per week meegewerkt met de taken van de teams. Ik was echter geen volledig meewerkstagiaire. Mijn hoofdtak was het doen van onderzoek. Mijn rol sluit daarmee het meest aan bij Adler & Adler's beschrijving van het actieve lid. Dit heeft zowel voor- als nadelen. Enerzijds kon ik hierdoor een vertrouwensband opbouwen met medewerkers en leidinggevendenden waardoor zij meer open en eerlijk durfden te zijn tijdens de interviews. Anderzijds maakte mijn aanwezigheid het soms lastig om objectief te blijven. En vergrootte het de kans dat mijn analyse van de data werd beïnvloed door persoonlijke voorkeuren (Adler & Adler, 1987). Ik heb geprobeerd dit zoveel mogelijk te minimaliseren door mijn gedachten over personen en gebeurtenissen op te schrijven en eventuele voorkeuren zo inzichtelijk te maken (Buckle & Dwyer, 2009). Daarnaast hielp het om observaties en interpretaties te bespreken met mijn intervisie groepje, medestagiaires en mijn afstudeerbegeleider vanuit de Universiteit. Zij hebben mij een aantal keer gewezen op aspecten die ik zelf niet meer zag of onbewust een bepaalde oorzaak had toegedicht.

### Triangulatie

Tenslotte is triangulatie een belangrijk criterium om kwaliteit te waarborgen. Silverman (2010) zegt hierover:

By having a cumulative view of data drawn from different context, we may, as in trigonometry, be able to triangulate the 'true' state of affairs by examining where the different data intersect. In this way, some qualitative researchers believe that triangulation may improve the reliability of a single method. (p 133)

Het gebruik van meerdere vormen van dataverzameling kan volgens Silverman (2010) de betrouwbaarheid van kwalitatief onderzoek dus vergroten. In dit onderzoek is door het gebruik van zowel documentanalyse, observaties als interviews geprobeerd de identificatieprocessen en wijze

van betekenisgeving op de afdeling Markt in zijn geheel te bestuderen. Dit vergroot de kans dat aspecten die door de ene methode onderbelicht blijven wel naar voren komen bij de andere methode. Hierdoor kan de onderzoeker een zo breed en compleet mogelijk beeld vormen van de situatie (Silverman, 2010). Door bijvoorbeeld fragmenten uit observaties te koppelen aan fragmenten uit interviews werd het mogelijk te verklaren hoe organisatieleden betekenis geven aan de veranderingen. En om een aantal vooronderstellingen bloot te leggen die aan gedrag, interactie en verhalen ten grondslag lagen (Beech et al., 2011). Triangulatie heeft er tevens aan bijgedragen dat factoren die niet (duidelijk) naar voren kwamen in de interviews toch zijn meegenomen in het onderzoek. Voorbeelden hiervan zijn de negatieve reacties ten opzichte van de veranderingen op de afdeling en gevoelens van onzekerheid. Tijdens interviews werden deze thema's niet of in mindere mate belicht terwijl uit de observaties bleek dat dit weldegelijk belangrijke aspecten waren. Dankzij de observaties zijn deze thema's toch gebruikt in de analyse en zij hebben uiteindelijk meer verdieping en inzicht gebracht. Tevens draagt het gebruik van het Three-Perspective-View bij aan triangulatie. Hierdoor is er zowel via een integratie, differentiatie en fragmentatie perspectief naar de data gekeken en zijn zoveel mogelijk aspecten van identificatie belicht.

### 3.4 Samenvattend

In dit hoofdstuk is de methodologie van dit onderzoek besproken. Het onderzoek gaat uit van een kwalitatieve, interpretatieve en etnografische onderzoeksbenadering. Documenten, observaties en semigestructureerde interviews zijn gebruikt om data te verzamelen. Daarbij zijn zorgvuldige methodologische verantwoording, reflectie op het onderzoeksproces, reflectie op mijn rol als onderzoeker en triangulatie gebruikt om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen.

## 4 BEVINDINGEN

Dit hoofdstuk gaat over de bevindingen die uit mijn observaties en interviews naar voren komen. Uit de vorige paragrafen is duidelijk geworden dat identificatie en betekenisgeving met elkaar verbonden zijn. De categorie waarmee je je identificeert bepaalt je referentiekader. Dat referentiekader heeft weer invloed op de manier waarop personen betekenis geven aan gebeurtenissen en handelingen. Martin Parker heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan de literatuur over identificatie in organisatorische context. Met zijn onderscheid in drie identificatiecategorieën in mijn achterhoofd, ben ik dit onderzoek gestart. In dit hoofdstuk bespreek ik de vier identificatiecategorieën die op basis van de interviews en observaties op de afdeling Markt te onderscheiden zijn: Team (4.2), Rol (4.3), Generatie (4.4) en Organisatieachtergrond (4.5). Binnen elke categorie ontstaan spanningsvelden. In elke paragraaf wordt het hoofdspanningsveld binnen de identificatiecategorie en de factoren die daaraan ten grondslag liggen besproken. Uit de verzamelde data blijkt tevens dat onzekerheid een terugkerend thema is op de afdeling. In paragraaf 4.6 ga ik hier dieper op in.

### 4.1 Verandering en reacties op afdeling Markt

Zoals beschreven in hoofdstuk 1 is de afdeling Markt één van de eerste afdelingen binnen Eneco waar de nadruk op efficiënter werken en slimmere werkwijzen duidelijk zichtbaar wordt. De veranderingen bestaan enerzijds uit het ontwikkelen van slimmere werkprocessen, anderzijds wordt er van medewerkers een meer multidisciplinaire rol verwacht. Hiermee wil het management van Eneco uiteindelijk een efficiëntere afdeling en organisatie creëren.

Het merendeel van de respondenten zegt het eens te zijn met de visie dat Eneco moet veranderen om te kunnen overleven als energiemaatschappij. Maar de manier waarop medewerkers vervolgens op de veranderingen reageren varieert. Tijdens mijn periode op de werkvloer heb ik gemerkt dat, hoewel iedereen de veranderingen zegt te begrijpen, er ook medewerkers zijn die liever alles bij het oude laten. Zij vragen zich bijvoorbeeld af waarom ze het werk opeens anders moeten uitvoeren terwijl ze het al jarenlang het op dezelfde manier doen. Anderzijds zijn er ook medewerkers die de veranderingen als een mogelijkheid zien voor hun persoonlijke ontwikkeling. Zo zijn een aantal medewerkers proactief verbeterinitiatieven voor bepaalde werkzaamheden opgestart. Dat de veranderingen verschillende reacties veroorzaken bij medewerkers wordt bevestigd in interviews.

“Ehmmm.....nou ja ik denk dat de boodschap op zich wel binnen gekomen is bij de meesten. Ik denk wel dat ze snappen dat er wat verandert. Ehm..... alleen het effect is bij iedereen weer anders.” (respondent 1)

Een medewerker vertelt over het Fit For the Future (FFF) programma van Eneco. Medewerkers die ‘fit’ bevonden worden, beschikken volgens Eneco over de vereiste kennis en vaardigheden om de komende jaren bij Eneco te kunnen blijven werken. Medewerkers die niet het label ‘fit’ krijgen zullen zich moeten ontwikkelen om deze kennis en vaardigheden te verkrijgen. Lukt dat niet, of willen ze dat niet, dan zullen deze medewerkers uiteindelijk de organisatie moeten verlaten.

“Het kan beide kanten op gaan. Er zijn ook mensen die te horen krijgen ik ben niet Fit, nou ja, dan ga ik om me heen kijken en wat anders doen. Maar er zijn ook mensen die blijven zich ziek melden of blijven zitten tot ze echt weggestuurd worden. Je hebt ook mensen die het signaal wel goed oppakken en proberen te veranderen. Dat heb je dus ook. Je hebt er allerlei soorten tussen zitten.” (respondent 5)

## 4.2 Team: teamdoel versus afdelingsdoel

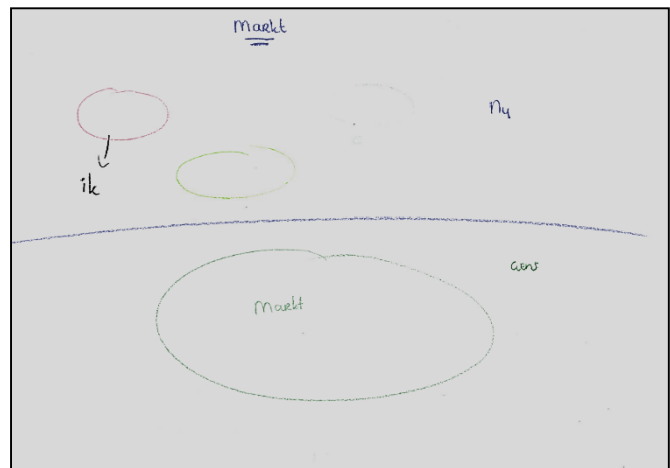
Een belangrijke categorie op basis waarvan personen op de afdeling Markt zich identificeren is het team waarin zij werkzaam zijn. Dit resulteert in spanning tussen het teamdoel en het afdelingsdoel. De spanning tussen het team en de afdeling komt ten eerste voort uit de manier van beoordelen. Ten tweede speelt het gevoel van loyaliteit naar het eigen team een rol en ten derde hebben de fysieke werkplekken invloed op dit spanningsveld. In deze paragraaf bespreek ik eerst het spanningsveld tussen het teamdoel en afdelingsdoel. Daarna licht ik de factoren die daarbij een rol spelen, loyaliteit, beoordeling en fysieke werkplekken toe.

### De visie: 1 één afdeling

De afdeling Markt bestaat momenteel uit drie teams. In de toekomst wil het management dit onderscheid in teams opheffen. Het is de bedoeling dat medewerkers multidisciplinair worden. Dit betekent dat elke medewerker de verschillende werkzaamheden van de afzonderlijke teams kunnen uitvoeren. Het doel van het management is de afdeling Markt te transformeren naar één grote afdeling waar iedereen aan een gezamenlijk doel werkt. Leidinggevenden benadrukken deze visie in de interviews.

“Ja, men moet toch een klein beetje snappen dat ze een Back Office zijn waarbij we gewoon de handen uit de mouwen moeten steken en vol aan de slag gaan. En met elkaar gezamenlijk één doel nastreven. Dat ontbrak eraan en dat zijn we nu aan het leren.” (respondent 12)

Afbeelding 1 toont een tekening van een andere leidinggevende. Volgens haar bestaat de afdeling op dit moment nog uit drie losse teams. Zij wil toewerken naar een één afdeling met een gezamenlijk doel. Bij de tekening geeft zij de volgende toelichting:



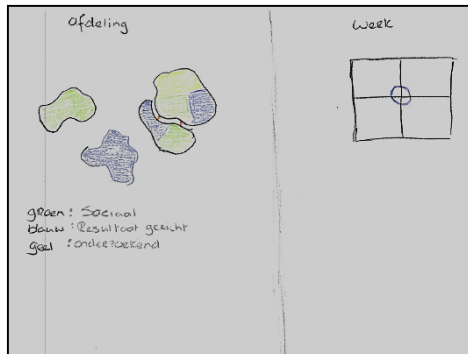
afbeelding 1

“En waar ik naar toe wil is dat Markt, of het nou uit 1, 2, of 3 teams bestaat, dat maakt mij echt helemaal niks uit, maar dat we wel het gevoel hebben met z’n allen dat we 1 afdeling zijn, in plaats van drie verschillende eilandjes. Dat is waar ik naar toe zou willen.” (respondent 9)

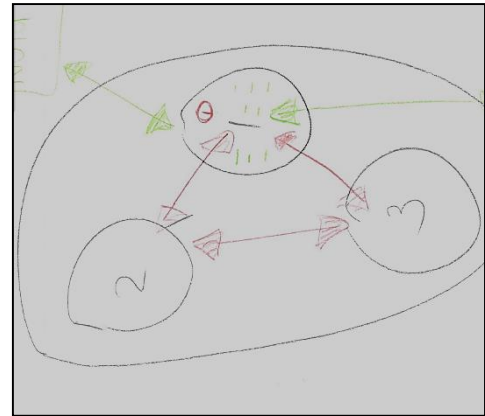
### De praktijk: afzonderlijke eilandjes

Op dit moment ervaren medewerkers en leidinggevenden echter nog geen gezamenlijk afdelingsgevoel. Zij geven aan dat de afdeling op dit moment bestaat uit drie teams die werken als eilandjes met weinig onderling contact. Dit gevoel komt in meerdere tekeningen en interviews naar voren. Bij afbeelding 2 geeft een respondent aan dat zij grenzen ervaart tussen de teams waardoor er geen afdelingsgevoel ontstaat.

“En je ziet toch nog steeds die grenzen van, dit is team 1, dit is team 2 en dit is team 3. Het is niet, het voelt niet, als één groot team zeg maar, totaal niet. Ieder voor zich. En euh.... ieder vindt zijn eigen werk belangrijk.” (respondent 1)



Afbeelding 3



Afbeelding 2

Bij afbeelding drie geeft de respondent aan een eilandjescultuur te ervaren. Er is volgens hem weinig onderling contact of samenwerking tussen de teams omdat elk team met haar eigen werkzaamheden bezig is. Hij zegt: “Het zijn eigenlijk allemaal eilandjes, de teams. Ja het is echt nog gescheiden en in hokjes. Is het nog veel, hij, zij en jullie.” (respondent 13)

Tenslotte bestaan binnen de team op de afdeling ook een aantal subteams. Uit de observaties en interviews komt naar voren dat tussen de teams en subteams dezelfde spanning ontstaat als de hierboven besproken spanningen tussen de teams en de afdeling.

#### Beoordeling: focus op teamprestatie

De beoordeling per team speelt allereerst een grote rol in het spanningsveld tussen teamdoel en afdelingsdoel. Zo is elk team verantwoordelijk voor specifieke werkzaamheden waarop ze worden beoordeeld<sup>9</sup>. Daarnaast worden medewerkers beoordeeld op hun persoonlijke ontwikkeling en die beoordeling is gebaseerd op hun prestaties binnen het eigen team. Hierdoor zijn medewerkers meer geneigd werkzaamheden van het eigen team als eerste op te pakken. Een medewerker geeft dit als volgt aan in het interview:

“Nee, als puntje bij paaltje komt dan pakken we wel onze eigen werkstromen van het team als eerste op. Voordat je een ander team kan helpen, want daar word je natuurlijk op afgerekend, op die, euh.... He, dat jouw taken voor die dag af zijn. Dus dan ontstaan die grenzen, dan zijn die er ineens weer wel.” (respondent 4)

Deze wijze van beoordeling speelt dus een belangrijke rol in de spanning tussen het afdelingsdoel en het teamdoel. Meewerken met andere teams levert in principe geen beloning op en daar wordt je als medewerker ook niet op beoordeeld, waardoor de drijfveer mist om andere teams te helpen en een gezamenlijk afdelingsdoel na te streven.

<sup>9</sup> In bijlage 7 worden de werkzaamheden en verantwoordelijkheden per team toegelicht.

### Loyaliteit aan eigen team en collega's

Een tweede aspect dat het spanningsveld team- afdelingsdoel beïnvloedt, is de loyaliteit<sup>10</sup> naar het eigen team en collega's. Medewerkers tonen een bepaalde mate van hechting aan het eigen team. Zij geven bijvoorbeeld aan taken van het eigen team als eerste op te pakken, omdat medewerkers daar de sterkste band mee voelen. Die band zorgt voor een gevoel van lidmaatschap waardoor zij prioriteit geven aan de werkzaamheden van het betreffende team. Zo geeft een medewerker uit het TeMa team<sup>11</sup> aan dat zij toch als eerste het team helpt waar ze onderdeel van uit maakt. De medewerker zegt:

“Als er ruimte is [om extra werk op te pakken] dan geef ik dat aan. Van joh, de mailbox is vol dus kunnen wij jullie [team 2] ondersteunen. Dat is ook het eerste team dat we natuurlijk ondersteunen, want ja, het is ons team zeg maar.” (respondent 7)

Ook een medewerker van een Team 3 zegt de werkzaamheden van het eigen team als eerst op te pakken.

“En die grenzen, daar doe ik toch ook wel aan mee, weet je wel. Want als een ander [team] vraagt: “joh wil je helpen”, dan denk ik toch van ja we hebben zelf ook achterstanden op dit en op dat.” (respondent 4)

De loyaliteit aan het eigen team is groter dan de loyaliteit aan de afdeling. Hierdoor zijn medewerkers meer geneigd werkzaamheden voor het eigen team te verrichten, dan voor de andere teams, ook al zou dat wellicht beter zijn voor de afdeling als totaal. Omdat personen in de teams dan inhoudelijk wellicht andere prioriteiten keuzes zullen maken met betrekking tot het werk, waardoor de afdeling als geheel beter zou floreren.

### Fysieke ruimte: werkvlekken zorgen voor grenzen tussen teams

Ten derde blijkt de fysieke ruimte een rol te spelen in de spanning tussen het afdelings- en teamdoel. Op de afdeling Markt geldt het “Nieuwe Werken” principe, wat inhoudt dat er sprake is van flexplekken en iedereen mag zitten en werken waar hij of zij wil. In het verleden is echter naar medewerkers gecommuniceerd dat zij in de buurt van hun eigen team moeten gaan zitten. Binnen die zogenoemde ‘werkvlek’ mogen zij dan wel rouleren. Volgens een medewerker versterkt dit het eilandjesgevoel.

“Met de verhuizing hadden ze gezegd nee het zijn flexplekken dus je mag óveral gaan zitten waar je wilt gaan zitten. In het begin, nou dat was misschien één week en toen hebben de teamleiders gezegd nee, we moeten wel een beetje bij elkaar zitten, en, euh dan mag je aan het blok rouleren. Nou dat heeft natuurlijk geen nut, je blijft vaak toch lekker op dezelfde plaats zitten. Tenzij er een andere collega op zit. En dan krijg je toch weer die grenzen.” (respondent 7)

Medewerkers zijn niet geneigd bij een ander team te gaan zitten omdat dit volgens hen verboden is door de teamleiders. Er zijn ook teamleiders die expliciet hebben aangegeven dat het wel mag. Maar medewerkers zeggen dat zij desondanks niet snel bij een andere team zullen gaan zitten omdat zij dan raar worden aangekeken en zich een vreemde eend in de bijt voelen. Hierdoor werken

---

<sup>10</sup> In de literatuur worden er veel verschillende definities van het concept loyaliteit gegeven. In dit onderzoek ga ik uit van de definitie van loyaliteit die door Bas de Wit (2012) beschreven wordt als: ‘de gegroeide gehechtheid aan een persoon of een groep waarvoor iemand zich wil inzetten, ook als dat offers vereist.’

<sup>11</sup> Het TeMa team houdt zich bezig met het afhandelen van vragen van andere afdelingen of externe partijen. Het TeMa team is een redelijk zelfstandig subteam maar valt formeel onder team 2.

medewerkers dus vooral binnen de werkvlek van het eigen team waardoor collega's tussen de teams elkaar niet of weinig zien en spreken. De werkvlekken versterken de focus op het eigen team en komen de communicatie en samenwerking tussen teams niet ten goede. Het gevoel één afdeling te zijn wordt hierdoor geblokkeerd.

#### Toch een gezamenlijk doel?

Respondenten zeggen dus geen afdelingsgevoel te ervaren en zijn vooral gericht op het eigen (sub)team. Het is opvallend dat het draagvlak voor een gezamenlijke afdeling, met één doel, wel degelijk bestaat. Respondenten geven aan graag een gezamenlijk afdelingsgevoel te willen hebben. Dit wordt niet alleen uitgesproken door leidinggevenden maar ook door medewerkers. Zo zegt een medewerker: "de sfeer, het teamgevoel van de afdeling mis ik heel erg." (respondent 2)

#### Onzekerheid

Losstaand de spanning tussen het team- en afdelingsdoel lijkt ook het gevoel van onzekerheid en bedreiging een rol te spelen binnen deze identificatie categorie. Leidinggevenden geven aan dat nieuwe werkprocessen er wellicht voor gaan zorgen dat bepaalde werkstromen en daarmee ook teams zullen verdwijnen. De onzekerheid en het gevoel van bedreiging dat hiermee gepaard gaat komt in interviews en observaties naar voren. Tijdens een medewerkersbijeenkomst vraagt een medewerker bijvoorbeeld wat er gaat gebeuren met het team waarbij automatisering er voor heeft gezorgd dat het werk overbodig is geworden. 'Moeten zij dus allemaal weg'? Deze onzekerheid wordt ook geuit door een medewerker tijdens een interview. Zij zegt dat ze niet weet wat ze kan verwachten en geeft aan dat het eindig is op de afdeling. Ze denkt dat eerst team 3 zal verdwijnen en daarna team 1.

#### Samenvattend

Omdat medewerkers op de afdeling Markt zich meer identificeren met het eigen team ontstaat er een spanning tussen het teamdoel en het afdelingsdoel. Medewerkers voelen zich meer lid van het team dan van de afdeling als geheel en zijn daardoor ook meer loyaal aan het eigen team. De beoordeling per team versterkt het idee, vooral voor het eigen team te werken in plaats van de afdeling als geheel. Tenslotte zorgen de flexplekken/werkvlekken ook voor een gevoel van fysieke grenzen wat de samenwerking, en daarmee het afdelingsdoel, niet ten goede komt.

### 4.3 Rollen: leidinggevenden versus seniors

Een tweede belangrijke identificatiecategorie is gebaseerd op de rol<sup>12</sup> die medewerkers binnen de afdeling Markt vervullen. Op de afdeling wordt onderscheid gemaakt op basis van rollen. Elke rol staat voor bepaalde taken en verantwoordelijkheden<sup>13</sup>. De grootste en belangrijkste spanning binnen deze categorie zit tussen de rol van leidinggevenden en de rol van seniors<sup>14</sup>. In deze paragraaf bespreek ik de factoren die van invloed zijn op de hoofdspanning binnen Rol identificatie. Ten eerste

---

<sup>12</sup> Bij rol is gerelateerd aan de officiële functie die personen hebben. Ik ben bij het rolonderscheid uitgegaan van een scheiding tussen leidinggevenden, seniors en medewerkers.

<sup>13</sup> In bijlage 8 wordt een overzicht van de rollen met bijbehorende taken en verantwoordelijkheden gegeven.

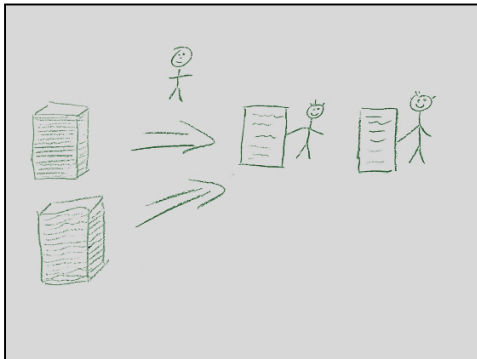
<sup>14</sup> De rol van medewerkers laat ik bij deze categorie buiten beschouwing. Ik deze keuze gemaakt op basis van Parker's definitie van minimale identificatiegroepen. Parker stelt dat onderscheid in identificatiegroepen tenminste gebaseerd moet zijn op meer dan één persoon. Daarnaast moet er bewijs zijn voor een gedeeld en duurzaam gevoel van collectiviteit op basis van terugkerende sociale praktijken (Parker, 2000). Bij medewerkers op de afdeling Markt is het onderscheid zeer divers en kan er mijn inziens niet één duidelijk gevoel van collectiviteit worden opgemaakt. Bij seniors en leidinggevenden komt wel een duidelijk gevoel van collectiviteit naar voren en tussen deze twee groepen zit ook de grootste spanning.



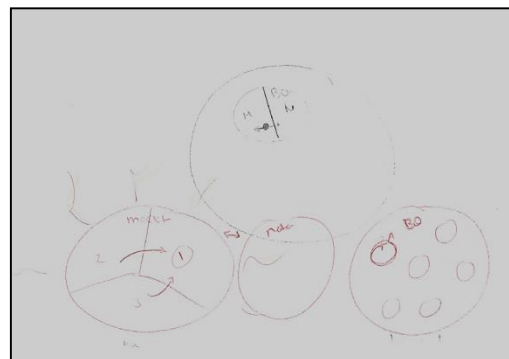
de verschillen in visie tussen beide groepen, ten tweede het expertgevoel van seniors en ten slotte de vele wisselingen in het managementteam (MT).

### Van bovenaf of onderaf kijken

De rol van een persoon is verbonden met een bepaalde visie op het werk en de veranderingen binnen de organisatie. Het verschil zit in de bril waarmee naar de veranderingsprocessen wordt gekeken. Leidinggevenden zien zichzelf als representant van de organisatie als geheel. De focus van seniors ligt meer bij het werk en de afdeling zelf. Dit komt ook naar voren in de tekeningen van respondenten. Afbeelding 4 is getekend door een senior en beeldt zijn werkzaamheden en de volgens hem hoge werkvoorraden<sup>15</sup> uit. Als het werk goed gedaan wordt krijgen klanten uiteindelijk een nota. Afbeelding 5 is gemaakt door een leidinggevenden. De bovenste cirkel stel Eneco voor als organisatie. De kleinere cirkel daarbinnen is het Backoffice van Eneco dat bestaat uit de afdelingen Markt en Nota. De drie kleiner cirkels tonen de huidige situatie van het Backoffice en de toekomstvisie van de leidinggevende voor het Backoffice.



afbeelding 4



afbeelding 5

In de interviews komen deze verschillende visies nog een aantal keer terug. Leidinggevenden houden zich verantwoordelijk voor het vertalen van de algemene strategie van Eneco naar de medewerkers.

“Dus, ja je moet gewoon een vertaalslag maken naar de medewerkers over de strategie, hoe die verandert en hoe we er nu in staan.” (respondent 11)

De algemene strategie bestaat volgens de leidinggevenden uit een lange termijn visie die er vanuit gaat dat er nieuwe werkwijzen optreden om de werkdruk te verminderen en de afdeling uiteindelijk efficiënter te organiseren. Zij willen daarom niet investeren in extra werkrachten, omdat dat volgens hen geen structurele oplossing biedt voor het verminderen van de werkvoorraden. Volgens leidinggevenden zien medewerkers deze lange termijn visie echter nog niet. Leidinggevenden geven aan dat medewerkers vooral om extra werkracht vragen om de hoge werkvoorraad op korte termijn te kunnen terugdringen.

“...Maar op lange termijn, daar zijn we wel mee bezig, zullen de huidige werkzaamheden zo minimaal mogelijk zijn. Echt de instroom halveren en datgene wat we nog moeten verwerken effectiever en sneller organiseren. Tenminste sneller dan nu het geval is. Ik denk dat ik daar wel redelijk in slaag, alleen denk ik niet dat iedereen dat plaatje ziet. We zien nog een hele hoop voorraden en de medewerkers zijn onvoldoende in staat om die terug te dringen.

<sup>15</sup> Werkvoorraden bestaan uit de taken van een team die in de wachtrij staan om verwerkt en afgehandeld te worden. Als een team niet aan de taken toe komt loopt de werkvoorraad steeds meer op.

Behalve dan door te zeggen: “ we hebben meer handjes nodig, waarvan wij zeggen dat die er niet gaan komen.” (respondent 12)

De vertaalslag bestaat volgens leidinggevenden uit overbrengen van de visie dat meer ‘handjes’ op de lange termijn niet de oplossing is. Zij willen medewerkers motiveren op zoek te gaan naar verbeterinitiatieven. Neem het heft in eigen hand in plaats van vragen om extra hulp. Een leidinggevende legt dit uit wanneer ik haar naar haar rol en verantwoordelijkhedenvraag:

“Ik ben gewoon verantwoordelijk voor het werk dat zij doen. Nou ja, het halen van de KPI's, maar ook om te zorgen dat mensen die potentie hebben zich ook gaan ontwikkelen. En dat ze dat snel gaan doen omdat dat wel echt nodig is. Ehm... medewerkers weten dat niet, ook niet dat het best wel snel gaat. Ik moet ze daar gewoon over bijpraten, duidelijk maken dat dingen echt anders gaan nu. Dat we gewoon minder mensen hebben en dat er niet meer mensen bij komen. Dat we het zelfde werk met eh, met minder mensen moeten doen en dat we dus het proces slimmer moeten gaan inrichten.” (respondent 11)

Seniors geven aan dat zij de veranderingen op de afdeling als noodzakelijk zien en delen de visie met de leidinggevenden dat aanpassing nodig is om als energiemaatschappij te kunnen overleven. Maar volgens seniors wordt het aantal Fte verminderd zonder dat de veranderingen in werkwijzen zijn doorgevoerd. Waardoor meer werkvoorraad en daardoor uiteindelijk meer werkdruk ontstaat. Een senior geeft aan dat er veel mensen zijn weg gegaan, terwijl het werk wel hetzelfde is gebleven of juist meer is geworden.

“Er zijn al heel veel medewerkers weg gegaan. We hebben gisteren een kleine berekening gemaakt en dat waren 23 x twee handjes. 46 handjes die sinds een jaar ongeveer weg zijn. Als dat weg valt en er zijn voor de rest geen ICT technische aanpassingen geweest, dan kom je gewoon in moeilijkheden.” (respondent 5)

In tegenstelling tot de leidinggevenden bekijken seniors de veranderingen vanuit het afdelingsperspectief. Die visie is vooral gericht op het zo snel mogelijk terug dringen van de werkvoorraden. Maar daarvoor zijn ‘handjes’ nodig en pas daarna is er ruimte en energie over om na te denken over verbeteringen.

Leidinggevenden bekijken de organisatieverandering vanuit een groter, holistisch perspectief. Waarbij zij vooral uit gaan van de belangen van Eneco. Dus niet meer ‘handjes’ maar efficiëntere en effectievere werkwijzen. Terwijl seniors vanuit een afdelingsperspectief naar de veranderingen kijken en vooral uit gaan van de belangen voor de afdeling. En dus meer ‘handjes’ vragen om de huidige werkvoorraden aan te kunnen pakken.

Dit verschil in zienswijze wordt versterkt omdat seniors het idee hebben dat zij niet gehoord worden door leidinggevenden. Dit blijkt vooral tijdens informele gesprekken op de werkvloer tussen seniors onderling. Tijdens die gesprekken uitten zij hun frustraties naar elkaar over de werkwijze van de leidinggevenden en het feit dat zij niet gehoord worden. Zo zegt een medewerker tijdens het werk wanneer het heel rustig is op de afdeling:

“Soms kun je 100.000 keer iets zeggen en dat wordt niet gehoord. En dan heb je 100.000 keer iets gezegd en wordt er daarna gevraagd waarom je daar niets mee gedaan hebt? ”  
(observatie 30)

### Senior als expert

De spanning tussen seniors en leidinggevendens wordt versterkt door de expert status die een aantal seniors zichzelf lijkt toe te dichten. Op de vraag hoe zij hun taken en verantwoordelijkheden zouden beschrijven antwoorden zij dat ze team overstijgend moeten denken, vraagbaak en tevens expert van het team zijn.

“En, ik ben, ja hoe noem je dat, team overstijgend binnen de afdeling. Ik ben vraagbaak en ik probeer het een en ander te monitoren.” (respondent 4)

“Er wordt wel verwacht dat je expert bent met betrekking tot alle taken die binnen jouw team worden uitgevoerd.” (respondent 5)

Seniors zijn het niet altijd eens met besluiten die door leidinggevendens worden genomen. Enerzijds omdat seniors vanuit hun expertrol het idee hebben dat leidinggevendens niet over de inhoudelijke kennis en expertise beschikken om beslissingen te nemen.

“Omdat niet iedere leidinggevende snapt wat hier gebeurt. En dat hoor je van meer collega's hoor. Dus ja, ik zoek dan een collega op waar je iets tegen kunt zeggen. Waar je echt mee kunt sparren. En ik hoef echt niet overal gelijk in te hebben, maar wel iemand die begrijpt waar wij last van hebben”. (respondent 1)

Ook zegt een senior meer vertrouwen te hebben in de beslissingen van een andere leidinggevende omdat deze leidinggevende ook bij een andere energieleverancier heeft gewerkt en daardoor meer kennis en ervaring heeft met de energiemarkt.

### Wisselingen in managementteam

Tenslotte versterken de vele wisselingen in het managementteam de spanning tussen seniors en teamleiders. Een senior benoemt de vele wisselingen expliciet in het interview:

“We hadden ook nog teamleider A maar die hebben we maar heel kort gekend. En toen ging teamleider A weg. En toen kwam teamleider B en nu teamleider C. En nu de laatste tijd, is het door de vele wisselingen van de teamleiders, dat je elkaar niet begrijpt. Dat ook de teamleider niet begrijpt waar we mee bezig zijn en dat vind ik behoorlijk lastig.” (Respondent 1)

Leidinggevendens zitten nog maar kort op hun plek en dat geeft seniors niet het vertrouwen dat die leidinggevendens weten wat er speelt op de afdeling. Terwijl de meeste seniors al langere tijd op de afdeling werken. Zij hebben niet het vertrouwen dat leidinggevendens weten wat er precies gaande is op de afdeling en ze missen het wederzijds begrip.

### Onzekerheid

Ook bij deze identificatiecategorie speelt het gevoel van onzekerheid en bedreiging een rol. Dit is voornamelijk te zien bij seniors. Zij hebben altijd een belangrijke positie gehad binnen afdeling Markt. De kans is groot dat de oude hiërarchie en de status van de senior in de nabije toekomst verandert of verdwijnt. Dit betekent dat de senior wellicht zijn positie en macht gaat verliezen. Seniors geven aan het idee te hebben voor hun plekje te moeten strijden en zijn minder bereid kennis met andere seniors te delen omdat ze daardoor hun positie als 'expert' verzwakken en minder belangrijke of interessant zijn voor de afdeling.

## Samenvattend

Medewerkers op de afdeling Markt identificeren zich sterkt met de rol die zij hebben. Die rol is verbonden met bepaalde taken, verantwoordelijkheden en zienswijzen. Dit zorgt voor spanningen die het sterkst naar voren komen tussen de rollen van leidinggeven en seniors. Leidinggevend bekijken de organisatieverandering vanuit een groter, holistisch perspectief. Terwijl seniors vanuit een afdelingsperspectief naar de veranderingen kijken en zijn het daarom niet altijd eens met de handelswijzen van leidinggevend. Daarnaast zien seniors zichzelf als expert vanwege een bepaalde mate van kennis en ervaring, die leidinggevend volgens hen missen. Tenslotte zorgen de vele wisselingen in het managementteam voor een gebrek aan vertrouwen en begrip bij seniors, wat de spanning tussen beide rollen alleen maar heeft versterkt.

### 4.4 Generatie: onmogelijkheden versus mogelijkheden zien

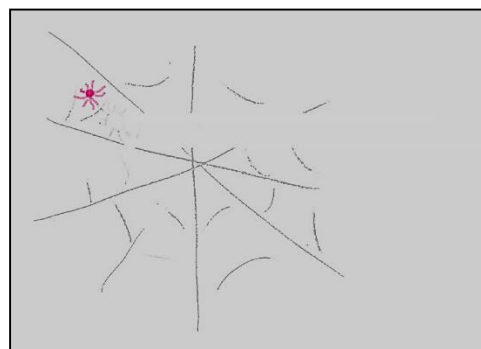
In deze paragraaf ga ik in op het begrip generatie als identificatiecategorie. Deze categorie is niet zozeer gebaseerd op leeftijd maar op de tijd dat een persoon werkzaam is bij Eneco. Ik maak hierbij onderscheid tussen de generatie van personen die minder dan 15 jaar (-15) of langer dan 15 jaar (15+) werkzaam zijn bij Eneco. Uit de data blijkt dat de -15 generatie makkelijker met de veranderingen om gaat en er daardoor ook positiever tegenover staat dan de 15+ generatie. Dit wordt veroorzaakt door verschillen in historie en flexibiliteit, toekomstperspectief en opleidingsniveau. Bij deze laatste twee speelt ook de leeftijd van personen een rol.

### Historie & Flexibiliteit

Belangrijke factoren in de spanning tussen de generatie -15 en +15 zijn historie en flexibiliteit. Eneco als commerciële organisatie vindt haar oorsprong in de gemeentelijke nutsbedrijven van Rotterdam, Den Haag en Dordrecht. Van oudsher is Eneco dus een overheidsorganisatie. De generatiegroep 15+ was in die periode al werkzaam bij Eneco en geeft aan dat het Eneco van nu verschilt met het Eneco van toen. Volgens hen kregen medewerkers voor de commercialisering vaak een bepaalde taak of werden zij in een team geplaatst en was het heel normaal als zij tien jaar lang op dezelfde plek dezelfde werkzaamheden uitvoerden. Zo zegt een medewerker uit de 15+ groep:

“als je in team 1 zat dan zat je daar misschien wel voor 10 jaar.” (respondent 1)

In 2000 is Eneco een commerciële organisatie geworden en sindsdien meer flexibiliteit van haar medewerkers gaan verwachten. Een medewerker beeldt die flexibiliteit uit in haar tekening (afbeelding 6). Zij tekent een spinnenweb en zegt daarbij dat je tegenwoordig een spin in een web moet zijn als medewerker. Je moet van alles kunnen, zien en opvangen en daar tegelijkertijd ook flexibel op kunnen reageren. (respondent 3)



afbeelding 6

De 15+ generatie lijkt vanwege hun historie meer moeite met flexibiliteit te hebben dan de nieuwe generatie. Verschillende respondenten geven aan dat flexibiliteit een lastig aspect is omdat medewerkers dat van oudsher niet gewend zijn. Een medewerker geeft dit aan in een interview:

“Dus mensen, ja, die hebben natuurlijk heel lang het zelfde gedaan. En nu krijg je natuurlijk van alle kanten prikkels dat je flexibel moet zijn. Wat je altijd hebt gedaan, of wat je doet of

waar je je verantwoordelijk voor voelt, moet je ineens los gaan laten. Dus ja, dat is wel heel lastig.“ (respondent 3)

Vanwege de historie van Eneco als overheidsorganisatie zijn personen die sinds die tijd bij Eneco werken andere maatstaven gewend. Met name flexibiliteit en meerdere taken of verantwoordelijkheden hebben blijkt lastig. Hierdoor is het voor deze groep lastiger om gaan met de veranderingen dan de generatie -15. Zij zijn immers niet anders gewend.

### Toekomstperspectief

Daarnaast ziet de groep -15 de toekomst over het algemeen positiever dan de groep 15+. Beide groepen ervaren onzekerheid rondom de veranderingen maar de eerste groep heeft de verwachting dat het uiteindelijk wel goed zal komen. Zo zegt een respondent, 15 jaar werkzaam bij Eneco:

“En dat zeg ik niet omdat ik denk dat het allemaal voor mij wel goed komt, ondanks dat ik met mijn promotie bezig ben. Dat zegt even helemaal niks, want los daarvan kan over het vijf jaar bijvoorbeeld ook afgelopen zijn. Maar ik ben er niet bang voor, terwijl heel veel mensen daar angstig over zijn. Natuurlijk heeft dat ook met leeftijd te maken, want waar kun je nog werken als je al boven de 50 bent. Weet je, dat snap ik ook wel. Maar wie zegt dat ik gauw aan een baan kom, als ik hier weg ga? Ik ben er niet bang voor, blijf mezelf gewoon ontwikkelen en ik zie het allemaal wel”. (respondent 7)

Deze groep gaat er tevens vanuit dat de veranderingen juist mogelijkheden bieden. De huidige structuur van de afdeling gaat veranderen. Het onderscheid in rollen met afgebakende functies en verantwoordelijkheden zal verdwijnen. De -15 generatie ziet dit als een kans om zichzelf verder te ontwikkelen en wellicht door te groeien. Een medewerker die vijf jaar werkzaam is bij Eneco zegt hier over:

“Het is wel leuk dat het een nieuwe uitdaging wordt. Er zijn uiteindelijk heel veel mogelijkheden, niet om hoger op te komen, maar om door te groeien. En om je uiteindelijk genoeg te ontwikkelen in de dingen die je leuk vindt. De dingen die je minder leuk vindt, die ga je dan niet meer doen. (respondent 13)

Medewerkers uit de 15+ generatiegroep staan hier wat anders in. Zij zien het toekomstperspectief minder positief. Zij hebben in vergelijking met de nieuwere generatiegroep minder het idee dat de veranderingen nieuwe of meer mogelijkheden voor hen bieden.

De factor lijkt ook gerelateerd aan leeftijd. Personen die langer dan 15 jaar bij de organisatie werken zijn over het algemeen ouder en denken daarom ook minder snel een nieuwe baan te vinden. Dit blijkt bijvoorbeeld uit een observatie. Een groep medewerkers is aan het praten over het aanstaande vertrek van een collega. Deze collega is al wat ouder en heeft vrijwillig besloten te vertrekken. Een van de medewerkers zegt dat zij dit dapper vindt. Zij zou dit zelf nooit doen ‘want waar vind je in deze periode nou nog een nieuwe baan op mijn leeftijd’. (observatie 22)

### Opleidingsniveau

Ook het (gevraagde) opleidingsniveau zorgt voor een spanning tussen de generatiegroepen binnen deze identificatiecategorie. Deze factor is enigszins verborgen maar wel degelijk van invloed op de manier waarop de groepen op verandering reageren.

Leidinggevenden zien in de toekomst graag voornamelijk hoogopgeleide werknemers op de afdeling Markt. Dit vertelt een leidinggevende in een interview als ik vraag naar zijn toekomstvisie voor de afdeling:

“Op de lange termijn, waar we al wel mee bezig zijn, is er een plan om hoogwaardig personeel te krijgen”. (respondent 10)

Op dit moment heeft echter het merendeel van de medewerkers op de afdeling een opleiding onder HBO niveau. Medewerkers zijn zich er van bewust dat er een steeds hoger opleidingsniveau wordt verwacht. Zo zegt een van hen tijdens een interview:

“Nee, er worden natuurlijk veel, zo zie ik het, IT gerelateerde vacatures gesteld. Hoge vacatures, met een hoge opleiding, dat bedoel ik er eigenlijk mee. En ja, ik werk hier natuurlijk al een hele tijd, dus mijn opleiding is anders dan van degenen die nu net van de pers komen. Kijk maar naar stagiaires, die willen ze ook per se op HBO of WO niveau hebben”. (respondent 1)

Vooraf medewerkers uit de oudere generatiegroep krijgen hierdoor het idee dat hun toekomstperspectief beperkt is. Zij ervaren daarnaast hun leeftijd als barrière om een opleiding te gaan volgen. In een gesprek dat ik opvang op de werkvloer zegt een medewerker bijvoorbeeld ‘Ja, en dan wordt er gezegd ga een opleiding volgen. Een opleiding.. ik ben 56. Zie je het al voor je!’ (observatie 26)

Dit gevoel wordt bevestigd tijdens een observatie. Een medewerker is de vacatures op het intranet van Eneco aan het bekijken en vertelt dat bij alle vacatures een HBO of WO opleidingsniveau wordt gevraagd. Zij zegt tegen een collega: ‘Ja en dan verwachten ze van het management dat je ook om je heen gaat kijken, naar een andere plek in de organisatie. Hoe kan dat nou, als ze alleen maar van die hoge functies vragen, dat heeft dan toch geen zin voor ons.’ (observatie 27)

Het idee van de 15+ groep dat het opleidingsniveau het toekomstperspectief beperkt, staat in scherp contrast met het idee van de nieuwe generatie. Zij zien het gevraagde opleidingsniveau niet als beperking om zich te gaan ontwikkelen maar juist als kans. Een respondent benoemt expliciet dat zij denkt dat de opleiding die zij aan het volgen is haar kansen vergroot.

“Dus eh ja nee. En nu ben ik gewoon blij, ik krijg kansen. Ik ben nu wel via een thuisstudie begonnen met HBO management. Wel pas echt twee maandjes. Dus eh ja. Ik heb nu wel echt het idee oké het ligt echt aan mezelf. He, als ik laat zien wat ik kan, zijn die kansen er. Want anders hadden ze me ook geen vast contract gegeven in deze tijd.” (respondent 6)

De vraag naar een hoger opleidingsniveau zorgt voor moedeloosheid bij de 15+ generatiegroep. Hierdoor ontstaat het gevoel dat het niet uit maakt of zij zich ontwikkelen tot multidisciplinair medewerker omdat zij uiteindelijk toch niet aan de eisen van het opleidingsniveau kunnen voldoen. De 15+ generatiegroep ervaart dus een soort van zinloosheid om in actie te komen terwijl de -15 generatiegroep het gevraagde opleidingsniveau juist als een stimulans ziet om een opleiding te gaan volgen en als een kans om zichzelf verder te ontwikkelen. Hierdoor zijn zij ook meer geneigd om in actie te komen en mee te gaan in de verandering.

### Onzekerheid

Ook bij deze identificatiegroep is onzekerheid en het gevoel van bedreiging van invloed. Vooral bij de oudere generatiegroep brengen de veranderingen onzekerheid met zich mee in relatie tot het

toekomstperspectief en het vereiste opleidingsniveau. Baanzekerheid is niet meer vanzelfsprekend en personen met een hogere opleiding bedreigen personen met een lagere opleiding.

### Samenvattend

Er is een onderscheid te maken tussen personen uit een oudere generatie (15+) en een nieuwe generatie (-15). De nieuwe groep lijkt makkelijker om te kunnen gaan met de veranderingen en daar ook positiever tegenover te staan. De spanning in de wijze waarop de generatiegroepen om gaan met de veranderingen wordt veroorzaakt door flexibiliteit & historie, toekomstperspectief en opleidingsniveau. Bij zowel het toekomstperspectief en opleidingsniveau speelt ook leeftijd een rol.

### 4.5 Organisatieachtergrond: Oxxio versus Eneco

Ook de organisatieachtergrond blijkt een belangrijke identificatiecategorie binnen de afdeling Markt. Binnen deze categorie wordt een onderscheid in organisatieachtergrond gemaakt tussen medewerkers van Oxxio en Eneco<sup>16</sup>. Binnen deze identificatiecategorie ontstaan er twee spanningsvelden. Het eerste spanningsveld heeft betrekking op de verschillende organisatiefilosofieën van Oxxio en Eneco. Dat vertaalt zich in verschillende werkwijzen die op gespannen voet met elkaar staan. Die spanning wordt versterkt door de samenstelling van het managementteam. De organisaties verschillen ten tweede in de mate van verantwoordelijkheid die medewerkers gewend zijn te krijgen. Hierdoor reageren beide groepen op een andere manier op de veranderingen. In deze paragraaf licht ik de twee spanningsvelden binnen deze categorie verder toe.

#### De organisatiefilosofie en werkwijzen: cowboys versus dinosauriërs

In 2013 is Oxxio officieel een dochteronderneming van Eneco geworden. Oxxio is een zelfstandig merk binnen de Eneco Groep. Sinds februari 2015 zijn Backoffice medewerkers van Oxxio werkzaam bij Eneco (Eneco Jaarverslag, 2014). Het Backoffice maakt geen onderscheid in merk en medewerkers voeren zowel werkzaamheden voor Oxxio als Eneco uit. Ondanks dat wordt er op de werkvloer nog steeds onderscheid gemaakt op basis van organisatieachtergrond. Oxxio is een relatief nieuwe speler op de energiemarkt en een kleinere organisatie dan Eneco. Oxxio wordt gezien als een prijsvechter die zich profileert met een aantrekkelijk prijsbeleid. Eneco is een duurdere leverancier en probeert haar klanten juist te binden door middel van goede klantenservice. Uit gesprekken op de afdeling komt naar voren dat de Oxxio filosofie omschreven kan worden als resultaatgericht en de Eneco filosofie als klantgericht. Het verschil in filosofie vertaalt zich naar een verschil in werkwijzen waardoor spanning ontstaat. Een medewerker van Eneco vergelijkt Oxxio met de cowboys die wild te werk gaan en daarbij de klant uit het oog verliezen.

*“Ja, voorheen waren we voorzichtiger met onze klanten. Ik denk dat de Oxxio manier, ik noem het altijd een beetje cowboys, gewoon wat wilder is. Dan rekenen we die klant maar af met dit of dat, terwijl wij bij Eneco in het verleden zorgvuldiger te werk gingen. Dan hoeft de andere benadering niet fout te zijn, maar soms is het wel heel erg kort door de bocht. We doen een DM en zetten alles op afgehandeld, terwijl er best wel klanten tussen zitten waar je nog wat mee had ontmoeten, bij wijze van spreken. Nou dat is een afweging.” (respondent 5)*

De Oxxiaanse werkwijze worden door Eneco medewerkers als minder klantgericht gezien. Zij vinden de Oxxio werkwijze kort door de bocht en ervaren het als een verlies aan kwaliteit. Aan de andere kant vinden Oxxio medewerkers de werkwijze van Eneco juist omslachtig. Zo zegt een medewerker met een Oxxio achtergrond:

---

<sup>16</sup> In 2013 is Oxxio officieel een dochteronderneming van Eneco geworden. Oxxio is een zelfstandig merk binnen Eneco Groep.

“Ja, en dan moet je iets 100 keer controleren. Terwijl als het uitvalt dan komt het toch wel weer naar boven en dan kun je het alsnog aanpassen voor die drie klanten waarbij het fout gaat. In plaats van dat je, dat je voor alle klanten het bij voorbaat 100 keer controleert.”  
(respondent 13)

Volgens Oxxio medewerkers wordt er te veel tijd gestoken in het controleren van werkzaamheden. Dat geeft alleen maar extra werk en levert uiteindelijk weinig tot geen resultaat op.

### Samenstelling managementteam versterkt spanning over werkwijzen

De spanning tussen werkwijzen wordt bij Eneco medewerkers versterkt door de samenstelling van het managementteam. Sinds de samenvoeging zijn er een aantal wisselingen geweest die er toe hebben geresulteerd in een managementteam met vier personen vanuit Oxxio en één persoon vanuit Eneco. Medewerkers met een Eneco achtergrond hebben daardoor het idee dat hetgeen waarmee zij zich zo verbonden voelen - de klantgerichte aanpak - van hen wordt afgepakt. Zo geeft een respondent aan dat de komst van de nieuwe leidinggevenden als een soort coup wordt ervaren bij collega's.

“Om een voorbeeld te noemen, alle leidinggevenden zijn mensen van Oxxio. Er is er eentje die is oorspronkelijk van Eneco. En dat geeft ook een beetje onrust bij die Eneco mensen. En dat houdt niet in dat die teamleiders slecht zijn, maar dat geeft toch wel een beetje het gevoel dat er een soort van coup wordt gepleegd en dat je buitenspel wordt gezet.”  
(respondent 3)

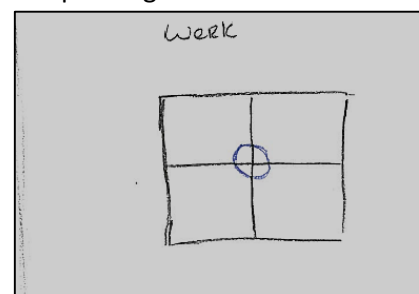
Medewerkers van Eneco hebben het idee dat werkwijzen zonder hun inspraak zomaar aangepast worden naar een meer ‘Oxxiaanse’ manier. Het gevoel ontstaat bij medewerkers met een Eneco achtergrond dat zij vanwege de onevenredige verdeling van het managementteam ongewild een stukje van hun normen en waarden moeten inleveren.

Hierbij is echter wel een kanttekening te plaatsen. Niet alle respondenten met een Eneco achtergrond zien de gedeeltelijke aanpassing naar Oxxio werkwijzen als een verlies aan kwaliteit. Er zijn ook een aantal respondenten die dit als een positieve ontwikkeling ervaart en Eneco werkwijzen juist achterhaald en log vindt.

“Nee want de Eneco aanpak is toch best wel een beetje anders. Die zijn toch meer dinosaurussen en de mensen van Oxxio hebben een heel andere aanpak van dingen. Die zijn wat flexibeler in d'r denken en in d'r oplossingen zoeken, dat is wel een voordeel voor het bedrijf.” (respondent 3)

### Veel verantwoordelijkheid versus weinig verantwoordelijkheid

De organisatieachtergrond van medewerkers heeft veroorzaakt ook een spanning tussen de mate waarin medewerkers behoefte hebben aan eigen verantwoordelijkheid. Die spanning heeft invloed op de manier waarop medewerkers de verandering ervaren. Oxxio was een jong, klein bedrijf dat veel zelfstandigheid en verantwoordelijkheid van haar medewerkers verwachtte. Er werd geen duidelijk onderscheid gemaakt in functies en taken. Medewerkers van Oxxio waren verantwoordelijk voor het hele proces. Medewerkers zelf geven aan dat zij dit als een groot verschil ervaren met Eneco, waarbij iedereen slechts verantwoordelijk is voor een onderdeel van



afbeelding 7



het proces. Een respondent geeft deze spanning ook in zijn tekening (afbeelding 7) weer. Volgens hem werkt iedereen op de afdeling in zijn eigen hokje aan zijn eigen taakje en zijn verantwoordelijkheden scherp afgebakend. Hij geeft bij zijn tekening de volgende toelichting:

“Het zijn eigenlijk allemaal vakjes. Als ik het vergelijk met Oxxio, dan had je in principe van alles wat. Hier bij Eneco heb je allemaal delen, iedereen doet zijn eigen dingetje. Iedereen heeft zijn eigen doosje zeg maar. En dat ervaar ik als heel erg, dat je hier allemaal maar één bepaald ding doet. Het is niet zo dat één persoon kan zeggen, hey weet je, doe jij even het hele ding, het totaal. Het zijn allemaal hele kleine stapjes, zeg maar. Ik zou het liever anders zien want ik word nu al gillend gek van het ene deuntje dat ik nu de hele dag moet doen. Het is niet meer zo dat je heel gevarieerd werk aan het doen bent” (respondent 13)

Doordat medewerkers van Oxxio een andere organisatiefilosofie en werkwijze gewend zijn met meer zelfstandigheid en verantwoordelijkheid ervaren zij het werk bij Eneco nu als niet uitdagend en variërend. Uit gesprekken op de werkvloer blijkt dat Oxxio medewerkers hierdoor ook hun motivatie verliezen om zich voor de afdeling in te zetten. Zo vertelt een medewerker dat hij gisteren de hele dag dezelfde taak heeft uitgevoerd, waardoor hij ook niet meer de energie heeft om zich verder te ontwikkelen en bij collega's te gaan kijken. Hij zegt de verantwoordelijkheid die hij bij Oxxio had te missen en vraagt zich af hoe lang hij dit nog vol houdt.

#### Onzekerheid

Bij deze laatste identificatiecategorie komt het gevoel van onzekerheid en bedreiging ook terug. Het inkrimpen is begonnen op de afdeling. Maar tegelijkertijd zijn er medewerkers van Oxxio aan de teams toegevoegd. Die nieuwe medewerkers bedreigen de positie van Eneco medewerkers met een zelfde of soortgelijke functie.

#### Samenvattend

Spanningen op basis van organisatieachtergrond zijn sterk aanwezig op de afdeling. Door de verschillen in organisatiefilosofie en werkwijze hebben medewerkers een andere zienswijze op de manier van werken. De resultaatgericht filosofie van Oxxio wordt door personen van Eneco als een verlies aan kwaliteit ervaren omdat zij juist denken vanuit een klantgerichte filosofie. De samenstelling van het managementteam versterkt dit gevoel. Oxxio medewerkers vinden vanuit hun achtergrond de Eneco werkwijze juist inefficiënt en log. Daarnaast verschillen de organisaties in de mate waarin medewerkers verantwoordelijkheid hebben. Omdat Oxxio medewerkers minder verantwoordelijkheid krijgen dan voorheen, verliezen zij hun motivatie.

#### 4.6 Samenvattend: vier identificatiegroepen en bijbehorende spanningen

In dit hoofdstuk heb ik de vier belangrijkste identificatiecategorieën besproken die uit mijn data naar voren zijn gekomen. In de context van de organisatieverandering op de afdeling Markt blijken er binnen deze categorieën een aantal spanningen te ontstaan. Hier bespreek ik de categorieën in volgorde van de voorgaande paragrafen.

Ten eerste identificeren personen op de afdeling Markt zich met het team waar zij toe behoren waardoor er een spanning ontstaat tussen het teamdoel en het afdelingsdoel. Deze spanning wordt veroorzaakt door een loyaliteitsgevoel ten op zichte van dat team, de wijze van prestatiebeoordeling en ruimtelijke indeling van de afdeling Markt. Hierdoor is het teamgevoel met het eigen team sterker dan het afdelingsgevoel en geven personen prioriteit aan de teamdoelen in plaats van het afdelingsdoel.

In 4.2 kwam de identificatiecategorïe aan bod gebaseerd op de rol die medewerkers op de afdeling Markt vervullen. In deze categorïe heb ik me toegespitst op de spanning tussen de rol van leidinggevend en seniors omdat deze spanning het sterkst naar voren kwam in de data. De spanning wordt veroorzaakt door een verschil in zienswijze tussen leidinggevend en seniors en het expertgevoel van seniors. Dit zorgt voor onbegrip over denk- en handelwijzen tussen beide groepen.

Als derde identificatiecategorïe heb ik het onderscheid in generatiegroepen besproken. Waarbij ik de knip heb gemaakt bij medewerkers die 15 jaar of langer bij Eneco werken en medewerkers die minder dan 15 jaar bij Eneco werken. Historie & flexibiliteit, toekomstperspectief en opleidingsniveau veroorzaken een spanning tussen de generatiegroep en de mate waarin zij bereid zijn mee te gaan in de veranderingen op de afdeling Markt. Leeftijd speelt bij de laatste twee factoren ook een rol.

De vierde en laatste identificatiecategorïe die ik besproken heb, heeft betrekking op de organisatieachtergrond van personen op de afdeling Markt. In 2013 is Oxxio overgenomen door Eneco en zijn er ook medewerkers van Oxxio werkzaam bij Eneco. De organisaties hebben een andere organisatiecultuur waardoor er spanning tussen de medewerkers ontstaat. Deze spanning komt voort uit verschillende ziens- en werkwijzen en de mate waarin medewerkers gewend zijn verantwoordelijkheid te krijgen.

Opvallend is dat bij alle categorïeën het gevoel van bedreiging en onzekerheid een rol lijkt te spelen. Maar tegelijkertijd lijkt de mate van onzekerheid en bedreiging die groepen binnen de identificatiecategorïeën ervaren te verschillen. Ten slotte is het belangrijk op te merken dat de vier categorïeën die ik in dit hoofdstuk heb beschreven niet op zichzelf staan. Verschillende leden kunnen zichzelf op een andere manier identificeren op verschillende momenten, afhankelijk van de context. In hoofdstuk 5 ga ik hier dieper op. Door de bevindingen te analyseren vanuit het Three-Perspective-View en te koppelen aan literatuur over verandering, identiteit en onzekerheid bespreek ik de implicaties en conclusies van dit onderzoek.

## 5 ANALYSE - meervoudige identificaties en reacties op verandering

In hoofdstuk 4 heb ik de belangrijkste bevindingen uit de data besproken. Hieruit blijkt dat er op de afdeling Markt vier categorieën zijn waarmee organisatieleden zich identificeren: Team, Rol, Generatie en Organisatieachtergrond. In dit hoofdstuk analyseer ik met behulp van het Three-Perspective-View van Joanne Martin hoe identificatie met die categorieën invloed heeft op de wijze waarop organisatieleden betekenis geven op de afdeling Markt. Het integratieperspectief laat zien dat medewerkers en leidinggevenden de visie delen dat verandering onvermijdelijk. Aan de hand van het differentiatieperspectief licht ik toe dat er binnen de identificatiecategorieën een onderscheid ontstaat tussen groepen waarmee organisatieleden zich identificeren. Die groepen hebben invloed op de wijze van betekenisgeven aan de veranderingen. Tenslotte toon ik met het fragmentatieperspectief aan, dat identificatie en de daar aan gekoppelde wijze van betekenisgeving dynamisch en ambigu is. Hierdoor kan een vaststaand en absoluut onderscheid tussen en binnen identificatiecategorieën en daaraan gerelateerde vormen van betekenisgeving, niet zo eenvoudig gemaakt worden. Tenslotte blijkt uit mijn empirische data dat onzekerheid een terugkerend thema is op de afdeling Markt. Om die reden zal ik dit thema dan ook vanuit het Three-Perspective-View belichten.

### 5.1 Consensus over de onvermijdelijkheid van verandering

In deze paragraaf bespreek ik op welke manier er betekenis wordt gegeven aan de veranderingen door medewerkers en leidinggevenden als er gekeken wordt vanuit het integratieperspectief.

Het integratieperspectief benadrukt consensus binnen organisaties. Onderzoekers die uitgaan van dit perspectief kijken naar dat wat gedeeld wordt door organisatieleden (Martin, 2002). Volgens Parker (2000) delen organisatieleden altijd bepaalde algemene aannames over de organisatie en haar omgeving. Hij stelt dat die gedeelde aannames van invloed zijn op de betekenisgeving binnen organisaties (Parker, 2000). Parker (2000) beschrijft in zijn boek drie organisaties waar consensus bestaat tussen organisatieleden over het feit dat de omgeving verandert en de organisatie zich noodzakelijkerwijs moet aanpassen. Deze algemene aannames vormen volgens Parker (2000) het handelen en het gedrag van de organisatieleden.

Kijkend naar de afdeling Markt volgens het integratieperspectief, zien we ook een gedeelde aanname ten op zichte van de veranderingen. In jaarverslagen, op intranet en tijdens officiële bijeenkomsten wordt de noodzaak tot verandering steeds weer benadrukt. Uit observaties en interviews blijkt dat zowel medewerkers als leidinggevenden op de afdeling Markt deze aanname ondersteunen. Zij zeggen in te zien dat er in de huidige manier van werken geen toekomstperspectief zit. Dit betekent echter niet per definitie dat iedereen binnen de organisatie eenduidig op de veranderingen reageert (Parker, 2000). Zo zijn er op de afdeling Markt medewerkers die de veranderingen toe juichen en het als een kans zien zich te ontwikkelen. Maar er zijn ook medewerkers die de wijze waarop er verandert wordt niet ondersteunen. Ondanks de algemene consensus over de onvermijdelijkheid van verandering betekent dit dus niet dat iedereen er ook op dezelfde manier betekenis aan geeft.

In paragraaf 5.2 illustreer ik met behulp van het differentiatieperspectief hoe die verschillen in betekenisgeving ontstaan en hoe dat de reacties ten opzichte van de verandering op de afdeling Markt beïnvloedt.

### 5.2 Dissensus in reacties op verandering

In deze paragraaf laat ik vanuit het differentiatieperspectief zien dat medewerkers en leidinggevenden zich binnen de identificatiecategorieën met een specifieke groep identificeren. Op

basis van identificatie met die groep geven zij betekenis aan de veranderingen en kan gezegd worden of zij verandering wel of niet ondersteunen.

In tegenstelling tot het integratieperspectief gaat het differentiatieperspectief uit van tegenstrijdige visies. Volgens dit perspectief bestaat er geen consensus binnen de gehele organisatie of afdeling maar is een organisatie verdeeld in subculturen of groepen. Die groepen kunnen in harmonie of in conflict met elkaar staan, maar binnen die verschillende groepen heerst er volgens dit perspectief consensus (Martin, 2002). Door de vier identificatiecategorïën van de afdeling Markt vanuit het differentiatieperspectief te bestuderen blijkt dat er binnen die categorieën onderscheid bestaat tussen groepen. Organisatieleden lijken zich per identificatiecategorie met een specifieke groep te identificeren. Dit sluit aan bij het 'wij-zij' onderscheid dat Parker (2002) beschrijft. Zoals in het conceptueel kader beschreven, bestaan er volgens Parker binnen organisaties drie categorieën waarmee organisatieleden zich identificeren: Generatie, Functie en Ruimte. Volgens Parker zijn die identificatiecategorïën een manier om jezelf te classificeren, afgezet tegen de ander. Dit zorgt voor een wij-zij onderscheid tussen groepen binnen een identificatiecategorie. Parker (2000) ziet dit als een zeer belangrijk aspect van identificatieprocessen. Volgens Parker (2000) kan op basis van identificatie met een specifieke groep binnen een identificatiecategorie tevens voorspeld worden of een organisatielid verandering zal ondersteunen of zich er tegen zal verzetten. Zo is er volgens Parker (2000) binnen de identificatie categorie Generatie een jonge- en oude generatiegroep te onderscheiden. Organisatieleden die zich identificeren met de oudere generatiegroep staan volgens hem vaker negatief tegenover verandering omdat bestaande macht- en statusstructuren onder druk komen te staan (Parker, 2000). Hij zegt over de oudere generatie:

They also often held positions of power, were more conscious of the organization's history and were keen to stress that their years of experience were an asset that could not be gained through college or shorter tenure within the organization (Parker, 2000 p.196 ).

Ook op de afdeling Markt ontstaat er binnen de identificatiecategorïën een wij-zij onderscheid omdat organisatieleden zich identificeren met een specifieke groep in tegenstelling tot een andere groep. Binnen de categorie Organisatieachtergrond identificeren organisatieleden zich op basis van hun achtergrond als Oxxio- of Enecomedewerker. Dit onderscheid wordt bijvoorbeeld duidelijk wanneer een medewerker collega's met een Oxxio achtergrond omschrijft als 'een ander slag volk'. Uit bevindingen blijkt dat deze twee groepen ook in conflict met elkaar staan. Organisatieleden met een Eneco achtergrond hebben het gevoel dat de klantvriendelijke filosofie (kwaliteit), die volgens medewerkers kenmerkend is voor Eneco, steeds meer wordt vervangen door 'Oxxio cowboys' met een meer resultaatgerichte filosofie (kwantiteit). Zij zien dit als een verlies aan kwaliteit om meer kwantiteit te kunnen behalen. Op basis van hiervan zou gesteld kunnen worden dat organisatieleden die zich identificeren met de Eneco groep niet of minder positief tegenover de veranderingen op de staan omdat dit volgens hen een verlies aan kwaliteit veroorzaakt.

Dit komt overeen met Ybema's (2010) definitie van nostalgie. Nostalgie vertelt een tragisch verhaal waarbij men verlangt naar en rouwt om een vervlogen tijd. Die vervlogen tijd wordt gezien als het gouden tijdperk. Nostalgie representeert vaak de bedreiging van geliefde (vroegere) identiteiten. Deze vorm wordt gebruikt door degenen die weerstand tegen verandering willen bieden. Zij voelen zich slachtoffer van de nieuwe macht en willen strijden voor "the preservation of the old and time honoured paths" (Ybema, 2010 p. 493). Aan de andere kant stelt Ybema (2010) dat medewerkers in organisaties ten tijde van verandering een postalgische visie kunnen hebben. Bij een postalgische visie wordt het heden juist gedemoniseerd en de toekomst geïdealiseerd (Ybema, 2010). Volgens Ybema (2010) is de nostalgische stem vaak te horen in de lagere delen van de organisatie en de postalgische visie is meer zichtbaar bij hogere posities in een organisatie. Medewerkers in een

managementpositie geven juist de voorkeur aan toekomstconcepten zoals planning, missie, visie of goal setting. Managers zien zichzelf als redder om een scheiding te creëren met het verleden of om aan een heden te ontsnappen dat de stempel van vorige generaties draagt. Ybema noemt dit 'management postalgia': "The idealization of the future and disdain for the past, and the concomitant condemning of the past in the present/future" (Ybema, 2010 p. 489).

De definities van nostalgie en postalgia illustreren ook het wij-zij onderscheid binnen de identificatie categorie Rol. De identificatiecategorie Rol is gerelateerd aan normen, waarden en overtuigingen die organisatieleden hebben omdat zij een specifieke rol vervullen. Daardoor ontstaat er een onderscheid tussen organisatieleden die zich identificeren met de groep seniors en organisatieleden die zich identificeren met de groep leidinggevendenden. Organisatieleden die zich identificeren met de groep Seniors hebben het gevoel dat hun positie als expert bedreigd wordt door de veranderingen op de afdeling. De veranderingen vragen namelijk om multidisciplinaire medewerkers, waardoor de afbakening in rollen met specifieke taken en verantwoordelijkheden zal verdwijnen. Waar seniors van oudsher een belangrijke taak vervulden en redelijk veel status genoten, lijkt dat nu steeds minder te worden. Ook seniors moeten vechten voor hun plekje en het is onzeker of zij in de nieuwe organisatiestructuur nog eenzelfde rol zullen gaan vervullen. Zij hebben het idee slachtoffer te zijn geworden van de nieuwe macht en willen die nieuwe macht zoveel mogelijk tegen houden (Ybema, 2010). Op basis hiervan kan gesteld worden dat er binnen de identificatiecategorie Rol een onderscheid gemaakt kan worden tussen organisatieleden die de veranderingen als positief ervaren en organisatieleden die de veranderingen als negatief ervaren. Organisatieleden die zich identificeren met de groep seniors ervaren de veranderingen op een negatieve manier omdat de veranderingen voor hen een bedreiging vormen. Terwijl organisatieleden die zich identificeren met de groep leidinggevendenden de veranderingen als positief ervaren omdat zij graag met een frisse blik naar de toekomst kijken.

Door de identificatiecategorieën te analyseren vanuit het differentiatieperspectief wordt duidelijk dat organisatieleden op verschillende manieren betekenis geven aan de identificatiecategorieën. Omdat zij zichzelf identificeren afgezet tegen de ander, ontstaat er binnen de categorieën een wij-zij onderscheid. De groep waarmee organisatieleden zich binnen een categorie identificeren lijkt daarmee de wijze waarop zij betekenis geven aan de veranderingen te beïnvloeden. Binnen de categorie Organisatieachtergrond verzetten leden met een Eneco achtergrond zich tegen de veranderingen omdat zij vrezen voor een verlies aan kwaliteit. Binnen de identificatiecategorie Rol zijn seniors meer gericht op het verleden en willen bestaande structuur- en machtsposities behouden. Terwijl leidinggevendenden juist gericht zijn op de toekomst. Zij distantiëren zich van het verleden en willen de oude gewoonten en werkwijzen waarin de afdeling volgens hen vast zit aanpassen. Het wij-zij onderscheid lijkt daarmee een belangrijk onderdeel te zijn in de manier waarop organisatieleden betekenis geven aan identificatie en om te bepalen hoe organisatieleden verandering ervaren.

Uit de bevindingen blijkt echter dat identificatie van organisatieleden dynamisch is en dat organisatieleden zich niet enkel identificeren op basis van onderscheid in groepen. Ook binnen de groepen kunnen verschillende vormen van betekenisgeving bestaan. In paragraaf 5.3 illustreer ik dit aan de hand van het fragmentatieperspectief.

### 5.3 Ambigüiteit van identificatie en reacties op verandering

In deze paragraaf toon ik door middel van het fragmentatieperspectief dat identificatie met een specifieke groep binnen een identificatie categorie niet per definitie betekent dat een organisatie lid verandering zal ondersteunen of zich er tegen zal verzetten. Identificatie blijkt daarmee zeer dynamisch en ambigu.

Hoewel op basis van het differentiatieperspectief gezegd zou kunnen worden dat de groep seniors de veranderingen op de afdeling Markt niet of in mindere mate ondersteunt, blijkt met behulp van het fragmentatieperspectief dat dit niet voor alle seniors geldt. Volgens het fragmentatieperspectief zijn verschillende visies en referentiekaders op een ambigue manier aan elkaar gerelateerd. Het perspectief focust zich op de veelzijdigheid van interpretaties, niet samenvloeiend tot consensus op het niveau van het collectief of een subcultuur, zoals het integratie- en differentiatieperspectief. Volgens dit perspectief zijn er meerdere weergaven en interpretaties van kwesties en zijn die interpretaties tevens continue in beweging (Martin, 2002).

Parker (2000) benadrukt in zijn boek het wij-zij onderscheid maar hij is niet blind voor de complexiteit van identificatie. Parker (2000) noemt het naïef om er vanuit te gaan dat sommige mensen of groepen binnen een organisatie voor verandering zijn en anderen tegen. Hij zegt: "There is unlikely to be total or durable agreement on the grounds of us and them" (Parker, 2000 p). Dus, wanneer een organisatielid zich identificeert met een bepaalde groep betekent dit niet per definitie dat hij/zij alles met die groep deelt en er totale consensus heerst. Vermeulen (2001) definieert dit als de mogelijkheid tot heterogeniteit binnen groepen. Volgens Vermeulen (2001) is het belangrijk te erkennen dat het onderscheid in wij-zij dat beschreven of geproduceerd wordt door het ene organisatielid anders kan zijn dan dat van de ander. Uit de bevindingen blijkt bijvoorbeeld dat er op de afdeling Markt organisatieleden zijn die zich identificeren met de groep seniors terwijl zij tegelijkertijd de veranderingen ondersteunen. Ook bij de identificatiecategorie Organisatieachtergrond is hier een voorbeeld van te noemen. Uit de bevindingen blijkt namelijk dat er ook organisatieleden met een Eneco achtergrond zijn die de veranderingen ondersteunen en de Oxxio werkwijzen een verademing vinden ten opzichte van de Eneco werkwijzen. Hieruit blijkt dat identificatie dynamisch en divers is en dat identificatie met een specifieke groep niet per definitie voorspelt of een organisatielid verandering zal ondersteunen of tegen houden.

Ook Lammers (1993) stelt dat organisaties een zeer gevarieerd geheel kunnen zijn. Hij beschrijft het als "een conglomeraat van partijen met verschillende denk- en handelwijzen" (Lammers, 1993 p). Hij stelt daarbij dat de groep van leidinggevendenden over het algemeen homogener zal zijn dan die van de gewone organisatieleden. Hij zegt: De bovenlaag is bijkans altijd getalsmatig een stuk kleiner dan de onderlaag en bij de rekrutering van bestuurders, leidinggevendenden en staffunctionarissen gaat men gewoonlijk selectiever te werk dan bij het werven van gewone leden of werknemers" (Lammers, 1993). Hij merkt daarbij op dat dit niet betekent dat er binnen de groep leidinggevendenden altijd consensus bestaat (Lammers, 1993). Zoals blijkt uit de bevindingen zijn ook leidinggevendenden niet altijd eensgezind en kunnen binnen die groep ook tegenstellingen bestaan. Zo deelt een leidinggevende op de afdeling Markt bijvoorbeeld haar lange termijn visie met een andere leidinggevende waarbij zij de veranderingen op de afdeling Markt ondersteunt. Tegelijkertijd verschilt zij vanuit haar organisatieachtergrond van mening over de resultaatgerichte visie van het management team waardoor zij het niet geheel eens is met de manier waarop er verandert wordt en de veranderingen op de afdeling Markt daardoor niet ondersteunt. Bij de wijze waarop zij op de verandering reageert spelen zowel de identificatiecategorieën als organisatieachtergrond mee. Van Maanen & Barley bevestigen dat verschillende identificatiecategorieën tegelijkertijd van toepassing kunnen zijn op organisatieleden en elkaar niet per definitie uitsluiten. Volgens de auteurs kunnen organisatieleden zichzelf op een andere manier identificeren op verschillende momenten, afhankelijk van de context (Van Maanen & Barley, 1982).

Door vanuit dit fragmentatieperspectief de wijze waarop organisatieleden betekenis geven aan identificatie te bestuderen wordt duidelijk dat identificatie dynamisch, ambigue en complex is. De groepen binnen de vier identificatiecategorieën die naar voren komen moeten daarom niet worden

gezien als onafhankelijke en vaststaande entiteiten, maar als aan elkaar gerelateerde processen. Het is afhankelijk van de situatie, de context en het individu met welke categorie een persoon zich op een bepaald moment het meest identificeert. Dit maakt organisatieverandering complex en zeker niet gemakkelijk. Volgens Vermeulen (2001) echter, maakt heterogeniteit juist de processen, actoren en referentiekaders in de organisatie zichtbaar die betekenis geven aan de situatie. Dit draagt bij aan een beter begrip over het waarom en waarop organisatieleden veranderingen in organisaties ervaren en daar naar handelen (Vermeulen, 2001).

#### 5.4 De invloed van onzekerheid vanuit het Three-Perspective-View

In de vorige paragrafen is geïllustreerd dat identificatie op verschillende wijze een rol speelt bij de wijze waarop organisatieleden betekenisgeven aan de veranderingen. In deze paragraaf bespreek ik tenslotte hoe gevoelens van onzekerheid een rol spelen bij identificatie. Vanuit het integratieperspectief wordt duidelijk dat gevoelens van onzekerheid op de gehele afdeling gedeeld worden. Dit komt overeen met literatuur over organisatieverandering en onzekerheid waarin gesteld wordt dat verandering altijd gepaard gaat met gevoelens van onzekerheid (Hogg, 2000; Babalola, 2012; Bordia et al., 2004). Volgens Bordia et al. (2004) is onzekerheid zelfs de meest voorkomende gemoedstoestand binnen organisaties. Tijdens veranderingen valt de identiteit van organisatieleden uit elkaar met gevoelens van onzekerheid tot gevolg. Omdat hetgeen waar organisatieleden zich mee identificeerden opeens niet meer bestaat. Bestaande identiteiten gebaseerd op een rol, team of achtergrond (komen te) vervallen wat bij zowel leidinggevenden als medewerkers onzekerheid veroorzaakt.

Vanuit het differentiatie perspectief wordt echter duidelijk dat de manier waarop organisatieleden daar mee om gaan verschillend is. Zo geven organisatieleden binnen de 15+ generatiegroep aan, bang te zijn vanwege hun opleiding en achtergrond niet aan de gevraagde eisen te kunnen voldoen. Terwijl organisatieleden uit de -15 generatiegroep de veranderingen vaker als een kans ervaren om zich te ontwikkelen. De manier waarop organisatieleden reageren op de veranderingen verschilt dus tussen de groepen per identificatiecategorie (Hogg & Adelman, 2013)

Tenslotte wordt het gevoel van onzekerheid ook belicht vanuit het fragmentatieperspectief. Binnen groepen verschillen organisatie leden in de mate waarin zij onzekerheid ervaren. Uit de bevindingen blijkt bijvoorbeeld dat de veranderingen een aantal seniors het gevoel geven een concurrentiestrijd aan te moeten gaan. Daardoor worden seniors afkomstig van Oxxio, maar ook Eneco collega's, opeens als concurrenten gezien omdat een plek in de organisatie niet meer vanzelfsprekend is (Parker, 2000; Ybema, 2010;). Wat vanuit het fragmentatieperspectief tevens duidelijk wordt is dat het gevoel van concurrentie niet binnen de groep seniors in even sterke mate wordt ervaren. Er zijn ook seniors die vinden dat zij een sterk positie binnen de organisatie bezitten en de concurrentiestrijd daardoor minder ervaren. Ook het gevoel van onzekerheid is daarmee dus erg ambigu.

#### 5.5 Samenvattend

In deze analyse heb ik aan de hand van Three-Perspective-View geïllustreerd dat identificatie consensus en dissensus kan veroorzaken en dat identificatie processen tevens erg ambigu en dynamisch zijn. Aan de hand van integratieperspectief blijkt dat organisatieleden de opvatting dat verandering onvermijdelijk is delen. Vanuit het differentiatieperspectief blijkt echter ook dat organisatieleden zich binnen de vier meest relevante identificatiecategorieën op de afdeling Markt identificeren met een specifieke groep. De groep waarmee zij zich identificeren bepaalt de wijze waarop zij betekenis geven aan de veranderingen Het fragmentatie perspectief toont aan dat het wij-zij onderscheid in groepen dynamisch en ambigu is. Om met de woorden van Joanne Martin (2002)

te spreken verschilt het van de situatie, context en persoon met welke categorie en groep een persoon zich op een bepaald moment het meest identificeert. En dus welk individueel lichtbolletje aan gaat en wanneer (Martin, 2002). Tenslotte is gebleken dat onzekerheid bij alle vier de identificatiecategorieën een rol speelt en dat het van invloed is op de wijze waarop organisatielieden betekenis geven aan identificatie.



## 6 Conclusie en Discussie

In dit hoofdstuk wordt in paragraaf 6.1 de conclusie van het onderzoek beschreven door antwoord te geven op de onderzoeksvraag. In paragraaf 6.2 worden de theoretische implicaties van dit onderzoek besproken aan de hand van een discussie met de literatuur. In paragraaf 6.3 worden een aantal methodologische keuzes die in dit onderzoek gemaakt zijn bediscussieert. In paragraaf 6.4 tenslotte, worden suggesties voor vervolg onderzoek gegeven.

### 6.1 Conclusie

In hoofdstuk 5 zijn de bevindingen aan de hand van het Three-Perspective-View van Joanne Martin geanalyseerd. In dit hoofdstuk geef ik op basis van de bevindingen en analyse antwoord op mijn hoofdvraag:

*Hoe identificeren medewerkers en leidinggevendenden zich in de context van organisatieverandering binnen de afdeling Markt van Eneco?*

Om deze vraag te beantwoorden zijn er drie deelvragen geformuleerd.

*Deelvraag 1: Hoe identificeren medewerkers zich in de context van organisatieverandering binnen de afdeling Markt van Eneco?*

*Deelvraag 2: Hoe identificeren leidinggevendenden zich in de context van organisatieverandering binnen de afdeling Markt van Eneco?*

*Deelvraag 3: Wat is de betekenis van identificatie in organisatorische context in de literatuur?*

In deze paragraaf bespreek ik eerst het antwoord op deelvraag 1 en 2. Ik zal deze samen bespreken omdat het antwoord hierop overeenkomt. Daarna geeft ik antwoord op deelvraag 3.

Uit de bevindingen blijkt dat medewerkers en leidinggevendenden zich identificeren aan de hand van vier categorieën: Team, Rol, Generatie en Organisatieachtergrond. Team identificatie zorgt er voor dat organisatieleden zich sterk verbonden voelen met het team waar toe zij behoren. Rol identificatie is gerelateerd aan normen, waarden en overtuigingen die organisatieleden hebben omdat zij een specifieke rol vervullen. Generatie identificatie heeft te maken met de het tijdbestek waarin organisatieleden werkzaam zijn bij Eneco. Organisatieachtergrond ten slotte, beschrijft of organisatieleden oorspronkelijk vanuit Eneco of Oxxio voortkwamen. Organisatieleden geven aan de hand van die identificatiecategorieën betekenis aan veranderingen op de afdeling Markt. Door de categorieën te analyseren vanuit het differentiatieperspectief blijkt dat organisatieleden zich binnen deze vier categorieën identificeren met een specifieke groep afgezet tegen een andere groep. De groep waarmee een medewerker of leidinggevende zich identificeert bepaalt in sterke mate of hij/zij de veranderingen op de afdeling wel of niet ondersteunt. Het is echter niet zo dat er een duidelijke lijn getrokken kan worden tussen groepen binnen de vier identificatiecategorieën. Het fragmentatie perspectief illustreert dat de wijze waarop organisatieleden betekenis geven aan veranderingen dynamisch en ambigu is. Ten slotte speelt onzekerheid binnen alle categorieën een rol maar de mate waarin een groep of individu onzekerheid ervaart is verschillend. Hieruit kan geconcludeerd worden dat er dus geen duidelijk onderscheid gemaakt kan worden tussen de manier waarop leidinggevendenden zich identificeren en de manier waarop medewerkers zich identificeren, maar dat dit afhankelijk is van de context, situatie en persoon.

Tenslotte is in dit onderzoek de betekenis van identificatie in organisatorische context binnen de literatuur betrokken. In dit onderzoek is uitgegaan van Parker's theorie over identificatie, omdat dit een belangrijke bijdrage heeft geleverd aan de theorievorming over identiteit in organisatorische

context. Parker stelt dat organisatieleden zich identificeren op basis van drie categorieën – Generatie, Functie en Ruimte en dat deze drie categorieën in alle organisaties terug te vinden zijn. Daarnaast wordt in de literatuur over identiteit beargumenteerd dat identificatieprocessen vaak langs wij-zij scheidslijnen verlopen (Parker, 2000; Gover & Duxbury, 2007; Vermeulen, 2001). Deze conclusies staan op gespannen voet met het antwoord op deelvraag 1 en 2 waarin wordt beargumenteerd dat er op de afdeling Markt vier identificatiecategorieën te onderscheiden zijn en dat de identificatieprocessen niet enkel langs wij-zij scheidslijnen verlopen. Hieruit blijkt dat de theorie over identificatie daarmee wellicht tekort schiet. In paragraaf 6.2 wordt daarom in gegaan op de theoretische implicaties van deze conclusies.

## 6.2 Theoretische implicaties

Een eerste implicatie die uit dit onderzoek volgt is dat Parker's categorieën wellicht niet zo universeel zijn als hij stelt. Zoals beschreven in het conceptueel kader maakt Martin Parker (2000) onderscheid in drie identificatiecategorieën: Generatie, Functie, en Ruimte. Hij stelt dat dit onderscheid op alle soorten organisaties en zelfs daarbuiten van toepassing is. Vermeulen (2001) zegt hier over: "et zijn lijnen van onderscheid die, volgens Parker, maatschappelijk, dus buiten de organisatie, gelegitimeerd zijn en binnen de organisatie terug te vinden zijn. Deze onderscheidingen leiden tot identificatieprocessen van individuen binnen een organisatie" (Vermeulen, 2002 p.). Uit de bevindingen blijkt echter dat er op de afdeling Markt vier identificatiecategorieën te onderscheiden zijn. Twee categorieën – Rol en Generatie – komen overeen met de Parker's identificatiecategorieën en twee – Team en Organisatieachtergrond – worden niet door Parker (2000) beschreven. Kenmerkend voor de situatie en context van de afdeling Markt is de samenvoeging van Oxxio en Eneco en het onderscheid in teams. Uit de resultaten blijkt dan ook dat dit belangrijke factoren voor identificatie zijn. Dit impliceert dat identificatiecategorieën erg context en situatie afhankelijk zijn en dus per organisatie kunnen verschillen. Parker's onderscheid is daarmee geen blauwdruk voor de manier waarop personen binnen organisaties zich identificeren en hoe zij vervolgens betekenis geven aan gebeurtenissen. Welke categorieën een rol spelen en hoe die identificatiecategorieën zijn verbonden met reacties van organisatieleden is context- en situatieafhankelijk. Vermeulen (2001) benoemt Parker's keuze voor de drie 'generalizable assumptions' als relevante dimensies van identificatieprocessen als willekeurig (Vermeulen, 2002).

Een tweede belangrijke implicatie die uit dit onderzoek volgt is dat identificatieprocessen niet alleen via het wij-zij onderscheid verlopen. In de literatuur over identificatie wordt sterk de nadruk gelegd op identificatie vanuit een wij-zij onderscheid (Parker, 2000; Gover & Duxbury, 2007; Vermeulen, 2001). Vanuit het fragmentatie perspectief wordt echter duidelijk dat identificatie erg ambigu is en niet enkel gebaseerd is op dit onderscheid. De identificatiecategorieën en de groepen daarbinnen moeten niet gezien worden als onafhankelijke en vaststaande entiteiten maar als aan elkaar gerelateerde processen. Dit maakt identificatie ambigu en dynamisch, wat de theorie over identiteit en organisatieverandering complex en zeker niet gemakkelijk maakt. Volgens Vermeulen echter, maakt heterogeniteit juist de processen, actoren en referentiekader in de organisatie zichtbaar die betekenisgeven aan de situatie. Dit levert een bijdrage aan een beter begrip over het waarom en waarop organisatieleden veranderingen in organisaties ervaren en daar naar handelen (Vermeulen, 2001).

## 6.3 Invloed methodologische keuzes

In deze paragraaf bespreek ik een aantal methodologische keuzes die wellicht invloed hebben gehad op het verloop en de conclusies van dit onderzoek.

Ten eerste is het belangrijk op te merken dat dit onderzoek gekenmerkt wordt door haar interpretatieve benadering. Karakteristiek voor interpretatief onderzoek is de invloed van de waarden en overtuigingen van de onderzoeker. Het is dus belangrijk in acht te nemen dat waardevrije interpretatie van data onmogelijk is (Bryant 2006). Mijn benadering, achtergrond en interesses zijn onlosmakelijk verbonden met mijn wijze van interpretatie en hebben onvermijdelijke invloed gehad op de resultaten (Bryant, 2006).

Ten tweede was het uitgangspunt van dit onderzoek een zo breed mogelijk beeld van betekenisgeving rondom veranderingen op de afdeling Markt schetsen. Om zowel de ervaring van leidinggevendenden als medewerkers belichten. Daarom heb ik gekozen voor een etnografische benadering om de ervaring van medewerkers in deze context te kunnen begrijpen. Mijn structurele aanwezigheid op de afdeling heeft een aantal implicaties. Mijn aanwezigheid op de afdeling Markt heeft mijn inziens bijgedragen het vertrouwen van medewerkers te winnen waardoor zij open en eerlijk tegen mij durfden te zijn in interviews. Volgens Krefting (1990) is de kans groot dat respondenten na verloop van tijd meer gevoelige informatie zullen delen dan wanneer de onderzoeker maar kort aanwezig is in de organisatie (Krefting, 1990). Hier is echter wel een kanttekening bij te plaatsen. Het feit dat ik ben aangenomen als onderzoekstagiaire vanuit het management kan van invloed zijn geweest op de manier waarop medewerkers mijn rol zagen. Daarnaast gaf het mij de mogelijkheid om naast de geplande interviews, ook dagelijks data te kunnen verzamelen in de vorm van observaties. Dit heeft de breedte en volledigheid van de 'verhalen' en vormen van betekenisgeving vergroot. Wat ik hoorde en zag op de werkvloer kon ik vergelijken met wat ik opmaakte uit de interviews. Bovendien vulden de data uit de observaties en de interviews elkaar aan. Mijn rol als medewerkstagiaire en onderzoeker zorgde echter ook voor een 'insider-outsider' dilemma. In de rol van insider wordt de onderzoeker vaak sneller en meer geaccepteerd. Respondenten zijn dan meer open waardoor er meer diepgang in het onderzoek bereikt kan worden (Buckle & Dwyer, 2009). Het zijn van een insider heeft dus positieve gevolgen voor de diepte van het onderzoek en het begrijpen van de groep. Maar tegelijkertijd roept deze aanpak ook vragen op rondom de objectiviteit, reflexiviteit en authenticiteit van de onderzoeker en het onderzoek. Als insider is het dus van enorm belang je hier van bewust te zijn en op tijd momenten van reflectie te creëren (Buckle & Dwyer, 2009). Ik denk dat ik dit voldoende heb kunnen doen door te reflecteren op mijn observaties en bevindingen met mijn intervisiegroepje, afstudeerbegeleider en medestagiaires. Het continue proces van zelfreflectie op mijn rol als onderzoeker, stelde mij in staat om ethisch verantwoord om te gaan met mijn rol en de opgedane empirische kennis. Door onderdeel te zijn van de organisatie, heb ik meer toegang gekregen tot gevoelens en ideeën dan een 'outsider' zou krijgen. De 'insider' rol stelde mij ook in staat om de cultuur van de organisatie te begrijpen en in te schatten hoe ik mij ethisch verantwoord moest gedragen.

#### 6.4 Vervolgonderzoek

In de vorige paragraaf heb ik een aantal methodologische keuzes besproken. In deze paragraaf ga ik in op de mogelijkheden voor vervolg onderzoek.

Dit onderzoek focust op identificatieprocessen waarbij vooral is gekeken hoe organisatieleden door middel van identiteit betekenis geven aan veranderingen in een organisatie. Hieruit zijn vier identificatiecategorïeën naar voren gekomen. In de analyse is voornamelijk gekeken naar het onderscheid in groepen binnen de identificatiecategorïeën. Er is echter minder aandacht geweest voor overeenkomsten en verschillen tussen de identificatiecategorïeën zelf. Voor vervolgonderzoek zou het interessant zijn meer expliciet te kijken naar de wisselwerking van verschillende identificatiecategorïeën en de spanningen of overeenkomsten die daar mogelijk tussen bestaan.

Daarnaast blijkt onzekerheid en bedreiging een steeds terugkerend fenomeen binnen alle identificatiecategorïën. Onzekerheid blijkt onlosmakelijk verbonden met veranderingen in organisaties. In dit onderzoek is de relatie tussen onzekerheid en identificatie aangestipt maar niet uitgebreid onderzocht. Het zou interessant zijn om dieper in te gaan op de relatie tussen onzekerheid en identificatie in organisatorische context. Wellicht ontstaat hierdoor meer inzicht waarom organisatieleden op een bepaalde manier reageren en dit gegeven kan praktische aanknopingspunten bieden hoe daar als organisatie mee om te gaan.

In het volgende en laatste hoofdstuk worden de aanbevelingen die op basis van dit onderzoek zijn gedaan besproken.

## 7 AANBEVELINGEN

Aandacht voor identificatieprocessen tijdens organisatieveranderingen kunnen erg waardevol zijn voor de praktijk. Het helpt om beter grip te krijgen op de complexiteit van veranderingen en toont aan dat identificatie niet statisch maar dynamisch is. Door zich hiervan bewust te zijn, kunnen managers meer specifieke kennis ontwikkelen over de effecten van verandering op medewerkers (Hogg en Adelman, 2013). In deze laatste paragraaf bespreek ik de praktische implicaties van dit onderzoek en beschrijf ik, specifiek voor de afdeling Markt, een aantal concrete aanbevelingen.

### 7.1 Houd rekening met organisatie specifieke kenmerken

Uit hoofdstuk 4 blijkt dat identificatieprocessen situatie- en context afhankelijk zijn. Zowel Parker's onderscheid als de vier identificatiecategorieën die in dit onderzoek naar voren komen, kunnen niet worden gezien als een blauwdruk voor organisaties. Het is dus belangrijk aandacht te hebben voor de organisatie specifieke situatie, kenmerken, normen, waarden en overtuigingen. Wat succesvol blijkt bij de ene organisatie leidt niet noodzakelijk tot succes bij een andere organisatie. Kortom, succesvolle organisatiestructuren of verandertrajecten kunnen niet zo maar worden gekopieerd (Bate, 2002; Hogg & Adelman, 2013).

#### Rekening houden met organisatieachtergrond op afdeling Markt

Een specifiek kenmerk van de afdeling Markt is bijvoorbeeld de samenvoeging van Oxxio en Eneco medewerkers. Hierdoor bestaat de afdeling uit medewerkers met verschillende organisatieachtergronden. Deze twee organisaties hebben van oorsprong een andere filosofie. Door de samenvoeging verschuiven er zowel voor medewerkers met een Oxxio achtergrond, als voor medewerkers met een Eneco achtergrond aspecten die zij als kenmerkend voor hun organisatie ervoeren en waarmee zij zich identificeerden. Voor het management is het belangrijk zich hiervan bewust te zijn en aandacht aan te besteden. Medewerkers van Oxxio hebben wellicht meer vrijheid en verantwoordelijkheden nodig, zodat zij zich een "volledige" werknemer voelen en (weer) meer plezier in het werk krijgen. Voor medewerkers met een Eneco achtergrond is het belangrijk dat zij het niet het gevoel krijgen dat Eneco specifieke waarden en normen zomaar overboord gegooid geworden.

### 7.2 Creëren van bewustwording en wederzijds begrip

Uit de literatuur en onderzoeksresultaten blijkt dat er spanningen ontstaan omdat organisatieleden zich deels identificeren vanuit een 'wij-zij' onderscheid. Dit onderscheid binnen identificatiecategorieën kan onbegrip veroorzaken. Dit betekent dat er rekening gehouden moet worden met verschillen in ziens- en handelwijzen, belangen en overtuigingen. Het is daarom van belang bij verandertrajecten zoveel mogelijk bewustwording en wederzijds begrip te creëren om onbegrip tussen groepen te verminderen.

#### Bewustwording creëren op afdeling Markt

Op de afdeling Markt blijkt bijvoorbeeld dat seniors en leidinggevendenden elkaars gedachten en ideeën niet altijd begrijpen. Volgens Stensaker en Falkenberg moeten medewerkers geholpen worden betekenis te geven aan abstracte ideeën (Stensaker & Falkenberg, 2007). Dus wat betekent een abstracte uitspraak als 'verminderen van de instroom en verdubbelen van de uitstroom' concreet voor het werk en voor klanten? Om bewustwording te creëren moeten leidinggevendenden proberen de abstracte veranderingen te vertalen naar de referentiekaders van de medewerkers zodat zij nut en noodzaak gaan inzien. Bijvoorbeeld door concreet te maken waarom het verminderen van de uitstroom en verdubbelen van de instroom uiteindelijk bijdraagt aan betere kwaliteit van diensten

voor de klant. Dit kost echter tijd en zal niet van de één op de andere dag plaats vinden (Stensaker & Falkenberg, 2007).

#### Wederzijds begrip creëren op afdeling Markt

Omdat medewerkers en leidinggevenden denken en handelen vanuit een referentiekader gebaseerd op hun rol, maar ook vanuit hun team en organisatieachtergrond, is er weinig wederzijds begrip. De teams werken niet samen maar zijn eerder afzonderlijke eilandjes. Wanneer team 1 grote werkdruk en achterstanden ervaart zijn team 2 en 3 op dit moment niet zo snel bereid om bij te springen. Zij hebben het tenslotte ook erg druk en geven aan het idee te hebben dat team 1 vooral veel klaagt in plaats van werkt (respondent 5). Door wederzijds begrip te creëren begrijpen personen elkaars situatie beter en zijn zij eerder geneigd elkaar te helpen. Volgens Weick (1995) kan het expliciteren van gedrag bijdragen aan wederzijds begrip. Door het expliciteren of personen na te laten denken over gedrag worden impliciete opvattingen van mensen duidelijk (Weick, 1995). Om dat te bewerkstelligen kunnen er bijvoorbeeld groep coaching sessies georganiseerd worden waarin gewerkt wordt met de 'Organizational-Role-Analysis' methode. Deze methode werkt met het concept 'organization-in-the-mind' waarbij medewerkers zich bewust worden van de manier waarop zij in hun organisatie staan en naar de organisatie kijken (Newton et al., 2006). Als je een team een tekening laat maken krijg je vaak verschillende werkelijkheden met verschillende interpretaties. Dit helpt de medewerkers inzicht te geven in elkaars mindsets en wellicht begrip te creëren (Newton et al., 2006). Een gevarieerde groepssamenstelling is daarbij belangrijk zodat zo veel mogelijk verschillende denkbeelden worden gezien en besproken.

#### 7.3 Medewerkers betrekken bij de besluitvorming

Het is belangrijk om betrokkenheid bij besluitvorming te faciliteren. Uit de literatuur blijkt dat top-down veranderingen vaak niet tot het gewenste resultaat leiden. Managers kunnen de gewenste verandering niet opleggen en het kopiëren van verandertrajecten heeft vaak zelfs een negatief effect. Het veranderingsproces moet van binnenuit komen (Bate, 2002). Volgens Stensaker en Falkenberg (2007) krijg je medewerkers pas volledig mee in een verandering wanneer zij ook écht gemotiveerd zijn. Het betrekken van verschillende groepen vanaf het begin van het besluitvormingsproces draagt bij aan meer begrip en draagvlak voor de veranderingen. Medewerkers hebben zelf inbreng in het besluitvormingsproces waardoor zij begrijpen waarom een verandering noodzakelijk is. Door medewerkers te betrekken creëer je ambassadeurs die de overige collega's mee nemen en vanzelfsprekend een referentiekader creëren dat aansluit bij alle medewerkers.

#### Medewerkers betrekken op de afdeling Markt

Faciliteer werkgroepen bestaande uit medewerkers met verschillende functies, wanneer er een andere werkwijze voor een team bedacht wordt. Hierdoor raken medewerkers meer betrokken bij het proces. Zij zijn eerder geneigd die nieuwe werkwijze over te nemen als ze er zelf over hebben nagedacht, dan wanneer het 'opgelegd' wordt door het management (Bate, 2000). Dan wordt het al snel gezien als 'weer zo'n idee dat uiteindelijk toch niet werkt'. Door medewerkers met verschillende functies hierin te betrekken wordt de nieuwe werkwijze vanuit meerdere invalshoeken bekeken. Deze medewerkers hebben tevens veel specifieke kennis over het proces en weten, wellicht beter dan de leidinggevenden, welke aanpassingen praktisch wel of niet mogelijk zijn.

#### 7.4 Oog houden voor ambiguïteit

Uit de literatuur en de onderzoeksresultaten blijkt tevens dat identificatieprocessen dynamisch zijn en niet enkel gebaseerd op een 'wij-zij' onderscheid. Dit is een belangrijke implicatie voor organisaties die te maken hebben met fusies en overnames. Literatuur over fusies gaat vaak in op de verschillen tussen organisaties (Callen et al., 2007; Van Dijk & Van Dick, 2009, ). Callen et al. stellen

bijvoorbeeld dat fusies vaak een onderscheid veroorzaken tussen lagere en hogere statusgroepen. De ene organisatie krijgt een hogere status omdat zij als meer productief en competitief gezien wordt in vergelijking met de andere (Callen et al., 2007). Op basis van dit onderzoek is het belangrijk op te merken dat het onderscheid bij fusies niet enkel langs 'wij-zij' lijnen verloopt. Identiteit is ambigu en organisatieleden identificeren zich niet alleen op basis van de organisatie. Een medewerker van Eneco kan zich ook identificeren met bepaalde kenmerken van Oxxio en andersom. Het is bij fusies belangrijk aandacht te hebben voor de twee groepen die kunnen ontstaan. Zoals ook uit de resultaten en de literatuur blijkt, veroorzaken fusies een sterk wij-zij gevoel. Daarnaast moet het management nog steeds rekening houden met ambiguïteit en weten dat niet alle medewerkers van hun organisatie het zelfde denken en handelen.

### 7.5 Verminderen van onzekerheid door participatie en communicatie

Ten slotte blijkt uit de bevindingen dat onzekerheid een belangrijke factor is op de afdeling Markt. Binnen alle identificatiecategorieën speelt het gevoel van onzekerheid en bedreiging een rol. Dat heeft ook gevolgen voor de manier waarop medewerkers op verandering reageren. Volgens Bordia et al. heeft onzekerheid verschillende negatieve effecten voor het welzijn van medewerkers. Deze negatieve effecten komen voornamelijk voort uit het gebrek aan controle, wat weer kan leiden tot onderpresteren. Bordia et al. (2004) zeggen: "Uncertainty, or lack of knowledge about current or future events, undermines our ability to influence or control these events. This lack of control, in turn, leads to negative consequences, such as anxiety, psychological strain, learned helplessness and lower performance". De auteurs benadrukken daarom het belang van communicatie vanuit het management over de veranderingen. Goede communicatie geeft medewerkers het gevoel meegenomen te worden in het proces waardoor zij beter met de veranderingen om kunnen gaan. Daarnaast zorgt communicatie voor meer bewustwording en begrip en geeft het een gevoel een bepaalde mate van controle te hebben over de gevolgen van de veranderingen (Bordia et al, 2004). Volgens Babalola (2012) draagt expliciete en open communicatie over organisatieveranderingen bij aan het verminderen van onzekerheid. Omdat open en eerlijke communicatie de voorspelbaarheid en controleerbaarheid van toekomstige gebeurtenissen voor organisatieleden vergroot (Babalola, 2012). Hierdoor kan de onzekerheid voor een deel worden weggenomen, voelen organisatieleden zich minder bedreigd en zullen zij waarschijnlijk meer open staan voor de veranderingen.

#### Concreet onzekerheid verminderen op afdeling Markt

Op de afdeling Markt wordt al veel en expliciet gecommuniceerd over de veranderingen. Toch blijkt er nog veel onzekerheid te heersen over het hoe, wat en wanneer van de veranderingen (observatie 16, 18, 29, 33). Probeer dit zoveel mogelijk te verminderen door tijdens medewerkersbijeenkomsten te vertellen wat wél al duidelijk is. Als het management zelf zegt dat zij ook niet weten wat 'de grote bazen' precies van plan zijn wordt het gevoel van onzekerheid bij medewerkers alleen maar groter. Vermijd dit zoveel mogelijk en geef in individuele gesprekken met medewerkers eerlijk aan hoe de toekomst er uit gaat zien. Bied daarbij hulpmiddelen voor de medewerker zelf om het heft in eigen hand te nemen. Dit vergroot het gevoel zelf controle te houden over de situatie en verkleint daardoor de onzekerheid.

### 7.6 Samenvattend

In deze paragraaf zijn een aantal aanbevelingen besproken. Op basis van het onderzoek blijkt dat het belangrijk is de specifieke context en situatie van een organisatie tijdens verandertrajecten te kennen en te erkennen. Organisaties zijn uniek, wat betekent dat verandertrajecten altijd afgestemd moeten worden op de behoeften van de betreffende organisatie. Daarnaast is het belangrijk tijdens het veranderingsproces bewustwording en wederzijds begrip te creëren en zorgt het betrekken van organisatieleden bij de veranderingen en besluiten voor (een groter) draagvlak. Ten slotte speelt

onzekerheid altijd een rol bij verandering. Door helder, duidelijk en eerlijk te communiceren kan die onzekerheid wel vermindert worden.



## 8 BIBLIOGRAFIE

- Alvesson, M. (2000). Social Identity and the problem of loyalty in knowledge intensive companies. *Journal of Management Studies*, 37(8), 0022-2380.
- Amiot, C. A., Callan, V. J., & Terry, D. J. (2007). Status, Equity and Social Identification during an intergroup merger: A longitudinal studie. *The Britisch Psychological Society*(46), 557-577.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*, 34(3), 325-374.
- Bablola, S. S. (2013). The impact of commitment and job insecurity on openness to organizational change: The case of Nigerina Civil Aviation Industry. *African Journal of Business Management*, 7(3), 206 - 212.
- Barrett, M., Morse, J., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. (2002). Verification Strategies for Establishing Reliability and Validity in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 1(2), 13-22.
- Bartunek, J. (1984). Changing Interpretative Schemes and Organizational Restructuring: The Case of a Religious Order. *Administrative Science Quarterly*.
- Bate, P. (2000). Changing the culture of a hospital: from hierarchy to networked community. *Public Administration*, 78(3), 485-512.
- Beech, N., Kajzer-Mitchell, I., Oswick, C., & Saren, M. (2011). Barriers to Change and Identity Work In the Swampy Lowland. *Journal of Change Management*, 11(3), 289-304.
- Boeije, H. (2010). *Analysis in Qualitative Research*. London: Sage Publications.
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Callois, C., & Callan, V. J. (2004). Uncertainty during organizational change: types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 507-532.
- Bos, R. (2015, april 27). Deutsche Bank sluit 200 filialen om te besparen. *De Volkskrant*. Retrieved from <http://www.volkskrant.nl/economie/deutsche-bank-sluit-200-filialen-om-te-besparen~a3984308/>
- Bryant, M. (2006). Talking about change: Understanding employee responses through qualitative research. *Management Decision*, 44(2), 246-258.
- By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change management*, 4(5), 369-380.
- Colman, T. J., & Kilman, R. H. (1990). Participant perceptions of positive and negative influences on large-scale change. *Group and Organizations Studies*, 15(2), 233-248.
- Eneco. (2014). *Jaarverslag Eneco 2014*. Rotterdam: Eneco.
- Eneco. (2014). *Kennisdossier*. Rotterdam: Eneco.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Mangement Journal*, 12(6), 433-448.
- Gioia, D. A., & Thomas, J. B. (1996). Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change in Academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 370-403.

- Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L., & Corley, K. G. (2013). Organizational Identity Formation and Change. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 123-193.
- Gover, L., & Duxbury, L. (2012). Organizational Faultlines: Social Identity Dynamics and Organizational Change. *Journal of Change Management*, 12(1), 53-75.
- Hogg, M. A., & Adelman, J. (2013). Uncertainty-Identity Theory: Extreme Groups, Radical Behavior and Authoritarian Leadership. *Journal of Social Issues*, 69(3), 436-454.
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2001). *Social Identity Processes in Organizational Contexts*. Psychology Press.
- Homan, T. (2006). *Organisatiedynamica*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Huy, N. (2002). Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers. *Administrative Science Quarterly*(47), 31 - 69.
- Krefting, L. (1991). Rigor in Qualitative Research: The Assessment of Trustworthiness. *The American Journal of Occupational Therapy*, 45(3), 214-222.
- Lammers, C. (1993). *Organiseren van bovenaf en van onderop*.
- Leavy, P. (2015). *Method Meets Art: Art-Based Research Practice*. New York: The Guilford Press.
- LeCompte, M. D., & Goetz, J. P. (1982). Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research. *Review of Educational Research*, 52(1), 31-60.
- Maanen, J. v., & Barley, S. R. (1982). Occupational communities: Culture and control in organizations. 1-27.
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (1991). The "what" of the study: Building the conceptual framework. In *Designing Qualitative Research* (pp. 19-55). Sage Publications.
- Martin, J. (2002). *Organisational culture: mapping the terrain*. Sage Publications.
- Meer, J. v. (2014, december 1). Eon neemt afscheid van kolencentrales, volgt de rest? *De Volkskrant*. Retrieved from [www.devolskrant.nl](http://www.devolskrant.nl)
- Mulhall, A. (2003). In the field: notes on observation in qualitative research. *Journal of Advanced Nursing*, 41(3), 306-313.
- Myers, M. (1999). Investigating information systems with ethnographic research. *Communications of AIS*, 2(23), 1-20.
- Myers, M. D. (1999). Investigating Information Systems With Ethnographic Research. *Communications of the Association for Information Systems*, 2(23), 1-20.
- Newton, J., Long, S., & Sievers, B. (2006). *Coaching in Depth: The Organizational Role Analysis Approach*. Karnac Books.
- Noordegraaf, M., & Abma, T. (2003). Management by measurement? Public management practices amidst ambiguity. *Public Administration*, 81(4), 853-871.
- Parent, J. D., Sullivan, C. C., Hardway, C., & Butterfield, A. D. (2012). A Model and Test of Individual and Organization Factors Influencing Individual Adaptation to Change. *Organization Management Journal*, 9, 216-235.

- Parker, M. (2000). *Organizational Culture and Identity*. London: Sage Publications.
- Pratt, M. G. (2000). The Good, the Bad, and the Ambivalent: Managing Identification among Armway Distributors. *Administrative Science Quarterly*(45), 456-493.
- PwC. (2015). *14th PwC Global Power & Utilities Survey*. Utilities PwC.
- Redactie. (2015, februari). Automatisering bedreigt banen in administratieve sector. *NRC Handelsblad*. Retrieved from <https://nrccarriere.nl/artikelen/automatisering-bedeigt-banen-in-administratieve-sector/>
- Saldana, J. (2013). *Coding Manual for Qualitative Researchers*. London: Sage Publications.
- Schoofs, M., & Nelissen, P. (2008). Reputaties van overheidsorganisaties:. *Tijdschrift voor de Communicatiewetenschap*, 63(3), 170-17.
- Silverman, D. (2010). *Doing Qualitative Research*. London: Sage Publication.
- Stensaker, I., & Falkenberg, J. (2007). Making sense of different responses to corporate change. *Human Relations*, 60(1), 137-177.
- van Dijk, R., & van Dick, R. (2009). Navigation Organizational Change: Change leaders, Employee Resistance and Work-based Identities. *Journal of Change Management*, 9(2), 143-163.
- van Hulst, M. J. (2008). Quite an experience: Using ethnography to study local governance. *Critical Policy Studies*, 2(2), 143-159.
- Vermeulen, J. (2001). *De naam van de school*. Baarn: Ten Have.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.
- Wit, B. d. (2012). *Loyale leiders: Een onderzoek naar de loyaliteit van leidinggevend*. Utrecht.
- Ybema, S. (2010). Talk of change: Temporal contrasts and collective identities. *Organizational Studies*, 31(4), 481-503.

## 9 BIJLAGEN