



Eric in Ufactorland (en wat hij daar aantrof)
***Een explorerend kwalitatief onderzoek naar de betekenissen van de 'Ufactor' bij de
gemeente Utrecht
(Februari 2014 – Januari 2016)***

Universiteit Utrecht
Departement Bestuurs- en Organiseringswetenschap
Masterprogramma Organisaties, Verandering & Management

Eric van Berkel
Studentnummer: 3532151
Amersfoort, 25-01-2016



Eric in Ufactorland (en wat hij daar aantrof)
***Een explorerend kwalitatief onderzoek naar de betekenissen van de 'Ufactor' bij de
gemeente Utrecht
(Februari 2014 – Januari 2016)***

Universiteit Utrecht
Departement Bestuurs- en Organiseringswetenschap
Masterprogramma Organisaties, Verandering & Management

Eric van Berkel
Studentnummer: 3532151
Amersfoort, 25-01-2016
[postcode & huisnr verwijderd]

Scriptiebegeleider: dhr. S. Kramer
Versie 1.1

Samenvatting

Dit onderzoek is een explorerend en interpretatief kwalitatief onderzoek naar de betekenissen die Utrechtse gemeenteambtenaren gaven aan de 'Ufactor'. De 'Ufactor' werd in 2010 bedacht als een eigen variant van 'Het Nieuwe Werken' die het werken in het nieuwe Stadskantoor (vanaf oktober 2014) mogelijk moest gaan maken. Gedurende mijn stageperiode bij de gemeente Utrecht van februari 2014 tot juli 2014, ontdekte ik dat er veel onduidelijkheden over de 'Ufactor' in de organisatie leefde. Onder andere over de relatie met 'Het Nieuwe Werken' en wat het begrip precies inhield. De populair wetenschappelijk literatuur over 'Het Nieuwe Werken' werd tijdens dit onderzoek gedomineerd door auteurs met (praktijk)expertise op dit gebied (organisatieadviseurs, verandermanagers etc.). Het doel van dit onderzoek bestaat uit drie onderdelen: 1) het begrijpen van de 'Ufactor', 2) het aantonen van taalgebruik en lidmaatschap van groepen als onderscheidende factor tijdens organisatieveranderingen, en 3) het toevoegen van ervaringen van 'gewone' werknemers met 'Het Nieuwe Werken' aan de bestaande (eenzijdige) literatuur. De hoofdvraag luidt:

“Welke betekenissen geven medewerkers van de afdeling Publiekszaken van de gemeente Utrecht, aan de 'Ufactor' voorafgaand aan en na de verhuizing van de gemeente naar het Stadskantoor?”

In dit onderzoek zijn zes experts op het gebied van de 'Ufactor' en acht medewerkers van de afdeling Publiekszaken geïnterviewd. Ik heb open interviews afgenomen, observaties uitgevoerd, verschillende documenten van de gemeente geanalyseerd en een reflectieve literatuurstudie uitgevoerd. De data zijn waar mogelijk narratief geanalyseerd, hetgeen wil zeggen dat in de data gezocht is naar grote verhalen (macronarratieven) waarbinnen verhaallijnen (micronarratieven) zich in de vorm van patronen bevinden. Het coderen is geschied door de data in brokken op te delen en te analyseren op basis van thema's, stijlfiguren en het gebruik van personages.

De experts deelden met elkaar één macronarratief genaamd 'Ufactor – Het Nieuwe Werken' en drie micronarratieven te weten: het abstracte verhaal, het concrete verhaal en een verhaal over de gemeentesecretaris met zijn programma organisatievernieuwing ('Via B'). Ik heb twee interpretaties van de 'Ufactor' gedestilleerd: de 'Ufactor' als 'Het Nieuwe Werken' en de 'Ufactor' als 'houding en gedrag' van medewerkers. De experts vormden samen met medestanders, enthousiastelingen en de formele macht een sociale groep met een eigen taal en een gedeeld 'Ufactordiscours'. Beide interpretaties maakten onderdeel uit van dit discours en de 'Ufactor' gaf deze sociale groep de mogelijkheid om zin te geven aan eigen werkzaamheden en het bestaan in de organisatie. Het gaf ook de mogelijkheid om groepen die niet het 'Ufactordiscours' deelden te herkennen en als opposenten of tegenstanders te definiëren.

De publieksdienstverleners hadden 'organisatieverandering' als macronarratief en kenden twee micronarratieven: lidmaatschap en werkdruk. Als gevolg van de verhuizing en ervaren anonimiteit, verzakelijking, falende computersystemen en schaarste aan werkplekken, kan gesteld worden dat het ervaren lidmaatschap van de afdeling en de organisatie lijkt te hebben geleden. Bij de publieksdienstverleners heerste er onwetendheid van en onverschilligheid voor de 'Ufactor'. Enerzijds heeft het 'Ufactordiscours' (en daarmee de 'Ufactor') voor hen niets betekend. Anderzijds lijken de publieksdienstverleners bepaalde 'Ufactorwaarden' te delen, zoals 'samenwerken', 'verantwoordelijkheid nemen' en 'elkaar vertrouwen'. Dergelijke waarden lijken altijd al in de

organisatie aanwezig te zijn geweest. Het is maar de vraag in hoeverre de 'Ufactor' effect heeft gehad op de 'houding en gedrag' van medewerkers. De gevolgen van de 'Ufactor' hebben wel degelijk iets betekend. Die betekenissen zijn zowel positief als negatief. Vooral voor de geïnterviewde medewerkers van het klantcontactcentrum zijn de ervaren betekenissen van de 'Ufactor' negatief te noemen. Tegelijkertijd lijkt de 'Ufactor' een positieve invloed te hebben gehad op medewerkers die al op verschillende locaties moesten werken en voor medewerkers wier werkomgeving niet drastisch is veranderd. Over het mogen werken in het Stadskantoor werd door twee medewerkers met enige trots gesproken.

*Koning Leeuw van Utrecht,
Was met zijn raadgevers in conclaaf
Eerst sprak de wolf,
Als laatste de raaf.*

*“Help, mijn adviseurs, ik weet mij geen raad,
'Ufactor,' 'Via B' het wordt mij te kwaad!”
“Geen nood hoogheid,” sprak de wolf, “Het is nooit te laat!
Laat mij u tonen mijn magisch lemniscaat.
Het werkt geheid, u staat vast versted,
Wanneer ik u er alles over heb verteld.
Kijk maar! Links staat de stad en rechts staat de klant.
Alles in samenhang in dit fijne kernkwadrant.”
De wijze uil sprak: “Wis en waarachtig!
'samenwerken' dát is pas Ufactorachtig.”
“De kern majesteit, waar u op moet bouwen,
is” volgens de aap “uw onderdanen vertrouwen.”
De schildpad sprak in al zijn wijsheid:
“Maak van 'durven experimenteren' uw nieuw beleid.”
“Alles begint met dialoog,” riep de beer in consternatie,
“Ik adviseer u hoogheid: meer budget voor communicatie!”
Tot slot zei de raaf: “uit onderzoek is gebleken,
u moet eerst chaos creëren en patronen doorbreken.”*

*Op 's konings voorhoofd kwam een denkrimpel te veel,
Hij sprong op en riep: “Genoeg! Luister naar wat ik u beveel!”
“Bouw naast het Vreeburg van glas en van beton,
Een prachtig nieuw kasteel met uitzicht op de Dom.
Lanceer een nieuw program,
En trommel op uw troepen,
Zet een stip op de horizon,
Mits u iets over inspraak hebt geroepen.
De vorm staat u vrij, doch ik adviseer het cryptogram
Gebruik naar eigen inzicht
Uw best gemeentelijk jargon.*

*Kies dan actoren en belevers
En ontkoker uw beleid
Stel nu uzelf de opgaaf
Van bezinning op z'n tijd.
Mijn kasteel zal dan verrijzen,
Als een optelsom der delers
Ga heen! Ridders in de Ufactor
Mijn beste raadselgevers.”*

Voorwoord

“I love being a writer. What I can't stand is the paperwork.”

Peter De Vries. Amerikaans auteur. 1910 – 1993.

Tijdens mijn HBO-opleiding Digitale Communicatie aan de Hogeschool Utrecht van 2004 tot 2009 kwam ik in contact met drie werelden die een blijvende interesse bij mij opwekten. Allereerst het creatief schrijven. Ik kan me het moment nog goed herinneren dat mijn docent tegen mij zei: “Ik wist al dat je goed zakelijk kon schrijven, maar ook zo goed creatief dát had ik niet verwacht.” Vanaf dat moment begon ik naar hartelust columns, reisverslagen en korte verhalen te schrijven. De tweede wereld waar ik mee in contact kwam was de publieke sector. Dankzij mijn eerste stage in 2007 bij een klein Utrechts adviesbureau kwam ik in de museumwereld terecht en schreef ik in de functie van informatie-analist en projectleider informatieplannen voor klanten. Het werken bij een adviesbureau en het helpen van publieke instellingen met hun informatiebeleid zouden een directe aanleiding gaan vormen om Bestuurs- en Organisationswetenschappen te studeren. Het laatste interessegebied was 'Het Nieuwe Werken' waar ik, als ik mij goed herinner, in 2008 mee in aanraking ben gekomen. In eerste instantie was ik snel gefascineerd door vooral de 'oplossing' die 'Het Nieuwe Werken' zou zijn: dankzij thuiswerken zouden alle files afnemen, kantoorpanden omgevormd worden tot hoognodige starterswoningen en samenwerken zou voortaan alleen nog in de 'cloud' gebeuren. Hetgeen de kans op dataverlies aanzienlijk zou beperken. Ik zag vanaf 2009 de mobiele, flexibele werknemers met laptops neerstrijken in koffietenten en met dank aan mijn eveneens jonge collega's ontstond er al snel een soort 'ideaalbeeld' van de nieuwe kenniswerker.

Eind 2013 kwam ik in het kader van mijn afstuderen in contact met Emiel Schippers van de gemeente Utrecht. Hij vertelde dat de gemeente een programma had lopen genaamd de 'Ufactor'. In eerste instantie begreep ik uit zijn beschrijvingen dat dit begrip sterke overeenkomsten kende met 'Het Nieuwe Werken' en ik was dan ook meteen geïnteresseerd. Mijn interesse voor narratief onderzoek en creatieve weergaven van onderzoeksresultaten, waar ik tijdens mijn bachelorscriptie de basis van had geleerd, bleek ik eveneens goed te kunnen gebruiken voor een onderzoek op het gebied van 'Ufactor / Het Nieuwe Werken'. Niet vaak krijg je de kans om drie interessegebieden (creatief schrijven, publieke sector en 'Het Nieuwe Werken'), die als rode draden door een groot deel van je studietijd lopen, met elkaar te verweven in de vorm van een masterscriptie. *“I love it when a plan comes together”* zou kolonel 'Hannibal' Smith uit de serie 'The A-team' over deze kans kunnen zeggen. Maar net als Peter De Vries vind ik schrijven (en onderzoeken) erg leuk, maar het moet nog wel op papier komen. En dat is een erg langdurig proces geweest. Erg lang.

Ooit, lang, lang geleden begon ik eens met studeren. Deze scriptie vormt het laatste hoofdstuk van een tijdperk als student en hopelijk het eerste van een leven als schrijver en onderzoeker. Graag wil ik Sander Kramer danken voor alle denk- en sparsessies, maar vooral voor het vertrouwen in wat een uiterst traag proces is geweest. Ook mijn collega's van de gemeente Utrecht, in het bijzonder Emiel wil ik graag bedanken alsmede Luuk, Abel, Jules, Jelle en Henrieke voor de nodige steun en sparsessies. Ik dank Floor Basten en Annemarie Poorthuis voor mijn introductie in de wereld van netwerkonderzoek en de narratieve analyse. En tot slot natuurlijk Sofie, die altijd met mij meeleeft.

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	ii
Voorwoord.....	v
Inleiding.....	viii
Aanleiding en context.....	viii
1. Probleemstelling.....	1
1.1 Hoofdvraag.....	3
1.2 Doelstelling.....	3
1.3 Onderzoeksgebied.....	4
1.4 Relevanties.....	4
1.4.1 Maatschappelijke en organisatorische relevantie.....	4
1.4.2 Wetenschappelijke relevantie.....	5
2. Methodische verantwoording.....	6
2.1 Wetenschapspositionering.....	6
2.2 Operationalisatie.....	7
2.2.1 Respondentenselectie.....	7
2.2.2 Methode van dataverzameling.....	8
2.2.3 Wijze van gegevensanalyse.....	9
2.2.4 Weergave van onderzoeksresultaten.....	11
2.2.5 Kwaliteit van het onderzoek.....	12
3. Resultaten.....	14
3.1 Macronarratieven, micronarratieven en thema's.....	15
3.1.1 Resultaten van staffunctionarissen (experts).....	15
3.1.2 Resultaten van publieksdienstverleners.....	20
3.2 Documentenanalyse: De 'Ufactor' in gemeentelijke documentatie.....	24
3.2.1 In 'Via B'.....	24
3.2.2 In 'Verder Via B'.....	27
3.3 Observaties.....	29
3.4 Conclusies uit narratieven, documenten en observaties.....	31
3.5 Eric in Ufactorland.....	35
3.5.1 De locatie, het podium en de scènes	35
3.5.2 De cast (de vertellers).....	35
3.5.3 Proloog.....	37
3.5.4 Scène I: Welkom in het Stadskantoor?.....	39
3.5.5 Scène II: Krenten in de pap.....	41
3.5.6 Scène III: Flex en frustraties.....	44
3.2.7 Scène IV: Ter tafel gebracht.....	47
4. Literatuurbespreking.....	54
4.1 Het Nieuwe Werken (HNW).....	54
4.1.1 Aannames en taalgebruik.....	55
4.1.2 Voor- en nadelen van 'Het Nieuwe Werken'.....	57
4.2 Houding en gedrag.....	58
4.2.1 Flow.....	59
4.3 Lidmaatschap.....	60
4.3.1 Group membership.....	61

5. Ter afsluiting.....	63
5.1 Beantwoording hoofdvraag.....	63
5.2 Discussie.....	64
Nawoord.....	67
Literatuurlijst.....	68

Inleiding

Aanleiding en context

Dit onderzoek kent verschillende aanleidingen. Allereerst kreeg ik in het tweede jaar van de bacheloropleiding Bestuur- en Organisationswetenschappen de mogelijkheid om een kwalitatief onderzoek naar 'Het Nieuwe Werken' uit te voeren bij het Ministerie van Veiligheid & Justitie. In 2007 schreef Dik Bijl zijn eerste boek over 'Het Nieuwe Werken', een nieuwe manier van werken die hij baseerde op een white paper van Microsoft oprichter Bill Gates uit 2005. In 2008 kwam ik voor het eerst met het concept in aanraking en in 2011 merkte ik tijdens mijn onderzoek bij het Ministerie van Veiligheid & Justitie dat implementatie van 'Het Nieuwe Werken' als een soort 'standaardpakket' werd aangeboden door grote ICT-dienstverleners en adviesbureaus, waaronder Ordina en Conclusion. Wat mij destijds al opviel (en nu nog steeds) is dat 'Het Nieuwe Werken' rust op drie 'pilaren', (de zogenaamde 'bricks, bytes en behaviour') waarvan 'behaviour' de belangrijkste lijkt te zijn. Om te kunnen begrijpen wat de impact van geïmplementeerd 'behaviour' op de Rijksambtenaren was, lag de focus van het kwalitatieve onderzoek op de betekenissen die Rijksambtenaren van het ministerie gaven aan 'Het Nieuwe Werken'. Tijdens dit onderzoek op het snijvlak van politiek, bestuur, organisationswetenschappen en ICT werd het voor mij duidelijk dat de invoering van 'Het Nieuwe Werken' in de publieke sector enorme gevolgen kan hebben voor ambtenaren: van thuiswerken en nieuwe vreemde kantoormeubels tot en met nieuwe vormen van resultaatgericht werken, het verlies van het 'eigen' bureau of kantoor als statussymbool en stelselmatig geconfronteerd worden met gestimuleerde 'gedragsveranderingen'. Respondent 'Van Rijn' zei destijds bijvoorbeeld: *“We zijn wel aan het Yammeren of Jammeren, zal ik maar zeggen. Dat zeg ik bewust omdat dat medium toch wel heel erg die betekenis heeft hè. Een beetje dat zeiken over dingen in plaats van dat je elkaar stimuleert”* (Berkel et al, 2011). Dit citaat gaf voor mij in twee zinnen weer in welke spagaat het ministerie destijds zat. Enerzijds het moeten moderniseren en gebruik maken van nieuwe media. Anderzijds de wijze waarop de ambtenaren een dergelijke verandering beleven, zowel bij zichzelf als bij anderen. Dankzij dit onderzoek nam mijn fascinatie voor het 'Het Nieuwe Werken' nog meer toe en wilde ik 'Het Nieuwe Werken', met in het bijzonder het gedragsaspect van 'Het Nieuwe Werken,' in de publieke sector graag nog eens onderzoeken.

In 2011, ten tijde van het onderzoek bij het ministerie, merkte ik dat 'Het Nieuwe Werken' in Nederland een 'must' leek te zijn. Het merendeel van de geïnterviewde respondenten besprak problemen bij het ministerie, bijvoorbeeld het ervaren van een gebrek aan vertrouwen en bureaucratische regelgeving. 'Het Nieuwe Werken' werd door de respondenten in zijn volledigheid vervolgens als logische oplossing aangedragen voor dergelijke problemen. Twee respondenten gingen zelfs zo ver door 'Het Nieuwe Werken' te vertalen als 'Het Normale Werken'. Deze en andere uitspraken waren dusdanig stellig, dat ze weinig ruimte boden voor tegengeluiden. De voorstanders van 'Het Nieuwe Werken' noemden critici van het concept 'mensen die angstig en wantrouwend waren' en daardoor weerstand boden. Kritisch zijn over het concept betekende in de praktijk dan ook al snel tegen het concept zijn. Vijf jaar later, anno 2016 kennen veel mensen 'Het Nieuwe Werken' wel of werken volgens de principes ervan. Inmiddels zijn er wel kritische geluiden over 'Het Nieuwe Werken' te vinden. Bijvoorbeeld in nieuwsberichten en wetenschappelijke onderzoeken. Toch blijft het werkconcept in Nederland populair en het aantal organisaties dat 'Het

Nieuwe Werken' invoert stijgt nog steeds (Over Het Nieuwe Werken, 2015).

Voor mijn masterscriptie voor de opleiding 'Organisaties, Verandering & Management' ging ik eind 2013 op zoek naar een afstudeerplek. Destijds nog woonachtig in de buurt van het Utrechtse stationsgebied werd ik regelmatig met de grootschalige herinrichting van het stationsgebied (CU2030) geconfronteerd en wist ik dat de Gemeente Utrecht zou gaan verhuizen naar het nieuwe Stadskantoor dat naast station Utrecht Centraal gerealiseerd werd. Na de eerste gesprekken bij de gemeente Utrecht begreep ik dat de gemeente al enkele jaren bezig was met de invoering van 'Het Nieuwe Werken' onder de noemer van een term die men zelf bedacht had: de 'Ufactor'. Dankzij mijn eerdere ervaringen met én fascinatie voor 'Het Nieuwe Werken,' met in het bijzonder mijn interesse in het gedragsaspect, besloot ik bij de gemeente stage te gaan lopen. In de eerste week van mijn stage sprak ik met Sjoerd (niet zijn echte naam) over mijn interesse in de 'Ufactor'. Hij vertelde mij dat ik "...*misschien wel zou ontdekken dat het één grote faal is.*" Zijn uitspraak over de 'Ufactor' maakte mij nieuwsgierig naar dit begrip en ik wilde onderzoeken of dit sentiment breder gedragen werd. Vanwege de nauwe relatie tussen de 'Ufactor' en de bouw van én verhuizing van de gemeente naar het Stadskantoor, besloot ik mijn onderzoek te verdelen over twee periodes: een vooronderzoek bij de gemeente gedurende mijn stageperiode tot de zomer 2014 en een tweede deel ná de verhuizing van de gemeente naar het nieuwe Stadskantoor in oktober 2014.

De gemeentelijke context

De 'Ufactor' werd door het 'Kernteam Stadskantoor' in 2010 bedacht als werkvorm die de gemeente Utrecht moest voorbereiden op het werken in een nieuw pand: het Stadskantoor. Al in augustus 1997 werd door de toenmalige Utrechtse Gemeenteraad opdracht gegeven de mogelijkheden van een verhuizing naar één locatie voor alle gemeenteambtenaren te onderzoeken (Gemeente Utrecht, 2009). Eind 2004 werd fiat gegeven voor de bouw van een nieuw pand en dit nieuwe Stadskantoor werd ingepast in de herinrichting van het stationsgebied. Als in 2009 de definitieve contracten getekend zijn, gaat de projectgroep 'Kernteam Stadskantoor' in het voorjaar van 2010 aan de slag met het realiseren van het nieuwe pand.

'Het Nieuwe Werken' is dan al enkele jaren een begrip en steeds meer organisaties voeren het concept in. Het begrip leeft ook bij de projectgroep van de gemeente Utrecht en zij omarmt de uitgangspunten. De projectgroep 'Kernteam Stadskantoor' neemt de principes van 'Het Nieuwe Werken' als uitgangspunt voor het Stadskantoor en verandert zijn naam in 'Kernteam Ufactor'. Vanaf 2011 werden er voor gemeenteambtenaren workshops georganiseerd om een ieder voor te bereiden op het werken in een nieuw kantoor volgens de eveneens nieuwe principes van de 'Ufactor'. De focus van de 'Ufactor' kwam te liggen op 'gedragsverandering' van de Utrechtse ambtenaar. In 2013 werd de samenstelling van het Kernteam gewijzigd en de naam veranderd in 'Kernteam Mentaal'.

Leeswijzer

Dit onderzoek naar de betekenissen die gemeenteambtenaren geven aan de 'Ufactor' bestaat na deze introductie uit vijf onderdelen, te weten: de probleemstelling, de methode, de resultaten, de literatuurstudie en de discussie met daarin inbegrepen de beantwoording van de hoofdvraag. In het volgende hoofdstuk bespreek ik de probleemstelling van dit onderzoek en zal ik de verschillende doelstellingen en relevanties toelichten.

1. Probleemstelling

'Het Nieuwe Werken' en zijn principes worden zowel in Nederland als erbuiten al enige jaren toegepast. Sinds het White Paper van Bill Gates uit 2005 is er tien jaar verstreken en gedurende deze periode zijn veel organisaties, zowel profit als non profit overgegaan op 'Het Nieuwe Werken'. Vakblad 'Over het nieuwe werken' stelt in een uitgave uit september 2015 dat 56% van alle Nederlandse bedrijven en instellingen geheel of gedeeltelijk zijn overgestapt op 'Het Nieuwe Werken'. Dat percentage lag in 2014 nog op 36%. Het vakblad verwacht dan ook dat in 2016 nog meer Nederlandse organisaties op 'Het Nieuwe Werken' zullen overstappen (Over Het Nieuwe Werken, 2015). Buiten de landsgrenzen lijkt er zich een andere ontwikkeling af te spelen. In het voorjaar van 2014 deed Marissa Mayer, topvrouw van internetgigant Yahoo!, de wereld op zijn grondvesten schudden, toen ze in een interview met de New York Times aankondigde een einde te maken aan het thuiswerken (Miller & Perlroth, 2013). Een belangrijke reden zou volgens een interne memo zijn geweest, dat goede inzichten en beslissingen tot stand komen op basis van discussies die in de gangen en de kantine gevoerd worden (Tiggelaar, 2013). De NRC schreef vervolgens op 6 maart dat Mayers iedereen weer terug naar kantoor haalde en zo een streep zette door 'Het Nieuwe Werken.' Drie weken eerder had dezelfde krant al melding gemaakt van BMW en Volkswagen die het gebruik van smartphones aan banden hadden gelegd om zo werknemers te beschermen tegen het 'altijd maar bereikbaar zijn.' De Duitse vakbond maakte namelijk melding van werknemers die grote delen van het weekend doorwerken en zelfs niet meer stoppen met werken met alle gevolgen van dien: stress, hoofd- en rugpijn. Het was allemaal de schuld van plaats- en tijdonafhankelijk werken en alles digitaal willen doen. Dat juist een internetgigant en technologiebedrijf als Yahoo!, met een vermoedelijk hoog percentage kenniswerkers, de tijdgeest teruggedraaide is opvallend te noemen. Het was immers vakbroeder en concurrent Microsoft die in 2005 'Het Nieuwe Werken' lanceerde.

Alhoewel 'Het Nieuwe Werken' in Nederland in de afgelopen tien jaar veel terrein heeft gewonnen, is het maar de vraag of die ontwikkeling doorzet of juist afneemt. Die ontwikkeling is onder andere onderhevig aan wat er in wetenschappelijke en niet-wetenschappelijke bronnen over 'Het Nieuwe Werken' gepubliceerd wordt. In veel publicaties worstelen de auteurs met wat 'Het Nieuwe Werken' eigenlijk is. Beijer et al (2011) hebben 230 deelnemers uit Linked-In-discussiegroepen over 'Het Nieuwe Werken' gevraagd wat het begrip voor hen precies inhield. Het resultaat bestond uit twaalf verschillende definities. De enige gemene deler die naar boven kwam, was dat *"het nieuwe werken neerkwam op anders aan het werk gaan."* Zoveel verscheidenheid aan interpretaties van het begrip, maakt het voor wetenschappers lastig om de effecten ervan te meten. Beijer et al (2011) noemen de argumenten vóór het invoeren van 'Het Nieuwe Werken' logisch klinken. Argumenten tegen de invoering noemen zij eveneens plausibel. Volgens deze auteurs ontbreekt het aan harde onderzoeksdata over 'Het Nieuwe Werken' en is er geen empirisch bewijs voor de vermeende effecten. Ook Breukelen et al (2014) stellen dat er weinig systematisch onderzoek gedaan is naar de exacte aard en effecten van 'Het Nieuwe Werken'. Volgens deze auteurs berusten artikelen in populair wetenschappelijke tijdschriften vooral op persoonlijke ervaringen en anekdotes van adviseurs die bij de invoering van 'Het Nieuwe Werken' betrokken waren. Het stemgeluid van adviseurs en andere experts, evenals hun kijk op 'Het Nieuwe Werken' is in (populaire) schriftelijke bronnen nog steeds dominant. Wat de effecten zijn van de implementatie van 'Het Nieuwe Werken' op mensen die geen expertiserol vervullen, of te wel de 'gewone medewerker', lijkt onvoldoende onderzocht. Met dit onderzoek heb ik tegenwicht willen bieden aan het dominante geluid van

adviseurs en experts, dat alom in publicaties aanwezig is. Ik heb dat gedaan door het optekenen van de ervaringen die medewerkers van de afdeling Publiekszaken van de gemeente Utrecht met de 'Ufactor' hebben. Hierna licht ik toe waarom die ervaringen van gemeenteambtenaren met de 'Ufactor' belangrijk zijn voor de verdere ontwikkeling van 'Het Nieuwe Werken' in Nederland.

In februari 2014 trad ik als stagiair in dienst bij de gemeente Utrecht. Op dat moment was de gemeente al bijna vier jaar bezig met de invoering van de 'Ufactor'. Het Stadskantoor was sinds 2009 volop in aanbouw en per 1 januari 2013 was er een nieuwe organisatiestructuur ingevoerd. In het voorjaar van 2011 had de nieuw aangetreden gemeentesecretaris zijn eigen plan, voor een vernieuwde gemeentelijke organisatie in het Stadskantoor gelanceerd. Dit plan, genaamd 'Via B' kreeg in 2013 zijn opvolger in de vorm van 'Verder Via B'. In de eerste maanden bij de gemeente werd ik geconfronteerd met een gemeentelijke organisatie, die druk bezig was met het voorbereiden van de aanstaande verhuizing. Deze verhuizing stond voor oktober 2014 gepland. In de winter en het voorjaar van 2014 begon ik mij te verdiepen in de 'Ufactor', want het was mij volstrekt onduidelijk waar het verschil zat tussen 'Het Nieuwe Werken' en de 'Ufactor.' Wat was de 'Ufactor' überhaupt? Wat maakte de 'Ufactor' typisch Utrechts en waarom had de gemeente een eigen naam aan 'Het Nieuwe Werken' gegeven? Dekte het begrip 'Het Nieuwe Werken' de lading niet volledig? Kon de gemeente met de 'Ufactor' dezelfde voor- en nadelen verwachten die andere organisaties ervaren hebben bij de invoering van 'Het Nieuwe Werken'? Ik vroeg mij ook af of de gemeente de boot misschien gemist had, want zoals hiervoor al beschreven, waren er in 2014 al bedrijven die 'Het Nieuwe Werken' (gedeeltelijk) afschaften.

'Het Nieuwe Werken' is volgens Bijl (2009) het meest geschikt voor mensen die in een kantooromgeving werken en dergelijke werknemers worden vaak kenniswerkers genoemd. Verdonschot et al (2008) zeggen over de 'kenniswerker': *“De kenniswerker beschikt over een uitgebreide kennisbasis. Deze zet hij in ten behoeve van het bedrijf door te werken aan verbeteringen en vernieuwingen in producten, diensten en processen. Door voortdurend te leren kan hij nieuwe kennis ontwikkelen die hij opnieuw kan inzetten om te verbeteren en te vernieuwen. Het is niet iemand die makkelijk te sturen valt.”* Aangezien de gemeente de 'Ufactor' voor de gehele organisatie invoerde, rees bij mij al snel de vraag of de 'Ufactor' geschikt zou zijn voor niet-kenniswerkers, bijvoorbeeld de baliemedewerkers, van de gemeente. Zou de 'Ufactor', wellicht in tegenstelling tot 'Het Nieuwe Werken', wél passen bij medewerkers die volgens het gros van de definities niet tot 'kenniswerkers' gerekend worden?

In december 2013 verscheen er een Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) (Lee, 2013) waarin drie vragen over de 'Ufactor' waren opgenomen. Het algemene beeld was dat er slecht op het onderdeel 'Ufactor' werd gescoord. Deze uitslag riep bij mij de vragen op: waarom worden er slechts drie vragen over de 'Ufactor' gesteld, terwijl 'Het Nieuwe Werken' een groot en omvangrijk werkconcept is? En: is het überhaupt mogelijk om de 'Ufactor' te meten en te scoren? Wanneer ben je als medewerker voldoende 'Ufactor'?

De verstrengeling tussen de invoering van de 'Ufactor', de plannen 'Via B' en 'Verder Via B' en de voorbereiding op het verhuizen naar het Stadskantoor, maakte de situatie bij de gemeente erg complex. Hoe de 'Ufactor' en de gemeentesecretaris met zijn plannen zich tot elkaar verhielden, was niet eenvoudig te begrijpen. Waarom was de gemeentesecretaris begonnen met het opstellen en uitvoeren van zijn eigen plannen en wat betekenden die voor de 'Ufactor'? En welke invloed had deze dynamiek op de gewone gemeenteambtenaar? Deze ontwikkelingen bij de gemeente Utrecht en de vragen die ik mij stelden, hebben tot de volgende vraagstelling geleid.

1.1 Hoofdvraag

Het stemgeluid van experts die ‘Het Nieuwe Werken’ positief gezind zijn, was tijdens dit onderzoek het dominante geluid in populaire (wetenschappelijke) tijdschriften. Omdat de ‘Ufactor’ dusdanig veel vragen oproep, onder andere over verschillen en overeenkomsten met ‘Het Nieuwe Werken’, heb ik de ervaringen van gewone gemeenteambtenaren met de ‘Ufactor’ willen vangen. Het uitvoeren van het onderzoek is gedaan vanuit één centrale hoofdvraag. De hoofdvraag van mijn onderzoek luidt:

“Welke betekenissen geven medewerkers van de afdeling Publiekszaken van de gemeente Utrecht, aan de 'Ufactor' voorafgaand aan en na de verhuizing van de gemeente naar het Stadskantoor?”

Deze vraagstelling heb ik niet in aparte deelvragen uitgewerkt, omdat ik eerst in de praktijk wilde ontdekken wat de ‘Ufactor’ volgens medewerkers van de gemeente Utrecht inhield. Alhoewel 'Het Nieuwe Werken' in één adem met de 'Ufactor' werd genoemd, wilde ik niet de aanname doen dat de ‘Ufactor’ en ‘Het Nieuwe Werken’ één en hetzelfde begrip waren. Het gevaar bestond immers dat ik onbedoeld de ‘Ufactor’ zou koppelen aan ‘Het Nieuwe Werken’, nog voordat een mogelijk verband empirisch was bewezen. Om het begrip ‘Ufactor’ te kunnen verkennen, heb ik de, in de probleemstelling geformuleerde vragen, richtinggevend laten zijn. Mijn onderzoek bestaat uit twee onderdelen die samen behandeld worden. Het eerste onderdeel behandelt de vraag: wat is de ‘Ufactor’? Het doel van deze vraag is om eerst te ontdekken wat de ‘Ufactor’ volgens experts inhoudt en hoe het begrip zich vanaf 2009 ontwikkeld heeft. Een ander doel van deze vraag is om de ‘Ufactor’ en ‘Het Nieuwe Werken’ met elkaar te kunnen vergelijken. Het tweede onderdeel van het onderzoek gaat in op de betekenissen die experts en medewerkers van Publiekszaken geven aan de 'Ufactor'. Het doel van dit onderdeel is om interpretatieverschillen van de 'Ufactor' tussen beide groepen inzichtelijk te maken. Met het resultaat kunnen twee stemgeluiden van elkaar worden onderscheiden en vergeleken, waarna het stemgeluid van medewerkers van de afdeling Publiekszaken (hierna genoemd: 'publieksdienstverleners') kan worden toegevoegd aan de bestaande literatuur.

1.2 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is geweest om de 'Ufactor' te *'verstehen'* (Van Thiel, 2007) door middel van een uitgevoerd explorerend en kwalitatief onderzoek naar de betekenissen die experts op het gebied van de 'Ufactor' en publieksdienstverleners van de gemeente Utrecht, gaven aan de 'Ufactor', zowel voorafgaand aan als na de verhuizing naar het nieuwe Stadskantoor, met als doel het stemgeluid van gemeenteambtenaren te plaatsen naast het al bestaande dominante geluid van experts op het gebied van ‘Het Nieuwe Werken’. De uitkomsten van dit onderzoek hebben inzichtelijk gemaakt hoe twee verschillende groepen, experts en publieksdienstverleners, de ‘Ufactor’ vanuit hun eigen belevingswereld met bijbehorend taalgebruik ervaren hebben. De uitkomsten bieden inzage in taalgebruik en belevingswereld als onderscheidende factoren tijdens organisatieveranderingen, zoals de implementatie van ‘Het Nieuwe Werken’. Deze uitkomsten

dragen bij aan actuele maatschappelijke en wetenschappelijke discussies over ‘Het Nieuwe Werken’, organisatieveranderingen en taalgebruik als object van studie.

1.3 Onderzoeksgebied

Voor de afdeling Publiekszaken is gekozen om drie redenen. Allereerst is uit het medewerkertevredenheidsonderzoek uit 2013 (MTO) (Lee, 2013) gebleken, dat deze afdeling, als enige afdeling die zich in de lijn bevindt, beter scoorde op het gebied van de 'Ufactor' dan andere lijnorganisaties van de gemeente. De afdeling Publiekszaken vormde daarmee een 'unieke' afdeling binnen de lijnorganisaties van de gemeente, aangezien de andere lijnafdelingen beduidend slecht(er) scoorden (op het gebied van de 'Ufactor'). Het MTO wekte meteen mijn interesse, omdat er op basis van enkele vragen blijkbaar goed, gemiddeld of slecht gescoord kon worden. Blijkbaar kon de invoering van de 'Ufactor' gemeten en beoordeeld worden. Bovendien was er slechts één lijnafdeling die het beter deed dan de rest van de lijnafdelingen. Mijn nieuwsgierigheid werd geprikkeld en ik wilde weten of ik zou kunnen ontdekken of dat verschil verklaarbaar is. Ten tweede vormen de baliemedewerkers van de afdeling het eerste aanspreekpunt voor de burger. Dit zijn medewerkers die niet onder de definitie van 'kenniswerker' vallen. Ik was geïnteresseerd in wat de invoering van de 'Ufactor' voor hen en hun werkzaamheden betekende en of de burger daar gevolgen van zou ervaren. Tot slot had ik via een collega in het 'kernteam', waar ik tijdens mijn stage deel van uitmaakte, toegang tot de afdeling hetgeen vanuit een praktisch oogpunt prettig werkte.

1.4 Relevanties

In Nederland zijn in ongeveer tien jaar tijd meer dan de helft van alle bedrijven en instellingen geheel of gedeeltelijke overgestapt op ‘Het Nieuwe Werken’ (Over Het Nieuwe Werken, 2015). Ondertussen schaffen enkele grote bedrijven, buiten de landsgrenzen, het werkconcept weer geheel of gedeeltelijk af. In de afgelopen tien jaar is er veel (populair wetenschappelijk) onderzoek gedaan naar ‘Het Nieuwe Werken’, dat doorgaans is gestoeld op de ervaringen van medewerkers die op het gebied van ‘Het Nieuwe Werken’ een expertiserol vervullen. Het ontbreekt in de literatuur aan éénduidige definities en opvattingen en bovenal lijken de stemmen van experts in de (populaire) literatuur oververtegenwoordigd. Deze ontwikkelingen brengen mij bij de verschillende relevanties van dit onderzoek.

1.4.1 Maatschappelijke en organisatorische relevantie

De gemeente Utrecht is in 2009 begonnen met de geleidelijke invoering van de ‘Ufactor’. Op basis van de huidige ontwikkelingen is het anno 2016 nog maar de vraag in hoeverre ‘Het Nieuwe Werken’ en daarmee de ‘Ufactor’, nog relevant is. Omdat dit onderzoek de ervaringen van zowel experts als leken op het gebied van ‘Het Nieuwe Werken’ bevat, kan het andere bedrijven en instellingen helpen bij het maken van de afweging of ‘Het Nieuwe Werken’ nog actueel is en of het wel of niet moet worden ingevoerd. Dit onderzoek geeft ook inzage in hoe de medewerkers van de gemeente het proces van de invoering van de ‘Ufactor’ en de verhuizing naar het Stadskantoor beleefd hebben. Deze ervaringen geven inzicht in hoe medewerkers beleven op wat voor manier er met hen wordt om gegaan. Deze ervaringen kunnen andere bedrijven en instellingen helpen wanneer zij overwegen ‘Het Nieuwe Werken’, of een eigen bedachte variant, te implementeren. Het

toevoegen van deze ervaringen aan door experts gedomineerde literatuur geeft dit onderzoek een emancipatoir karakter.

1.4.2 Wetenschappelijke relevantie

‘Het Nieuwe Werken’ is niet nieuw. Al in 1988 beschreef Peter Drucker ‘De Nieuwe Organisatie’ waarmee hij doelde op organisaties waarin kennis, informatie en communicatietechnologie een voorname rol spelen (Drucker, 1988). Als er wordt gesproken over een ‘nieuwe organisatie’ ontstaat al gauw de gedachte dat bij een dergelijke organisatie ook een ‘nieuwe manier van werken’ past. Deze aanname resulteert in 2005 in het White Paper van Bill Gates en in 2006 in ‘Het Nieuwe Werken’ van Dik Bijl. Sindsdien zijn er naar ‘Het Nieuwe Werken’ (ook wel: ‘The New Way of / to Work’) en haar facetten onderzoeken gedaan. Alhoewel Peter Drucker en Dik Bijl stellen dat een nieuwe manier van werken noodzakelijk is, lijken bedrijven als Yahoo!, BMW en Volkswagen de nieuwe manier van werken (gedeeltelijk) af te schaffen en zich kritisch op te stellen ten opzichte van ‘Het Nieuwe Werken’. Bijers et al (2011) en Breukelen et al (2014) stelden al dat veel onderzoek gestoeld is op de ervaringen van experts en dat het ontbreekt aan empirische onderzoeksdata over de effecten van ‘Het Nieuwe Werken’. De studie van Peters et al (2014) biedt wel enige inzage in de mogelijke effecten van ‘Het Nieuwe Werken’. Deze auteurs concluderen in hun onderzoek naar HRM-processen van organisaties die ‘Het Nieuwe Werken’ hebben geïmplementeerd, dat ‘Het Nieuwe Werken’ niet per definitie leidt tot meer gemotiveerde en gelukkige werknemers. Zij stellen eveneens dat vooral een top down implementatie zelfs een oorzaak kan zijn van een toename in stress en werkdruk onder werknemers. De verklaring daarvoor zien zij in het gegeven dat managers vaak een positieve connotatie geven aan ‘Het Nieuwe Werken’ waardoor, na implementatie ervan, intensivering van werkdruk geaccepteerd wordt. De invoering van ‘Het Nieuwe Werken’ wordt in dergelijke gevallen als een ruilmiddel gebruikt: in ruil voor bijvoorbeeld meer flexibiliteit in werktijden krijgen medewerkers meer verantwoordelijkheden en taken. De onderzoeken van Bijers et al (2011), Breukelen et al (2014) en Peters et al (2014) zijn kritisch ten opzichte van nut en noodzaak van ‘Het Nieuwe Werken’. Ondanks zulke kritieken is de verwachting dat in Nederland meer bedrijven en instellingen ‘Het Nieuwe Werken’ gaan invoeren. Mijn onderzoek naar de Utrechtse variant van ‘Het Nieuwe Werken’ (‘Ufactor’) levert op wetenschappelijk gebied dan ook een bijdrage aan de discussie over positieve en negatieve effecten van ‘Het Nieuwe Werken’, omdat het onderzoek de ervaringen van gemeenteambtenaren toevoegt aan door experts gedomineerde literatuur. Dit onderzoek biedt het perspectief vanuit de belevingswerelden van zowel experts als ‘gewone’ medewerkers die beiden te maken hebben met een planmatig uitgevoerde organisatieverandering.

2. Methodische verantwoording

Om de 'Ufactor' te kunnen begrijpen en de verschillende betekenissen er van te vangen, heb ik mijn onderzoeksmethode onderverdeeld in verschillende onderdelen. In elk van deze onderdelen verantwoord ik een gedeelte van de onderzoeksmethode. Het fundament onder mijn onderzoeksmethode wordt gevormd door mijn wetenschapspositionering. In dit deelhoofdstuk toon ik mijn perspectief op wetenschap en licht ik toe hoe ik mijn wetenschappelijke positionering aan de probleemstelling heb gekoppeld. Daarna beschrijf ik hoe ik mijn onderzoek geoperationaliseerd heb. In dat deelhoofdstuk besteed ik aandacht aan de manieren waarop ik data en respondenten verzameld heb, alsmede hoe ik de onderzoeksdata geanalyseerd heb. Als laatste onderdeel van dit methodehoofdstuk beschrijf ik de wijze waarop ik de onderzoeksresultaten in deze scriptie presenteer.

2.1 Wetenschapspositionering

Om de vraagstelling te kunnen beantwoorden, was het voor mij noodzakelijk om de 'Ufactor' te 'verstehen' (Van Thiel, 2007). Om de 'Ufactor' te kunnen begrijpen wilde ik als het ware bij de gemeenteambtenaar in zijn of haar hoofd kruipen om te ervaren wát de 'Ufactor' met hem of haar deed en hoe hij of zij het begrip beleefd heeft. Ik wilde als het ware in de belevingswereld van de gemeenteambtenaren stappen, het zogenaamde emic perspective (Boeije, 2005). Dit begrijpen van de 'Ufactor' heb ik met behulp van 'sensemaking' (Weick, 1995) gedaan. 'Betekenisgeving' is een continu proces dat individuen in relatie tot anderen en hun omgeving uitoefenen, om achteraf veranderingen in hun omgeving te kunnen duiden en zin te kunnen geven. Het 'vangen' van dergelijke uitlatingen waarmee gemeenteambtenaren zin gaven aan de 'Ufactor' en hun veranderde werkomgeving in het Stadskantoor, was noodzakelijk om hun belevingswereld te begrijpen, zodat hun stemgeluid aan de bestaande literatuur kan worden toegevoegd. Boeije (2005) stelt dat het kwalitatief onderzoek het meest geschikt is bij een onderzoek naar betekenisgeving.

Beijers et al (2011) toonden al aan dat over 'Het Nieuwe Werken' veel verschillende opvattingen leefden. Daarom moest ik om de 'Ufactor' te kunnen begrijpen, eerst het begrip in de gemeentelijke werkelijkheid verkennen, zodat ik kon leren hoe gemeenteambtenaren het begrip interpreteerden. Mijn wil om de belevingswereld van gemeenteambtenaren te betreden en open te staan voor alle mogelijke interpretaties van de 'Ufactor', heeft er toe geleid dat ik voor een interpretatieve benadering heb gekozen. Van Thiel (2007): *'Onderzoekers met een interpretatieve wetenschapsopvatting gaan ervan uit dat er niet één werkelijkheid is; iedereen (mensen, groepen) ziet de werkelijkheid op zijn eigen manier en vanuit zijn eigen perspectief.'* De interpretatieve wetenschapsopvatting richt zich op het begrijpen van alledaagse ervaringen en werkelijkheden van actoren (Yanow, 2000). Dergelijke alledaagse ervaringen en werkelijkheden zijn vormen van lokale en emergente kennis. In aanvulling op het interpretatieve perspectief heb ik ook een kritisch-emancipatoire (Boeije, 2005) opvatting toegepast. Deze opvatting heb ik toegepast omdat het mijn doel was het stemgeluid van een weinig gehoorde groep toe te voegen aan door experts gedomineerde literatuur.

2.2 Operationalisatie

Inleiding

Van Thiel (2007) stelt dat onderzoekers met een interpretatieve wetenschapsopvatting zich doorgaans richten op het onderzoeken van één gebeurtenis of situatie die in zijn geheel wordt onderzocht. Dit wordt 'holisme' genoemd. In mijn onderzoek is er sprake van twee gebeurtenissen: de invoering van de 'Ufactor' en de verhuizing van de gemeentelijke organisatie naar het Stadskantoor. De eerste gebeurtenis vormt het vraagstuk van mijn onderzoek, de tweede gebeurtenis een aanleiding voor het onderzoek. Om de betekenissen die mijn respondenten aan de 'Ufactor' gaven zo goed mogelijk te begrijpen, heb ik een holistische onderzoeks aanpak gehanteerd. De twee onderdelen van het onderzoek die ik in de centrale vraagstelling al noemde, namelijk het verkennen van het begrip de 'Ufactor' en welke betekenissen er aan worden toegekend, komen samen terug in deze beschrijving van de operationalisatie van het onderzoek. Voordat ik daarmee aanvang wil ik eerst een en ander over de functie van mijn literatuurstudie zeggen.

In mijn onderzoek neemt de literatuurstudie een bijzondere positie in het geheel in. Het doel van mijn literatuurstudie is om het dominante stemgeluid uit de (populaire) literatuur over 'Het Nieuwe Werken', te relateren aan het stemgeluid van experts en publieksdienstverleners op het gebied van de 'Ufactor'. Het doel en de functie van mijn literatuurstudie wijkt daarmee af van literatuurstudies die onderzoeken wat het concept 'Het Nieuwe Werken' precies inhoudt of hoe professionals in de beroepspraktijk het concept definiëren. In mijn onderzoek is de vraag wat 'Het Nieuwe Werken' precies inhoudt niet het doel van de literatuurstudie. Ik positioneer literatuur over 'Het Nieuwe Werken' naast de betekenissen van experts en publieksdienstverleners aan de 'Ufactor' en focus daarbij op overeenkomsten en verschillen in taalgebruik tussen beide begrippen. De literatuurstudie is om die reden ná het resultatenhoofdstuk geplaatst in plaats van ervoor en reflecteert op de resultaten van mijn veldonderzoek.

In de volgende vijf deelhoofdstukken ga ik eerst in op de vraag hoe ik mijn respondenten heb geworven, vervolgens op de wijze waarop ik mijn data heb verzameld en tenslotte hoe ik deze data geanalyseerd en gepresenteerd heb. Dit deelhoofdstuk sluit ik af met enkele passages over validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek.

2.2.1 Respondentselectie

Om in de belevingswereld van gemeenteambtenaren te kunnen duiken heb ik met in totaal 14 medewerkers gesproken. Het werven en selecteren van respondenten is via de sneeuwbal- of netwerkmethode (Boeije, 2005) gegaan. Dit houdt in dat ik, om aan informatie over de 'Ufactor' te komen, tijdens de eerste fase van februari tot juli 2014 van het onderzoek drie leden van 'Kernteam Ufactor' en drie leden van diens opvolger ('Kernteam Mentaal') heb gesproken. Deze zes kernteamleden golden als mijn experts op het gebied van de 'Ufactor.' Het betrof hier in totaal zes medewerkers van de gemeente die een interne of staffunctie hadden, zoals HRM-adviseurs, communicatieadviseurs en organisatieadviseurs. Vier van de zes experts speelden ten tijde van het onderzoek een actieve rol in het reorganisatieproces van de gemeente en de invoering van de 'Ufactor'. De overige twee experts hadden in een recent verleden een actieve bijdrage geleverd aan

de reorganisatie en de 'Ufactor'. Omdat de leden van de twee teams elkaar vrijwel allemaal direct of indirect kennen, was het vrij eenvoudig om contact met hen op te nemen. Deze zes interviews met experts hadden tot doel de 'Ufactor' te verkennen en zoveel mogelijk data te verzamelen. Ter afsluiting van deze fase heb ik met twee gemeenteambtenaren van de afdeling Publiekszaken nog een interview gehouden. Het betrof een supervisor van het Klantcontactcentrum (KCC) en een baliemedewerker die aan de snelbalie (Team 3) werkt. Het doel van deze interviews was om het onderzoeksterrein (de afdeling Publiekszaken) in de praktijk te kunnen verkennen en de verkregen expertdata met gemeenteambtenaren te bespreken. Hierdoor werd ik in staat gesteld om mij een beeld te vormen van de onderzoekspraktijk voorafgaand aan de verhuizing.

Na de verhuizing naar het Stads kantoor heb ik met nog eens zes medewerkers een interview gehouden. Het betrof twee baliemedewerkers uit Team 1 en Team 2, twee medewerkers van het KCC, een managementassistente en de programmasecretaris die ik nog van het kernteam kende. Alhoewel laatst genoemde persoon ook een rol als expert vervulde, heb ik met hem als medewerker van Publiekszaken gesproken. Met hem heb ik vanwege zijn rol tijdens de verhuizing en zijn betrokkenheid bij de 'Ufactor' een reflecterend gesprek gevoerd over de verhuizing naar het Stads kantoor en de 'Ufactor' in de praktijk. Met de managementassistente heb ik gesproken omdat ik uit mijn eerdere ervaringen met 'Het Nieuwe Werken' wist dat flexwerken voor assistenten lastig kan zijn. Assistenten hebben namelijk vaak de behoefte aan een vaste telefoon, een vaste werkplek en zij willen graag weten waar hun manager 'uithangt'. Deze ervaring wilde ik toetsen door na de verhuizing met een managementassistente in gesprek te gaan. Ook deze assistente had een rol vervuld tijdens de verhuizing, hetgeen het voor mij mogelijk maakte om ook met haar te reflecteren op de verhuizing. In de gesprekken met de medewerkers zat na verloop van tijd dusdanig veel overlap in de gegeven antwoorden, dat er wel gesteld kan worden dat een mate van verzadiging was bereikt.

2.2.2 Methode van dataverzameling

Interviews

De interviews zijn afgenomen in twee rondes: de eerste ronde bestond uit zes experts en twee publieksdienstverleners in de periode februari tot juli 2014. De tweede ronde bestond uit zes publieksdienstverleners in de periode december 2014 tot april 2015.

Bij al mijn respondenten heb ik het open interview toegepast, omdat deze vorm van interviewen de respondenten het meeste ruimte biedt om zaken te bespreken die hij of zij interessant acht. Er zijn tussen de interviews wel enkele accentverschillen. Bij de experts was het doel om zoveel mogelijk data over de 'Ufactor' te verkrijgen. Deze interviews hadden de 'Ufactor' zowel als aanleiding als gespreksonderwerp. Met behulp van een verkennend literatuuronderzoek en mijn al bestaande kennis van 'Het Nieuwe Werken', was ik sensitief geworden voor het onderwerp en kon ik de experts voldoende volgen. Met de twee publieksdienstverleners in de eerste fase heb ik over hun dagelijkse werkzaamheden gesproken. Vanwege de aanstaande verhuizing kwamen onderwerpen als het Stads kantoor, de reorganisatie en de 'Ufactor' vanzelf ter sprake. Bijvoorbeeld hoe men zich aan het voorbereiden was op de verhuizing naar het Stads kantoor. Na de verhuizing heb ik met de laatste zes publieksdienstverleners eerst gesproken over het Stads kantoor en hun werkzaamheden in het nieuwe kantoorpand. De aanleiding voor het interview was de verhuizing en de eerste vraag had dan ook betrekking op hoe de respondent de verhuizing beleefd heeft. In elk van deze drie vormen

van het open interview was de aanleiding en de eerste vraag anders, maar de besproken onderwerpen kwamen wel vaak overeen.

Observaties

Het betreden van de belevingswereld van mijn respondenten heb ik niet alleen met behulp van interviews gedaan. Dat heb ik ook met behulp van participatieve observaties gedaan. Boeije (2005) beschrijft de etnografische studie als onderzoeksvorm die erop gericht is een portret te schetsen van een culturele groep. Als stagiair had ik toegang tot de gemeentelijke organisatie en was ik in de positie om de 'werkwelden' van experts en publieksdienstverleners te betreden en te observeren. Omdat ik bij de Bestuurs- en Concernstaf werkzaam was, had ik meer toegang tot de dagelijkse werkwereld van staffunctionarissen dan tot de werkwereld van publieksdienstverleners. Een gevolg was dat na enkele maanden er weinig nieuws meer viel te observeren op mijn eigen afdeling. Omdat ik niet alleen observeerde maar ook voor de gemeente werkte, merkte ik dat ik na verloop van tijd gewend was geraakt aan het reilen en zeilen op mijn afdeling. Op de oude locaties van Publiekszaken, (de Arthur van Schendelstraat en de Sint Jacobsstraat) en in het nieuwe Stadskantoor heb ik observaties in combinatie met interviewafspraken uitgevoerd. Alle observaties heb ik in mijn logboek genoteerd.

Documentanalyse

Eind 2013 kreeg ik van mijn stagebegeleider bij de gemeente de eerste documentatie van de gemeente toegestuurd. Gedurende de eerste periode van het onderzoek heb ik diverse stukken verzameld zoals de verschillende beleidsstukken waarin de organisatievernieuwing werd beschreven, alsmede het Collegeprogramma, enkele Raadsstukken, de Utrecht monitor, organogrammen en stukken met betrekking tot de herinrichting van het stationsgebied (CU 2030). Deze documenten heb ik gebruikt om mij een beeld te vormen van grote dossiers, zoals de herinrichting van het stationsgebied, de reorganisatie, de bouw van het Stadskantoor en de 'Ufactor'. Lang niet alle documenten heb ik gebruikt en verwerkt in dit onderzoeksrapport. De documenten 'Via B' en 'Verder Via B' bleken het meeste betrekking te hebben tot de 'Ufactor' en deze twee documenten heb ik dan ook gebruikt voor mijn documentanalyse. Het doel van deze documentanalyse was om inzicht te verkrijgen in de positie die de 'Ufactor' in geschreven documenten inneemt en deze te vergelijken met empirische resultaten uit interviews en observaties.

2.2.3 Wijze van gegevensanalyse

Interviews

Om de vraag te kunnen beantwoorden wat de 'Ufactor' volgens de experts inhoudt, heb ik de afgenomen expertinterviews getranscribeerd en vervolgens thematisch en axiaal (Boeije, 2005) gecodeerd. De lijst met codes heb ik per thema geclusterd op één A3. Deze A3 vormde mijn basismodel met opvattingen over de 'Ufactor' en hielp mij inzicht te krijgen in alle verschillende opvattingen over wat de 'Ufactor' volgens de experts inhoudt. Met deze thema's en codes in het achterhoofd ben ik de interviews met de eerste twee publieksdienstverleners in gegaan, zodat ik kon verkennen hoe zij over deze onderwerpen dachten. In de tweede periode heb ik de resterende zes interviews bij Publiekszaken afgenomen. Ook deze interviews heb ik getranscribeerd.

Omdat ik vanuit een etnografisch oogpunt te maken had met twee verschillende groepen, namelijk staffunctionarissen (experts) en publieksdienstverleners, wilde ik mij richten op taalgebruik als onderscheidende factor in de manieren waarop de 'Ufactor' beleefd werd en aan het begrip betekenis werd gegeven. Daarom heb ik gekozen voor de narratieve sociologie en een narratieve analyse. Volgens Basten (2015) richt de narratieve sociologie (narrative sociology) zich op de betekenissen die mensen, met behulp van verhalen en taal, aan hun leven en omgeving geven. Alle transcripten, ook die van de experts, heb ik op de volgende narratieve wijze geanalyseerd.

Narratieve analyse- en codeermethode

Basten (2015) onderscheidt twee typen narratieven die in teksten voor kunnen komen: het macronarratief en het micronarratief. Het macronarratief is een groot verhaal met daarbinnen kleinere verhaallijnen die als patronen door een groter verhaal lopen. Kenmerkend voor een macronarratief is dat het vaak een veel besproken, dynamisch onderwerp is dat in de samenleving leeft. Voorbeelden van zulke onderwerpen zijn 'multiculturalisme', 'burgerparticipatie', 'duurzaamheid', 'klimaatverandering' en 'globalisering'. Basten beschrijft in haar onderzoek dat een macronarratief, bijvoorbeeld 'multiculturalisme' verschillende microverhalen bevat die bij meerdere respondenten als patroon in het macronarratief terugkeren. Micronarratieven kunnen elkaar overlappen en zelfs tegenspreken. Deze vorm van onderverdeling is vergelijkbaar met één hoofdthema dat verschillende subthema's bevat. Wat maakt dan het verschil tussen macro- en micronarratieven in vergelijking met hoofd- en subthema's? Allereerst is er een hiërarchisch verschil tussen narratieven en thema's. Ieder narratief bevat één of meerdere thema's maar niet ieder thema bevat of is een narratief. Ten tweede zijn narratieven vaak mondelinge verhalen of vertellingen en ten derde gebruiken mensen narratieven om betekenis te geven aan gebeurtenissen die eerder hebben plaatsgevonden. Thema's hebben, an sich, een dergelijke functie niet. Tot slot worden narratieven gekenmerkt door het bevatten van personages en stijlfiguren.

In de studie van Basten (2015) naar het macronarratief 'multiculturalisme', onderscheidde zij twee patronen in wat haar respondenten hierover vertelden: de micronarratieven 'buitenlanders' en 'solidariteit'. Haar respondenten deelden met elkaar de thema's en de wijze waarop er over deze thema's gesproken werd. Door vervolgens te onderzoeken tussen welke respondenten er overeenkomsten bestonden, kon Basten twee verschillende groepen in haar respondentenselectie aanwijzen. Basten concludeerde dat oudere blanke inwoners beide micronarratieven op een geheel andere wijze beleefden dan maatschappelijk werkers en mensen met een niet Westerse achtergrond. Basten spreekt hier over 'collective sensemaking'; de *collectieve* betekenisgeving van een groep aan een macronarratief. In mijn onderzoek heb ik deze analysemethode als het ware omgedraaid omdat het niet het doel was om twee verschillende groepen ambtenaren te identificeren. In mijn onderzoek ben ik uitgegaan van twee verschillende groepen, namelijk staffunctionarissen en publieksdienstverleners en gebruik ik de narratieve analysemethode om individuele en collectieve betekenissen van deze twee groepen te achterhalen en te vergelijken. Bij deze analysemethode hoort ook een bijbehorende manier om transcripten te coderen.

Basten (2015) beschrijft drie niveaus voor het narratief coderen van open gesprekken. Het eerste niveau is thematisch en beantwoordt de vraag 'waar gaat deze tekst over?' Het tweede niveau betreft de positie of rol die de respondent met zijn of haar antwoord inneemt en de relatie met het onderwerp. Een rol kan bijvoorbeeld die van held(in), antiheld, sponsor, helper, redder, tegenstander of slachtoffer zijn. Respondenten kunnen ook tijdens een interview verschillende

rollen aannemen, afhankelijk van het onderwerp. De rol die iemand aanneemt en de positie die iemand inneemt, communiceren beiden de context van de gesproken taal. Iemand die bijvoorbeeld vertelt dat aan haar balie mensen niet opnieuw in de rij hoeven te gaan staan maar even tussendoor mogen, stelt zich op als helper. Neemt als gevolg van die handeling het aantal klachten af en vertelt zij daar trots over, dan neemt zij de positie van heldin in. Het derde niveau betreft de stijl, bijvoorbeeld 'overdrijven' of 'gebruik van metaforen' die de respondent toepast. Het stelt de vraag: 'hoe wordt overtuiging gezocht?' Op deze drie niveau's ben ik op zoek gegaan naar patronen; micronarratieven die in macronarratieven terugkwamen. Deze drie niveaus maakten het voor mij mogelijk om niet alleen naar de inhoud te kijken, maar ook naar de subtext: hoe het antwoord werd gegeven en hoe de respondent zich tot het onderwerp verhoudt. De combinatie van deze drie niveaus maakte het mogelijk de belevingswereld van de respondent vanuit meer dan alleen een inhoudelijk perspectief te betreden.

Observaties

Mijn observaties heb ik als veldnotities (Boeije, 2005) genoteerd in mijn logboek. Deze notities bevatten mijn waarnemingen over hoe mijn collega's zich gedroegen, welke opvallendheden zij vertelden en hoe zij op mij als onderzoeker reageerden. Daarnaast heb ik ook de ruimtes die ik betrad beschreven, bijvoorbeeld het voormalig kantoorpand van Publiekszaken aan de Arthur van Schendelstraat en het Stadskantoor. Tijdens het analyseren van mijn interviewdata heb ik mijn observaties nagelezen om zo de omgeving of de context van mijn respondenten te kunnen begrijpen. De observaties zijn in het resultatenhoofdstuk verwerkt.

Documentenanalyse

De documentanalyse bestaat uit een analyse van twee documenten: 'Via B' (Gemeente Utrecht, 2011) en 'Verder Via B' (Gemeente Utrecht, 2013). Deze twee documenten bevatten de meeste referenties naar de 'Ufactor'. Ik heb beide documenten met elkaar vergeleken door naar definities van de 'Ufactor' te kijken. Hierdoor kreeg ik inzicht in de chronologische ontwikkeling van de 'Ufactor'. Ik heb ook de geschreven taal van deze documenten vergeleken met de resultaten uit mijn veldonderzoek. Hierdoor werd het mogelijk om het taalgebruik van staffunctionarissen naast het taalgebruik uit de gemeentelijke documenten te leggen en te vergelijken op overeenkomsten en verschillen.

2.2.4 Weergave van onderzoeksresultaten

Op basis van de narratieve analyse- en codeermethode die Basten (2015) hanteert, heb ik mijn onderzoeksdata geanalyseerd en gecodeerd. Ik heb ervoor gekozen om de onderzoeksresultaten in twee delen te presenteren: in het eerste deel bespreek ik de verschillende narratieven en thema's van zowel experts als publieksdienstverleners. In het tweede deel illustreer ik de onderzoeksresultaten met behulp van een narratieve weergave in de vorm van vier toneelscènes. In deze narratieve weergave illustreer ik de micronarratieven, rolposities en geuit taalgebruik. Voor deze combinatie van een bespreking en een illustratie heb ik gekozen omdat het uitermate lastig is de belevingswerelden van respondenten te vangen en met behulp van enkele citaten te presenteren in alleen een wetenschappelijke bespreking. Om de belevingswerelden van mijn respondenten te begrijpen doe ik een beroep op de verbeeldingskracht van de lezer.

Als voorbeeld voor de wijze waarop onderzoeksresultaten narratief gepresenteerd kunnen worden, heb ik het onderzoeksrapport 'Bureaucratische drama's' (Berendsen, 2007) gebruikt. In dit rapport gebruikt Berendsen, die zich heeft gebaseerd op het werk van Goffman (1959), toneelscènes om sociale relaties in een organisatie en rollen van hoofdrolspelers in die organisatie te tonen. In de scènes laat Berendsen haar respondenten op basis van door haar vastgestelde thema's, dialogen voeren. In dit onderzoek volg ik de wijze die Berendsen hanteert omdat deze goed aansluit bij de drievoudige narratieve analyse die onder andere kijkt naar de relaties die een respondent heeft met het gespreksonderwerp en de rolpositie die hij of zij in neemt. De dialogen in de toneelscènes kennen een verhaallijn en bestaan zoveel mogelijk uit authentieke citaten. Om de leesbaarheid te vergroten zijn de dialogen hier en daar herschreven in correct Nederlands en soms zijn verschillende citaten samengevoegd zodat de clou van de verteller duidelijker wordt. Tot slot heb ik mij door Hosking en McNamee (2006) laten inspireren om de toneelscènes te verpakken in mijn eigen verhaal en te voorzien van enkele gedichten (verzen). Vanwege het explorerend karakter van dit onderzoek heb ik als centraal thema, voor dit onderzoek en de resultaten, mijn eigen variant op 'Alice in Wonderland' gekozen: Eric in Ufactorland.

2.2.5 Kwaliteit van het onderzoek

Boeije (2005) beschrijft twee onderwerpen die van invloed zijn op de kwaliteit van ieder onderzoek: betrouwbaarheid en validiteit. Betrouwbaarheid is volgens de auteur een lastig onderwerp, omdat kwalitatief onderzoek een minder gestandaardiseerd karakter heeft dan kwantitatief onderzoek. Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te garanderen heb ik twee vormen van triangulatie (Boeije, 2005) toegepast: methodische triangulatie en onderzoekertriangulatie. Door gebruik te maken van interviews, observaties en documentatie van de gemeente Utrecht, heb ik de 'Ufactor' vanuit drie verschillende invalshoeken onderzocht. Tijdens een gedeelte van het onderzoek heb ik een logboek bijgehouden. Alhoewel het open interview weinig standaardisatie kent, ben ik met dit gemis omgegaan door mijn respondenten (afhankelijk van de groep waar men toebehoorde) dezelfde beginvraag te stellen. Door met mijn onderzoeksbegeleider regelmatig te overleggen over de voortgang van het onderzoek, bijvoorbeeld door het bespreken van de narratieve analysemethode, heeft deze als het ware 'de vinger aan de pols' weten te houden.

Boeije (2005) legt de nadruk in kwalitatief onderzoek op de validiteit van het onderzoek. Allereerst heb ik tijdens mijn onderzoek dataverzameling en data-analyse elkaar af laten wisselen, waardoor ik steeds op iedere stap in het onderzoeksproces kon reflecteren. Dit proces van reflecteren op het onderzoeksproces heb ik ook met mijn onderzoeksbegeleider doorlopen. Wij hebben beide onze verschillende interpretaties van de onderzoeksdata en de methode van onderzoek regelmatig besproken, totdat er overeenstemming bestond over de juiste toepassing van de methode en interpretatie van de resultaten. Doordat ik de interviews heb getranscribeerd en mijn observaties genoteerd heb in mijn logboek, zijn mijn interpretaties van de data navolgbaar. Daarnaast heb ik getracht om bij de afdeling Publiekszaken een brede steekproef af te nemen, door uit ieder team of uit iedere functiegroep tenminste één persoon te interviewen. Met uitzondering van het ondersteunende juridisch team is dit gelukt.

Ik heb de geldigheid van het onderzoek verder willen waarborgen door met behulp van citaten toneelscènes te schrijven. Met behulp van deze toneelscènes heb ik mijn interpretaties van de data beter kunnen illustreren en navolgbaar kunnen maken, dan met louter citaten en een toelichting. Alhoewel ik tijdens het onderzoek de resultaten van mijn onderzoek niet heb voorgelegd aan mijn respondenten, verwacht dat zij zich in de toneelscènes (en in hun eigen citaten) zullen herkennen. Als participatieve observant ben ik betrokken geweest bij de dagelijkse werkzaamheden op het gebied van de 'Ufactor'. Enerzijds heb ik daardoor veel kunnen leren over de 'Ufactor' en had ik voldoende toegang tot informatie en respondenten. Anderzijds lag het het gevaar van 'going native' op de loer. Ik ben hiermee omgegaan door tijdens mijn stageperiode regelmatig thuis te werken (op afstand van de gemeentelijke organisatie). In de anderhalf jaar die volgde op de stage, ben ik weinig met de gemeente in contact geweest en heb ik zelfstandig aan dit onderzoek gewerkt.

Bij aanvang van dit onderzoek was ik al bekend met 'Het Nieuwe Werken' en ben ik enkele jaren een voorstander van het concept geweest. Om zo goed mogelijk waarderingsvrij te kunnen onderzoeken, heb ik mij tijdens de interviews als een onpartijdige onderzoeker opgesteld. Dat wil zeggen dat ik mij presenteerde als onderzoeker van de Universiteit, vooral luisterde naar de respondent en mijn mening over de 'Ufactor' niet verkondigde. Daarnaast heb ik altijd getracht mijn praktische bijdrage aan de implementatie van de 'Ufactor' te scheiden van mijn rol als onderzoeker. Dankzij mijn korte dienstverband bij de gemeente, heeft mijn kritische blik niet onder mijn praktijkbijdragen geleden.

Tot slot is de steekproef beperkt tot veertien respondenten van één afdeling van de gemeente Utrecht. Deze scriptie heeft mede om die reden een explorerend karakter en de onderzoeksresultaten zijn niet prescriptief voor iedere gemeente of instelling in Nederland.

3. Resultaten

*“However beautiful the strategy, you should occasionally look at the results.”
Sir Winston Churchill (1874 - 1965).*

Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijf ik de resultaten van mijn onderzoek. Dit hoofdstuk combineert de beide delen (wat is de 'Ufactor' en welke betekenissen worden er aan toegekend?) die ik in de vraagstelling heb beschreven. Het hoofdstuk bestaat uit vier onderdelen: allereerst bespreek ik de resultaten van mijn interviews, daarna behandel ik de documentanalyse en mijn observaties. Tot slot vat ik dit alles samen in de conclusies. Wat daarna nog volgt zijn vier toneelscènes die als doel hebben de onderzoeksresultaten te illustreren en te verduidelijken.

Om te beginnen geef ik hieronder het overzicht van mijn respondenten en een beschrijving van de afdeling Publiekszaken weer. Een uitgebreidere beschrijving van de respondenten is te vinden in hoofdstuk 3.5. Het respondentenoverzicht (de namen zijn opzettelijk gefingeerd):

<u>Staffunctionarissen (Experts)</u>	<u>Publieksdienstverleners</u>
Marianne – Kernteam Ufactor	Maaike – Klantcontactcentrum
Suzanne – Kernteam Mentaal	Linda – Klantcontactcentrum
Menno – Kernteam Ufactor	Jasmine – Team 3
Bas – Kernteam Ufactor	Thomas – Klantcontactcentrum
Dirk – Kernteam Mentaal	Angela – Team 2
Floor – Kernteam Mentaal	Paul – Staf
	Theo – Team 1
	Chantal – Staf

De afdeling Publiekszaken is één van de vijf zogenaamde uitvoeringsorganisatie van de Gemeente Utrecht en bestaat uit drie teams die zowel aan de balie als in de backoffice voor de burger werken. Werkzaamheden kunnen onder andere bestaan uit het voltrekken van huwelijken, het uitgeven van paspoorten of het beheren van de Gemeentelijke Basisadministratie (GBA). Er is ook een Klantcontactcentrum (KCC) dat zowel telefonische als digitale vragen en meldingen van burgers beantwoordt of doorzet naar de juiste afdeling binnen de gemeente. Daarnaast kent de afdeling Publiekszaken verschillende ondersteuners, bijvoorbeeld juridisch medewerkers en managementassistenten.

3.1 Macronarratieven, micronarratieven en thema's

3.1.1 Resultaten van staffunctionarissen (experts)

Inleiding

In de open interviews met de experts vormden de 'Ufactor' en 'Het Nieuwe Werken' samen een macronarratief: het 'Ufactor – Het Nieuwe Werken' macronarratief. Alhoewel de 'Ufactor' geen macronarratief is in dezelfde zin zoals 'multiculturalisme' of 'globalisering' een macronarratief is, valt 'Het Nieuwe Werken' (als synoniem voor de 'Ufactor') wel te beschouwen als een macronarratief. Het is immers een onderwerp dat al tien jaar actueel is, leeft in heel Nederland en daarbuiten en waar veel verschillende opvattingen over bestaan.

Dit macronarratief kende drie micronarratieven die als patronen door de interviewdata liepen. Deze drie micronarratieven deelden met elkaar in totaal twaalf grote en kleine thema's. Het eerste micronarratief 'abstract' en het tweede micronarratief 'concreet' vormen elkaars tegenpolen en worden gekenmerkt door de worstelingen waarmee de experts kampten toen zij moesten omschrijven wat de 'Ufactor' inhield. De experts vertelden over grote thema's zoals de ontstaansgeschiedenis van de 'Ufactor', het Stadskantoor en 'de Utrechtse manier van werken'. Het laatste thema kende erg veel verwantschap met 'Het Nieuwe Werken'. Naarmate de gesprekken vorderden, werden kleinere thema's besproken die alle experts belangrijk vonden. Deze onderwerpen waren bijvoorbeeld 'hiërarchie en regels', 'samenwerken', 'vertrouwen', 'containerbegrip', 'dialogoog', 'verantwoordelijkheid' en 'het lemniscaat'. Het derde micronarratief heeft betrekking op de gemeentesecretaris en zijn organisatiestrategie genaamd 'Via B'. Dit micronarratief deelt in meer en mindere mate de eerder genoemde grote en kleine thema's met de twee voorgaande micronarratieven en vormt daarmee een op zichzelf staand derde verhaal in het macronarratief 'Ufactor'. Hierna geef ik enkele citaten weer die als illustraties dienen van de micronarratieven en thema's.

Het abstracte en het concrete micronarratief

“Ik ga eerst een stukje over de interpretatie van de 'Ufactor' vertellen, want het is natuurlijk een containerbegrip waar iedereen zijn eigen betekenis aan geeft. Voor zover ik daar wat van weet is het natuurlijk geboren uit 'Het Nieuwe Werken.' Nou wat is 'Het Nieuwe Werken? Dat is ook een containerbegrip. Dat kun je ook net zo breed en smal opvatten als je zelf wil. In smalste zin is het denk ik dat de meeste mensen er plaats- en tijdonafhankelijk werken van maken. Dat is een beetje een gevecht dat wij aan willen gaan, dat de 'Ufactor' meer is dan dat. Plaats- en tijdonafhankelijk werken is maar een dingetje zou ik zeggen. Maar een onderwerp. En dat heeft niet iets substantieels en dat brengt niet iets teweeg in de manier waarop we samenwerken denk ik” (Suzanne).

Op grond van de drie codeerniveaus die samen de narratieve analyse vormen (Basten, 2015), vallen er verschillende thema's, rolposities en stijlfiguren in dit citaat te ontdekken. In dit citaat noemt Suzanne drie thema's: 'Het Nieuwe Werken', 'containerbegrip' en 'samenwerken'. Deze drie onderwerpen werden ook door alle andere experts genoemd. Suzanne gebruikt in dit citaat twee maal het woordje 'natuurlijk' waarmee ze aangeeft dat haar interpretatie van de 'Ufactor' de (enige) juiste is. Alsof er geen twijfel kon bestaan over waar de 'Ufactor' vandaan komt en wat het begrip inhield. Dit gebruik van het woordje 'natuurlijk' kan beschouwd worden als een overdrijving. Ze

maakt ook gebruik van een retorische vraag door zichzelf een vraag te stellen en die meteen te beantwoorden. Het antwoord is een statement waar ze op doorgaat zonder mij de kans te bieden te onderbreken en een vraag te stellen. Alhoewel een dergelijke retorische vraag niet kenmerkend was voor alle experts, past het binnen het palet aan stijlfiguren waaruit overtuiging spreekt en waar alle experts gebruik van maakten. Suzanne neemt in dit citaat ook een prominente rol in. Zij sprak, net als alle andere experts, vanuit een zekere overtuiging om de gemeente te veranderen en te verbeteren. Bij een dergelijke overtuiging, ook wel een missie te noemen, horen twee rolposities: die van de held(in) en die van helper of ondersteuner. Suzanne legt een verband tussen haar 'gevecht' dat zij samen met medestanders voert, haar missie en haar tegenstanders ('de meeste mensen') die de 'Ufactor' verkeerd begrepen. Suzanne verkleint de opvatting van de tegenstanders ook ("Plaats- en tijdonafhankelijk werken is maar een dingetje zou ik zeggen. Maar een onderwerp.") en gebruikt dit om terug te komen bij haar beoogd hoger doel (samenwerken). Het 'gevecht' van Suzanne illustreert ook de frictie tussen de twee micronarratieven 'abstract' en 'concreet'. Ondanks de stelligheid waarmee Suzanne vertelt dat de 'Ufactor' uit 'Het Nieuwe Werken' voortkomt en dat beiden 'containerbegrippen' zijn, passen beiden in het micronarratief dat op abstracte wijze over de 'Ufactor' verhaalt. Ook de opmerking die het belang van samenwerken benadrukt past in het abstracte micronarratief omdat begrippen als 'containerbegrip' en 'samenwerken' abstract en daarmee weinig concreet zijn. De concrete uitleg van de 'Ufactor', in dit citaat plaats- en tijdonafhankelijk werken, schiet volgens Suzanne tekort.

Ook de andere experts worstelden met het concrete verhaal van de 'Ufactor' en gebruikten specifieke uitwerkingen van de 'Ufactor' om vooral te illustreren wat de 'Ufactor' *niet* was. Zij positioneerden zichzelf als held(in) of helper met een missie en praatten over de andere gemeenteambtenaren als 'men', 'mensen' of 'iedereen'. Hetgeen immers een grote, anonieme groep aanduidt. De experts praatten over deze groep als ware het tegenstanders of opponenten. In het volgende citaat van Marianne valt dezelfde strijdbare toon te ontdekken die past bij het 'gevecht' waar Suzanne al over sprak.

"Mensen willen dingen tastbaar maken en dat is bij verandering hartstikke moeilijk. Dus hoe ga je het tastbaar maken? Door regeltjes te maken. Dan denk ik: die regeltjes zullen me een rotzorg wezen. Want je moet het gewoon doen. [...] Laten we het ervaren en betekenis geven. [...] In het begin had iedereen zoiets van: 'Ufactor' is het Stadskantoor. Ik zei "nee, 'Ufactor' is veel groter." Dat moet je zien als een gemeentebrede paraplu die overal over hangt. Het is meer dan dat. [...] Ik kan best een definitie noemen van de Utrechtse manier van werken: [...] dat is op het juiste moment met de juiste mensen en de juiste kennis en de juiste middelen de juiste dingen doen." (Marianne).

Met deze uitspraken schoof Marianne hetgeen andere mensen wilden, namelijk regeltjes, abrupt terzijde en distantieerde zij zich van deze groep mensen. Dat de gemeentelijke organisatie de 'Ufactor' in haar ogen niet begrepen had, illustreerde zij met de anekdote over het Stadskantoor nog een keer. Alhoewel zij over mensen in algemene zin praatte, kan worden aangenomen dat zij alle medewerkers van de gemeente Utrecht bedoelde. Ze laat ook duidelijk merken dat zij het concretiseren van de 'Ufactor' onzinnig vond. Met de bijzonder vage definitie van de 'Utrechtse manier van Werken' probeerde zij een einde te maken aan de roep om 'tastbare' uitwerkingen van de 'Ufactor' die volgens haar uit de gemeentelijke organisatie opsteeg. Expert Bas worstelde ook:

"Ja maar dat is meteen het nadeel van de 'Ufactor': het is breed. Op een gegeven moment is het alles. Je moet het ook wel beet pakken. [...] Maar ik vind het lastig om het concreet te maken. Je

ziet dat men zich afvraagt van 'ja wat betekent het nou?' Betekent het dat ik kan thuis werken? Of betekent het dat ik meer met m'n collega's even een bila moet doen? Of op het terras moet zitten om even snel wat dingen door te spreken? Hoe gaat dat dan? Je kan op basis van de 'Ufactor' gezamenlijke huisregels of principes neerzetten. Van max twee uur flexen, clean desk, niet eten achter je bureau (Bas)."

Het abstracte verhaal moest volgens Bas wel concreter gemaakt worden, want anders wist de rest van de gemeente niet wat er precies met de 'Ufactor' bedoeld werd. Uit deze opmerking spreekt noodzaak: de 'Ufactor' moest geconcretiseerd worden. Expert Menno legt in het volgende citaat uit hoe dergelijke concretisering van de 'Ufactor' juist problemen opwierpen. Volgens hem waren het de concrete uitwerkingen van de 'Ufactor' die betrekking hebben op het gedrag van medewerkers, zoals flexwerken en een schoon bureau, die bij medewerkers van de gemeente heel veel weerstand oproepen.

“Er is een verschil tussen 'Ufactor', het project 'Ufactor' en hoe dat wordt beleefd door medewerkers van de gemeente Utrecht. Die medewerkers zien 'Ufactor' toch vooral als 'Het Nieuwe Werken', het flexwerken en dat 'klassieke' snap je? Bij dat flexen komen allemaal gedragsvraagstukken kijken. Log je uit als je weg gaat? Clean desk, allemaal van dat soort dingen. Geen papier meer. Ik denk dat dat ook wel een beetje een reden is waarom de 'Ufactor' nog niet landt. Want dat zijn nou net de dingen die heel veel weerstand oproepen bij heel veel medewerkers. Terwijl volgens mij de kern veel meer zou moeten zijn: de houding van medewerkers moet je veranderen (Menno).”

Ook in dit citaat komt de voornaamste boodschap aan het einde. In het citaat van Menno raakt de opmerking over de houding van medewerkers aan het thema 'houding en gedrag' waar alle andere experts ook gesproken hebben. In het volgende citaat van Floor zijn de thema's 'Utrechtse manier van werken' en 'dialogue' twee thema's die met de andere experts gedeeld worden. In dit citaat is goed te zien hoe Floor eerst het abstracte antwoord geeft en vervolgens al pratend haar antwoord probeert te concretiseren. Zij legt de connectie tussen de 'Ufactor' en de maatschappij, om vervolgens terug te keren naar de opvatting dat iedereen de 'Ufactor' op zijn of haar manier mag invullen. 'Hoe je als overheid wilt functioneren' is de meest concrete uitleg die ze op dat moment kan geven. Iets later in het gesprek herinnert zij zich een anekdote waardoor zij concreet kan maken hoe zij met de 'Ufactor' is omgegaan. Desalniettemin is 'een mooie kapstok om het gesprek te voeren' nog steeds een weinig concrete en redelijk vage beschrijving van de 'Ufactor'.

“Het is eigenlijk 'Het Nieuwe Werken op z'n Utrechts. Dat is wat de 'Ufactor' is. [...] Er zit veel meer onder en dat was nou juist de lading waar we naar op zoek waren. Daar zit ook bij hoe je als gemeente Utrecht als overheid wil functioneren in de stad en in het land. [...] Maar iedereen mag 'm ook op z'n eigen manier invullen. [...] Ik heb een paar keer van die werksessies begeleid over de 'Ufactor' en dan krijg je heel leuke gesprekken. Ik vind het wel een mooie kapstok om het gesprek te kunnen voeren over andere dingen dan gewoon 'waar ben jij mee bezig?'” (Floor).

Samengevat

Beide microverhalen maken gebruik van dezelfde thema's en in beide verhalen onderscheiden de experts tegenstanders, nemen zij een voorname rolpositie in en gebruiken zij veel dezelfde

stijlfiguren zoals overdrijvingen, metaforen, de retorische vraagstelling, herhalingen en statements. Het abstracte microverhaal is van deze twee microverhalen het sterkst aanwezig. Dit komt waarschijnlijk doordat de experts vaak teruggrepen op 'Het Nieuwe Werken', hetgeen een vrij abstract begrip is en waar talloze opvattingen en interpretaties van bestaan. Ook nadere uitwerkingen in begrippen zoals 'containerbegrip', 'samenwerken' en een 'kapstok voor dialoog' zijn nog van een redelijk abstract niveau. Het microverhaal 'concreet' daarentegen is minder sterk aanwezig dan het abstracte verhaal. Dit concrete verhaal werd door de experts gebruikt om zich te kunnen onderscheiden van de rest van de organisatie. Het bood hen de ruimte om vooral duidelijk te maken wat ze niet bedoelden en wat de 'Ufactor' niet was. Bijvoorbeeld flexwerken, huis- en gedragsregels etc. Het bood ook de gelegenheid om zich te kunnen distantiëren van de eventuele weerstand jegens concrete uitwerkingen van de 'Ufactor'. En daarmee werd het mogelijk zich te kunnen distantiëren van het mogelijke falen van zulke concrete uitwerkingen van de 'Ufactor'.

Het micronarratief 'Gemeentesecretaris & Via B'

Het derde aanwezige micronarratief wordt gevormd door de gemeentesecretaris met zijn organisatiestrategie genaamd 'Via B'. In dit verhaal staat de vergelijking met de 'Ufactor' centraal, want alle experts hebben verteld over hoe zij 'Via B' interpreteren en hoe dit begrip zich verhoudt tot de 'Ufactor'. Uit de interviewdata komt naar voren dat 'Via B' en de 'Ufactor' op gespannen voet met elkaar staan. Op het thematisch niveau valt op dat bijna alle experts 'Via B' een 'containerbegrip' noemen waarmee er een duidelijke connectie met de 'Ufactor' wordt gelegd. Andere verbindingen die de experts leggen zijn tussen het thema 'Via B' en 'houding en gedrag', 'de ontstaansgeschiedenis van de 'Ufactor' en de 'Utrechtse manier van werken'. De laatste twee thema's zijn vooral gebruikt om de 'Ufactor' en 'Via B' van elkaar te onderscheiden. Wat ook opvalt is dat de experts in dit verhaal worstelen met de abstractie van het begrip. Deze worsteling lijkt op de worsteling die in de voorgaande twee micronarratieven al beschreven werd. Bijvoorbeeld expert Menno die in het volgende citaat sprak over het nut van abstracte begrippen.

“Wat betekent dat nou: open, scherp, wendbaar en betrouwbaar? Dat was vaak nog heel erg onduidelijk. [...] Aan die kernwaarden heb je niets want het zijn open deuren. Ik bedoel, het is logisch dat je als organisatie open, wendbaar, scherp en betrouwbaar wilt zijn. Er zal niemand zijn die dat tegen spreekt. Het krijgt pas waarde als je het in een bepaalde context plaatst. Dat is eigenlijk het punt” (Menno).

In het volgende citaat vertelt Marianne hoe zij beide begrippen 'Via B' en de 'Ufactor' een plaats heeft gegeven. In dit citaat is de positie van de gemeentesecretaris opvallend te noemen. Marianne suggereert namelijk dat de gemeentesecretaris zijn stempel op de organisatie wilde drukken en daarom zijn eigen creatie verkoos boven de 'Ufactor' die al bestond op het moment dat hij aantrad.

“Als ik kijk naar de gemeentesecretaris, die gebruikt de term 'Ufactor' wel maar hij is van de 'Via B' hé? [...] Maar goed, waar het om gaat: het ['Ufactor'] is een Utrechtse manier van werken. En die heet dan toevallig de 'Ufactor.' [...] Die kernwaarden en 'Via B', dat was in het begin ook wel heel verwarrend. Want 'Via B' kwam dus later. Maar dat komt vanwege de nieuwe gemeentesecretaris. Die wil ook z'n stempel drukken zeg maar. [...] Toen was het inderdaad zoeken; is het nou de 'Ufactor' of is het nou 'Via B'? 'Via B' is gewoon de organisatiestrategie, dat is het hoogste goed dat we hebben en onder 'Via B' zitten gewoon een aantal strategische vraagstukken;

thema's. En één van die thema's is de 'Ufactor' en zo moet je 'm gewoon zien. Dus je hebt 'Via B' met die vier kernwaarden: open, scherp, wendbaar, betrouwbaar en één van die thema's van 'Via B' is 'Ufactor'” (Marianne).

Marianne maakt een duidelijk hiërarchisch verschil tussen de 'Ufactor' en 'Via B'. Door 'Via B' 'het hoogste goed' te noemen en de 'Ufactor' te reduceren tot een thema, trekt zij beide begrippen uit elkaar waardoor het onderscheid groter wordt. Een dergelijk groot verschil moet voor iedereen 'gewoon' te begrijpen zijn. Wat naast de vermeende rol en vermeende invloed van de gemeentesecretaris ook opvalt, is het gebruik van het woordje 'gewoon' in antwoord op de retorische vraag. Marianne wil ermee duidelijk maken dat 'Via B' en de 'Ufactor' niet zo verwarrend zijn: door het onderscheid 'gewoon' te noemen zou iedereen in staat moeten zijn om het verschil tussen beide begrippen te begrijpen. Tegelijkertijd lijkt de reductie van de 'Ufactor' tot thema haaks te staan op de eerdere bewering van Marianne die stelt dat de 'Ufactor' “veel groter” en een “gemeentebrede paraplu” is. Ook Bas worstelt met de verhouding tussen 'Via B' en de 'Ufactor'. Maar hij ziet de rol van de gemeentesecretaris heel anders dan Marianne. Voor hem is de gemeentesecretaris juist een toonbeeld van de 'Ufactor', in plaats van iemand die de 'Ufactor' lijkt te benadelen.

“Via B' is de organisatievisie. Dan is 'Ufactor' als het ware het middel om die visie in de praktijk te brengen. Maar ik vind ze heel dicht bij elkaar zitten. [...] Ik bedoel: open, scherp, wendbaar, betrouwbaar, dat zit voor mij ook in de 'Ufactor.' 'Ufactor' gaat voor mij veel meer om mindset. Van hoe je het beste tot je recht komt op drie niveau's, namelijk jezelf, de mensen om je heen en de organisatie an sich. [...] Met onze nieuwe gemeentesecretaris hebben we wel iemand gekregen die naar mijn mening een toonbeeld is van de 'Ufactor'” (Bas).

Dit citaat van Bas is in relatie tot het vorige van Marianne opvallend, onder andere vanwege het subtiele verschil tussen 'Via B' als organisatievisie en 'Via B' als organisatiestrategie. Uit een visie spreekt namelijk het 'hoge doel' dat bereikt dient te worden. Een missie bevat op hoofdlijnen elementen die in een strategie worden uitgewerkt. Bas benoemt de 'Ufactor' als middel om de organisatievisie te realiseren. Daarmee stelt hij de 'Ufactor' gelijk aan missie en strategie. Voor Marianne is 'Via B' als organisatiestrategie het hoogste goed en de 'Ufactor' 'slechts' een strategisch vraagstuk of thema. Dit verschil in opvatting tussen Bas en Marianne wordt nog vergroot doordat Bas lijkt te twijfelen aan de hiërarchische relatie tussen beide begrippen. Ze zitten immers dicht bij elkaar en 'het beste tot je recht komen op drie niveau's' klinkt als een visie.

In de vorige twee micronarratieven presenteerden de experts zich als helden of helpers die met behulp van hun kennis van de 'Ufactor' de organisatie wilden veranderen en verbeteren. Uit de gebruikte stijlfiguren sprak overtuiging. In dit microverhaal lijken de experts een beetje zoekende te zijn geweest naar de plek die zij 'Via B' moesten geven. Vooral in relatie tot de 'Ufactor' werd er soms stellig of overtuigd (Marianne) en soms voorzichtig of beredenerend (Bas) gesproken. Uit de data spreekt hoofdzakelijk dat men op neutrale, objectieve en afstandelijke wijze over de gemeentesecretaris en 'Via B' sprak. De frustratie van Menno over de kernwaarden is hierop de uitzondering. Met betrekking tot de kernwaarden van 'Via B', bespraken de experts hoe zij die kernwaarden interpreteerden (*'Voor mij is de 'Ufactor', onder andere, invulling geven aan de kernwaarden (Suzanne)*). In dit microverhaal speelt de gemeentesecretaris de rol van hoofdpersoon

met twee gezichten. Voor Bas en enkele andere experts heeft hij kenmerken van een protagonist. Voor Marianne en Menno heeft hij soms wat weg van een antagonist.

3.1.2 Resultaten van publieksdienstverleners

Inleiding

Naar aanleiding van de verhuizing naar het Stadskantoor die past in de grotere gemeentelijke reorganisatie, is met publieksdienstverleners gesproken over het macronarratief 'organisatieverandering'. Tijdens de gesprekken kwam een breed scala aan onderwerpen ter sprake. Zo werd er bijvoorbeeld over de verhuizing, het Stadskantoor en de eerste werkdag gesproken. Andere onderwerpen die aan bod kwamen waren systeemproblemen, werkdruk, werk- en resultaatbeoordelingen, de vorige werklocatie, de gemeentelijke organisatie met de reorganisatie en tot slot de werksfeer. De overkoepelende microverhalen voor deze thema's zijn 'lidmaatschap' en 'werkdruk'.

Het micronarratief 'lidmaatschap'

'Lidmaatschap' komt in de meest brede en soms indirecte zin terug in alle thema's. De wijze waarop uiting werd gegeven aan 'lidmaatschap' verschilde van persoon tot persoon en had betrekking op lidmaatschap van de afdeling of sociale groep en lidmaatschap van de gemeentelijke organisatie. Uit de data heb ik verschillende kenmerken van 'lidmaatschap' gehaald. Deze verschillende kenmerken hebben onder andere betrekking op de fysieke en mentale afstand die medewerkers tot de afdeling of de gemeentelijke organisatie hebben ervaren. Ook kenmerken als de mate waarin men zich gewaardeerd voelde, terug verlangde naar de vorige werklocatie en de formele status (vaste kracht of uitzendkracht) van publieksdienstverleners heb ik onderdeel uit laten maken van 'lidmaatschap'. Hierna illustreer ik dit microverhaal met een aantal citaten.

Allereerst lijkt de nieuwe werkomgeving in het Stadskantoor te hebben gezorgd voor een grotere fysieke en mentale afstand tussen collega's die gewend waren samen met elkaar op te trekken. Voor deze mensen bestond het zichtbare en tastbare bewijs van hun lidmaatschap van de gemeente Utrecht uit vaste collega's met een 'eigen' werkplek en vaste routines, bijvoorbeeld het gezamenlijk luisteren naar de radio op vrijdagmiddag. Doordat collega's over het Stadskantoor verspreid zaten en men bovendien geen eigen werkplek meer had, is de vertrouwde omgeving die bij het werken voor de gemeente Utrecht hoorde, verdwenen. Daarvoor in de plaats is het gevoel van verzakelijking en opgaan in anonimiteit gekomen. Het lidmaatschap van de afdeling met bijbehorende sociale groep is deels verdwenen terwijl de gevoelswaarden van het lidmaatschap van de gemeentelijke organisatie niet lijken te zijn toegenomen. Men voelde zich immers door de organisatie gedwongen zich te schikken in een nieuwe, onaangename situatie. In het volgende citaat van Chantal beschrijft zij hoe dwang en het wegvallen van vertrouwde elementen in het Stadskantoor leiden tot ergernis en het ervaren van ongemak bij gemeenteambtenaren. Mede als gevolg van de door Chantal beschreven kloof tussen collega's werd het Stadskantoor als een groot gebouw ervaren waar medewerkers anoniem zaten te werken.

“Ik zie een kloof tussen mensen die al heel lang op een vaste locatie bij de gemeente werkten en die heel erg [...] een band hadden met die locatie of met de collega's [...] die nu op verschillende plekken in het gebouw werken, elkaar minder spreken en gedwongen worden om op een andere plek

te gaan zitten. [...] Ergernis hoor ik van mensen dat ze hun collega niet kunnen vinden. Of dat ze het gezellig vonden, bijvoorbeeld dat er op vrijdag in ons oude kantoor een radio aangezet kon worden voor de mensen die dat dan ook prettig vonden. Dat kan nu gewoon niet meer (Chantal)."

Een praktijkvoorbeeld van lidmaatschap kwam voor managementassistentes zoals Chantal met enige regelmaat aan de orde. De managementassistentes hadden namelijk als enige groep een vaste werkplek, hetgeen soms tot confrontaties leidde met medewerkers die geen lid waren van de groep managementassistentes en abusievelijk dachten achter een flexwerkplek te hebben plaats genomen.

Naast de verdwenen vertrouwde werkomgeving, was in het Stadskantoor niet altijd even duidelijk wie bij de gemeente werkt en wie niet. Volgens Paul was het onmogelijk om alle medewerkers van de gemeente te kennen. Bij de gemeente lopen immers (nog steeds) veel externen rond. Op de eerste zes verdiepingen lopen ook burgers tussen andere externen en gemeenteambtenaren rond. Het niet (her)kennen en kunnen plaatsnemen van naaste collega's maakte dat medewerkers zowel collega's als vreemden van elkaar waren. Het niet altijd kunnen identificeren of iemand lid is van de gemeentelijke organisatie en zo ja, bij welke afdeling of sociale groep deze persoon hoort, heeft beide vormen van lidmaatschap onder druk gezet. Medewerkers kunnen immers een werkplek opstarten zonder twee woorden te wisselen met de persoon die naast hem of haar zit of deze überhaupt te kennen.

"Vroeger, in die kleinere oude gebouwen kende men elkaar gewoon en wist je wie er rond liep. In zo'n groot gebouw heb je dat vanwege de schaal niet meer. Dus je kent niet meer alle collega's die je tegenkomt op je werkplek. En dat maakt het werken wel anders (Paul)."

Binnen de gemeentelijke organisatie zijn er twee groepen die worstelden met het lidmaatschap van de gemeente Utrecht. De eerste groep vormden de medewerkers van het Klantcontactcentrum (KCC). Na de verhuizing is deze afdeling aan weerszijden van een verdieping geplaatst en zaten er medewerkers van andere diensten tussen de KCC-ers in. Deze fysieke scheiding en het werken in een groot gebouw zorgden, net als in de vorige voorbeelden, voor een ervaren verlies van de vertrouwde omgeving. Het lidmaatschap van de afdeling kwam erdoor onder druk te staan. Ook het lidmaatschap van de gemeente Utrecht kwam onder toenemende druk te staan doordat de KCC-ers op de eerste dag in het Stadskantoor geen welkomstspeech kregen van de gemeentesecretaris. Zij moesten bovendien werken terwijl collega's van andere afdelingen de tijd kregen het gebouw te verkennen. Over het welkomstpakket dat iedereen ontving werd door de KCC-ers met cynisme gesproken. Voor collega's van andere afdelingen zat er een mobiele telefoon, een statussymbool in, maar voor hen niet. De plattegrond uit het pakket kon men nog niet gebruiken omdat men immers werken moest. Vanwege het verlies van de vertrouwde omgeving en het gevoel benadeeld te zijn, plaatsten de KCC-ers de gemeente in mentale zin ver van zich af. Tegelijkertijd vormt deze afdeling het eerste aanspreekpunt voor de burger en zijn KCC-ers, vanuit het perspectief van de burger, 'de gemeente'. Omdat de KCC-ers van de hele gemeente weet moeten hebben, voelden zij zich experts in gemeentelijke zaken en dienstverlening. Ze voelden zich ook ondergewaardeerd omdat met hun kennis van de gemeente en dienstverlening naar de burger, in hun ogen, niets gedaan werd.

"Nou, het was voor mij niet echt welkom; wij moesten gewoon werken! Het was gewoon een kwestie van beginnen, werken en we moesten de telefoon beantwoorden. Er waren dus andere

collega's die door het gebouw liepen om het gebouw te bekijken en die de tijd kregen om een beetje te settelen. Maar dat is ons niet gegund. Er gingen allemaal afdelingen, vrolijk babbelend, door het gebouw heen lopen en dus ook langs het KCC. Terwijl wij gewoon moesten werken! En op een gegeven moment heb ik de deur gesloten van 'nou dit is geen vrije inloop hier' ook al had de rest een vrije dag. [...] Ik denk dat de gemeente enorm groot en bureaucratisch is. Als het beleid is: click call face, dan denk ik, dan moet de website gewoon grondig aangepakt worden. En dat heb ik al heel vaak doorgegeven, maar ja. Dat blijft ergens steken, zou niet weten waar (Linda)."

Binnen het KCC namen werknemers ook op persoonlijk en mentaal niveau afstand van de gemeente. Dit heeft wederom te maken met het gevoel van onderwaardering omdat men niet hoger dan een 'C' als beoordeling kon scoren. De problemen die men met het computersysteem heeft ervaren, waren ook een oorzaak van frustratie en distanciëring. Slecht functionerende systemen kwam als thema bij alle publieksdienstverleners naar voren, maar vooral de KCCers leken er meer dan andere publieksdienstverleners hinder van te ondervinden.

"We hebben tegenwoordig ook twee spreuken: 'het is wat het is' en 'zo is het leven'. En dat roepen we af en toe een paar keer zo."

De optelsom van negatieve ervaringen leidde ook tot uitspraken die neerkwamen op het ervaren van een gemis aan trots op het werk en het uiten van gevoelens van verongelijkheid. De meest zichtbare rolpositie was de slachtofferrol. In het Stadskantoor is het lidmaatschap van de sociale groep behorend bij de afdeling onder druk komen te staan, doordat de vertrouwde omgeving is verdwenen en de leden ervan op grote fysieke afstand van elkaar zijn geplaatst. In het hoofd van de KCC-er is het lidmaatschap van de gemeente Utrecht zwak te noemen omdat de mentale afstand tussen KCC-er en de gemeente is toegenomen.

Voor de tweede groep, de uitzendkrachten, komt lidmaatschap van de gemeente Utrecht met beperkingen. Vanuit een formeel oogpunt maken zij geen onderdeel uit van de gemeentelijke organisatie. Jasmine gaf aan het jammer te vinden dat uitzendkrachten nergens bij betrokken werden. Voor haar als uitzendkracht gold dat het lidmaatschap van de gemeente Utrecht aanvoelde als een onvolwaardig lidmaatschap. De afstand die zij ervaren heeft tussen vaste krachten en haarzelf beschreef zij als 'enorm groot'.

"Je loopt hier binnen, gaat aan het front en dan ga je weer naar huis. [...] Het onderscheid tussen vaste kracht en uitzendkracht is zo enorm groot, dat is gewoon heel jammer. [...] Je voelt gewoon dat je niet betrokken wordt bij de afdeling. Vooral bij ontwikkelingen en veranderingen. Dat is vervelend en jammer (Jasmine)."

Het lidmaatschap van de gemeente Utrecht werd na de verhuizing niet alleen gekenmerkt door collega's die fysieke of mentale afstand ervoeren doordat hun vertrouwde omgeving was veranderd. Angela vertelde hoe gezamenlijk lidmaatschap mensen uit verschillende culturen verbond, loyaliteit teweegbracht en hoe men elkaar steunde tijdens de reorganisatie. Uit het volgende citaat spreken beide vormen van lidmaatschap: het lidmaatschap van de afdeling en bijbehorende sociale groep en het lidmaatschap van de gemeente Utrecht. Angela voelde zich sterk verbonden met de afdeling en de sociale groep waar zij toe behoorde. De reorganisatie heeft ertoe geleid dat sommige leden van

de groep moesten vertrekken. Een mogelijke afname in gevoelsmatig lidmaatschap van de groep heeft zij gecompenseerd door een toename in lidmaatschap van de gemeentelijke organisatie. Angela is de gemeente namelijk dankbaar dat zij niet werd ontslagen en zij vertelde gedurende het interview trots te zijn dat zij nog in het Stadskantoor mocht blijven werken. En alhoewel Angela van enkele collega's afscheid heeft moeten nemen, is haar afdeling in het Stadskantoor bij elkaar geplaatst. In tegenstelling tot het KCC is de vertrouwde omgeving van Angela niet wezenlijk veranderd.

“We hebben van allerlei nationaliteiten en allerlei culturen en we houden allemaal rekening met elkaar. We steunen mekaar altijd. Je springt altijd voor elkaar in de bres. Dat doe ik voor mijn collega's waar ik al 23 jaar mee werk maar ook voor degenen die net binnenkomen. [...] Kijk met de reorganisatie was ik ook echt bang van, nou ja, het is gewoon voor mij einde oefening. Natuurlijk heb je je zorgen gemaakt. Ik denk dat iedereen dat heeft. We hebben allemaal in zak en as gezeten, het is toch je baan. Maar, dan is het wel prettig als je met z'n allen bij elkaar zit en je krijgt allemaal dezelfde brief [...] of je mag blijven de ja of de nee of dat je weg moet. Dan is het wel prettig om elkaar te steunen en dat is wel heel fijn. Ik bedoel: het was heel raar, heel dubbel. De ene collega hilde van blijdschap, de andere van verdriet.” (Angela).

Tot slot kent het microverhaal over lidmaatschap binnen het macronarratief organisatieverandering nog een aspect. Een aanwijzing daarvoor kan gevonden worden in Pauls beschrijving van de eerste dag. Vanuit zijn rol als organisatieadviseur was hij betrokken bij de organisatievernieuwing en de verhuizing. Paul vertelde dat de verhuizing weinig indruk op hem heeft gemaakt en dat zowel hij als zijn collega's vrij snel aan het werk waren gegaan. Hij verklaarde zijn gemakkelijke overgang naar het werken in het Stadskantoor door het feit dat hij al gewend was om op verschillende locaties achter verschillende bureaus te werken. Voor een deel zal zijn betrokkenheid bij de organisatievernieuwing er aan hebben bijgedragen dat de overgang hem weinig moeite kostte. Tegelijkertijd was hij al gewend door de gemeente te 'zwermen' en kende hij naar alle waarschijnlijkheid een lage mate van lidmaatschap van een specifieke afdeling. Het laatste aspect van lidmaatschap in relatie tot het omgaan met veranderingen heeft op grond van Pauls citaten dus betrekking op het type werkzaamheden dat verricht werd. Medewerkers die al lid waren van wat men 'het collectief zwermwerkers' kan noemen, lijken de organisatieverandering anders te hebben ervaren dan werknemers die in sterke mate lid waren van een afdeling of bijbehorende sociale groep.

Het micronarratief 'werkdruk'

Het tweede, veel kleinere micronarratief bespreekt de werkdruk van publieksdienstverleners. Dit microverhaal heeft voornamelijk betrekking op de voorbereiding van de gemeente op de verhuizing naar het Stadskantoor. Alle publieksdienstverleners gaven in meer en mindere mate te kennen dat onderwerpen als de 'Ufactor', 'Via B' en de organisatievernieuwing een 'ver van hun bed show' waren en dat zij dankzij de hoge werkdruk niet toekwamen aan het lezen van informatie over onderwerpen die niet direct werkgerelateerd waren. In dit microverhaal voelden de publieksdienstverleners zich door werkdruk, of door onervaren collega's die hun aandacht opeisten, gedwongen om informatie over de organisatievernieuwing langs zich heen te laten gaan. Dit microverhaal werd gekenmerkt door een defensieve en verontschuldigende toon. Vooral schriftelijke communicatie, zoals e-mails, viel makkelijk te negeren.

“Je moet dan op een gegeven moment gewoon een keuze maken die neerkomt op: 'mijn werkgebied is belangrijker dan bijvoorbeeld de 'Ufactor'. Andere dingen dan je normale werkzaamheden parkeer je dan gewoon even op een zijspoor. Dat is bij mij in ieder geval de reden geweest. Het was allemaal misschien wel een beetje ver van m'n bed” (Theo).

“Er is een aantal medewerkers vertrokken dus dan is de werkdruk hoger en heb ik al moeite genoeg om m'n hoofd boven water te houden met m'n werkzaamheden. Al die extra's? Ja, het zal allemaal wel. Ik merk het wel als het echt zo ver is. Dit is denk ik wel een beetje een algemeen beeld op deze afdeling. Dat is misschien een beetje cynisch” (Thomas).

Mede dankzij de werkdruk was het voor de publieksdienstverleners vrij gemakkelijk om communicatie omtrent de 'Ufactor' te negeren. Als gevolg van werkdruk en het negeren van communicatie over de 'Ufactor', ontstond er bij de publieksdienstverleners weinig bekendheid met 'Via B' en de 'Ufactor'. De termen werden bijvoorbeeld door Thomas en Linda door elkaar gebruikt.

Je bedoelt je hebt binnen 'Ufactor' nog meer? Je hebt: open, wendbaar, scherp en samenwerken. Voor mij springt dat samenwerken er wel echt uit omdat we daar bij gebaat zijn” (Thomas).

“Wij hebben wel eens werkoverleg gehad en dan werd er iets gezegd over factor B of uh, dat 'Ufactor.' En wat was dat andere iets? (Linda)

Tot slot komt 'werkdruk' ook nog tot uiting na de verhuizing naar het Stadskantoor. Deze werkdruk wordt ervaren als gevolg van storingen in de computersystemen, het zoeken naar een beschikbare werkplek, het moeten wegwerken van achterstanden en het wennen aan de nieuwe situatie in het Stadskantoor.

3.2 Documentenanalyse: De 'Ufactor' in gemeentelijke documentatie

Als tweede onderdeel van de resultaten behandel ik in dit hoofdstuk twee gemeentelijke documenten: 'Via B' uit 2011 en diens opvolger 'Verder Via B' uit 2013. Dit zijn twee formele documenten waarin de 'Ufactor' wordt beschreven. In hoofdstuk 3.1 heb ik het micronarratief dat betrekking heeft op de gemeentesecretaris en zijn organisatiestrategie 'Via B' toegelicht. Omdat de gemeentesecretaris en 'Via B' beiden een belangrijke rol spelen in het macronarratief 'Ufactor', ga ik in dit hoofdstuk dieper in op de twee formele documenten die het strategisch gedachtegoed van de gemeente belichamen. Ook in dit deelhoofdstuk kijk ik naar wat de 'Ufactor' inhoudt en vervolgens naar wat het betekent.

3.2.1 In 'Via B'

De term 'Ufactor' komt in 'Via B' verschillende keren aan de orde. Met het lanceren van 'Via B' in 2011 kon iedere gemeenteambtenaar over de 'Ufactor' het volgende lezen: *'Onze medewerkers vormen de kern van de gemeentelijke organisatie. We willen meer vraaggericht en integraal gaan werken, met minder leidinggevend en veel verantwoordelijkheid laag in de organisatie. We moeten investeren in onze medewerkers om hen in staat te stellen op deze wijze te gaan werken (wij*

noemen dat de U factor)'. 'Via B' vertelt niets over de ontstaansgeschiedenis van de 'Ufactor', maar geeft wel één belangrijke aanwijzing daarover onder het kopje 'de ambities 2011 – 2014 en het investeringsprogramma'. Hier valt een subkopje te lezen met de titel 'Het nieuwe werken' met de bijbehorende toelichting: *'Om het nieuwe werken te realiseren creëren we de mogelijkheden om plaats- en tijdsafhankelijk te kunnen werken en om processen beter te stroomlijnen en slim gebruik te maken van informatie. Het nieuwe werken (de U factor) bestaat onder andere uit papierarm werken. Door informatie digitaal op te slaan, te bewerken en te (her)gebruiken, wordt het mogelijk om werken binnen de gemeente Utrecht fundamenteel anders in te richten. Sneller, gemakkelijker, slimmer, kwalitatief beter en goedkoper, voor zowel burgers en bedrijven als voor de gemeente zelf'* (Gemeente Utrecht, 2011). 'Het Nieuwe Werken' wordt in deze tekst heel direct gekoppeld aan de 'Ufactor' en uitgelegd als onder andere papierarm werken met alle bijbehorende voordelen. Uit deze tekst spreekt een duidelijk doel, namelijk het invoeren van 'Het Nieuwe Werken' als onderdeel van het investeringsprogramma en de organisatiestrategie.

Naast een relatie met 'Het Nieuwe Werken' worden er in 'Via B' nog meer definities van de 'Ufactor' gegeven. Het eerste citaat in dit hoofdstuk legt een relatie met een manier van werken die gekenmerkt wordt door verantwoordelijkheden laag in de organisatie, meer vraaggericht en integraal en met minder leidinggevenden. De 'Ufactor' wordt ook aan de organisatievernieuwing gekoppeld: *'De gemeente is al begonnen met de vernieuwing van de organisatie. De wijze waarop we dat doen hebben we de naam U factor gegeven, de Utrechtse manier van werken. We maken alle medewerkers deelgenoot en stimuleren hen om mee te denken over de veranderingen en de mogelijke oplossingen.'* In deze tekst is de manier waarop de gemeente verandert, gedoopt tot de 'Ufactor.' De toevoeging 'de Utrechtse manier van werken' suggereert een vorm van organisatievernieuwing die kenmerkend is voor Utrecht en die wordt uitgelegd als een egalitair principe waarin alle gemeenteambtenaren mogen meedoen en meedenken. Er is een 'we' dat slaat op alle gemeenteambtenaren die collectief de verandering 'Ufactor' noemen. En er is een tweede 'we' dat betrekking heeft op een kleinere groep voorlopers, bijvoorbeeld de top, die alle medewerkers deelgenoot gaat maken en stimuleren. Iedereen deelgenoot *maken* van die Utrechtse manier van werken en vervolgens *stimuleren*, suggereert een duidelijke machtsafstand tussen de stimulerende 'we' waartoe de auteur behoort en alle te stimuleren medewerkers. In het eerste citaat werd nog gesproken over 'investeren in medewerkers' in plaats van stimuleren. Het stimuleren van medewerkers in 'Ufactorverband' komt ook nog op een andere plek in het document terug, namelijk onder het kopje 'HRM-beleid en gedrag (de U Factor)'. Hier valt te lezen: *'De belangrijkste succesfactor bij organisatievernieuwing is verandering van gedrag.[...] Onze medewerkers willen graag deel uitmaken van een moderne, goed geleide, efficiënte organisatie waarop zij trots kunnen zijn. Een organisatie die zich kan meten met voorbeeldorganisaties. We stimuleren gedragsverandering zodanig dat medewerkers zelf nut en noodzaak ervan inzien en ervaren. Zonder stimulans blijven de meeste mensen de dingen doen zoals ze gewend zijn te doen. De stimulans om gedrag (of dienstverlening) aan te passen zoeken we bij voorkeur in de 'confrontatie' met het dagelijkse werk.'* In deze tekst is er wederom sprake van een 'we' dat medewerkers stimuleert, maar dit maal blijft het niet bij alleen een stimulans om deelgenoot te worden of mee te denken. De medewerkers moeten zelf nut en noodzaak van de ontvangen stimulans gaan ervaren omdat, zo is de aanname, de meeste medewerkers zonder stimulans alles blijven doen zoals ze gewend zijn. De 'we' stelt eveneens dat alle medewerkers trots op hun organisatie willen zijn en gebruikt deze aanname als reden om de medewerkers voor hun eigen bestwil te stimuleren. Achteraf

zullen zij het nut en de noodzaak inzien en het met de 'we' eens zijn. Uit deze laatste twee manieren waarop de 'Ufactor' in de organisatiestrategie wordt uitgelegd, spreekt een nogal paternalistische toon. Deze toon komt in het volgende citaat het beste tot uiting: *'De gedragsverandering die wij wensen in de ambtelijke organisatie geven wij vorm onder de noemer 'U factor'. Dit is een gemeentebrede aanpak gericht op de verandering van gedrag. Bij de vorming van nieuwe units werken we nadrukkelijk aan de U factor. Dit is de verantwoordelijkheid van transitie managers die verantwoordelijk zijn voor de vorming van deze onderdelen.'* Net als in de vorige citaten spreekt er een groep de lezer toe, maar niet langer is er een 'we' dat collectief aan de 'Ufactor' werkt. Of een 'we' dat medewerkers deelgenoot wil maken of stimuleren. Er is een 'wij' dat de gehele organisatie aanpakt en een gedragsverandering wenst, waarvoor het transitie managers verantwoordelijk maakt, die de wens in vervulling moeten laten gaan. Wie er nu precies verantwoordelijk is voor de 'Ufactor' is niet helemaal duidelijk en wordt geïllustreerd in het hoofdstuk 'Communicatie': *'De belangrijkste aanvulling is dat medewerkers de Utrechtse manier van werken, de U factor, voor zichzelf nader gaan invullen en ontwikkelen. Communicatie speelt hier een belangrijke ondersteunende rol in, samen met HRM, ICT en huisvesting. We bundelen de expertises en zetten ze slim in om medewerkers, met speciale aandacht voor leidinggevend, zo efficiënt en effectief mogelijk te faciliteren.'* In deze tekst spreekt de 'we' op een ondersteunende toon en wil zij medewerkers en leidinggevend zo efficiënt en effectief mogelijk faciliteren. Over de externe communicatiekanalen die voor de dienstverlening naar de burgers gebruikt worden, zegt het document: *'En voor alle kanalen geldt dat de competentie 'klantgerichtheid' cruciaal is en dat we daarop blijvend moeten investeren. We stellen voor hier een link te leggen naar de invulling van de Utrechtse manier van werken (U factor).'*

Conclusies (in relatie tot de resultaten uit de interviews)

In deze zeven opvattingen uit de organisatiestrategie blijkt dat de 'Ufactor' steeds net iets anders wordt uitgelegd en er op een verschillende manier over gesproken wordt. Zo is de 'Ufactor' in de ene definitie 'Het Nieuwe Werken' en een onderdeel van het investeringsprogramma. De 'Ufactor' is tevens een nieuwe manier van integraal werken met verantwoordelijkheden laag in de organisatie. De 'Ufactor' is ook de wijze waarop de gemeente aan het vernieuwen is, alsmede een gemeentebrede aanpak gericht op veranderend gedrag van medewerkers. Ook in de toon zitten verschillen. Zo is er een 'we' die lijkt te spreken namens de gehele gemeente en zijn er verschillende groepen die een objectrelatie met de gemeente kennen. De 'we's' spreken over de 'Ufactor' en 'medewerkers', met woorden variërend van 'investeren' en 'faciliteren,' tot 'deelgenoot maken', 'stimuleren' en 'gemeentebrede aanpak.' Tot slot stelt de laatste 'we' voor om een link te leggen tussen de 'Ufactor' en klantgerichtheid omdat het laatste 'cruciaal' is. Wat valt uit dit alles te concluderen?

Allereerst doet de verscheidenheid aan beschrijvingen van de 'Ufactor' denken aan de abstracte en concrete microverhalen van de experts. Van alle beschrijvingen is namelijk alleen de beschrijving uit het investeringsprogramma in verschillende onderdelen uitgewerkt. De overige beschrijvingen spreken intenties met de 'Ufactor' uit zonder concreet te worden. In alle besprekingen spreekt een zelfverzekerde toon de lezer toe. Als gevolg hiervan klinken alle beschrijvingen overtuigd van hun eigen gelijk (*"We moeten... We maken... Onze medewerkers willen..." etc*). Deze zelfverzekerde toon komt sterk overeen met de wijze waarop de experts over de 'Ufactor' praat. Op inhoudelijk gebied zorgt deze overtuigende houding ervoor dat de beschrijvingen elkaar ook tegen lijken te

spreekt: de ene keer is de 'Ufactor' 'Het Nieuwe Werken', de andere keer de wijze waarop de organisatie vernieuwt of de beoogde 'gedragsverandering' van ambtenaren. Deze ambiguïteit doet sterk denken aan alle verschillende definities van 'Het Nieuwe Werken' waaraan ik in de probleemstelling refereerde. Een opvallendheid die waarschijnlijk berust op toeval is de uitspraak die rept over de confrontatie met het dagelijks werk. Experts Suzanne en Marianne hadden het in hun interviews eveneens over hun 'gevecht'. In combinatie met de ambiguïteit in definities van de 'Ufactor' en de stelligheid waarmee er over gecommuniceerd werd, lijkt het beeld te ontstaan van een organisatie die erg met de 'Ufactor' en zichzelf worstelde. Uit de zelfverzekerde houding van de auteur of auteurs blijkt een duidelijke scheiding tussen mensen die het beleid bedacht hebben en zij die de uitwerkingen ervan ontvangen (*"We maken iedereen deelgenoot... We stimuleren gedragsverandering zodanig dat medewerkers zelf...etc.*). Tot slot is het opvallend dat de 'Ufactor' in 'Via B' besproken wordt. Uit dit gegeven blijkt namelijk dat de 'Ufactor' in formele zin ondergeschikt is aan 'Via B' en er onderdeel van uitmaakt. In de praktijk bleek dit verschil echter niet zo duidelijk te zijn en werd aangegeven dat beide begrippen dicht bij elkaar staan.

3.3.2 In 'Verder Via B'

De opvolger van Via B uit 2013 kent een opvallende eigenaardigheid met betrekking tot de 'Ufactor.' Het document bestaat uit drie delen; het eerste deel is een samenvatting van de organisatiestrategie uit 2011, het tweede deel geeft een stand van zaken en het derde deel geeft een kijk op de periode 2014 en daarna. In het eerste deel van 'Verder Via B' wordt beweerd dat de volgende tekst onderdeel uitmaakt van 'Via B' uit 2011: *'Onze medewerkers vormen de kern van de gemeentelijke organisatie. We willen meer vraaggericht en integraal gaan werken, met minder leidinggevenden en meer verantwoordelijkheid laag in de organisatie. We willen onze medewerkers in staat stellen om open, wendbaar, scherp en betrouwbaar te werken. Wij noemen dat de U factor. De organisatievernieuwing vereist hiernaast een zorgvuldige afwikkeling van de noodzakelijke personeelsreductie. Wij stellen een centraal loopbaancentrum in, om medewerkers professioneel te begeleiden en de (interne) mobiliteit te vergroten. Wij reserveren tevens middelen om waar nodig flankerende sociale maatregelen te kunnen nemen'* (Gemeente Utrecht, 2013. Onderstreping door mij toegevoegd)

De originele tekst uit 2011 wijkt echter af met betrekking tot het onderstreepte gedeelte. De eigenlijke tekst zoals die in 2011 te lezen viel, luidt *'[...] We moeten investeren in onze medewerkers om hen in staat te stellen op deze wijze te gaan werken (wij noemen dat de U factor). De organisatievernieuwing eist een HRM-beleid, dat zich zowel richt op een krachtige ontwikkeling van de medewerkers als op een zorgvuldige afwikkeling van de noodzakelijke personeelsreductie.* (Gemeente Utrecht, 2011).

Dit stukje geschiedvervalsing kent een aantal opvallendheden. Allereerst zijn de kernwaarden van 'Via B' vlak voor de 'Ufactor' gezet waardoor er een verband gelegd wordt tussen de kernwaarden en de 'Ufactor.' Daarnaast sprak de originele tekst nog over het 'moeten investeren in onze medewerkers', terwijl de aangepaste tekst alleen rept over 'het in staat willen stellen van medewerkers te voldoen aan de vier kernwaarden,' hetgeen beduidend minder krachtig klinkt omdat er niet meer in medewerkers geïnvesteerd hoeft te worden. Ook het vervolg van de tekst is met terugwerkende kracht afgezwakt. In de originele tekst eiste de organisatievernieuwing een HRM-beleid gericht op zowel een 'krachtige ontwikkeling' van de medewerkers alsmede de noodzakelijke personeelsreductie. In de aangepaste tekst is er alleen nog sprake van een 'zorgvuldige afwikkeling

van de noodzakelijke personeelsreductie.'

In het vervolg van 'Verder Via B' valt nog twee maal een uitleg te lezen die aan de 'Ufactor' wordt gegeven. Ook in deze opvattingen wordt de 'Ufactor' gekoppeld aan de kernwaarden van de organisatiestrategie: *“2.2.8 U Factor: houding en gedrag. Onze medewerker werkt resultaatgericht en goed samen (intern en met de stad) en bereikt zo het optimale resultaat voor de klant. De manier waarop de medewerker werkt is open, scherp, wendbaar en betrouwbaar. De verandering van houding en gedrag die hierbij hoort vergt een lange adem en vraagt ook de komende jaren veel aandacht. Nu de structuur van de organisatie staat en het herontwerp van processen in een voldoende beheersbaar proces zit, verleggen we de kern van onze focus naar houding en gedrag van managers en medewerkers.”*

In het derde deel van het document, dat de 'Ufactor' na 2014 bespreekt staat het volgende: *“De Utrechtse manier van werken, U factor, geeft verdieping aan de termen open, scherp, wendbaar en betrouwbaar. De aanpak van de U factor is gericht op het faciliteren van het gedrag van de medewerkers. Daarbij zijn er zowel individuele als meer groepsgerichte activiteiten, die allemaal laagdrempelig en kleinschalig zijn. We zullen in de U-factor het komende jaar veel nadruk leggen op de inhuizing in het Stadskantoor met het nieuwe werken wat daarbij hoort. Daarnaast zullen de vele bijeenkomsten in dit kader benut worden voor betekenisgeving bij de organisatievernieuwing.”* In deze beide teksten komen de relaties tussen de 'Ufactor' en de kernwaarden sterk naar voren. In het tweede citaat is de manier waarop de medewerker werkt 'open, wendbaar, scherp en betrouwbaar.' In het derde citaat wordt gesteld dat de 'Ufactor' 'verdieping' geeft aan deze termen. Het is eveneens opvallend dat het 'faciliteren' van medewerkers weer opduikt in relatie tot de 'Ufactor.' Het titelkopje lijkt te suggereren dat 'houding en gedrag' een onderdeel is van de 'Ufactor.' Het kan echter ook gelezen worden als 'Ufactor' is houding en gedrag. Oftewel: vormen houding en gedrag een onderdeel van de 'Ufactor' of is de 'Ufactor' een synoniem voor houding en gedrag? Uit het derde citaat blijkt ook de relatie van de 'Ufactor' met het Stadskantoor en met 'het nieuwe werken dat daarbij hoort.' Is dit het concept 'Het Nieuwe Werken' zoals dat in 'Via B' anno 2011 werd besproken, of is het in meer in algemene zin een nieuwe manier van werken? Of is de nieuwe manier van werken de 'Utrechtse manier van werken' en daarmee de 'Ufactor'? De toonzetting van het tweede citaat is opvallend stellig over hoe de medewerkers werken. Het eerste en derde citaat spreekt over het faciliteren en 'in staat stellen' van de medewerkers om volgens de 'Ufactor' te werken. In het tweede citaat wordt gesteld dat de medewerker al volgens de kernwaarden werkt. Het lijkt alsof de manier van werken die men in 2011 voor ogen had al bereikt is. De vraag rijst dan ook, waarom een verandering in houding en gedrag nog wenselijk is als 'de medewerker' al volgens de kernwaarden (en daarmee de 'Ufactor') werkt. Alle drie de citaten kennen wederom een 'we' die op een paternalistische toon spreekt over 'onze medewerkers' en bijvoorbeeld 'onze focus verlegt naar houding en gedrag van managers en medewerkers.' Tot slot is het opvallend dat de 'Ufactor' niet op een eenduidige manier geschreven wordt, maar als 'U Factor', 'U factor' en 'U-factor'. De reden hiervoor is mij niet bekend. Over de reden waarom een centraal begrip in de organisatiestrategie op drie verschillende manieren geschreven wordt, kan alleen gespeculeerd worden.

Conclusies (in relatie tot de resultaten uit de interviews)

In 'Verder Via B' zijn in vergelijking met de organisatiestrategie uit 2011 drie versus zeven definities van de 'Ufactor' te vinden. Er is een flinke afname in zowel het aantal definities als de

verscheidenheid in definities te constateren. In vergelijkend perspectief lijkt het dat de 'Ufactor' in beide documenten het sterkst met 'houding en gedrag' van medewerkers wordt geassocieerd. De koppeling met de kernwaarden is nieuw in 'Verder Via B', net als het noemen van het Stads kantoor en de aanstaande verhuizing in relatie tot de 'Ufactor.' In 'Verder Via B' is één van de definities die aan de 'Ufactor' in 2011 werd gegeven aangepast om een relatie tussen de kernwaarden en de 'Ufactor' te suggereren. Dankzij het achteraf toevoegen van de kernwaarden werd het mogelijk om in de tegenwoordige tijd over de 'Ufactor' te schrijven, alsof de in 2011 in gang gezette verandering al voltooid is (*“De manier waarop de medewerker werkt is open, scherp, wendbaar en betrouwbaar”*). 'Het Nieuwe Werken' als onderdeel van het investeringsprogramma uit 2011 komt niet duidelijk terug in 2013. Of met 'het nieuwe werken in het Stads kantoor' het concept bedoeld wordt, een algemene nieuwe manier van werken of de 'Utrechtse manier van werken' ('Ufactor') is onduidelijk. In beide documenten is er de stem van een 'we' die over de gemeentelijke organisatie praat en deze stem is dominant aanwezig. Deze stem uitte zich in 2011 zowel zelfverzekerd als ondersteunend en licht dwingend. In 'Verder Via B' is de toonzetting alleen nog ondersteunend. Er wordt in vergelijking met 2011 ook niet meer gesproken over het investeren in medewerkers. De schrijfwijze van de 'Ufactor' op drie verschillende manieren is nieuw in 2013. De reden hiervoor is mij niet bekend en wekt bij mij de indruk dat er tussen 2011 en 2013 een weinig eenduidig beeld van de 'Ufactor' is ontstaan. De koppeling tussen de 'Ufactor' en 'de klant' komt in 2013 sterker naar voren dan in 2011. Tot slot lijkt het erop dat de 'Ufactor' in bijna drie jaar tijd getransformeerd is van een breed begrip waaraan verschillende uitleggen werden gegeven, naar een smaller begrip dat ondergeschikt lijkt te zijn gemaakt aan de kernwaarden en is toegepast op het Stads kantoor. Binnen deze versmalling lijkt de kernassociatie, namelijk die met houding en gedrag van medewerkers, overeind te zijn blijven staan.

Met het versmallen van de 'Ufactor' is de afstand tussen 'Via B' en de 'Ufactor' vergroot en is laatst genoemde een duidelijker onderdeel geworden van het 'Via B-verhaal'. Over 'Het Nieuwe Werken' wordt in dit document niet gesproken en in plaats daarvan wordt de 'Ufactor' sterk aan 'houding en gedrag' van medewerkers en de kernwaarden van 'Via B' verbonden. Dankzij die versmalling van de 'Ufactor', de koppeling aan de kernwaarden en de aanstaande verhuizing naar het Stads kantoor, lijkt de consensus over wat de 'Ufactor' is in formele zin toegenomen en concreter. Het taalgebruik is minder stellig, iets concreter en de toonzetting is rustiger dan in zijn voorganger: *“..er zullen bijeenkomsten worden georganiseerd om de organisatie vernieuwing betekenis te geven.”* Tegelijkertijd is er nog wel een duidelijke afstand tussen zij die het beleid bedenken en zij die naar de bijeenkomsten moeten gaan, hun gedrag veranderen en al doende het beleid ontvangen. De 'Ufactor' in 'Verder Via B' is voor de medewerkers een veel rustigere en vriendelijkere 'Ufactor' dan de 'Ufactor's' uit 'Via B'. Deze verandering in uitleg aan de 'Ufactor' is ook bij de experts terug te vinden. Zij worstelden eveneens met de verschillende interpretaties van de 'Ufactor' uit beide 'Via B's', maar soms konden zij vrijwel letterlijk de formele interpretatie van de 'Ufactor' opdreunen: *'Voor mij is de 'Ufactor', onder andere, invulling geven aan de kernwaarden (Suzanne).*

3.3 Observaties

Mijn observaties heb ik hoofdzakelijk uitgevoerd tijdens mijn stageperiode van februari tot juli 2014. In deze periode bevond ik mij dikwijls op de achtste etage van de Neudeflat waar de

Bestuurs- en Concernstaf gevestigd was. Op enkele andere locaties van de gemeente heb ik ook observaties uitgevoerd, net als tijdens mijn de bezoeken aan het Stadskantoor.

Een drietal thema's springt duidelijk uit mijn observaties naar voren. In de vergaderingen die ik bijwoonde vormde 'werkdruk' een veelbesproken onderwerp. De directe aanleiding voor dit onderwerp kwam vaak voort uit het feit dat veel collega's te laat bij vergaderingen opdoken of zelfs op het laatste moment de vergadering annuleerden. Dikwijls werd er geen uitleg gegeven waarom iemand te laat was: te laat komen leek onderdeel uit te maken van een organisatiecultuur waarin veel ambtenaren naar verschillende locaties moesten fietsen. Enerzijds leidden telaarcomers en afmeldingen tot ergernis bij hen die wel kwamen opdagen. Anderzijds werden deze werknemers ook niet heel hard veroordeeld omdat te laat komen of moeten annuleren iedereen wel eens overkwam. Een andere observatie die ik regelmatig deed, was dat veel ambtenaren vaak op dezelfde werkplek zaten, ondanks het feit dat de achtste verdieping uit flexplekken bestond. Zo was er één werknemer die vanwege zijn lengte de tafel en de bureaustoel had aangepast en altijd achter dit bureau te vinden was. Zelfs op momenten dat hij er geen gebruik van maakte ging er niemand achter 'zijn' bureau zitten. Eenmaal ging een jonge, vrouwelijke collega van deze man achter het betreffende bureau zitten en het opnieuw instellen. Ze liet aan iedereen merken dat zij heel dringend een computer nodig had en bracht op luide toon ten gehore dat 'het nou eenmaal een flexconcept was'. Ze leek zich te verontschuldigen voor het plaatsnemen achter dat bureau. De achtste verdieping bestond uit ongeveer vier secties en iedere sectie leek bij een bepaalde afdeling of team te horen. Ambtenaren die van een andere locatie dan de Neudeflat kwamen en even een flexplek zochten, waren regelmatig zoekende naar de juiste omgangsvormen op de verdieping. Onbekend met het flexconcept groetten zij iedereen en stelden zij zich voor aan iedereen die in de buurt zat. Dit voorstellen leidde vaak tot voorzichtige kennismakingen en soms wat gesprekjes, maar op de momenten dat er veel mensen zaten te werken, werden zulke gesprekjes snel afgekapt zodat collega's niet gestoord werden. Leden van de achtste verdieping van de Neudeflat begroetten elkaar wel, maar onbekenden werden net zo vaak wel als niet begroet. De sfeer rondom zulke kennismakingen voelde vaak ongemakkelijk aan.

Een laatste observatie betreft het zogenaamde 'Kernteam mentaal' waar ik deel van uitmaakte en de activiteiten die wij ontplooiden. In dit team zaten naast drie experts die ik geïnterviewd heb, nog ongeveer vier á vijf personen. Dit team had tot taak om gemeenteammbtenaren mentaal voor te bereiden op de verhuizing naar het Stadskantoor. Het team had geen eigen budget en had ook de 'Ufactor' onder zijn hoede. Met enkele collega's heb ik in 2014 de 'Week van de Ufactor' georganiseerd. Een week die in mijn beleving door de organisatie erg lauwtjes werd ontvangen. Het bleek bijvoorbeeld erg lastig om enkele inzendingen binnen te krijgen voor de 'Ufactortrofee'. Deze trofee werd aan het einde van de 'Week van de Ufactor' uitgereikt aan een werkinitiatief dat het predicaat 'Ufactor' kon dragen. Het winnende concept kwam uit het gedachtegoed van 'LEAN'. Blijkbaar was 'LEAN' ook de 'Ufactor'. Met betrekking tot de 'Ufactor' hoorde ik in het kernteam veel enthousiasme over de 'Ufactor'. Op de achtste verdieping van de Neudeflat en op andere locaties was de situatie diverser. Er waren cynische opmerkingen, zoals die van Sjoerd die ik aan het begin van dit onderzoek heb verteld. Er was positieve energie om de 'Ufactor' tot een succes te maken, maar wat ik het meeste meemaakte was onwetendheid en onverschilligheid. Vooral vanwege de al genoemde werkdruk bij alle onderdelen van de gemeente. Gedurende mijn stage heb ik mijn collega's uit het kernteam meegemaakt als druk bezette mensen die, in hun eigen tijd op

basis van vrijwillige inzet, verantwoordelijk waren gemaakt voor het mentaal voorbereiden van de organisatie op het nieuwe Stads kantoor. Deze situatie heeft mij vanaf het begin van mijn stage verbaasd en verbijsterd, omdat aan gedragsverandering van de gemeenteambtenaar in formele documentatie veel belang werd gehecht en tegelijkertijd leek het te worden overgelaten aan een klein groepje overbezette enthousiastelingen.

De onderwerpen 'werkdruk' en 'flexwerken' kwamen tijdens de interviews met experts en publieksdienstverleners veelvuldig aan de orde. Een afspraak met een respondente liep zelfs spaak omdat zij vanwege de werkdruk onze afspraak was vergeten. Na de verhuizing van de gemeente naar het Stads kantoor, zag ik tijdens mijn bezoeken volle verdiepingen. De publieksdienstverleners vertelden dat er hier en daar problemen tussen afdelingen waren ontstaan omdat niet altijd duidelijk was welk stukje verdieping voor welke afdeling was. Op de verdieping waar het belteam van het KCC zit, waren briefjes opgehangen dat er op die plekken niet geflexd kon worden. Voor de baliemedewerkers was een plekje in het Stads kantoor vinden soms flink zoeken, vooral voor medewerkers die later in de ochtend begonnen dan hun collega's. Bij onduidelijke situaties of een tekort aan werkplekken lijkt het erop dat medewerkers reageerden door lidmaatschap van de afdeling als onderscheidende factor te gebruiken voor wie er wel en wie er niet mocht werken.

Mijn interpretatie van de situatie waarin het kernteam zich bevond en het gebrek aan middelen waar het mee te maken had, heeft betrekking op de gemeentesecretaris en zijn organisatiestrategie. Zoals in de documentenanalyse al is beschreven was de 'Ufactor' in 'Verder Via B' versmald tot gedragsverandering van medewerkers. Het heeft er alle schijn van dat de gemeentesecretaris voorrang en middelen heeft gegeven aan 'Via B' en de verhuizing naar het Stads kantoor ten koste van de 'Ufactor'. Er kan namelijk niemand verwachten dat een stuk of acht drukbezette werknemers, waarvan één een stagiair, zonder eigen budget een wezenlijke impact kunnen hebben op het gedrag van meer dan 2.000 gemeenteambtenaren. Hier lijkt een gebrek aan commitment van de organisatie aan de 'Ufactor' te spreken. Andere teams en overleggen in de gemeente, bijvoorbeeld het zogenaamde 'transitieteam', bespraken praktische zaken rondom de verhuizing en het programma organisatievernieuwing. De 'Ufactor' speelde in dergelijke overleggen een beperkte rol.

3.4 Conclusies uit narratieven, documenten en observaties

Conclusies met betrekking tot experts

Wat is de 'Ufactor'?

Wat de 'Ufactor' is en wat dit begrip betekent valt in deze conclusie in twee delen uiteen. Allereerst bevat het macronarratief 'Ufactor – Het Nieuwe Werken' voor de experts drie microverhalen. Het eerste microverhaal kent een abstracte interpretatie van de 'Ufactor' en deze interpretatie kent veel gelijkenissen met 'Het Nieuwe Werken'. In deze interpretatie wordt de 'Ufactor' sterk vergeleken met 'Het Nieuwe Werken' en de 'Utrechtse manier van werken' genoemd. Andere abstracte interpretaties komen neer op de 'Ufactor' als een 'containerbegrip', persoonlijke 'mindset', een betere manier van samenwerken en als methode om houding en gedrag van medewerkers te veranderen. De diversiteit in definities, gecombineerd met de stelligheid waarmee door de experts over de 'Ufactor' werd gepraat, komt sterk overeen met de wijze waarop de 'Ufactor' in 'Via B' (2011) beschreven werd. Zowel de experts als 'Via B' dichtten de 'Ufactor' een grootse en belangrijke rol toe. Zo was de 'Ufactor' een 'gemeentebrede aanpak', een 'paraplu' over 'Het Nieuwe Werken' en de

organisatie heen en een ideale werksituatie waarin werknemers op het juiste moment het juiste doen.

Het tweede microverhaal is het concrete verhaal waarin experts vertelden wat de 'Ufactor' vooral niet was. In dit verhaal werden plaats- en tijdonafhankelijk werken, gedragsregels en huisregels genoemd en gedefinieerd als 'klassieke' elementen van 'Het Nieuwe Werken'. Wederom met als doel te illustreren dat de 'Ufactor' niet iets kleins of tastbaars was, maar juist iets dat minstens net zo groot en belangrijk was als 'Het Nieuwe Werken'. Dit verhaal bevatte vaak tegenstanders, bijvoorbeeld medewerkers die de 'Ufactor' zagen als flexwerken, het Stadskantoor of huisregels, waarmee de experts het gevecht aan gingen. Dit onderscheid in de vorm van een 'wij-zij-relatie' tussen een 'wij' en een 'zij' kwam in 'Via B' ook sterk naar voren. De 'wij' in 'Via B' bestond uit een groep die de macht had om de rest van de organisatie te stimuleren en te ondersteunen met als doel die te veranderen.

Het derde micronarratief, dat van de gemeentesecretaris en zijn organisatiestrategie, heeft een belangrijke rol gespeeld ten aanzien van de 'Ufactor'. In formele zin is 'Via B' boven de 'Ufactor' geplaatst, hetgeen voor de experts in de praktijk niet altijd even duidelijk bleek te zijn. Dit had er mee te maken dat de 'Ufactor' al bestond voordat 'Via B' gelanceerd werd en bovendien was de 'Ufactor' een groots en abstract begrip. Daarnaast hadden de kernwaarden van 'Via B' (open, wendbaar, scherp en betrouwbaar) betrekking op het gedrag van medewerkers, terwijl ook de 'Ufactor' vanaf 2011 versmald werd tot houding en gedrag. Hierdoor lagen de 'Ufactor' en 'Via B' in de praktijk dicht tegen elkaar. Deze ontwikkeling van de 'Ufactor' is ook in de microverhalen van de experts te constateren: van associatie met 'Het Nieuwe Werken' naar enkel houding en gedrag van medewerkers. Op papier was de 'Ufactor' in 2013 een kleiner en duidelijker onderdeel van de organisatiestrategie dan in 2011. In de praktijk zoals ik die meemaakte, was de 'Ufactor' gekoppeld aan de verhuizing naar het Stadskantoor. Daarnaast leek de 'Ufactor' niet te leven onder medewerkers van de gemeente Utrecht. Onwetendheid over de 'Ufactor' en onverschilligheid jegens het begrip voerden buiten het kernteam de boventoon. Dat het kernteam uit een handjevol vrijwilligers bestond die zonder eigen budget verantwoordelijk waren voor de 'Ufactor', lijkt te bevestigen dat de 'Ufactor' in de periode vanaf 2011 aan gewicht heeft verloren.

Wat betekent de 'Ufactor'?

Het antwoord op de vraag wat de 'Ufactor' inhoudt, is afhankelijk van de interpretatie van de 'Ufactor'. In zowel het abstracte als het concrete micronarratief werd met overtuiging en bevlogenheid over de 'Ufactor' gesproken. De motivatie om met de 'Ufactor' aan de gang te gaan was bij het kernteam duidelijk zichtbaar. In de interpretatie van de 'Ufactor' als equivalent van 'Het Nieuwe Werken', is de 'Ufactor' een groots project dat ieder aspect van de organisatie raakte. Een gemeentebrede verandering tot en met de ideale manier van werken voor iedere werknemer. Het begrip hield in die lezing veel meer in dan concrete zaken zoals flexwerken en huisregels. In de interpretatie van de 'Ufactor' van de gemeentesecretaris en 'Verder Via B', is de 'Ufactor' een term die synoniem is voor houding en gedrag van medewerkers. In deze interpretatie is de 'Ufactor' versmald ten opzichte van de vorige en lijkt de 'Ufactor' een optelsom te zijn geweest van de kernwaarden van 'Via B'. Deze interpretatie koppelt de 'Ufactor' aan organisatorische waarden die van werknemers verlangd worden, zoals 'samenwerken' en 'verantwoordelijkheid nemen'. Ook over dergelijke organisatorische waarden werd door de experts met overtuiging en bevlogenheid

gesproken. Op verandering van houding en gedrag werd immers door zowel experts als 'Via B' veel nadruk gelegd. Tegelijkertijd werd ook de officiële lezing van de 'Ufactor' uit 'Verder Via B' opgelepeld. In dat geval spraken de experts op een meer neutrale en afstandelijke wijze.

Proces van zingeving

Ondanks de verschillende interpretaties over wat de 'Ufactor' precies inhoudt, lijkt de betekenis ervan voor alle experts neer te komen op een proces van collectieve en individuele zingeving. Met 'een proces van individuele en collectieve zingeving' bedoel ik twee zaken. Ten eerste een proces waarin gelijkgestemden elkaar konden ontmoeten, van gedachten wisselen en betekenis aan de 'Ufactor' geven. De 'Ufactor' bood namelijk een manier om individuele opvattingen over een ideale organisatie te formuleren en te delen met anderen. Welke interpretatie van de 'Ufactor' de juiste of voornaamste was, die van 'Het Nieuwe Werken', of die van de gemeentesecretaris, leverde voor de experts een worsteling op. Toch zijn die verschillen in interpretatie nooit belangrijk geweest. De 'Ufactor' bestond in al zijn facetten uit alle persoonlijke en collectieve interpretaties tegelijkertijd: van de gemeentebrede verandering tot en met medewerkers die elkaar vertrouwen, samenwerken, hun eigen verantwoordelijkheid nemen en de kernwaarden uitdragen. Zolang de beschrijvingen van de 'Ufactor' maar breed en abstract bleven, was het altijd wel mogelijk om overeenkomsten te vinden en consensus te bereiken. Alleen concrete interpretaties werden beschouwd als onvolledige of foutieve interpretaties en toegeschreven aan de tegenstanders, hetgeen op zijn beurt weer bijdroeg aan het 'wij-zij-gevoel'. Ten tweede bood de 'Ufactor' de experts de mogelijkheid om, in collectief verband, zin te geven aan hun werkzaamheden. Collectieve zingeving leidt dan tot het idee zinvol bezig te zijn.

Gedurende de organisatievernieuwing is dankzij de uitwisseling van individuele opvattingen een breed palet aan gedeelde opvattingen over de 'Ufactor' ontstaan, die in combinatie met de formele documenten het karakter van een discours heeft gekregen. Dit 'Ufactordiscours' bood de mogelijkheid om in een veilige omgeving van gelijkgestemde medestanders de tegenstanders te identificeren en (soms) frustraties over hen te uiten. Het bood ook het idee dat deze groep van gelijkgestemden de macht en invloed had, onder andere op grond van formele documenten, om medestanders in de organisatie te rekruteren en deze, inclusief de tegenstanders, te veranderen naar het eigen ideaalmodel. In hoeverre het laatste ook daadwerkelijk heeft plaatsgevonden blijft de vraag, aangezien het kernteam beperkte invloed leek te hebben. Tegelijkertijd bood het gedeelde discours ook het idee dat een ieder een zinvolle bijdrage leverde aan de 'Ufactor' en de organisatievernieuwing.

Conclusies met betrekking tot publieksdienstverleners

Het macronarratief onder de publieksdienstverleners was 'organisatievernieuwing' en bestond uit één groot en één klein micronarratief te weten 'lidmaatschap' en 'werkdruk'. 'Werkdruk' werd door de publieksdienstverleners aangedragen als reden waarom zij weinig betrokken waren bij de organisatievernieuwing en zaken als 'Via B' en de 'Ufactor'. Werkdruk was tevens één van mijn meest gedane observaties. Men beschreef de veelal schriftelijke communicatie als makkelijk te negeren en kende er weinig prioriteit aan toe, vooral als men al te weinig tijd ervoer om de dagelijkse werkzaamheden gedaan te krijgen. De weinige bekendheid van de 'Ufactor' en 'Via B' leverde bij twee respondenten zelfs verwarring op: zij haalden de begrippen door elkaar.

Het tweede micronarratief 'lidmaatschap' kwam op verschillende manieren naar voren: de verhuizing naar het Stads kantoor lijkt het gevoel lid te zijn van een afdeling onder druk te hebben gezet en te hebben doen afnemen. Medewerkers hebben namelijk grotere fysieke en mentale afstand tussen zichzelf en collega's ervaren. Daarnaast was er ook het besef dat de oude, kleinschalige en tevens bekende omgeving was vervangen door iets groots en zakelijks waarin men zich anoniem voelde. Het lidmaatschap van de gemeentelijke organisatie heeft onder medewerkers van het Klantcontactcentrum (KCC) ook geleden. De respondenten van deze afdeling gaven aan zich weinig gewaardeerd te voelen en niet het idee te hebben dat ze door de gemeentelijke organisatie als volledig onderdeel van de gemeente werden gezien. Zij gaven ook aan weinig tevreden te zijn met de wijze waarop hun werk beoordeeld werd en zij hebben eveneens niet het idee dat hun kennis en expertise door de gemeente in voldoende mate gewaardeerd werd. Symbolen die negatief op het lidmaatschap van de gemeente hebben gewerkt zijn voor de KCC-ers het ontbreken bij de welkomtspeech van de gemeentesecretaris, het niet ontvangen van een mobiele telefoon en het moeten werken terwijl collega's van andere afdelingen het Stads kantoor mochten verkennen. Bij de overige publieksdienstverleners werd er niet persé een afbreuk in lidmaatschap van de gemeente ervaren. Twee respondenten waren uitgesproken trots op het mogen werken in het Stads kantoor. Te weinig werkplekken en geconfronteerd worden met onbekenden, waarbij het niet altijd duidelijk was of de persoon in kwestie bij de gemeente werkte of niet, lijken er voor gezorgd te hebben dat er confrontaties ontstonden over welk lidmaatschap recht geeft op welke werkplek. Deze onduidelijkheden hebben de afstand tussen werknemers vergroot en het soms noodzakelijk gemaakt naar elkaars lidmaatschap te vragen. Deze onduidelijkheid over iemands lidmaatschap lijkt een direct gevolg van flexwerken en ik observeerde dit al op de Neudeflat nog voordat de gemeente verhuisd was. De uitzendkrachten lijken zich, net als de KCC-ers, eveneens weinig betrokken te hebben gevoeld bij zowel de afdeling als de gemeente, vooral met betrekking tot de 'Ufactor' en de organisatievernieuwing. Tot slot zijn er aanwijzingen dat werknemers die al bekend waren met flexwerken op verschillende locaties, zich gemakkelijker konden aanpassen aan de nieuwe situatie in het Stads kantoor.

Betekenis van de 'Ufactor' voor publieksdienstverleners

Wat de 'Ufactor' voor publieksdienstverleners inhield en betekende valt in twee antwoorden te geven. Het eerste antwoord is 'niets'. De 'Ufactor' was bij de publieksdienstverleners, mede dankzij de ervaren werkdruk en schriftelijke communicatie nauwelijks bekend. Men verwarde het begrip met iets anders en geen van allen leek iets van de inhoud af te weten of zich ervoor te interesseren. De enige uitzondering hierop was Paul, maar hij was via het kernteam actief betrokken geweest bij de 'Ufactor' en de organisatievernieuwing. Het tweede antwoord is dat uitwerkingen van de 'Ufactor' wel degelijk voor de publieksdienstverleners betekenis hebben gehad. Zonder dat men zich dat realiseerde. Alhoewel de 'Ufactor' volgens de experts en het document 'Via B' niet bestond uit (alleen) concrete zaken zoals het Stads kantoor, flexwerken en huisregels, zijn het juist deze onderdelen van 'Het Nieuwe Werken' die ingrijpende gevolgen hebben gehad. In de interpretatie van de 'Ufactor' als 'Het Nieuwe Werken', lijken systeemproblemen, het Stads kantoor en plaats- en tijdonafhankelijk werken te hebben geleid tot problemen met betrekking tot het gevoelsmatig lidmaatschap van de afdeling en de organisatie. In de interpretatie van de gemeentesecretaris, waarin de 'Ufactor' gekoppeld werd aan houding en gedrag van medewerkers, is het nog maar de vraag of medewerkers de juiste 'mindset' hebben gekregen, meer verantwoordelijkheid zijn gaan nemen en meer samen zijn gaan werken. Gebrekkige computersystemen, het zoeken naar

beschikbare werkplekken, het verlies van de vertrouwde omgeving en het ervaren van een opgaan in anonimiteit, lijken niet op positieve wijze te hebben bijgedragen aan de houding en gedrag van medewerkers. Deze ontwikkelingen lijken eveneens niet te passen bij het beeld van de 'Utrechtse manier van werken' waarin werknemers werken in een ideale situatie. Het is dus maar de vraag of de medewerkers open, scherp, wendbaar en betrouwbaar zijn geworden.

Tegelijkertijd staan de citaten van Angela symbool voor werknemers die al jaren voor hun collega's en voor klanten door het vuur gaan en een hoge mate van loyaliteit richting de afdeling en de gemeente uitstralen. Het staat symbool voor publieksdienstverleners die nieuwe collega's en uitzendkrachten inwerken waardoor ze zelf moeten overwerken. Het staat zelfs symbool voor de KCC-ers die, alhoewel hun lidmaatschap van de afdeling en van de gemeente onder druk is komen te staan, proberen de sfeer en teamgeest van hun sociale groep levend te houden. Deze mensen waren al open, wendbaar, scherp en betrouwbaar naar elkaar en naar klanten, zonder dat men ooit een woord over de 'Ufactor' of 'Via B' had gelezen. Deze mensen konden met elkaar rond de koffieautomaat de dialoog aangaan en ervaringen uitwisselen, zonder dat men ooit had begrepen dat 'de dialoog voeren' een vorm van de 'Ufactor' is. Men deelde als sociale groep bepaalde normen en waarden die een 'mindset' genoemd kan worden, nog voordat bedacht was dat de 'Ufactor' een 'mindset' is. Kortom: afhankelijk van de interpretatie van de 'Ufactor', lijkt het erop dat er door de publieksdienstverleners al veel langer op een 'Ufactorachtige' manier werd gewerkt. Zowel experts als publieksdienstverleners lijken dat echter niet (echt) door te hebben gehad.

3.5 Eric in Ufactorland

3.5.1 De locatie, het podium en de scènes

Het verhaal speelt zich af in het Stadskantoor, enkele maanden na de verhuizing. De experts, die ik voorafgaand aan de verhuizing heb geïnterviewd, vertellen hetgeen zij mij verteld hebben nu in vier toneelscènes aan elkaar en de publieksdienstverleners in het Stadskantoor. De Publieksdienstverleners vertellen aan elkaar en de experts hoe zij het Stadskantoor, de verhuizing en het werken in het Stadskantoor ervaren. Hierdoor ontstaat een contrast tussen de belevingswerelden van beide groepen. De toneelscènes zijn voorzien van een proloog. Na iedere scène volgt in de coulissen de analyse.

3.5.2 De cast (de vertellers)

De cast bestaat uit de veertien medewerkers van de gemeente Utrecht die ik heb geïnterviewd. De namen van deze respondenten zijn gefingeerd en met het oog op anonimiteit van de respondenten zijn de persoonsbeschrijvingen globaal gehouden. Tegelijkertijd zijn enige details noodzakelijk om de lezer zich in te kunnen laten leven in de karakters op het podium. Bij het kiezen van een dierlijk karakter voor de respondenten ben ik uitgegaan van het taalgebruik van de respondenten en hoe ik hen beleefd heb. Ter illustratie heb ik alle toneelspelers voorzien van een uitspraak die iets over de persoon zegt, zodat de lezer zich een beeld bij de figuur kan vormen. De dierlijke archetypes van de respondenten zijn gebaseerd op McKay (2009) en kunnen wellicht als beledigend geïnterpreteerd worden. Dit is absoluut niet de bedoeling.

Experts:

Marianne: is in een vroeg stadium betrokken geraakt bij de 'Ufactor.' Zij heeft een leidinggevende positie in de reorganisatie. Maakte onderdeel uit van het eerste 'Kernteam.' Haar karakter op het podium is de **wolf**. De wolf bekleedt in verhalen vaak de rol van leermeester en begeleider. Persoonlijke uitspraak: *“Het lemniscaat komt uit mijn koker. Dat was mijn manier van bedenken in samenhang en dat zaken met elkaar verbonden zijn.”*

Menno: kwam als hoog opgeleide junior met de 'Ufactor' in contact en maakte deel uit van het eerste 'Kernteam'. Zijn karakter op het podium is de **schildpad**. De schildpad heeft veel kennis van zaken en is in staat om te reflecteren. Persoonlijke uitspraak: *“We moeten minder bang zijn om fouten te maken en meer experimenteren. Maar als je echt wat wilt veranderen dan zul je eerst het gesprek met de politiek moeten aangaan.”*

Suzanne: werkt als (senior) organisatieadviseur en maakte deel uit van het 'Kernteam Mentaal'. Haar karakter is de **uil**. De uil is in verhalen vaak wijs en ervaren. Persoonlijke uitspraak: *“Het is een kwestie van samen op pad gaan en we zien wel waar het uitkomt.”*

Bas: kwam net als Menno als hoog opgeleide junior met de 'Ufactor' in contact en maakte deel uit van het eerste 'Kernteam.' Hij is organisatie-psycholoog en -adviseur. Zijn karakter is de **raaf** omdat de raaf vaak een intelligent dier is dat in raadsels praat en symbool staat voor verandering.

Dirk: werkt als HRM-adviseur. Hij maakte net als Suzanne deel uit van het 'Kernteam Mentaal'. Zijn karakter is de **aap**. Alhoewel deze beschrijving ietwat beledigend kan zijn is de aap in verhalen vaak een verstandige observeerder en eigenzinnig groepsdier. Persoonlijke uitspraak: *“Ik ben een positief denker, geen negatief denker. Bij mij is het glas altijd half vol.”*

Floor: werkt als communicatie-adviseur en was al in een vroeg stadium bij de 'Ufactor' betrokken. Zij maakte net als Suzanne en Dirk onderdeel uit van het 'Kernteam Mentaal.' Floor heeft vanuit haar rol in het 'Kernteam Mentaal' met enthousiasme mee gewerkt aan de 'Ufactor.' Haar karakter is de **beer** omdat het een zorgzaam en leergierig dier is. *“Alle initiatieven geven onwijs veel energie. Maar ja, ik zie ze toch wel vaak in een la belanden omdat je er gewoon niet aan toe komt. Je hebt tijd nodig om creatief te kunnen zijn.”*

Publieksdienstverleners:

Maaïke: werkt op het klantcontactcentrum (KCC). Haar karakter is de **mier (1)** omdat de mier een kleine harde werker is. Persoonlijke uitspraak: *“Voor mij is heel veel sfeer wel belangrijk.”*

Linda: werkt net als Maaïke op het KCC en ook haar karakter is de **mier (2)**. Persoonlijke uitspraak: *“Wat mij betreft hadden wij lekker bij de Sint Jacobsstraat kunnen blijven zitten.”*

Thomas: werkt als supervisor op het KCC. Zijn karakter is de **muis** omdat de **muis** vaak een slim dier is dat graag leert en veel details kent. Persoonlijke uitspraak: *“Ik ben wel vrij breed geïnteresseerd in wat er binnen de gemeente speelt.”*

Jasmine: werkt als uitzendkracht aan de balie. Ook zij is een **mier (3)** vanwege haar harde werken. Persoonlijke uitspraak: *“Ik moet heel eerlijk zeggen: toen ik nog in vaste dienst zat heb ik wel veel over de 'Ufactor' voorbij zien komen. Maar sinds ik als uitzendkracht werk en er nu mailtjes over zie komen dan...”*

Angela: werkt als senior achter de balie en in de backoffice. Zij werkt al heel lang bij de gemeente en is erg blij dat ze na de reorganisatie mocht blijven. Haar karakter is de **hond** vanwege het zorgzame en loyale karakter van de hond. Persoonlijke uitspraak: *“Ik ben heel open en heel eerlijk. Als me iets niet bevalt zeg ik het en als ik het leuk vind dan zeg ik het ook. Ik pas me overal aan. Thuis heb ik een heel druk gezin. Ik ben echt zo'n zorgpoes.”*

Theo: werkt ook als senior achter de balie en in de backoffice. Net als Angela werkt hij al heel lang bij de gemeente. Zijn karakter is de **geit** omdat de geit dankzij de nodige ervaring goed kan klauteren, overeind blijft en anderen weet te helpen. Persoonlijke uitspraak: *“Ik ben een beetje misschien workaholic, ik geniet gewoon van m'n werk en het is iedere keer weer een uitdaging.”*

Chantal: werkt als managementassistente en was bij de verhuizing betrokken als coördinator. Zij is lerende minder voor haar manager te regelen en hem meer zelf te laten doen. Haar karakter is de **vlinder** omdat de vlinder een transformatie doormaakt en leert los te laten en te vliegen. Persoonlijke uitspraak: *“Een ondersteunende rol, maar wel pro-actief en met meedenken ligt me heel erg. Dat is waar ik veel energie van krijg.”*

Paul: werkt als staffunctionaris bij Publiekszaken en was als organisatie-adviseur betrokken bij de verhuizing via het 'Kernteam Mentaal.' Hij is niet als expert maar als medewerker van Publiekszaken geïnterviewd. Zijn karakter is de **poema** omdat de poema een dier is dat reizigers beschermt en begeleidt van de ene naar de andere wereld. Paul had met de combinatie van zijn beide rollen de opdracht Publiekszaken te begeleiden van de oude locaties naar het Stadskantoor. Persoonlijke uitspraak: *“Als je thuis verhuist dan hangen misschien ook nog niet de gordijnen die je uiteindelijk zou willen hebben, maar doe je het voorlopig nog even met de oude.”*

Overige karakters:

Koning Leeuw: Vormt het karakter van de gemeentesecretaris. De leeuw regeert over zijn koninkrijk.

Sjoerd de slang: Ik beschrijf Sjoerd in mijn logboek en aan het begin van mijn onderzoek. Voor de slang is gekozen omdat ik Sjoerd heb leren kennen als een persoon die zich weet aan te passen en te overleven. In verhalen wordt de slang gebruikt als symbool voor transformatie en wedergeboorte.

De Kolderkat: Is een karakter uit Carroll Lewis' 'Alice in Wonderland' en is niet gebaseerd op een respondent of figuur uit de echte wereld.

3.5.3 Proloog

Het Stadskantoor licht al van verre op als een kerstboom in de donkere decemberochtend. Ik slinger via alle omleidingen rond Utrecht Centraal en stuntel mijn fiets ergens in een uithoek van wat Europa's grootste fietsenkelder moet zijn. De nieuwe trappen naar de ingang van het Stadskantoor stap ik met een glimlachje omhoog. Mijn leven als student begon op ditzelfde Jaarbeursplein zo'n

tien jaar eerder. Toen liep ik er als loper van de Utrechtse Introductie Tijd (UIT), nu loop ik er als ex-stageloper en afstudeerder. Ik loop door de draaideur, waar zich opmerkelijk genoeg een beeldscherm bevindt, zodat ik mijn eerste stappen in het Stads kantoor via de beveiligingscamera live kan meemaken. Ik kijk omhoog en blijf even staan, terwijl het licht van honderden lampen op mij neerdaalt. Het is echt de 'wow-factor' denk ik bij mezelf terwijl ik sterretjes met m'n ogen knipper en naar de lift loop.

In de lift druk ik op de knop naar boven en plotseling verschijnt er schuin boven mijn hoofd een wolk met daarin het gezicht van een breed grijzende kat. De grote ronde ogen fixeren zich op mij en de kat spreekt:

*“Welkom onderzoeker, in het Utrechts Stadskasteel,
Men noemt mij de Kolderkat.
Volg mij naar het ambtelijk toneel,
Voor een ontmoeting met de stad.”*

De lift komt tot stilstand en de deuren tonen een brede gang. De Kolderkat zweeft voor mij uit, terwijl hij een melodietje neuriet dat verdacht veel lijkt op 'Als ik boven op de Dom sta.' De Kolderkat leidt me door een brede deur een grote zaal in. Rijen rode stoelen staan richting een podium opgesteld. Een wit doek met daarop het logo van de gemeente Utrecht vormt de achtergrond van het decor. Ik ga op een van de rode stoelen zitten. Langzaam vervaagt het licht en verschijnen er twee grote groene kattenogen naast me. Dan springt er een spotlight aan en stapt er statig een gekroonde leeuw in de verlichte cirkel.

*“In Utrecht zijn verrezen,
Twee witte torens in het licht.
Mijn symbool aan U,
Mijn Dame; veel geprezen.”*

*Voor iedereen is plek,
Doch niemand krijgt een bureau.
U noemt dat misschien 'gebrek',
Ik noem dat een 'cadeau'.*

*In mijn kasteel is alles flex
Modern en bij de tijd.
Het is een grandioos complex
De vrucht van mijn beleid.*

*In Utrecht is verrezen,
Dit onderzoeksdecor
Aanschouw ons onvolprezen
Theater Ufactor!*

De leeuw maakt een kleine buiging, stapt dan de cirkel uit en het podium af. Het witte doek wordt

opgetrokken en toont een langwerpige, rechthoekige keukentafel met daaromheen zes barkrukken. Op deze krukken zitten een poema, een vlinder en twee mieren. De twee overige krukken zijn leeg. Een klok geeft aan dat het tien uur 's ochtends is.

3.5.4 Scène I: Welkom in het Stadskantoor?

In deze eerste scène maken we kennis met de publieksdienstverleners in het Stadskantoor. De verhuizing is achter de rug en dit groepje publieksdienstverleners komt bij elkaar om even koffie te drinken en bij te praten. De thema's die besproken worden zijn: de eerste werkdag, het welkomstpakket, de verhuizing en het Stadskantoor. Deze eerste scène geeft een kijkje in hoe de publieksdienstverleners de verhuizing beleefd hebben.

“Zo even koffiepauze,” zegt mier nummer één. *“Ik heb jullie sinds de verhuizing niet meer gesproken. Hoe hebben jullie de verhuizing meegemaakt?”*

Poema:

“De verhuizing heeft niet zo'n diepe indruk gemaakt moet ik zeggen. Dat heb ik meer mensen horen zeggen en dat was ook echt mijn eigen ervaring. Ik vond het behoorlijk geruisloos gaan allemaal. Ik was daarvoor al een paar keer in het Stadskantoor geweest. Op de dag van de verhuizing wist ik misschien daardoor ook wel redelijk goed de weg. Ik geloof dat ik ook een rondje gelopen heb maar een uur nadat ik binnen was, zat ik gewoon aan m'n bureau te werken. Was ik gewoon weer aan de slag gegaan. Dat ging eigenlijk best wel goed.”

Vlinder:

“Ik heb ook rondgewandeld met collega's. [...] We hadden plattegrondjes gezien maar we waren hier eigenlijk nog maar één of twee keer geweest. [...] Dus wij hebben rustig rondjes gelopen van oké hoe ziet het er eigenlijk uit, hoe moet je er komen, hoe werken de trappenhuisen, welke liften gaan naar welke verdieping? [...] Wij zijn echt gaan kijken. We zijn helemaal boven op de elfde gaan kijken, we hebben van alles gezien.”

Mier 2:

“Nou, het was voor mij niet echt welkom; wij moesten gewoon werken! Het was gewoon een kwestie van beginnen, werken en we moesten de telefoon beantwoorden. Er waren dus andere collega's die door het gebouw liepen om het gebouw te bekijken en die de tijd kregen om een beetje te settelen. Maar dat is ons niet gegund. Er gingen allemaal afdelingen, vrolijk babbelend, door het gebouw heen lopen en dus ook langs het KCC. Terwijl wij gewoon moesten werken! En op een gegeven moment heb ik de deur gesloten van 'nou dit is geen vrije inloop hier' ook al had de rest een vrije dag.”

Vlinder:

“Mijn eerste reactie was: wat leuk! Dat we hier nu eindelijk zijn! Je leeft er natuurlijk wel een tijd naar toe. En: 'wauw alle dozen van onze afdeling zijn op de goede verdieping aangekomen!' Althans bijna allemaal. Ik was heel benieuwd of dat ook inderdaad ging lukken maar het is gelukt. [...] Je moet je weg zoeken. Je moet leren hoe de deuren werken. Heel basale dingen, iedereen is daar zoekend in. Je ziet iedereen rondkijken van waar moet ik eigenlijk heen? En ik vond dat een

hele leuke nieuwe start.”

Mier 1:

“Zo heb ik het niet ervaren. De eerste dag was echt een drama. Maar dat was voor iedereen. Dat is ook wat je kan verwachten. Wachtrijen bij de lift van echt een half uur geloof ik. Dus uiteindelijk ben ik gewoon maar met de trap naar de tiende gegaan. Waar mogen we zitten? We hadden verder ook helemaal geen overzicht van het kantoor zelf hoe het in elkaar zat of iets. We zijn één keer even kort rondgeleid maar verder hadden we geen binding met het pand dat we dachten 'oh zo gaat dat lopen.' Dus iedereen liep echt de eerste dag een beetje confuus rond van waar ben ik terecht gekomen en is dat nou m'n plekje? Help!”

Mier 2:

“Van de verhuizing op zich heb ik weinig last gehad. Voor ons valt er ook niet veel te verhuizen, maar een paar spulletjes. [...] Ik bedoel: we hebben de headset in een zakje gedaan en die lag daarna in het nieuwe gebouw. We moesten van tevoren het welkomstpakket ophalen. Dat was gewoon eigenlijk je toegangspasje. Wij krijgen ook geen mobieltje. Het was dus een doosje waar eigenlijk alleen het pasje in zat. En dan een boekje. Dus welkomstpakket? Voelde niet echt zo.”

Poema:

“Voor mij zat m'n toegangspas erin. En nog onduidelijke oordopjes. Ik geloof dat ik nog steeds niet zo goed weet waarvoor ik ze moet gebruiken. En wat flyers en foldermateriaal over het Stads kantoor. De telefoon moet ik nog ophalen maar die is inmiddels ook gearriveerd. Ik had al jaren een telefoon van de zaak en krijg nu een verse. Voor veel mensen was dit de eerste keer dat ze een draadloos ding kregen.”

Vlinder:

“Oh ja even nadenken. Het welkomstpakket. Wat zat er ook al weer in? Een boekje over het Stads kantoor met informatie over het aantal verdiepingen en wat je waar kon vinden. Looproutes en wat tips over het gebruik van de telefoon. Er zaten oordopjes in omdat je nu ook op je computer, als je geluid nodig hebt, eigenlijk meer mensen hindert. Dus handig als je in stilte wilt werken of als je toch muziek wilt luisteren dat je zelf oordopjes meeneemt. Voor een aantal medewerkers zat er een telefoon in, omdat ze er naar toe zijn overgestapt dat iedereen per mobiele telefoon bereikbaar is.”

Mier 1:

“We moeten weer terug aan het werk. Ik zie jullie vanmiddag bij de lunch, oké?”

De vier collega's stappen van de krukken af en lopen van het toneel. Het doek komt naar beneden.
Einde Scène I.

Backstageanalyse

Deze vier publieksdienstverleners hebben de verhuizing op totaal verschillende manieren beleefd. De eerder besproken micronarratieven 'lidmaatschap' en 'werkdruk' vormen de kern van dit verschil in belevenis. De mieren (de KCC-ers) waren niet goed voorbereid op de eerste werkdag en voelden zich aan hun lot overgelaten. Vlinder en poema waren wel goed voorbereid op de nieuwe situatie en, na de welkomstspraak van de gemeentesecretaris, was voor hen het gebouw verkennen een

vanzelfsprekendheid. Lidmaatschap van het KCC voelde voor de mieren als onvoldoende aan om ook op deze, voor anderen, vanzelfsprekende manier behandeld te worden. Het welkomspakket bevatte ook symbolen die voor de mieren het verschil in lidmaatschap bevestigden: zij kregen geen mobiele telefoon, de plattegrond konden ze niet gebruiken omdat zij moesten werken en oordopjes zijn bedoeld voor werknemers die zich willen afzonderen. De mieren van het belteam kunnen de oordopjes niet gebruiken omdat zij moeten telefoneren.

3.5.5 Scène II: Krenten in de pap

In deze scène illustreer ik de beide microverhalen 'abstract' en 'concreet' en komt het 'Ufactordiscours' aan de orde. Deze scène geeft weer hoe de experts worstelden met alle verschillende mogelijke interpretaties van de 'Ufactor' en hoe men het tegelijkertijd wel eens met elkaar kan zijn. Alhoewel de beschrijvingen van de 'Ufactor' in de scène veranderen ontstaat er geen onenigheid tussen de experts. Dit heeft ermee te maken dat de experts consensus over het 'Ufactordiscours' hebben bereikt. Men gebruikt een gezamenlijke tegenstander om zo de eigen opvattingen bij die van anderen aan te laten sluiten en binnen het discours te plaatsen.

Het doek gaat omhoog en toont dezelfde keukentafel en de klok geeft elf uur 's ochtends aan. Uil, Aap, Wolf, Beer en Raaf komen net uit een vergadering en lopen druk napratend naar de keukentafel. Na de eerste gedachtewisselingen gaan ze aan de keukentafel zitten.

Uil:

“...Als je tien mensen hier spreekt dan zullen ze ook tien verschillende antwoorden geven. Wat niet erg is, want het is prima als iedereen er zijn eigen kleuring aan geeft. En die dingen eruit pikt die bij hem of haar passen. Het is natuurlijk een containerbegrip waar iedereen zijn eigen betekenis aan geeft.”

Aap:

“Ik zie de 'Ufactor' vooral als een soort container waarin we allerlei dingen stoppen die voor mij in de kern betekenen dat je als professional in de organisatie werkt en daarin eigenlijk heel breed inzetbaar bent. Dat betekent niet dat je je afkomst moet verloochenen. Dus wel een klein beetje 'schoenmaker blijf bij je leest' omdat dat ook vaak is waar je expertise ligt en waar de organisatie ook het profijt van je kan hebben. Waar in de meeste gevallen ook je ontwikkelmogelijkheden liggen. Het werk waar je vaak energie van krijgt.”

Uil:

“Iedereen zit in een andere werkomgeving of situatie. Pak dan die krenten uit de pap die passen bij jouw werk. Als je toevallig veel met externe organisaties werkt en je zegt 'oké, ik ga eens een keer een participatief beleid maken en daar ga ik onze partners in het veld bij uitnodigen.' Nou prima.”

Raaf:

“Ja maar dat is meteen het nadeel van de 'Ufactor': het is breed. Op een gegeven moment is het alles. Je moet het ook wel beet pakken. [...] Maar ik vind het lastig om het concreet te maken. Je ziet dat men zich afvraagt van 'ja wat betekent het nou?' Betekent het dat ik kan thuis werken? Of betekent het dat ik meer met m'n collega's even een bila moet doen? Of op het terras moet zitten om

even snel wat dingen door te spreken? Hoe gaat dat dan? Je kan op basis van de 'Ufactor' gezamenlijke huisregels of principes neerzetten. Van max twee uur flexen, clean desk, niet eten achter je bureau."

Aap:

"Nou, ik constateer dat er een neiging bestaat om de 'Ufactor' vast te leggen in woorden of regels. En volgens mij is dat niet vast te leggen. Het is veel meer een mindset dan een lijstje wat je af kan werken. Er is wel een begrippenkader, maar het is wat mij betreft iets wat leeft en de ene keer is het een beetje meer dit en de andere keer is het een beetje meer dat. Dat is waarom ik het hybride noem."

Wolf:

"Mensen willen dingen tastbaar maken en dat is bij verandering hartstikke moeilijk. Dus hoe ga je het tastbaar maken? Door regeltjes te maken. Dan denk ik: die regeltjes zullen me een rotzorg wezen. Want je moet het gewoon doen. [...] Laten we het ervaren en betekenis geven."

Beer:

"Ik zit ook aan 'openheid' en 'vertrouwen' te denken. Dat zijn ook wel thema's waarvan ik merk dat de 'Ufactor' een kapstok is bij veranderen. Zo van: 'jongens het is toch niet meer volgens de 'Ufactor' als er niet vanuit management of directies openlijk gecommuniceerd wordt?'"

Wolf:

"Ik denk dat het heel persoonlijk is wat de 'Ufactor' voor jou betekent. Misschien betekent het voor mij wel dat de klant helemaal centraal staat. Iemand anders vindt dat samenwerken met collega's gewoon heel belangrijk is. Of weer iemand anders die kan gewoon lekker thuis werken met z'n remote werkplek en soft token dingetje. [...] Kijk, het lemniscaat komt uit mijn koker, dat was mijn manier van denken in samenhang en dat dingen met elkaar verbonden zijn. Je begint altijd met die klant en voor mij staat dat ook voor het 'wat' en het 'waarom.' Van waarom doe je dingen? Vervolgens heb je de wie-kant, de medewerker, de organisatiekant, de hoe-kant en dat zijn dus de middelen. [...] Het is een heel mooi denkkader en daar kan je stukjes uitpakken en met elkaar op inzoomen. En met 'samenwerken' zit dus ook de kracht in die horizontale verbinding. Het kennis delen en het leren van elkaar. Dat is belangrijk voor 'Het Nieuwe Werken', de Utrechtse manier van werken in het Stadskantoor."

Uil:

"Van oudsher is de organisatie ingedeeld in hiërarchie en als je heel open en scherp op een 'Ufactor'-manier wil samenwerken loopt dat dwars door je hiërarchie heen wat mij betreft. Dat wordt nog wel eens als nieuw ervaren."

"We moeten nu naar de meeting met de Koning" zegt de Wolf. "Het loopt al tegen half twaalf. Vanmiddag om drie uur zien wij elkaar aan deze tafel voor de evaluatie van Kernteam Mentaal."

Iedereen loopt het podium af en het doek gaat neer.

Backstageanalyse

In deze scène, als illustratie van de abstracte en concrete micronarratieven, werd het spel tussen statements, uitleg en interpretaties gespeeld. Het openingsstatement van Uil komt erop neer dat de 'Ufactor' een 'containerbegrip' is. Aap is het daar mee eens en interpreteert dit vervolgens op zijn manier. Uil laat Aap's interpretatie van het begrip dat ze beide delen, links liggen. Zij legt het op haar manier uit. Beide interpretaties zijn persoonlijke uitwerkingen van 'containerbegrip' en beide interpretaties zijn daarom juist en worden geaccepteerd. 'Containerbegrip' vormt het onderdeel van het gedeelde 'Ufactordiscours', is abstract genoeg en biedt voldoende ruimte voor interpretatie. Zodra Raaf begint te vertellen hoe lastig het is de 'Ufactor' te concretiseren, schakelt hij over op het perspectief dat 'men' in de organisatie op de 'Ufactor' heeft. Aan dit overschakelen van de eerste persoon enkelvoud naar de derde persoon meervoud koppelt hij zaken waarover de experts het eens zijn, namelijk dat die niet behoren tot de juiste uitleg van de 'Ufactor'. Hiermee wordt een gezamenlijke vage tegenstander geformuleerd ('men') en sluit Raaf aan bij zijn collega's: niet hij legt de 'Ufactor' verkeerd uit, maar 'men'! Wolf beaamt dat Raaf gelijk heeft in het aanwijzen van een tegenstander en gebruikt het om haar eigen interpretatie van de 'Ufactor' te geven. Zij somt eerst een aantal geaccepteerde interpretaties uit het discours op, om vervolgens al die interpretaties weer te duiden vanuit haar eigen kijk op de 'Ufactor'. Zolang de gedeelde begrippen uit het discours abstract genoeg zijn en de tegenstanders redelijk vaag of anoniem aangeduid, zal er altijd genoeg ruimte bestaan om tot consensus te komen.

Einde scène II.

Intermissie

*Koning Leeuw van Utrecht,
Was met zijn raadgevers in conclaaf
Eerst sprak de wolf,
Als laatste de raaf.*

Koning Leeuw:

*Mijn beste raadsellieden,
Ik had u heengezonden.
Nu laat ik u ontbieden
Om het programma af te ronden.
Geef me uw conclusies,
Over 'Ufactor' en 'Via B.'
Ik duld nu geen collusies,
Maar wil dierentaal. Voor de dag ermee!*

Wolf:

*'Ufactor' is persoonlijk
En ook een paraplu,
'Via B' is onze strategie
Het is heus niet ambigu.*

Aap:

'Ufactor' ontregelt,

*Bevrijdt ons van hiërarchie,
'Via B' de way of life
In deze bureaucratie.*

Beer:

*'Ufactor' vormt een kapstok
Voor elke dialoog,
De stad die vormt het doel,
'Via B' de pijl en boog.*

Uil:

*'Ufactor' is met elkaar
En altijd vol vertrouwen,
'Via B' toont ons het pad,
Waaraan wij verder bouwen.*

Schildpad:

*'Ufactor' betekent vrijheid,
Voor het experiment,
'Via B' vormt de kern,
Met waarden als assortiment.*

Raaf:

*'Ufactor', mijn state of mind,
Ons ideaal gedrag.
'Via B', een stuk papier,
Als ik dat zeggen mag.*

3.5.6 Scène III: Flex en frustraties

De publieksdienstverleners spreken elkaar weer in deze scène en dit keer iets uitgebreider dan in de eerste scène. Zij vervolgen het gesprek uit de eerste scène. In deze scène komen thema's als de werkplekken en systeemproblemen aan de orde. Beide thema's worden vanuit de microverhalen lidmaatschap en werkdruk behandeld.

Het doek gaat omhoog en de keukentafel verschijnt weer. De klok geeft 13:00 uur aan. Twee mieren, de vlinder, de geit en de hond verschijnen en gaan aan tafel zitten. Terwijl ze hun lunch pakken, pikt mier nummer één de draad van die ochtend weer op.

Mier 1:

“De eerste dagen waren heel rommelig. Men dacht 'oh we hebben hier flexplekken.' Eigenlijk kun je bij ons niet flexen. Als ik bijvoorbeeld zit te mailen en er komt iemand naast me zitten die de hele dag moet bellen. Of allerlei gesprekken voert. Dat wil ik niet! Ik wil rustig de hele dag m'n mail kunnen doen en dan wil ik niet een tetterend iemand naast me. Dat werkt niet. Er zijn ook briefjes opgehangen dat flexwerken niet zomaar kan.”

Vlinder:

“Het is een flexconcept dus het is de bedoeling dat je op verschillende plekken kan werken. Je kan werken door het hele gebouw, maar er zijn vlekken aangewezen waar in principe geldt: 'dit organisatieonderdeel is met zoveel mensen dus het is ook de bedoeling dat je hier met zoveel mensen kunt zitten. Dus deze ruimte is ongeveer voor jullie bedoeld.' [...] De eerste dag was bijna iedereen er. Heel veel collega's op dinsdag ook. Dus dat betekende dat er in het begin geen plek was. Mensen zochten lang om een plek te kunnen vinden, wat tot boosheid leidde. Ik persoonlijk had geluk want ik ben een secretariaatsmedewerker en ik heb een vaste plek omdat wij vaste telefoontoestellen hebben. Dus van dat zoeken heb ik niet zoveel last gehad.”

Geit:

“Wij hebben hier toch redelijk veel flexplekken in de backoffice die niet gebruikt worden door mensen uit de rest van het gebouw. We hebben toch wel een beetje onze afgeschermd afdeling. Maar soms zit ik nog wel eens te flexen op de zevende of de dertiende of op de eerste verdieping. En dat is ook wel wennen vind ik. Soms is het gewoon wel fijn om naar een andere afdeling te gaan want daar heb je van die concentratiewerkplekken waar je gewoon afgezonderd kan zitten. Je blijft wel altijd bereikbaar met je telefoon, maar je kan dan toch in alle rust dingen afwerken. Vroeger had je vaste toestellen op je bureau staan. Nu heeft iedereen een mobiele telefoon dus daar log je mee in en dan ben je bereikbaar. [...] Ik moet zeggen, ik heb ook wel eens gedacht oké dan ga ik in m'n backoffice werkzaamheden aan een balieplek doen. Dan doe je gewoon je verlichting niet aan dat je balie gesloten is, maar dat werkt toch niet zo. Want dan komen mensen toch naar je toe van 'oh ik heb dit nummer ben ik al aan de beurt' en die verwachten dan toch dat ze dan toch door jou geholpen worden.”

Hond:

“Ik vind de werkplekken prettig. We hebben bij de balie een sta- en een zitgedeelte. Dus ja. Voor ieder wat wils. [...] Het enige wat ik vervelend vind is aktes moeten opzoeken van de burgerlijke stand. Want de aktes zitten in heel lage kasten dus dan moet je echt op je knieën gaan zitten wil je een boek kunnen pakken. Maar voor de rest... Ik loop niet tegen iets aan waarvan ik denk 'wow wat vervelend.'”

Mier 2:

“Als KCC-medewerker krijg je flink wat naar je hoofd wat je wel af en toe weer uit je hoofd moet krijgen door tegen iemand te praten. Soms wil je ook gewoon even met een collega praten. Gewoon even je hart luchten. Het zijn soms toch lastige gesprekken omdat je niet iedereen tevreden kan stellen. En soms sluiten mensen niet zo vriendelijk af. Of het is gewoon een grappig gesprek of een werkelijk onverstaanbaar gesprek. Dat wil je toch af en toe eventjes kwijt. Daar heb je je collega's voor nodig. Het zijn toch telefoongesprekken die energie kosten. Maar wij zitten in telefoongecellen met geluidswerende schotten. En door die geluidswerende schotten zien wij elkaar niet meer. Die hoge schotten die werken sowieso niet goed want het is nog steeds een herrie. Ik zou de schotten lager maken zodat we elkaar gewoon weer kunnen zien. Weer als team wat verbondenheid met elkaar hebben.”

Mier 1:

“Wij hebben heel veel last van trage systemen. Het is echt verschrikkelijk. Dat is echt heel verschrikkelijk. Het werkt ook heel demotiverend. Sommige dagen gaat het beter maar vandaag is gewoon een dramadag. [...] Het systeem blijft hangen. Gewoon letterlijk hangen. Je kan niet in je flow komen en weer even doorgaan.”

Mier 2:

“Wij zijn af en toe tien minuten lang bezig met het verzinnen van een huisnummer dat het meldingsysteem accepteert. Het gaat helemaal nergens om.”

Geit:

“Wat bij ons nog wel een beetje lastig was, is dat veel apparatuur nog niet werkte. Daar hebben we nog steeds mee te kampen en dan is het de vraag of je balieplek opgestart wordt. Daar moet dan toch weer iemand naar komen kijken of het wel weer aan de praat geholpen kan worden.”

Vlinder:

“Ik kan wel tien keer bellen met onze servicedesk met de mededeling: mijn computer is weer traag. Dat heeft weinig zin. Ik lees dan de berichten op intranet. Een aantal keer heeft het zin om meldingen te doen. En in een aantal gevallen heeft het, -denk ik- ook geen zin omdat aan het probleem wordt gewerkt.”

Het doek gaat neer.

Backstageanalyse

In deze scène komt het microverhaal werkdruk uit drie thema's naar voren. In de vorm van flexwerken vertelt Mier 1 dat zij rustig wil kunnen werken en dat een telefonerende flexwerker haar tot last zal zijn. Zij beschouwt flexwerken als een bedreiging en verstoring van haar werkritme waardoor ze haar taken niet gedaan kan krijgen. Vlinder wijst op de weinig beschikbare werkplekken waardoor haar collega's lang moeten zoeken met als gevolg boosheid en verlies aan productiviteit. Geit geeft aan nauwelijks last van te weinig werkplekken te hebben omdat de werkplekken in zijn onderdeel lijken te zijn afgeschermd van de rest van de organisatie. Wellicht dat zulke min of meer afgeschermd werkplekken hebben bijgedragen aan het gevoel van schaarste bij andere collega's? Tot slot leiden de systeemproblemen tot ergernis waardoor frustraties en werkdruk toenemen.

Lidmaatschap komt in deze scène in vijf verschillende vormen voor. Vlinder en Geit lijken er zonder enige twijfel vanuit te gaan dat het flexconcept voor iedereen geldt, dat je overal kan gaan zitten in het Stads kantoor en dat iedereen nu over een mobiele telefoon beschikt. Voor de leden van het KCC geldt dat zij geen mobiele telefoon hebben gekregen en dat zij briefjes hebben opgehangen met de mededeling dat 'hun' werkplekken geen flexplekken zijn. Andere leden van de gemeente dan de leden van het KCC mogen er niet langer meer gebruik van maken. Men lijkt daarmee een officieuze uitzonderingspositie te hebben afgedwongen. Het ontbreken van een eigen telefoon en het opeisen van een eigen werkplek zijn twee punten waarop lidmaatschap van het KCC zich duidelijk onderscheidt van lidmaatschap van de gemeente. Ook op type werkzaamheden is er een fundamenteel verschil in lidmaatschap tussen KCC-ers en andere publieksdienstverleners: Geit heeft regelmatig een concentratiewerkplek in de backoffice nodig om in alle stilte te kunnen werken. De KCC-ers willen juist minder individualisme en meer emoties kunnen uiten en delen met

anderen. Vlinders lidmaatschap van de gemeente is opvallend omdat zij met haar vaste werkplek als één van de weinigen een officiële uitzonderingspositie heeft op het flexconcept. Zolang zij haar werkplek niet nodig heeft mogen collega's achter haar bureau plaatsnemen, maar zij mag haar plek opeisen wanneer zij die nodig heeft. Wat voor de hele gemeente geldt, is niet op haar van toepassing. Het principe van 'vlekken', oftewel zones die voor afdelingen bedoeld zijn, lijken het werkconcept een beetje tegen te spreken. Enerzijds heeft niemand, met uitzondering van de managementassistenten, een vaste werkplek en mag iedereen door het hele gebouw gaan zitten. Anderzijds wordt er wel verwacht dat afdelingen in een 'eigen' zone blijven. Bij een tekort aan werkplekken komen leden van afdelingen in elkaars zones, hetgeen tot confrontaties en 'eigen volk eerst' reacties kan leiden.

Intermissie

Wanneer het doek weer omhoog gaat, staan alleen de drie mieren achter de keukentafel. Alle drie de mieren:

*Wij zijn des Konings mieren,
Wij praten met de klant.
Dat kan ons erg plezieren,
Ook al is ie aangebrand.*

Mier 2:

*Het kasteel is errug groot,
Vol mensen bovendien.
De Jacobsstraat was knus, 'k genoot,
Hier ben 'k zo anoniem.*

Mier 1:

*Ik wil hier niet een potje klagen,
Heus niet alles is hier mis.
Maar het begon al snel te dagen,
Ach het is hier wat het is.*

Mier 3:

*Ik was mijn interview vergeten,
Want het zit me echt toch hier.
Ik ga weer terug, je moest eens weten,
Ik ben slechts een uitzendmier.*

3.2.7 Scène IV: Ter tafel gebracht

Deze scène heeft het als doel om de belevingswerelden van experts en publieksdienstverleners te illustreren. De experts vertellen verder over de 'Ufactor' en de publieksdienstverleners reageren daarop door te vertellen hoe zij de effecten van veranderingen zoals het programma organisatievernieuwing, de 'Ufactor' en 'Via B' hebben ervaren.

Het doek gaat omhoog en de keukentafel is leeg. De klok geeft drie uur aan. De adviseurs komen vanaf de rechterkant het podium opgelopen voor hun bespreking. Zij gaan rond de tafel zitten. Als eerste spreekt de Wolf. Ondertussen komen de drie mieren, de hond, de geit, de muis, de vlinder en de poema vanaf de linkerkant het podium opgelopen. Zij stellen zich op achter de adviseurs die aan de keukentafel zitten.

“Fijn dat jullie er vanmiddag bij zijn voor de evaluatie van Kernteam Mentaal” zegt de Wolf tegen haar mede-adviseurs. We zitten nu een paar maanden in dit pand, zodat we kunnen gaan afronden. Wie mag ik het woord geven?”

Raaf:

“Met de 'Ufactor' heb ik veel gedaan en ik ben nog steeds op die tour. Gewoon omdat ik vind dat we veel meer naar een project- en netwerkorganisatie gaan. Maar om op die weg verder te gaan heb je wel een stuwmiddel nodig. En dit Stadskantoor is daar een belangrijke ontwikkeling in. Echt een mijlpaal op die weg. Voor heel veel mensen heeft het Stadskantoor impact. Want die hebben twintig jaar lang altijd op dezelfde plek gezeten. Kijkend naar dat ene schilderij en naar die plant en in de kantine zagen ze ook alleen maar dat vaste clubje. Allemaal patronen en gewenning. En dat gaat nu even helemaal los in dit gekke gebouw. En dan komt er iets los hè. Als managers ergens binnen komen om een externe klus te doen, dan gaan ze eerst de boel los maken door gewoon chaos te creëren. Want dan ontstaat er iets hè? Iets dat in een diep patroon zit, moet eerst eruit. Daarna kan het zich gaan vormen. Het stadskantoor is wel een manier en een kans om mensen in een mindset te krijgen.”

[Mier 1 buigt zich over de schouder van de Raaf en zegt op zachte toon:]

Mier 1:

“Wij zaten in een heel klein knus pand met een heel gezellig klein afdelinkje waarbij iedereen bij wijze van spreken nog zingend door de gangen liep. Kom je in één keer in iets heel groots. Dus dat was eerst wel even slikken dat je echt denkt van: 'oh nu zijn we echt wel een beetje de gezelligheid kwijt en ons afdelinkje is eventjes weg.' Dat gevoel een beetje.”

[Zonder op of om te kijken vervolgt de Raaf:]

Raaf:

“Dat is een hele goeie. Ja. Maar kijk, het is natuurlijk wel zo, ook door zo'n reorganisatie maak je los. Dat is uiteindelijk wel nodig geweest, hè, dat heeft gewoon met geld en dingen te maken en zo. Dat is wel de manier om mensen uit hun patroon te halen. Dus ik ben wel blij met bepaalde stuwkrachten zoals het Stadskantoor en de reorganisatie. In dat proces komt wel naar boven 'waarom doen we 'Ufactor' nou eigenlijk?' Is het dus een jasje om inderdaad een reorganisatie te verpakken? Of is echt het doel dat we als organisatie die constante dynamische veranderende organisatie zijn?”

[De hond buigt zich over de schouder van de schildpad en zegt op zachte toon:]

Hond:

“Kijk met de reorganisatie was ik ook echt bang. Bang dat het voor mij einde oefening zou zijn. Natuurlijk heb je je zorgen gemaakt. Ik denk dat iedereen dat heeft. We hebben allemaal in zak en as gezeten, het is toch je baan. Dan is het wel prettig als je met z'n allen bij elkaar zit en je krijgt allemaal dezelfde brief [...] of je mag blijven de ja of de nee of dat je weg moet. Dan is het wel prettig om elkaar te steunen en dat is wel heel fijn. Ik bedoel: het was heel raar, heel dubbel. De ene collega hilde van blijdschap, de andere van verdriet.”

[Net als de raaf kijkt de schildpad voor zich uit.]

Schildpad:

“Er is een verschil tussen 'Ufactor', het project 'Ufactor' en hoe dat wordt beleefd door medewerkers van de gemeente Utrecht. Die medewerkers zien 'Ufactor' toch vooral als 'Het Nieuwe Werken', het flexwerken en dat 'klassieke' snap je? Bij dat flexen komen allemaal gedragsvraagstukken kijken. Log je uit als je weg gaat? Clean desk, allemaal van dat soort dingen. Geen papier meer. Ik denk dat dat ook wel een beetje een reden is waarom de 'Ufactor' nog niet landt. Want dat zijn nou net de dingen die heel veel weerstand oproepen bij heel veel medewerkers. Terwijl volgens mij de kern veel meer zou moeten gaan: de houding van medewerkers moet je veranderen.”

Hond:

“Het enige waar ik balende mensen aan m'n balie van krijg is dat we op de vorige locatie een pasfotomobiel voor de deur hadden. En die mis je hier. Nu moet ik de mensen gewoon wegsturen. En dan probeer ik wel een oplossing te zoeken door te zeggen van: 'nou als u vandaag nog foto's gaat maken mag u zo bij mij terugkomen.' Ik ga die mensen toch niet een nieuwe afspraak laten maken?! Ik ben altijd zo soepel dat ik tegen die mensen zeg van 'nou als u een foto laat maken mag u zo bij mij terugkomen.' Komen ze er dan even later weer aanlopen en ze geven een seintje, dan roep ik hun nummer nogmaals op. Je hoeft ze dan niet boos weg te laten gaan.”

Uil:

“De 'Ufactor' brengt voor mij met zich mee dat we op een open manier en een nieuwe manier intensief met elkaar samenwerken. Ik denk dat de basis daarvoor, en die vind je eigenlijk nergens terug, vertrouwen is. Vertrouwen in elkaars expertise maar ook in elkaars goede bedoelingen. In elkaars betrouwbaarheid, in afspraak is afspraak. Elkaar aanspreken op de dingen die je afspreekt. Dat is ook door er scherpte in te brengen.”

[Mier twee buigt zich over de schouder van de Uil en spreekt op zachte toon:]

Mier 2:

“Eigenlijk is mijn frustratie: waarom worden wij überhaupt niet gevraagd om zaken beter aan te pakken? Ik bedoel: wij zijn nota bene het eerste contact met de burgers. We zijn het visitekaartje van de gemeente wat betreft het eerste contact met burgers. Wij horen uit de eerste hand hoe zij de dienstverlening ervaren en waar ze tegenaan lopen. Er wordt een hoop informatie die wij binnenkrijgen niet gebruikt. Laat ons de tips die wij krijgen van de burgers eens op papier zetten zodat er iets meegeedaan kan worden. Met de website en met de systemen. Dat kan de gemeente enorm veel geld besparen.”

[Onverstoord praat de Uil verder:]

Uil:

“Als je het iets meer aankleedt, dan zit er ook iets in van verantwoordelijkheid bij de medewerkers zelf. Managers moeten medewerkers bijvoorbeeld aanspreken op hun gedrag. Dat zou je ook 'Ufactor' kunnen noemen. Resultaatgericht werken ook. Dat je resultaatgericht en efficiënt werkt hoort natuurlijk allemaal wel onder de 'Ufactor.' Maar dat zijn meer plat getreden paden vind ik. De kers op de taart zit 'm wat mij betreft dan in samenwerking.”

[Mier 1 werkt zich langs de adviseurs, gaat op de tafel staan, kijkt om zich heen naar de adviseurs die haar negeren en spreekt tegen het publiek:]

Mier 1:

“Heel simpel voorbeeld. Mijn zoontje was ziek dus ik wilde graag zorgverlof om wat eerder weg te kunnen. Ik moest wel eerder weg, want anders had ik een probleem. Ik kreeg gewoon geen reactie. Op een gegeven moment ben ik maar gewoon gegaan. Dan denk je gewoon: 'weet je, ik loop er ook niet meer heen. Ze merken het wel. Misschien komen ze dan harder naar mij toe.' Dan ga je je eigen pad een beetje kiezen. En dan de beoordelingsgesprekken. Daar hebben ze een nieuwe structuur voor. Dat is ook heel grappig, want dan heb je iets van a, b, c, d of zo en bijna iedereen zit in c. Doe je je werk goed dan zeggen ze 'nou je hebt wel een c, maar je zit bovenin de c hoor.' Moet ik nu met een extra goed gevoel naar huis gaan dat ik bovenin de c zit? Als je mij een oppepper wilt geven door te zeggen 'je zit bovenin de c', moet ik er eerlijk gezegd om lachen. Want feitelijk, op mijn beoordeling staat nog steeds die c. Een b kun je eigenlijk al bijna niet halen dan moet je heel goed zijn. A is al helemaal onhaalbaar.”

[De aap klimt op de tafel, gaat naast de mier staan en zegt tegen zijn medeadviseurs die naar hem omhoog kijken:]

Aap:

“Als je het personeel alleen op de hoogte brengt van de grootste noodzakelijkheden waar ze rekening mee moeten houden in hun dagelijks werk, ben ik van mening dat je ze eigenlijk te weinig vertrouwt. Als je het werk anders wilt organiseren in een organisatieonderdeel waar iets aan de hand is, zou je ook gewoon eens kunnen inventariseren hoe en wat er leeft op de werkvloer. Wat voor ideeën zijn er? Dat betekent niet dat je dat moet kopiëren. Of over moet nemen. Maar daar kun je wel heel bruikbare ideeën uithalen. En ga met ze praten in plaats van dat je het weer uit je ivoren toren zo over het gepeupel heen strooit en zegt: 'we gaan het nu zo doen.' Dat is vertrouwen. Want dan geef je vertrouwen, ga in gesprek en haal je ideeën op. Wees open en eerlijk en zeg: “nou hier kunnen we niets mee.”

[Mier 3 stapt naar voren en grijpt de broekspijpen van de aap.]

Mier 3:

“Hoe staat de 'Ufactor' tegenover uitzendkrachten? Hebben ze daar over nagedacht? Wat zou je willen uitdragen aan de uitzendkracht. Ook op de afdeling, uitzendkracht is gewoon uitzendkracht.

Vaste krachten zijn vaste krachten. Dat is heel jammer, er is totaal geen aandacht voor de uitzendkracht. Het is hier gewoon een fabriek. En misschien moet het ook zo blijven. Misschien zal het ook altijd zo blijven, is dat ook de bedoeling en ligt daar geen prioriteit. Maar het is wel heel jammer. Dat onderscheid is zo enorm groot tussen vaste en uitzendkrachten dat is gewoon heel jammer. Je loopt hier binnen, je gaat aan het front en dan ga je weer naar huis. Er is geen verbinding zeg maar. Geen geheel. Ik weet niet of dat met de 'Ufactor' te maken heeft."

[Mier 1 stapt de tafel af, mier 3 wordt door de aap omhoog geholpen en zegt dan tegen haar:]

Aap:

"Ik was laatst bij een klant, een MT van een organisatieonderdeel. De werkvloer gaf aan dat er geen vertrouwen gegeven werd. "Wij eisen vertrouwen!" zei het MT. Dat vond ik heel leuk. Ik heb bij het MT aangegeven van jongens, volgens mij, als jullie gewoon open zijn in wat jullie doen, breng jullie beweegreden naar de werkvloer toe. Dan gaan jullie dat vertrouwen krijgen van de werkvloer. Dat was een shock voor het MT, dat hadden ze nog niet zelf ervaren. Er is wel voeling met de werkvloer, maar dat is allemaal via de hiërarchische treden. Ik kan je ook vertellen hoe je er eventueel iets aan kan doen. En dat zit in communicatie. Daar moet je open in zijn. Ga ze betrekken, dan kom je volgens mij tot een meer 'Ufactorachtige' manier van werken."

[De muis werkt zich naar voren]

Muis:

"Ik vond de 'week van de Ufactor' dit jaar wel een beetje magertjes. Het was toen bij ons heel druk en het is aan ons redelijk voorbij gegaan. Er zou een scherm met beamer komen om filmpjes te vertonen maar wij hebben niets gekregen. Ik heb wel nog iets van koffiebekertjes met opdruk gezien, maar ook die hebben wij niet ontvangen..."

[De Vlinder stapt de tafel op, gaat aan de andere zijde van de aap staan en zegt tegen hem, terwijl ze de muis onderbreekt:]

Vlinder:

"Wat ik heb gezien, is dat het voor managers even wennen was, maar dat het in het Stadskantoor heel goed gaat. Zij hebben een laptop en een Ipad en zij volgen hun afspraken op hun mobiele telefoon waardoor ze op een plek kunnen werken die beschikbaar is, in plaats van op een vaste plek. Mijn leidinggevende eet z'n boterham aan de huiskamertafel en hij gaat met z'n Ipad zitten waar hij op dat moment terecht kan. Een aantal vergaderkamers kunnen we reserveren, maar de ruimte is beperkt. Maar met de hele gemeente maken we gebruik van dit gebouw. En op de dagen waarop het druk is, bijvoorbeeld dinsdag en donderdag, er veel afspraken met externen zijn, zijn er vaak geen ruimtes meer te reserveren. Dat betekent dat je gewoon zelf op zoek moet gaan naar ruimte die dan beschikbaar is en dat doen onze managers."

[De raaf springt op en kijkt naar iedereen om hem heen en zegt:]

Raaf:

"Wij adviseurs horen ook veel in de organisatie: 'die 'Ufactor' is gewoon het jasje of het verhaal

om de reorganisatie aan te kleden. Voor een deel zal dat ook wel zo zijn. Ik denk dat als je de 'Ufactor' tot in honderd procent in deze organisatie qua genen krijgt, dan zal je ook zien dat minder zoals nu gedaan wordt noodzakelijk is. Dus dat we dingen niet dubbel doen. Zonder dat het mensen tot hier zit hè? Ik bedoel dat we ontdekken dat we door een andere mindset slimmer, makkelijker en innovatiever kunnen werken."

[Mier 3 kijkt naar beneden en zegt tegen de raaf:]

Mier 3:

"Er is een aantal mensen dat met de 'Ufactor' allemaal bedenkt, maar ik weet nog steeds niet wat het is. Is het net zoiets als de 'Xfactor' maar dan voor Utrecht ofzo? Zo kan ik me dat een beetje indenken. Maar het is totaal niet geland op mijn afdeling. Sorry dat ik het zeg, maar bij niemand leeft het. En niemand praat erover."

[De raaf reageert:]

Raaf:

"De Ufactor' is misschien heel ver terug geïnitieerd vanuit het idee dat we moeten besparen en het heeft met geld te maken, maar het levert voor jou dan ook, als het goed is, dingen op. Zoals meer werkplezier en het beste uit jezelf halen. Ontwikkeling."

[De geit loopt naar de raaf, gaat naast hem staan en zegt tegen hem:]

Geit:

"Ach, je moet op een gegeven moment gewoon maar een keuze maken van wat vind ik belangrijk? Dit is m'n werkgebied. De 'Ufactor' en andere dingen die parkeer je dan gewoon even op een zijspoor. Het was misschien wel een beetje een ver van m'n bed show, omdat andere zaken toch meer impact hadden op het directe werken."

[Iedereen stapt van de tafel af en gaat nu achter de tafel staan. De poema staat op en gaat op de tafel zitten met zijn gezicht naar het publiek. Hij zegt:]

Poema:

"Het woord 'Ufactor' hoor je nooit meer. [...] Volgens mij is er een beetje besloten om dat woord ook niet meer als zodanig te gebruiken. Nog wel de kernwaarden open, wendbaar, scherp en betrouwbaar natuurlijk. Maar die 'Ufactor' werd heel erg gekoppeld aan de gang naar het Stadskantoor. Nou we zitten er nu, dus het moet nu gewoon realiteit zijn, dus we hoeven het er ook niet meer over te hebben. Nou ja dat is de vraag."

Het doek valt. Einde Scène IV.

Backstageanalyse

Met deze scène heb ik willen illustreren hoe uitspraken van experts die passen in het 'Ufactordiscours', zoals het willen 'doorbreken van gewenning en patronen', een bijzonder groot en negatief effect kunnen hebben op de mensen die de verandering ondergaan. Bij het

Klantcontactcentrum zijn het ervaren lidmaatschap van de afdeling en van de gemeente onder druk komen te staan. Angela en haar collega's hebben in grote onzekerheid gezeten of zij wel of niet ontslagen zouden worden. De experts zijn het er niet alleen over eens dat patronen en gewenning doorbroken moeten worden, ze zien het zelfs als een positieve en noodzakelijke actie om anderen in de juiste 'mindset' te krijgen. Dergelijke uitspraken doen denken aan 'Via B' waarin ook gesproken werd over een 'wij' dat andere werknemers zou gaan veranderen. Het is duidelijk dat de experts, net als de auteurs van 'Via B', al beschikken over de juiste 'mindset' en van de organisatie verlangen dat zij deze overneemt. Ik heb ook willen illustreren dat het verlangen om houding en gedrag van medewerkers te veranderen lijkt te berusten op aannames. De anekdote van Angela geeft duidelijk weer dat zij al ruim twintig jaar in oplossingen denkt, samenwerkt met collega's en verantwoordelijkheid neemt. Moet haar gedrag dan nog veranderd worden? Of is zij al de 'Ufactor' zonder dat ze het begrip kent of weet wat het inhoudt? Tegelijkertijd zijn uitingen van de 'Ufactor' als 'samenwerken' en 'elkaar vertrouwen' onderdeel van een discours, dat voor een gedeelte van de afdeling overkomt als holle frasen. De KCC-medewerkers ervaren immers een gebrek aan waardering en zij hebben het gevoel niet gehoord te worden. Ik heb duidelijk willen maken hoe de hoge werkdruk voor weinig bekendheid van de 'Ufactor' heeft gezorgd en hoe, in ieder geval sommige, uitzendkrachten moeite hebben met hun beperkte lidmaatschap van de gemeente.

In deze scène heb ik opzettelijk een omslagpunt ingebouwd tussen monologen en dialoog. De monologen bevatten het 'Ufactordiscours' en daarmee abstracte termen en kreten die voor de ontvangers ervan nauwelijks betekenis hebben. Pas als experts hun eigen taal en discours weten te vertalen naar taal die voor publieksdienstverleners begrijpelijk is, kan er een dialoog ontstaan. Het citaat van Aap heb ik voor dit omslagpunt van monoloog naar dialoog willen gebruiken, omdat hij niet alleen beweert dat de 'Ufactor' te maken heeft met het voeren van dialoog. Hij werkt het ook uit in zijn verbeelding en maakt het concreet voor de toehoorders. Tot slot heb ik als afsluiter de opmerking van Poema (Paul) gekozen. Deze opmerking staft mijn vermoeden dat 'Via B' ten koste van de 'Ufactor' de overhand heeft gekregen. De 'Ufactor' was in 2011 een groot begrip en dat beeld van de 'Ufactor' leefde nog steeds bij experts. Vanaf 2011 heeft het begrip aan belang ingeboet tot de versmalde rol die het in 2013 nog speelde. Deze interpretatie, die ik de interpretatie van de gemeentesecretaris heb genoemd, was ook aanwezig bij de experts. Vanaf 2014 werd het begrip in aanloop naar de verhuizing nog smaller en na de verhuizing lijkt de 'Ufactor' een stille dood te zijn gestorven. Betekent het afschrijven van de 'Ufactor' dat 'Het Nieuwe Werken' nu is ingevoerd en dat het een succes is? Of betekent het dat iedereen het juiste gedrag is gaan vertonen en in de juiste 'mindset' zit? Of heeft de 'Ufactor' niks nagelaten?

4. Literatuurbespreking

In dit hoofdstuk bespreek ik de micronarratieven, voor zover mogelijk, vanuit wetenschappelijke literatuur. In het vorige hoofdstuk heb ik twee interpretaties van de 'Ufactor' beschreven: die van de 'Ufactor' als 'Het Nieuwe werken' en die van de 'Ufactor' als 'houding en gedrag'. Allereerst bespreek ik 'Het Nieuwe Werken' in relatie tot het vorige hoofdstuk en daarna ga ik dieper in op 'houding en gedrag'. Het micronarratief 'lidmaatschap' van de publieksdienstverleners zal ik eveneens met betrekking tot het vorige hoofdstuk bespreken. Het micronarratief 'werkdruk' bespreek ik vanwege de beperkte omvang ervan in dit onderzoek niet als apart hoofdstuk. In plaats daarvan bespreek ik het in relatie tot 'Het Nieuwe Werken' en 'houding en gedrag'.

4.1 Het Nieuwe Werken (HNW)

'Het Nieuwe Werken' is een begrip waar Nederland in 2007 kennis mee maakt dankzij oud Microsoftmedewerker Dick Bijl. Hij heeft het begrip gebaseerd op een 'White Paper' van de hand van Microsoftoprichter Bill Gates uit 2005. Bijl (2009) beschrijft in zijn boek verschillende ontwikkelingen die volgens hem kenmerkend zijn voor een 'oude manier van werken.' Bijl refereert hierbij aan de focus op massaproductie zoals we die kennen uit de industriële revolutie en het Fordisme. Volgens Bijl zijn mensen die van negen tot vijf in een kantoor werken het moderne equivalent van de arbeider die bij Ford aan de lopende band stond. Met het verschil dat niet auto-onderdelen maar papier door de machinebureaucratie stroomt. Deze manier van werken stelt volgens hem niet de mens maar het productieproces en het product voorop. 'Het Nieuwe Werken' is het tegenovergestelde van dit 'oude werken.' In zijn boek schrijft Bijl (2009) het volgende: "*Dit boek gaat over het op een andere manier werken die zinvoller, effectiever, efficiënter en ook plezieriger is. Ik noem dat Het Nieuwe Werken.*" Bijl noemt deze manier van werken een visie die de werknemer centraal stelt en waar zowel de organisatie als de werknemer bij gebaat is. Deze visie kent vier hoofdgebieden: ICT, de fysieke werkomgeving, de organisatie en de mens. Architect Veldhoen heeft deze vier hoofdgebieden omgevormd tot drie aandachtsgebieden: bricks, bytes en behaviour. In het Nederlands vertaald als fysiek, digitaal en mentaal. 'Mentaal' wordt ook vertaald met 'houding en gedrag'. Bijl poneert de stelling dat organisaties effectiever en efficiënter worden (en leuker om voor te werken) door medewerkers meer vrijheid te geven. Door een toename in vrijheid wordt het werk leuker, uitdagender en wordt de medewerker gelukkiger. Hier profiteren de werkgever, de medewerker en zijn of haar directe omgeving weer van. In het midden van deze manier van werken staat ICT. Bijl noemt ICT dusdanig belangrijk dat zonder ICT er geen sprake kan zijn van 'Het Nieuwe Werken'. ICT-middelen zijn er om de mens te ondersteunen zodat deze plezieriger, efficiënter en effectiever kan werken. ICT-middelen zijn noodzakelijk om werknemers los te weken van de 'gebondenheid aan een vaste werkplek'. Een vaste werkplek, zo luidt de redenatie, werkt flexibilisering tegen en medewerkers raken daardoor vastgeroest in hun denk- en werkpatronen. De 'sleutel', zoals Bijl het noemt, ligt volgens de schrijver bij 'onze mindset': onze manier van denken. Hij noemt 'vertrouwen & loslaten' en 'vrijheid & verantwoordelijkheid' als sleutelbegrippen in 'Het Nieuwe Werken'. Bijl noemt 'Het Nieuwe Werken' logisch omdat het volwassen mensen met vrijheid en respect behandelt en in ruil daarvoor verantwoordelijk gedrag van medewerkers terug verwacht. Hij beschrijft eveneens hoe een verhuizing naar een nieuw kantoorpand vaak wordt aangegrepen om 'Het Nieuwe Werken' in te voeren. 'Het Nieuwe Werken'

is volgens Bijl niet voor iedereen bedoeld. Loodgieters, politiemensen en chirurgen kunnen niet plaats- en tijdonafhankelijk werken en voor deze beroepsgroepen is het werkconcept dan ook niet bedacht. Tegelijkertijd kunnen onderdelen van werkzaamheden, zoals administratieve taken, ook door deze beroepsgroepen uitgevoerd worden op basis van ‘Het Nieuwe Werken’. Bijl hanteert een losse definitie van de ‘kenniswerker’ en stelt dat ‘Het Nieuwe Werken’ niet alleen bedoeld is voor mensen die op een kantoor werken. Ook fabrieksarbeiders kunnen volgens ‘Het Nieuwe Werken’ hun werkzaamheden verrichten, bijvoorbeeld wanneer zij de vrijheid krijgen om zelf hun roosters samen te stellen. In de uitvoering van ‘Het Nieuwe Werken’ richt het concept zich wel degelijk op kenniswerkers. Bijl doet de aanname dat kenniswerkers vaak twee soorten activiteiten uitvoeren: communicatiewerk en concentratiewerk. Kantoren moeten dan ook, zo is zijn redenatie, uitgerust zijn om medewerkers te ondersteunen in het communiceren met collega’s en tevens om ze in stilte te kunnen laten werken.

Van het communiceren met collega’s maakt Bijl de stap naar wat hij erg belangrijk acht in een organisatie die volgens ‘Het Nieuwe Werken’ werkt: de kernwaarden van de organisatie en het leiderschap. Kernwaarden zijn gebaseerd op normen en waarden en zijn erg belangrijk bij het centraal stellen van de medewerker. Kernwaarden kunnen zijn: gelijkwaardigheid, wederzijds respect, vertrouwen, eerlijkheid, verantwoordelijkheid etc. Leiderschap moet volgens Bijl berusten op de twee pilaren ‘vertrouwen & loslaten’ en ‘vrijheid & verantwoordelijkheid’. Aansluitend op kernwaarden en leiderschap is er nog een belangrijke boodschap in Bijl’s boek: ‘Het Nieuwe Werken’ is een manier van werken waarin medewerkers meer met elkaar samenwerken en daar nieuwe (digitale) middelen voor gebruiken. De schrijver stelt ook dat ‘Het Nieuwe Werken’ meer klantvriendelijkheid en klantgericht werken met zich meebrengt. Hij noemt als voorbeeld de receptioniste bij Microsoft die iedere bezoeker als gast ziet en deze bij vertrek nog een handje snoepjes en een flesje water geeft. Bijl onderkent ook enige ‘bijwerkingen’ van ‘Het Nieuwe Werken’. Deze ‘bijwerkingen’ zijn onder andere verzakelijking, solisme, verlies van sociale cohesie, een verstoorde balans tussen werk en privé en het gevaar van nooit stoppen met werken.

4.1.1 Aannames en taalgebruik

Aan de wijze waarop Bijl over ‘Het Nieuwe Werken’ vertelt, zijn verschillende opvallendheden te ontdekken. Allereerst lijken zijn woordkeuze en taalgebruik erg op dat van de geïnterviewde experts en de auteurs van 'Via B'. Bijl rijgt in zijn boek diverse aannames op stellige wijze aaneen. Bijvoorbeeld dat Nederland als gevolg van files dichtslibt, de bankencrisis het gevolg is van exorbitant kapitalisme en dat het gros van de werknemers vastgeroest op zijn of haar werkplek zit. Stuk voor stuk aannames waarin hij zowel aanleidingen als noodzaak voor ‘Het Nieuwe Werken’ ziet. Experts Menno en Bas vertellen hun eigen aannames: werknemers van de gemeente Utrecht voelen weerstand tegen praktische, verplichte uitingen van ‘Het Nieuwe Werken’ en medewerkers moeten met behulp van chaoscreatie uit hun (vastgeroeste) patronen gehaald worden. Ze hebben immers twintig jaar lang naar hetzelfde schilderij zitten turen. Menno en Bas spreken niet alleen deze aannames uit, ze zijn er ook van overtuigd dat deze aannames waar zijn. Patronen zijn voor Bas het Kwaad en deze willen doorbreken is een noodzakelijke stap op weg naar het ‘Hoger Doel’. Het belang dat de schrijver hecht aan onderwerpen als samenwerken, verantwoordelijkheid en vertrouwen lijkt ook sterk overeen te komen met wat de experts over de ‘Ufactor’ verteld hebben. Het woord ‘kernwaarden’ komt bij Bijl voor als onderdeel van 'Het Nieuwe Werken' en bij de

gemeente als invulling van 'Via B'. Tegelijkertijd werd door verschillende experts in hun interviews gesteld dat de kernwaarden passen bij de nieuwe (Utrechtse) manier van werken, oftewel de 'Ufactor'. 'Ufactor', 'Via B' en 'Het Nieuwe Werken' lijken dan ook alle drie (zeer) veel met elkaar te maken te hebben. Eveneens opvallend is het (veelvuldig) gebruik van het woord 'mindset' door zowel experts als door Bijl. Bijl noemt 'mindset' zelfs een 'sleutel' tot de 'oplossing die het 'Het Nieuwe Werken' is. Ten tweede lijken zowel experts als Bijl weinig begrip te tonen voor eventuele negatieve gevolgen van 'Het Nieuwe Werken' en de 'Ufactor'. Bijl vergelijkt de negatieve gevolgen met bijwerkingen, zoals een noodzakelijk medicijn ook bijwerkingen kent. Bijwerkingen weerhouden patiënten er niet van het medicijn te gebruiken. Ze worden geaccepteerd. De publieksdienstverleners beschrijven in hun interviews onderwerpen die door Bijl als een 'bijwerking' worden gezien. Zij bespreken gevoelens die lijken te ontstaan uit verzakelijking, solisme en anonimiteit. Publieksdienstverleners Maaïke en Linda zullen de door hen ervaren verzakelijking, solisme en anonimiteit geen bijwerking noemen. Zij zullen zich evenmin kunnen vinden in de stellingname van Bijl dat 'Het Nieuwe Werken' leidt tot meer werktevredenheid, want bij hen is dat absoluut niet het geval. Had Bijl niet over bijwerkingen maar over 'consequenties' of 'schadelijke gevolgen' gesproken, dan was de vraag gerezen of het medicijn niet schadelijker is dan de kwaal.

Daarnaast bespreken de publieksdienstverleners onderwerpen die Bijl schaaft onder 'Het Nieuwe Werken' en de experts associëren met de 'Ufactor'. De publieksdienstverleners bespreken hoe men samenwerkt door voor elkaar in te vallen, hoe men elkaar onderwijst en hoe men samen ingrijpende veranderingen trotseert. In alle drie de voorbeelden zetten medewerkers elkaar, de mensen, centraal. Juist het centraal stellen van de mens vormt de kern van Bijl's 'Het Nieuwe Werken'. Angela verhaalt over geldende normen en waarden op de werkvloer, maar kunnen deze beschouwd worden als de kernwaarden waar Bijl het over heeft?

Bijl spreekt in zijn boek zelfs over 'het voetvolk' wanneer hij de onderste lagen in een organisatie beschrijft. Weliswaar plaatst Bijl deze term ook tussen aanhalingstekens en bedoelt hij het niet op een negatieve of beledigende manier, maar hij creëert wel een duidelijk onderscheid tussen werknemers door één groep op deze wijze te definiëren. De experts praten niet op een dergelijke wijze over andere werknemers van de gemeente. Tegelijkertijd laten zij zich wel op een cynische wijze uit over hoe andere medewerkers, in hun ogen, de 'Ufactor' alleen schijnen te associëren met concrete en zichtbare kenmerken zoals flexwerken en huisregels.

De overeenkomsten in thema's, woord- en taalgebruik tussen het boek en de experts lijken mij geen toeval. De 'Ufactor' en 'Het Nieuwe Werken' uit het boek van Bijl, komen dusdanig met elkaar overeen, dat het twee handen op één buik lijken te zijn. Zo komt het door Marianne beschreven lemniscaat, bestaande uit vier velden, sterk overeen met de hoofdgebieden van Bijl. Ook de drieslag 'bricks, bytes en behaviour' uit 'Het Nieuwe Werken' komt overeen met één van de opvattingen die de experts hebben over de 'Ufactor', namelijk 'Stadskantoor, digitaal en mentaal'. Zowel de auteur als de experts doen aannames en poneren stellingen waarmee zij de noodzaak van het 'Het Nieuwe Werken' en de 'Ufactor' aannemelijk willen maken. Beide werkconcepten lijken een radicaal vernieuwende en ideale manier van werken na te streven. 'Het Nieuwe Werken' veronderstelt een bepaalde eigenheid die verschillend is van het 'oude werken'. De 'Utrechtse manier van werken' veronderstelt een manier van werken in het Stadskantoor die eigen is en afwijkt van de 'oude manier' van werken in de vorige kantoorpanden. De manier waarop Bijl in zijn boek praat over 'Het Nieuwe Werken' en diverse thema's zoals verantwoordelijkheid, samenwerken en vertrouwen, kent

niet alleen sterke overeenkomsten met de manier waarop de experts over de ‘Ufactor’ praten. Beide werkconcepten worden door hen met behulp van stellingnames, aannames en krachtige uitspraken ook sterk geromantiseerd. Wie de uitgeschreven interviews met de experts naast het boek van de heer Bijl legt, zal ongetwijfeld opmerken hoe met grote stelligheid en veel enthousiasme zowel de ‘Ufactor’ als ‘Het Nieuwe Werken’ beschreven worden. De wijze waarop Bijl spreekt over ‘bijwerkingen’ van ‘Het Nieuwe Werken’ lijkt goed te passen bij de manier waarop de experts zich uitspreken over flexwerken, huisregels of ‘klassieke elementen’. Wat volgens hen niet bij het enthousiasme voor ‘het Hoge Doel’ past, wordt afgezwakt of minder belangrijk gemaakt. Het heeft er dan ook alle schijn van dat de experts het boek van Bijl, of aanverwante literatuur, gelezen hebben. Bijvoorbeeld de populair wetenschappelijke artikelen waar Bijl et al (2011) en Breukelen et al (2014) het al over hadden. De uitspraken van de experts, het boek van Bijl en 'Via B' lijken allemaal deel uit te maken van één gezamenlijk discours. Een nationaal discours waarvan de leden onder andere bestaan uit organisatieadviseurs, HRM-adviseurs, communicatieadviseurs, beleidsadviseurs, (verander)managers, managementgoeroes, ICT-consultants, contentmanagers etc. Beijl et al (2011) en Breukelen et al (2014) stelden in de probleemstelling al dat veel geschreven bronnen over 'Het Nieuwe Werken' door een homogene groep worden gecreëerd en dat er weinig wetenschappelijk onderzoek is gedaan naar de aard en effecten van 'Het Nieuwe Werken'. In de wetenschap dat een homogene groep over 'Het Nieuwe Werken' publiceert, is het logisch te veronderstellen dat zowel auteurs als lezers zich in deze groep bevinden en daarmee samen een discours ontwikkelen, onderhouden en delen met elkaar.

4.1.2 Voor- en nadelen van 'Het Nieuwe Werken'

Een recente studie naar 'Het Nieuwe Werken' en de verschillende elementen ervan, komt van Demerouti et al (2014). Deze auteurs hebben een breed scala aan artikelen over onder andere 'Het Nieuwe Werken', 'flextijd', 'telecommunicatie' en het gebruik van smartphones verzameld. In deze studie hebben zij 'Het Nieuwe Werken' geïnterpreteerd als plaats- en tijdonafhankelijk werken met behulp van interactieve digitale media. Demerouti et al schetsen een heel genuanceerd beeld over 'Het Nieuwe Werken'. Volgens hen zijn er enerzijds onderzoeken te vinden die stellen dat werknemers die met een smartphone en plaats- en tijdonafhankelijk werken productiever en meer tevreden zijn dan werknemers die op een vaste plek zonder smartphone werken. Tegelijkertijd zijn er onderzoeken die een verlies aan productiviteit en tevredenheid hebben geconstateerd, omdat werknemers snel zijn afgeleid, veel tijd verliezen aan communicatie met collega's op afstand en een gebrek aan naaste collega's en duidelijke werkstructuren ervaren. Zo leidt een toename aan e-mail en andere elektronische communicatiemiddelen tot een toename in '*informationoverload*', '*workoverload*' en '*socialoverload*' onder werknemers. Oftewel: het filteren van nuttige informatie, het betrokken worden bij teveel projecten tegelijkertijd en het communiceren met teveel collega's die verschillende rollen en functies combineren, werkt stressverhogend en contraproductief. Sommige onderzoeken tonen aan dat flexwerken leidt tot een betere combinatie van werk en privé. Andere onderzoeken schetsen het beeld van organisaties waarin de norm is ontstaan dat iedereen altijd bereikbaar moet zijn, met als gevolg het vervagen van grenzen tussen werk en privé en conflicten in de gezinssfeer. Daarnaast zorgen vervaagde grenzen tussen werk en privé ervoor dat werknemers zich mentaal niet kunnen distantiëren van werk waardoor men niet langer in staat is te ontspannen en te herstellen van de werkdag. Hetgeen weer leidt tot mentale en fysieke gezondheidsklachten. Denk hierbij aan Volkswagen en BMW, waarover ik in de probleemstelling

schreef, die het smartphone gebruik aan banden hebben gelegd. De balans tussen voor- en nadelen van 'Het Nieuwe Werken' slaat lang niet zo overweldigend door in het voordeel van 'Het Nieuwe Werken', zoals auteurs als Bijl (2009) graag doen geloven. De nadelen kunnen in ieder geval niet als 'bijwerkingen' getypeerd worden.

4.2 Houding en gedrag

Baane (2011) beschrijft in zijn onderzoek hoe de opkomst van internet, sociale media en 'Web 2.0' consequenties heeft voor traditionele arbeidsprocessen en arbeidsverhoudingen. Net als Bijl (2009) stelt Baane dat nieuwe generaties, dankzij hun gewenning en behoefte aan 'Web 2.0', andere eisen aan bedrijven stellen dan voorgaande generaties. Deze andere eisen komen neer op plaats- en tijdonafhankelijk kunnen werken, flexibelere arbeidsrelaties willen, in platte organisaties werken en met elkaar samenwerken, kennis delen en verantwoordelijkheid nemen. Nieuwe ICT-middelen, 'Web 2.0' en een generatie die andere eisen stelt, hebben volgens Baane en Bijl geleid tot een 'Medewerker 2.0'. De 'Werknemer 2.0' wil virtueel samenwerken, communiceren, netwerken en kennisdelen. Organisaties die 'Het Nieuwe Werken' invoeren bereiden zich volgens deze auteurs niet alleen voor op de nieuwe generaties, zij krijgen ook te maken met voordelen zoals een verhoogde productiviteit, tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers. Daarnaast zijn andere verwachte voordelen het beter kunnen benutten van kennis, innovatiekracht en aanzienlijke kostenbesparingen op ziekteverzuim, verloof, huisvesting, ICT en reis- en verblijfkosten. Zelfs 'vergroening', 'verduurzaming' en 'Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)' worden als opbrengsten gezien van 'Het Nieuwe Werken'.

Om al deze voordelen te kunnen verwezenlijken is 'Het Nieuwe Werken' opgedeeld in 'bricks, bytes en behaviour'. Dit laatste onderdeel, 'houding en gedrag', wordt als erg belangrijk beschouwd, omdat het nog altijd de werknemers zijn die gebruik moeten maken van moderne kantoren en ICT-middelen. Een 'Werknemer 1.0' past niet in een '2.0' werkomgeving, althans zo is de redenatie. Bovendien vereist het aansturen van 'Medewerkers 2.0' een andere stijl van leidinggeven, omdat leidinggevendenden hun medewerkers minder kunnen zien en controleren. Als gevolg daarvan moeten leidinggevendenden en uitvoerend personeel meer zelfstandig en op basis van wederzijds vertrouwen werken. Vandaar dat onderwerpen die betrekking hebben op iemands gedrag, zoals 'verantwoordelijkheid' en 'vertrouwen' door de experts als synoniem van de 'Ufactor', of op z'n minst als zeer belangrijke onderdelen van de 'Ufactor', werden beschreven.

Baane verstaat onder 'behaviour' zogenaamde 'gedragsaspecten HRM in brede zin' en legt, naast verantwoordelijkheid en vertrouwen, nog de focus op 'projectmatig werken in tijdelijke communities' en op 'allround rollen in plaats van vast omliggende functies'. In hoeverre 'projectmatig werken in tijdelijke communities' en 'allround rollen' van invloed zijn op het gedrag van medewerkers, of juist het resultaat van gewijzigd gedrag, wordt niet onderbouwd. Waaruit de 'gedragsaspecten HRM in brede zin' bestaan wordt evenmin toegelicht. In relatie tot de interviews kan ik mij voorstellen dat met 'gedragsaspecten' zaken zoals huis- en omgangsregels bedoeld worden. Maar dit is speculatief. De beschreven ontwikkelingen op ICT-gebied die leiden tot noodzakelijke wijzigingen in iemands gedrag klinken logisch of plausibel maar zijn, zoals Beijer et al (2011) en Breukelen et al (2014) al stelden, aannames waarvoor ieder 'hard' bewijs ontbreekt.

4.2.1 Flow

Peters et al (2014) hebben enigszins op houding en gedrag van medewerkers gericht. Deze auteurs hebben namelijk de invloed van 'Het Nieuwe Werken' op 'flow' onderzocht. 'Flow' wordt aangeduid als de combinatie van iemands staat van concentratie, ervaren werkplezier en intrinsieke motivatie. De auteurs hebben dit onderzoek gebaseerd op eerder onderzoek waaruit is gebleken dat sommige elementen van 'Het Nieuwe Werken' door managers en medewerkers heel verschillend worden ervaren. Als voorbeeld wordt 'empowerment' gegeven. 'Empowerment' is volgens Bijl (2009) en Baane (2011) een vereiste en combineert het geven van meer vrijheid aan de werknemer met een hoge mate van autonomie, eigen verantwoordelijkheid en vertrouwen tussen leidinggevende en werknemer. Wanneer managers acties uitvoeren om hun medewerkers meer te 'empoweren', bijvoorbeeld door hen meer verantwoordelijkheid te geven en flexibiliteit in tijd en werkzaamheden te gunnen, hebben medewerkers niet altijd het gevoel dat ze 'empowerd' zijn. Met als gevolg dat de verwachte voordelen, zoals hogere productiviteit, tevredenheid en 'flow' van werknemers, achterblijven bij de verwachtingen. Peters et al (2014) citeren Truss (2001) wanneer zij stellen dat er een sterk negatief verband bestaat tussen de 'retoriek' van HRM- en lijnmanagers en de werkelijkheid die werknemers ervaren. In mijn onderzoek lijkt er ook sprake te zijn van een discours, waar 'HRM-retoriek' onderdeel van uit kan maken, dat een weinig positief of zelfs negatief verband kent met de werkelijkheid die werknemers op het gebied van de 'Ufactor' ervaren. Dat medewerkers het begrip na ruim drie jaar nauwelijks (her)kenden interpreteer ik als weinig positief. De negatieve ervaringen die sommige respondenten met de verhuizing hebben gehad, interpreteer ik als een negatief gevolg van de 'Ufactor'.

Om medewerkers in de juiste 'flow' te krijgen, stellen Peters et al dat er een ideale balans moet zijn tussen 'job demands' (werkvereisten) en 'job resources' (werkbronnen). De 'job demands' bestaan uit fysieke, mentale, sociale en organisatorische vereisten die aan de medewerker gesteld worden. De 'job resources' bestaan uit de middelen waar de medewerker toegang toe heeft om het werk gedaan te krijgen. Werkbronnen bestaan onder andere uit toegang tot faciliterende middelen (kantoorruimtes, systemen etc), ondersteunend management en ondersteunende collega's. De balans tussen beiden wordt beïnvloed door twee factoren: het gezondheidsproces en het motivatieproces. Het gezondheidsproces lijkt op een leeglopende batterij van de medewerker: stressfactoren en het onvermogen om te herstellen leiden tot uitputting en serieuze gezondheidsklachten. Denk hierbij aan wat Demerouti et al (2014) schreven over smartphonegebruik. Stressfactoren kunnen ontstaan wanneer de vereisten toenemen of veranderen terwijl de werkbronnen niet toenemen, mee bewegen of zelfs afnemen. Het motivatieproces is van toepassing op de werkbronnen. Wanneer de werkbronnen als ontoereikend worden ervaren, raken medewerkers gedemotiveerd en nemen zij mentale afstand tot het werk. Deze mentale afstand uit zich in de houding van werknemers ten opzichte van het werk en het gedrag dat zij vertonen. Bijvoorbeeld een nonchalante houding tijdens het uitvoeren van de werkzaamheden, vaak te laat komen en snel geïrriteerd raken. Demotivatie leidt vervolgens tot een afname in 'flow'. In mijn studie zijn het de medewerkers van het Klantcontactcentrum die een toename in werkvereisten hebben ervaren omdat er na de verhuizing nog flink wat achterstallig werk lag. Tegelijkertijd namen de werkbronnen af omdat men grotere fysieke en mentale afstand tot collega's ervoer, computersystemen het af lieten weten en er weinig waardering voor hen vanuit de organisatie kwam. Ook hadden de KCC-ers het idee tweederangs werknemers te zijn. Het afblazen van stoom bij collega's, hetgeen men nodig had om even te herstellen, werd onmogelijk gemaakt, waardoor er meer stress en ongenoegen ervaren werd. Met als

gevolg het mentale afstand nemen van de organisatie, een verlies aan 'flow' en productiviteit. Peters et al interpreteren een reductie in werkbronnen als een reductie in motivatie, hetgeen leidt tot een afname in 'flow' van medewerkers. In mijn onderzoek interpreteer ik de balans tussen werkvereisten en werkbronnen van Peters et al als onderdeel van het microverhaal 'lidmaatschap'. Werkbronnen kunnen de rol van medestander of tegenstander aannemen. Tegenstanders, zoals onprettige werkplekken, falende systemen en zowel fysieke als mentale afstand tussen collega's, werken demotivatie in de hand, beïnvloeden 'flow' op een negatieve manier en reduceren het ervaren lidmaatschap van de afdeling en de organisatie. Medestanders, zoals zich gewaardeerd voelen, vertrouwensrelaties met managers en collega's en een gevoel van loyaliteit jegens de organisatie, verhogen de motivatie, bevorderen 'flow' en versterken het ervaren lidmaatschap van de afdeling en de organisatie.

Peters et al stellen tot slot dat het implementeren van HRM-principes, zoals meer eigen verantwoordelijkheid en zelfstandigheid van medewerkers, niet per definitie leidt tot meer gemotiveerde werknemers en een toename in 'flow'. In tegendeel, bij een top down implementatie van HRM-principes bestaat de mogelijkheid dat medewerkers een toename in stressfactoren ervaren, terwijl managers blind zijn voor de gevolgen van hun goede intenties. Bovendien worden goed bedoelde HRM-principes door het hoger management soms als 'ruilmiddel' gebruikt. Dat wil zeggen dat bijvoorbeeld meer zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid aan medewerkers worden geschonken in ruil voor meer productiviteit.

De 'Ufactor', als synoniem voor de houding en het gedrag van medewerkers, werd onder andere vertaald met 'samenwerken', 'elkaar vertrouwen' en 'eigen verantwoordelijkheid'. Beschouwd vanuit de studie van Peters et al, vallen dergelijke begrippen globaal samen met de werkbronnen die medewerkers gebruiken om het hoofd te kunnen bieden aan de werkvereisten. Net als 'Het Nieuwe Werken' lijkt het erop dat de 'Ufactor' deze werkbronnen beïnvloedt, hetgeen zowel positieve als negatieve gevolgen kan hebben. De retoriek over 'samenwerken', 'elkaar vertrouwen' en 'verantwoordelijkheid nemen' kan negatief ervaren worden als meer verantwoordelijkheid bijvoorbeeld leidt tot meer stress en collega's fysieke en mentale hinder ervaren bij het 'samen zijn'. De werkvereisten sluiten in dat geval niet langer aan op de werkbronnen. In het resultatenhoofdstuk vallen, in het licht van Peters et al, ook positieve gevolgen van de 'Ufactor' aan te wijzen. Zo gaf Paul aan dat zijn collega's en hij geen moeite met de verhuizing hebben ervaren. Een van de werkvereisten waar Paul en alle experts regelmatig mee te maken hadden en die ik regelmatig observeerde, was het feit dat zij flink wat werktijd verloren met het reizen tussen de verschillende locaties van de gemeente. Dankzij het onderbrengen van bijna alle ambtenaren in één pand is het voor medewerkers die veel moeten vergaderen en projecten op verschillende afdelingen draaien, veel gemakkelijker om op tijd te komen en samen te werken. In dit geval lijken de werkbronnen voor hen op een positieve wijze veranderd te zijn die beter bij de werkvereisten aansluit.

4.3 Lidmaatschap

In de micronarratieven heb ik vijf uitingen aan 'lidmaatschap' beschreven. 1) Fysieke en mentale afstand tussen collega's van een afdeling lijkt afbreuk te doen aan het ervaren lidmaatschap van de afdeling. 2) Bij de verdeling van 'schaarse goederen', bijvoorbeeld werkplekken, wordt een beroep gedaan op iemands lidmaatschap van een afdeling of van de gemeente wanneer het externen betreft. 3) Er is tussen uitzendkrachten en vaste krachten een verschil in lidmaatschap in formele zin. 4)

Verschillende motivatiefactoren, bijvoorbeeld of iemand de tijd krijgt een moeilijk gesprek te verwerken of zich een gewaardeerd onderdeel van de organisatie voelt, hebben invloed op het ervaren lidmaatschap van de organisatie. 5) Er lijkt een verschil te bestaan tussen werknemers die in de oude situatie al moesten flexwerken en werknemers die dat niet hoefden.

Omdat deze vijf uitingen van 'lidmaatschap' allemaal betrekking hebben op het wel of niet lid zijn van een bepaalde sociale groep, bespreek ik hierna 'group membership'. Dit begrip is vanaf de jaren zeventig van de vorige eeuw door vooral psychologen en sociologen veel beschreven. Vaak wordt dit onderwerp besproken in relatie tot 'social identity', 'organizational identity', 'organizational membership' en diverse HRM-aspecten. Om te voorkomen dat dit deelhoofdstuk ontaardt in een op zichzelf staande literatuurstudie naar 'group membership', bespreek ik dit onderwerp zo kort en toegepast mogelijk.

4.3.1 Group membership

Turner (in Taifel, 1982) bespreekt 'identity' van mensen en verdeelt dit begrip in 'personal identity' en 'social identity'. Deschamps (in Taifel, 1982) doet de aanname dat 'social identity' een relatie kent met 'group membership'. Er bestaan verschillende definities van wat een groep precies is. Turner (in Taifel, 1982) stelt dat een sociale groep bestaat uit minstens twee individuen die een sociale interactie met elkaar hebben. Deze auteur stelt eveneens dat de leden van een sociale groep vaak in bepaalde mate afhankelijk van elkaar zijn, dat zij een gedeeld kader van normen en waarden hebben en een mate van organisatie. Bijvoorbeeld een systeem op basis van status en rollen. Deschamps gaat iets verder en stelt onder andere vast dat een groep bestaat in relatie tot andere groepen. De leden van groepen delen opvattingen en normen en waarden waarmee zij zich onderscheiden van leden van andere groepen. Tegelijkertijd hebben groepen ook gemene delers waardoor ze zich van elkaar kunnen onderscheiden. Denk hierbij aan gemene delers tussen fans van verschillende voetbalelftallen: de fans hebben een clubcard, zingen clubliederen met elkaar, nemen symbolen mee naar de wedstrijd en kennen tradities zoals het blijven staan totdat de laatste speler van het eigen elftal de arena heeft betreden. Wat de leden van verschillende groepen onderscheidt is hoe men omgaat met de verschillende gemene delers en de mate waarin men toegang heeft tot zulke delers. Deschamps stelt verder dat dominante groepen alleen kunnen bestaan zolang er ondergeschikte groepen bestaan. Zo kan de 'harde kern' van voetbalsupporters alleen bestaan als zij bepaalde zaken delen met de andere supporters en tegelijkertijd onderscheidend genoeg zijn van andere groepen. Het beschikken over trommels, toeters, spandoeken, vuurwerk en eigen spreekkoren maakt dat deze groep zich dominant kan opstellen ten opzichte van andere supporters.

In organisaties maken de leden van een organisatie deel uit van verschillende groepen. Dit kunnen brede groepen zijn, zoals 'mannen', 'starters' of 'vijftig plussers'. Het kunnen ook groepen zijn op basis van interesse, zoals collega's die een sportteam vormen of collega's die tot een afdeling behoren. Turner (in Taifel, 1982) stelt dat de optelsom van iemands sociale identificaties in sociale categorieën iemands sociale identiteit bepaalt. Deze sociale identiteit sluit op zijn beurt het lidmaatschap van andere sociale categorieën en groepen uit. Cheney (1987) beschrijft taal en taalgebruik als belangrijke factoren in het proces van identificatie met een groep en het vaststellen van iemands sociale identiteit. Om deel uit te kunnen maken van een groep is het niet alleen belangrijk om de normen en waarden van de groep te delen, men moet ook de 'taal' van de groep spreken. Cheney heeft het in deze context over de 'individual – collective dialectic', waarmee hij doelt op het proces van uitwisseling van taal tussen individuen en groepen om zo tot een eigen en

onderscheidend taalgebruik te komen waarmee de sociale identiteit tot stand komt. Hazens (1993) gaat in de uitwisseling van taal tussen individuen en sociale groepen nog een stapje verder: zij stelt dat organisaties begrepen kunnen worden als sociaal geconstrueerde verbale systemen. Bijvoorbeeld als verhalen, discours en teksten. Als ik er vanuit ga dat taalgebruik onderscheidend is voor iemands sociale identiteit en deze identiteit leidt tot het wel of niet lid zijn van een sociale groep, kan ik deze aannames op mijn onderzoeksresultaten toepassen.

In het resultatenhoofdstuk heb ik besproken hoe er sprake lijkt te zijn van een 'Ufactordiscours' dat door experts en geïnteresseerden geconstrueerd en gedeeld werd. Dit discours lijkt het eigendom te zijn geweest van de sociale groep die bestaat uit experts op het gebied van de 'Ufactor' en enthousiastelingen die zich met de 'Ufactor' en de sociale groep identificeren. Het delen van dit discours was voor de deze groep onderdeel van het proces van zingeving. De publieksdienstverleners zijn geen onderdeel van deze sociale groep geweest: zij identificeerden zich met andere, eigen normen en waarden en maakten geen deel uit van de sociale groep die de 'Ufactortaal' sprak. Mede dankzij de ervaren werkdruk kon men in aanloop naar de verhuizing deze taal ook niet leren. Het 'Ufactordiscours', met daarin alle opvattingen over onder andere hoe men dient te werken en zich te gedragen in het Stads kantoor, 'Werknemer 2.0', wie een smartphone zou krijgen en wie niet, behoorde toe aan een dominante sociale groep. Deze sociale groep bestond onder andere uit de gemeentesecretaris, beleidsadviseurs, HRM-adviseurs en andere experts op het gebied van de 'Ufactor'. Lidmaatschap van deze dominante sociale groep maakte het mogelijk om invloed uit te oefenen op ondergeschikte sociale groepen.

5. Ter afsluiting

5.1 Beantwoording hoofdvraag

Ik begon dit onderzoeksverslag door in de probleemstelling verschillende vragen op te werpen. Vragen die neerkwamen op 'wat is Het Nieuwe Werken?' en 'wat is de 'Utrechtse manier van werken?' Is het typisch Utrechts te noemen? Heeft de gemeente Utrecht de boot gemist met het invoeren van 'Het Nieuwe Werken' omdat verschillende organisaties inmiddels het werkconcept afschaffen? Waarom was de gemeentesecretaris begonnen met het invoeren van zijn eigen plan 'Via B' terwijl de 'Ufactor' al bestond? Ik ben dit onderzoek gestart vanuit de constatering dat veel (populaire) literatuur met betrekking tot 'Het Nieuwe Werken' een eenzijdig stemgeluid laat horen. Dit is het stemgeluid van onder andere verandermanagers, adviseurs en managers die betrokken zijn (geweest) bij de invoering van het werkconcept. De opvattingen van medewerkers die niet bij de invoering betrokken worden, maar het werkconcept wel uit moeten voeren, lijkt niet in dergelijke literatuur vertegenwoordigd. Ik heb de doelstelling geformuleerd de 'Ufactor' te willen 'verstehen' (Van Thiel, 2007) en de volgende bijbehorende onderzoeksvraag geformuleerd:

“Welke betekenissen geven medewerkers van de afdeling Publiekszaken van de gemeente Utrecht, aan de 'Ufactor' voorafgaand aan en na de verhuizing van de gemeente naar het Stadskantoor?”

De beantwoording van deze hoofdvraag valt in dit onderzoek in twee delen uiteen: allereerst 'wat is de Ufactor?' en vervolgens wat heeft het begrip voor de onderzochte experts en publieksdienstverleners betekend? Bij het definiëren van de 'Ufactor' deelden de experts drie microverhalen met elkaar. Dit waren een abstract verhaal, een concreet verhaal en een verhaal dat betrekking had op de gemeentesecretaris en zijn plan genaamd 'Via B'. In combinatie met de onderzochte documentatie en mijn observaties, heb ik twee interpretaties van de 'Ufactor' gedestilleerd: de 'Ufactor' als 'Het Nieuwe Werken' en de 'Ufactor' als 'houding en gedrag' van medewerkers. De experts vormden samen met medestanders, enthousiastelingen en de formele macht zoals de gemeentesecretaris en zij die de formele documenten hebben geschreven, een sociale groep met een eigen taal en een gedeeld 'Ufactordiscours'. Beiden interpretaties maakten onderdeel uit van dit discours en de 'Ufactor' gaf deze sociale groep de mogelijkheid om zin te geven aan eigen werkzaamheden en het bestaan in de organisatie. Het gaf ook de mogelijkheid om groepen die niet het 'Ufactordiscours' deelden te herkennen en als opposenten of tegenstanders te definiëren.

De publieksdienstverleners hadden 'organisatieverandering' als macronarratief en kenden twee micronarratieven: lidmaatschap en werkdruk. De verhuizing naar het Stadskantoor lijkt invloed te hebben gehad op het ervaren lidmaatschap van de afdeling en de organisatie. In de interpretatie van de 'Ufactor' als 'Het Nieuwe Werken' kan, als gevolg van ervaren anonimiteit, verzakelijking, falende computersystemen en schaarste aan werkplekken, gesteld worden dat het ervaren lidmaatschap van de afdeling en de organisatie lijkt te hebben geleden. Dankzij de combinatie van ervaren werkdruk en het niet deel uitmaken van het 'Ufactordiscours', heerste er onwetendheid van en onverschilligheid voor de 'Ufactor'. Deze interpretatie van mijn resultaten lijkt overeen te komen met de stelling van Truss (2001, in Peters et al, 2014) over het negatieve verband tussen HRM-

retoriek en hoe de werkvloer met dergelijk taalgebruik omgaat. Het 'Ufactordiscours' (en daarmee de 'Ufactor') heeft voor de publieksdienstverleners dan ook niets betekend. Zij maakten er geen deel van uit en de communicatie-uitingen van leden van het 'Ufactordiscours' waren vrij gemakkelijk te negeren.

Met mijn toneelscènes heb ik aan willen tonen hoe de leden en niet-leden van het 'Ufactordiscours' bepaalde opvattingen delen, zoals opvattingen over gewenning en samenwerken, maar deze begrippen anders interpreteren en uitdragen. Waar bijvoorbeeld de leden van het 'Ufactordiscours' het er over eens zijn dat patronen en gewenning doorbroken moeten worden, zijn het de niet-leden voor wie een dergelijke interpretatie grote (negatieve) gevolgen kan hebben. Andere gedeelde opvattingen, zoals 'samenwerken', 'verantwoordelijkheid nemen' en 'elkaar vertrouwen' werden door een aantal publieksdienstverleners al gedaan. Voor zover ik kon nagaan kennen de leden van Publiekszaken een hoge mate van loyaliteit naar elkaar, hetgeen samenwerken, verantwoordelijkheid nemen en elkaar vertrouwen bevordert. Aangezien deze kenmerken van de 'Ufactor' al aanwezig leken te zijn in de organisatiecultuur, is het maar de vraag in hoeverre de 'Ufactor' effect heeft gehad op de 'houding en gedrag' van medewerkers.

De gevolgen van de 'Ufactor' hebben wel degelijk iets betekend. Die betekenissen zijn zowel positief als negatief. Vooral voor de geïnterviewde medewerkers van het klantcontactcentrum zijn de ervaren betekenissen van de 'Ufactor', zoals het verlies van de vertrouwde omgeving en demotivatie als gevolg van het op mentale afstand plaatsen van de organisatie, negatief te noemen. Tegelijkertijd lijkt de 'Ufactor' een positieve invloed te hebben gehad op medewerkers die al op verschillende locaties moesten werken en voor medewerkers wier werkomgeving niet drastisch is veranderd. Over het mogen werken in het Stadskantoor werd door twee medewerkers met enige trots gesproken.

Mijn onderzoeksresultaten lijken aan te sluiten bij het onderzoek van Demerouti et al (2014). Deze onderzoekers stelden namelijk al vast dat de door Baane (2011) en Bijl (2009) beschreven voordelen en opbrengsten van 'Het Nieuwe Werken' met een schep zout moeten worden genomen. De negatieve gevolgen van 'Het Nieuwe Werken' lijken ook een stuk zwaarder te wegen dan de 'bijwerkingen' waar Bijl (2009) het over had.

5.2 Discussie

“Le langage est source de malentendus.”

Antoine de Saint-Exupéry.

In één van de vorige versies van dit onderzoek, die ik bij mijn onderzoeksbegeleider inleverde, schreef ik het volgende over de 'Ufactor':

Wanneer ik uit mijn raam kijk zie ik een rij bomen waarvan de bladeren allemaal verschillende herfstkleuren hebben. Ik stel mij de 'Ufactor' voor als deze rij bomen. Iedere boom is door één expert geplant en verzorgd. De takken zijn de macronarratieven en de bladeren de micronarratieven. De nerven van de bladeren, die via de bladeren, stelen, takken en de stam tot in de wortels lopen, vormen de clou. Iedere 'Ufactorboom' heeft zijn wortels in de gemeentelijke

aarde. Elke levensfase van de bomen stel ik mij voor als een interpretatie van de 'Ufactor': toen de bomen begonnen te groeien waren alleen de takken zoals 'Het Nieuwe Werken' en 'houding en gedrag' te zien. Met het vormen van bladeren ontstonden de thema's zoals 'elkaar vertrouwen', 'verantwoordelijkheid' en 'samenwerken' die kleur gaven aan de boom. Alhoewel alle 'Ufactorbomen' met elkaar delen dat zij bomen zijn en bestaan uit takken en bladeren, valt aan de nerven en de kleuren van de bladeren op te maken dat alle 'Ufactorbomen' van elkaar verschillen. Wat je van de 'Ufactor' ziet is dan ook afhankelijk van naar welke boom je op welk moment in zijn levensfase kijkt.

Deze interpretatie van de 'Ufactor' heeft het resultatenhoofdstuk van de eindversie van mijn scriptie niet gehaald. Toch heb ik deze passage uit de vergetelheid willen redden en wel om verschillende redenen. Allereerst was deze passage gebaseerd op een verkeerde interpretatie van de narratieve analysemethode. Ik had macronarratieven abusievelijk geïnterpreteerd als hoofdthema's en micronarratieven als subthema's. De 'Ufactorbomen' zijn in deze passage het equivalent van codebomen, die door kwalitatief onderzoekers tijdens de data-analyse worden opgesteld. Met behulp van deze metafoer heb ik duidelijk willen maken hoe een begrip zich ontwikkelt, verandert en door een ieder net iets anders geïnterpreteerd wordt.

Als onderzoeker ontkwam ik er niet aan om data te selecteren, te ordenen en overzichtelijk te maken door middel van het aanbrengen van hiërarchische relaties. Maar met het aanbrengen van een hiërarchische structuur op basis van thema's, verdwenen de emoties van mijn respondenten uit de onderzoeksdata. Hetgeen resulteerde in bovenstaande passage, waarin de strekking is dat iedere expert de 'Ufactor' net iets anders 'verzorgt' dan zijn of haar collega expert en iedere gemeenteambtenaar de 'Ufactor' op verschillende wijze beleeft en waardeert. Deze conclusie lijkt sterk op de bevindingen van Beijer et al (2011) over 'Het Nieuwe Werken': iedereen interpreteert 'Het Nieuwe Werken' op zijn of haar eigen manier en geeft er een eigen betekenis aan. Maar is daarmee de kous af? Is het op hiërarchische wijze ordenen van thema's voldoende om de belevingswerelden van individuen te begrijpen? Is bijvoorbeeld de angst voor een dreigend ontslag een subthema van het onderwerp 'reorganisatie', of een constant aanwezige emotie in het leven van de respondent? Hoe dient een onderzoeker objectief wetenschappelijk te blijven wanneer een hiërarchische ordening van onderzoeksgegevens geen recht lijkt te doen aan de realiteit van zijn of haar respondenten?

Gedurende dit onderzoek ben ik steeds gefascineerd geweest door de 'Ufactor'. Ik was gefascineerd door de positieve energie en toewijding van leden van het kernteam aan de 'Ufactor'. Ik was gefascineerd door een grootschalige verandering, waar jaren aan tijd, geld en energie in is gestoken en die tegelijkertijd stilletjes lijkt te zijn vergeten. Ik was verbaasd dat Sjoerd de 'Ufactor' in het voorjaar van 2014 "een grote faal" noemde. Er leek een enorme kloof te bestaan tussen medewerkers voor wie de 'Ufactor' alles leek te zijn en voor medewerkers die het begrip amper herkende. Dat iedereen de 'Ufactor' op zijn of haar eigen manier interpreteerde kon dan ook niet het (enige) antwoord zijn. Er was meer, veel méér. Met behulp van de narratieve analysemethode en met aandacht voor het taalgebruik van mijn respondenten, heb ik getracht dit 'méér' boven water te krijgen. Hadden experts en publieksdienstverleners elkaars belevingswereld en taalgebruik beter begrepen, dan was de 'Ufactor' misschien niet stilletjes afgeschreven. Misschien had de 'Ufactor' dan de verwachtingen uit 2011 waargemaakt. De 'Ufactor' mag dan weliswaar niet meer bestaan, maar in 2016 zullen in heel Nederland nog vele organisaties 'Het Nieuwe Werken' implementeren.

Misschien wel met gebruikmaking van een eigen term zoals de 'Ufactor' en ongetwijfeld uitgevoerd door een groepje HRM-adviseurs, organisatieadviseurs en verandermanagers. De boodschap van deze scriptie aan het adres van dergelijke professionals is dat men zich dient te realiseren dat men deel uitmaakt van verschillende discours. Bijvoorbeeld het discours dat hogeropgeleiden met elkaar delen of het discours dat professionals gebruiken om elkaar te begrijpen. Of bijvoorbeeld een 'Ufactorachtig' discours dat mensen in een organisatie op basis van lidmaatschap in- of uitsluit. Wie oog heeft voor het dominante discours in een organisatie kan achterhalen wie in een organisatie de macht heeft. In het geval van de gemeente Utrecht lijkt de versmalling en afschrijving van de 'Ufactor' het gevolg van de gemeentesecretaris die de voorkeur gaf aan 'Via B'.

Taal is, in de bewoording van Antoine de Saint-Exupery, “de bron van misverstanden.” Het is niet voor niets dat ik in het eerste gedicht van deze scriptie naar de experts heb verwezen als 'raadselgevers.' Maar taal kan ook, mits ontdaan van aannames, jargon en retoriek, gebruikt worden om elkaar beter te begrijpen. Deze boodschap richt ik niet alleen tot professionals, maar ook tot mijn medestudenten en mijzelf als potentiële 'expert' op het gebied van organisatieverandering.

Een tweede reden voor de gearceerde passage aan het begin van dit deelhoofdstuk is creativiteit. Gedurende dit onderzoek heb ik steeds gespeeld met de opgave die kwam kijken bij het tonen van mijn interpretatie van de onderzoeksgegevens. Ik wilde mijn interpretatie van de belevingswerelden van mijn respondenten niet alleen beschrijven, ik wilde deze ook verbeelden. Ik heb mijzelf herhaaldelijk de vraag gesteld of onderzoeksrapportages eigenlijk wel passen bij narratief onderzoek en de werkelijkheid van de gemeente zoals ik die probeerde te begrijpen en te tonen. Schriftelijke communicatie, in de vorm van een onderzoeksrapportage, maakt immers onderdeel uit van een wetenschappelijk discours waar slechts een klein deel van de samenleving toegang toe heeft. Een film, toneelstuk of (beeld)verhaal, als middel om in de toekomst onderzoeksresultaten te tonen en toegankelijk te maken voor een groter publiek, lijkt mij een spannend idee. Ik daag de wetenschap graag uit daarover verder na te denken.

Tot slot rest mij de opmerking dat narratief onderzoek complex en tijdrovend kan zijn. Op niet al mijn vragen heb ik antwoord gekregen. Ik heb bijvoorbeeld geen antwoord gekregen op de vraag wat nu zo typisch Utrechts was aan de 'Utrechtse manier van werken'. Ook niet op de vraag of de gemeente wellicht een verouderd werkconcept heeft ingevoerd. Deze scriptie kan toekomstige organisaties met een interesse in 'Het Nieuwe Werken' zeker helpen met de vraag of 'Het Nieuwe Werken' nog actueel is. Maar of de gemeente het concept, net als Marissa Mayer van Yahoo in 2014, weer (gedeeltelijk) moet afschaffen mag niet geconcludeerd worden. Dergelijke vragen zijn moeilijk te beantwoorden op basis van veertien respondenten. Narratief onderzoek is niet de heilige graal van het kwalitatieve onderzoeksdomein en zal waarschijnlijk ook niet snel 'panklare' aanbevelingen opleveren. Echter, deze methode heeft de potentie om, vooral in de vorm van verkennend onderzoek, erg waardevol te zijn. In mijn geval mogen toekomstig onderzoekers bepalen wat nu zo typisch Utrechts was aan de 'Ufactor'. En of de 'Ufactor' 'Het Normale Werken' of toch “één grote faal” was.

Nawoord

In Search Of Cinderella

*From dusk to dawn,
From town to town,
Without a single clue,
I seek the tender, slender foot
To fit this crystal shoe.
From dusk to dawn,
I try it on
Each damsel that I meet.
And I still love her so, but oh,
I've started hating feet.*

Shel Silverstein

Literatuurlijst

- Baane, R. (2011). Het nieuwe werken ontrafeld. Over Bricks, Bytes en Behavior. *Tijdschrift voor HRM*, 1, 1 – 17.
- Basten, F.M.R.C. (2015). A Multiple Analysis Approach for Narrative Sociology of Every Day Life. In Moenandar, S.J. & Kavner Miller, N. (Eds). *Not Ever Absent. Storytelling in Arts, Culture and Identity Formation*. Inter-disciplinary Press. Oxford: United Kingdom, 143-152.
- Berkel, E. van., Esch, R. van. & Meer, J. van der. (2011). *De Betekenis van Het Nieuwe Werken voor het Ministerie van Veiligheid & Justitie. Ervaringen, visies en verwachtingen van Rijksambtenaren* (Tweedejaars kwalitatief onderzoek).
- Beijer, M., Van der Voordt, T & Hanekamp, J. (2011). Het Nieuwe Werken onder het ontleedmes. *Facility Management Magazine*, 187, 18 – 23.
- Berendsen, L. (2007). Bureaucratische drama's. Publieke managers in relatie tot verzekeringsartsen. (Proefschrift).
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Amsterdam: Boomonderwijs.
- Bijl, D. (2009). *Aan de slag met het nieuwe werken*. Zeewolde: Par CC.
- Breukelen, W. van., Makkenze, S. & Waterreus, R. (2014). Kernaspecten van Het Nieuwe Werken en een checklist om deze in kaart te brengen. *Gedrag & Organisatie*, 27 (2), 157 – 187.
- Cheney, G., Tompkins, P. K., (1987). Coming to Terms with Organizational Identification and Commitment. *Central States Speech Journal*, 38 (1), 1 – 15.
- Demerouti, E., Derks, D., Brummelhuis, L. L. ten. & Bakker, A. B. (2014). New Ways of Working: Impact on working conditions, work, family balance and well-being. In Kanunika, C. & Hoonakker, P. (Eds.). *The impact of ICT on quality of working life*. Springer Science.
- Drucker, P. F. (1988). The coming of the new organization. *Harvard Business Review*.
- Gemeente Utrecht (2009) *Besluitenhistorie*. Utrecht: gemeente Utrecht, Projectorganisatie Stationsgebied.
- Gemeente Utrecht (2011) *Via B Organisatiestrategie*. Utrecht: gemeente Utrecht, Bestuurs- en Concerndienst.
- Gemeente Utrecht (2013) *Verder Via B*. Utrecht: gemeente Utrecht, Bestuurs- en Concerndienst.
- Hazen, M. A. (1993). Towards polyphonic Organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 6 (5), 15 – 25.
- Hosking, D. M. & McNamee, S. (Eds.). (2006). *The Social Construction of Organization*. Liber & Copenhagen Business School Press.
- Lee, M. van. (2013) Medewerkersonderzoek. Samenvatting Gemeente Utrecht. Internetspiegel.
- McKay, P. (2009). Archetypes. Evolve Now Mind Institute.
- Miller, C. C. & Perloth, N. (2013, 5 maart). Yahoo says new policy is meant to raise morale. *The*

New York Times. Geraadpleegd via <http://www.nytimes.com>.

Over Het Nieuwe Werken (2015) *Special Over Het Nieuwe Werken*. Alphen aan de Rijn: Vakmedianet.

Peters, P., Poutsma, E., Heijden, B.I.J.M., van der., Bakker, A. B. & Bruijn, T., de. (2014). Enjoying new ways to work: an HRM-proces approach to study flow. *Human Resource Management*, 53 (2), 271 – 290.

Taifel, H. (1982). *Social Identity and Intergroup Relations*. Cambridge: Cambridge University Press.

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

Tiggelaar, B. (2013, 20 april). Het irrationele effect van afstand. NRC. Geraadpleegd via <http://www.nrc.nl>.

Verdonschot, S., Dewulf, L., Rooij, M. van. & Smits, B. (2008). *Literatuuronderzoek: maak werk van kenniswerk!* Kessels & Smit, Utrecht.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Verenigde Staten: SAGE Publications.

Yanow, D. (2000). Seeing Organizational Learning: A 'Cultural' View. *SAGE Social Science Collections*, 7 (2), 246 – 268.