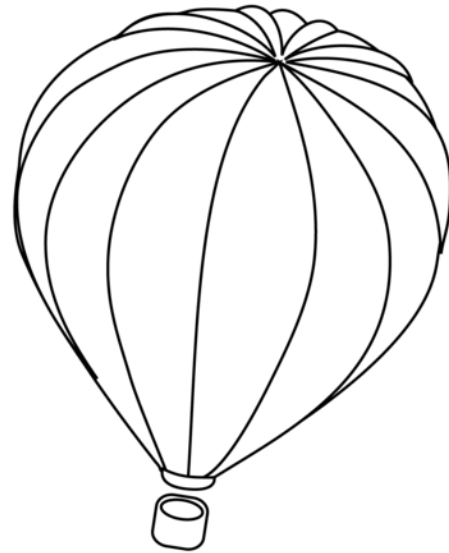


# Mind The Gap?!

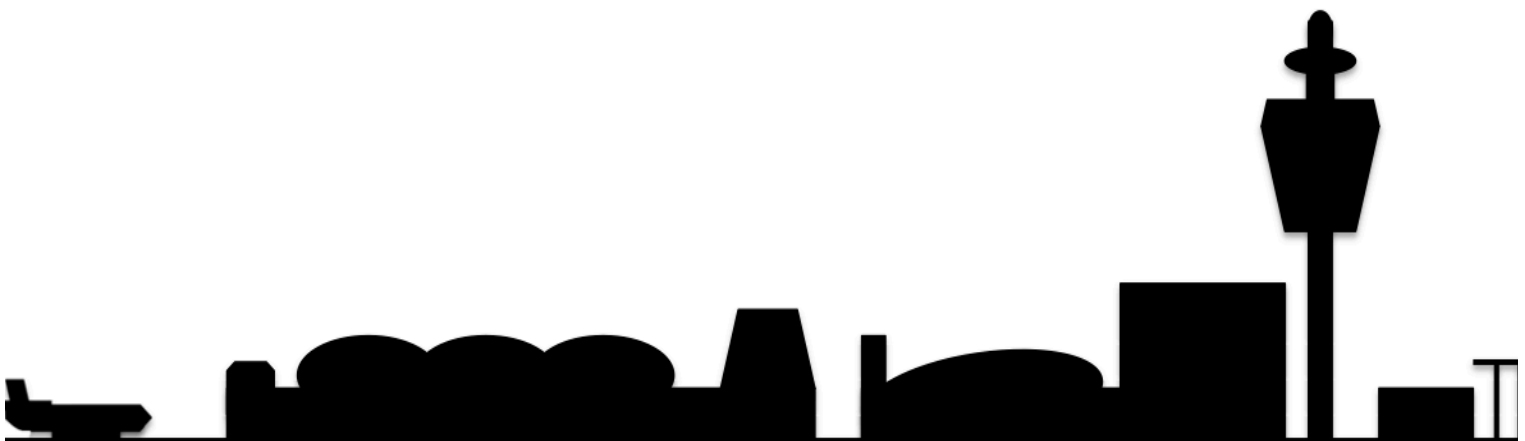


Een onderzoek naar de betekenis van het  
verandertraject Business Alignment op de afdeling  
Corporate Procurement van Schiphol Group.

Eefke Klok

Masterthesis Organisaties, Verandering en Management

Augustus 2016





**Universiteit Utrecht**



Een onderzoek naar de betekenis van het verandertraject Business Alignment op de afdeling Corporate Procurement van Schiphol Group

Eefke Klok

3812251

[e.l.t.klok@students.uu.nl](mailto:e.l.t.klok@students.uu.nl)

Master Organisaties, Verandering en Management

Departement Bestuurs- en Organiseringswetenschap

Universiteit Utrecht

Augustus 2016

Begeleiding Universiteit:

Jeroen Vermeulen

Begeleiding Schiphol Group:

Maarten van der Scheer

Kelly van Herten

## Voorwoord

‘Et Voilà!’ Dat waren de eerste woorden die in mij opkwamen bij het schrijven van dit voorwoord. Dat zijn ook de woorden die het best omschrijven hoe ik mij op dit moment voel, bij het inleveren van mijn scriptie en dus het afronden van het onderzoek waar ik de afgelopen zeven maanden enorm hard aan heb gewerkt. Het was een roerige periode vol interessante gesprekken en energieke gebeurtenissen, maar ook een periode vol onzekerheden waarin ik toch ook wel veel met mijn handen in het haar heb gezeten.

Ik heb tijdens deze periode kennis mogen maken met de wondere wereld van een vliegveld. Een vliegreis en bezoekje aan Schiphol zullen niet meer hetzelfde zijn als voordat ik hier begon. Met een kritische blik loop ik vanaf nu over het vliegveld met oog voor de vele details en processen die een organisatie als deze met zich meebrengt. Naast het feit dat er een wereld voor mij open ging op vliegveldgebied, heb ik ook kennis mogen maken met het fenomeen inkopen. Hoewel ik me bewust was van het bestaan van de inkoopafdeling, had ik van tevoren eerlijk gezegd geen flauw idee wat daar precies allemaal gebeurde. Het is door mijn aanwezigheid op deze afdeling dat ik bijna alle facetten van Schiphol voorbij heb zien komen, door het brede veld dat het inkopen betreft. Ik kan me zelfs een klein beetje inkoper noemen, doordat ik me, onder leiding van Inkoopster Maud, verdiept heb in het inkopen van de dienst voor relatiegeschenken van Schiphol. Het is ook gedurende deze periode geweest dat ik actief voor een lange periode een interne organisatieverandering en alles wat dat met zich mee brengt heb mogen bestuderen. De kennis die ik het afgelopen jaar heb opgedaan in de master, kreeg hier dan ook een duidelijke plek.

Deze mogelijkheden heb ik zeker niet alleen aan mijzelf te danken. Ik wil dan ook allereerst Maarten bedanken, die mij een afstudeerplek bood op de afdeling Inkoop. Ik hoop dat ik de antwoorden heb gegeven waar je op hoopte voor de toekomst van Business Alignment. Daarnaast bedank ik Kelly voor het actief begeleiden van mijn onderzoek vanuit Schiphol en de vele koffiemomenten waar we openlijk konden sparren over hetgeen wat ik zag en hoorde. Uiteraard bedank ik ook hartelijk al mijn andere participanten voor hun deelname aan mijn onderzoek, zowel vanuit de afdeling Inkoop als daarbuiten. Het klinkt cliché, maar zonder jullie geen onderzoek!

Ook Jeroen, mijn scriptiebegeleider vanuit de universiteit, uiteraard bedankt. Niet alleen voor het aanhoren van al mijn hersenspinsels en soms ietwat emotionele tirades tijdens onze feedbackmomenten, maar ook zeker voor de inhoudelijke begeleiding gedurende mijn scriptieperiode. Eeke, bedankt voor je scherpe feedback en niet te vergeten Pleun, bedankt voor je eeuwige kritiek. Dit was niet mogelijk zonder jou. En Lars, vriendinnen en biebmaatjes, jullie maakten de zomer in de bieb toch een stuk minder zwaar ☺.

Het is nu toch echt ten einde, ik ben zo goed als student af. Voor u ligt een masterscriptie als resultaat. Ik weet niet, gezien het aantal pagina's, of dit voor iedereen zo geldt maar: enjoy!

Utrecht, 14 augustus 2016

Eefke Klok

## **Managementsamenvatting**

Dit interpretatieve onderzoek focust zich op Business Alignment, een verandertraject op de afdeling Inkoop van Schiphol Group. Business Alignment is 2,5 jaar geleden geïntroduceerd ter verbetering van de samenwerking van de afdeling Inkoop met de rest van Schiphol Group, aangeduid als de business. Centraal in dit onderzoek staat de betekenisgeving die zowel het management als de medewerkers geven aan Business Alignment en de bijdrage van het verandertraject aan de gewenste organisatieverandering volgens de afdeling en de business. Aan de hand van interviews, observaties, documenten en creatieve onderzoeksmethoden komt naar voren dat er een tweedeling lijkt te zijn in hoe het management betekenis geeft aan de verandering en hoe de medewerkers Business Alignment ervaren. Deze tweedeling is terug te zien op verschillende momenten in het proces van de organisatieverandering, namelijk in de totstandkoming, gedurende de uitvoering en bij het resultaat. De top-down totstandkoming van het programma blijkt ook nu nog een uitwerking te hebben op de ervaringen rondom Business Alignment. Hoewel het management probeert de medewerkers bij de verandering te betrekken, ervaren deze medewerkers het niet als een verandering die hen aangaat. Ze voelen zich niet verbonden met het programma en zien het als iets wat voornamelijk het management wil. Desondanks geven de participanten van zowel de afdeling als de business wel aan dat de samenwerking is verbeterd. Hier blijken echter ook andere ontwikkelingen en initiatieven op de afdeling aan te hebben bijgedragen. De belangrijkste conclusie die kan worden getrokken naar aanleiding van dit onderzoek is dat de participanten de waarde inzien van een goede samenwerking met de business, maar dat Business Alignment in de huidige vorm leidt tot verdeeldheid in plaats van tot een betere samenwerking. Hierbij verschillen de ervaringen over de door het management bepaalde visie en aanpak. Het is dan ook van belang dat het management zich bewust wordt van deze verschillen en het perspectief van de medewerkers meeneemt in de organisatieverandering en de ontwikkeling van de afdeling.

# Inhoudsopgave

<b>1 Inleiding</b>	<b>6</b>
1.1 Aanleiding	7
1.2 Probleemschets	9
1.3 Doel- en vraagstelling	10
1.4 Onderzoeksbenadering	11
1.5 Leeswijzer	11
<b>2 Theoretische concepten</b>	<b>12</b>
2.1 Organisatieverandering vanuit het binnen- en buitenkantperspectief	13
2.2 Geplande verandering	15
2.3 De procesbenadering	17
2.4 Betekenisgeving en organisatieverandering	18
2.5 Verandering en het verleden	20
2.6 Samenvattend	22
<b>3 Methodologie</b>	<b>23</b>
3.1 Een interpretatieve benadering	24
3.2 Case study	24
3.3 Participanten	25
3.4 Methoden van onderzoek	26
3.5 Analyse	29
3.6 Ethische dilemma's als onderzoeker	30
3.7 Kwaliteitscriteria	30
3.8 Samenvattend	32
<b>4 Bevindingen</b>	<b>33</b>
4.1 De totstandkoming van Business Alignment	34
4.2 De uitvoering van Business Alignment	39
4.3 Een verandering in Business Alignment	49
<b>5 Analyse</b>	<b>55</b>
5.1 Top-down management vs. actie op de werkvloer	56
5.2 Plan vs. emergentie	58
5.3 Verleden vs. het heden	59
5.4 De spanning tussen het binnenkant- en buitenkantperspectief	60
<b>6 Conclusie</b>	<b>62</b>
6.1 De centrale vraagstelling	63
6.2 Aanbevelingen	65
6.3 Suggesties voor vervolgonderzoek	66
<b>Literatuurlijst</b>	<b>67</b>
<b>Bijlage 1: Topiclijst Inkoop</b>	<b>71</b>
<b>Bijlage 2: Topiclijst business</b>	<b>72</b>
<b>Bijlage 3: Email foto opdracht</b>	<b>73</b>
<b>Bijlage 4: Flightplan Business Alignment</b>	<b>74</b>
<b>Bijlage 5: Antwoorden foto opdracht</b>	<b>75</b>

# 1 Inleiding



*Afbeelding 1: het vertrek (archief Schiphol, 2016)*

*Op het moment dat een vliegtuig opstijgt is er altijd een lichte spanning voelbaar. Als passagier geef je je over aan de bemanning van het vliegtuig en vertrouw je erop dat wordt gezorgd dat je veilig aankomt op de eindbestemming. Maar er heerst niet alleen spanning over de veiligheid, maar ook over het avontuur. Veel passagiers zijn op weg naar een mooie bestemming in een ander land of gaan juist weer terug naar huis.*

Deze scriptie gaat over het programma Business Alignment, een verandertraject op de afdeling Corporate Procurement van Schiphol Group. In dit inleidende hoofdstuk vindt de kennismaking plaats met het onderwerp en het onderzoeksveld. Allereerst wordt de aanleiding van het onderzoek geschetst. Vervolgens geef ik een probleemschets, die wordt gevolgd door de doelstelling en centrale vraagstelling. Ook zal er kort aandacht besteed worden aan het perspectief dat is gehanteerd gedurende het onderzoek. Het hoofdstuk eindigt met een leeswijzer voor dit onderzoeksrapport.

Een fijne reis!

## 1.1 Aanleiding

*“We zijn tijdens de bijeenkomsten geen inkoper meer, maar het programmateam Business Alignment. We hebben maar één doel en dat is: er moet een acht komen van de klant. En dat doen we met een paar slimme projecten. Als ik het zo uitleg is het heel simpel. Maar het gaat helaas met ups en downs.” (Participant 1)*

Het begrip Business Alignment is ruim 2,5 jaar geleden geïntroduceerd op de afdeling Corporate Procurement van Schiphol Group, ook wel Inkoop genoemd. De destijds nieuwe directeur stelde vast dat deze afdeling niet goed geïntegreerd was met de rest van het bedrijf. Om de samenwerking met de rest van de organisatie, door Inkoop aangeduid als de business, te verbeteren en als stafafdeling meer op één lijn te komen met deze business werd door het management Business Alignment opgericht. Een “*simpel*” verandertraject, dat is wat Business Alignment volgens de manager (P1) zou moeten zijn. Het programma wordt aangestuurd door één van de managers op de afdeling Inkoop. In de huidige programmavorm is een deel van de medewerkers op de afdeling Inkoop gezamenlijk verantwoordelijk voor het bedenken en implementeren van projecten ter verbetering van de samenwerking met de rest van de organisatie. De rest van de afdeling wordt door het resultaat van de projecten automatisch meegenomen in de verandering met als einddoel: het waarderingcijfer acht van de business (P1). Zoals het wordt omschreven klinkt het als een duidelijk plan met een helder doel. De laatste zin van bovenstaande quote: “*maar het gaat helaas met ups en downs*”, suggereert echter dat het simpele programma niet geheel volgens plan verloopt en dat de gewenste verandering nog niet is bereikt.

### 1.1.1 Verandering als strategie

Veel organisaties hebben, net als Schiphol Group, te maken met verandering. De norm heerst dat organisaties zich constant moeten aanpassen aan hun omgeving om bij te kunnen blijven met technologische ontwikkelingen, sterke competitie in een snel veranderende wereld. Om niet achter te blijven is verandering vaak het toverwoord. Dit veranderen gebeurt het liefst zo snel en effectief mogelijk en dit heeft tot gevolg dat veel organisaties massaal (externe) adviseurs inschakelen om deze verandering vorm te geven in een mooi plan. Vervolgens is het de taak van de managers om het plan uit te rollen over de organisatie zodat de gewenste verandering kan worden bereikt. De meest gedetailleerde plannen, trajecten en strategieën worden ontworpen door en voor organisaties om de gewenste verandering te bewerkstelligen. Homan (2008; 2010) omschrijft de deze aanpak als iets wat toebehoort aan het buitenkantperspectief op organisatieverandering. Het buitenkantperspectief, door Homan (2008; 2010) ook wel het ballonvaarders perspectief genoemd, gaat ervan uit dat degenen die organisaties overzien kunnen beslissen welke veranderingen moeten worden ondergaan. In veel gevallen is dit de top van de organisatie.

*“Net zoals een ballonvaarder zweeft de manager over het organisatielandschap en beslist hij waar en op welke momenten er zandzakken vanuit de ballon naar beneden moeten worden geworpen.” (Homan, 2008, p.7)*

De zandzakken die worden omschreven staan hier voor de welbekende interventies, veranderprogramma's, communicatieplannen, heisessies etc. gericht om mensen in beweging te krijgen richting de veranderdoelen (Homan, 2008, p.7). Business Alignment lijkt op het eerste oog vanuit het buitenkantperspectief te zijn opgericht, waarbij het management door middel van een verandertraject de gewenste organisatieverandering probeert te bewerkstelligen.

### **1.1.2 De casus**

Het onderzoek van deze scriptie heeft plaatsgevonden binnen de organisatie Schiphol Group. Schiphol Group is de eigenaar van de luchthavens Schiphol Airport, Rotterdam the Hague Airport, Lelystad Airport en heeft een meerderheidsbelang in Eindhoven Airport. Schiphol Group heeft 2.000 medewerkers en omschrijft zich als een regie-organisatie, waarbij het beheren en exploiteren van Schiphol de belangrijkste functie is. In de loop der jaren is de luchthaven Schiphol uitgegroeid tot een van de grootste hubairports in Europa, met 322 directe bestemmingen en 58,2 miljoen reizigers. Naast het vervoeren van reizigers en vracht zijn er ook een vijfhonderdtal bedrijven gevestigd op het luchthaventerrein met in totaal ongeveer 65.000 werknemers (Schiphol, 2016). Als eigenaar van de grootste luchthaven van Nederland geeft Schiphol Group aan zich als organisatie constant te moeten blijven ontwikkelen om de concurrentie van andere luchthavens te kunnen bijbenen. Daarnaast willen ze zich als belangrijke economische grootmacht voor Nederland blijven profileren. Verandering is binnen deze ontwikkel- en groeiedachte dus onvermijdelijk. Zo ook op de afdeling Corporate Procurement van Schiphol Group. Corporate Procurement is een stafafdeling met 50 medewerkers en verantwoordelijk voor alle inkooptrajecten van Schiphol Group. Door de centralisatie van de inkoopafdeling wordt er van alles ingekocht, van pennen tot aan landingsbanen. De afdeling heeft haar missie als volgt geformuleerd: "*Corporate Procurement verbindt de mogelijkheden in de markt op professionele wijze aan de ambitie van de business van Schiphol*" (Schiphol, 2016). In oktober 2013 is door de toenmalige directeur een veranderprogramma opgericht op de afdeling, bestaande uit twee delen: Business Alignment en Marktbenadering. Dit programma houdt in dat de ene helft van de afdeling zich naast het inkoopwerk bezig houdt met verbeteringen rondom Business Alignment en dus de samenwerking met de rest van Schiphol Group. De andere helft houdt zich ook met verandering bezig, maar dan met de positie van Schiphol Group en verbetering hiervan ten opzichte van de markt, onder de naam Marktbenadering. Dit onderzoek focust zich op Business Alignment, omdat dit programma een interne organisatieverandering behelst en daar de behoefte van het doen van onderzoek vanuit de organisatie dan ook het grootst was.

Business Alignment is bedacht omdat de directeur destijds vond dat de afdeling Inkoop niet optimaal functioneerde. Vanuit die opinie is er samen met het management een manier bedacht waarop de afdeling Inkoop moest gaan veranderen. Sinds de start is er echter veel gebeurd op de afdeling en sinds september heeft Business Alignment een nieuw impuls gekregen. Het afgelopen jaar is er gewerkt aan verschillende projecten en initiatieven binnen Business Alignment om de samenwerking met de business te verbeteren. Deze projecten waren gericht op verschillende aspecten die, volgens het programmateam van Business Alignment, verbeterd kunnen worden.



De aspecten zijn: samenwerking, het updaten van systemen, het meten van Business Alignment en communicatie (zie bijlage 4: Flightplan). Binnen deze aspecten lag met name de focus op de verbetering in processen. Veel van deze projecten zijn inmiddels voor een deel afgerond en het management is erg benieuwd naar het resultaat van de afgelopen tijd. Zijn ze inmiddels dichterbij het gestelde doel van een acht als waardecijfer en wat is er veranderd? En wat is er nog voor nodig om de acht te bereiken?

## 1.2 Probleemschets

Het management op de afdeling Inkoop twijfelt er niet aan dat de samenwerking is verbeterd en er wordt veel tijd en energie gestoken in het programma Business Alignment. Het is volgens het management immers een belangrijk onderdeel van de inkoopfunctie. Echter klinken er ook geluiden, vanuit met name de medewerkers op de afdeling, dat het programma langer duurt dan gepland; dat het weinig concrete resultaten voortbrengt; dat het geen prioriteit heeft en dat er weinig motivatie te bespeuren is bij het programmateam van Business Alignment. Niet iedereen op de afdeling lijkt dus hetzelfde te denken over de verandering. Ondanks de overtuiging van het management dat wat wordt gedaan juist is, geven de verschillende geluiden op de afdeling aan dat er waarschijnlijk van alles speelt rondom Business Alignment en wordt er openlijk getwijfeld over de voortgang. Deze geluiden in combinatie met de vraag van het management om te onderzoeken wat het programma precies teweeg heeft gebracht, geven ook aan dat het management vanuit haar luchtballon beperkt zicht lijkt te hebben op het resultaat of de gewenste verandering behaald is en wat er nog voor nodig is om dit te bereiken. Door het buitenkantperspectief dat wordt gehanteerd, ontbreekt het zicht op wat Business Alignment nou daadwerkelijk teweeg brengt op de werkvloer.

### 1.2.1 Het binnenkantperspectief

Homan (2008; 2010) pleit dan ook voor een aanvullend perspectief op organisatieverandering. Het buitenkantperspectief is volgens hem niet toereikend en ook uit empirisch onderzoek blijkt dat 70% van de verandertrajecten mislukken (Homan, 2008; Beer & Nohria, 2000). Tegenover het perspectief van de ballonvaarders plaatst hij het veld waar alle verandertrajecten en interventies landen, het landschap. Homan (2008; 2010) introduceert hierbij het binnenkantperspectief op verandering. Hierbij is niet het management het uitgangspunt maar de doelgroepen voor wie de verandering is bedoeld en dan vooral de wijze waarop deze doelgroepen omgaan met hetgeen wat op ze afkomt. De buitenkant van de verandering is al datgene dat er op de mensen afkomt. De binnenkant besteedt aandacht aan hoe alle veranderkundige activiteiten en de betrokken mensen daarbij op hen over komen (Homan, 2008).

Doordat het buitenkantperspectief in veel gevallen dominant is, worden medewerkers, die een belangrijk onderdeel zijn van de organisatieverandering, vaak niet op juiste manier betrokken bij een verandering. Medewerkers zien hun stem dan ook niet of op een onjuiste manier vertegenwoordigd in de interventies en veranderprogramma's die op hen afkomen. Het niet op de juiste manier betrekken van medewerkers wordt echter vaak, door met name personen aanwezig in de luchtballon, niet genoeg erkend. Het gevolg kan zijn dat het verandertraject anders uitpakt dan verwacht of zelfs mislukt.

Business Alignment lijkt in eerste instantie dus ook vanuit dit buitenkantperspectief opgericht. De toenmalig directeur stelde vast dat de afdeling er niet goed voor stond, waarop er door het management werd besloten dat Business Alignment voor verandering moest zorgen. De beslissing om te veranderen en de ‘zandzakken naar beneden te gooien’ in de vorm van Business Alignment is gemaakt vanuit de gedachte dat het management vast kan stellen wat er moet veranderen. De medewerkers lijken hier niet bij te zijn betrokken. Vervolgens heeft het management nog een aantal stappen genomen om het verandertraject te verbeteren, maar de vraag of er vooruitgang wordt geboekt blijft. Om inzicht te krijgen in de status van de verandering en de verschillende geluiden is het binnenkantperspectief noodzakelijk. Hoe beleven de medewerkers de verandering en alle gebeurtenissen daaromheen? En wat is de invloed van de medewerkers op het bereiken van verandering? Hoewel zij degenen zijn voor wie het verandertraject is opgericht, lijkt het management tot nog toe de boventoon te voeren in de organisatieverandering. Hierbij is ook de vraag hoe de partij aan de andere kant van de samenwerking, de business, momenteel de samenwerking met Inkoop ervaart. Business Alignment lijkt in eerste instantie door niet iedereen bij Inkoop op dezelfde manier te worden geïnterpreteerd en ervaren. De spanning tussen de gewenste situatie van het programma en de werkelijkheid waarin het zich nu bevindt, roept vragen op over de huidige aanpak en het perspectief dat de boventoon voert bij Business Alignment. Daarnaast is de vraag of het bijdraagt aan de gewenste verandering die het management graag wil zien. Is er wel echt iets veranderd de afgelopen jaren en hoe kijken medewerkers aan tegen het programma en hetgeen dat wordt gepoogd te bereiken?

### 1.3 Doel- en vraagstelling

De intellectuele doelstelling van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de betekenis die medewerkers geven aan het veranderprogramma Business Alignment. Daarnaast is er het streven om inzicht te verkrijgen in de processen en dynamieken die dit teweeg brengt op de afdeling en de eventuele invloed daarvan op de (gewenste) organisatieverandering. Ook kan het onderzoek bijdragen aan de discussie over de maakbaarheid van verandering vanuit het buitenkantperspectief en de waarde van een veranderaanpak op de manier zoals die binnen deze organisatie en afdeling vorm krijgt.

Leidend in het vervolg van dit onderzoek en in het licht van dit doel is dan ook de volgende onderzoeksvraag:

*Hoe geven de medewerkers op de afdeling Inkoop betekenis aan Business Alignment en hoe heeft dit programma bijgedragen aan de (gewenste) organisatieverandering volgens de medewerkers en de business?*

Toelichting op de onderzoeksvraag:

*Medewerkers op de afdeling Inkoop:* Hoewel de betekenisgeving van de medewerkers centraal staat, zijn in het kader van het onderzoek zowel medewerkers als leidinggevenden op de afdeling onderzocht. Daarnaast hebben er ook interviews plaatsgevonden met medewerkers uit de business omdat zij onderdeel zijn van de samenwerking die wordt gepoogd te verbeteren en zo ook bij de verandering betrokken zijn. Verdere specificatie van de participanten vindt plaats in hoofdstuk 3 (Methodologie).

*Betekenisgeving:* Het begrip betekenisgeving zal in dit onderzoek centraal staan. Om inzicht te krijgen in het proces en de dynamieken rondom de organisatieverandering is het van belang om te kijken hoe deze verandering geleefd en beleefd wordt op de afdeling Inkoop en in de business. Dit begrip zal verder worden toegelicht in hoofdstuk 2 (Theoretische concepten).

*Gewenste organisatieverandering:* De gewenste organisatieverandering is een goede samenwerking met de business, wat op dit moment door de manager geformuleerd wordt als “*het rapportcijfer acht krijgen van de business*” (P1).

#### **1.4 Onderzoeksbenadering**

De benadering van het onderzoek is kwalitatief. Bij kwalitatief onderzoek gaat men ervan uit dat de percepties, interpretaties en betekenissen die mensen toekennen aan een situatie van invloed zijn op het handelen van mensen (Blumer, 1969). Kwalitatief onderzoek wordt gezien als een studie naar de werkelijkheid vanuit het perspectief van de onderzochten en is daarom een passende benadering om verschillende manieren van betekenisgeven te kunnen ontdekken en begrijpen (Marshall & Rossman, 1999). Het doel van het onderzoek is dan ook niet om de werkelijkheid te verklaren, maar juist de werkelijkheid te beschrijven zoals deze door de participanten wordt beleefd. De bevindingen staan in dit onderzoek dan ook centraal, waarbij ik door middel van een interpretatieve case study data heb vergaard. Om de betekenisgeving en de kern daarvan voor Business Alignment te achterhalen is gebruik gemaakt van observaties, interviews, documenten en visuele onderzoeksmethoden. De theorie die in deze scriptie wordt behandeld, dient om het verhaal van de bevindingen te ondersteunen en in een bredere context te plaatsten. De dialoog tussen literatuur en bevindingen vindt dan ook pas met name later in deze scriptie, in het analysehoofdstuk, plaats.

#### **1.5 Leeswijzer**

In dit hoofdstuk is een beschrijving gegeven van de context waarin het onderzoek zich bevindt en de aanleiding van het onderzoek. Daarnaast is de probleemstelling en onderzoeksvraag uiteengezet en de manier waarop deze benaderd wordt. In het volgende hoofdstuk zal ik een aantal richtinggevende concepten toelichten die aansluiten bij de discussie omtrent het buitenkant- en binnenkantperspectief op organisatieverandering. Hierbij wordt het begrip organisatieverandering en twee benaderingen die ten grondslag liggen aan de perspectieven uiteen gezet: de geplande verandering en verandering als een continue proces. Daarnaast wordt betekenisgeving, een centraal begrip uit de hoofdvraag, toegelicht. Tot slot zal ik de rol van het verleden bij een organisatieverandering bespreken. In het derde hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de verantwoording van het onderzoeksperspectief, de gebruikte onderzoeksmethoden en mijn rol als onderzoeker. Na deze verantwoording presenteer ik in het vierde hoofdstuk de bevindingen van het onderzoek. Aan de hand van een drietal kernthema's, namelijk de totstandkoming, de uitvoering en de verandering, bespreek ik uitvoerig wat er leeft rondom Business Alignment. In hoofdstuk vijf, de analyse, koppel ik deze bevindingen vervolgens aan de literatuur. Ik sluit af met de conclusie van het onderzoeksrapport waarin ik antwoord geef op de hoofdvraag, aanbevelingen doe voor de afdeling Inkoop en suggesties geef voor vervolgonderzoek.

## 2 Theoretische concepten



Afbeelding 2: kennis om te vliegen (archief Schiphol, 2016)

*Om een vliegtuig te besturen is kennis nodig. Maar ook om een vliegtuig veilig te laten landen en opstijgen en om dit proces te faciliteren is kennis nodig. Men wil weten hoe de wind staat, wat de regels zijn en hoe hetgeen wat ze zien in de lucht verklaard kan worden. Daarnaast vraagt het om een organisatie die reikt tot in de kleinste facetten. Kennis kan inzichten bieden en helpen om dingen beter te begrijpen.*

In dit hoofdstuk bespreek ik richtinggevende theoretische concepten die aansluiten bij de centrale vraagstelling van het onderzoek. In de inleiding is het concept organisatieverandering geïntroduceerd in het licht van het binnenkant- en buitenkantperspectief op verandering. De concepten die in dit hoofdstuk behandeld worden, geven meer richting aan deze perspectieven en bieden een verklaring voor de manier waarop ze zijn ontstaan en een plek krijgen in dit onderzoek. Allereerst zal er in paragraaf 2.1 gezocht worden naar een passende definitie van de organisatieverandering rondom Business Alignment, bekeken vanuit het binnen- en buitenkantperspectief. Vervolgens ga ik paragraaf 2.2 en 2.3 dieper in op de benaderingen die ten grondslag liggen aan het binnenkant- en buitenkantperspectief. Deze perspectieven komen namelijk grotendeels voort uit twee verschillende percepties op organisatieverandering: de geplande benadering en de procesbenadering. Na de benaderingen ga ik in op twee theoretische concepten die richting geven aan het binnenkantperspectief dat gehanteerd wordt dit onderzoek, dit zijn de concepten betekenisgeving en de rol van het verleden bij organisatieverandering. Deze concepten zullen behandeld worden in paragraaf 2.4 en paragraaf 2.5.

## 2.1 Organisatieverandering vanuit het binnen- en buitenkantperspectief

In deze scriptie staat het begrip organisatieverandering centraal. Er zijn veel ideeën en definities over organisaties en verandering, omdat wetenschappers met verschillende brillen naar verandering kijken (Weick & Quinn, 1999). In dit onderzoeksrapport is er voor gekozen om de verschillende uitgangspunten van organisatieverandering op te splitsen in twee perspectieven, gebaseerd op het werk van veranderkundige Thijs Homan (2008; 2010), dit zijn het binnenkant- en buitenkantperspectief. Om te kunnen begrijpen wat Business Alignment en dus een organisatieverandering precies inhoudt, zal in deze paragraaf gezocht worden naar een passende definitie van het begrip organisatieverandering die ik in dit onderzoeksrapport zal hanteren.

### 2.1.1 Organisatieverandering vanuit het buitenkantperspectief

Business Alignment is een verandertraject, gericht op het verbeteren van de samenwerking tussen de afdeling Inkoop en de rest van de organisatie van Schiphol Group. In de inleiding is uiteengezet dat Business Alignment voornamelijk vanuit het buitenkantperspectief op organisatieverandering lijkt te zijn opgezet. Bij het buitenkantperspectief op verandering bepaalt het management hoe de verandering vorm krijgt en wanneer deze geslaagd is. Van buitenaf wordt de verandering ingezet om de organisatie in beweging te krijgen.

Todd (1999) is een veranderkundige die verandering ziet als iets wat in de handen ligt van het management en deze verandering op een systematische wijze benadert die passend is voor het buitenkantperspectief. Hij definieert drie typen verandering die plaats kunnen vinden in een organisatie vanuit dit buitenkantperspectief gezien: radicale verandering, incrementele verandering en continue verbetering. Radicale verandering wordt omschreven als een verandering gericht op de basiswaarden van de organisatie: *“The organization is required to move from known and established behaviour patterns to new behaviours, of which the organization has no real experience”* (Todd, 1992, p. 238). Hierbij is de noodzaak om te veranderen duidelijk te herkennen. Het tweede type verandering die Todd (1999) definieert vanuit het buitenkantperspectief is incrementele verandering. Hierbij gaat het om verandering die in lijn is met de bestaande cultuur en doelen van de organisatie en meestal ontstaat vanuit de organisatie als een ‘competitive improvement’, zichzelf te verbeteren om de competitie voor te blijven. Als laatste is er nog de continue verbetering, waarbij het gaat om het bereiken van incrementele verbeteringen in een bestaand proces (Todd, 1992, p.238). Hoewel de typen verandering verschillen, hebben ze één overeenkomst en dat is dat ze voortkomen uit een bepaalde noodzaak om te veranderen. Deze noodzaak wordt vaak gesignaleerd en vervolgens geïmplementeerd door het management (Homan, 2010). Volgens Todd (1999) hebben radicale veranderingen vaak het meeste impact omdat het om duurzame gedragsverandering gaat. Deze gedragsverandering is volgens hem wel lastig en hierbij zijn goede uitkomsten volgens hem dan ook niet gegarandeerd. Het management wordt hier wel gezien als de partij die de gedragsverandering kunnen bewerkstelligen. Vanuit de definities van Todd (1999) is Business Alignment in eerste instantie geen radicale verandering, het gaat immers niet om de gehele organisatie maar slechts één afdeling, namelijk Inkoop. De verandering neigt dan meer naar het type incrementele verandering of zelfs de continue verbetering. Op de afdeling worden namelijk verbeteringen aangebracht in de samenwerking en in het proces dat wordt doorlopen.

Toch blijkt dat vanuit dit buitenkantperspectief de verandering bij Business Alignment, ondanks dat deze volgens Todd (1999) niet omschreven wordt als radicaal, lastiger is dan gedacht en de medewerkers lijken hierbij niet te doen wat van ze verwacht wordt. Volgens Homan (2008) komt de moeilijkheid in het veranderen doordat de verandering slechts als tweeledig wordt gezien. Aan de ene kant staat het management die probeert om de verandering te bewerkstelligen en mensen en processen te laten veranderen. Aan de andere kant staan de medewerkers, die doen alsof zij veranderen, zonder dat ze écht in beweging komen. Homan (2008) omschrijft dit ook wel als ‘on stage behaviour’ en ‘off stage behaviour’ (p.11). Op het podium doet iedereen actief mee met de interventies en workshops, maar zodra men van het podium afstapt wordt er weer overgegaan naar de orde van de dag zonder dat daadwerkelijk iets is veranderd.

### **2.1.2 Organisatieverandering vanuit het binnenkantperspectief**

Homan (2008; 2010) introduceert het binnenkantperspectief op organisatieverandering, waarbij de medewerkers en hun gedrag als uitgangspunt worden genomen voor de verandering. Tsoukas & Chia (2002) bewegen met hun definitie van verandering meer richting het binnenkantperspectief op organisatieverandering en het belang van de medewerkers daarbij. Zij beargumenteren dat een verandering per definitie gericht is op het doorbreken van het gedrag, handelen en de gewoontes van medewerkers, ongeacht de omvang van een verandering (Tsoukas & Chia, 2002). De verandering rondom Business Alignment betreft niet alleen het gedrag van medewerkers, maar ook de verbetering van processen en systemen. Senge (2000) geeft een definitie van organisatieverandering die organisatieverandering vanuit het binnenkantperspectief omschrijft en daarbij aandacht geeft aan de vele soorten verschuivingen die plaatsvinden gedurende een verandering. Deze definitie luidt als volgt: verandering is een combinatie van innerlijke verschuivingen in de waarden, verlangens en het gedrag van mensen en ‘uiterlijke’ verschuivingen in processen, strategieën, werkwijzen en systemen (Senge, 2000, p. 14). Wanneer we deze definitie als leidraad nemen voor de organisatieverandering rondom Business Alignment, dan moeten er indien er sprake is van verandering, dus zowel innerlijke verschuivingen in het gedrag van mensen, als uiterlijke verschuivingen op de afdeling Inkoop plaatsvinden.

Vanuit het buitenkantperspectief wordt een organisatieverandering dus gezien als iets wat vanuit het management wordt geïnitieerd en vanuit daar in verschillende vormen kan worden opgestart. De ene verandering wordt gezien als radicaler dan de ander. Vanuit het binnenkantperspectief, wordt een organisatieverandering echter per definitie gezien als iets dat gericht is op het doorbreken van patronen routines in zowel systemen en processen als in het in het gedrag van de medewerkers. Het binnenkantperspectief biedt op deze manier inzicht in de spanning die ontstaat wanneer een verandering, bedacht vanuit het buitenkantperspectief, bij de medewerkers in het organisatielandschap terechtkomt. Dit perspectief kan daarom beter dan het buitenkantperspectief verklaren waarom een simpel traject als Business Alignment toch ups en downs bevat en niet verloopt zoals gepland.

## 2.2 Geplande verandering

In de vorige paragraaf is uiteengezet dat de definitie van organisatieverandering afhangt vanuit welk perspectief er naar verandering wordt gekeken. Om een verdieping aan te brengen in het buitenkantperspectief, het perspectief van het management beter te begrijpen en de manier waarop Business Alignment vorm krijgt te kunnen plaatsen, wordt er in dit hoofdstuk de benadering besproken die ten grondslag ligt aan het buitenkantperspectief; de geplande benadering.

### 2.2.1. Bewust veranderen

In de inleiding is kort uiteengezet dat vanuit het buitenkantperspectief gezien, veel organisaties zich genoodzaakt voelen om te veranderen. Deze noodzaak voelen organisaties omdat ze anders niet bij kunnen blijven bij alle ontwikkelingen die zich afspelen in de omgeving. Organisaties willen hun prestaties verbeteren of handhaven, waardoor meebewegen nodig is om te kunnen blijven voortbestaan (Graetz, 2000). Geplande verandering vindt zijn oorsprong al in de periode van de Verlichting, waarin werd aangenomen dat veranderingsstrategieën moesten voortkomen uit weloverwogen rationele beslissingen (Grieves, 2010, p. 25). De centrale elementen van verandering werden gezien als het bewust gebruiken en toepassen van kennis, als instrument of tool voor het wijzigen van patronen en instellingen in de praktijk (Grieves, 2010, p. 25). De geplande verandering gaat er dan ook vanuit dat organisaties maakbare en beheersbare grootheden zijn, waarbij verandering wordt gezien als iets dat bestaat uit lineaire stappen met een duidelijk begin en eind (Chia, 1999). De maker van verandering is hierbij vaak het management of de top van een organisatie. Dit perspectief sluit aan bij de gedachte dat de organisatie een maakbaar geheel is, waarbij de organisatie ook wel gezien kan worden als een machine. Een verandering doorvoeren is dan vergelijkbaar met het vervangen van een onderdeel van een machine (Homan, 2012).

### 2.2.2 De vormgeving

In paragraaf 2.1 zijn er verschillende vormen beschreven van organisatieveranderingen die kunnen plaatsvinden vanuit het buitenkantperspectief en dus ook de geplande benadering. Maar wat zijn de kenmerken van een verandertraject vanuit de geplande benadering? Beer & Nohria (2000) omschrijven twee typen verandertrajecten die vanuit de geplande benadering plaatsvinden: theorie E en theorie O. Een verandering vanuit theorie E heeft vaak het karakter van top-down ingezette verandertrajecten met het accent op een vooraf door het management bepaalde route. Veranderingen worden hier met name ondernomen om de economische waarde van de organisatie te vergroten (Homan, 2010, p.13). Beer & Nohria (2000) noemen de veranderingen ook wel harde veranderingen, waarbij het gaat om bijvoorbeeld ontslagen of het hervormen van de structuur. Bij verandertrajecten vanuit theorie O, zoals het management de verandering bij de afdeling Inkoop graag ziet, gaat het om het versterken van de organisatie zelf, de 'organizational capability'. Denk hierbij aan bijvoorbeeld cultuurontwikkelingsprojecten, opleidingen, veranderingen van leiderschapsstijl en coaching. De veranderaanpak is vaak participatiever en reflectiever, maar het management is nog wel degene die de verandering initieert. Het gaat om het uitvoeren van experimenten en leren van de resultaten van die experimenten (Beer & Nohria, 2000; Homan, 2010, p. 13).

In het verleden werd theorie E veel gehanteerd, organisaties werden met name op harde manieren veranderd. Inmiddels wordt door velen het gedrag van medewerkers als essentieel onderdeel gezien voor verandering (Homan, 2008). Een van de grondleggers van organisatieverandering gericht op het veranderen van gedrag was Kurt Lewin met zijn driestappen-proces van ‘unfreezing’, ‘changing’ en ‘refreezing’ (Lewin, 1951; Burnes, 2004). Lewin richtte zich met de deze geplande verandering op het verbeteren van de effectiviteit van de menselijke kant van organisatieverandering gericht op het individu en groepsniveau (Burnes, 2004). Oud gedrag moest hierbij eerst worden afgeleerd, waarbij er vervolgens bewogen moest worden richting het nieuwe gewenste bedrag, om vervolgens dit nieuwe gedrag te stabiliseren. Om een verandering te kunnen bewerkstelligen en dus gedrag te veranderen moet voldaan worden aan een aantal stappen. Deze stappen zijn gericht om medewerkers mee te krijgen in de verandering die het management voor ogen heeft. Zowel Lewin (1951), maar ook andere aanhangers van de geplande benadering als Kotter & Cohen (2002), gaan ervan uit dat wanneer er aan bepaalde stappen en voorwaarden wordt voldaan er dus een verandering plaatsvindt. Ook Branmark & Benn (2012) spreken over ‘enablers’ die verandering mogelijk maken. Belangrijke begrippen die in deze randvoorwaarden of stappen worden opgenomen zijn vaak competent leiderschap, een plan met een heldere visie en betrokken medewerkers (Branmark & Benn, 2012; Kotter & Cohen, 2002).

Er zijn dus verschillende typen verandertajecten die kunnen worden opgezet binnen deze benadering, maar gedragsverandering is hierbij een belangrijk element om een duurzame verandering te kunnen bewerkstelligen. Een ander kenmerk van geplande verandering is dat er een duidelijke scheiding is tussen het denken en doen (Homan, 2010). Allereerst wordt een plan bedacht, waarna de implementatie daarvan de volgende stap is.

### **2.2.3 Managen van veranderen**

De rol van het management bij geplande verandering wordt vaak omschreven als de traditionele rol, waarbij de top de leiding heeft en bepaalt wat er moet veranderen. Het management is hierbij de ‘key decision maker’, het meest zichtbaar en vaak ook degene met de meeste macht (Senge, 2000). Het management is verantwoordelijk dat de stappen, die nodig zijn om te veranderen, worden genomen. Leaders bepalen de koers van de organisatie en zijn er vervolgens verantwoordelijk voor dat de gehele organisatie ook deze koers gaat varen. Door middel van het monitoren wordt in de gaten gehouden of daadwerkelijk de goede koers wordt gevaren en mocht dit niet het geval zijn, dan moet er worden bijgestuurd (Homan, 2010). Mocht het veranderplan niet werken, dan wordt van het management verwacht te zorgen dat het wel gebeurt.

De geplande benadering ligt dus ten grondslag aan het buitenkantperspectief dat wordt gehanteerd bij het merendeel van de veranderingen in organisaties en ook bij de verandering rondom Business Alignment. Verandering kan vanuit deze benadering plaatsvinden door het maken en vervolgens uitvoeren van een lineair stappenplan, met een duidelijke leider die de koers bepaald. Maar er is ook veel kritiek op deze benadering, waarbij er een andere visie op het verandering ontstaan.



De procesbenadering die ook zijn grondslag vindt in het binnenkantperspectief kijkt op een andere manier naar verandering. In de volgende paragraaf zal deze benadering worden toegelicht.

## 2.3 De procesbenadering

Business Alignment is opgezet vanuit de geplande benadering, maar de twijfel over de vooruitgang zaait twijfel over de gekozen aanpak. De vragen van het management over het effect van het ingezette traject lijken ook niet te kunnen worden beantwoord vanuit die benadering. Het management heeft niet voldoende zicht op het landschap en hetgeen wat de verandering daadwerkelijk teweeg brengt onder met name de medewerkers. Het binnenkantperspectief, dat alle aspecten van de organisatieverandering meeneemt, vraagt dan ook om een andere benadering op organisatieverandering. De procesbenadering sluit aan bij de kritiek van Homan (2008; 2010) dat alleen het buitenkantperspectief, dat zijn grondslag vindt in de geplande benadering, niet toereikend is. Aanhangers van de procesbenadering pleiten ervoor dat verandering meer gezien moet worden als een continu emergent proces. Caluwé & Vermaak (2006) beweren zelfs dat 75 tot 80 procent van de veranderingen in organisaties geen gepland, maar een emergent proces is. Deze benadering zou dan ook een aanvullend perspectief kunnen bieden op het huidige perspectief om de spanning rondom Business Alignment te kunnen verklaren. In deze paragraaf zal de procesbenadering worden toegelicht.

### 2.3.1 Constante verandering

Pettigrew (1990) stelt dat de geplande benadering te veel vastligt en niet genoeg aandacht besteedt aan de behoefte om de verandering te analyseren en conceptualiseren. Verandering vindt plaats op verschillende niveaus en verschillende momenten in de tijd en heeft geen begin- of eindpunt. Dawson (1994) sluit zich daarbij aan, verandering is in zijn ogen namelijk een complex en dynamisch proces, dat niet zou moeten worden vastgelegd in of behandeld worden als een serie van lineaire gebeurtenissen. Chia (1999) beweert dat de geplande benadering geen aandacht besteedt aan de verandering zelf. *“It is dealing only with their effects and sources, not the nature of change itself.”* (Chia, 1999, p. 209). Hij beweert dat het enige waar deze benadering aandacht aan besteedt, de outcomes van verandering zijn. Daarnaast is er volgens hem ook een groeiend besef, net als Dawson, dat deze theorieën niet voldoende ‘process-based’ zijn om adequaat de dynamieken van verandering te vangen (Chia, 1999, p. 209). De procesbenadering focust zich daarom meer op de onderlinge relaties van individuen, groepen organisaties en de samenleving (Burnes, 2004). Aanhangers van deze benadering zien het veranderingsproces als een *“complex and untidy cocktail of rational decision processes, individual perceptions, political struggles and coalition bulding”* (Burnes, 2004, p. 989). Verandering wordt hier gezien als een constante bedrijvigheid op alle niveaus in de organisatie. Op ieder niveau krijgen verhalen, beschrijvingen, praktijken en meervoudige realiteiten een stem en deze dragen bij aan kleine- en grootschalige veranderingen (Boonstra, 2004). Weick (2000) beargumenteert dat verandering vanuit deze benadering constant doorloopt, waarbij het spontaan ontstaat zonder vooraf de intentie te hebben om iets te veranderen. Constant doorlopende aanpassingen die fundamentele veranderingen veroorzaken zonder vooraf de intentie te hebben.

Emergente verandering treedt op wanneer mensen routines aanpassen en wanneer zij omgaan met onvoorziene omstandigheden, storingen en kansen in het dagelijkse werk. Een groot deel van deze verandering zijn onopgemerkt, omdat kleine wijzigingen worden gezien als ruis in een op het eerste blik onbewogen toestand (Weick, 2000, p.237).

Waar vanuit de geplande benadering verandering gezien wordt als iets wat bedacht kan worden en vervolgens wordt uitgevoerd, pleit de emergente benadering dat verandering vanzelf optreedt en soms zelfs onopgemerkt blijft. Het plannen komt in deze benadering niet voor. Hierbij kijkt de procesbenadering met een meer holistische/contextuele blik naar organisaties en hun omgevingen. Verandering is vanuit deze benadering een continue proces, dat sterk beïnvloed wordt door cultuur, macht en politiek (Burnes, 2004).

### **2.3.3 Managen van verandering**

Voor managers vraagt de procesbenadering om een andere manier van leidinggeven. Het is vanuit deze benadering namelijk onmogelijk om als management de juiste verandering te identificeren, te plannen en uit te voeren. In plaats van op te treden als een beheerser van het systeem, heeft de manager een meer faciliterende rol in de verandering (Bamford & Forrester, 2003). Volgens Balogun & Johnson (2005) gaat het managen meer om het focussen op 'simple rules'. In dynamische en complexe omstandigheden kan niet van het management verwacht worden dat ze alles weten en altijd zien wat er gebeurt. Managers moeten zich daarom focussen op het ontwikkelen van simpele regels waarbij in verandersituaties de focus ligt op het scheppen van duidelijkheid en richting en zorgen voor een gedeeld begrip hiervoor in plaats van proberen de verandering tot in het detail te managen en beheersen (Balogun & Johnson, 2005, p. 1596).

Verandering wordt vanuit de procesbenadering dus gezien als een complex proces, wat constant plaatsvindt op verschillende niveaus in de organisatie. In plaats van als manager de koers te bepalen, draait het managen vanuit deze benadering meer om het faciliteren van verandering. De twee beschreven benaderingen op verandering zijn niet strikt van elkaar gescheiden en bestaan in de praktijk vaak naast elkaar. Het is dan ook van belang om beide benaderingen in het licht van het buitenkant- en binnenkantperspectief mee te nemen in de manier waarop momenteel naar de organisatieverandering rondom Business Alignment wordt gekeken. De benaderingen helpen ook om de betekenisgeving aan de verandering vanuit de verschillende perspectieven te kunnen verklaren. Op deze betekenisgeving gaat de volgende paragraaf dieper in.

## **2.4 Betekenisgeving en organisatieverandering**

In deze scriptie staan het binnenkantperspectief, waarbij verandering benaderd wordt als een proces, centraal. De nadruk ligt vanuit dit perspectief en ook in deze scriptie op de medewerkers en hun ervaringen. In de probleemschets kwam naar voren dat er allerlei geluiden klinken waaruit af te leiden valt dat Business Alignment door niet iedereen op dezelfde manier wordt geïnterpreteerd. Inmiddels is ook het begrip de binnenkant van de organisatie steeds meer ontrafeld (Homan, 2008; 2010). Volgens Homan (2008) wordt er te weinig aandacht besteed aan de wijze waarop de doelgroepen omgaan met hetgeen wat op ze af komt.

Om het binnenkantperspectief op de juiste manier te kunnen onderzoeken, ga ik in deze paragraaf in op hoe het vormgeven van medewerkers aan de verandering vanuit het binnenkantperspectief verloopt. Het begrip betekenisgeving staat hierin centraal.

#### **2.4.1 Vormen van betekenisgeving**

Om het proces van betekenisgeving bij een organisatieverandering te kunnen begrijpen, ga ik eerst terug naar het begrip betekenisgeving en de verschillende lagen die dit proces bevat. Yanow (1996) stelt dat mensen en betekenis onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Mensen geven betekenis; dit gaat om betekenissen van anderen interpreteren en eigen betekenissen communiceren en delen met anderen. Wij handelen; wij hebben intenties bij onze handelingen en we interpreteren de acties van anderen. We proberen de wereld om ons heen te begrijpen: wij zijn betekenisgevende wezens (Yanow, 1996, p. 5). Betekenisgeving is een sociaal construct dat tot stand komt in interactie met onze omgeving en dat veranderlijk is afhankelijk van de menselijke actor(en) en de omgeving (Yanow, 1996). Homan (2010; 2008) koppelt deze betekenisgeving aan organisaties en verandering en omschrijft, bij deze totstandkoming van betekenisgeving in een organisatie, het concept betekeniswolken. Betekeniswolken gaan over gedeelde ideeën, gevoelens en gedachten die door een groot aantal mensen gedeeld worden. Ze gaan over hetgeen dat leeft en rondgaat in de informele circuits en wandelgangen van de organisatie. Als ik deze betekeniswolken link aan het concept betekenisgeving van Yanow (1996) dan kan worden gesteld dat de betekeniswolken worden geuit en doorgegeven via ‘artifacts’ van menselijke creatie. Artifacts zijn eigenlijk de zichtbare belichaming en uitingen van de abstractere betekenissen die ze representeren en dus van de betekeniswolken die er leven in een organisatie (Homan 201; Yanow, 1996;). Gagliardi (1990) brengt zelfs nog een driedeling aan in de dimensies van menselijke betekenisgeving: ‘emotive’, ‘cognitive’ en ‘moral’. Yanow (1996) koppelt deze drie dimensies vervolgens aan drie concretere categorieën van betekenisgeving: ‘feelings’, ‘values’ en ‘beliefs’ (p.10). Yanow (1996) geeft hierbij aan dat deze categorieën van betekenisgeving vertalen en zichtbaar worden in artefacten. Betekenisconstructies nemen hier verschillende vormen aan van taal, handelingen en objecten.

#### **2.4.2 Betekenisgeving als interactief selectieproces**

Zowel Homan (2010) als Yanow (1996) geven aan dat de werkelijkheden het resultaat zijn van sociale interactieprocessen die lokaal worden geconstrueerd. Mensen construeren dus samen met anderen beelden van de hen omringende organisatie werkelijkheid. Hosking (1997) duidt de uit interactie voortkomende betekenisconstructies aan met het zinnetje ‘the real and the good’. ‘The real’ is het deel van de werkelijkheid die door medewerkers wordt geselecteerd om betekenis aan te geven, ‘the good’ is de waardering die wordt gegeven aan deze geselecteerde werkelijkheid (in Homan, 2010, p. 97). Bij het buitenkantperspectief wordt ervan uitgegaan dat de uitingen van het management (rapporten, plannings, veranderactiviteiten) intrinsiek betekenisvol zijn. De aanname is vaak dat de betekenis van het management over bijvoorbeeld een veranderplan precies dezelfde betekenis is als de medewerkers er aan zullen geven. Blijkt dat niet het geval te zijn, dan is het de opdracht van het management om het nog eens uit te leggen. Medewerkers moeten hierbij hun eigen betekenis aan de vooraf en van bovenaf bepaalde betekenis van het management aanpassen.

Echter, blijken betekenisconstructies dus ook selectieprocessen te zijn, waarbij men slechts aandacht geeft aan bepaalde facetten van de werkelijkheid en op basis daarvan betekenissen construeert (Homan, 2010, p. 340-341). Pas als men het verandertraject lokaal de stempel 'real and good' geeft en men de lokale werkelijkheidsconstructie aanpast, pas dan kan een verandertraject leiden tot ander gedrag (Hosking, 1997; 2001; Homan, 2010; Yanow, 1996). De verandering ontstaat dus niet door die officieel af te kondigen, maar wordt actief gecreëerd, actief geproduceerd in de zingevende processen die zich in communities afspelen (Homan, 2010, p. 97). Het is dus niet overtuiging en communicatie van het management maar de betekeniswolken die volgens Homan (2008; 2010) het meest van invloed zijn op het gedrag van mensen en dus ook hoe ze op een verandering reageren. Een organisatie is volgens Homan (2008; 2010) dan ook pas veranderd als deze betekeniswolken zijn veranderd. Aan de buitenkant van de organisatie kan er van alles worden ondernomen om de verandering te bewerkstelligen, zolang er aan de binnenkant nog steeds dezelfde betekeniswolken hangen dan zal dat niet leiden tot verandering. Balogun & Johnson (2005) erkennen het belang van het betekenisgevingperspectief om te kunnen ontdekken hoe veranderinitiatieven zich ontwikkelen. De medewerkers in de organisaties spelen namelijk een actieve rol in de manier waarop verandering wordt vormgegeven. Senge (2000) benadrukt dat zolang mensen het gevoel hebben dat hun huidige manier van handelen voldoet, ze niet gemotiveerd zijn om daadwerkelijk hun gewoontes te doorbreken.

Naar aanleiding van deze paragraaf kunnen we dus vaststellen dat verandering een collectief betekenisgevingsproces is, waarbij mensen pas daadwerkelijk veranderen als er wordt gekozen om gedurende zingevende processen de werkelijkheidsconstructies die men heeft aan te passen. Vanuit het buitenkantperspectief slaagt het management er door hun huidige aanpak, het opleggen van een vooraf bepaalde betekenis, vaak niet in om de betekeniswolken te veranderen. Het binnenkantperspectief biedt ruimte aan en inzicht in dit betekenisgevingsproces aan de organisatieverandering. Hierbij is niet alleen de betekenis van het management van belang, maar de betekenis van alle actoren die Business Alignment betreft.

## **2.5 Verandering en het verleden**

Nu is vastgesteld hoe het betekenisgevingsproces vanuit het binnenkantperspectief van organisatieverandering eruitziet, is er nog een laatste concept dat richting geeft aan de resultaten van dit onderzoeksrapport en in het licht van het binnenkantperspectief een belangrijke rol kan spelen bij een organisatieverandering. Het concept gaat over de invloed van gebeurtenissen uit het verleden. Om de verandering en de betekenis die daaraan wordt gegeven te kunnen onderzoeken en begrijpen is het van belang om ook de geschiedenis en gebeurtenissen voorafgaand aan Business Alignment mee te nemen. Naast het heden is namelijk ook het verleden van invloed op de betekenisgeving aan Business Alignment. Wat deze invloed is op de huidige organisatieverandering en waarom het van belang kan zijn zal in deze paragraaf worden toegelicht.

### **2.5.1 Het erkennen van het verleden**

Pettigrew et al. (2001) merken op dat organisatieverandering en onderzoek daarnaar vaak er toe neigen om tijd en geschiedenis als belangrijke contextuele krachten, die verandering in organisaties kunnen beïnvloeden, te negeren.

We willen graag de wereld maken met structuur en voorspelbaarheid, om zo orde en stabiliteit te creëren. Vanuit deze visie wordt bij verandering het verleden vaak genegeerd, met name omdat de focus ligt op de toekomst (Boulton, Allen & Bowman, 2015). Deze maakbaarheidsvisie overheerst ook bij Business Alignment, waar ervan uit wordt gegaan dat een programma kan worden gemaakt om voor verandering te zorgen.

Wanneer we deze maakbaarheidsvisie loslaten en ons niet meer alleen op de toekomst focussen krijgen ook andere dimensies een plek in de organisatieverandering. Bordia, Restubog, Jimmieson & Irmer (2011) beargumenteren dat gebeurtenissen uit het verleden een belangrijke rol spelen in het vormen van de reacties van medewerkers op huidige gebeurtenissen. Jean Boulton (2016) sluit zich daarbij aan en onderscheidt drie dimensies bij een verandering: ‘the past’, ‘the present’ en ‘the future’. De geschiedenis is volgens Boulton et al. (2015) belangrijk om zowel de huidige instituties normen en patronen te begrijpen, als om te begrijpen wat er al eerder is gedaan (p. 196). Boulton et. al (2015) omschrijven dit als volgt: *“If we ignore the role of variation and the particularity of context and history, we miss the key to understanding the nature of change.”* (p. 29). Het verleden wordt door Boulton et al. (2015) gezien als een manier om grip te krijgen op de wereld waarin men zich bevindt en als een manier om naar de toekomst te kijken. Eerder gedane interventies, gebeurtenissen en structuren kunnen en zijn naar alle waarschijnlijkheid van invloed op de impact van huidige interventies en de toekomst. *“Often many factors over differing scales come together synergistically to shape what happens next.”* (Boulton et al., 2015, p. 41). Een belangrijk begrip hiervoor is ‘path-dependency’. De visie dat iets ‘path-dependent’ is gaat over het feit dat geschiedenis er toe doet en waarbij de volgorde waarin dingen plaatsvinden een belangrijke factor is in het vormgeven aan de toekomst (Boulton et al., 2015, p. 8).

### **2.5.2 Consequenties van eerder management**

Business Alignment is een verandertraject dat al een aantal jaren loopt. In de tussentijd kan er veel gebeurd zijn op de afdeling. Deze mogelijke gebeurtenissen uit het verleden zijn dus ook van invloed op de betekenis die mensen geven aan Business Alignment. De invloed betekent dat er aandacht besteed moet worden aan wat voor betekenis de gebeurtenissen uit het verleden en de daarbij ontstane structuren en patronen hebben. Wat is de impact hiervan op de betekenisgeving aan Business Alignment? En hoe beïnvloedt het verandering? Bordia et al. (2011) beargumenteren dat de geschiedenis van het managen van verandering consequenties heeft voor de ontwikkeling van duurzame gedragsverandering. De geschiedenis van hoe met verandering is omgegaan en met name hoe dit is gemanaged wordt namelijk megedragen in het bewustzijn van een persoon en is sterk van invloed op de acceptatie van volgende veranderingen (Bordia et al, 2011, p.2). Naast de gebeurtenissen die hebben plaatsgevonden, speelt de manier waarop het is gemanaged dus ook een rol. Het slecht managen van verandering is hierbij niet alleen van invloed op de verandering van dat moment, maar kan ook desastreuze gevolgen hebben voor toekomstige veranderinitiatieven.

Volgens Bordia et al. (2011) leidt de geschiedenis van slecht verandermanagement zelfs tot een verlies van het vertrouwen in de organisatie en het vermogen om verandering te managen. Ook Homan (2008; 2010) geeft aan dat het verleden een rol speelt in de manier waarop er betekenis wordt gegeven aan verandering. Er zijn namelijk in het verleden bepaalde betekenissen geconstrueerd die leidend zijn voor het gedrag van leden in de groep waarin ze zich bevinden. Hij omschrijft hierbij het begrip ‘petrischaaltjes’ (Homan, 2008, p. 16). Petrischaaltjes zijn de vertrouwensgroepjes van een aantal personen, waar alles besproken wordt en zin gegeven wordt aan wat er gebeurt in de organisatie. Bij de klassieke, en dus geplande, visie op het managen van verandering lijkt vaak te worden verondersteld dat de petrischaaltjes leeg zijn, maar dat is volgens hem niet het geval. De schaaltes zijn gevuld met al bestaande ervaringen en betekenissen van bijvoorbeeld eerdere verandertrajecten.

Om een organisatieverandering vanuit het binnenkantperspectief te benaderen, is het dus ook van belang om te kijken naar hetgeen dat gebeurd is in het verleden op de afdeling Inkoop. De geschiedenis is namelijk van invloed op de manier waarop verandering en dus ook Business Alignment momenteel nog wordt beleefd door de medewerkers in de organisatie.

## **2.6 Samenvattend**

In de inleiding is er kennisgemaakt met twee perspectieven op organisatieverandering, namelijk het binnenkant- en buitenkantperspectief. In dit hoofdstuk zijn de twee perspectieven nader uitgediept en vergeleken met andere literatuur uit de organisatiewetenschap. Allereerst is het begrip organisatieverandering en de verschillende definities die worden gegeven besproken vanuit het binnenkant- en buitenkantperspectief. Zo is vastgesteld dat het bij een organisatieverandering vanuit het binnenkantperspectief gaat om zowel innerlijke als uiterlijke verschuivingen. Vervolgens zijn er twee benaderingen uiteengezet, die verklaren waarom er met verschillende ‘brillen’ naar verandering wordt gekeken en hoe een verschil in het binnenkant- en buitenkantperspectief kan zijn ontstaan: de geplande benadering en de procesbenadering. Vervolgens is betekenisgeving uiteengezet, een ander centraal begrip uit de hoofdvraag en ook cruciaal voor het begrijpen van het binnenkantperspectief. De manier waarop medewerkers betekenis geven speelt namelijk een grote rol in het wel of niet bewerkstelligen van een organisatieverandering. Verandering is hierbij een collectief zingevingsproces. Om de betekenisgeving te kunnen onderzoeken, is kennis van dit proces dan ook nuttig. Tot slot is aandacht besteed aan de rol van het verleden bij een verandering, omdat dit een vaak vergeten begrip is, maar wel degelijk van invloed lijkt te zijn op hoe een verandering wordt beleefd en ervaren.

# 3

## Methodologie



Afbeelding 3: de security check (archieff Schiphol, 2016)

*Om te mogen vliegen, maar ook om het gebied achter de paspoortcontrole te mogen betreden is een strenge securitycheck noodzakelijk. Om de veiligheid van de passagiers te kunnen garanderen moet elke persoon die dit gebied betreedt, zichzelf en de spullen die mee worden genomen grondig laten controleren. Als er niks verdachts wordt gevonden, mag de persoon doorlopen en kan de reis beginnen.*

In de inleiding is al even kort aangestipt dat de onderzoeksvraag kwalitatief benaderd is. In dit hoofdstuk zal ik dieper ingaan op de keuzes die gemaakt zijn bij de onderzoekstrategie, het ontwerp en de onderzoeksmethoden die zijn gehanteerd gedurende het onderzoek. Net als de security check op Schiphol, waar passagiers doorheen moeten om er zeker van te zijn dat ze niks meenemen wat niet mag, zal ik in dit hoofdstuk de door mij genomen stappen in het onderzoek verantwoorden. Ik zal een beeld schetsen over hoe ik als onderzoeker te werk ben gegaan, de kracht en zwakte hiervan en ik zal verantwoorden waarom ik bepaalde keuzes heb gemaakt. Ik begin met het uiteenzetten van de interpretatieve benadering, waarna ik vervolgens wat meer vertel over de case study die is uitgevoerd. Deze uiteenzetting wordt gevolgd door een beschrijving van de participanten en een uitleg en verantwoording van de toegepaste onderzoeksmethoden. Na de onderzoeksmethoden volgen aantal dilemma's waar ik tegenaan ben gelopen gedurende het onderzoek. Ik sluit af met een aantal kwaliteitscriteria voor het doen van kwalitatief onderzoek.

### 3.1 Een interpretatieve benadering

Dit onderzoek wordt gekenmerkt door een interpretatieve benadering van de werkelijkheid. Dat wil zeggen dat ik het uitgangspunt hanteer waarbij er niet wordt uitgegaan van één meetbare werkelijkheid maar van een sociale werkelijkheid die gecreëerd wordt door verschillende betekenissen die personen aan de werkelijkheid toekennen (Deetz, 1996). Het begrijpen van menselijk gedrag en hoe mensen betekenis geven aan de wereld om hen heen staat hierbij centraal (Bryman, 2012). Bij deze betekenisgeving speelt taal een belangrijke rol. Middels taal worden waarderingen en ordeningen aangebracht in de maatschappij en wordt uitdrukking gegeven aan betekenissen (Blommaert & Dong, 2010). Het betreft zowel linguïstische als non-linguïstische taal, want middels symbolen, objecten en handelingen wordt ook betekenis gecommuniceerd (Yanow, 1996, p. 10).

Het beeld dat de participanten schetsen, is vanuit deze benadering gevarieerd en niet eenduidig, wat betekent dat ik het als een interpretatie opvat en niet als een feit (Boonstra & Caluwé, 2006). Ik interpreteer hun acties en wereld vanuit het oogpunt van de participanten en focus me tijdens dit onderzoek dan ook op hoe mensen de sociale situatie waarin zij zich bevinden interpreteren en in welke mate hun perspectieven van elkaar verschillen of overeenkomen (Bryman, 2012). Deze benadering biedt de mogelijkheid om inzicht te krijgen in de individuele ervaring van Business Alignment, de relaties en de context waarin die ervaringen ontstaan.

### 3.2 Case study

Bij een interpretatief onderzoek past een design dat de onderzoeker in staat stelt deel te worden van en te duiken in een specifieke context (Bryman, 2012). Een case study heeft als doel om de case en de complexiteit hiervan te begrijpen (Mayan, 2009, p. 50). Door gebruik te maken van dit design, biedt het niet alleen inzicht in hetgeen dat er speelt aan de oppervlakte, maar ook aan de geschiedenis, de setting en de context waarin de casus zich bevindt. Een case study biedt de mogelijkheid om te zoeken naar symbolen, patronen, gedragsnormen en delen van de taal die helpen te begrijpen wat er is en speelt (Mayan, 2009, p. 50). Daarnaast is een case study erop gericht om de unieke kenmerken van een specifieke situatie te duiden en dus niet erop gericht verklaringen te genereren die kunnen worden toegepast in een bredere context (Bryman, 2012).

Een case study biedt de mogelijkheid om met name de diepte in te gaan en niet de breedte. Hierbij maak ik gebruik van een 'ideographic approach'. Dat wil zeggen dat ik met name aandacht besteed aan het verklaren en onderzoeken van de unieke kenmerken van de casus (Bryman, 2009, p. 69). De keuze voor het doen van een case study, zorgde ervoor dat ik een gedetailleerde en intensieve analyse heb kunnen doen van de case. Ik was hierdoor in staat om diep de materie in te duiken rondom Business Alignment. Om het 'common sense-thinking' van mensen te achterhalen en deze te kunnen interpreteren, was een momentopname niet voldoende en was in dit geval een gedetailleerde bestudering van de case noodzakelijk (Bryman, 2009, p. 69).



### 3.3 Participanten

Het onderzoek heeft grotendeels plaatsgevonden op de afdeling Inkoop. De toegepaste onderzoeksmethoden, namelijk interviews, observaties en creatieve onderzoeksmethoden, zijn met name ingezet op deze afdeling (zie 3.4: Methoden van onderzoek). Hoewel de medewerkers centraal staan in dit onderzoeksrapport zijn er, om een zo compleet mogelijk beeld te verkrijgen van de betekenisgeving rondom Business Alignment, ook andere personen geïnterviewd in de organisatie. De participanten zijn dan ook op te splitsen in drie categorieën. De eerste categorie bestaat uit de leidinggevenden op de afdeling Inkoop, ook wel het management genoemd. De tweede categorie zijn de medewerkers op de afdeling Inkoop. In deze categorie zitten zowel medewerkers die onder het programmateam van Business Alignment vallen, als medewerkers die daar niet aan deelnemen. Omdat de ‘verandering’ de hele afdeling aangaat heb ik er bewust voor gekozen om niet alleen het programmateam en de leidinggevenden van de verandering te onderzoeken. Gedurende het onderzoek heb ik er ook nog een derde categorie participanten aan toegevoegd: de ‘business’. Deze categorie zorgt voor een extra perspectief op de veranderingen rondom Business Alignment en de afdeling Inkoop.

De participanten zijn geselecteerd op basis van ‘purposive sampling’. *“The goal of purposive sampling is to sample cases/participants in a strategic way, so that those sampled are relevant to the research questions that are being posed.”* (Bryman, 2012, p. 418). Een deel van de participanten is hierbij door de onderzoeker zelf geselecteerd en een deel is tot stand gekomen door middel van ‘snowball sampling’. Dat wil zeggen dat de geselecteerde participanten op hun beurt andere participanten voorstelden die relevant zouden kunnen zijn voor het onderzoek (Bryman, 2012). Het was in verband met de tijd niet mogelijk om alle medewerkers op de afdeling Inkoop individueel te spreken. Ook is er om die reden slechts een kleine selectie participanten uit de business onderzocht. De data die is vergaard is dan ook alleen toepasbaar op hetgeen dat is onderzocht en is niet per definitie representatief voor de gehele afdeling en organisatie. Uiteindelijk zijn in totaal twintig participanten uitgebreid onderzocht. Deze participanten worden hieronder schematisch weergegeven. Hierbij is ook vermeld op welke manier de participanten hebben deelgenomen.

*Figuur 1: overzicht participanten*

	<b>Categorie</b>	<b>Open &amp; informeel gesprek</b>	<b>Interview</b>	<b>Foto vraag</b>
<b>Participant 1</b>	Management	X	X	X
<b>Participant 2</b>	Management	X	X	X
<b>Participant 3</b>	Management	X		
<b>Participant 4</b>	Management	X	X	X
<b>Participant 5</b>	Medewerker	X	X	X
<b>Participant 6</b>	Medewerker	X	X	X
<b>Participant 7</b>	Medewerker		X	X
<b>Participant 8</b>	Medewerker	X	X	X
<b>Participant 9</b>	Medewerker	X	X	X
<b>Participant 10</b>	Medewerker		X	X
<b>Participant 11</b>	Medewerker	X	X	X

<b>Participant 12</b>	Medewerker	X	X	X
<b>Participant 13</b>	Medewerker	X		X
<b>Participant 14</b>	Business		X	
<b>Participant 15</b>	Business		X	
<b>Participant 16</b>	Business		X	
<b>Participant 17</b>	Business		X	
<b>Participant 18</b>	Business			
<b>Participant 19</b>	Business		X	
<b>Participant 20</b>	Business		X	

Aangezien ik meerdere onderzoeksmethoden heb toegepast, bestaat de data die vergaard is in dit onderzoek uit meer participanten dan hierboven weergegeven. De bijdrage is echter soms van dusdanig kleine mate en dient meer als contextuele data. Daarom heb ik ervoor gekozen deze personen niet op te nemen als officiële participant.

### 3.4 Methoden van onderzoek

Het generen van data is in dit onderzoek gebeurd op vier verschillende manieren: door middel van interviews, observaties, documenten en creatieve onderzoeksmethoden. In interactie met deze verschillende bronnen is op deze manier data gecreëerd (Mayan, 2009). De verschillende methoden die zijn toegepast en de keuzes die daarin zijn gemaakt zullen hieronder worden toegelicht.

#### 3.4.1 Observaties

De eerste methode die in dit onderzoek is toegepast om data te generen is het doen van observaties. Hierbij participeerde ik persoonlijk in het onderzoeksveld. Participerende observaties helpen de onderzoeker om toegang te verkrijgen tot alledaagse data die niet beschikbaar is door andere manieren van dataverzameling zoals interviews. Het doel van observaties is om te begrijpen waarom mensen doen wat ze doen in een bepaalde setting (Mayan, 2009, p. 76).

Ik ben het onderzoek gestart als een ‘complete observer’, waarbij ik situaties observeerde zonder te participeren in dagelijkse activiteiten. Hierbij keek ik naar wat er zich afspeelde, maar was ik niet in interactie (Mayan, 2009). Naarmate het onderzoek vorderde kwam ik erachter dat ik ook waardevolle data kon verzamelen door meer te participeren in de organisatie. Hierbij verschoof mijn rol van ‘complete observer’ meer naar ‘observer as participant’ waar ik nog steeds het grootste deel van de activiteiten aanschouwde, maar ook betrokken raakte bij enkele activiteiten. Deze verschuiving zorgde er wel voor dat de balans tussen het insiders en outsiders perspectief wat verschoof (Mayan, 2009). Als onderzoeker is het onmogelijk om een volledig outsiders perspectief te hanteren, objectiviteit is immers een mythe en een onderzoeker is bijna altijd op een bepaalde manier persoonlijk betrokken bij het onderzoek. Maar door het doen van kleine werkzaamheden en activiteiten vergrootte ik wel die betrokkenheid op de afdeling en daardoor ook de invloed van het onderzoek op mijzelf en de rol die ik heb in de organisatie.

Deze rolverschuiving zorgde ervoor dat ik minder als onafhankelijke onderzoeker te werk ging en daardoor misschien wat van mijn objectiviteit verloor, maar maakte het echter ook mogelijk om data te verzamelen die minder aan de oppervlakte lag en om een beter beeld te kunnen creëren van de werkelijkheden waarin de participanten van mijn onderzoek zich bevonden.

De observaties vonden plaats gedurende het hele onderzoek, op elk moment dat ik aanwezig was in de organisatie. Zowel tijdens dagelijkse werkzaamheden, als tijdens speciale bijeenkomsten over Business Alignment en afdelingsvergaderingen is er geobserveerd. Terwijl ik observeerde heb ik zo goed mogelijk geprobeerd te beschrijven wat ik heb gezien door het constant maken van fieldnotes. Deze fieldnotes bevatten mijn reflectie, gevoelens, ideeën, interpretaties over wat ik observeerde en wat er is gebeurd (Mayan, 2009, p. 77). Gedurende mijn onderzoek heb ik deze fieldnotes regelmatig geraadpleegd en ze zijn dan ook een belangrijke bron van data geweest voor het analyseproces.

### **3.4.2 Interviews**

De tweede manier waarop data is vergaard, is door middel van interviews. Gedurende het onderzoek zijn één-op-één interviews afgenomen met participanten op twee verschillende manieren: ongestructureerd en semigestructureerd. De interviews begonnen open en informeel, waarbij er vooral een ongestructureerde conversatie plaatsvond waarin mijn perspectief en het perspectief van de participant bij elkaar werden gebracht en op deze manier kennis werd geconstrueerd (Mayan, 2009). Ik heb er bewust voor gekozen om met elk van de participanten eerst zo'n open gesprek te voeren. Tijdens deze gesprekken heb ik fieldnotes gemaakt, welke later zijn uitgewerkt in een verslag en zijn meegenomen als bevindingen. Deze informele gesprekjes hebben bijgedragen aan de kwaliteit van mijn data en de analyse omdat het een eerste inzicht gaf in onderwerpen die van belang waren voor de participanten en het een extra perspectief bood op hetgeen dat ik zag en hoorde op de afdeling.

Vervolgens heb ik de participanten benaderd voor een formeel interview, waarbij ik ze van tevoren een foto opdracht meegaf (zie 3.3.4 creatieve onderzoeksmethoden). Voor deze interviews werd er bewust wat langer de tijd genomen en deze vond in een formelere setting plaats. De aard van deze interviews was dan ook semigestructureerd. Ik had hier, door de eerdere informele gesprekjes, inmiddels een helderder idee van wat er speelde waardoor ik vragen kon formuleren over Business Alignment. De vragen waren echter niet zo gestructureerd dat ik de antwoorden kon voorspellen (Mayan, 2009). Hoewel ik wel een topiclijst heb opgesteld aan de hand van theoretische concepten uit mijn onderzoeksopzet, vormde deze niet de leidraad voor de interviews. De lijst werd meer gebruikt als een 'checklist' achteraf en bood gespreksonderwerpen in het geval dat de participant zelf weinig input leverde.

Op een gegeven moment ben ik interviews gaan houden buiten de afdeling (de business), daarvoor heb ik een nieuwe topiclijst opgesteld omdat de informatie die ik wilde verkrijgen verschillend was. De aard van deze interviews was ook semigestructureerd. De topiclijst is te vinden in Bijlage 2. De semigestructureerde interviews zijn allemaal opgenomen en vervolgens letterlijk getranscribeerd.

Een lastig onderdeel van kwalitatief onderzoek is dat het bijna onmogelijk is om vooraf vast te stellen hoeveel personen er moeten worden geïnterviewd tot er (theoretische) verzadiging is bereikt (Bryman, 2012, p. 425). Uiteindelijk zijn bij dit onderzoek de tijdsdruk en herkenning van de verkregen data, ik hoorde weinig ‘nieuwe informatie’ meer, de doorslaggevende factoren geweest om het dataverzamelingsproces af te ronden.

### **3.4.3 Documenten**

Documenten kunnen erg belangrijk zijn voor het vertellen van een cultureel verhaal, het inzichtelijk maken van de context van het vraagstuk of voor de reconstructie van de ontwikkeling van een bepaald project (Mayan, 2009, p. 81). Ook kunnen documenten nuttig zijn om waarde, interesse, posities, een politiek klimaat, houdingen en trends vast te stellen (Mayan, 2009, p. 81). Het programma Business Alignment loopt al 2,5 jaar waardoor er veel documentatie beschikbaar is. Hierbij gaat het om aantekeningen en verslagen van eerdere bijeenkomsten en de uitwerking van bepaalde projecten. De documenten hebben bijgedragen aan een antwoord op het vraagstuk omdat ze zijn gebruikt om het verhaal van het programma te kunnen ontdekken, reconstrueren en de historie ervan te kunnen begrijpen. Ook gaven ze een goed beeld van de context waarin Business Alignment zich bevindt.

De documenten die zijn bestudeerd zijn de documenten op de ‘harde schijf’ van de afdeling. De documenten zijn op te delen in drie verschillende mappen. De eerste map die is bestudeerd bevat documenten met algemene informatie over Schiphol. De tweede map bevat algemene informatie over de afdeling Inkoop. De laatste map is ten slotte specifiek gerelateerd aan Business Alignment. Met name deze laatste map is uitvoerig geanalyseerd om zo een beeld van de historie van het programma te kunnen reconstrueren. Hierbij gaat het om PowerPoints, notulen van eerdere bijeenkomsten en documenten gerelateerd aan projecten die al afgerond zijn of nog worden uitgevoerd.

### **3.4.4 Visuele data**

Naast interviews, documenten en observaties heb ik ook gebruik gemaakt van creatieve onderzoeksmethoden. Creatieve onderzoeksmethoden kunnen in verschillende fasen van het onderzoek worden toegepast, maar zijn in dit geval gebruikt voor de dataverzameling en analyse. Specifiek is gebruik gemaakt van ‘participant led photography’. Een deel van de onderzoeksparticipanten is gevraagd om een foto te maken van het geen dat is onderzocht. In dit geval heb ik gevraagd aan de participanten op de afdeling om een foto te maken met de opdracht: “laat zien hoe Business Alignment jou raakt” (zie uitdraai van de email in Bijlage 3). Deze foto’s werden vervolgens het startpunt van het interview, waarin participanten hun foto’s toelichtten en er betekenis werd geconstrueerd aan hetgeen dat ze hebben vastgelegd (Vince & Warren, 2012). Leavy (2015) zegt het volgende over creatieve onderzoeksmethoden: “*Art based practices are able to get at multiple meanings, opening up multiplicity in meaning-making instead of pushing authoritative claims.*” (p. 26). De variëteit aan betekenissen die Business Alignment meebrengt worden op deze manier nog extra kracht bij gezet door de foto’s die zijn gemaakt. Daarnaast worden op foto’s niet altijd enkel de voorgenomen opzettelijke objecten vastgelegd maar ook vaak andere aspecten, de ‘unintended traces’, die informatie kunnen bieden over de context en situatie waar in een interview naar gevraagd kan worden (Vince & Warren, 2012, p. 8).

Het zorgt dus voor aanvullend inzicht in hoe de participanten Business Alignment ervaren. Het is van belang om te bedenken dat er een verschil is tussen wat zichtbaar is op de foto en dus te observeren is, en wat gevisualiseerd wordt, in dit geval wat de foto representeert (Warren, 2008, p. 572). De representatie is vaak van groter belang en is dus achterhaald door middel van de interviews.

Het is de eerste keer dat ik gebruik heb gemaakt van deze onderzoeksmethode, waardoor het toepassen hiervan ook een soort experiment was. Ik heb daarom ook gekozen om deze methode naast de drie meer traditionelere onderzoeksmethoden uit te voeren, zodat ik bevindingen beter kon vergelijken. Ik heb ervaren dat het per participant verschillend is hoe deze methode uitpakt. Hierbij leidt de ene foto tot meer gesprekstof dan de andere en gaf een participant aan de opdracht te ingewikkeld te vinden. De methode is ook niet bij alle participanten toegepast. Alleen de werknemers op de afdeling zelf hebben deze opdracht meegekregen. De reden hiervoor is dat de participanten uit de business niet op de hoogte zijn van het programma Business Alignment en de vraag niet zouden kunnen beantwoorden. Daarnaast was het doel van deze interviews anders, waardoor de foto's ook lastig te vergelijken zouden zijn met de andere foto's.

### 3.5 Analyse

De inductieve analyse die is uitgevoerd bij dit onderzoek is goed te karakteriseren als een “*systematic pattern of data collection-analysis-collection-analysis, ad infinitum*” (Morse, 1999a, p. 573 in Mayan, 2009). Gedurende het hele onderzoek heeft het data vergaren zich afgewisseld met het analyseren, om vervolgens weer meer data te vergaren en die ook weer te analyseren. Dit analysepatroon werd gekenmerkt door het proces van ‘coding’, ‘memoing’ en ‘theorizing’ (Mayan, 2009, p. 88). Coderen is de eerste stap die ik heb genomen in het analyseproces om vergelijkingen te kunnen maken tussen data. De data is eerst holistisch gecodeerd, waarbij op explorerende wijze aan fragmenten bepaalde codes zijn gegeven (Santana, 2013). Tijdens dit coderen zijn er memo's bijgehouden, waar eerste analytische aantekeningen en gedachtes zijn opgeschreven over de data. Uit deze eerste stap zijn drie globale hoofdthema's gekomen. Na het coding en memoing van een deel van de data, ben ik begonnen met theorizing, het meer abstract nadenken over de data (Mayan, 2009, p. 88). Dit proces van coderen, memoing en theorizing wisselde zich dus af met het data vergaren. Naarmate het onderzoek vorderde en er meer data werd vergaard, ben ik ook begonnen met een tweede cyclus van het coderen waarbij er categorieën zijn gevormd en data zijn geclusterd. Deze vorming gebeurde op thematische wijze, waarbij de onderwerpen die het meest voorkwamen in de verhalen naar boven zijn gebracht (Bryman, 2012, p. 578). Hieruit kwamen een achttal thema's met daaronder verscheidene subthema's. De thema's die hieruit, in combinatie met het memoing en theorizing, voortkwamen zijn vervolgens weer over de data heen gelegd. Ten slotte zijn deze thema's geclusterd en is de huidige structuur van het bevindingenhoofdstuk ontstaan. Alle data verkregen in dit onderzoek zijn op dezelfde manier eerst handmatig en daarna elektronisch gecodeerd.

### 3.6 Ethische dilemma's als onderzoeker

Om te kunnen achterhalen wat de werkelijkheidsbeelden van de afdeling zijn en de betekenisgeving van het programma in het dagelijks handelen, zijn observaties en informele gesprekjes een belangrijk onderdeel binnen mijn dataverzameling.

Ik heb er bewust voor gekozen om gedurende mijn scriptieperiode fulltime aanwezig te zijn bij de organisatie. Krefting (1990) bevestigt dat de kans dan groter is dat de participanten na verloop van tijd meer gevoelige informatie zullen delen dan wanneer de onderzoeker maar kort aanwezig is in de organisatie. Het 'rondlopen' op de afdeling gaf mij de mogelijkheid om naast de interviews ook dagelijks data te kunnen verzamelen. Ik merkte dat ik op de informele manier veel waardevolle data kon verkrijgen, met name in de beginfase van mijn onderzoek. Myers (1999) verwoordt dit als volgt: *"By going to where the action is, the field researcher develops an intimate familiarity with the dilemmas, frustrations, routines, relationships and risks that are part of everydaylife."* (p. 5). Tijdens informele gesprekjes en tussen het werk door kreeg ik veel nuttige informatie op vertrouwelijke wijze toegespeeld. Deze informele data heeft de breedte en volledigheid van de betekenisgeving vergroot en mijn onderzoek erg gesterkt. Echter, brengt dit uiteraard ook ethische dilemma's met zich mee. Ik heb bewust van te voren de keuze gemaakt om niet iedereen volledig in te lichten over het onderwerp van mijn onderzoek. Zo hoopte ik een deel van de data op een zo natuurlijke manier te kunnen verkrijgen. Bij het doen van interviews kiezen participanten bewust voor deelname aan het onderzoek, maar tijdens de observaties is dat niet altijd het geval. Uiteraard heb ik altijd toestemming gevraagd voor het doen van observaties, maar in combinatie met de bewust gecreëerde vaagheid van mijn onderzoek merkte ik dat dit af en toe vragen opriep in het veld en dat ik de nieuwsgierigheid wekte van medewerkers. In combinatie met het 'insiders-outsiders' dilemma, vond ik het als onderzoeker soms lastig om hiermee om te gaan. Op deze dilemma's heb ik dan ook regelmatig gereflecteerd met mijn intervisiegroepje op de universiteit en mijn begeleider op Schiphol. Om te voorkomen dat de participanten tegen hun wil worden opgenomen in mijn onderzoeksrapport heb ik toestemming gevraagd voor het gebruik van desbetreffende quotes in enkele hoofdstukken. Daarnaast bescherm ik de participanten door ze te anonimiseren in het onderzoek.

### 3.7 Kwaliteitscriteria

Gedurende dit onderzoek is in sterke mate rekening gehouden met criteria voor het doen van kwalitatief onderzoek. Hierbij staat de 'trustworthiness' van het onderzoek centraal (Guba & Lincoln, 1985; 1994 in Bryman, 2009). Guba & Lincoln (1985) benoemen vier criteria die bijdragen aan deze 'trustworthiness' en waar gedurende het onderzoek rekening mee moet worden gehouden. Deze criteria zijn de 'credibility', 'transferability', 'dependability' en 'confirmability' van het onderzoek.

#### 3.7.1 Credibility

Allereerst de credibility van het onderzoek. Omdat er niet van één werkelijkheid wordt uitgegaan in dit onderzoek, kan het lastig zijn om vast te stellen of de data en/of participanten representatief zijn (Mayan, 2009). Om de geloofwaardigheid van het onderzoek te vergroten en er zeker van te zijn dat ik de betekenissen op de juiste manier interpreteer heb ik tijdens mijn onderzoek allereerst gebruik gemaakt van triangulatie (Bryman, 2012).

Door gebruik te maken van meerdere onderzoeksmethoden konden aannames worden vergeleken en getoetst. Uitspraken uit interviews konden zo bijvoorbeeld worden vergeleken met observaties en andersom. Het gebruik van creatieve onderzoeksmethoden vormde hierin nog een extra check, omdat aannames daarbij samen werden geconstrueerd. Als onderzoeker kon ik daarbij opvallende dingen aanstippen, die de participanten misschien niet meteen uit zichzelf vertelden. Ten tweede is al uiteengezet dat de participanten voor de interviews zijn geselecteerd door middel van purposive en snowball sampling (Bryman, 2012). Hierbij is gelet op de relevantie van de participanten voor de onderzoeksvraag en dat er binnen deze participanten sprake was van voldoende variëteit. De drie verschillende categorieën van participanten die deelnamen aan het onderzoek vergrootte deze variëteit en zorgde ervoor dat ik de verkregen data van de ene categorie ook kon vergelijken met de andere twee categorieën.

### **3.7.2 Transferability**

De transferability gaat over de toepasbaarheid van de bevindingen in een andere setting (Mayan, p. 102, 2009). Door te kiezen voor een case study is gekozen voor een focus op diepte en niet op breedte. Hierbij is er aandacht voor de ‘contextual uniqueness’ en de ‘significant aspects’ van hetgeen er wordt bestudeerd (Bryman, 2009, p. 392). Er is aandacht voor de unieke ervaringen en verschillen in betekenisgeving binnen Business Alignment. Externe validiteit in de vorm van de generaliseerbaarheid van bevindingen is hier dan ook niet aan de orde. Wel is sprake van analytische generaliseerbaarheid. *“The crucial question is not whether the findings can be generalized to a wider universe but how well the researcher generates theory out of the findings.”* (Bryman, 2012, p. 71). De analytische generaliseerbaarheid wil zeggen dat er gedurende het onderzoek aandacht is besteed aan het zoeken van wetenschappelijke theorieën die relevant waren voor de bevindingen. In dit onderzoeksrapport biedt de theorie van het binnenkant- en buitenkantperspectief op verandering een verdieping en analytische generaliseerbaarheid. Zo is het mogelijk dat de probleembeschrijving en theorie die in dit onderzoek aan de orde komen over organisatieverandering en betekenisgeving, in algemene zin en in een andere context vergelijkbaar zouden kunnen zijn.

### **3.7.3 Dependability**

Dependability gaat over de betrouwbaarheid van het onderzoek. Een van de kritiepunten op kwalitatief onderzoek is de herhaalbaarheid. De herhaalbaarheid van dit onderzoek is, door de keuze voor een case study, betwistbaar. Doordat ik als enige onderzoeker aanwezig was, hangt de uitvoering van het onderzoek af van een specifiek persoon. Daarnaast kan dit onderzoek niet exact herhaald worden omdat de context waarin het onderzoek zich bevindt continu in beweging en ontwikkeling is. Ondanks de beperkte herhaalbaarheid van het onderzoek, is er wel degelijk rekening gehouden met de dependability. Allereerst is het perspectief van het onderzoeker uiteengezet, waardoor onderzoekers in de toekomst de mogelijkheid hebben om dezelfde benadering te hanteren en het onderzoeksveld vanuit dezelfde rol kunnen betreden (Bryman, 2012). Daarnaast zijn de verschillende stappen die zijn genomen in het onderzoek, zo transparant mogelijk weergegeven. Er zijn constant fieldnotes gemaakt van alle keuzes en gedachtes gedurende het onderzoek.

Ook zijn aantekeningen gemaakt van alle gedane observaties en zijn deze uitgewerkt in observatieverslagen. Daarnaast zijn de interviews opgenomen en later letterlijk getranscribeerd en zijn de foto's digitaal opgeslagen. Er is vooraf ook een onderzoeksopzet gemaakt en een topiclijst opgesteld (zie Bijlage 1 & 2). Deze topiclijst heb ik uiteindelijk wel meer als een extra checklist gebruikt, dan dat het echt de richting bepaalde van mijn gesprekken. Ten slotte is het gehele proces achteraf verantwoord in dit onderzoeksrapport. Elke stap en elke keuze die is gemaakt omtrent het verzamelen en gebruiken van de data wordt op deze manier verantwoord, waardoor vergelijkend onderzoek in de toekomst mogelijk zou zijn.

### **3.7.4 Confirmability**

Confirmability gaat in op de mate waarin de bevindingen logisch zijn ten opzichte van het proces van data verzamelen en analyseren. Daarnaast besteedt het aandacht aan in hoeverre daadwerkelijk wordt beschreven wat er is gevonden in het veld (Mayan, 2009). Ondanks het feit dat volledige objectiviteit niet als doel en als mogelijk wordt gezien, is er wel degelijk aandacht besteed aan de mate van subjectiviteit in het onderzoek. Om te reflecteren op mijn analyse heb ik regelmatig gesprekken met mijn intervisiegroepje en scriptiebegeleider gehad over dit proces en de gedachten die ik hierbij had. Zij hebben beiden ook regelmatig stukken gelezen en daar feedback op gegeven. Daarnaast heb ik mijn begeleider op Schiphol, die zelf onderdeel is van mijn onderzoek, regelmatig mee laten lezen en de bevindingen en analyse met haar besproken. Bij het toestemming vragen voor het gebruik van quotes wilden een aantal participanten nog wel wat nuancering aanbrengen. De participanten vonden dat ze af en toe wat te stellig overkwamen en wilden dat graag aanpassen. Ik heb dat toegestaan, waardoor sommige quotes achteraf nog iets zijn aangepast.

## **3.8 Samenvattend**

In dit methodologiehoofdstuk heb ik gereflecteerd op de methodologische keuzes die zijn gemaakt tijdens het onderzoek. De wetenschapsfilosofische positie die in dit onderzoek leidend is, is de interpretatieve benadering. Deze benadering gaat uit van een sociale werkelijkheid die gecreëerd wordt door verschillende betekenissen. Het design dat is gekozen is een case study, waarbij door middel van interviews, observaties, documentanalyse en creatieve onderzoeksmethoden op verschillende manieren data is vergaard. Deze methodes zijn toegepast op participanten van zowel de afdeling Inkoop, als op participanten van de business. De data is vervolgens geanalyseerd door middel van het 'coding', 'memoing' en 'theorizing' proces. Bij het doen van onderzoek ontstonden ook een aantal ethische dilemma's die zijn besproken en gedurende het onderzoek is er rekening gehouden met een aantal kwaliteitscriteria voor het doen van kwalitatief onderzoek. In dit hoofdstuk is toegelicht hoe ik als onderzoeker daarmee ben omgegaan.



# 4 Bevindingen



Afbeelding 4: de bagagekelder (archieff Schiphol, 2016)

*Vanaf het moment dat een passagier op Schiphol zijn koffer inlevert, legt deze koffer een hele reis af. Een reis die niet zichtbaar is en waar de passagier vaak niet bij stil staat, omdat het zich grotendeels afspeelt onder de grond. Ik kreeg de kans om een kijkje te nemen in de wondere wereld van de bagage, wat ervoor heeft gezorgd dat ik nu heel anders kijk naar de koffer die met mij meereist wanneer ik in het vliegtuig stap.*

In hoofdstuk twee zijn verschillende concepten uit de literatuur besproken die betrekking hebben op de thematiek van dit onderzoek. In dit hoofdstuk worden de bevindingen uit de praktijk gepresenteerd. Uit de interviews, observaties, documenten en visuele methoden zijn bevindingen gekomen die zijn op te delen in drie hoofdthema's: de totstandkoming van Business Alignment, de uitvoering van het programma en de bijdrage aan de gewenste verandering<sup>1</sup>. Uit de thema's blijkt dat medewerkers Business Alignment anders ervaren dan het management, waarbij het verschil zit in verschillende aspecten van de verandering. Het eerste thema gaat over de totstandkoming van Business Alignment. Ten tijde van de oprichting van het programma hebben een aantal veranderingen plaatsgevonden die voor de participanten van grote invloed zijn geweest op de ervaring met Business Alignment.

---

<sup>1</sup> De drie thema's geven het opeenvolgende proces van verandering weer. Ondanks dat de literatuur niet het uitgangspunt is geweest, de resultaten staan in dit onderzoek centraal., komt deze driedeling ook voor in de behandelde concepten. Dit is te verklaren door de rol van de geschiedenis die naar voren komt in het thema de totstandkoming. Omdat de geschiedenis een belangrijke rol speelt bij Business Alignment, was de ordening aan de hand van het proces een logische keuze en in deze casus onvermijdelijk.

Het tweede thema, de uitvoering, laat zien dat deze gebeurtenissen en de keuzes die toen zijn gemaakt ook nu nog van invloed zijn op hoe het programma wordt beleefd. Hierbij heeft het management andere percepties dan de medewerker als het gaat om de aansturing, de structuur en het doel van Business Alignment. Het laatste thema gaat over het resultaat van het programma en de bijdrage daarvan op de veranderingen van de afdeling Inkoop. Hoewel de business aangeeft dat de samenwerking is verbeterd, zorgt het programma niet alleen voor de verandering die heeft plaatsgevonden op de afdeling.

De thema's en de verschillende ervaringen hierbij zullen hieronder worden toegelicht en vormen de basis voor het antwoord op de centrale vraagstelling van dit onderzoek: *hoe geven de medewerkers van de afdeling Inkoop betekenis aan Business Alignment en hoe heeft dit programma bijgedragen aan de (gewenste) organisatieverandering volgens de medewerkers en de business?*

## 4.1 De totstandkoming van Business Alignment

Aan de hand van de 'totstandkoming' zal het eerste thema van de bevindingen worden gepresenteerd. Hierbij staat de start van Business Alignment centraal en wordt de gedachte achter het programma en de keuzes die toen zijn gemaakt, belicht vanuit verschillende verhalen van de participanten. De allereerste sub paragraaf schetst vanuit de participanten de ervaringen over de start van Business Alignment. Vervolgens wordt er dieper ingezoomd op een drietal subthema's, die volgens de participanten tijdens deze periode van grote invloed zijn geweest op Business Alignment en de afdeling Inkoop.

### 4.1.1 Er was eens...

Een groot deel van de participanten is al een geruime tijd werkzaam op de afdeling Inkoop en was dan ook aanwezig toen Business Alignment is bedacht. Zij geven aan dat het programma begon met de komst van een nieuwe directeur, in dit rapport aangeduid als directeur Y, op de afdeling Inkoop, 2,5 jaar geleden.

Toen directeur Y op de afdeling begon, kwam ze al vrij snel tot de conclusie dat Inkoop er slecht voor stond. Tijdens een gesprek met participant 3, die het proces van dichtbij heeft meegemaakt, vertelde de participant dat directeur Y drie conclusies trok:

- (1) De allereerste conclusie was dat de afdeling Inkoop geen goede naam had bij de business. Het liefst ging de business met een grote boog om de afdeling Inkoop heen.
- (2) Daarnaast concludeerde ze dat de afdeling moest uitbreiden, het toenmalige aantal mensen was niet voldoende om de werkzaamheden op de juiste manier uit te voeren in haar ogen.
- (3) Als derde ontdekte ze dat inkoop beperkt deed aan ontwikkeling. Ze vond dat zowel de afdeling als de werknemers stil stonden in hun ontwikkeling. (Fieldnotes gesprek P3, 13 april 2016)

Participant 17, werkzaam in de 'business' bevestigt dat een aantal jaren terug het samenwerken met inkoop vaak niet als prettig werd ervaren. De afdeling waar deze persoon werkzaam is, wordt aangeduid als Afdeling X.

*“In het verleden speelde er veel rondom Inkoop en Afdeling X en dat liep niet lekker. En in die hoedanigheid liep ik ook tegen een aantal dingen tussen Inkoop en Afdeling X aan” (P17)*

Ook een oud-inkoper, inmiddels werkzaam in de ‘business’, bevestigt dat Inkoop niet met open armen werd ontvangen.

*“Ik moet zeggen in de tijd dat ik bij inkoop zat en waarom ik het ook niet leuk vond, was dat je je altijd naar binnen moest vechten bij zo’n afdeling om te bewijzen wat jouw meerwaarde was.” (P19)*

Om de drie punten aan te pakken moest er wat gebeuren, vond de toenmalig directeur Y (P3). Ze besloot dan ook dat het tijd was voor verandering. Ze deed haar best voor het verkrijgen van meer Fte voor de afdeling om het tekort aan personeel aan te pakken. Daarnaast richtte ze twee projecten op om zowel het slechte imago als het ontbreken van ontwikkeling aan te pakken: Business Alignment en toen nog Market Approach (inmiddels Marktbenadering). Als ‘inkoper’ fungeer je als intermediair tussen de markt en de rest van het bedrijf dat je vertegenwoordigt, waardoor de toenmalig directeur deze splitsing als ‘logisch’ ervoer (P1; P2; P3). Wilde de inkoopfunctie verbeteren, dan moest er gefocust worden op deze twee aspecten. Naast het opzetten van deze projecten, bracht de directeur nog een structurele verandering aan die veel impact had op de afdeling, ze creëerde namelijk een managementlaag (P1; P2; P4). Tot dan toe legden de inkopers rechtstreeks verantwoording af aan de directeur van de afdeling. Vanaf dat moment werd de afdeling in drie delen opgesplitst, elk aangestuurd door een manager. Deze manager werd de schakel tussen de directeur en de inkopers (P2; P4; P13).

Tijdens een lange sessie, met de inmiddels aangestelde nieuwe managers en directeur Y, werd de vorm en uitvoering van deze twee programma’s bedacht. Business Alignment en Marktbenadering zouden over de hele afdeling worden uitgespreid. De verschillende segmenten op de afdeling zouden worden opgesplitst en inkopers moesten zich, naast hun gewone werkzaamheden, bezighouden met projecten ter verbetering van ofwel Business Alignment, ofwel Marktbenadering. Om kruisbestuiving te bevorderen, zou er gewerkt worden in een matrixvorm, waarin er aan twee managers verantwoording zou worden afgelegd (P3; P4). De ene manager diende voor de dagelijkse werkzaamheden en de andere voor Business Alignment en Marktbenadering.

De start van het programma bracht een aantal zichtbare veranderingen teweeg op de afdeling Inkoop. Volgens een van de toenmalige managers viel dit zelfs *“heel slecht”* onder de medewerkers (P3). Deze ‘slechte’ ervaring is op te splitsen en te verklaren door een drietal sub thema’s, namelijk: de top-down start, de managementlaag en het verleden.

#### **4.1.2 Een top-down start**

*“De totstandkoming van het programma was rommelig en er zijn naar mijn idee een aantal stappen overgeslagen”* aldus participant 2. Een eerste thema dat naar voren komt, is dan ook dat er nauwelijks medewerkers zijn betrokken en/of zijn meegenomen bij de hele totstandkoming van het programma (P1; P2). Het initiatief lag volledig bij de toenmalig directeur Y en de aangestelde managers.

Een aantal participanten, voornamelijk medewerkers, geven aan zich niet te herkennen in de toenmalige conclusies van het management en dan ook niet te begrijpen waarom het programma destijds is opgestart in de toenmalige en ook nog huidige structuur. Met name het slechte imago en het gebrek aan ontwikkeling wordt door medewerkers die toen en ook nu nog werkzaam zijn niet in die dusdanige vorm herkend.

*“Ik denk dat het zwaar aangezet is. Het is niet dat we sindsdien pas kunnen inkopen. Dat deden we daarvoor ook al en ook met goede resultaten.” (P9)*

Het gevoel dat ze er slecht voor stonden wordt niet door iedereen gedeeld en wordt door sommigen zelfs aangestipt als iets wat niet gegrond is, aldus medewerkers (P9; P11; P13).

*“En ik vond dat het weinig werd onderbouwd als iets wat daadwerkelijk werd ondervonden. Het is altijd een beetje stemmingmakerij.” (P9)*

De medewerkers ervoeren, ten tijde van het oprichten van het programma, dus niet allemaal wat de bedenkers van het programma wel ervoeren en voor ogen hadden. De urgentie die het management zag, werd niet of nauwelijks gedeeld onder de medewerkers.

Ook de inrichting van de structuur van de twee programma's onder de noemers Business Alignment en Marktbenadering, iets wat bedacht is door het toenmalige management, wordt door een aantal medewerkers anders ervaren. Participant 10 zegt over de opzet van het programma het volgende:

*“Dat hele Marktbenadering en Business Alignment, die tweedeling heb ik nooit begrepen. En niemand ziet daar ook het nut van in. Tenminste naar mijn idee, zien we daar het nut niet van in. Het geeft alleen maar een soort onnatuurlijke tweedeling die niks toevoegt en alleen maar verdeelt.” (P10)*

Ook andere participanten geven aan deze indeling niet logisch te vinden en zeggen niet te begrijpen waarom de structuur toentertijd zo is bedacht (P9; P11; P12). Doordat zowel de thema's als de vorm van het programma door het management bepaald zijn, is uit de bevindingen af te leiden dat er vanaf het begin af aan ook meteen een afstand gecreëerd is tussen de medewerkers en de bedenkers van Business Alignment. De besluiten die toen genomen zijn en de redenen daartoe zijn niet of nauwelijks gedeeld met medewerkers, waardoor zij aangeven niet hetzelfde te beleven als het management en de oprichters van het programma.

#### **4.1.3 Een nieuwe managementlaag**

Een andere reden waarom de start zo slecht werd ervaren is omdat de medewerkers erg veel moeite hadden met de creatie van de nieuwe managementlaag (P2; P3). Veel participanten geven inderdaad aan dat het veel veranderde op de afdeling. Ze omschrijven een drietal redenen waarom medewerkers zoveel moeite hadden met deze verandering.

De eerste reden hiervoor was dat het aanstellen van deze managers geen transparant proces was, *“en opeens hadden we managers”* (P3; P4; P8).

De directeur benaderde zelf mensen voor de managementfuncties, veel van deze medewerkers deden al werk dat overeenkomsten had met de functie zoals het uitvoeren van coördinerende taken. De rest van de medewerkers werd hierbij in het ongewisse gelaten.

Dit bracht volgens participant 3, een van deze benaderde managers, veel teweeg in de organisatie. Zo voelde mensen zich gepasseerd en stuitte de keuzes op veel onbegrip. Participant 8 zegt over de aanstelling het volgende:

*“Nou met participant 3 was het eigenlijk min of meer toeval. Hij was samen met persoon X de backoffice en persoon X werd manager van team A en participant 3 manager van team B. Zonder sollicitatieprocedure, zonder iets. Dus dat proces heeft Participant 3 heel veel tijd gekost en nog steeds, om zijn plek als manager te veroveren.” (P8)*

Volgens participant 8 is de aanstelling dus meer een toeval, waardoor het ook niet ervaren werd als een bewuste en weloverwogen keuze om juist deze personen als managers aan te stellen. Dit ging ten koste van de geloofwaardigheid.

Een andere reden die volgens het management (P2; P3) bijdroeg aan de weerstand was dat binnen twee jaar meerdere managementwisselingen hadden plaatsgevonden binnen de afdeling. Deze wisselingen hebben meerdere redenen gehad waaronder het niet functioneren van een manager.

*“De managementfunctie werd steeds niet goed ingevuld en duurde het lang voordat er een stabiele basis was. De samenwerking verliep daardoor moeizaam en er werden veel loze beloftes gedaan.” (P2)*

Ten slotte was er nog een reden die het management niet noemde, maar die wel onder de medewerkers naar voren kwam. Die reden was dat het creëren van deze laag met name een emotionele lading bevatte voor de mensen die destijds werkzaam waren op de afdeling (P2; P13). De managementlaag werd voor sommigen namelijk ervaren als een hiërarchische degradatie.

*“Nou sommige mensen die zitten erin van: ‘Ja ik rapporteerde aan een directeur, ik had status en daardoor ook macht in de business’. En nu zit er dus een manager tussen. Dus je bent gedegradeerd in de hiërarchie.” (P13)*

Het creëren van de managementlaag bracht dus veel teweeg in de organisatie, zowel voor het management zelf als voor de medewerkers. Door het ondoorzichtige proces, het zoeken naar de juiste uitvoering van de managementrol en de hiërarchische degradatie die werd ervaren, was het accepteren van deze managementlaag erg lastig voor veel medewerkers op de afdeling Inkoop en ervoeren ze geen toegevoegde waarde hiervan. Omdat deze managementlaag tegelijkertijd en misschien zelfs ook ter ondersteuning van de programma's is gecreëerd, is deze gebeurtenis echter wel onlosmakelijk verbonden met de totstandkoming van Business Alignment.

#### **4.1.4 De schaduw van het verleden**

Een andere reden die volgens de participanten impact heeft gehad en van invloed was op de ervaringen die de afdeling heeft met de start en oprichting van Business Alignment, was het nalatenschap van de directeur X, de voorganger van directeur Y. Directeur X en directeur Y waren twee hele verschillende types (P1; P2; P3; P9). Directeur X wordt door een aantal participanten omschreven als een autoritaire leider, met een heldere visie en een dominante houding naar buiten toe. In de ogen van velen heeft deze directeur ervoor gezorgd dat Inkoop als afdeling “op de kaart” is gezet (P8; P13; P18). Uit een observatieverslag van een Business Alignment-bijeenkomst blijkt dat deze man nog steeds wordt gezien als het voorbeeld van een goede inkoper: “Directeur X deed dat heel goed, dat hard op de inhoud en zacht op de relatie”. Ook werd hij gezien als iemand die echt stond voor zijn afdeling (P13). De manier waarop dit echter gebeurde heeft volgens een aantal participanten ook wel schade aangericht, met name buiten de afdeling (P2; P3; P8; P13). De afdeling was blij met zijn gedrag en machtsvertoon naar buiten toe, maar de business ervoer dit als negatief, aldus participant 2. Daardoor ontstond er veel wantrouwen en was zijn wil ook wet (P3). Participant 13 omschrijft dit als volgt:

*“Tegelijkertijd de manier waarop hij af en toe mensen op hun plaats zette, dat vond ik af en toe echt ongepast. Schreeuwen ja. Echt tekeer gaan, ja. Maar ook niet zo snel tegen ons maar met name tegen de business.” (P13)*

Directeur X kwam echter onverwachts te overlijden, wat een grote impact heeft gehad en nog steeds impact heeft op de afdeling Inkoop. De komst van directeur Y, met een andere persoonlijkheid en compleet andere manier van leidinggeven, bracht nog meer verandering met zich mee. In combinatie met het plotseling overlijden en het starten van Business Alignment en Marktbenadering viel de komst dan ook niet bij iedereen op de afdeling even goed (P3; P2). Waar directeur X vele jaren waakte over zijn afdeling, kwam plots directeur Y en brak dit open. Deze interruptie zorgde ervoor dat ze ook wel gezien werd als de “boze stiefmoeder” (P1; P2; P3). Tot op heden zijn de meningen verdeeld over het aandeel van directeur Y op de afdeling. Participant 1 geeft aan dat de veranderingen die toentertijd zijn doorgevoerd en de manier waarop dit is gegaan, verwoestingen hebben aangebracht waarvan de schade nu nog voelbaar is. Volgens participant 2 was het aanbrenge van de veranderingen aan de andere kant noodzakelijk en moest iemand dit doen. De ervaringen met directeur X en Y hebben volgens de participanten een belangrijk aandeel in hoe de totstandkoming van Business Alignment is ervaren.

#### **4.1.5 Samenvattend**

Door zowel een toevallige als bewuste samenloop van omstandigheden is er veel gebeurd rondom de totstandkoming van Business Alignment. Voor veel participanten heeft dit daarom een belangrijk aandeel in de betekenissen die momenteel aan Business Alignment worden gegeven. Het verleden, de nieuwe managementlaag en de top-down start spelen hier een grote rol in. Hoewel iedereen de impact van deze gebeurtenissen erkent op Business Alignment, ervaart niet iedereen deze op dezelfde manier.

Hier lijkt er vooral een verschil te zijn tussen hoe de medewerkers de gebeurtenissen rond de totstandkoming ervoeren en het management dat in die tijd de leiding had. Desalniettemin zijn de keuzes die toen zijn gemaakt nu wel nog van invloed op de afdeling, het volgende thema wijdt hier verder over uit.

## 4.2 De uitvoering van Business Alignment

In het vorige thema is geschetst wat de totstandkoming van het programma teweeg bracht op de afdeling. Dit thema zal uiteenzetten hoe de uitvoering van het programma vorm heeft gekregen en momenteel nog krijgt. Hierbij wordt met name gekeken naar wat het effect hiervan is op de onderlinge relaties en verhoudingen op de afdeling. Eerst zal er kort aandacht worden besteed aan hoe de aanpak van het programma is veranderd in de loop van de tijd en hoe dat is ervaren door het management en de medewerkers. Daarna zal in vier subthema's; worden beschreven hoe de aanpak, gekozen door het management de afgelopen jaren, gevolgen heeft voor de manier waarop medewerkers Business Alignment beleven. De thema's zijn: wijzende vingers, gebrek aan verbinding, Business Alignment als breed begrip en het doel van Business Alignment.

### 4.2.1 Van afdelingsoverleg naar programmateam

Het begrip Business Alignment circuleert al een aantal jaren rond op de afdeling Inkoop. Toch heeft het een jaar geleden pas echt vorm gekregen in de ogen van het management (P1; P2; P3). Met het vertrek van directeur Y en de komst van directeur Z zijn er een aantal dingen veranderd. Directeur Z kreeg de opdracht om de programma's door te zetten en meer op gang te brengen. Hij veranderde de matrixvorm, die geen succes bleek te zijn, in twee afdelingen met een verantwoordelijke manager voor zowel de dagelijkse werkzaamheden als Business Alignment of Marktbenadering. Daarnaast verving hij de toenmalige manager met de huidige manager. Zelf geeft participant 4 (directeur Z) aan dat hij zijn aanpak voornamelijk baseerde op dingen die hij hoorde. Hij ging luisteren op de afdeling. Ook had hij zich ingelezen, waardoor hij kon vaststellen dat de twee programma's Business Alignment en Marktbenadering voldoende richting gaven en voldoende materie boden om aan de slag te gaan. Ook zaten de programma's in het interessegebied van de mensen op de afdeling volgens directeur Z, wat de verandering zou bevorderen.

*“Ik zag die twee items Business Alignment en Marktbenadering en dacht nou dat is goed. Dat geeft A voldoende richting en B voldoende materie om daarmee aan de slag te gaan. En C, het zit ook in het interessegebied van de mensen. Je kan natuurlijk niet van nul naar honderd gaan bij een verandering. Je moet ook een beetje realistisch zijn.” (P4)*

Participant 1, de nieuw aangestelde manager, geeft aan dat hij destijds bij zijn aanstelling vond dat Business Alignment totaal niet leefde en erg onduidelijk was. Ook was volgens hem het doel niet duidelijk.

*“Het programma vond ik heel erg vaag en op zijn gat liggen. Het was meer een afdelingsoverlegje dan dat het een programma was. En dat heette ook geen programma toen. Het was gewoon een praatgroep en niemand wist eigenlijk waar het toe moest leiden.” (P1)*

Ook medewerkers geven aan dat er voor de komst van de nieuwe manager weinig gebeurde rondom Business Alignment. Volgens respondenten lag dat met name aan de vele wisselingen in het management waardoor geen duidelijk signaal werd afgegeven en er veel onrust was op de afdeling (P2; P8; P9).

*“Dus Business Alignment dat kabbelde maar door maar er kwam gewoon niks van. Want niemand deed er niks aan. En vervolgens kwam de nieuwe manager en hij had geen inkoopervaring, maar zat wel met die historie van al die mensen die een poging hadden gewaagd om Business Alignment te doen.” (P8)*

Participant 1 geeft aan, bij zijn komst op de afdeling een jaar geleden, direct stappen te hebben ondernomen om Business Alignment weer uit het slop te trekken. Business Alignment was namelijk nog steeds echt slecht volgens het management (P4). De manager kreeg de opdracht om Business Alignment nieuw leven in te blazen en begon met het vormen van Business Alignment naar een programma met een duidelijk doel.

*“Dat is een van de eerste dingen die ik wel gedaan heb. Echt het verduidelijken van dit is geen afdelingsoverleg dit is gewoon een programmateam. We staan dus voor een doel en dat is Business Alignment. Een programma bestaat uit een aantal projecten en dat gaan we doen om te zorgen dat Business Alignment beter wordt voor de hele afdeling.” (P1)*

Samen met directeur Z hebben zij het doel bepaald dat het programma geslaagd was als ze een acht zouden krijgen van de business (P1; P4). Participant 3, nog steeds werkzaam als manager, geeft aan dat er toen pas begonnen is met daadwerkelijk investeren in Business Alignment vanuit de afdeling.

*“Toen zijn ze pas gaan bouwen. Dus waarom zijn we nu hier? Er is lang onduidelijkheid geweest over waarom we hier zijn. Als managementlaag hebben ze daar, door al het gedoe, lang geen antwoord op kunnen geven. Als je kijkt waar we vandaan komen dan gaat het nu beter.” (P3)*

Er is toen, een voor het management belangrijke, heisessie gehouden in Tiel, waarin het inmiddels benoemde programmateam van Business Alignment is gaan brainstormen over stappen die moesten worden ondernomen om Business Alignment te verbeteren. Uit deze sessie is een blauwdruk met verschillende pijlers gekomen, die vervolgens zijn verwerkt in concrete acties (zie bijlage 4). Momenteel is een groot deel van die acties afgerond en zijn er nog een paar projecten over. Volgens het management is de heisessie het moment geweest waarop de strategie van Business Alignment is herijkt. Medewerkers waren hier ook bij betrokken en hebben deze dag actief meegedacht (P1; P2). Deze gebeurtenis wordt echter niet vaak genoemd door de medewerkers, het is met name het management dat regelmatig naar de sessie refereert.

Er zijn dus een aantal stappen ondernomen door het management om Business Alignment nieuw leven in te blazen. Er is veel geïnvesteerd in de structuur om er een duidelijk programma met een helder en meetbaar doel van te maken.



Ondanks de vele vernieuwingen en stappen die zij ondernomen is er echter nog steeds veel onduidelijkheid en een duidelijk verschil te zien in hoe de medewerkers het programma beleven en hoe het management het ervaart. Zo verschillen de verwachtingen over de aansturing van het programma, voelen de medewerkers geen verbinding als het gaat om het programma Business Alignment en is er weinig identificatie met de het doel. De volgende drie subthema's gaan in op deze verschillen.

#### **4.2.2 Wijzende vingers**

Het huidige management verwacht een participerende instelling van de inkopers als het gaat om Business Alignment en zo is het programma nu ook ingericht. Medewerkers en het management bedenken immers samen de projecten en voeren deze ook samen uit.

Participant 1 ziet het als een onderdeel van de inkopersfunctie om zich bezig te houden met verbeteringen. Daarnaast geeft participant 4 aan dat het belangrijk is om de medewerkers erbij te betrekken om de verandering teweeg te brengen.

*“Eigenlijk vragen we om een bottom-up change.” (P4)*

De medewerkers kijken daarentegen heel anders tegen het programma aan. Zij zien zichzelf niet als de dragers, maar vinden het de verantwoordelijkheid van het management om hier sturing aan te geven (P8; P9; P10; P11; P13). Zij zijn volgens de participanten immers degenen die dit programma hebben opgestart.

*“En joh laat iemand in godsnaam gewoon de koers bepalen. Ja en dat verwacht ik gewoon echt van het MT.” (P8)*

Door deze tegenstrijdige verwachtingen lijkt er een soort touwtrekken te ontstaan, waarbij het managementteam aan de ene kant uit alle macht probeert om de medewerkers te activeren en verantwoordelijkheid te geven, terwijl aan de andere kant de medewerkers een sterke en dominante houding van het management verwachten.

*“Ja dan moet je daar toch wel wat harder op sturen.” (P13)*

Een andere medewerker zegt het volgende:

*“Allemaal leuk en aardig maar die visie, die moet in eerste instantie vanuit directeur Z komen.” (P9)*

Dit terwijl de manager aangeeft juist het tegenovergestelde te willen bewerkstelligen:

*“Ik probeer dat wel steeds te zenden, maar soms staat de ontvangende partij niet helemaal open. En op een gegeven moment heb ik er ook genoeg over gezegd en is het gewoon zo.” (P1)*

Dit verschil zorgt ervoor dat het programma vaak stilstaat wanneer het management de verantwoordelijkheid uit handen geeft en geen sturing geeft. Zo zegt participant 11 het volgende:

*“Hij loopt de hele tijd aan die trein te trekken en als we die heidagen niet hebben, dan valt ie stil. En dat is ook echt waar. Om voortgang te boeken is het heel hard nodig.” (P11)*

Participant 10 deelt de mening dat duidelijke aansturing nodig is:

*“Kijk wat ik zeg, we willen best wel dansen maar dan moet iemand ons warm maken. Iemand moet ons starten en de muziek aan zetten. En dan willen we wel.*

*Maar als je niets doet en alleen maar zegt ga eens dansen., Ja, ik mis dan een beetje de entourage, ik mis het enthousiasme, de muziek, de gangmaker. Dat mis ik.” (P10)*

Er is dus duidelijk een verschil te zien in verwachtingen over wie de leiding en verantwoordelijkheid moet nemen in het programma. De medewerkers lijken zich door de top-down start van het programma een soort van passieve houding te hebben aangemeten, waarin ze veel verwachten van het management. Het management probeert tegelijkertijd juist de medewerkers er meer bij te betrekken.

Het management heeft door dat er een kloof ontstaat tussen de medewerkers en het management betreffende hun rol in het programma en is momenteel zoekende hoe ze dit kunnen oplossen. De directeur ziet het als zijn taak om hier iets mee te doen.

*“Maar goed het is ook mijn taak om hier iets mee te doen. Ik wil ook geen MT versus de rest creëren. Overal waar je komt is dat natuurlijk altijd het dilemma. Je wordt gevraagd om leider te worden, maar hoe duidelijker je dat doet hoe meer je je afzet tegen de groep.” (P4)*

Uit deze quote is af te leiden dat hij dus nadenkt over de leiderschapsstijl die hij aanneemt en ook bewust de keuze maakt voor zijn huidige opstelling. Daarnaast geeft hij aan dat door de autoritaire en dominante aansturing van directeur X uit het verleden, veel personen op de afdeling ook niet getraind zijn om dingen zelf op te pakken. Directeur X deed dit altijd zelf (P4).

*“Bij de mensen die langer werken, zie je dat met name. Dan zie je dat er wisselend op gereageerd wordt.” (P4)*

Participant 2 geeft aan dat er ook de afgelopen jaren niet genoeg gestuurd is op actieve deelname aan het programma en dan met name de motivatie hiervan.

*“Het enige waar op gestuurd is de afgelopen jaren, is dat mensen naar de meeting kwamen en dus deelnamen aan het programma. Niet op wat ze nou daadwerkelijk ervoor deden. Ze halen er zelf niet veel uit.” (P2)*

De huidige aansturing lijkt dus niet te matchen met de aansturing die de medewerkers aangeven te willen. Veel participanten geven aan behoefte te hebben aan iemand die ze motiveert en laat dansen.

De medewerkers nemen zelf liever een soort afwachtende rol aan, waarin het lijkt of ze zo min mogelijk eigen verantwoordelijkheid willen hebben. Het management wil deze rol juist niet aannemen en een proactieve houding zien van de medewerkers, iets wat de medewerkers tot nu toe nog niet gewend lijken te zijn. Zowel het management als de medewerkers blijven echter op hun eigen manier in het programma zitten, waardoor het programma tot stilstand komt. Er lijkt een soort passiviteit te zijn ontstaan, het volgende thema gaat hier dieper op in.

#### **4.2.3 Gebrek aan verbinding**

De afwachtende houding van de medewerkers is opvallend en stuit op veel onbegrip van het management. Vooral in contrast met de dagelijkse werkzaamheden van de inkoper, waarin ze erg bevlogen zijn en met veel passie over hun werk spreken.

In het vorige thema is uiteengezet hoe verschillend er wordt gedacht over de aansturing van het programma. Een ander thema dat een rol speelt naast de aansturing is dat veel medewerkers Business Alignment niet zien als een onderdeel van hun functie.

Participant 1, de manager, geeft aan dat hij merkt dat de inkopers zich liever bezighouden met het inkoopwerk en dat Business Alignment geen prioriteit heeft. Hij geeft aan dat het wel een onderdeel is van de inkoopfunctie om je ook bezig te houden met hoe je jezelf kan verbeteren. Het staat ook in de officiële functieomschrijving, aldus participant 1.

*“Inkopers zijn heel druk en ik merk soms ook een beetje dat er een soort misverstand is over wat is mijn functie nou.” (P1)*

Medewerkers bevestigen dat ze weinig motivatie hebben als het gaat om Business Alignment. Ondanks dat het officieel misschien wel zo is, zien zij het ook niet als onderdeel van hun functie. Participant 11 zegt hierover het volgende:

*“En als ik in die vergadering zit, zie ik dat iedereen zich probeert te verstoppen. Iedereen wil gewoon zijn eigen werk blijven doen en wil niet met die beleidsmatige activiteiten bezig zijn.” (P11)*

Opvallend uit deze quote is ook dat de participant de projecten omschrijft als beleidsmatige activiteiten en dat niet ziet als iets wat zijn verantwoordelijkheid is. Een aantal participanten geeft ook aan dat ze eigenlijk vinden dat hetgeen wat ze doen bij Business Alignment, door een externe partij moet worden uitgevoerd (P8; P9). De passieve houding die wordt omschreven is ook herkenbaar uit de vergaderingen die zijn bijgewoond. Hieruit blijkt dat mensen zich niet geroepen voelen projecten op te pakken. De volgende observatie van een meeting van Business Alignment beschrijft dit:

Nadat door iedereen is vastgesteld dat dit het nieuwe project wordt, probeert de manager concrete mensen aan te stellen die dit willen oppakken. Op de vraag van de manager wie het op wil pakken reageert niemand en het blijft lang stil. Uiteindelijk melden twee mensen zich aan, maar geven aan niet de eindverantwoordelijkheid op zich te willen nemen. Ze willen wel helpen. De manager geeft aan dat er wel van iedereen verwacht wordt tenminste één project op te pakken. Nog steeds meldt niemand zich aan en de manager geeft aan het zelf nog even uit te zoeken en later te beslissen wie dit gaat worden. (Fieldnotes, 18 mei 2016)

Ondanks dat het volgens de manager officieel in de functieomschrijving en resultaatafspraken van de inkopers staat dat ze zich bezig moeten houden met verbetering en Business Alignment en hij het dus ook vanzelfsprekend vindt dat zij dit oppakken, ervaren de medewerkers het programma als iets dat eigenlijk niet bij hun functie hoort. Het heeft daarom ook geen prioriteit en wordt gezien als iets wat ze naast hun gewone werkzaamheden moeten doen.

#### **4.2.4 Business Alignment als een breed begrip**

Het programma Business Alignment wordt dus niet ervaren als onderdeel van de werkzaamheden van de inkoopfunctie. Dat wil echter niet zeggen dat niemand zich bezighoudt met Business Alignment. Veel medewerkers geven aan *“altijd aan Business Alignment te doen”* (P6; P7; P8; P9; P11). Een ander thema dat naar voren komt is het feit dat het begrip Business Alignment meer betekenis omvat dan alleen het programma en dat er op de afdeling verschillend wordt gedacht over het doel van het programma en wat hier wel of geen onderdeel van is. Volgens de manager is de afbakening van Business Alignment heel duidelijk:

*“Het is heel simpel we komen samen en we zetten even een andere pet op. We zijn geen inkoop meer maar het programmateam BA en we hebben maar een doel en dat is: er moet een acht komen van de klant. En dat doen we met een paar slimme projecten.”* (P1)

Business Alignment blijkt echter voor veel participanten een veel groter begrip te zijn en verder te reiken dan alleen het programma. Omdat er gekozen is voor een programma dat eigenlijk ook onderdeel is van de inkoopfunctie, is het namelijk ook een onderdeel van de dagelijkse werkzaamheden als inkoop. Ze hebben continu contact met de business, waardoor de medewerkers in hun ogen eigenlijk altijd aan Business Alignment doen (P7; P8; P9; P11; P13). Business Alignment is in de ogen van de medewerkers en ook het management bewust of onbewust niet alleen een programma, maar ook iets dat altijd verweven zit in en onderdeel is van de inkoopfunctie. Deze ambiguïteit in het begrip Business Alignment wordt geïllustreerd in de verscheidenheid aan foto's die de participanten hebben gemaakt naar aanleiding van het gebruik van creatieve onderzoeksmethoden. Slechts een klein aantal foto's gaat specifiek over projecten die met het programma zijn uitgevoerd.



*Afbeelding 5: de front-office (participant 10)*

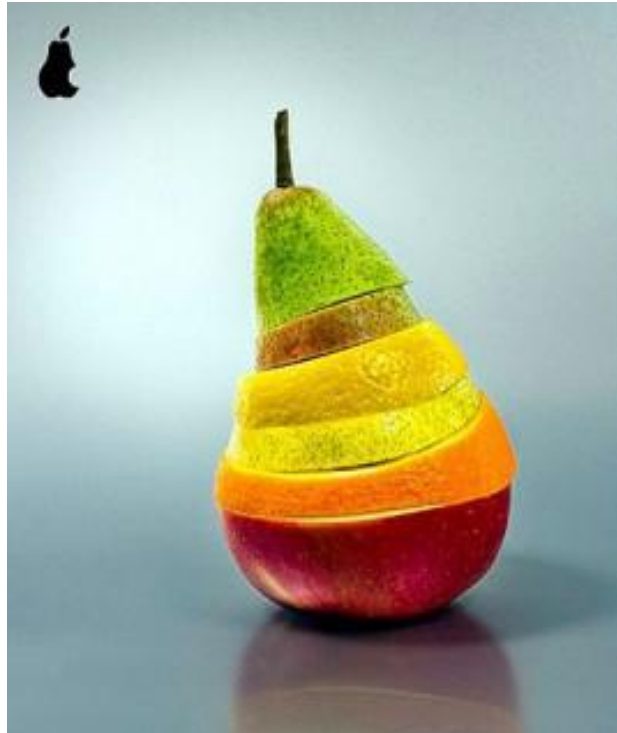
Afbeelding 5 gaat specifiek over een project dat is uitgevoerd gedurende het programma, namelijk het starten van een front-office. Hier kan de business met allerlei vragen over inkoop terecht. De front-office is recentelijk gestart en wordt door de participant dus gezien als een resultaat van de inspanningen voor Business Alignment. Een voorbeeld van een andere foto die is gemaakt gaat over het systeem waarin de bestellingen en inkooporders worden ingevoerd. Dit systeem werd door veel mensen als lastig ervaren waardoor er nu aanpassingen in zijn gedaan.

Het merendeel van de foto's gaat echter over wat in de ogen van de participanten goede Business Alignment inhoudt. Business Alignment wordt hierin beschreven als iets dat los staat van het daadwerkelijke programma. Onderstaande foto's illustreren dit.



*Afbeelding 6: het voetbalteam (participant 11)*

Op afbeelding 6 staat het voetbalteam van Schiphol afgebeeld. De participant geeft aan dat deze foto weergeeft hoe Business Alignment hem raakt. Alle medewerkers door heel Schiphol heen leveren gezamenlijk een prestatie. Iedereen heeft zijn eigen aandeel en ondanks dat ze het niet altijd met elkaar eens zijn, hebben ze uiteindelijk wel het zelfde doel.



Afbeelding 7: ketensamenwerking (participant 9)

De participant die verantwoordelijk was voor het aanleveren van afbeelding 7, omschrijft Business Alignment als een ketensamenwerking. De verschillende lagen staan voor meerdere mensen en onderdelen in het proces. Samen vormen deze verschillende lagen een mooi resultaat, in dit geval een peer. De inkoper kan afhankelijk van het proces volgens de respondent verschillende stukjes fruit zijn. De participanten beschrijven bij beide foto's geen associatie met het programma, maar Business Alignment als een vorm van samenwerking en de rol van de inkoper in die samenwerking.

De brede opvatting van het begrip Business Alignment en het feit dat veel ook onder Business Alignment valt, leidt ertoe dat op de afdeling alle acties die worden ondernomen ter verbetering van de dagelijkse werkzaamheden, vaak worden gelinkt aan Business Alignment. De uitspraak *“eigenlijk is dit ook Business Alignment”* circuleert vaak rond op de afdeling (fieldnotes). Deze activiteiten vallen eigenlijk niet per direct onder de projecten van het programma Business Alignment en worden ook uitgevoerd door andere mensen dan het programmateam. Participant 9 ervaart Business Alignment dan ook niet zo simpel als de manager:

*“We zijn nu drie jaar met elkaar aan het klootviolen. Ik heb niet het overzicht wat iedereen aan het doen is. We hebben honderden actiepunten en hoeveel zijn er inmiddels van klaar en wat staat er nog op de rol en wie doet wat. Wie zit nu in welk groepje en wat doen al die groepjes?”(P9)*

Participant 9 geeft ook aan dat deze ambiguïteit van het begrip Business Alignment en de brede opvatting van het programma bijdragen aan de onduidelijkheid van het programma.

*“Maar wat ik eigenlijk bedoel te zeggen is, wat er eigenlijk onduidelijk is in dit programma: wat wil je nu behalen? Wat is Business Alignment? We zijn al een paar jaar eigenlijk op zoek naar de definitie van Business Alignment. Feitelijk is Business Alignment een containerbegrip.” (P9)*

Er bestaat dus onduidelijkheid en veel verschil in hoe mensen Business Alignment zien waardoor ook het programma wordt ervaren als iets wat onduidelijk is. Omdat de afbakening van het programma in de ogen van veel participanten niet helder is, leidt het ertoe dat het ook onduidelijk is welke resultaten er worden behaald en wat de essentie van de projecten is. Daarnaast hebben veel participanten dus een verschillende associatie met het begrip Business Alignment. Ondanks dat Business Alignment op papier en in de ogen van het management heel simpel en duidelijk lijkt, ervaren veel medewerkers dit niet zo. Doordat het programma lijkt te zijn verweven in de dagelijkse werkzaamheden, zorgt het voor onduidelijkheid onder de medewerkers en een constante aanwezigheid van Business Alignment.

#### **4.2.5 Het doel van Business Alignment**

Naast de onduidelijke grenzen van het programma bestaan er ook veel verschillende perspectieven over het doel van het programma, het halen van het cijfer acht.

De manager benadrukt in elke bijeenkomst van Business Alignment en ook in de vele gesprekken dat het programma wordt afgerond als dit cijfer wordt behaald. Ook in alle presentaties wordt dit gezien als het eindstation.

Volgens de manager is iedereen binnen Business Alignment akkoord gegaan met dit einddoel van het programma (P1). Veel participanten geven echter aan weinig identificatie te hebben met het doel. Zo vindt een participant het meer een middel dan een doel:

*“Nou weet ik niet. Wat ik merkte is dat een middel geen doel op zich moet worden. En wat ik nu zo zie is dat dus het middel het doel op zich wordt. Want je wilt een acht creëren. Maar het is niet meer dan een meetinstrument?” (P5)*

Een aantal andere participanten gaven aan het doel daarnaast erg subjectief te vinden (P2; P8; P9; P13). Een acht is volgens respondent 9 erg persoonsafhankelijk en heeft ook te maken met of je tegemoet bent gekomen aan wat de business wil.

*“Doen wat het beste is wordt niet altijd goed beoordeeld.” (P9)*

Participant 13 geeft aan dat het ook makkelijk te manipuleren is.

*“Als ik het echt wil en het moet, dan geven ze mij wel een acht hoor.” (P13)*

Een aantal participanten geeft daarnaast aan dat een acht gewoon niet haalbaar en realistisch is, zeker niet als het gaat om het functioneren van de hele afdeling (P9; P12).

*“Ik ben bang dat die acht niet haalbaar is gewoon. Dat betekent dat iedereen mee zou moeten. En het gedrag kun je volgens mij niet veranderen.” (P12)*

Het behalen van een acht is in de ogen van veel participanten dus niet het juiste doel. Uit informele gesprekken blijkt echter dat ook het management eigenlijk een hoger doel ziet, namelijk dat van ‘trusted advisor’ (P1; P2; P4). Het doel houdt in dat ze de inkoper graag zien als een adviseur die begrijpt wat de klant wilt en die wordt vertrouwd op basis van zijn expertise. Een adviseursrol, dat is waar het management heen wil met de inkoopfunctie en hoe ze graag gezien willen worden door de business.

Het doel van ‘trusted advisor’ is echter niet af te leiden uit alle documenten en presentaties die er bestaan rondom het programma Business Alignment. Het woord ‘trusted advisor’ komt daar niet of nauwelijks in voor. Het doel dat met name wordt gecommuniceerd is dus vooral een acht halen van de business.

Onderstaande aantekening uit het observatieverslag van de heisessie met Business Alignment bevestigt dit:

Participant 1 benadrukt aan het eind van zijn presentatie nogmaals aan de groep dat ze op de goede weg zijn en steeds dichterbij het doel komen, namelijk de acht van de business. Hij geeft aan dat het dan ook klaar is en het programma is geslaagd. De groep geeft geen reactie, maar wisselt slechts een paar onderlinge blikken uit met elkaar. (18 april 2016)

Het doel dat continu benadrukt wordt is het behalen van een acht en dat is ook wat de manager communiceert naar de rest van de afdeling. Echter, blijkt uit de foto die deze participant opstuurt dat het doel volgens hem is: het worden van een ‘trusted advisor’.



*Afbeelding 8: de Marshaller (participant 1)*



De toelichting van de foto is als volgt:

*“Voor mij is Business Alignment geslaagd als we door de business als trusted advisor worden gezien. Een Marshaller beeldt dat mooi uit, want hij begeleidt de piloot naar zijn eindbestemming – terwijl de piloot daar zelf geen compleet zicht op heeft. De piloot vertrouwt de Marshaller dus volledig en vaart bijna blind op zijn koers. En terecht, want de Marshaller is heel goed in zijn vak. Uiteraard hebben de piloot en de Marshaller continu contact tijdens het hele traject. En het doel wordt altijd bereikt! Het programma Business Alignment heeft mij doen inzien dat het bereiken van de ‘trusted advisor’ status het doel moet zijn.” (P1)*

Er lijkt dus een verschil te zijn, zo blijkt uit deze tegenstrijdigheid, tussen wat eigenlijk echt het doel van het programma is volgens de participant en wat een duidelijk meetbaar en communiceerbaar doel van het programma is.

Veel participanten blijken zich dus niet te identificeren met het doel. De constante benadrukking daarvan lijkt eerder voor een afstand te zorgen dan dat het de participanten motiveert om deel te nemen en zich in te zetten voor het programma Business Alignment. Daarnaast geeft ook het management gemixte signalen af over wat het doel nou eigenlijk is.

#### **4.2.6 Samenvattend**

De keuze die tijdens de start van Business Alignment is gemaakt, blijkt tijdens de uitvoering van Business Alignment gevolgen te hebben. Er lijkt hierdoor een verschil te zijn ontstaan in hoe het management Business Alignment ervaart en hoe de medewerkers tegen Business Alignment aankijken. Het management constateerde dat Business Alignment stagneerde. Door middel van een overzichtelijk plan, een helder doel en een doelgericht programma probeerde het management er nieuw leven in te blazen. Toch doen de medewerkers nog steeds niet wat van ze verwacht wordt. Een verklaring hiervoor is het verschil in verwachtingen over de aansturing van het programma en de verantwoordelijkheid die de medewerkers op zich nemen. Daarnaast verschillen de percepties over wat Business Alignment nou eigenlijk is en of het onderdeel is van de functie van inkopers. Hoewel de structuur van het programma in de ogen van het management duidelijk is, wordt dit toch nog steeds niet door iedereen zo ervaren. Ten slotte blijkt het doel van het programma niet door alle participanten gezien te worden als iets waar naar toe moet worden gewerkt en wat motiveert.

### **4.3 Een verandering in Business Alignment**

De vorige thema's laten zien hoe zowel het management als de medewerkers Business Alignment ervaren. Dit laatste thema van de bevindingen gaat over de resultaten van het programma. Business Alignment is oorspronkelijk opgericht om de samenwerking met de business te verbeteren. Om dit voor elkaar te krijgen moesten er veranderingen plaatsvinden op de afdeling Inkoop. Het laatste thema besteedt aandacht aan of de participanten een verandering ervaren en zo ja, wat de bijdrage van Business Alignment is aan deze verandering.

### 4.3.1 Een ander Inkoop

Bijna alle participanten geven aan dat er de afgelopen jaren veel veranderd is op de afdeling Inkoop. Zowel de participanten onder de medewerkers als onder het management en de business vinden dat de afdeling Inkoop op een positieve manier is veranderd.

Participant 4 (directeur Z) geeft aan dat hij merkt dat de business anders tegen Inkoop aankijkt vergeleken met zijn komst anderhalf jaar geleden.

*“We merken ook dat de business echt anders praat over inkoop dan anderhalf/twee jaar geleden. Toen was inkoop echt een beetje een slecht woord.” (P4)*

Ook de participanten uit de business geven aan een verbetering te zien in de samenwerking met inkoop (P14; P18; P19).

Volgens participant 19 is de kwaliteit van de samenwerking stijgende. Participant 14 geeft aan dat dit komt omdat de zichtbaarheid is toegenomen van de afdeling Inkoop (P14).

*“Het is wel echt verbeterd. Ja, het is wel verbeterd. Het is gewoon meer zichtbaar. Ze zijn ook echt daadwerkelijk gegroeid in aantal inkopers, waardoor de inkopers dus ook meer tijd en energie kunnen steken in ook onze projecten. Dus er kan sneller gereageerd worden, sneller gehandeld. Nee, daar hebben ze zich wel echt verbeterd.” (P14)*

De groei van het aantal medewerkers heeft er volgens participant 14 dus voor gezorgd dat er meer en beter aandacht besteed kan worden aan de inkooptrajecten. Ook participant 19 uit de business geeft aan deze groei te hebben gemerkt. Door de toename van het aantal medewerkers en ook het vertrek van een aantal zijn er veel nieuwe mensen bijgekomen. Volgens participant 19 heeft dit voor nieuw elan gezorgd.

*“Er is veel veranderd in met name het aantal mensen en het type mensen dat er nu zit, dat merk ik wel.” (P19)*

Participant 14 bevestigt de komst van een nieuw type inkoper. Hij heeft het gevoel dat er inkopers zijn bijgekomen die meer op strategisch vlak aan het nadenken zijn over de manier van samenwerken met zowel inkoop als de marktpartijen. Participant 18 merkt een verschil op de afdeling Inkoop in hun manier van werken.

*“Ik denk dat ze zeker klantgerichter zijn geworden de laatste jaren.” (P18)*

Er is niet alleen een verandering te bespeuren naar de business toe. Participant 12 geeft aan dat er minder sprake is van eilandjes op de afdeling dan vroeger en ook onderling wordt er met elkaar gesproken over het feit dat de sfeer op de afdeling is verbeterd. Participant 3 geeft aan dat er vroeger veel meer een roddelcultuur heerste en dat nu iedereen meer open is naar elkaar toe.

Fieldnotes van onderstaand gesprek bevestigen de veranderde sfeer op de afdeling:

Voorafgaand aan het afdelingsuitje bespreken twee medewerkers bij de koffieautomaat dat ze vinden dat de sfeer op de afdeling veel relaxter is geworden ten opzichte van een aantal jaar geleden. Zo worden er uitjes ondernomen en meer leuke dingen gedaan, maar is ook op kantoor iedereen meer ontspannen, aldus een van de medewerkers. De ander knikt bevestigend en geeft aan dit zelf ook te merken. (12 mei 2016)

Volgens de participanten is de afdeling Inkoop dus veranderd. De business ervaart een betere samenwerking met Inkoop. Ze zijn klantgerichter geworden en meer zichtbaar. Een belangrijke bijdrage hieraan is volgens de participanten de groei van de afdeling en het nieuwe type inkoper. Ook intern op de afdeling Inkoop merkt een aantal participanten een verschil met een aantal jaar geleden. Dit verschil zit met name in de sfeer op de afdeling en de verhoudingen tussen de medewerkers.

#### **4.3.2 Een samenloop van omstandigheden**

De business ziet een betere samenwerking met de inkopers en ook het management geeft aan te denken dichter bij het einddoel te komen van het programma. Participant 2 geeft aan dat de verandering volgens haar niet komt door Business Alignment maar door andere ontwikkelingen op de afdeling, zo zijn ze verhuisd en is de afdeling uitgebreid.

*“Ik denk dat de verandering met name komt door de ontwikkelingen op de afdeling zoals de komst van nieuwe mensen en het afscheid nemen van oude mensen. Daardoor is er een nieuwe dynamiek ontstaan op de afdeling en een mix van jong en oud, en van oude en nieuwe medewerkers. Op de verandering in de programma's is namelijk niet hard gestuurd.” (P2)*

De door participant 2 beschreven ontwikkelingen sluiten aan bij wat een aantal participanten uit de business ook al aangaf, namelijk dat de nieuwe inkopers en de groei van de afdeling bijdroegen aan een betere samenwerking. Ook participant 4 geeft aan dat er allemaal verschillende initiatieven zijn ondernomen onder zijn leiding, die van invloed zijn op de afdeling en daardoor ook indirect zorgen voor een betere samenwerking met de business.

Zelf geeft de directeur aan ter verbetering van Business Alignment te hebben gestuurd op twee dingen, namelijk een verbetering van de competenties en verbetering van de systemen. De eerste verbetering geeft hij aan te doen door trainingen en teamdagen in te lassen. De systeemverbetering heeft geleid tot een digitalisering van een deel van het proces. Beide projecten vallen echter niet onder het programma Business Alignment (P2). Participant 1 beweert wel dat de trainingen en klantvriendelijke systemen ontstaan zijn uit het programma en dus direct toe te wijzen zijn aan het programma Business Alignment.

Er zijn dus zowel ontwikkelingen als initiatieven die bij hebben gedragen aan een betere samenwerking met de business. Oude mensen zijn weggegaan, er zijn nieuwe mensen bijgekomen waardoor er een nieuwe dynamiek is ontstaan op de afdeling. Daarnaast zijn buiten het programma Business Alignment ook projecten gestart die een bijdrage leveren. Opvallend is dat ook juist deze ontwikkelingen van invloed lijken te zijn op de verandering die de participanten ervaren.

### **4.3.3 Een goede Business Alignment zonder programma**

Een aantal participanten onder de medewerkers geeft aan het programma eigenlijk niet nodig te vinden (P6; P8; P9; P11). Volgens hen komt Business Alignment namelijk neer op een set vaardigheden en die bezitten zij al voldoende, vinden de participanten.

*“Omdat ik er van overtuigd ben dat mijn Business Alignment-vaardigheden prima zijn. Dat durf ik echt te zeggen.” (P11)*

Ook participant 9 beschrijft Business Alignment als een set vaardigheden, die je als persoon toepast. Wanneer je deze ontwikkelt dan volgt Business Alignment vanzelf, aldus de participant.

*“En de kunst is om gewoon in gesprek te zijn met de business. Dat is het allerbelangrijkste. Je kunt daar hele programma's voor bedenken maar het is het best wel terug te voeren naar gewoon persoonlijke skills. Dat jij in staat bent om mensen mee te nemen, te motiveren maar ook te begrijpen. Met die eigenschappen, daar kun je uiteindelijk wat mee bereiken.” (P9)*

Veel medewerkers geven aan zelf dan ook hun gedrag niet te hebben aangepast sinds de komst of naar aanleiding van Business Alignment (P6; P7; P8; P9; P10; P11). Ze zijn hierdoor niet anders hun functie gaan uitvoeren. Een participant geeft wel aan er meer over na te denken, met name omdat het ook is opgenomen als criterium voor het beoordelingsgesprek (P9).

Er wordt dus merendeels aangegeven dat Business Alignment onder medewerkers niet heeft geleid tot een gedragsverandering in de manier waarop ze hun werk als inkoper uitvoeren en dus ook samenwerken met de business. Een groot deel van de projecten die zijn uitgevoerd is ook niet gericht op het de vaardigheden van de inkoop. Veel projecten gaan met name over het verbeteren van systemen of veranderingen in structuur en processen (zie bijlage 4: het Flightplan). De manager van Business Alignment geeft aan dat volgens hem daar ook het grootste probleem zit en dat daar dan ook bewust voor is gekozen naar aanleiding van enkele interviews met mensen uit de business (P1).

Toch lijkt er wel de behoefte te ontstaan om aandacht te besteden aan de rol van inkoper, waarin ook de vaardigheden besproken kunnen worden. Tot nog toe wordt hier echter nog niet veel mee gedaan.

Business Alignment is volgens een aantal participanten dus een set vaardigheden en te herleiden op persoonlijke skills. Naar eigen inzicht bezitten zij deze al, waardoor een programma als Business Alignment daar geen aandacht aan hoeft te besteden. De projecten in het programma besteden ook weinig aandacht aan individuele gedragsverandering van de inkoper, ze zijn met name gericht op de aanpassing van processen en systemen. Het gevolg is dat de participanten zelf aangeven niet hun gedrag te hebben aangepast naar aanleiding van het programma.

#### 4.3.4 Nog meer verandering

De manager van de afdeling staat nog steeds achter het belang en het doel van Business Alignment en gelooft dat, mits voldaan wordt aan een aantal belangrijke succesfactoren, het doel van een rapportcijfer acht behaald gaat worden. Dan mag het programma volgens hem stoppen. Participant 4 benadrukt echter dat Business Alignment altijd een streven moet blijven en dus eigenlijk nooit over gaat. Momenteel geven een aantal participanten in ieder geval aan dat er wel degelijk nog aandachtspunten zijn in de samenwerking die verbeterd kunnen worden vanuit Inkoop. De twee belangrijkste aandachtspunten die naar boven komen hebben te maken met relatiegerichter werken en het hanteren van een andere mindset.

Een belangrijk verbeterpunt dat met name de participanten uit de business aandragen is dat Inkoop meer aandacht kan besteden aan de onderlinge relatie en dan met name de klantgerichtheid daarbinnen (P17; P18; P16). De participanten uit de business hebben nog regelmatig het gevoel alsof Inkoop op hun stoel gaat zitten. De mening van de inkoper wordt dan teveel gepusht, zo geeft participant 17 aan. Ook participant 16 geeft aan meer als klant te willen worden behandeld. Zo functioneerde de afdeling Inkoop bij het vorige bedrijf waar ze werkzaam was, maar hier ervaart ze soms het tegenovergestelde.

*“Ik heb bij Schiphol wel eens het idee dat Inkoop heel erg in de lead wil zijn. Terwijl ik me afvraag of dat oké is. Ik vond dat namelijk wel prettig dat dat andersom was. Wij willen iets, wij willen een nieuw contract. Dus wij vragen iets. En er is een partij die ons daarbij helpt en dat is Inkoop.” (P16)*

Hoewel in de vorige paragraaf werd aangegeven dat volgens de manager het grootste probleem ligt bij de processen en systemen, geven de participanten uit de business dus aan dat de afdeling Inkoop nog wel kan verbeteren in de manier waarop ze met de business om gaan en de houding die ze aannemen in de samenwerking.

Volgens participant 5 zit de mogelijkheid tot verbetering nog een laag dieper. Hij geeft aan dat het gaat om een bepaalde mindset die nu nog ontbreekt bij veel inkopers. Er moet meer worden gereflecteerd en een bepaald bewustzijn worden gecreëerd dat mensen moet triggeren om zichzelf te verbeteren.

*“Ja nou ja, dat zijn de twee dingen. Eén is dat men meer op zichzelf moet reflecteren, in plaats van de schuld bij anderen te leggen. Dus bedenken wat jij kan doen om anderen te helpen in plaats te klagen dat de ander het niet goed doet. Twee is dat ik het bewustzijn om continu te verbeteren ook wel mis. Dus misschien is dat ook wel de zelfreflectie van hoe kan je jezelf verbeteren en waar liggen de kansen om daaraan te werken. En dat vraagt meer van mensen.” (P5)*

Participant 2 bevestigt deze gedachte. Op de foto die de participant heeft gemaakt is een briefje afgebeeld met twee vragen die in haar ogen cruciaal zijn in het kader van Business Alignment.

De vragen zijn “Waar ben jij zoal mee bezig?” en “Kan ik jou helpen jouw doelen te behalen?”. Volgens deze participant is er nog veel winst te behalen in de samenwerking door elkaar mee te nemen, elkaar te informeren en dus vaker dit soort vragen te stellen.

Participant 7 geeft aan dat dit soort dingen nu pas beginnen te lopen, het nadenken over de rol die je aanneemt als inkoper.

*“Eerst ben je natuurlijk naar buiten gericht en heel gauw geneigd naar joh systemen werken niet. En zo meteen komt dan het besef van: nou nu hebben we dat geregeld, dan komt nu de rol en tot hoever gaan we als inkoper. Dat zie ik als een soort volgende stap, want je kunt niet alles tegelijk.” (P7)*

Hierbij benadrukt ze wel dat het programma wel iets tijdelijks moet zijn. Het is iets dat je voor een korte periode doet en daarna ook gewoon moet afsluiten om iets nieuws te kunnen oprichten, aldus participant 7.

Hoewel de samenwerking is verbeterd zijn er dus nog wel een aantal aspecten waar volgens participanten nog aandacht aan besteed moet worden. Het gaat hierbij met name om het relatiegericht werken en een bepaalde mindset waarbij de inkoper meer moet reflecteren op zijn of haar eigen rol en zich misschien ook meer verplaatst in de persoon met wie wordt samengewerkt. Vooralsnog is hier in het programma ook nog niet genoeg aandacht aan gegeven.

#### **4.3.5 Samenvattend**

De afdeling Inkoop is niet meer hetzelfde als een aantal jaren geleden. Zowel de participanten uit de business als de afdeling zelf geven aan dat er dingen zijn veranderd. De business ziet dit terug in de samenwerking, de afdeling ervaart met name een betere sfeer. Deze veranderingen zijn volgens een aantal participanten echter te wijten aan andere initiatieven en ontwikkelingen op de afdeling, die niet onder de noemer Business Alignment vallen maar daar wel aan hebben bijgedragen. Het programma Business Alignment wordt door een aantal participanten ook niet ervaren als iets wat direct gericht is op het gedrag en hoe zich opstellen naar de business toe. Aan dat gedrag voldoen ze in hun eigen ogen al aan. Hoewel de manager aangeeft dat de grootste verbeteringen in de aanpassing van systemen en processen liggen, geven de participanten uit de business echter aan dat daar juist nog wel mogelijkheid voor verbetering ligt.

# 5

## Analyse



Afbeelding 9: uit- en inzoomen (archief Schiphol, 2016)

*Soms is het nodig om even uit te zoomen om het grotere geheel te kunnen zien. Vanaf boven is er meer zicht op wat er allemaal aanwezig is op het terrein van het vliegveld en hoe alles zich tot elkaar verhoudt. Het inzicht kan worden gebruikt om vervolgens de verschillende onderdelen met elkaar te kunnen verbinden en zo een zo rijk mogelijk beeld te kunnen vormen van hetgeen dat er voor je ligt.*

In het vorige hoofdstuk zijn de bevindingen van het onderzoek gepresenteerd. In dit hoofdstuk analyseer ik de data aan de hand van de theoretische concepten die behandeld zijn in hoofdstuk 2 om conclusies te kunnen trekken. De rol van de theorie kan worden gezien als wetenschappelijke voorkennis om de bevindingen te kunnen duiden en verklaren. De bevindingen zijn te analyseren binnen drie spanningsvelden, die niet alleen uit de praktijk zijn te ontwaren maar ook een grondslag hebben in de theorie. Deze spanningsvelden vormen de basis voor dit hoofdstuk. De eerste spanning die voortkomt uit het onderzoek is het top-down management versus actie op de werkvloer. In de tweede paragraaf bespreek ik de spanning die ontstaat doordat er twee manieren van organisatieverandering met elkaar verweven lijken te zijn: namelijk het plan dat er ligt vs. emergente veranderingen. Als derde bespreek ik de spanning die er bestaat tussen hetgeen wat er gebeurd is in het verleden en de invloed daarvan op het heden. Ik sluit af met een algemene reflectie op het onderzoek, waarbij ik in ga op het centrale thema van deze scriptie: de spanning tussen het binnenkant- en buitenkantperspectief op organisatieverandering.

## 5.1 Top-down management vs. actie op de werkvloer

Business Alignment is gestart vanuit een initiatief van het management. Vanuit die positie werd een probleem gesignaleerd en is een plan bedacht om het op te lossen. De kaders voor het programma, het doel en de manier waarop het wordt uitgevoerd zijn allemaal elementen die bedacht zijn door het management. Het is ook het management dat vervolgens de beslissing heeft gemaakt om de medewerkers erbij te betrekken op een manier die door hen passend werd gevonden. De besluiten die zijn genomen bevatten allemaal kenmerken van de geplande benadering van verandering, waarbij het management de leiding heeft over het initiëren, de vormgeving en het uitvoeren van de verandering (Grieves, 2010). Door de verantwoordelijkheid van de inhoud van het programma bij de medewerkers te leggen en ze te laten meedenken over Business Alignment probeert het management draagvlak te creëren en de verandering meer van onder op te laten plaatsvinden. De medewerkers worden op deze manier meer betrokken bij de verandering. Aan deze aanpak valt af te leiden dat het management zich bewust is van de top-down aanpak van verandering en dat de medewerkers betrekken noodzakelijk is voor het bereiken van de verandering. De manier waarop de medewerkers betrokken worden in het programma, staat echter nog steeds vast. Doordat de manier van betrokkenheid nog vast staat, wordt het door de medewerkers nog steeds ervaren als iets wat het management wil. De verandering wordt daardoor niet gezien als iets eigen, maar als iets externs. In de paragraaf over betekenisgeving is vastgesteld dat verandering pas plaatsvindt wanneer er collectief betekenis aan is gegeven en de werkelijkheidsconstructies zijn aangepast (Homan, 2010). Verandering is geconceptualiseerd als iets wat men ook moet verinnerlijken. De definitie van organisatieverandering die is gehanteerd is dan ook als volgt: Verandering is een combinatie van innerlijke verschuivingen in de waarden, verlangens en het gedrag van mensen en uiterlijke verschuivingen in processen, strategieën, werkwijzen en systemen (Senge, 2000, p. 14). Momenteel ligt de focus in het programma met name op de verbetering van processen, maar de innerlijke verschuiving lijkt uit te blijven. Zolang er geen innerlijke verschuiving plaatsvindt en de verandering alleen leidt tot uiterlijke verschuiving, vindt er geen verandering plaats volgens Senge (2000). Een gevolg van de focus op alleen uiterlijke verschuivingen is ook dat er alleen ‘on stage behaviour’ lijkt plaats te vinden, waarbij de medewerkers doen alsof ze veranderen tijdens de bijeenkomsten van Business Alignment, maar zelf onveranderd vervolgens hun dagelijkse werkzaamheden uitvoeren (Homan, 2008).

Een ander gevolg van de top-down benadering is dat de manager gezien wordt als de drager van het programma. Het management is zich bewust van het feit dat zij deze rol heeft en probeert dan ook dit te verminderen door de medewerkers te motiveren en verantwoordelijk te maken voor eigen projecten. De pogingen van het management leiden, zoals uit de bevindingen is af te leiden, tot de wees-spontaan-paradox. Spontaniteit van de medewerkers wordt hierbij geprobeerd te managen, wat natuurlijk zorgt voor een gebrek aan spontaniteit. Homan (2008) schrijft ook over deze paradox als veel voorkomend fenomeen bij organisatieverandering. De tegenstrijdigheid die hierdoor ontstaat is dat medewerkers iets dat top-down is bedacht, zelfstandig moeten gaan uitvoeren en dit op een manier die het management graag wil.



Door de nadruk te leggen op de eigen verantwoordelijkheid wordt geprobeerd om de medewerkers te motiveren en initiatief te laten tonen om bezig te zijn met projecten voor programma Business Alignment. Uit de bevindingen komt naar voren dat het motiveren en geven van verantwoordelijkheid dus niet blijkt te werken. De medewerkers ervaren Business Alignment niet als een onderdeel van hun functie en vertonen passiviteit als het gaat om het oppakken en uitvoeren van projecten binnen het programma.

Daarnaast komt uit de bevindingen naar voren dat er een duidelijk verschil zit in de betekenis die het management geeft aan Business Alignment en hoe de medewerkers het programma ervaren. In hoofdstuk 2 is besproken dat een veel gedane aanname is dat de betekenis die het management aan een veranderplan geeft dezelfde betekenis is als de betekenis die medewerkers eraan geven (Homan, 2010). Met name de eerste twee thema's van het bevindingenhoofdstuk illustreren hoe tegenstrijdig de betekenissen die worden gegeven aan het programma zijn. Waar het management bijvoorbeeld het doel, de definitie en de structuur van het programma als logisch en helder ervaart, vertellen de medewerkers een ander verhaal. Homan (2010) omschrijft dat de reactie van het management vaak is om het nog eens uit te leggen. Dat is in deze casus ook de voornaamste reactie van het management. Door regelmatig te benadrukken dat Business Alignment een programma is en wat het uiteindelijke doel is, wordt geprobeerd nog eens uit te leggen wat het management verwacht en wilt bereiken en wat de rol van de medewerkers is bij Business Alignment. Het benadrukken blijkt echter niet voldoende te zijn, de medewerkers geven niet dezelfde betekenis aan het programma als het management. Hoewel het management veel energie steekt in het zenden van de in hun ogen juiste betekenis, komt dit niet aan bij de medewerkers. Betekenissen zijn volgens Homan (2010) selectieprocessen, waarbij men slechts aandacht geeft aan bepaalde facetten van de werkelijkheid en op basis daarvan betekenissen construeert (p. 340). De manier waarop medewerkers en het management Business Alignment zien is een uiting van zo'n selectieproces. Hoewel het onderdeel is van hun functie, zien en ervaren de medewerkers het niet zo. Zich bezighouden met verbeteringen rondom Business Alignment is niet wat velen als noodzakelijk en nuttig ervaren. Het management lijkt hier geen verandering in aan te kunnen brengen. Wel vinden de medewerkers dat Business Alignment moet worden toegepast in de samenwerking met de business en tijdens de dagelijkse werkzaamheden.

Kortom: de spanning tussen het top-down management en de actie op de werkvloer heeft ervoor gezorgd dat het merendeel van de participanten Business Alignment ervaart als iets wat het management wil. Het zorgt dan ook niet voor innerlijke verschuiving in het gedrag van de participanten, aldus de definitie van Senge (2000). Leden van het management zijn zich bewust van het feit dat zij door het top-down management van Business Alignment de dragers van het programma zijn en proberen het meer van onderop te stimuleren. Het stimuleren creëert een wees-spontaan-paradox, waarbij de medewerkers iets dat door het management is bedacht zelfstandig moeten gaan uitvoeren. Hierbij is een verschil in betekenis te ontdekken, waarbij leden van het management proberen de, in hun ogen juiste, betekenis te zenden aan de medewerkers. Doordat betekenisgeving echter ook een selectieproces is lijkt dit niet aan te komen bij de medewerkers (Homan, 2010).

## 5.2 Plan vs. emergentie

Nauw verbonden met het eerste spanningsveld is het tweede spanningsveld, aangaande de verwarring die ontstaat tussen de gekozen geplande aanpak van Business Alignment en de opkomst en invloed van emergente ontwikkelingen en initiatieven. Uit de bevindingen blijkt dat het management Business Alignment ziet als een belangrijke pijler in de verbetering van de afdeling Inkoop. Het management heeft dan ook veel tijd gestoken in het scheppen van duidelijkheid en structuur rondom Business Alignment. Door het bewust een programma te noemen, een planning te maken en mensen verantwoordelijk te maken voor bepaalde taken is een plan ontstaan waardoor het doel en dus de verandering kan worden bereikt volgens het management. Wat echter ook naar voren komt uit de bevindingen is dat er tijdens de uitvoering van dit plan allerlei gebeurtenissen hebben plaatsgevonden die, volgens de bevindingen, ook hebben bijgedragen aan Business Alignment. Zo zijn er buiten het programma op bewuste initiatieven gestart ter verbetering van de afdeling Inkoop die voor verandering hebben gezorgd, maar zijn er ook niet voorspelde ontwikkelingen, zoals nieuwe medewerkers, die hebben gezorgd voor een betere samenwerking. Deze spanning laat zien dat een geplande verandering altijd gepaard gaat met emergente processen en dat, hoewel het vanuit een planmatige perceptie kan zijn ingestoken, het onlosmakelijk met elkaar verweven is. In hoofdstuk 2 werd vanuit de procesbenadering omschreven dat verandering gezien kan worden als een constante bedrijvigheid op alle niveaus in de organisatie (Boonstra, 2004). Hoewel het programma Business Alignment een duidelijk begin- en eindpunt heeft, hebben er desondanks allerlei ontwikkelingen plaatsgevonden die niet gepland zijn binnen het programma. De ontwikkelingen laten zien dat verandering een dynamisch en complex proces is met niet altijd een begin- en eindpunt.

Dawson (1994) geeft aan dat verandering dan ook niet behandeld moet worden als een serie van lineaire gebeurtenissen, iets dat nu merendeels wel gebeurt. Aan de ene kant wordt strak vastgehouden aan het plan en de projecten die daarbinnen zijn bedacht, maar aan de andere kant ook ruimte is voor andere projecten die op de afdeling worden uitgevoerd en die indirect bijdragen aan het programma. Deze mix van geplande veranderingen binnen het programma Business Alignment en niet geplande veranderingen, die echter wel onder Business Alignment worden geschaard, zorgt voor verwarring: wat is nu precies Business Alignment? Het wordt daardoor door de medewerkers ervaren als een begrip dat lastig te definiëren en complex is. Dat terwijl blijkt dat de gemeenschappelijke deler is dat alle veranderingen die plaatsvinden hetzelfde doel dienen, namelijk de ontwikkeling en verbetering van de afdeling Inkoop en een goede samenwerking met de business.

Samenvattend blijkt dus dat ondanks dat de organisatieverandering vanuit de geplande benadering is ingestoken, er gaandeweg ook spontane veranderingen ontstaan. De mix van veranderingen laat zien dat een verandering dynamisch is met niet altijd een begin- en eindpunt zoals de procesbenadering benadrukt. Deze veranderingen worden, door de planmatige gedachte die overheerst bij het management, als een soort bijvangst, ook onder Business Alignment geschaard. Hierdoor worden de emergente veranderingen als verwarrend en soms zelfs onwenselijk ervaren, terwijl ze dus wel blijken bij te dragen aan de uiteindelijk gewenste organisatieverandering.

### 5.3 Verleden vs. het heden

Het laatste spanningsveld dat naar voren komt is de rol die het verleden speelt in de huidige betekenisgeving aan Business Alignment. Uit de bevindingen blijkt dat gebeurtenissen uit het verleden van de afdeling van invloed zijn op het heden. Het blijkt dat met name de negatieve ervaringen uit het verleden nog steeds onbewust of bewust een rol spelen in de manier waarop de medewerkers om gaan met verandering. In hoofdstuk 2 is de invloed van het verleden op huidige verandering toegelicht (Boulton et al., 2015; Bordia et al., 2011; Homan, 2010). Boulton et al. (2015) geeft aan dat de context en het verleden een belangrijke rol spelen en moeten worden meegenomen in het onderzoeken van de rol van verandering. Keuzes die in het verleden zijn gemaakt, zijn nu nog steeds van invloed op de afdeling en de manier waarop gewerkt wordt. Zo blijkt uit de bevindingen dat de totstandkoming van het programma en alles dat er destijds speelde nog steeds een rol blijft spelen in het huidige programma. De onduidelijkheid en top-down beslissingen tijdens de start lijken nog steeds te worden megedragen in het bewustzijn van medewerkers op de afdeling. Uit de bevindingen kwam naar voren dat het feit dat in het verleden de transparantie ontbrak, medewerkers niet betrokken werden, maar ook ervaringen die men had met de voorgaande directeuren, allemaal elementen zijn die van invloed zijn op Business Alignment en de manier waarop de medewerkers open staan voor de verandering die daarmee gepaard gaat. Volgens Bordia et al. (2011) zijn eerdere ervaringen van invloed op de acceptatie van de verandering. Deze ervaringen kunnen een verklaring bieden over hoe de weerstand, passiviteit en het gebrek aan geloof in succes van de medewerkers zijn ontstaan en waarom deze ook nu nog steeds voelbaar zijn.

Hoewel het management veel tijd heeft geïnvesteerd in de herijking van het programma Business Alignment blijven de ervaringen van de medewerkers een grote rol spelen. Homan (2010) omschrijft dat het management vaak aanneemt dat de petrischaaltjes van medewerkers leeg zijn en dat ze gevuld kunnen worden met de verandering. Deze schaaltes zijn echter niet leeg, maar gevuld met ervaringen uit het verleden (Homan, 2010). Ten tijde van de oprichting van het programma lijkt aan de manier waarop de verandering is geïntroduceerd, de gedachte van lege schaaltes aanwezig te zijn geweest. Er is toentertijd weinig rekening gehouden met de betekenis van de veranderingen voor de medewerkers. Het huidige managementteam heeft inmiddels door dat de petrischaaltjes van de medewerkers gevuld zijn met allerlei ervaringen uit het verleden, maar lijkt nog niet een manier te hebben gevonden hoe met deze ervaringen om te moeten gaan. Het management kijkt met de inrichting van Business Alignment dan ook met name naar de toekomst en niet meer naar wat er in het verleden is gebeurd en hoe dit nu nog van invloed is op het programma.

Samenvattend blijkt het verleden blijkt bij Business Alignment ook momenteel nog een rol te spelen in de manier waarop het programma wordt ervaren. Zowel Bordia et al. (2011) als Boulton (2015) geven aan dat eerdere ervaringen van invloed zijn op de huidige verandering en op de acceptatie daarvan en dit is ook terug te zien bij Business Alignment. Het management was zich bij de oprichting niet voldoende bewust van de ervaringen, in de door Homan (2010) omschreven petrischaaltjes. Inmiddels is het management zich daarvan wel meer bewust, maar lijkt daar geen actie op te ondernemen.

## 5.4 De spanning tussen het binnenkant- en buitenkantperspectief

In deze analyse zijn een drietal spanningsvelden besproken die voortkomen uit de bevindingen maar ook hun grondslag vinden in de literatuur. In de eerste paragraaf is het spanningsveld omtrent het top-down management en de actie op de werkvloer besproken. Er is omschreven hoe met name de betekenissen van het management en de medewerkers lijken te verschillen omtrent Business Alignment en hoe dat zich uit in de manier waarop het programma wordt ervaren. De medewerkers ervaren het niet als een verandering die hen zelf aangaat, ondanks de pogingen van het management om de medewerkers hierbij te betrekken. Als tweede is de spanning tussen het plan en de spontaniteit omtrent Business Alignment besproken. Hoewel het management vasthoudt aan de geplande visie op verandering binnen Business Alignment, is het effect van de emergente veranderingen, die desondanks altijd lijken te ontstaan, niet te negeren. De manier waarop daar nu mee wordt omgegaan, zorgt met name voor verwarring en onbegrip rondom het programma Business Alignment op de afdeling. Als derde is in paragraaf 5.3 de spanning besproken tussen het heden en het verleden. De gebeurtenissen uit het verleden zijn momenteel nog van dusdanige invloed op de ervaringen en betekenis die wordt gegeven aan Business Alignment, hoewel het management zich daarvan bewust is, lijkt zij zich het effect daarvan op Business Alignment niet te realiseren.

De omschreven drie spanningen hebben een gemeenschappelijke deler en dat is de tegenstelling die voortkomt uit het verandertraject. Aan de ene kant is er de structuur, de planning en de traditionele top-down benadering, waarbij het management leidend is in hoe de verandering vorm krijgt en wat het einddoel is. Aan de andere kant komt ook de procesbenadering naar boven, waarbij ruimte is voor emergentie, initiatief en spontaniteit van de medewerkers. Het management ziet wel degelijk de waarde in van de procesbenadering en wil daarvoor ruimte bieden om de medewerkers tot actie te brengen en te motiveren. Doordat het management echter met name lijkt te opereren vanuit het buitenkantperspectief op verandering en daardoor andere betekenis geeft aan de verandering dan de medewerkers, lijkt er een kloof te ontstaan rondom Business Alignment waarbij het management en de medewerkers elkaar niet lijken te begrijpen en niet dezelfde taal spreken. In hoofdstuk 2 is uiteengezet dat niet de overtuiging en communicatie van het management zorgt voor verandering, maar dat de betekeniswolken die er heersen bepalend zijn (Homan, 2008; 2010) Hoewel het management verwoede pogingen doet de medewerkers bij de verandering te betrekken, blijven ze wel met name hun eigen betekenis overbrengen. En deze betekenis komt niet door de selectie van de medewerkers. Het blijkt dat veel participanten, door gebeurtenissen uit het verleden, de vormgeving van het programma en de daardoor ontstane wees-spontaan-paradox, niet de prikkel voelen hun betekeniswolken aan te passen.

Het binnenkantperspectief dat gehanteerd is in deze scriptie, laat zien dat de manier waarop de medewerkers betekenis geven aan de verandering een verklaring kan bieden voor de manier waarop een verandertraject verloopt en misschien zelfs mislukt. Deze scriptie laat zien dat wanneer managers meer uit hun luchtballon zouden stappen en goed naar het landschap zouden kijken waar de zandzakken terechtkomen, zij zouden zien dat er veel processen, dynamieken en betekeniswolken circuleren die de van tevoren secuur ontworpen zandzakken

transformeren in iets met een compleet andere betekenis en uitwerking van dan van tevoren is bedacht. In de inleiding is als doelstelling geformuleerd dat het onderzoek wil bijdragen aan de discussie over de maakbaarheid van verandering vanuit het buitenkantperspectief en naar aanleiding van deze analyse kunnen we concluderen dat deze maakbaarheid zijn beperkingen heeft. Alleen het buitenkantperspectief is niet toereikend, omdat dit onvoldoende inzicht biedt in hoe de medewerkers omgaan met de verandering. Ondanks dat managers van de afdeling Inkoop, en waarschijnlijk meer organisaties, zich vanuit het buitenkantperspectief inmiddels bewust zijn van het feit dat het betrekken van medewerkers noodzakelijk is voor verandering, gebeurt dit nog steeds niet op de juiste manier (Homan, 2008). Medewerkers lijken vaak pas te worden betrokken als de gewenste verandering al is vastgesteld. Zij hebben vervolgens alleen nog een stem in het gedeelte dat gaat over hoe moet worden veranderd, en hebben geen stem in de vraag of er wat moet veranderen. En zelfs de hoe-vraag is omgeven door kaders en een planning vanuit de top van een organisatie. Vanuit het binnenkantperspectief gezien moeten medewerkers dus een stem krijgen, niet alleen in de vormgeving en uitvoering, maar ook in de totstandkoming van een verandertraject als bijvoorbeeld Business Alignment. De maakbaarheid van verandering vanuit het buitenkantperspectief kan naar aanleiding van deze scriptie ook nog op een andere manier ter discussie worden gesteld. Deze scriptie illustreert namelijk dat ondanks een geplande visie op verandering en de aanpak die vanuit deze visie vervolgens wordt bepaald, er altijd emergente veranderingen ontstaan die onvermijdelijk, lastig te voorspellen en niet in een plan te vatten zijn. Wanneer organisaties niet alleen vanuit het buitenkantperspectief, maar ook meer vanuit het binnenkantperspectief naar organisatieverandering zouden kijken en daarbij de drang om verandering te controleren, te sturen en te beheersen meer zouden loslaten, is de kans groot dat het aantal van 70 procent mislukte veranderingen van Beer & Nohria (2000) zal dalen.

# 6

## Conclusie



*Afbeelding 10: de landing (archief Schiphol, 2016)*

*Aan elke vliegreis komt een einde. Een groot deel van de passagiers haalt toch altijd opgelucht adem wanneer ze de wielen van het vliegtuig de grond voelen raken. Terug op de aardbodem gaat het nu echt beginnen, of komt het nu echt ten einde. Het is maar vanaf welke kant je het bekijkt.*

De betekenisgeving aan het programma Business Alignment heeft in dit onderzoek centraal gestaan. In dit laatste hoofdstuk van dit onderzoeksrapport presenteer ik de conclusies, voortkomend uit de empirie en de analyse. Ik doe dit om een antwoord te kunnen formuleren op de onderzoeksvraag. Naast het antwoord op de hoofdvraag volgen er een aantal aanbevelingen voor de organisatie naar aanleiding van het onderzoek en ik sluit het hoofdstuk af met suggesties voor vervolgonderzoek.

## 6.1 De centrale vraagstelling

De centrale vraag die in dit onderzoek luidt als volgt:

*Hoe geven de verschillende actoren van de afdeling Inkoop betekenis aan Business Alignment en hoe heeft dit programma bijgedragen aan de (gewenste) organisatieverandering volgens de verschillende actoren op de afdeling en de business?*

Naar aanleiding van dit onderzoeksrapport kunnen we concluderen dat de betekenis die wordt gegeven aan Business Alignment op de afdeling Inkoop uiteenloopt. Binnen deze betekenisgeving is een sterk verschil te zien in hoe het management Business Alignment ervaart en hoe de medewerkers tegen Business Alignment en het programma aankijken. Uit de verhalen en observaties van de participanten zijn een drietal kernthema's gevormd, die de verschillende belevenissen laten zien en verklaren. Het verschil ontstond al tijdens de totstandkoming van Business Alignment, wat in het eerste thema van het resultatenhoofdstuk is uiteengezet. Voor het merendeel van de participanten heeft deze totstandkoming een belangrijk aandeel in de betekenis die wordt gegeven aan Business Alignment. Uit de bevindingen kwam naar voren dat Business Alignment door het toenmalige management is bedacht en opgezet en dat de medewerkers hier nauwelijks bij betrokken zijn geweest. Daarnaast ging de start van Business Alignment gepaard met twee directiewisselingen en werd er een extra managementlaag gecreëerd. De manier waarop de totstandkoming plaatsvond en de veranderingen die daardoor plaatsvonden waren, en zijn nog steeds, van grote invloed op de medewerkers en de manier waarop ze Business Alignment ook nu nog ervaren.

In het tweede thema is uiteengezet hoe de keuzes die destijds zijn gemaakt nog steeds van invloed zijn op de uitvoering van het programma. Het management is zich bewust van de slechte start van Business Alignment en heeft dan ook veel aandacht besteed aan verbeteringen rondom het verandertraject. Bij deze verbeteringen probeert het management de verandering minder van bovenaf op te leggen en de medewerkers actief te betrekken. Desondanks komt naar voren dat, hoewel de aansturing, definitie, structuur en het doel van het programma in de ogen van het management inmiddels duidelijk en helder zijn geformuleerd, veel medewerkers het anders ervaren. Business Alignment wordt hierbij door de meeste participanten nog steeds gezien als iets wat het management graag wil en niet als iets wat onderdeel is van hun functie.

Uit het derde thema van de bevindingen kwam naar voren dat, ondanks de kloof tussen de medewerkers en het management rondom Business Alignment, er wel verandering heeft plaatsgevonden op de afdeling. Zowel participanten op de afdeling Inkoop als de business geven aan een verbetering te zien in de onderlinge samenwerking en sfeer. De gewenste verandering lijkt dus dichterbij te komen. Uit de bevindingen komt echter naar voren dat ook andere ontwikkelingen op de afdeling, zoals de komst van nieuwe medewerkers, daar een rol in hebben gespeeld. De medewerkers onder de participanten geven aan zelf niet ander gedrag te zijn gaan vertonen in de samenwerking met de business naar aanleiding van Business Alignment.

Uit dit thema van de bevindingen blijkt dan ook dat het haast niet mogelijk is om aan te geven of het programma is gelukt, omdat er ook andere factoren zijn die meespelen en hebben gezorgd voor verandering.

De verandering omtrent Business Alignment is dus bedacht door het management. Vervolgens is deze verandering vormgegeven in een door het management bedachte structuur met een door het management vastgesteld doel. Vanaf dat punt is er geprobeerd de medewerkers te betrekken bij de verandering en op een geplande structurele manier verandering te bewerkstelligen. Tot op heden lijkt dit echter niet te lukken omdat de medewerkers niet dezelfde betekenis geven aan het programma en de verandering als het management. De medewerkers zien het belang in van Business Alignment als onderdeel van hun functie, maar voelen zich niet verantwoordelijk voor de veranderingen en het doorvoeren daarvan in de vorm van het programma. Hierdoor blijft de verandering vanuit het programma tot op heden slechts beperkt tot een uiterlijke verschuiving in processen en systemen (Senge, 2000).

Het verschil in betekenisgeving tussen met name het management en de medewerkers aan Business Alignment is te verklaren door het binnenkant- en buitenkantperspectief van Homan (2008; 2010). Het management hanteert bij Business Alignment namelijk een buitenkantperspectief op verandering, waarbij zij zich niet lijkt te realiseren hoe de verandering, die door het management is bedacht, aankomt bij de medewerkers. Daarnaast realiseert zij zich ook niet dat de betekenis aan deze verandering verschilt met de betekenissen die de medewerkers geven aan dezelfde verandering. Uit de bevindingen en theoretische concepten blijkt dat de medewerkers en de manier waarop zij betekenis geven aan een verandering noodzakelijk zijn voor het wel of niet veranderen op een manier die gewenst is. Homan (2008; 2010) omschrijft dat er daarbij moet worden gekeken vanuit een binnenkantperspectief op organisatieverandering. Het buitenkantperspectief en de daarbij gehanteerde geplande visie op verandering, blijkt op de afdeling Inkoop niet aan te sluiten bij hetgeen wat zich vanuit het binnenkantperspectief lijkt af te spelen op de afdeling. Om deze aansluiting wel te vinden en daadwerkelijk te veranderen moet het management, om de kloof tussen het management en de medewerkers te overbruggen bij Business Alignment, zich bewust worden van de waarde van het binnenkantperspectief en de betekenissen van de medewerkers.

Een simpel verandertraject op de afdeling Inkoop blijkt dus veel meer te zijn dan dat. Elke participant geeft op zijn of haar eigen manier betekenis aan een organisatieverandering, waarbij niet alleen het heden maar ook het verleden een belangrijke rol speelt in de betekenisgeving. De betekenisgeving en de manier waarop dit proces verloopt is uiteindelijk bepalend voor de verandering, maar dit wordt vaak door de bedenkers van de verandering niet genoeg erkend. Om af te sluiten met de metafoor van de luchtballon en het landschap, is dit onderzoek dan ook een illustratie van hoe gedetailleerd en doordacht een plan ook kan zijn ontworpen vanuit de luchtballon, het landschap waarin het terechtkomt uiteindelijk bepalend is voor het wel of niet voortbrengen van verandering. En hoewel organisaties het toch vaak blijven proberen, is vanuit een luchtballon het landschap vaak onvoldoende zichtbaar.



## 6.2 Aanbevelingen

Naar aanleiding van het onderzoek komen er afsluitend nog een aantal punten naar voren waarop aanbevelingen kunnen worden gedaan voor de organisatie. Deze aanbevelingen focussen zich met name op de structuur, het doel en de inhoud van Business Alignment en kunnen gezien worden als suggesties om de kloof tussen het management en de medewerkers te verkleinen. De aanbevelingen kunnen dan ook worden meegenomen in de beslissing over de voortgang van het programma en over de toekomst van Business Alignment.

### 6.2.1 Van programma naar project

Business Alignment is een van de twee veranderprogramma's op de afdeling Inkoop. In het onderzoek is vastgesteld dat het begrip Business Alignment verschillende betekenissen heeft en waarschijnlijk ook altijd zal houden. Hoewel veel projecten die zijn ondernomen erg nuttig zijn, leidt Business Alignment momenteel niet tot veranderingen bij inkopers op de hele afdeling. Uit de bevindingen kwam naar voren dat de structuur van het programma niet het gehele proces van verandering kan omvatten. Er vinden ook allerlei projecten en ontwikkelingen plaats buiten het programma om en dit zorgt voor verwarring onder de medewerkers.

Een eerste aanbeveling is dan ook om de huidige programmavormen op te heffen onder de noemers Business Alignment en Marktbenadering en meer op projectbasis te gaan werken. Zo is er meer ruimte voor spontaniteit en gezamenlijke betekenisgeving van hetgeen dat belangrijk is om de afdeling Inkoop te verbeteren. Zowel medewerkers als het management zitten dan niet gevangen in de structuur van het programma, maar houden zich wel bezig met verbeteringen op momenten dat zij het nodig vinden.

### 6.2.2 Van een acht naar trusted advisor

De tweede aanbeveling richt zich op het doel van het programma. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat er weinig identificatie is met het doel om een acht te krijgen van de business. Hoewel het doel meetbaar is, is het onder de medewerkers niet de stip op de horizon waar ze graag naar toe willen werken. Uit de bevindingen blijkt dat het doel van 'trusted advisor' hetgeen is waar men graag uiteindelijk graag op wil uitkomen. Zowel de participanten in het management, als onder de medewerkers en de business, zien de inkoper graag in die rol. 'Trusted advisor' is meer gericht op de ontwikkeling van de functie Inkoper, waardoor ook meer projecten hier aan bij kunnen dragen.

### 6.2.3 Meer aandacht voor gedragsverandering

Uit het onderzoek komt naar voren dat het programma Business Alignment tot nu toe vooral zorgt voor uiterlijke verschuivingen in processen, systemen en werkwijzen. De participanten geven aan dat Business Alignment echter ook een gedragscomponent bevat. Hoewel de participanten uit de business zeker ook verbetering zien in de samenwerking ten opzichte van een aantal jaren geleden, geven zij aan dat er nog wel aandacht besteed mag worden aan het relationele aspect, en dus het gedrag dat wordt vertoond, van de samenwerking. Deze feedback sluit aan op de bevindingen vanuit de afdeling, waar men aangeeft dat er gedragsmatig weinig verandering heeft plaatsgevonden bij de medewerkers zelf. Een aanbeveling is dan ook om in de toekomst hier meer aandacht aan te besteden. Een gezamenlijke discussie over de rol van inkoper op de afdeling is hier een eerste stap in.

Een aanbeveling is om het onderwerp ook buiten een formele setting vaker bespreekbaar te maken. Betekeniswolken moeten actief geconstrueerd worden en daarvoor ruimte bieden kan het veranderingsproces ten goede komen.

#### **6.2.4 Blijven ontwikkelen**

De vierde aanbeveling heeft van doen met de ontwikkelingen die de afdeling de laatste jaren heeft doorgemaakt. Veel participanten waren erg positief over de ontwikkelingen op de afdeling Inkoop en over de samenwerking. De toegevoegde waarde van Inkoop wordt door alle participanten erkend. Ze zien veel verbeteringen ten opzichte van een aantal jaar geleden en ook de medewerkers ervaren een goede sfeer op de afdeling. Ik raad dan ook aan om door te blijven gaan met het ontwikkelen en verbeteren van de afdeling Inkoop.

### **6.3 Suggesties voor vervolgonderzoek**

Naar aanleiding van dit onderzoek zijn er nog een aantal suggesties voor vervolgonderzoek in de toekomst.

Allereerst heb ik maar een klein deel van de afdeling Inkoop onderzocht. De afdeling bestaat uit meer dan vijftig werknemers, waarvan maar een klein gedeelte heeft deelgenomen aan mijn onderzoek. Om een completer beeld te krijgen van de betekenis van Business Alignment op de afdeling Inkoop zou de rest van de afdeling ook nog kunnen worden bevraagd.

Hetzelfde geldt ook voor het aantal participanten uit de business. Tijdens dit onderzoek is ook maar een kleine selectie uit deze categorie onderzocht. Schiphol is een groot bedrijf met meer dan 2.000 werknemers, waarvan er nu dus maar een paar hebben deelgenomen aan dit onderzoek. Om ook een compleet beeld te krijgen van de verandering ten opzichte van de samenwerking met de business zouden er nog meer mensen kunnen worden onderzocht.

Een andere mogelijke suggestie voor vervolgonderzoek ligt in de keuze die is gemaakt om alleen te focussen op het programma Business Alignment. Op de afdeling Inkoop zijn meer veranderingen gaande, waaronder ook het vergelijkbare programma Marktbenadering. Voor dit onderzoek is bewust de keuze gemaakt om deze veranderingen niet mee te nemen en onderdeel te maken van het onderzoek, maar uit de bevindingen blijkt wel dat meer veranderingen van invloed zijn voor de ontwikkelen van de afdeling. Om een beter beeld te krijgen van hoe de afdeling Inkoop betekenis geeft aan verandering, zouden ook deze veranderingen een interessant onderwerp zijn voor nader onderzoek.

Tenslotte zou vervolgonderzoek dieper in kunnen gaan op een vergelijkend onderzoek op andere afdelingen van Schiphol of misschien zelfs andere organisaties met vergelijkende casuïstiek. Hoe wordt daar betekenis gegeven aan geplande verandertrajecten en leiden deze trajecten tot verandering? Is ook daar een spanning te bespeuren die te verklaren is vanuit het binnenkantperspectief en buitenkantperspectief op organisatieverandering? Een vergelijkende case study zou hier antwoord op kunnen geven.

## Literatuurlijst

Balogun, J. & Johnson, G. (2005). From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking. *Organization Studies*, 26(11), 1573-1601.

Bamford, D.R. & Forrester, P.L. (2003). Managing planned and emergent change within an operations management environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(5), 546 - 564.

Beer, M. & Nohria, N. (2000). *Breaking the code of change*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Besic, A., Buren, E., van, Klok, E., Puijk, T. & Weinstein, M. (2016). *Het spanningsveld van het duurzaam veranderen*. Universiteit Utrecht.

Dong, J., & Blommaert, J. (2010). Ethnographic Fieldwork: A Beginner's Guide. *Multilingual Matters*, Bristol.

Blumer, H. (1969). Social movements. *Studies in social movements: A social psychological perspective*, 8-29.

Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom Onderwijs

Boonstra & Caluwé (2006) *Interveniëren en veranderen: zoeken naar betekenis in interacties*. Deventer: Kluwer.

Boonstra, J. J. (2004). *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley

Bordia, P., Restubog, S.L.D., Jimmieson, N.L. & Irmer, B.E. (2011). Haunted by the past: Effects of poor change management history on employee attitudes and turnover. *Group & Organization Management*.

Boulton, J.G., Allen, P.M. & Bowman, C. (2015). *Embracing Complexity: Strategic Perspectives for an Age of Turbulence*. New York: Oxford University Press.

Brannmark, M. & Benn, S. (2012). *A Proposed Model for Evaluating the Sustainability of Continuous Change Programmes*.

Bryant, M. (2006). Talking about change: Understanding employee responses through qualitative research. *Management Decision*, 44(2), 246-258.

Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. New York: Oxford University Press Inc

Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal. *Journal of Management studies*, 41(6), 977-1002.

- Burnes, B. (2005). Complexity theories and organizational change. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 73-90.
- Caluwé, L. D., & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen: een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer.
- Chia, R.C.H. (1999). A 'Rhizomic' Model of Organizational Change and Transformation: Perspective from a Metaphysics of Change. *British Journal of Management*, 10(3), 207- 227.
- Chia, R.C.H. & Holt, R. (2009). *Strategy without design. The Silent Efficacy of Indirect Action*. New York: Cambridge University Press.
- Dawson, P. (1994). *Organizational Change: A Processual Approach*. Londen: Paul Chapman Publishing.
- Deetz, S. (1996). Describing Differences in Approaches to Organization Science. Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy. *Organization Studies*, 7(2), 191-207.
- Fernandez, S. & Rainey, H. (2006). 'Managing Successful Organizational Change in the Public Sector'. *Public Administration Review*, 66(2), 168-176.
- Gagliardi, P. (1990). *Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape*. Berlijn: De Gruyter.
- Graetz, F. (2000). Strategic change leadership. *Management decision*, 38(8), 550-564.
- Grieves, J. (2010). *Organizational change: Themes and issues*. Oxford University Press.
- Homan, T. (2008) *De binnenkant van organisatieverandering*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Homan, T. (2010). *Organisatiedynamica: Theorie en praktijk van organisatieverandering*. Amsterdam: Boom uitgeverij.
- Homan, T. (2012) Leiderschap met een grote of kleine L. *Marineblad* maart 2012.
- Hoogwout, M. (2010). *De rationaliteit van de klantgerichte overheid*. Nieuwegein: uitgeverij Réunion.
- Hosking, D.M. & Bass, A. (2001). Constructing changes in relational processes: introducing a social constructionist approach to change work'. *Career Development International*, 6(7), 348-360.
- Hosking, D.M. en P. Haslam (1997) 'Managing to relate: organizing as a social process', *Career Development International*, 2(2), 85-89.
- Kotter, J.P. & Cohen, D.S. (2002) *The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations*. Boston: Harvard Business Review Press.

- Krefting, L. (1991). Rigor in Qualitative Research: The Assessment of Trustworthiness. *The American Journal of Occupational Therapy*, 45(3), 214-222.
- Leavy, P. (2015). *Method Meets Art: Art Based Research Practice*. New York: The Guilford Press.
- Lewin, K. (1952). Group decision and social change. In: Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of management review*, 25(4), 783-794.
- Marshall, C. & Rossman, G. B. (1991). *Designing Qualitative Research*. Sage Publications.
- Mayan, M.J (2009) *Essentials of qualitative inquiry*. Left Coast Press.
- Myers, M. (1999). Investigating information systems with ethnographic research. *Communications of the AIS*, 2(4), 1.
- Pettigrew, A, M. (1997) What is a processual analysis? *Scandinavian journal of management*, 13(4), 337-348.
- Rengelink, J.W. & Schouwstra, K. (2011) *Organisatie- en personeelsmanagement: resultaatgericht Human Resource Management*. Hilversum: Concept uitgeefgroep.
- Saldana, J. (2013). *Coding Manual for Qualitative Researchers*. London: Sage Publications.
- Senge, P.M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. & Smith, B. (2000). De Dans der Verandering; Nieuwe uitdagingen voor de lerende organisatie. Schoonhoven: Academic Service. *Organization Science*, 13(5):567-582.
- Silverman, D. (2010). *Doing Qualitative Research*. London: Sage Publication.
- Thiel, S., van (2007). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Todd (1999). Managing radical Change. *Elsevier*, 32(2), 237- 244.
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization science*, 13(5), 567-582.
- Vince, R. & Warren, S. (2012). Participatory Visual Methods. In: Cassel, C. & Symon, G. (eds.). *The Practice of Qualitative Organizational Research: Care Methods and Current Challenges*. London: Sage.
- Warren S. (2008). Empirical Challenges in Organizational Aesthetics Research: Towards a Sensual Methodology. *Organisation Studies*, 29(4), 559-580.
- Weick, K. E. (2000). Emergent change as a universal in organizations. *Breaking the code of change*, 223-241.

Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, 50(1), 361-386.

Yanow, D. (1996). *How does a policy mean? Interpreting policy and organizational actions*. Washington DC: Georgetown University Press

**Overige bronnen:**

Schiphol (2016, 2 juni) geraadpleegd via:

<http://www.schiphol.nl/SchipholGroup1/Onderneming/OnzeOrganisatie.htm>

Archief Schiphol (2016, 1 augustus). Geraadpleegd via <http://intranet/web/Schiphol-Intranet/Brandportal/fotoarchief.htm>

## Bijlage 1: Topiclijst Inkoop

*Hoe geven de verschillende actoren op afdeling Inkoop betekenis aan Business Alignment en hoe heeft dit programma bijgedragen aan de (gewenste) organisatieverandering volgens de verschillende actoren op de afdeling en de business?*

Vraag foto: Laat zien hoe Business Alignment jou beïnvloedt/raakt.

### 1. Introductie (5 min)

### 2. Foto bespreken (10min)

### 3. Totstandkoming

omgevingsanalyse (omgevingsbewustzijn? Weet wat er allemaal speelt?)

### 4. Implementatie/het proces

- Leiderschap (wat is er/omschrijving interventies (grote/kleine stappen?)/wat nodig?)
- Verbinden strategie en uitvoering (aansluiting acties/duidelijkheid/op een lijn)
- Human resources (betrokken mensen/langetermijnblik/gedragsbepaling: gewenste gedrag?)
- Conflict/weerstand
- Feedback/leren

### 5. Effecten/Resultaten

- Als alles is gerealiseerd:

Op welke punten tonen de managers en medewerkers dan concreet ander gedrag?

En over welke veranderingen hebben we het dan? Wat merkt de business hiervan?

- Interventiediepte:

Werkelijkheidsconstructies over de werkwijzen en fundamentele aannames over het werk veranderd?

- Toegevoegde waarde (veel voorkomend begrip/ hoe zien ze het en is dit duidelijk)

### 6. Slot

- toevoegingen?
- evaluatie gesprek

## **Bijlage 2: Topiclijst business**

- Beeld van de inkoper
- Ervaring met inkoop
- Veranderende rol inkoop?
- Ideale samenwerking?
- Business Alignment → hoe belangrijk? En hoe ziet dat eruit?
- Inrichting proces?

Voor Maarten:

- Wat voor cijfer zou je de samenwerking geven met inkoop?



## Bijlage 3: Email foto opdracht

Hoi (naam),

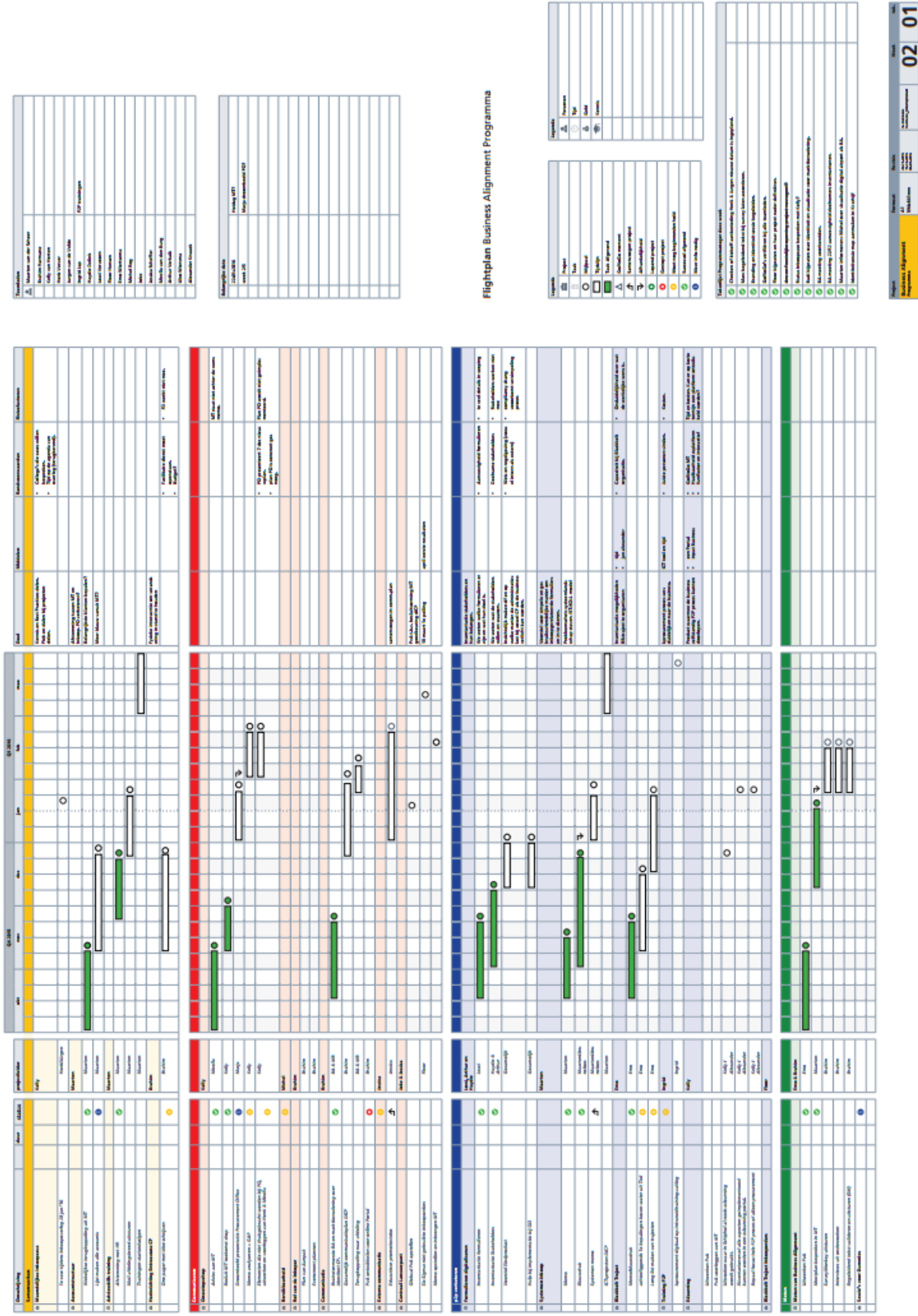
Zoals ik aangaf heb ik een kleine voorbereidende opdracht voorafgaand het interview: *Zou jij een foto kunnen maken die laat zien hoe Business Alignment jou beïnvloedt/raakt?*

De opdracht klinkt misschien een beetje abstract, maar denk vooral niet te ingewikkeld. Het kan bijvoorbeeld een foto van een voorwerp zijn, een activiteit of een handeling in je dagelijkse werkzaamheden. Er is geen goede of slechte foto, de enige vereiste is dat je er een bepaalde gedachte bij hebt in relatie tot de vraag. Let uiteraard wel op met de vertrouwelijkheid en privacy van bepaalde documenten/personen. Ik wil je vragen deze foto ook mee te nemen naar ons gesprek donderdag 12 april. De foto vormt dan het startpunt van het interview.

Mocht je vragen hebben, let me know!

Groetjes Eefke

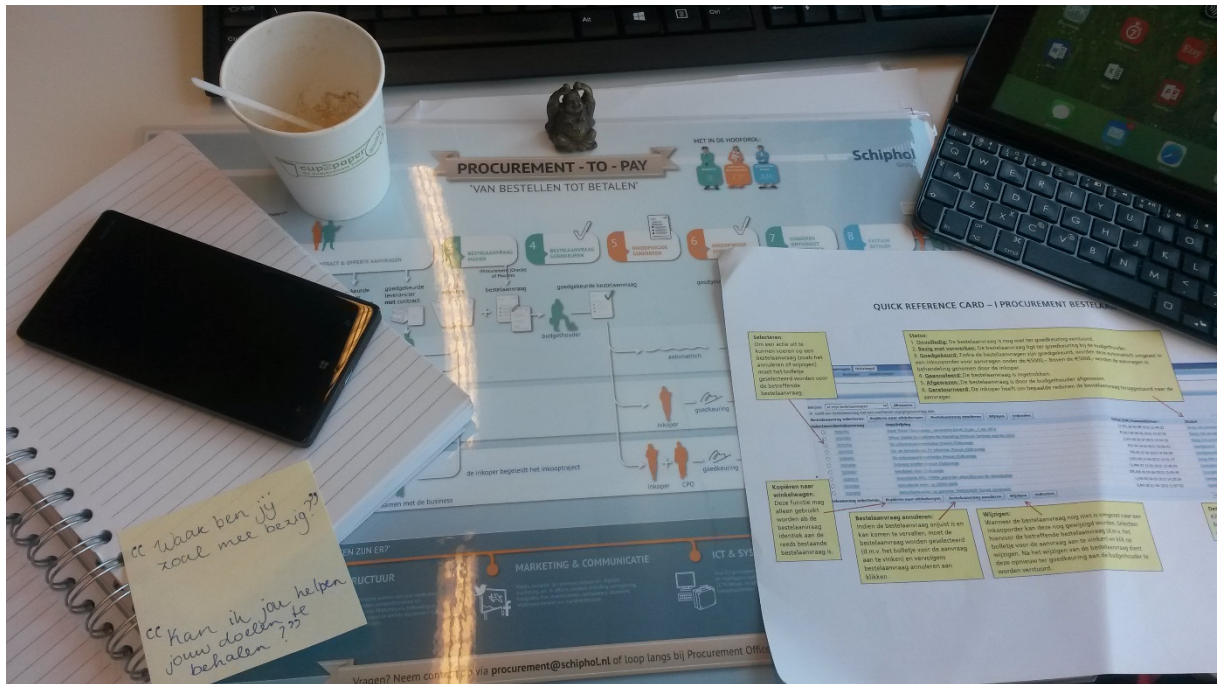
# Bijlage 4: Flightplan Business Alignment



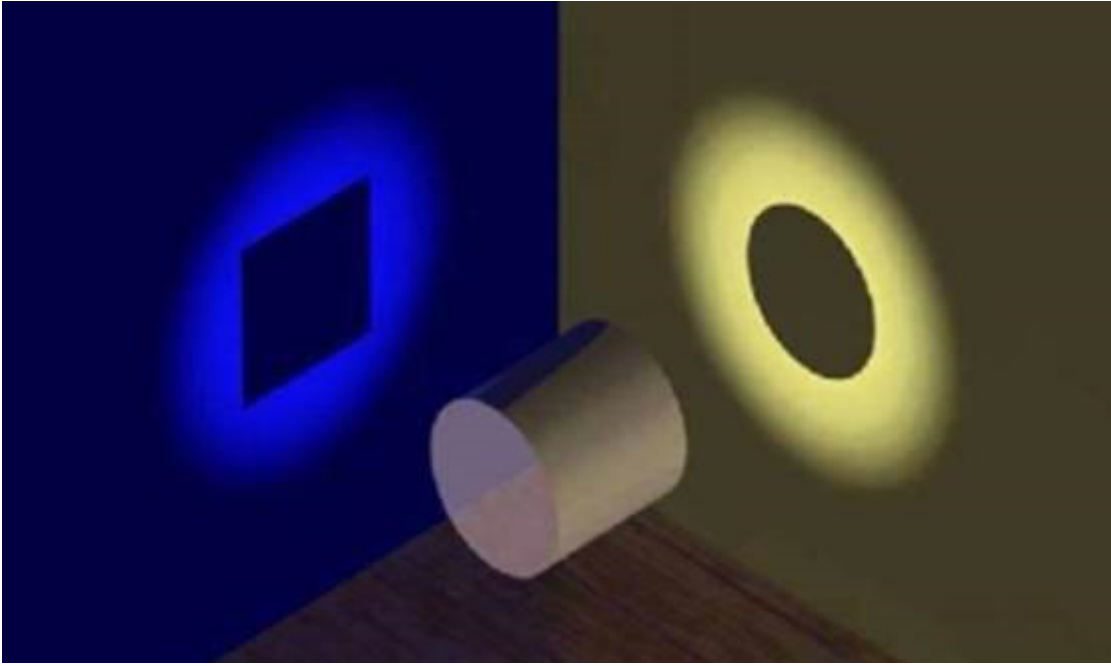
**Bijlage 5: Antwoorden foto opdracht**











## Hospitality begint al bij parkeren

Je parkeert je auto direct voor de terminal en geeft de sleutels af bij de servicebalie. Bij terugkomst staat de auto klaar op het moment dat de vlucht landt. Indien gewenst gewassen en wel. Dat is Schiphol Valet Parking, een vorm van hospitality waar jaarlijks zo'n 35.000 reizigers gebruik van maken.

Tekst: Sander de Meester

Schiphol is een van de grootste parkeerexploitanten van Nederland en het product Schiphol Valet Parking is een product waar met name de zakelijke reiziger gebruik van maakt. Inmiddels is het bijna 5 jaar geleden dat Schiphol de markt op moest om deze parkeerdienst opnieuw aan te besteden. Jessica Scheffers, werkzaam voor de afdeling Corporate Procurement van Schiphol Group, geeft een toelichting op deze periode.

"Deze aanbesteding was beslist geen alledaagse aanbesteding, ook omdat er in de markt geen voorbeelden aanwezig waren. Er is vrijwel geen aanbestedende partij in Nederland die dit product Europees aanbesteedt, dat alleen al maakte het traject uniek."

Ze vervolgt: "Hoewel er in het algemeen zo nu en dan negatieve geluiden zijn over het aanbesteden conform Europese richtlijnen, hielp het ons heel erg om gefaseerd naar de beste partij voor deze opdracht toe te werken. Het toekennen van punten aan de diverse partijen op basis van de vooraf gedefinieerde onderwerpen die voor ons van belang waren, maakte op heldere wijze duidelijk hoe het deelnemersveld zich tot elkaar verhield. D&B The Facility Group onderscheidde zich van de andere inschrijvers dankzij onder meer de innovatieve oplossingen waarmee zij kwamen op het gebied van de dienstverlening, betrouwbaarheid en duurzaamheid."

### Introductie mobiele app

Uiteindelijk heeft D&B The Facility Group de opdracht gegund gekregen. Opvallend is dat zowel Schiphol als D&B The Facility Group besloten om jong, aanstormend talent operationeel verantwoordelijk te maken voor dit product in het Schiphol Parkeerportfolio. Aan de zijde van Schiphol werd Roderick Smeets aangewezen als verantwoordelijk productmanager voor Schiphol Valet Parking; aan de zijde van D&B The Facility Group werd eerst Paul Huisman, en later Thomas Harms, aangewezen als General Manager van de valet service. Dat bleken juiste keuzes. Reeds in 2012 werd





de Guest Friendliness Award in de wacht gesleept door het team en ook in 2013 kon men niet om Schiphol Valet Parking heen. De Guest Friendliness Award wordt jaarlijks uitgereikt aan de dienstverlener met de meest in het oog springende service bij de gasten op het gebied van gastvrijheid.

De samenwerking tussen Schiphol Group en D&B The Facility Group is om meerdere redenen bijzonder. Zo introduceerde D&B een mobiele app die de betrouwbaarheid van de dienstverlening inzichtelijk maakt. Smeets: "De mobiele app is van grote toegevoegde waarde voor Schiphol en onze klanten. De vele negatieve geluiden in de media rondom de andere aanbieders van Valet Parkeren op de luchthaven Schiphol straalt ook af op Schiphol Valet Parking. Met de komst van de mobiele app werd er voor het eerst transparantie in dit proces geboden en kon ons product zich nog meer onderscheiden." Dienstverlening is grotendeels gebaseerd op vertrouwen. Het is niet ongebruikelijk dat een Aston Martin of Porsche ingeleverd wordt. Door het vastleggen van kilometerstanden, snelheden, routes en bekende schades via foto's en GPS-tracking verdween het papierwerk en mogelijke misverstanden over schade aan auto's. Harms: "Onze relatie met de klant is ons veel waard. Soms constateert een klant schade aan de auto. Door de app baseren we deze gesprekken altijd op feiten en kunnen we vrijwel zonder uitzondering aantonen dat de schade niet ontstaan is tijdens het verblijf bij ons. Mocht er toch onverhoopt schade aan een auto zijn ontstaan tijdens het parkeren bij Valet Parking dan handelen we dit uiteraard goed af, maar dit komt niet of nauwelijks voor."

#### Nieuw parkeerproduct

Tevens ontwikkelden Schiphol en D&B The Facility Group gezamenlijk een nieuw parkeerproduct binnen het portfolio van Schiphol Parking & Mobility Services: Schiphol Holiday Valet Parking. Een voordelige valet service, maar dan gericht op de vakantieganger die 5 dagen of meer wil parkeren op Schiphol. "Qua samenwerking en partnership is dit een van de hoogtepunten uit mijn loopbaan," aldus Smeets. "Twee jaar geleden zijn we gezamenlijk een pilot gestart met een simpele tafel in de parkeergarage als handelpunt maar wel zeer goed personeel, en dat bleek een succes te zijn."



De gezamenlijke pilot was dusdanig succesvol dat Schiphol Holiday Valet Parking inmiddels een volwaardig product is en als een van de best gewaardeerde producten een vast onderdeel van de parkeerservices op Schiphol is geworden. In 2015 werden er 40.000 auto's geparkeerd voor de vakantiegasten van Schiphol Airport. Scheffers: "Een prachtig voorbeeld van een meer dan geslaagde Europese aanbesteding, waarbij het totaal aantal Valet Parkeren-

### 'Dienstverlening is grotendeels gebaseerd op vertrouwen'

gen in een relatief korte tijdsperiode door het samenbrengen van de juiste mensen is gestegen van 35.000 naar 75.000 per jaar. Wat ons geheim is? Viste, pionieren en de durf om te verbinden. Verbindingen verrijken. Economisch, maar zeker ook emotioneel. Binnen Schiphol noemen wij dit connecting to compete & connecting to complete. Ik ben er nog elke dag trots op dat ik deze aanbesteding destijds heb mogen begeleiden en dat de partnership tussen Schiphol en D&B heeft geleid tot dit geweldige resultaat."