de Bibliotheek Utrecht

BETROKKENHEID KENT GEEN TIJD

Een onderzoek naar betekenisgeving en betrokkenheid ten tijden van organisatieverandering in de Bibliotheek Utrecht

Nienke Kooistra

10 juli 2017

Masterscriptie
Utrecht, 10 juli 2017

Student:	Nienke Kooistra
Studentnummer:	3583163
Studie:	Master Organisaties, verandering en management
Instituut:	Utrechtse School voor Bestuur- en Organisatiewetenschap
	Universiteit Utrecht
Onderzoeksorganisatie:	Bibliotheek Utrecht
Begeleider USBO:	Dr. Jeroen Vermeulen
Tweede lezer:	Evelien Vink MA
Begeleider organisatie:	Ton van Vlimmeren

BIBLIOTHEEK

Dit is het huis waar boeken wonen
ze lonken naar jou en staan mooi in de rij
miljoenen papieren die verhalen tonen
een nieuw avontuur is altijd nabij

Dit is het huis waar je boeken kunt lenen
ze mogen hier zomaar met je mee
elk genre is hier wel eens verschenen
van novelle en detective, tot roman en essay.

Dit is het huis voor wie willen ontdekken
elk boek opnieuw is een boeiende reis
het gaat erom welk jouw aandacht kan trekken
vind je de juiste, dan heb je prijs.

Nienke Kooistra, 20 februari 2017.

SAMENVATTING

De laatste jaren kleuren technologische, maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen het bibliotheeklandschap, wat heeft geleid tot veranderende eisen aan de positie van de bibliotheek in de maatschappij. Om aan deze vraag te voldoen heeft de Bibliotheek Utrecht (BU) ervoor gekozen om naar een programmerende organisatie te veranderen. Deze verandering is afgelopen september middels een reorganisatie gematerialiseerd. Een dergelijk grote geplande organisatieverandering heeft veel impact op de medewerkers, en het succes van verandering hangt mede af van hun ervaring en hun betrokkenheid. Om meer inzicht te krijgen in de impact van de reorganisatie op de medewerkers in de BU, wordt in deze studie etnografisch onderzoek verricht naar de manier waarop medewerkers betekenisgeven aan de veranderingen in hun werk en naar de gevolgen daarvan voor hun betrokkenheid met de organisatie. De focus ligt op medewerkers die in de programmering werkzaam zijn.

Uit de bevindingen blijkt dat de medewerkers in de programmering zeer betrokken zijn met hun werk en de reorganisatie steunen, maar dat zij zich niet gefaciliteerd voelen in het maken van de beoogde omslag in de organisatie. Verschillende factoren hebben hier invloed op: de communicatie in de BU, de nieuwe inrichting van de organisatiestructuur en afbakening van functies, de toekomstonzekerheid en de ervaring van werkdruk. Hoewel de medewerkers zich blijven inspannen voor de implementatie van de veranderingen, hebben zij door deze ervaringen een lage affectieve betrokkenheid met de organisatie. Op basis van de bevindingen is een aantal aanbevelingen voor de BU uitgeschreven. Deze aanbevelingen hebben betrekking op het creëren van een betrokken sfeer in de organisatie die bevorderlijk is voor het faciliteren van de medewerkers in de veranderingen. Hierbij wordt aandacht gegeven aan het belang van sociale interactie, open en eerlijke communicatie over proces-gerelateerde stappen, het loslaten van strakke regelgeving, en tijd en ruimte geven voor het maken van de veranderslag.

VOORWOORD

Beste lezer,

Voor u ligt mijn masterscriptie: het eindresultaat van een onderzoek dat ik in de Bibliotheek Utrecht (BU) heb verricht voor de studie Organisaties, Verandering en Management. Op de omslag heeft u een gedicht van mij gelezen over mijn oorspronkelijke visie op de bibliotheek. Mensen die mij langer kennen, weten van mijn passie voor lezen en schrijven. Tijdens mijn jeugd heeft de bibliotheek een belangrijke rol gespeeld in de ontwikkeling van deze passie. Het zijn dan ook de gekoesterde herinneringen aan dit instituut die mij hebben gebracht waar ik nu ben. De BU staat voor een grote uitdaging die veel van de medewerkers vraagt en die de toekomst van de organisatie op losse schroeven zet. Ik wilde graag mijn bijdrage leveren aan het voortbestaan van de organisatie, zodat ook in de toekomst iemand mooie herinneringen aan de bibliotheek kan hebben. Het is deze motivatie die ertoe leidde dat ik hier mijn onderzoek heb verricht.

Na een onderzoeksperiode van zes maanden kijk ik terug op een leerzame, interessante en verrijkende tijd. Ik heb geleerd dat de bibliotheek veel meer inhoudt dan boeken en daarnaast een grote maatschappelijke rol vervult. Dit heeft mijn motivatie om hier onderzoek te verrichten alleen maar gesterkt. Het was echter ook een zwaar en vermoeiend proces, waarin ik vele uren heb gespendeerd in de bibliotheek. Was ik niet in de openbare bibliotheek te vinden voor het onderzoek, dan was ik wel aan het werk in de universiteitsbibliotheek. Door deze *'biebception'* begrepen mensen maar weinig waar ik mij specifiek bevond. Tijdens de vermoeide momenten fantaseerde ik wat ik in het voorwoord zou schrijven, omdat dit zou betekenen dat mijn onderzoek bijna zou zijn afgerond. En nu is het zover: met een voldaan gevoel zet ik de laatste letters op papier. Toch was dit werk nooit tot stand gekomen zonder de hulp van de bibliotheek, mijn familie en vrienden. Enkelen verdienen daarvoor een aparte vermelding.

Ik wil Ton van Vlimmeren bedanken voor zijn openheid over de gang van zaken in de organisatie. Alle medewerkers van de BU, voor hun vertrouwen en openhartigheid in de gesprekken. Mijn scriptiebegeleider, Jeroen Vermeulen, voor zijn constructieve feedback en zijn momenten van bezinning wanneer ik door wilde sprinten. Mijn ouders, voor hun onvoorwaardelijke vertrouwen in mijn kunnen, hun relativeringsvermogen en het eindeloos doorlezen van mijn stukken. Milou, Robin en Winanda voor de serieuze en minder serieuze intervisie in de vorm van spar- en feedbackmomenten, eten en drinken. En tot slot gaat mijn dank uit naar Merel, voor het meegaan in mijn nachtelijke studieritme, haar support op momenten dat anderen dat niet konden en het bereiden van voedzame maaltijden wanneer ik de tijd niet had. Dank jullie wel. Beste lezer, ik zal u niet langer ophouden.

Rest mij niets anders dan u veel leesplezier te wensen!

Nienke Kooistra

Utrecht, juli 2017

INHOUDSOPGAVE

SAMENVATTING **4**

VOORWOORD **5**

1. INTRODUCTIE **7**
1.1 Aanleiding: een veranderende context 7
1.2 Probleemstelling: reorganisatie van de bibliotheek 9
1.3 Onderzoeksdoelen en -vraagstelling 10
1.4 Relevantie 11
1.5 Onderzoeksbenadering 11
1.6 Leeswijzer 12

2. THEORETISCH KADER **13**
2.1 Organisatieverandering, complexiteit en onbedoelde gevolgen 13
2.2 Betekenisgeving in organisatiecontext 16
2.3 Organisatieverandering en betrokkenheid 18
2.4 Samenvattend 21

3. METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING **22**
3.1 Onderzoeksstrategie 22
3.2 Onderzoeksmethoden en dataverzamelingsproces 23
3.3 Data-analyseproces 28
3.4 Kwaliteitscriteria 29

4. CONTEXT BIBLIOTHEEK UTRECHT **32**
4.1 Organisatiestructuur van de BU 32
4.2 Invulling van de programmering 34

5. BEVINDINGEN **35**
5.1 Reacties op de reorganisatie 35
5.2 Een hiërarchische organisatie 36
5.3 Een nieuwe manier van werken 41
5.4 Bibliotheek van de toekomst 46

6. ANALYSE **54**
6.1 Verschil tussen idee en praktijk 54
5.2 Communicatie in de BU 55
6.3 Organisatiestructuur van de BU 56
6.4 Betrokkenheid van de bibliotheekmedewerkers 57

7. CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN **59**
7.1 Conclusie 59
7.2 Aanbevelingen 60
7.3 Implicaties onderzoek voor de bibliotheeksector 61

8. BIBLIOGRAFIE **64**
8.1 Literatuur 64
8.2 Overige bronnen 67

9. APPENDIX **69**
9.1 Topiclijst interviews 69
9.2 Topiclijst observaties interviews 70
9.3 Uitwerking observaties interviews 71
9.4 Respondentenlijst 75
9.5 Gedichten analyse interviews 76
9.6 Codeboom analyseproces 78

1 INTRODUCTIE

Dit onderzoeksverslag gaat over het organisatieveranderingsproces op de programmerende afdeling van de Bibliotheek Utrecht (BU). De BU bevindt zich in een turbulente tijd door verschillende maatschappelijke en politieke ontwikkelingen waaraan de organisatie onderhevig is. Deze ontwikkelingen zijn de aanleiding voor de reorganisatie die sinds 1 september door de BU is ingezet. Ik begin deze introductie met een schets van de context en situatie die het bibliotheeklandschap vandaag de dag kleuren (1.1). Dit vormt de aanleiding voor het onderzoek. Daarna bespreek ik de probleemstelling (1.2) en de daaruit volgende onderzoeksdoelen en –vraagstelling (1.3). Vervolgens ga ik in op de relevantie van dit onderzoek (1.4) en bespreek ik kort de gehanteerde onderzoekbenadering (1.5). Dit hoofdstuk sluit af met een leeswijzer voor de rest van dit onderzoeksverslag (1.6).

1.1 AANLEIDING: EEN VERANDERENDE CONTEXT

"In de afgelopen tien jaar zijn er al 300 bibliotheekvestigingen gesloten" (Volkskrant, 21-05-2014), "*Het aantal uitleningen van boeken holt achteruit"* (Trouw, 21-01-2014), *"Grote uittocht onder bibliothecarissen"* (Binnenland Bestuur, 10-12-2015). Het is een greep uit de mediaberichtgeving van de afgelopen jaren die de situatie van de openbare bibliotheken in Nederland schetst. Het Centraal Bureau voor de Statistiek ondersteunt deze uitspraken met gegevens die laten zien dat het aantal vestigingen tussen 1999 en 2015 met ruim zeventig procent is afgenomen (CBS, 2016).

De terugloop van het aantal uitleningen en de sluitende vestigingen tonen aan dat de functie die de bibliotheek vroeger in de samenleving had, drastisch aan het veranderen is. In 1994 wordt de bibliotheek in het UNESCO-manifest omschreven als het huis van beschaving, dat de burgers moet helpen constructief te laten deelnemen aan het maatschappelijk leven (Brandsheet BU, z.j.). De vrije onbeperkte toegang tot kennis, wetenschap, cultuur en informatie wordt als belangrijke voorwaarde gezien voor maatschappelijke participatie. De openbare bibliotheek dient als plaatselijke toegangspoort tot deze kennis en staat daarmee aan de basis van de kennis- en informatiesamenleving van vandaag de dag (Brandsheet BU, z.j.; Bibliotheekwerk, 2015). Tot kortgeleden vond deze toegang tot kennis hoofdzakelijk plaats in de vorm van boeken, die voor iedereen beschikbaar zijn in de bibliotheek (Bibliotheekwerk, 2015). Waar vroeger echter de bibliotheek het middelpunt van de gemeenschap was, met als belangrijkste rol het aanbieden van grote hoeveelheden boeken, lijkt dit gegeven niet meer te gelden in de 21^{e} eeuw (Fest, 2015). Bibliotheken worden beïnvloed door maatschappelijke trends, omdat ze als publieke ruimte dienen. En hoewel de meeste mensen de bibliotheek nog steeds vooral met het uitlenen van boeken associëren, hebben ontwikkelingen zoals digitalisering eraan bijgedragen dat de boeken meer naar de achtergrond worden geschoven en andere functies belangrijker zijn. Veel lokale politici denken zelfs dat het papieren boek een dode boom is en daarmee de bibliotheek een achterhaald fenomeen is (Trouw, 21-01-2014). Door de digitalisering is informatie veel toegankelijker geworden en hebben mensen steeds meer kennis paraat op andere manieren dan via de bibliotheek. De drie grootste ontwikkelingen die hieronder besproken worden zijn digitalisering, veranderende maatschappelijke waarden en bezuinigingen. Deze zorgen ervoor dat de rol van de moderne bibliotheek verandert.

Digitalisering en internationalisering

In het afgelopen decennium vonden ingrijpende ontwikkelingen plaats die een diepe inwerking hebben op de samenleving: de digitalisering en globalisering van informatie. Boeken verschuiven naar de achtergrond, en steeds meer burgers besteden hun tijd aan digitale media en minder aan gedrukte media (SCP, 2011). Door de online verkrijgmogelijkheden neemt de vraag naar alle producten in de bibliotheek af: CD's, DVD's en boeken. Deze trend dient zich al langer aan in de uitleenservice: al jaren neemt het aantal uitleningen in de bibliotheken af. Alle bibliotheken in Nederland bij elkaar zijn gedaald van een jaarlijks 155 miljoen uitleningen in 2000 naar 78 miljoen in

2015 (CBS Statline, 2016). De digitalisering van informatie zorgt voor een explosieve groei in digitale content: de hoeveelheid aangeboden informatie op internet. Deze ontwikkelingen zorgen ervoor dat de bibliotheek een andere positie moet innemen in de maatschappij. In plaats van het aanbieden van bepaalde content, is de bibliotheekbranche een markt geworden die moet uitvinden waar behoefte aan is in de samenleving. Dit geldt ook voor de BU. Om haar bestaansrecht te garanderen moet de BU nieuwe manieren van kenniscreatie mogelijk maken en deze bovendien innoveren: de maatschappelijke trends vereisen een vraaggerichte aanpak in plaats van de vroegere aanbodgerichte aanpak (Ondernemingsplan BU, 2015).

Maatschappelijke waarde en functie van de bibliotheek

Deze digitalisering en veranderende verwachtingspatronen zorgen tevens voor een groter wordende druk voor de bibliotheken om hun maatschappelijke waarde zichtbaar te maken aan de Nederlandse overheid. Deze steunt de Openbare Bibliotheek met subsidies, met de verwachting dat zij een aantal maatschappelijk relevante functies vervult (VOB, 2015). Bibliotheken worden hierdoor geconfronteerd met de vraag om verantwoording en legitimering. Per 1 januari 2015 is een nieuwe bibliotheekwet (Wsob) van kracht gegaan met als doel de openbare bibliotheken klaar te maken voor de uitdagingen van de toekomst. Deze wet vervangt de verouderde Wet op specifiek cultuurbeleid (Wsc), die meer gericht was op het uitleenbestel van de bibliotheek (Bibliotheekwerk, 2015). In de huidige wet is het doel van de Openbare Bibliotheek wederom vastgesteld als publieke toegang geven tot informatie en cultuur. Daarbij hebben vernieuwende functies veranderingen teweeggebracht voor de onderlinge relaties tussen de spelers in de bibliotheeksector (Bibliotheekmonitor, z.j.). Door functies als ontmoeting en debat, kunst en cultuur zijn educatieve en culturele organisaties relevante spelers in de sector. Daarnaast spelen diverse ontwikkelingen in de vorm van projecten en programma's die grote invloed hebben op hoe bibliotheken hun maatschappelijke opdrachten zullen uitvoeren. Samenwerking met andere organisaties is daar één van (Bibliotheekwerk, z.j.). Het is dus duidelijk dat de bibliotheeksector op meerdere fronten in beweging is (VOB, 2016). Om aan te sluiten op de veranderende behoeften van de klanten en maatschappelijke ontwikkelingen moet de bibliotheek een andere positie innemen en een flexibelere instelling krijgen. Deze ontwikkelingen tezamen geeft de BU het gevoel te moeten veranderen om een vorm van bestaansrecht te houden (Reorganisatieplan BU, 2016).

Bezuinigingen en bekortingen op subsidie

Gemeenten zijn de voornaamste subsidiegever van de openbare bibliotheken: het grootste deel van de inkomsten van de bibliotheken is afkomstig van de gemeente in hun werkgebied (Bibliotheekmonitor, 2012). Hierdoor zijn bibliotheken afhankelijk van bestuurlijke trends en politieke keuzes. De overheid bemoeit zich echter steeds minder met verschillende publieke voorzieningen en dat heeft ook invloed op de bibliotheken. Tussen 2009 en 2012 bezuinigden de eerste gemeenten op de bibliotheek doordat de geldoverdracht van het Rijk naar de gemeenten verlaagd werd (Bibliotheekmonitor, z.j.). De bezuinigingen zouden in de jaren erna in omvang alleen maar toenemen (Kasperkovitz, 2012). Onderzoek van Stichting Bibliotheekwerk wijst uit dat de bezuinigingen tot steeds meer gedwongen ontslagen van bibliotheekmedewerkers leiden en het aantal medewerkers procentueel rap afneemt (Walstra, 2015). Kortom, doordat de gemeenten steeds minder budget vrijmaken voor de bibliotheken, moeten er andere invullingen worden gevonden voor de inkomsten. Tezamen met de maatschappelijke veranderingen leidt dit tot een aantal trends in beleidskeuzes die de bibliotheken maken om de bezuinigingen op te vangen (Kasperkovitz, 2012: 20). Bibliotheken moeten met andere budgetten nieuwe concepten ontwikkelen waarmee de bibliotheekfunctie kan worden vormgegeven (Kasperkovitz, 2012). Ook de BU wordt geraakt door de bezuinigingen van de gemeente. Sinds 2013 is de BU verzelfstandigd van de gemeente, en tussen de jaren 2010 en 2018 neemt de subsidie met 25% af (Reorganisatieplan BU, 2016). De gemeente verwacht daarbij dat de bibliotheek meer op eigen benen kan staan en ondernemender wordt (Bogaart en Van der Horst, 2011, in Bibliotheekmonitor, z.j.). Voor de subsidie die de BU nu nog ontvangt van gemeente Utrecht moet de organisatie duidelijk haar

maatschappelijke meerwaarde en relevantie aantonen. Omdat de BU grotendeels afhankelijk was van de subsidie die de gemeente Utrecht verstrekt, is de organisatie gedwongen om naar alternatieve inkomsten te kijken, te snijden in de kosten en moeten er scherpe keuzes worden gemaakt in de manier waarop zij invulling geeft aan haal functie als bibliotheek.

De veranderende context in wetenschappelijk perspectief

Deze ontwikkelingen tezamen leiden tot grote veranderingen in het bibliotheeklandschap, die nieuwe vragen oproepen. De afgelopen decennia is in de wetenschap dan ook veel aandacht geweest voor de veranderende context en nieuwe rol van de bibliotheek. Hierbij focussen veel onderzoeken zich op technologische of maatschappelijke veranderingen zoals hierboven beschreven (Bostick & Irwin, 2014; Kapitzke, 2001; Martin, 1994; Miranda et al., 2010). Opvallend is dat er echter nauwelijks onderzoek wordt verricht naar de mensen die met deze veranderingen moeten omgaan: de bibliotheekmedewerkers. Het laatste decennium is wel meer aandacht gekomen voor de veranderende rol en nieuwe competenties van bibliotheekmedewerkers, maar de meeste onderzoeken naar deze veranderingen dragen een managementperspectief en zijn kwantitatief van aard (BOP, z.j.; Bryant, 2006). De ervaring van de bibliotheekmedewerkers in de veranderende context blijft in de literatuur echter onderbelicht. Inzicht hierin is in dit kader specifiek van belang, omdat bibliotheekmedewerkers door de aard van het werk niet gewend zijn aan vernieuwing (Savenije & Noord, 1999). Het werk stond voorheen immers in het teken van bewaren en conserveren. Met dit onderzoek vul ik een leemte in de wetenschap op door kwalitatief onderzoek te verrichten naar de ervaring van bibliotheekmedewerkers betreffende werk- en organisatieverandering, middels een casus van de Bibliotheek Utrecht (BU). In de probleemstelling wordt de specifieke invulling van dit onderzoek in de BU besproken.

1.2 PROBLEEMSTELLING: REORGANISATIE VAN DE BIBLIOTHEEK

De technologische, maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen hebben ertoe geleid dat ook de Bibliotheek Utrecht (BU) haar rol in de maatschappij moest heroriënteren en nieuwe vormen van inkomsten moest vinden. Dit heeft uiteindelijk geresulteerd in een nieuw ondernemingsplan voor de komende jaren (2015-2020), op basis waarvan een aantal drastische besluiten is genomen.

Nieuw proces in de BU: programmering

De BU probeert in te spelen op deze transformerende bibliotheeksector door te veranderen van een uitleenorganisatie naar een *programmerende* organisatie (Reorganisatieplan BU, 2016: 2). Dit houdt in dat medewerkers de behoeften van de samenleving inventariseren op het gebied van informatie, ontwikkeling en leren en op basis daarvan bezien welke diensten relevant zijn om te leveren. De werkwijze wordt hierdoor vraaggericht in plaats van aanbodgericht. Omdat activiteiten zo beter moeten aansluiten op de behoeften van de samenleving, kan er worden afgewogen om activiteiten tegen betaling te laten uitvoeren (Reorganisatieplan BU, 2016). Dit moet de BU in staat stellen naast subsidie zelf inkomsten te werven, zodat alle vestigingen geopend kunnen blijven om op de stad ingericht te zijn. De programmerende afdeling van de bibliotheek is daarom de plek in de organisatie waar de veranderende koers en rol het meest expliciet worden uitgedragen. De verandering die de BU voor ogen heeft is hier tweeledig: '*van een algemeen aanbod voor iedereen die er gebruik van wil maken naar doelbewuste programmering gericht op resultaten, en van alles gesubsidieerd aanbieden naar subsidie inzetten waar dat overeenkomt met de maatschappelijke opdracht zoals die verstrekt is door de gemeente en kostendekkend werken waar dat mogelijk is*' (Ondernemingsplan BU, 2015: 7).

De directie is van mening dat de positie die de BU wilt innemen nieuwe eisen stelt aan de manier van werken (Ondernemingsplan BU, 2015: 8). Een doel van de BU is dat de organisatie straks flexibel kan inspelen op de actualiteit en daarin naadloos kan aansluiten op de veranderende behoeften van de klant. Deze verandering vereist een omslag voor de structuur en cultuur in de organisatie (Ondernemingsplan BU, 2015). Zo staat in het ondernemingsplan dat de kanteling van

inzet van middelen om meer flexibiliteit, een goede samenwerking, ondernemerschap en resultaatgerichtheid vraagt (Ondernemingsplan, 2015). Om deze omslag te bereiken, heeft het management van de BU gekozen voor een reorganisatie. Hiervoor zijn plannen op papier gezet en beleidsdocumenten gemaakt over aanpassingen in de structuur, sturingsstrategieën en nieuwe functies in de organisatie. Het management denkt met deze geplande veranderingen medewerkers te faciliteren in de gewenste transformatie en het toewerken naar een nieuwe positie van de bibliotheek in de maatschappij (Reorganisatieplan BU, 2016). Sinds 1 september is de reorganisatie gematerialiseerd. Uit oriënterende gesprekken met medewerkers blijkt dat deze geplande veranderingen complex zijn en een grote impact op hen en de organisatie hebben (persoonlijke communicatie, 6 – 27 februari 2017).

Uit een gesprek met de directie blijkt dat het niet precies duidelijk is hoe de medewerkers deze veranderingen in hun werk ervaren (persoonlijke communicatie, 6 maart 2017). De directie verwacht dat alle medewerkers de gevraagde veranderingen ondersteunen en meegaan in de nieuwe koers, en rekent op hun betrokkenheid bij de veranderingen (persoonlijke communicatie, 6 maart 2017). Balogun en Johnson (2005) stellen dat draagvlak van medewerkers essentieel is voor het succes van een organisatieverandering. Bibliotheekmedewerkers worden gekarakteriseerd als mensen die zeer betrokken zijn bij hun werk (Deckers, 2010; Perry & Wise, 1990). Daarom hoopt de directie dat middels de reorganisatie alle medewerkers de bibliotheek samen tot een succes maken (persoonlijke communicatie, 6 maart 2017). Betrokkenheid is in deze context een tweeledig begrip: dit gaat zowel om de mate waarin medewerkers participeren in het verandertraject als om het gevoel van verbondenheid dat zij hebben met de organisatie, ofwel hun commitment (Allen & Meyer, 1990). De mate waarop medewerkers zich betrokken voelen bij de organisatie hangt samen met de manier waarop zij betekenisgeven aan een veranderingsproces (Metselaar et al., 2011; Weick, 1995). Volgens Homan (2006) gaan deze percepties van medewerkers hand in hand met gedragsverandering. Een duurzame gedragsverandering is fundamenteel voor het slagen van een gepland veranderingsproces. Betekenisgeving en betrokkenheid lijken daarmee essentiële voorwaarden voor het succesvol transformeren van de BU en de toekomst van de organisatie (Allen & Meyer, 1990; Homan, 2006; Metselaar et al., 2011; Weick, 1995). Het is daarom van belang om hier meer inzicht in te krijgen.

1.3 ONDERZOEKSDOELEN EN -VRAAGSTELLING

Zoals hierboven wordt aangegeven, verwacht de directie dat de medewerkers in de programmering van de BU de gevraagde veranderingen ondersteunen en gezamenlijk toewerken naar de bibliotheek van de toekomst. Daarbij is toegelicht dat de mate waarin werknemers betrokken zijn bij de organisatie en de veranderingen, betrekking heeft op de manier waarop zij hier betekenis aan geven (Metselaar et al., 2011; Weick, 1995).

De doelstelling van dit onderzoek is daarmee tweezijdig. Ten eerste wil ik met dit onderzoek inzicht krijgen in de manier waarop de medewerkers in de programmering betekenis geven aan de veranderingen in hun werk sinds de reorganisatie. Het tweede doel is inzicht verkrijgen in wat deze ervaring inhoudt voor hun betrokkenheid met de organisatie. De concepten betekenisgeving en betrokkenheid krijgen een centrale plaats in dit onderzoek en kunnen wellicht een verklaring bieden voor de manier waarop medewerkers de veranderingen in de BU ervaren.

Daarnaast heeft dit onderzoek een praktisch doel, namelijk een bijdrage leveren aan een meer gedragen organisatieverandering. Op basis van dit onderzoek hoop ik praktische aanbevelingen te doen over het eventueel bijstellen van interventies, waarbij leidinggevenden de medewerkers in de programmering beter kunnen betrekken bij en faciliteren in de veranderende werkomgeving.

Naar aanleiding van deze probleem- en doelstellingen heb ik de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

Hoe geven medewerkers in de programmering van de Bibliotheek Utrecht betekenis aan de veranderingen in hun werk in en wat houdt dit in voor hun betrokkenheid bij de organisatie?

Met 'medewerkers' verwijs ik hier naar organisatieleden van de Bibliotheek Utrecht die een functie hebben in programmering. Dit kunnen de programmaleiders, specialisten en expertisemedewerkers zijn. De teamleiders expertise hebben ook een functie in de programmering. Omdat dit onderzoek is gefocust op medewerkers zonder leidinggevende positie reken ik hen niet mee tot de medewerkers.

1.4 RELEVANTIE

De bibliotheeksector in Nederland is het laatste decennium een snel veranderend landschap. Alle bibliotheken worden geconfronteerd met de veranderende maatschappelijke functie en bezuinigingen (Bibliotheekmonitor, z.j.). Hoewel de verandering daarmee een centraal fenomeen is in deze sector, is het veranderingsproces in de bibliotheek nog relatief onbekend gebied. De studies in Nederland focussen zich vooral op de transitie die de sector doormaakt en besteden weinig aandacht aan de betekenis van deze omslag voor de bibliotheekmedewerkers in de dagelijkse praktijk. Dit onderzoek tracht empirische kennis te leveren over organisatieverandering in een bibliotheek. Middels een casus van Bibliotheek Utrecht poogt dit onderzoek een bijdrage te leveren aan de theoretische inzichten over het proces van bibliotheken in transformatie. Hoewel de resultaten in een casus niet te generaliseren zijn, kunnen inzichten relevant zijn voor de gehele bibliotheeksector. Daarbij staat in dit onderzoek het perspectief van de (bibliotheek)medewerkers centraal. Bryant (2006) zegt dat managementperspectieven op organisatieverandering vaak dominant zijn in de literatuur en in organisaties. Aandacht voor het medewerkersperspectief moet bijdragen aan een specifiek begrip over de invloed van organisatieverandering op medewerkers werkzaam in de bibliotheeksector.

Daarnaast kan dit onderzoek relevante praktische relevantie bieden. Managers kunnen een beter idee krijgen hoe om te gaan met de medewerkers in organisatieveranderingen, wanneer er inzicht wordt verschaft in de wijze waarop bibliotheekmedewerkers veranderingen ervaren en daarnaar handelen. Dit draagt bij aan het succes van verandertrajecten (Silverman, 2010). De bibliotheek is nog volop in beweging in het maken van de transformatie. Kennis verleend uit dit onderzoek is daarom waardevol voor de gehele bibliotheeksector. Volgens Perry en Wise (1990) hebben bibliotheekmedewerkers een werkmotivatie die kenmerkend is voor mensen die werkzaam zijn in de publieke sector. Door het medewerkersperspectief van dit onderzoek kunnen inzichten relevant zijn voor andere organisaties in de publieke sector. Bovendien is organisatieverandering een fenomeen van alledag, waarbij nog steeds het merendeel van de verandertrajecten dreigt te mislukken (Burnes, 2004; Nasim & Sushil, 2011). Aandacht voor de beleving en ervaring is cruciaal voor het slagen van verandertrajecten (Homan, 2006). Daarmee biedt dit onderzoek praktische relevantie voor de Bibliotheek Utrecht specifiek, andere publieke organisaties, en mogelijk voor organisaties in het algemeen.

1.5 ONDERZOEKSBENADERING

Aansluitend op de doelstellingen en onderzoeksvraag wordt in dit onderzoek een kwalitatieve onderzoeksmethode gehanteerd. Dit onderzoek is gericht op betekenisgeving aan veranderprocessen op het werk door medewerkers. Hierbij is ruimte nodig voor de individuele ervaringen van de medewerkers. Kwalitatief onderzoek wordt gezien als een studie naar de werkelijkheid vanuit het perspectief van de onderzochten en is daarom een passende methode (Bryant, 2006). Om een optimaal *in depth* begrip te verkrijgen van deze individuele ervaringen en de context waarin deze ontstaan is flexibiliteit bovendien vereist.

1.6 LEESWIJZER

In het volgende hoofdstuk (2) worden de theoretische concepten besproken die voor de situatie van de BU in dit onderzoek van belang zijn. In hoofdstuk 3 bespreek ik de methodologische verantwoording van de uitvoering van dit onderzoek. Negentien semigestructureerde interviews met medewerkers vormen samen met participerende observatie en documentanalyse de basis voor de dataverzameling. Vervolgens wordt in hoofdstuk 4 meer toelichting gegeven over de organisatiestructuur van de BU en het werk van de medewerkers in de programmering. Deze context dient als ondersteuning voor het begrip van de bevindingen die in hoofdstuk 5 worden gepresenteerd. Daarin worden thema's besproken die invloed hebben op de manier waarop medewerkers betekenisgeven aan de veranderingen en de mate waarin zij zich betrokken voelen bij de organisatie. Hoofdstuk 6 toont een analyse waarin deze bevindingen worden gekoppeld aan de besproken theorie. Dit onderzoeksverslag sluit af met een conclusie, waarbij ik antwoord geef op de onderzoeksvraag en praktische aanbevelingen doe aan de BU (hoofdstuk 7). Tevens sta ik hier stil bij de implicaties van dit onderzoek voor de bibliotheeksector als geheel.

2 THEORETISCH KADER

Het theoretisch kader vormt het verhaal de Bibliotheek Utrecht (BU) door een theoretische lens. In dit hoofdstuk bespreek ik de theoretische concepten die daarin relevant zijn. In paragraaf 2.1 sta ik stil bij de complexiteit van geplande organisatieverandering. In de BU is een geplande organisatieverandering in gang gezet door het uitvoeren van opgestelde beleidsdocumenten. In deze plannen zijn doelen gesteld die middels bepaalde veranderinterventies behaald moeten worden. Op het moment lijken deze acties andere effecten te hebben dan beoogd. Ik ga hier in op het verband tussen geplande veranderingen en de onbedoelde gevolgen. In paragraaf 2.2 leg ik de relatie tussen organisatieverandering en het concept betekenisgeving. De medewerkers in de BU geven ieder betekenis aan de veranderingen vanuit hun eigen context. Zo hebben het sociale contact, de positie in de organisatie en de veranderingen in de sector invloed op de manier waarop medewerkers de organisatiegebeurtenissen in de BU beleven. Ook hangt dit samen met de organisatiebetrokkenheid. Bibliotheekmedewerkers staan bekend als zeer betrokken zijnde bij hun werk, wat invloed heeft op de manier waarop zij organisatieverandering ervaren. In paragraaf 2.3 ga ik daarom dieper in op het concept betrokkenheid, waarbij ik factoren van invloed en de relatie met organisatieverandering toelicht. In paragraaf 2.4 vat ik tenslotte dit hoofdstuk samen als het theoretische frame waarbinnen de situatie van de BU is geschetst.

2.1 ORGANISATIEVERANDERING, COMPLEXITEIT EN ONBEDOELDE GEVOLGEN

In deze paragraaf bespreek ik de complexiteit van organisatieverandering. Ik ga hier in op de betekenis van organisatieverandering voor de alledaagse praktijk en licht de geplande veranderingsbenadering die de BU hanteert toe. Vanuit deze context bespreek ik het eerste concept: onbedoelde gevolgen van organisatieverandering.

De complexiteit van organisatieverandering

Zoals in de inleiding is geschetst, bevindt de BU zich in een turbulente omgeving, waardoor de organisatie zich genoodzaakt voelt te veranderen. Als onderdeel van de publieke sector opereert de bibliotheek in een omgeving waarin de organisatie onderhevig is aan maatschappelijke veranderingen en politieke keuzes, zoals het afnemende uitleenbestel en de toenemende bezuinigingen van de gemeente. Dit heeft ertoe geleid dat de BU moet meebewegen om zich als organisatie staande te houden (Reorganisatieplan BU, 2016: 2). Om deze redenen is er voor de BU een ondernemingsplan en reorganisatieplan opgesteld, waarin de nieuwe koers en beoogde doelen van de BU voor de komende jaren zijn vastgelegd. Dit betekent concreet dat er een andere strategie wordt gevolgd, een nieuwe structuur is opgelegd, van de medewerkers nieuwe competenties en rollen worden gevraagd en daarmee een cultuurverandering is ingezet. Dit soort veranderingen blijkt vaak moeilijk uit te voeren in de praktijk.

Vandaag de dag is verandering een fenomeen waar vrijwel alle organisaties mee bezig zijn. Dit komt door de snel veranderende maatschappij die door Jian (2007: 3) beschreven wordt als *"an increasingly globalized and hypercompetitive socioeconomic environment in which adaptation and innovation through constant change is a requirement for organizational survival and success"*. In reactie op de economische, maatschappelijke en technologische ontwikkelingen in hun omgeving voelen veel organisaties zich daarom genoodzaakt verandertrajecten te starten (Huy, 2000). Organisaties worstelen niet meer met de vraag óf zij moeten veranderen, maar hóé zij gaan veranderen. Want de turbulente wereld waarin zij opereren, zorgt ervoor dat organisatieverandering een vereiste is geworden (Alvesson, 2000; Homan, 2006; Jian, 2007; Pratt, 2000). *"Change is therefore not simply desirable, it is necessary to ensuring survival"* (Parent et al., 2012: 216). De situatie en vraag van de BU is daarmee niet uniek, maar een algemeen gegeven in deze tijd.

Een verandertraject, zoals hier bij de BU wordt beschreven, gaat om meer dan alleen het veranderen van een strategie, structuur of processen. Het gaat om het veranderen van gedrag van mensen (Homan, 2006). Verandertrajecten blijken vaak moeilijk uit te voeren in de praktijk omdat dit verregaande gevolgen heeft voor mensen, functies en activiteiten in de organisatie (Homan, 2006: 13). Vaak wordt het ingezet met een bepaald doel of moeten er meerdere concrete veranderingen bereikt worden middels een traject. Door onder andere het onvoorspelbare karakter van verandering is succes echter moeilijk te bereiken. Zo blijkt uit onderzoek dat bij zestig tot zeventig procent van de verandertrajecten de doelstellingen niet behaald worden (Burnes, 2004; Nasim & Sushil, 2011). Organisatieverandering wordt in de organisatiewetenschappen daarom gezien als een complex proces (Burnes, 2004: 886).

Een geplande benadering van verandering

De complexiteit van organisatieverandering blijkt ook uit de literatuur die daar de afgelopen decennia over geschreven is. Eén van de dominante perspectieven sinds halverwege de vorige eeuw is de *planned change approach*. Kurt Lewin wordt door veel wetenschappers beschouwd als de grondlegger van geplande verandering, waaruit verscheidene perspectieven op deze benadering zijn voortgekomen (Burnes, 2004; Grieves, 2010; Nasim & Sushil, 2011). In het model van Lewin moet een reeks geplande stappen worden doorlopen, waarbij elke situatie eerst *unfreezed* moet worden, voordat een verandering tot stand kan komen. Dit houdt in dat de verandering eerst wordt aangekondigd en de organisatie moet worden voorbereid op de te implementeren verandering. In de fase erna wordt de verandering doorgevoerd. Vervolgens wordt de veranderde situatie gestabiliseerd en *refreezed* in de nieuwe staat (Burnes, 2004: 887). Dit betekent dat de verandering wordt geconsolideerd zodat de nieuwe situatie verankerd wordt in de organisatie. Dit perspectief op verandering wordt gezien als een lineaire benadering, waarin een duidelijk begin- en eindpunt is gemarkeerd.

De meeste gevallen van geplande organisatieverandering worden gecategoriseerd als *episodic change*, dat gekenmerkt wordt als *"discontinuous, infrequent, and intentional"* (Weick & Quinn, 1999: 365, in Jian, 2007: 4). Geplande organisatieverandering is in dit licht een onregelmatig proces, dat niet frequent voorkomt en intentioneel is ingezet. Jian (2007) zegt daarover dat de meeste theorieën met deze benadering de neiging hebben om een macroperspectief op organisaties in te nemen, waarbij de focus op het management ligt als *change agent*. Hij omschrijft geplande verandering als volgt: *"Planned organizational change takes place when a change agent intentionally takes actions and creates interventions through a deliberate process with the goal of achieving a different state of behavior, structure and/ or conditions"* (Jian, 2007: 4). Deze beschrijving van geplande verandering sluit aan op het veranderingsproces van de BU. In de bibliotheek zijn veranderplannen weloverwogen tot stand gekomen in de vorm van een ondernemingsplan en reorganisatieplan. Daarin staan verschillende beoogde veranderingen in structuur, cultuur en gedrag omschreven die moeten leiden tot het behalen van bepaalde doelstellingen met betrekking tot de positie en de bedrijfsvoering van de bibliotheek. In deze geplande veranderingsbenadering wordt geprobeerd om verandering te managen van de ene 'stabiele' staat naar een ander (Burnes, 2004). Het proces van het behalen van de beoogde nieuwe staat is echter moeilijk en leidt vaak tot onbedoelde uitkomsten.

Onbedoelde gevolgen van geplande organisatieverandering

De complexiteit van organisatieverandering leidt dus geregeld tot gevolgen die onbedoeld zijn (Balogun & Johnson, 2005; Burnes, 2004; Chia, 2014; Harris & Ogbonna, 2002; Jian, 2007). Met onbedoelde gevolgen wordt volgens Jian (2007: 3) het volgende bedoeld: *"In planned organizational change, consequences that escape the intention of change planners are considered unintended"*. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen vormen van onbedoelde gevolgen, zoals weerstand, en de invloed van onbedoelde gevolgen, zoals de verstoringen van de (organisatie)omgeving. Het valt op dat wetenschappers hier veelal uitgaan van negatieve uitkomsten voor de organisatie. Chia (2014) bespreekt als enige expliciet dat *unintended consequences* van veranderingen twee kanten op

kunnen werken. Ook hij benadrukt echter dat kleinere, ogenschijnlijk onbeduidende acties vaker tot gunstige onbedoelde gevolgen leiden, en grootschalige geplande interventies vaker weerstand oproepen en beoogde doelen dwarsbomen (Chia, 2014: 3). Daarbij geeft hij zelfs aan dat *"the more directly and deliberately a specific strategic change is single-mindedly sought, the more likely it is that such calculated actions eventually work to undermine their own initial successes, often with devastating consequences"* (Chia & Holt, 2009, in Chia, 2014: 13). Hoe doelbewuster de focus op het bereiken van een bepaalde uitkomst is, des te groter de kans dat de veranderacties daarmee uiteindelijk hun eigen succes ondermijnen met verwoestende gevolgen.

In de organisatiewetenschappen zijn veel verschillende argumenten aangedragen als oorzaak van de *unintended consequences*. De meeste zijn te herleiden tot oorzaken die verband houden met het karakter van de geplande benadering. Grootschalige geplande organisatieveranderingen zijn doorgaans top-down geïnitieerd en ingericht, waardoor de focus op controle bij het management ligt. Zo is in de BU door de directie en het management de noodzaak tot verandering herkend, die vervolgens de reorganisatie hebben geïnitieerd en geïmplementeerd. Hoewel het management een blauwdruk voor de verandering opmaakt, wordt de manier waarop deze wordt toegepast in de alledaagse praktijk bepaald door de organisatieleden die de verandering ontvangen (Balogun & Johnson, 2005: 24). De medewerkers in de programmering van de BU moeten immers de door het management bedachte veranderinterventies implementeren in het dagelijkse werk. Volgens Jian (2007: 10) vindt geplande organisatieverandering dan ook altijd plaats op minimaal twee niveaus: bij het management en bij de medewerkers. Het management is tekst georiënteerd, waarbij een veranderplan geproduceerd wordt in de vorm van formele teksten, een organogram en bijeenkomsten; de medewerkers zijn praktijk georiënteerd, waarbij veranderingen worden geïmplementeerd tijdens het verrichten van de alledaagse werkzaamheden (Jian, 2007). Veel van de oorzaken van de onbedoelde uitkomsten zijn te herleiden tot het idee dat bij geplande verandering geen rekening wordt gehouden met het erkennen van de medewerkers als *change agents* (Bartunek, 1984; Balogun & Johnson, 2005).

Werknemers zijn namelijk niet passieve ontvangers, maar geven op hun eigen manier betekenis aan de beoogde veranderingen, door in dagelijkse ervaringen, verhalen en discussies interpretaties te delen met collega's en samen een sociale werkelijkheid te creëren (Kunda, 1992, in Harris & Ogbonna, 2002: 35). Deze specifieke context leidt ertoe dat medewerkers zowel bedoelde als onbedoelde betekenissen toekennen aan opgelegde veranderplannen. Balogun en Johnson (2005: 3) beamen dit: *"the fundamental shared assumptions that determine the way the members of an organization currently conceive of their organization and their environmental context and how they act in different situations."* Doordat veranderinterventies worden vertaald naar acties door de medewerkers, wentelt de top-down geplande verandering om in een emergent en onvoorspelbaar proces betreffende de uitkomsten. Organisatieverandering is daarom *"a context-dependent, unpredictable, non-lineair process"*, dat afhankelijk is van het draagvlak en de betekenisgeving van de organisatieleden die de veranderingen moeten implementeren (Balogun & Johnson, 2005: 1).

De implicaties van geplande verandering

Dit lijkt in de BU ook het geval te zijn. Het management heeft geprobeerd alle veranderplannen zo zorgvuldig mogelijk voor te bereiden, door (in weloverwogen overleg met de OR en werkgroepen) in beleidsplannen vast te leggen hoe daar naartoe wordt gewerkt. Daarmee impliceren zij dat ze de verandering onder controle hebben en gaan zij uit van een macroperspectief. In plaats van het macroperspectief dat veelal bij geplande organisatieverandering wordt ingenomen, moet volgens critici meer focus en begrip komen voor de micro-organisationele sociale processen en de impact van buiten het topmanagement op de veranderacties (Balogun & Johnson, 2005: 1). Deze kritiek heeft ertoe geleid dat veel auteurs in de organisatiewetenschappen tegenwoordig vinden dat organisatieverandering als een emergent proces beschouwd moet worden (Balogun & Johnson, 2005). In de emergente benadering wordt verandering gezien als een natuurlijke respons op de omgeving en interne condities van een organisatie, waarbij erkend wordt dat het proces

onvoorspelbaar is en voortduurt (Nasim & Sushil, 2011: 187-188). In deze context is er meer aandacht voor het realiseren van verandering van onderaf.

Vanuit dit perspectief pleiten verschillende wetenschappers tegenwoordig voor het omarmen van de paradox: binnen of naast de geplande organisatieverandering moet ruimte zijn voor de visie van de *emergent change approach*, waarbij aandacht is voor de betekenisgeving van organisatieleden (Bamford & Forrester, 2003; Nasim & Sushil, 2011; Weick et al., 2005). Het is te eenzijdig om aan te nemen dat gedrag van organisatieleden automatisch verandert naar aanleiding van structuurverandering in de organisatie (Homan, 2006: 49). Duurzame gedragsverandering gaat volgens Homan (2006) samen met de verandering van de percepties van de medewerkers, en dus met de manier van betekenisgeving. Veranderingen worden niet door alle organisatieleden hetzelfde ervaren en de reacties van werknemers op dezelfde organisatiegebeurtenis kunnen uiteenlopen (Stensaker & Falkenberg, 2007). In de BU is dit ook het geval. De bedoeling is dat alle medewerkers de veranderingen gezamenlijk ondersteunen en samen werken aan de nieuwe organisatie. Medewerkers reageren echter verschillend op de veranderende werkomgeving. Werknemers geven zelf betekenis aan hetgeen zij waarnemen en beslissen op basis daarvan om eventuele nieuwe betekenissen om te zetten in ander gedrag (Homan, 2006:24). Dit perceptieproces, waarbij betrokken werknemers betekenissen creëren over de veranderambities van het management, kan ervoor zorgen dat de veranderingen uiteindelijk anders uitpakken in de praktijk (Homan, 2006). Een belangrijk concept van dit onderzoek is daarom betekenisgeving.

2.2 BETEKENISGEVING IN ORGANISATIECONTEXT

Uit de vorige paragraaf is gebleken dat individuele betekenisgeving van medewerkers een belangrijke rol speelt in de onvoorspelbaarheid van de uitkomsten van beoogde organisatieveranderingen. In deze paragraaf ga ik in op het concept betekenisgeving, waarbij ik de verschillende visies op betekenisgeving en de relatie met organisatieverandering bespreek. Ik bespreek tevens hoe verschillende processen de percepties van bibliotheekmedewerkers kunnen beïnvloeden. Tot slot ga ik in op de relatie die betekenisgeving met betrokkenheid heeft betreffende organisatieverandering.

Verschillende visies op het concept betekenisgeving

In de sociaal constructivistische stroming gaat men uit van het standpunt dat er geen externe werkelijkheid bestaat, maar dat mensen deze samen construeren door betekenis te geven aan verschijnselen en deze onderling uit te wisselen in alledaagse interacties (Boeije, 2012: 20). Organisatieleden denken en handelen vanuit een eigen referentiekader, waardoor zij op verschillende wijzen betekenis geven aan veranderingen in de organisatie (Gioia & Chittipeddi, 1991; Stensaker & Falkenberg, 2007; Weick, 1995). Karl Weick is een organisatiewetenschapper die bekend staat om zijn visie op organisaties als sociale constructen. Weick uitte kritiek op de opvatting dat organisaties worden ingericht aan de hand van rationele vaste modellen. In zijn visie zijn organisaties geen vaststaande entiteiten, maar altijd in verandering (Weick, 1995). *"Organizations are largely invented by organizations themselves"* (Starbuck, 1976: 1069, in Weick, 2001: 84). De organisatie wordt namelijk opgebouwd door de betekenis die organisatieleden met elkaar uitwisselen in interactie. Kortom, hij vindt dat een organisatie ontstaat en bestaat door en met betekenisgeving (Weick, 2001: 95). Dit proces van betekenisgeving noemt hij *sensemaking.* In dit onderzoek hanteer ik dit perspectief, waarbij het uitgangspunt is dat betekenisgeving in organisaties niet een vaststaand gegeven is.

Weick (1995: xi) geeft de volgende definitie van sensemaking: *"Sensemaking is best described as a developing set of ideas with explanatory possibilities, rather than as a body of knowledge"*. Hierbij beschrijft hij sensemaking als een niet vaststaand, sociaal proces dat mensen doorlopen wanneer zij betekenis geven aan gebeurtenissen. Er bestaan echter veel verschillende definities van sensemaking. Seligman (2006: 109) bespreekt beschrijvingen van verschillende wetenschappers die aan dit begrip verbonden worden. Deze komen veelal overeen met de beschrijving die Weick (1995)

hier geeft. Vaak wordt sensemaking vertaald als 'betekenisgeving', maar de realiteit is anders; dit dekt niet de juiste lading. Zoals zojuist beschreven, ziet Weick (1995) de essentie van sensemaking meer als een proces waarin betekenis wordt ontwikkeld, of 'gecreëerd', in plaats van betekenis wordt 'gegeven'. Sommige auteurs maken onderscheid tussen de begrippen *sensemaking* en *sensegiving*. Gioia en Chittipeddi (1991: 434) hanteren bijvoorbeeld dit onderscheid: *"The CEO must first develop a sense of the organization's internal and external environment […] and define a revised conception of the organization via a process that is labeled as sensemaking. Following this interpretive work by the CEO, some abstract 'vision' of the changed organization evolves and is disseminated to stakeholders and constituents via a process labeled as sensegiving".* Sensemaking is het vormen van betekenis, waarin strategie wordt begrepen en overgenomen van het management. Sensegiving zien zij als het overbrengen van betekenis, waarbij de strategie wordt vertaald naar mensen op de werkvloer. Ook Homan (2006) ziet een onderscheid tussen een top-down en een bottom-up manier van betekenisgeving en sluit in zijn visie hier op aan. Weick (1995) erkent wel dat organisatieleden in verschillende posities in de organisatie op diverse manieren betekenis geven aan de processen en gebeurtenissen, maar hij maakt geen expliciet onderscheid in deze begrippen en hanteert een meer omvattende beschrijving van sensemaking. In dit onderzoek ga ik daarom uit van Weick's (1995) definitie als een omvattend begrip van betekenisgeven en –verlenen.

Betekenisgeving aan organisatieverandering

In de BU zijn sinds september veel veranderingen in de organisatie in gang gezet. Alle medewerkers moeten in hun positie hiermee leren omgaan. De manier waarop zij deze veranderingen interpreteren hangt af van hun eigen referentiekader. Volgens Stensaker en Falkenberg (2007) ontwikkelen individuen referentiekaders om onzekerheid en ambiguïteit rondom veranderingen in organisaties op te lossen. Weick (1995: 8) noemt deze referentiekaders ook wel *frames*. Hij stelt dat mensen hun eigen interpretatie geven aan gebeurtenissen door deze te plaatsen binnen de frames die hun wereld vormen. Dit heeft invloed op de manier waarop organisatieveranderingen worden ervaren. Stensaker en Falkenberg (2007: 142) beschrijven dat als volgt: *"Change recipients create change and affect change outcomes based on the way in which they interpret and make sense of the planned change."* Als er verschil is in betekenisgeving tussen mensen, kan dit gebeuren omdat hun frames onderling niet overeenkomen (Weick, 1995). Ook Gioia en Chittipeddi (1991: 442) duiden dit aan als een betekenisvol framework aan de hand waarvan medewerkers de aard van strategische verandering proberen te begrijpen. Daarbij kan de uiteenlopende wijze van interpretatie afhankelijk zijn van de verschillende niveaus waar medewerkers in de organisatie mee bekend zijn (Gioia & Chittipeddi, 1991; Weick, 1995). Deze interpretaties resulteren uiteindelijk in het gedrag dat organisatieleden vertonen.

Volgens Homan (2006) maakt aandacht voor processen van betekenisgeving inzichtelijk welke mechanismen er aan het gedrag van organisatieleden ten grondslag liggen. Hij ziet daarom betekenisgeving van actoren als de kern van verandermanagement (Homan, 2006). Zo kan aandacht voor betekenisgeving inzichtelijk maken hoe de reacties van de medewerkers in de programmering op de veranderingen in de BU ontstaan. Niet alleen verschillende organisatieniveaus, ofwel medewerkersposities, beïnvloeden de wijze waarop medewerkers van de BU de veranderingen betekenisgeven. Het referentiekader van de medewerkers in de bibliotheek wordt zowel gekleurd door ervaringen, opvattingen en positie, als door de context waarin de bibliotheek zich als organisatie bevindt. In de bibliotheeksector spelen door de maatschappelijke stand van zaken diverse algemene veranderingen een rol in het referentiekader van de medewerkers. Zo vervagen de grenzen tussen competenties van het bibliotheekvak en andere disciplines, en is de afbakening van de rol van de bibliotheek niet meer helder. Deze context heeft invloed op de manier waarop bibliotheekmedewerkers tegen hun werk aankijken (Abbott, 1998; Davis, 2008; McGuigan, 2011; Wilson & Halphin, 2006). Wilson en Halphin (2006) geven aan dat deze veranderingen een onzekerheid creëren over de afbakening van het bibliotheekvak: wat maakt het werk van de bibliotheekmedewerkers tot hun werk en hun rol? De betekenis die wordt gegeven aan de interne veranderingen in de BU wordt in het licht van deze gebeurtenissen gezet. Dit vertaalt zich naar

visies, houdingen en werkgedrag (Abbott, 1998; McGuigan, 2011; Wilson & Halphin, 20110). Stensaker en Falkenberg (2007: 139) stellen dat deze individuele reacties op veranderingen uiteindelijk invloed kunnen hebben op de complete *organizational response to change.* Uitgaande van Weick (1995) die stelt dat een organisatie niet los kan worden gezien van betekenisgeving en alleen bestaat door betekenis die organisatieleden hier aan geven, is het dus relevant om dit een centrale plaats te geven in dit onderzoek. Gioia (2006: 1711) stelt daarbij dat het '*Weickian'* perspectief kan helpen deze processen anders te zien en te begrijpen.

Betekenisgeving en betrokkenheid in organisatieverandering

De manier waarop medewerkers betekenisgeven aan organisatieverandering is medeafhankelijk van hun betrokkenheid. De betekenis van betrokkenheid is hier tweeledig: zowel het gevoel van verbondenheid met de organisatie, ofwel het commitment, als de mate van participatie in organisatiegebeurtenissen, ofwel de betrokkenheid, hebben invloed op dit proces. Weick (2001) zegt dat betekenisgeving een reflexief proces is dat resulteert in en voortvloeit uit gedrag en commitment. Bij geplande organisatieverandering, zoals een reorganisatie, zijn organisatieleden op verschillende manieren bij dit proces betrokken. Metselaar, Cozijnsen en Van Delft (2011) stellen dat de mate waarin werknemers betrokken zijn bij een organisatieverandering, ofwel participeren in de verandering, een rol speelt in hoe zij hier betekenis aan geven. Medewerkers die meer betrokken zijn bij de organisatie en de interventies, zullen andere betekenissen toekennen aan deze veranderingen dan medewerkers die hier niet direct bij betrokken zijn (Homan, 2006: 91-94). Vaak wordt een verandertraject geïnitieerd en geïmplementeerd door een kleine groep, zoals het management, terwijl de totstandkoming van het proces afhangt van het draagvlak daaronder (Metselaar et al., 2011: 14). Metselaar et al. (2011) impliceren daarbij dat een sterke betrokkenheid een positieve relatie heeft met de manier waarop betekenis wordt verleend aan deze processen. Dit heeft invloed op het commitment van de medewerkers. Daarmee wordt in de organisatiewetenschappen betekenisgeving en betrokkenheid met elkaar verbonden (Homan, 2006; Metselaar et al., 2011; Weick, 1995). Om het gedrag en de wijze van betekenisgeving van organisatieleden te begrijpen is het belangrijk om aandacht te hebben voor het concept betrokkenheid.

2.3 ORGANISATIEVERANDERING EN BETROKKENHEID

In de vorige paragraaf is besproken hoe betekenisgeving in organisaties tot stand komt. Daarbij is ingegaan op de rol die betrokkenheid speelt bij betekenisgeving aan organisatieverandering. In deze paragraaf bespreek ik daarom het concept betrokkenheid. Dit is in de BU extra interessant, omdat bibliotheekmedewerkers bekend staan als mensen die zeer betrokken zijn bij hun werk. Eerst bespreek ik de verschillende definities en vormen van betrokkenheid in de literatuur, waarbij ik specifiek inga op affectieve organisatiebetrokkenheid en beroepsbetrokkenheid. Daarna bespreek ik de relatie tussen organisatieverandering en betrokkenheid.

Verschillende visies op organisatiebetrokkenheid

De laatste decennia is het belang van betrokkenheid (in de internationale literatuur aangeduid als commitment) in organisationele context steeds meer onder de aandacht gekomen in organisatiestudies. Jaros (1995: 319) verklaart dit belang als volgt: *"Much of this interest is due to the idea that organizational commitment is an important part of an employee's psychological state because employees who experience high organizational commitment are theorized to engage in many behaviors, such as citizenship activities and high job performance, that are believed to be beneficial to the organization".* Een hoge organisatiebetrokkenheid vertaalt zich dus naar diverse gedragingen die voor de organisatie voordelig zijn, zoals het vrijwillig doen van taken die buiten de functie-eisen vallen en hoge werkprestaties.

In de literatuur heeft deze aandacht geleid tot vele definities die niet met elkaar verenigbaar zijn (Allen & Meyer, 1990; Meyer, Allen & Smith, 1993; Mowday, Porter & Steers, 1979; Elias, 2009).

Dit komt omdat het een complex en veelzijdig begrip is. Een van de meest invloedrijke visies op betrokkenheid wordt aangeduid als *organizational commitment* (Meyer et al., 1993). Veel definities van organisatiecommitment komen overeen met een beschrijving als *"an attitude or an orientation toward the organization which links or attaches the identity of the person to the organization"* (Sheldon, 1971: 143). Meyer et al. (1993: 539) uitten kritiek op deze definities vanwege de onvolledigheid, en geven een meer omvattende en algemeen geaccepteerde definitie: *"Commitment is a psychological state that (a) characterizes the employee's relationship with the organization and (b) has implications for the decision to continue or discontinue membership in the organization."* De organisatiebetrokkenheid verwijst daarbij niet alleen naar een psychologische staat die de binding tussen de werknemer en organisatie kenmerkt, maar ook naar de implicaties die dit heeft voor het besluit van een organisatielid om bij een organisatie te blijven.

In navolging van deze kritiek bepleiten Meyer en Allen (1990; 1991; 1997) in verschillende artikelen dat *organizational commitment* bestaat uit drie componenten, waarbij zij onderscheid maken tussen *affective*, *continuance* en *normative commitment*. Dit *three-components model* ontvangt in de literatuur hoge empirische bevestiging en heeft daarom een breed draagvlak verkregen (Elias, 2009). Elias (2009: 39) weet het model goed samen te vatten in de volgende woorden: *"In terms of remaining with an organization, affective commitment can be thought of as wanting to stay, continuance commitment can be thought of as needing to stay, and normative commitment can be though of as feeling though one ought to stay"*. Het onderscheid tussen de verschillende componenten van betrokkenheid heeft dus betrekking op de emotionele band en identificatie met een organisatie (affectieve commitment), de kosten die gepaard gaan met het eventuele verlaten van de organisatie (continuance) en gevoel van morele verplichting om bij een organisatie te moeten blijven (normatieve commitment).

Omdat organisatiebetrokkenheid zo een groot concept is waarin je gemakkelijk verloren raakt, stellen Meyer et al. (1993: 538) het volgende: *"it is therefore imperative that researchers state clearly what form or forms of commitment they are interested in and that they ensure that the measures they use are appropiate for the intended purpose".* Het is dus belangrijk om duidelijk te maken welke vorm van organisatiebetrokkenheid in het onderzoek wordt gehanteerd, omdat er op verschillende manieren naar gekeken kan worden. In navolging van deze oproep expliciteer ik welke vorm van commitment ik in dit onderzoek betrek. De meest voorkomende benadering van organisatiebetrokkenheid is *affective commitment*, die betrekking heeft op de emotionele binding met en in de organisatie (Allen & Meyer, 1990). Ellemers (2000) toont in onderzoek aan dat deze vorm van betrokkenheid de meeste invloed heeft op gedrag, zoals personeelsverloop, prestaties en afwezigheid van organisatieleden. In de BU is het in het licht van de reorganisatie en de beoogde doelen interessant om te kijken naar wat de betrokkenheid doet met het gedrag van de medewerkers. Daarnaast is het voor de organisatieoverleving essentieel dat er goed gepresteerd wordt. In dit onderzoek zal ik daarom uitgaan van deze vorm van organisatiecommitment.

Vormen: affectieve betrokkenheid en beroepsbetrokkenheid

In veel definities van *affective commitment* komt het concept *identification* terug. Het onderscheid tussen deze twee begrippen is vaak niet helemaal duidelijk. Mael en Ashfort (1992: 105) geven aan dat de verwarring tussen organisatie-identificatie en organisatiecommitment problematisch is en proberen hierbij een duidelijk onderscheid te maken: *"While identification is organization-specific, commitment and internalization may not be […]"*. Zij zeggen dat identificatie is verbonden met een specifieke organisatie, en organisatiecommitment met de waarden en doelen van de organisatie, die ook in andere organisaties of in het veld kunnen voorkomen. Hier wordt opnieuw de omvang en complexiteit van het begrip organisatiebetrokkenheid duidelijk. Het onderscheid dat Mael en Ashfort (1992) maken tussen identificatie en commitment vind ik in deze context niet juist. Uitgaande van de visie van Weick (1995) dat organisaties sociale constructen zijn waarin de organisatie wordt opgebouwd door de betekenis die medewerkers met elkaar uitwisselen in interactie, is iedere organisatie uniek samengesteld en hebben betekenisgeving en de mate van betrokkenheid van organisatieleden een wederkerige invloed op elkaar. Ik ga hierbij niet dieper in

op het construct identificatie, maar zie het als onderdeel van affectieve organisatiecommitment. Daarbij hanteer ik een definitie van Mowday et al. (1979: 226 in Allen & Meyer, 1990: 2) die deze affectieve betrokkenheid beschrijven als *"the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organisation"*. Hiermee wordt dus verwezen naar de emotionele binding met een organisatie en de betrokkenheid ín een organisatie. De tweeledigheid van het concept betrokkenheid, waar ik eerder aan refereer, komt in deze definitie expliciet naar voren.

Meyer et al. (1993) beschrijven als aanvulling op *affective commitment* het concept *occupational commitment*. Deze vorm heeft meer betrekking op het werk dan op de specifieke organisatie waarmee een medewerker verbonden is, ofwel "*the affective attachment to the occupation"* (Meyer et al., 1993: 539). Bibliotheekmedewerkers staan bekend als mensen die een hoge betrokkenheid voelen bij het vak dat zij uitvoeren. Zo houden zij sterk vast aan het beroepsethos dat zij bijdragen aan het grotere belang, dienstbaar moeten zijn en het belang van de gebruiker boven alles moeten zetten (Deckers, 2010). Deze hoge mate van betrokkenheid met het werk is in de publieke sector vaker herkenbaar en wordt door Perry en Wise (1990) aangeduid met het concept *Public Service Motivation* (PSM). Zij betogen dat het uitgangspunt van medewerkers in de publieke sector is dat hun werk bijdraagt aan de maatschappij. Ook hier wordt een affectieve component onderscheiden, waarbij *"commitment to a program [work] may emanate from a genuine conviction about its social importance"* (Perry & Wise, 1990: 369). Dit beïnvloedt de hoge mate van betrokkenheid bij hun werk. Vandenabeele (2007: 547) voegt hier aan toe dat het geloof, de waarden en attitudes verdergaan dan het zelfbelang of organisatiebelang, en dit soort medewerkers daarom bereid is zichzelf opzij te zetten om het hogere doel te dienen. Volgens Chang (1999) heeft het beeld dat een medewerker heeft van de beroepsgerelateerde werkzaamheden invloed op de emotionele band met een organisatie, ofwel de *affective commitment.* Hierbij wordt gesteld dat een sterke commitment aan het werk, ofwel *occupational commitment,* tot hogere weerstand leidt ten opzichte van organisatieverandering (Slocombe en Dougherty, 1998).

Organisatieverandering en organisatiebetrokkenheid

In de literatuur worden veel factoren geoperationaliseerd als antecedenten van organisatiebetrokkenheid (Mowday et al., 1982). Ik ga hier specifiek in op enkele kenmerken die betrekking hebben op affectieve organisatiebetrokkenheid. Zo benoemen Buck en Watson (2002) vanuit een HRM-perspectief dat werknemersparticipatie in activiteiten, sociale interactie in de organisatie en gelijkwaardige behandeling een belangrijke rol spelen in de binding die medewerkers met een organisatie voelen. Daarnaast bespreken Meyer en Allen (1991) persoonlijke kenmerken, werkervaring en organisatiestructuur als antecedent voor affectieve betrokkenheid. Bij dit laatste antecedent hebben zij echter geen directe invloed gevonden. *"It may be that the influence of structural characteristics on [affective] commitment is not direct, but rather, is mediated by those work experiences such as employee/supervisor relations, role clarity, and feelings of personal importance, that are associated with these structural characteristics"* (Meyer & Allen, 1991: 70). Volgens Meyer en Allen (1991) is het waardevol om de invloed hiervan op affectieve betrokkenheid verder te onderzoeken. Aandacht voor deze relaties en de betrokkenheid in dit onderzoek geeft daarom een breder beeld en beter begrip waarom werknemers in de BU op bepaalde manier betekenisgeven aan hun werk in de context van de organisatieveranderingen.

In tijden van organisatieverandering kunnen deze antecedenten veranderen en daarmee de betrokkenheid van medewerkers beïnvloeden. In de literatuur bestaan verschillende visies op het effect van organisatieverandering op het commitment van medewerkers. Elias (2009) stelt simpel dat organisatieverandering een negatieve impact heeft op de affectieve organisatiebetrokkenheid. Terwijl hij dit niet verder toelicht, stellen Brockner, Grover, Reed, DeWitt en O'Malley (1978, in Meyer & Allen, 1997: 82) dat de mate van affectieve betrokkenheid afhangt van de gepercipieerde *fairness* van het veranderingsproces. Het gaat hier om het gevoel van rechtvaardige behandeling dat medewerkers ervaren tijdens het proces. Kotter (1996) en Bennebroek Gravenhorst (2002) zien betrokkenheid bij organisatieverandering als de steun en inzet van medewerkers. Zij denken dat deze betrokkenheid allereerst kan worden bepaald door de mate waarin medewerkers zich kunnen

vinden in de doelen van de veranderplannen en de noodzaak hiervan inzien. Kotter (1996: 36) beschrijft hiervan het belang als volgt: *"People will find a thousand ingenious ways to withhold cooperation from a process that they sincerely think is unnecessary or wrongheaded"*. Als medewerkers het belang niet inzien, zullen zij zich niet betrokken voelen bij de verandering en deze zelfs tegenwerken. Bennebroek Gravenhorst (2002: 67) voegt daaraan toe dat het management hierin ook een belangrijke voorbeeldfunctie heeft, waarin zij hun visie moeten laten zien in hun gedrag. Wanneer medewerkers het management niet vertrouwen, zal dit ook een negatief effect hebben op de percepties van de medewerkers en daarmee op hun betrokkenheid.

Daarnaast denken Bordia, Hobman, Jones, Gallois en Callan (2004) dat aspecten van onzekerheid tijdens organisatieverandering een negatieve impact kunnen hebben op het welzijn en de betrokkenheid van medewerkers. Communicatie tijdens een veranderingsproces kan volgens verschillende auteurs een belangrijke rol spelen in de mate van onzekerheid en betrokkenheid die medewerkers voelen (Bordia et al., 2004; Meyer & Allen, 1997; Schweiger & DeNisi, 1991). Gebrek hieraan verhoogt onzekerheid, en *"that can lead to such dysfunctional outcomes as stress, job dissatisfaction, low trust in the organization and commitment to it"* (Schweiger en DeNisi, 1991: 111). Bovendien is *"affective commitment related to decentralization of decision making"* (Meyer & Allen, 1991: 70). Meyer en Allen (1997: 84) en Bordia et al. (2004: 513) gaan daarbij in op het belang van de mogelijkheid om te participeren in besluitvorming, ofwel *involvement*, voor de affectieve betrokkenheid van medewerkers in een organisatie. De organisatiebetrokkenheid van medewerkers lijkt dus onderhevig aan de manier waarop een verandertraject wordt ingericht.

2.4 SAMENVATTEND

In dit hoofdstuk heb ik de situatie van de BU vanuit een aantal theoretische concepten besproken. Ik ben daarbij ingegaan op de complexiteit van organisatieverandering en de onbedoelde gevolgen, betekenisgeving in organisaties en organisatiebetrokkenheid. Zoals in de BU het geval lijkt te zijn, hebben geplande organisatieveranderingen vaak onbedoelde uitkomsten, die doorgaans niet als positief worden ervaren. Uit onderzoek blijkt dat deze ongewenste gevolgen onder andere veroorzaakt worden door verschil in betekenisgeving vanuit de medewerkers en vanuit het management (Jian, 2007). In de BU wordt de verandering geïnitieerd en geïmplementeerd door het management, terwijl de medewerkers de veranderingen in het werk moeten doorvoeren. De focus moet daarom meer op de medewerkers als *change agents* van de organisatie komen. Organisatieleden geven individueel betekenis aan gebeurtenissen, en deze percepties hebben invloed op hun gedrag (Stensaker & Falkenberg, 2007; Weick, 1995). Deze betekenisgeving wordt in de literatuur aangeduid als sensemaking. Ik hanteer in dit onderzoek de visie dat organisatieleden samen de sociale werkelijkheid creëren door betekenis te geven aan verschijnselen en deze onderling uit te wisselen in alledaagse acties (Weick, 1995). Dit doen zij vanuit hun eigen referentiekader. Bij de bibliotheekmedewerkers is bijvoorbeeld de maatschappelijke stand van zaken in de sector onderdeel van hun referentiekader en dit speelt een rol in de manier waarop zij kijken naar interne veranderingen in de organisatie (Abbott, 1998; McGuigan, 2011). De wijze waarop zij betekenisgeven wordt medebepaald door de mate waarin zij betrokken zijn bij de organisatie. Betrokkenheid is in dit geval een tweezijdig begrip: het gaat om zowel de mate van participatie in organisatiegebeurtenissen als om het commitment met de organisatie. In dit onderzoek staat specifiek affectieve organisatiecommitment centraal, waarbij gerefereerd wordt aan zowel de emotionele binding met- als de betrokkenheid in de organisatie (Allen & Meyer, 1990). Bij bibliotheekmedewerkers is daarnaast werkbetrokkenheid van belang, omdat zij bekend staat om grote betrokkenheid bij het werk, dat volgens Slocombe en Dougherty, (1998) voor extra weerstand in organisatieveranderingen kan zorgen. Naast de werkbetrokkenheid hebben verschillende antecedenten invloed op de affectieve organisatiebetrokkenheid van medewerkers. Deze antecedenten worden beïnvloed ten tijden van organisatieverandering. Het is daarom van belang aandacht te hebben voor de inrichting van een verandertraject, omdat dit gevolgen heeft voor de betrokkenheid van de medewerkers.

3 METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag heb ik keuzes gemaakt in de wetenschapsfilosofische positie en diverse onderzoeksmethoden om de data te verkrijgen. In dit hoofdstuk geef ik een beschrijving van het methodologische proces en de gemaakte keuzes. In paragraaf 3.1 ga ik in op de gekozen onderzoeksstrategie. Vervolgens verantwoord ik de gehanteerde onderzoeksmethoden en het verloop van het onderzoeksproces (3.2). In paragraaf 3.3 licht ik het proces van data-analyse toe. Tenslotte bespreek ik in paragraaf 3.4 de kwaliteit van mijn onderzoek aan de hand van criteria en reflecteer ik op mijn rol als onderzoeker.

3.1 ONDERZOEKSSTRATEGIE

De onderzoeksstrategie die ik heb gehanteerd is interpretatief, kwalitatief en specifiek etnografisch van aard. Hieronder bespreek ik de wetenschapsfilosofische positie die ik heb ingenomen en licht ik de keuze voor deze strategieën toe.

Interpretatieve benadering

De wetenschapsfilosofische positie van dit onderzoek is de interpretatieve benadering. Bij de Bibliotheek Utrecht (BU) zijn externe ontwikkelingen de aanleiding geweest voor de veranderingen die nu in de organisatie spelen. Bartunek (1984) stelt echter dat deze omgevingsfactoren slechts een aanleiding zijn voor organisatieverandering. De wijze waarop deze worden geïnterpreteerd door de organisatieleden heeft uiteindelijk invloed op de manier waarop verandering daadwerkelijk plaatsvindt (Bartunek, 1984; Balogun & Johnson, 2005). In dit onderzoek hanteer ik deze uitgangspositie. Het accent van dit onderzoek ligt daarom niet op de ontwikkelingen, maar op de manier waarop medewerkers van de BU de veranderingen in de organisatie ervaren en interpreteren. Mijn doel is begrijpen op welke manier de medewerkers van de BU in de programmering betekenis geven aan de veranderingen. De interpretatieve benadering sluit hierop aan omdat hier getracht wordt de organisatie te begrijpen vanuit de individuele werkelijkheid van mensen (Bartunek, 1984; Boeije, 2012). Werkelijkheid is in deze benadering geen vaststaand gegeven, maar wordt geconstrueerd door ervaringen, interactie en handelen. Eenzelfde situatie of verandering kan dus verschillende betekenissen hebben voor verschillende mensen (Boeije, 2012). Deze benadering helpt om de verschillende vormen van betekenisgeving aan de veranderingen in het werk in acht te nemen. Dit draagt bij aan een rijke kennis over de invloed van de veranderingen op het functioneren van de medewerkers op de programmerende afdeling van de BU.

Kwalitatieve benadering

Binnen de interpretatieve benadering hanteer ik in dit onderzoek een kwalitatieve onderzoeksstrategie. In interpretatief kwalitatief onderzoek staat het begrijpen van betekenissen van teksten of gedrag centraal (Boeije, 2012). Deze variant gaat uit van het specifieke karakter van de sociale werkelijkheid dat moeilijk is uit te drukken in harde cijfers. Volgens Boeije (2012: 20) geven mensen betekenis aan verschijnselen en wisselen ze deze onderling uit in hun alledaagse interacties, zodat ze gezamenlijk een werkelijkheid construeren. Kwalitatief onderzoek doen is een proces waarin de complexiteit van deze menselijke ervaring getracht wordt te begrijpen. Het is daarom een bruikbare benadering om organisatieprocessen, zoals de reorganisatie in de BU, te onderzoeken. Boeije (2012) stelt dat de perspectieven van mensen in verschillende culturen op een sociaal verschijnsel van elkaar kunnen afwijken. Met cultuur kan ook een subcultuur, zoals een organisatiecultuur of zelfs een afdeling binnen een organisatie bedoeld worden (Boeije, 2012:20). Deze onderzoekaanpak legt de nadruk op de individuele ervaring, waardoor er ruimte is voor die verschillende perspectieven om zich te openbaren. Als onderzoeker ben ik me zo bewust van de diverse perspectieven binnen de programmering in de BU op de reorganisatie en het veranderde werk. Kwalitatief onderzoek heeft niet alleen als doel deze te beschrijven, maar kan ook gebruikt

worden om de onderzoeksthema's te verklaren (Boeije, 2012). Deze aanpak kan daarom bijdragen aan het bieden van mogelijke verklaringen voor de wijze waarop de medewerkers met een programmerende functie in de BU betekenisgeven aan hun werk.

Etnografische benadering

Binnen kwalitatief onderzoek zijn in de aanpak drie hoofdvormen te onderscheiden: etnografie, casestudy en gefundeerde theoriebenadering (Boeije, 2012). In dit onderzoek is de vorm etnografisch. Dit is van belang omdat bij deze vorm de betekenisgeving van mensen centraal staat, wat, zoals aangegeven, een belangrijk element is binnen dit onderzoek. Bij etnografisch onderzoek neemt de onderzoeker deel aan de leefwereld van de onderzochte personen (Boeije, 2012). Etnografisch onderzoek heeft overeenkomsten met een casestudy, maar er is een verschil te ontwaren tussen deze twee aanpakken. Bij beide methoden haalt de onderzoeker zijn data uit interviews, documenten en notulen van vergaderingen en andere bijeenkomsten. In de etnografische benadering gaat de onderzoeker verder door actief deel te nemen aan de leefwereld van de onderzochte personen, ofwel het onderzoeksveld. De observaties uit het veld vormen een belangrijke aanvulling op de data (Lofland, Snow, Anderson & Lofland, 2006). Binnen de etnografie kan de onderzoeker verschillende rollen aannemen, waarin de gradatie van participatie verschilt (Bryman, 2012). De mate waarin ik heb geparticipeerd komt het meest overeen met de rol van *minimally participating observer* (Bryman, 2012: 443). In deze rol observeert de onderzoeker wel, maar is de participatie in de kernactiviteiten van de organisatie minimaal. Ik heb geprobeerd een verdiepend inzicht te verkrijgen in de context van de situatie en de dynamiek tussen de organisatieleden, voornamelijk door het simpelweg aanwezig zijn op werkvloer, bij bijeenkomsten en organisatieactiviteiten. In paragraaf 3.2 ga ik dieper op deze rol in en bespreek ik hoe participerende observatie heeft bijgedragen aan de kwaliteit van het onderzoek.

3.2 ONDERZOEKSMETHODEN EN DATAVERZAMELINGSPROCES

Voor dit onderzoek heb ik verschillende methoden gebruikt om data te verzamelen. In deze paragraaf licht ik toe welke methoden ik heb gehanteerd en hoe het proces van dataverzameling is verlopen.

Documenten

Vanaf de eerste dag heb ik goede toegang gekregen tot documenten van de Bibliotheek Utrecht. Voorafgaand aan mijn aanwezigheid in de organisatie heb ik enkele documenten toegestuurd gekregen, zoals jaarverslagen, het reorganisatieplan en het ondernemingsplan voor de komende jaren. Ik ben het onderzoek daarom gestart met het lezen van deze documenten en aanvullende artikelen op de website van de BU. Dit heeft een bijdrage geleverd aan mijn begrip van de context waarin de bibliotheek zich bevindt en hoe daarop is ingespeeld door het management. Later kreeg ik toegang tot Intranet, waardoor ik de documenten kon aanvullen met artikelen, filmpjes en PowerPointpresentaties die op dit interne communicatieplatform gedeeld zijn. Hieruit werd duidelijk hoe er vanuit het MT gecommuniceerd is over de aanloop en voortgang van de organisatieveranderingen. Tevens kreeg ik documenten en verslagen toegestuurd van de vergaderingen en bijeenkomsten die ik heb bijgewoond. Deze documenten maakten inzichtelijk hoe het MT over de transitie van de bibliotheek communiceert, en hebben bijgedragen aan mijn begrip van de context waarin de organisatieleden van de BU zich bevinden.

Participerende observatie

De gekozen onderzoeksstrategieën maakten het mogelijk om de dagelijkse interacties tussen organisatieleden van de Bibliotheek Utrecht te observeren. Hierbij zijn mijn observaties niet alleen gericht op de medewerkers uit de programmering. Ik heb mijn observaties gefocust op alle medewerkers die op het specifieke moment van observeren aanwezig waren. In dit onderzoek droegen observaties bij aan mijn begrip van (de relaties in) de organisatie vanuit verschillende

invalshoeken. Observaties zijn cruciaal om een cultuur te begrijpen (Silverman, 2010). Deze maken het mogelijk om te kijken naar hetgeen mensen zeggen en hetgeen zij daadwerkelijk doen of uitdragen, maar geven ook inzicht in de natuurlijke interactie tussen mensen, context en omgeving (Lofland et al., 2006). Deze data kunnen daarom belangrijke informatie geven om te verklaren waarom op een bepaalde manier betekenis aan situaties wordt gegeven.

Zoals in paragraaf 3.1 is aangegeven, komt mijn rol tijdens het onderzoek het meest overeen met Bryman's (2012) beschrijving van *minimally participating observer*. Hier zijn verschillende redenen voor. Ten eerste werken de medewerkers uit de programmering verspreid over verschillende vestigingen, backofficelocaties en buiten de bibliotheek. Het was daardoor fysiek onmogelijk om aan intensieve participerende observatie te doen (Bryman, 2012: 445). Om die reden heb ik gekozen om afwisselend te werken aan het onderzoek op drie vestigingen en een backofficelocatie waar medewerkers uit verschillende programmalijnen vaker werkzaam zijn. Ten tweede was het niet mogelijk om volledig te participeren in de werkzaamheden in de bibliotheek, omdat ik niet over de benodigde kennis beschikte om te kunnen meewerken in de programmering. Naast werken op locatie was ik daarom vooral aanwezig op formele organisatiebijeenkomsten en activiteiten uit de programmalijnen. Voorbeelden van bijeenkomsten zijn algemene personeelsbijeenkomsten, vergaderingen van het klein en groot MT, werkoverleggen van medewerkers uit de programmering en presentaties. Voorbeelden van activiteiten zijn groepsbezoeken van scholen, een debatavond van Tegenlicht, een lezing van een schrijver en een jeugdvoorlichtingsactiviteit over digitale media (Media Ukkie dagen).

Binnen de gekozen etnografische rol heeft de onderzoeker de keuze om actiever of passiever te participeren tijdens het observeren (Bryman, 2012). Dit heb ik afwisselend gedaan, afhankelijk van de organisatieactiviteit waar ik aanwezig was en de fase van het onderzoek. In de oriënterende fase mengde ik mij actief tussen de medewerkers en maakte ik tijdens het werken op locaties van de gelegenheid gebruik om informele gesprekken met hen aan te gaan. Ook tijdens een activiteit zoals de algemene personeelsbijeenkomst, participeerde ik in de dialogen. Hier was mijn doel om een connectie te maken met de medewerkers, een vertrouwensband op te bouwen en te begrijpen wat er speelt. Bij programmeringsactiviteiten was mijn participatie iets passiever. Hier hielp ik vooraf met het klaarzetten van spullen, om op een natuurlijke manier het gesprek met de medewerkers over hun werkzaamheden aan te kunnen gaan. Bij aanvang van de activiteit, zoals bijvoorbeeld een groepsbezoek, hield ik mij meer op de achtergrond, om te observeren hoe medewerkers in deze rol met elkaar omgingen. In een later stadium van het onderzoek mengde ik mij minder tussen de medewerkers als ik op een locatie werkte, en lag mijn focus meer op het observeren van hun onderlinge interactie en gedragingen in de werkomgeving. Tot slot hield ik mij tijdens bijeenkomsten als vergaderingen en werkoverleggen compleet op de achtergrond. Door mij op te stellen als *'the fly on the wall'* hoopte ik zo min mogelijk te interfereren in de sociale werkelijkheid en juist de natuurlijke interactie tussen de medewerkers te observeren, met als doel de onderlinge relaties te begrijpen. In alle situaties was ik altijd openlijk aanwezig in mijn onderzoekersrol.

Het observeren gebeurde in dit onderzoek ongestructureerd, waarbij ik observaties ter plekke beknopt noteerde. Relevante onderdelen zijn zo volledig mogelijk uitgewerkt, waarbij ik mijn gedachten van de observaties heb geprobeerd te onderscheiden. Ik schreef hierbij eerst de te observeren 'feiten' en de eventuele uitspraken uit, waarachter ik tussen haakjes mijn interpretaties en gedachten formuleerde. Dit is handmatig gebeurd. Ik heb hierbij niet gebruik gemaakt van een topiclijst voor de observaties. In de eerste fase van het onderzoek ging ik uit van het idee dat alles van belang kon zijn (Geertz, 1973). Daarbij moet een kanttekening worden gemaakt dat hiermee niet alles kan worden ondervangen, omdat het gaat om datgene wat de aandacht van de onderzoeker trekt binnen de alledaagse gang van zaken. Na de oriënterende fase heb ik aantekeningen van de observaties bijgehouden naar gelang de relevantie van het onderwerp met betrekking tot het onderzoek. Tot slot heb ik bij het afnemen van de interviews specifiek aandacht gehad voor de locatie waar het interview plaatsvond, mijn idee betreft de openheid van de respondenten, de sfeer en omstandigheden die invloed hadden op het gesprek (zie appendix 9.3). Zo viel het mij

bijvoorbeeld op dat verschillende respondenten tijdens de interviews werden gebeld, en zij er allemaal voor kozen om op te nemen terwijl wij in gesprek waren. Deze observatie heeft later een rol gespeeld in mijn bevinding dat medewerkers het moeilijk vinden om prioriteiten te stellen.

Het werken op de verschillende vestigingen gaf mij de gelegenheid om te observeren hoe medewerkers in interactie zijn tijdens hun werk. Door mijn aanwezigheid heb ik gesprekken tussen medewerkers onderling opgevangen en kon ik informele gesprekken aangaan. Praatjes bij het koffieautomaat, gesprekken aan de informatiebalie of met iemand die aan het bureau naast mij werkzaam was, vormden aanvullende data om de context in te vullen. Mijn aanwezigheid zorgde tevens voor het begrijpen van jargon en belangrijke werkthema's, waardoor ik de 'taal' van de medewerkers sprak en makkelijker met hen het gesprek kon aangaan. Ik heb deze observaties onder andere gebruikt om de topiclijst voor de interviews aan te vullen. Uit mijn observaties bleek bijvoorbeeld dat er door medewerkers gesproken wordt over de onduidelijke verhoudingen tussen collega's in de programmalijnen. Op basis van deze observaties heb ik besloten om in de interviews ook naar de nieuwe matrixstructuur te vragen. Tot slot heb ik de observaties gebruikt in de analysefase van het onderzoek. Ik heb observaties vergeleken met bepaalde tekstfragmenten uit de documenten en getranscribeerde interviews, om tot nieuwe, aanvullende of ondersteunende inzichten te komen. In de interviews vond ik werkdruk vanuit de organisatie een opvallend thema. Door mijn observaties werd ik mij bewust dat persoonlijke factoren ook een rol spelen in het ervaren van werkdruk, zoals moeilijk kunnen prioriteren. Dankzij deze verscherpte focus herkende ik vergelijkbare fragmenten in de interviews. De observaties hebben daardoor mijn bevindingen versterkt en bijgedragen aan het vormen van een rijker beeld over de ervaringen van de medewerkers van de BU.

Interviews en topiclijst

Naast de participerende observatie lag de nadruk van dataverzameling op de interviews. Vanuit de interpretatieve benadering heb ik geprobeerd de organisatie te begrijpen vanuit de individuele werkelijkheid van mensen (Bartunek, 1984; Boeije, 2012). Het houden van interviews is een relevante methode om de medewerkers zelf een stem te geven over hun ervaring. Er zijn verschillende interviewvormen te onderscheiden op basis van hun structuur, zoals open, gesloten en semigestructureerde interviews. (Boeije, 2012). Bij een gestructureerd interview zijn alle vragen voorbereid en is de onderzoeker sturend in de informatie die in het gesprek aan bod moet komen. Bij een open interview heeft de respondent invloed op de inhoud van het gesprek. Omdat in dit onderzoek betekenisgeving centraal staat, is er ruimte nodig voor de respondent om zijn of haar eigen visie te kunnen geven. In de beginfase van het onderzoek heb ik zestien interviews afgenomen die als oriënterende gesprekken dienden. Deze gesprekken waren open van structuur, om zoveel mogelijk ruimte te geven aan de visie van de respondenten en informatie te verzamelen. Na het specificeren van het onderzoeksthema heb ik gekozen voor het afnemen van semigestructureerde interviews. In deze vorm vindt het interview plaats aan de hand van een opgestelde topiclijst. Aan de hand van deze topics kunnen respondenten hun eigen verhaal vertellen en is flexibiliteit in het interviewverloop mogelijk (Boeije, 2012). Hier kon ik aan de hand van topics bepaalde onderwerpen aan bod laten komen, maar hadden de respondenten ook zelf invloed op het gesprek.

Voorafgaand aan het houden van de semigestructureerde interviews is een topiclijst opgesteld om zo goed mogelijk begrip te verkrijgen van de manier waarop de medewerkers in de programmering betekenisgeven aan de organisatie- en functieveranderingen. Aan de hand van explorerende literatuurstudie en observaties heb ik de onderwerpen voor de topiclijst opgesteld. Op basis van de observaties werd mij bijvoorbeeld duidelijk dat het teamgevoel onderhevig is aan de veranderingen en heb ik besloten dit onderwerp ook in de topiclijst op te nemen. Bij het vormgeven van de topiclijst heb ik gelet op de volgorde waarin de topics aan bod komen. Boeije (2012) geeft echter aan dat in kwalitatief onderzoek de ruimte voor flexibiliteit gewaarborgd moet blijven. De volgorde van de topics heb ik daarom losgelaten aan de hand van het verloop van het gesprek. Respondenten kozen er soms voor om topics eerder aan te halen of begonnen over onderwerpen die niet op de lijst stonden. Ten slotte geeft Boeije (2012) aan dat niet elk topic in elk interview aan

bod hoeft te komen, omdat de respondent de focus van het gesprek bepaalt. De topiclijst is voorzien van een simpele inleidende vraag om het gesprek op gang te brengen. Deze is echter niet altijd gebruikt, omdat het niet aansloot op de natuurlijke setting van het gesprek. Nieuwe informatie in de eerdere gesprekken bracht ik ook in volgende interviews op. Hierdoor zijn de interviews uiteindelijk minder semigestructureerd verlopen dan initieel het plan was. Doordat mijn focus op de respondenten lag, was het lastig om de topiclijst strak aan te houden. Daardoor hebben verschillende interviews meer een open dan semigestructureerd karakter. Uiteindelijk zijn in elk interview globaal dezelfde onderwerpen aan bod gekomen, maar had elk interview een eigen focus door de informatie die de respondenten inbrachten.

Selectie respondenten

De gesproken respondenten in het onderzoek maken, samen met de onderzoeker, het beeld dat in de onderzoeksrapportage wordt neergezet. Dit is het uitgangspunt van mijn gekozen benadering. Om die reden heb ik gestreefd naar een goede afspiegeling van de programmerende afdeling van de BU. Ik had directe toegang tot alle medewerkers, waardoor ik niet afhankelijk was van *gatekeepers* (Silverman, 2013). Het enige moment dat ik afhankelijk was van een gatekeeper, was in de eerste fase van mijn onderzoek. Hier hebben tien van de zestien oriënterende interviews niet plaatsgevonden op mijn initiatief; deze zijn ingepland door de directiesecretaris om mij wegwijs te maken in de organisatie. Op basis van de eerste gesprekken heb ik via de directiesecretaris bepaalde gesprekken afgezegd en toegang gevraagd tot andere mensen. Toen ik bekend was in de organisatie, had ik de vrijheid om alle medewerkers zelf te benaderen. De teamleiders van de programmalijnen hebben mij een overzicht gegeven van de medewerkers met een (gedeeltelijke) functie in de programmalijnen.

Door middel van participerende observatie had ik een idee gekregen over personen die verschillende perspectieven kunnen blootleggen (Silverman, 2013). Zo heb ik tijdens de algemene personeelsbijeenkomsten mij een beeld gevormd van de eerste zeven respondenten die ik heb benaderd. Daarnaast heb ik me laten leiden door gesprekken met de teamleiders en de directeur. Hun aannames en ideeën over bepaalde medewerkers kunnen waardevol zijn voor de rijkheid in dit onderzoek. Op basis hiervan heb ik vijf respondenten benaderd. Vervolgens hebben de eerste interviews een leidraad gevormd in het bepalen van overige respondenten. Verschillende respondenten refereerden bijvoorbeeld aan hun samenwerking met de marketeers. Zo heb ik besloten ook een marketeer te benaderen voor een interview omdat dit mijns inziens een aanvulling kon zijn op de data. Op deze manier zijn vijf respondenten benaderd. Hierbij wordt duidelijk dat niet alle benaderde respondenten medewerkers in de programmering zijn. Mijns inziens droeg dit bij aan de rijkheid van de data die ik probeerde te verzamelen. Tenslotte heb ik gekeken of de respondentengroep een genuanceerde afspiegeling van de programmerende afdeling van de BU was, om op basis daarvan de laatste vier respondenten uit te nodigen. Dit wordt door Silverman (2013) *purposive sampling* genoemd. Respondenten in de BU moeten de drie programmalijnen vertegenwoordigen, gelijk verdeeld in de daartoe behorende functies. Op dit moment kwam ik tot de ontdekking dat ik uit één programmalijn in vergelijking minder mensen had gesproken. Zo heb ik op basis van dit inzicht de laatste respondenten benaderd.

Niet alle gewenste respondenten zijn gesproken. Twee van de drie programmaleiders in de programmering waren tijdens de interviewperiode niet beschikbaar voor een gesprek vanwege gezondheidsredenen. De derde had door de extra werkzaamheden geen tijd om mij nogmaals te spreken. De drie programmaleiders heb ik namelijk wel in de oriënterende fase van het onderzoek gesproken. Daarnaast heb ik één van de twee teamleiders geïnterviewd, dat niet is opgenomen. De andere teamleider zag geen ruimte meer voor een interview omdat ze in deze periode op vakantie ging. De twee teamleiders van de programmering heb ik ieder ook in de oriënterende fase van het onderzoek geïnterviewd. Dit heeft ertoe geleid dat ik geen interviews heb afgenomen bij de programmaleiders en één teamleider van de programmerende afdeling. Tot slot zijn twee geplande interviews niet doorgegaan. Meerdere respondenten waren in eerste instantie het interview vergeten. Op basis van het aantal gehouden interviews en tijdgebrek op het eind heb ik ervoor

gekozen om twee daarvan niet opnieuw in te plannen. Van de 21 geplande interviews zijn er in totaal negentien afgenomen.

De respondenten zijn niet allemaal op dezelfde manier benaderd. Sommige respondenten heb ik per mail benaderd voor een gesprek. Twaalf personen die ik via de mail heb benaderd, had ik eerder gesproken. Vier personen had ik nog niet eerder persoonlijk gesproken. Zes personen heb ik bij een activiteit of bijeenkomst persoonlijk benaderd voor een interview. Deze heb ik wel een bevestigingsmail gestuurd waarin zij dezelfde toelichting ontvingen als de medewerkers die ik direct per mail had benaderd. Op één persoon na heb ik van iedereen een reactie gekregen.

Omwille van het waarborgen van de anonimiteit wordt er in de bevindingen (hoofdstuk 5) niet verwezen naar de achtergrond van de respondenten. In de appendix is daarom een respondentenlijst opgenomen waarin de kenmerken van de respondenten (op nummer) worden beschreven, zoals het aantal jaren dat zij werkzaam zijn in de BU, hun vooropleiding, hun functie voor de reorganisatie en de functie waarin zij nu werkzaam zijn (appendix 9.4).

Afname interviews

Uiteindelijk heb ik negentien van de 21 geplande interviews afgenomen. De interviews vonden plaats in een periode van vier weken tussen 13 april en 12 mei**.** Alle interviews zijn persoonlijk afgenomen en duurden 53 tot 98 minuten. Zeventien interviews zijn opgenomen en getranscribeerd. Twee interviews zijn door een storing in het opnameapparaat niet correct opgenomen. Deze gesprekken heb ik na afloop uitgewerkt op papier en door de respondent laten goedkeuren. Eén respondent heeft daarna per mail de tekst persoonlijk toegelicht.

Alle interviews zijn gehouden op vrijwillige basis. Dit heeft naar mijn idee bijgedragen aan de openheid van de respondenten in de interviews. Ik heb niet het idee dat ik hierdoor personen die een negatieve of onwillige houding hebben ten opzichte van de reorganisatie heb gemist (Silverman, 2013; Boeije, 2012). Omdat alle respondenten krap in hun tijd zaten, heb ik me naar de locatie en tijd van hun voorkeur geschikt. Dit heeft geresulteerd in uiteenlopende settingen waarin de interviews hebben plaatsgevonden. Twaalf interviews vonden plaats in een afgesloten ruimte en zeven interviews waren in een open kantoorruimte. Tijdens drie interviews hebben anderen het interview geïnterrumpeerd of zijn een deel van de tijd anderen in dezelfde werkruimte aanwezig geweest. Mogelijk kan dit de vertrouwdheid en de diepgang van de gesprekken hebben beïnvloed. Hoewel het aan de respondenten was om een locatie aan te geven, hebben zij vaak een locatie aangegeven uit praktische overwegingen in verband met de rest van hun werkdag. Niet elke locatie biedt de mogelijkheid om in een aparte ruimte te zitten en daarmee een garantie voor anonimiteit.

Het bleek dat de respondenten hier het meest bang voor waren. De medewerkers van de BU vreesden dat hun anonimiteit niet gegarandeerd kon worden. Op twee personen na heeft niemand toestemming gegeven voor het gebruik van de uitspraken zonder overleg. Ook tijdens het afnemen van de interviews was deze angst duidelijk. Zo is er in totaal vier keer gevraagd om tijdens het interview de opname stop te zetten. Om de respondenten op hun gemak te stellen en hun vertrouwen te winnen ben ik voorafgaand aan ieder interview uitgebreid ingegaan op de manieren waarop ik de anonimiteit trachtte te waarborgen. Hun verzoeken om de opnames tussendoor te stoppen heb ik opgevolgd. Tevens heb ik iedereen beloofd per mail contact op te nemen als ik gebruik wilde maken van een uitspraak uit het interview. Twee respondenten hebben mij na het interview gemaild om mijn beloftes hierover zwart op wit bevestigd te zien. In navolging van deze verzoeken heb ik alle respondenten mijn bevindingen (hoofdstuk 5) gemaild. In deze mail had ik gevraagd om binnen een bepaald aantal dagen te reageren als er bezwaar was tegen deze presentatie. Niemand heeft bezwaar gemaakt en tien mensen hebben actief bevestigd dat zij de anonimiteit goed gewaarborgd vinden en het verhaal ondersteunen.

Ik heb het idee dat de respondenten zich open hebben opgesteld tijdens de gesprekken. Een aantal zaken hebben mijns inziens hiertoe aan bijgedragen. Achttien respondenten had ik al eerder gesproken tijdens activiteiten of bijeenkomsten. Hierdoor was ik voor hen geen vreemd gezicht. Daarnaast heb ik goed in mijn hoofd gehouden dat de respondenten mensen zijn, die gevoelige onderwerpen met mij bespreken. Ik heb daarom bewust gelet op de vriendelijkheid van mijn

formuleringen, non-verbale open communicatie, en comfort gegeven door mijn medeleven te uiten bij gevoelige onderwerpen. Ook heb ik de communicatie gevoelsmatig afgestemd op de persoon die voor me zat. Sommigen hadden meer behoefte aan comfort, en anderen hadden meer behoefte aan een vrolijke toon van het interview. In dit laatste soort gesprekken heb ik de sfeer ontspannen gehouden door luchtig te communiceren.

3.3 DATA-ANALYSEPROCES

De analyse is de onderzoeksfase waarin alle verzamelde data systematisch is gesorteerd, gecategoriseerd en met elkaar is verbonden. Op deze manier wordt er betekenis aan de data toegekend. In deze paragraaf licht ik toe hoe het analyseproces is verlopen.

Data-analyse

Op twee gesprekken na zijn alle interviews opgenomen met de digitale applicatie *Voicerecorder* op de mobiele telefoon. De opgenomen bestanden zijn daarna allemaal getranscribeerd, ofwel woord voor woord uitgeschreven. Deze uitgeschreven teksten heb ik vervolgens geanalyseerd in drie fasen: open coderen, axiaal coderen en selectief coderen (Boeije, 2012).

Coderingsproces

In de eerste analysefase heb ik de getranscribeerde interviews en documenten open gecodeerd. Hier zijn de uitgeschreven interviews in fragmenten opgedeeld. Deze fragmenten zijn in de kantlijn kernachtig samengevat met een open code. Tegenwoordig bestaan er software programma's om structureel te coderen, maar ik heb ervoor gekozen om dit handmatig te doen. Dit heeft bijgedragen aan het overzicht en mijn reflectieproces tijdens het coderen. Parallel aan het coderen heb ik memo's bijgehouden met persoonlijke ideeën en reflecties. Het eerste resultaat van deze fase was een lijst met wel tweehonderd codes. Door de veelheid aan informatie was het lastig om te bepalen welke codes relevant waren. Ik heb daarna alle fragmenten nogmaals herlezen en met elkaar vergeleken om bepaalde codes samen te voegen. Boeije (2012) noemt dit *close reading*. Na een proces van aanpassen, herschrijven en samenvoegen heb ik twintig onderwerpen met ieder vier tot vijf subthema's geïdentificeerd.

Na dit proces ben ik overgegaan tot de axiale coderingsfase. In dit proces wordt gefocust op het uitmaken van de belangrijke en minder belangrijke elementen van het onderzoek. Daarnaast is het doel dat de omvang van de gegevens en het aantal codes gereduceerd worden (Boeije, 2012: 99). Hier komt een gerichtere focus op wat van belang is voor het onderzoek. Eerst ben ik dieper op het materiaal ingegaan, door te kijken of er binnen gecodeerde fragmenten meerdere codes te vinden waren. Zo zijn verschillende subthema's ondergebracht bij andere codes. Daarna ben ik op macroniveau gaan analyseren, door naar het geheel te kijken. Deze manier van analyseren is abstracter omdat de fragmenten hier losser van de gegevens komen te staan. Meerdere thema's die in de eerste fase gedefinieerd waren, zijn op dit moment komen te vervallen. Echter door de hoeveelheid data lukte het mij niet om een hiërarchie aan te brengen in de codering. Alles leek belangrijk. Om tot nieuwe inzichten te komen, heb ik transcripten door derden laten lezen. Ook heb ik een *creative writing* methode gehanteerd om nieuwe hoofdlijnen in interviews en inzichten in de respondenten te ontdekken (Richardson & St. Pierre, 2005). In deze methode heb ik de woorden van de respondenten uit de interviews getransformeerd tot gedichten. Hierbij gebruikte ik woorden en zinsdelen die opvielen door de inhoud of door de vorm. Zo kon ik lijnen ontdekken in de verhalen die door het gesprek niet direct zichtbaar waren. Bij één respondent kwam ik erachter dat zij zich veel emotioneler had uitgesproken dan mij in het analyseren van het interview was opgevallen. De gedichten zijn bijgevoegd in de appendix (9.5). Daarna ben ik uit de data gegaan en heb ik intensief gesproken met intervisiestudenten. Op die manier heb ik voor mijzelf helder gekregen welke thema's van belang en aan elkaar gerelateerd zijn. Deze ideeën heb ik genoteerd op memo's om mijn denkproces vast te leggen. Gelijktijdig aan dit proces zijn tekstfragmenten uit interviews en documenten vergeleken met mijn observaties. Deze fase heeft gezorgd voor de hiërarchie, structuur

en samenhang in de thema's van de resultaten. Zo vond ik eerst tijdsdruk een belangrijk thema dat naar voren kwam in de data. Door de thema's te relateren, ben ik tot de conclusie gekomen dat dit thema niet op zichzelf stond, maar aan verschillende thema's verbonden is.

In de laatste analysefase is er selectief gecodeerd. Middels selectieve codering worden categorieën aan elkaar verbonden om een beter begrip te krijgen van wat er speelt in het onderzoeksveld (Boeije, 2012). Aan de hand van mijn laatste bevindingen ben ik teruggegaan naar de literatuur om deze te vergelijken. Dit heeft geresulteerd in grote aanpassingen in het theoretisch framework, dat initieel gericht was op de professionele identiteit van medewerkers. Door de bevonden thema's in het data-analyseproces te vergelijken met de literatuur, bleek betrokkenheid een veel relevanter thema te zijn. Op basis van dit proces is een nieuw theoretisch kader opgezet dat beter aansluit op de bevindingen van dit onderzoek. Aan de hand van deze theorie en de dataverzameling heb ik mijn bevindingen geanalyseerd om een antwoord te verkrijgen op de onderzoeksvraag.

Analyseproces

Hoewel in deze paragraaf het analyseproces in aparte fasen zijn beschreven, heeft dit niet zo separaat plaatsgevonden als hier wordt gesuggereerd. Het analyseren en focussen in kwalitatief onderzoek gebeurt veelal gelijktijdig en is een cyclisch proces (Lofland et al., 2006; Boeije, 2012). In de werkelijkheid is het verzamelen, focussen en analyseren van data een verweven proces geweest. Zo begon ik met het open coderen van de eerste interviews nog voordat ik de laatste gesprekken had gehad. Waarnemingen die geïdentificeerd werden in de eerste interviews, heb ik kunnen verifiëren bij de laatste respondenten die ik sprak. Boeije (2012) stelt dat je als onderzoeker moet blijven bewegen tussen het ontwerp van je onderzoek, naar de vraagstelling, de literatuur, de dataverzameling en analyse om ervoor te zorgen dat dit samenhangt.

4.4 KWALITEITSCRITERIA

Bij onderzoek wordt de kwaliteit gemeten op betrouwbaarheid en validiteit. In deze paragraaf bespreek ik de kwaliteitscriteria voor kwalitatief onderzoek en reflecteer ik op mijn rol als onderzoeker.

Bij kwantitatief onderzoek wordt de kwaliteit streng gewaarborgd door de betrouwbaarheid en validiteit te meten op basis van herhaalbaarheid van het onderzoek en correctheid van de resultaten. Ook in kwalitatief onderzoek moeten de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek gewaarborgd blijven, maar door de paradigmatische specifieke criteria is de betekenis van deze begrippen niet aan elkaar gelijk. Boeije (2012) stelt dat duidelijke methodologische verantwoording, triangulatie en reflectie op je rol als onderzoeker criteria zijn om de betrouwbaarheid van kwalitatief onderzoek te waarborgen. Moisander en Valtonen (in Silverman, 2008: 282) voegen hier aan toe dat onderzoeks- en theoretische transparantie de betrouwbaarheid verhoogt. Daarnaast is validiteit een kwaliteitscriterium voor het onderzoek. Door etnografisch onderzoek te doen is het mogelijk om meer diepgang in het onderzoek te verkrijgen, maar dit bedreigt ook de validiteit, omdat de objectiviteit van de onderzoeker in het geding komt (Boeije, 2012). Het is dus belangrijk dat de interpretaties verantwoord worden, zodat de validiteit is ondervangen. Tot slot stelt Boeije (2012) dat een reflectie op je rol als onderzoeker zowel de betrouwbaarheid als validiteit verhoogt. Ik ga daarom in op de betrouwbaarheid, validiteit en tot slot op mijn rol van onderzoeker.

Betrouwbaarheid

Boeije (2012) geeft aan dat triangulatie een belangrijk criterium is om de betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen. Triangulatie houdt in dat er meerdere vormen van dataverzameling worden toegepast, waardoor de betrouwbaarheid wordt vergroot. Zo kan worden ondervangen dat bepaalde aspecten in een methode niet aan het licht komen, omdat het misschien niet de juiste methode is. Het gebruik van meerdere vormen van dataverzameling stelt de onderzoeker in staat

een zo breed en compleet mogelijk beeld te vormen van de te onderzoeken situatie. In dit onderzoek maakte ik daarom gebruik van documentanalyse, participerende observatie, informele gesprekken en semigestructureerde interviews. In paragraaf 3.2 heb ik toegelicht hoe deze methoden elkaar aanvullen of eventuele gebreken ondervangen.

Door Boeije (2012) en Silverman (2008) wordt benadrukt hoe belangrijk een expliciete, gedetailleerde rapportage van de methodologische keuzes en het –proces is voor de betrouwbaarheid. Om deze redenen is de onderzoeksstrategie, het proces van dataverzameling en –analyse uitgebreid gerapporteerd. In dit hoofdstuk ga ik uitvoerig in op de positie die ik als onderzoeker inneem en vanuit welk perspectief ik naar de data kijk. Daarnaast ben ik transparant over het verloop van het onderzoeksproces, waarbij ik tevens stil sta bij de processen die niet naar wens zijn verlopen. Tot slot zijn de interpretaties en conclusies in dit onderzoek vanuit een theoretisch kader onderbouwd, waardoor uitspraken niet op zichzelf staan, maar in het licht staan van bestaande wetenschappelijke kennis.

Validiteit

Bij validiteit gaat het om de 'waarheid' van het onderzoek. Omdat ik als onderzoeker deelneem aan het 'leven' van anderen en dit observeer, ben ik zowel getuige als instrument van mijn eigen onderzoek (Lofland et al., 2006). Een groot voordeel hiervan is dus dat veel aspecten van het sociale leven alleen gezien, gevoeld of analytisch geleed kunnen worden op deze manier (Lofland et al., 2006). Tegelijkertijd is dit gebaseerd op interpretaties, wat de validiteit, ofwel de 'waarheid', voor een uitdaging stelt. In dit onderzoek heb ik geprobeerd deze validiteit op diverse manieren te ondervangen.

Met betrekking tot de interne validiteit is het gevaar dat de verkregen informatie bij de interview niet correct is, omdat respondenten sociaalwenselijk antwoorden. Zoals beschreven in paragraaf 3.2 heb ik op diverse manieren getracht een veilige situatie te creëren voor de respondenten, waarin zij zich uitgenodigd voelden om vrijuit te spreken. Daarnaast bestaat het gevaar dat dezelfde onderwerpen door de verschillende respondenten niet eenduidig worden besproken. Zo verwijst iedere respondent naar de leidinggevende bovenlaag in de organisatie met een andere benaming, zoals directie, management, MT, leiders, enzovoort. Door te checken bij de respondenten wie ze met deze termen bedoelden, kwam ik erachter dat de meesten hier geen specifiek persoon of een paar specifieke personen in gedachten hadden, maar zelf niet wisten wie hier precies aan de orde was. Daarnaast zijn alle interviews opgenomen met een geluidsrecorder en woord voor woord getranscribeerd. Dit verhoogt het waarheidsgehalte van de data-analyse, omdat dit proces is uitgevoerd aan de hand van de woorden van de respondenten. Bovendien kon ik door het opnemen focussen op de non-verbale communicatie, wat bijdraagt aan de rijkheid en compleetheid van de verkregen informatie. Tevens heb ik de (geanonimiseerde) transcripten door vier intervisiestudenten laten inkijken en deze met hen besproken. Zo heb ik gecontroleerd of ik als onderzoeker niet teveel geleid werd door mijn subjectieve beelden. Tot slot heb ik de uitwerkingen van mijn bevindingen (hoofdstuk 5) aan alle respondenten opgestuurd. Niemand heeft bezwaar gemaakt en tien respondenten bevestigden het verhaal te herkennen, wat de validiteit en kwaliteit van de resultaten verhoogt.

Reflectie op de rol van onderzoeker

Een groot voordeel van etnografisch onderzoek is dat het onderzoek meer diepgang kan verkrijgen (Boeije, 2012). Het kent echter ook een aantal beperkingen. Een aantal hiervan is besproken onder de betrouwbaarheid en validiteit. Daarnaast is een nadeel van etnografisch onderzoek dat dit zich beperkt tot één groep, cultuur of organisatie. Kritiek is daarom vaak dat dit soort onderzoek leidt tot diepgaande kennis over één bepaalde situatie, die niet gegeneraliseerd kan worden naar algemene modellen (Myers, 1999). Als er rekening wordt gehouden met de organisatie-specifieke context kan de kennis echter wel gebruikt worden in andere situaties (LeCompte & Goetz, 1982). In dit geval levert het onderzoek een bijdrage aan de bestaande theorie over een onderwerp, waardoor er niet gegeneraliseerd wordt naar populatie, maar naar de theorie (LeCompte & Goetz, 1982).

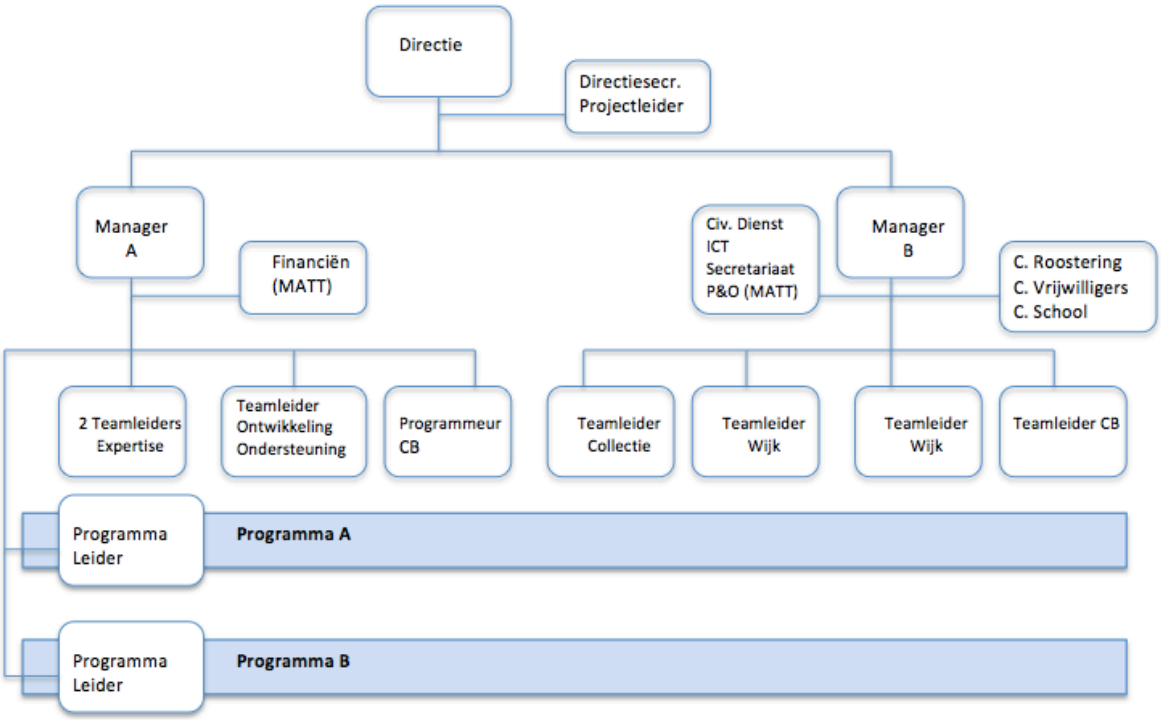
Tot slot heeft het lidmaatschap in de onderzoeksorganisatie invloed op het onderzoek. Adler en Adler (1987) onderscheiden drie vormen van lidmaatschap: het perifere lid dat niet participeert in de activiteiten van de groep; het actieve lid dat betrokken is bij de belangrijkste activiteiten van de groep en het complete lid waarbij de onderzoeker één wordt met de groep. Zoals ik in paragraaf 3.2 uiteenzet, was ik veel op de werkvloer van de BU aanwezig, maar was mijn mate van participatie in de organisatieactiviteiten beperkt. Mijn rol komt daardoor het meest overeen met die van actief lid. Enerzijds kon ik door mijn aanwezigheid een vertrouwensband opbouwen met de medewerkers, anderzijds vond ik het hierdoor moeilijker om objectief te blijven. Dit lukte mij beter doordat ik geen werkzaamheden voor de BU verrichte, en dus altijd aanwezig was in de rol van onderzoeker. Het feit dat de directeur van de BU mijn begeleider in de organisatie was, bracht echter het gevaar met zich mee afbreuk te doen aan mijn vertrouwensband met de medewerkers. Hierdoor moest ik me nog bewuster positioneren als onafhankelijke onderzoeker. Ik heb mij daarom meer begeven tussen de medewerkers en minder contact met mijn begeleider gezocht. Dit bracht het risico met zich mee dat mijn persoonlijke blik gekleurd werd door de visie van de medewerkers. Al deze factoren hebben invloed op de uitkomsten van het onderzoek. Daarom besprak ik mijn activiteiten in een intervisiegroep en met mijn begeleider aan de universiteit. De reflectie van anderen op mijn gedachtegang en mijn gedrag hielp me mijn blinde vlekken te verkleinen. Het is echter belangrijk in acht te nemen dat waardevrije interpretatie van de data en het onderzoek onmogelijk is (Bryant, 2006). Dat is in mijn gekozen onderzoeksbenadering ook niet het uitgangspunt. Ik als persoon ben onlosmakelijk verbonden met de resultaten en conclusies die in dit onderzoek worden gepresenteerd. Door continue zelfreflectie op mijn rol als onderzoeker was ik echter in staat om ethisch verantwoord om te gaan met deze rol en de opgedane empirische kennis.

4 CONTEXT BIBLIOTHEEK UTRECHT

In dit hoofdstuk geef ik meer achtergrondinformatie over de inrichting van de organisatie van de Bibliotheek Utrecht (BU). Zoals in de introductie (hoofdstuk 1) is aangegeven, vormen verschillende ontwikkelingen in de maatschappij de huidige context waarin de bibliotheek zich bevindt. Dit heeft gevolgen gehad voor de inrichting van de organisatiestructuur. In paragraaf 4.1 bespreek ik de organisatiestructuur die na de reorganisatie tot stand is gekomen. Daarna ga ik in op de specifieke invulling van de programmalijnen, waarin de medewerkers van de programmering werkzaam zijn. (4.2). Hier bespreek ik hun werkzaamheden en manier van werken. Een bespreking van deze context dient als ondersteuning voor het begrip van de bevindingen in hoofdstuk 5.

4.1 ORGANISATIESTRUCTUUR VAN DE BU

In de introductie van dit rapport worden technologische, maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen besproken als aanleiding voor de veranderde context waarin de BU zich bevindt. Dit heeft geleid tot een reorganisatie van de bibliotheek, die op 1 september 2016 is gematerialiseerd. Voor de BU hield dit in dat er grote aanpassingen zijn gemaakt in de structuur, om plaats te maken voor een nieuw proces van de organisatie: de programmering (Reorganisatieplan, 2016). In het reorganisatieplan is een eerste versie van het nieuwe organisatiemodel opgenomen (zie Figuur 1).

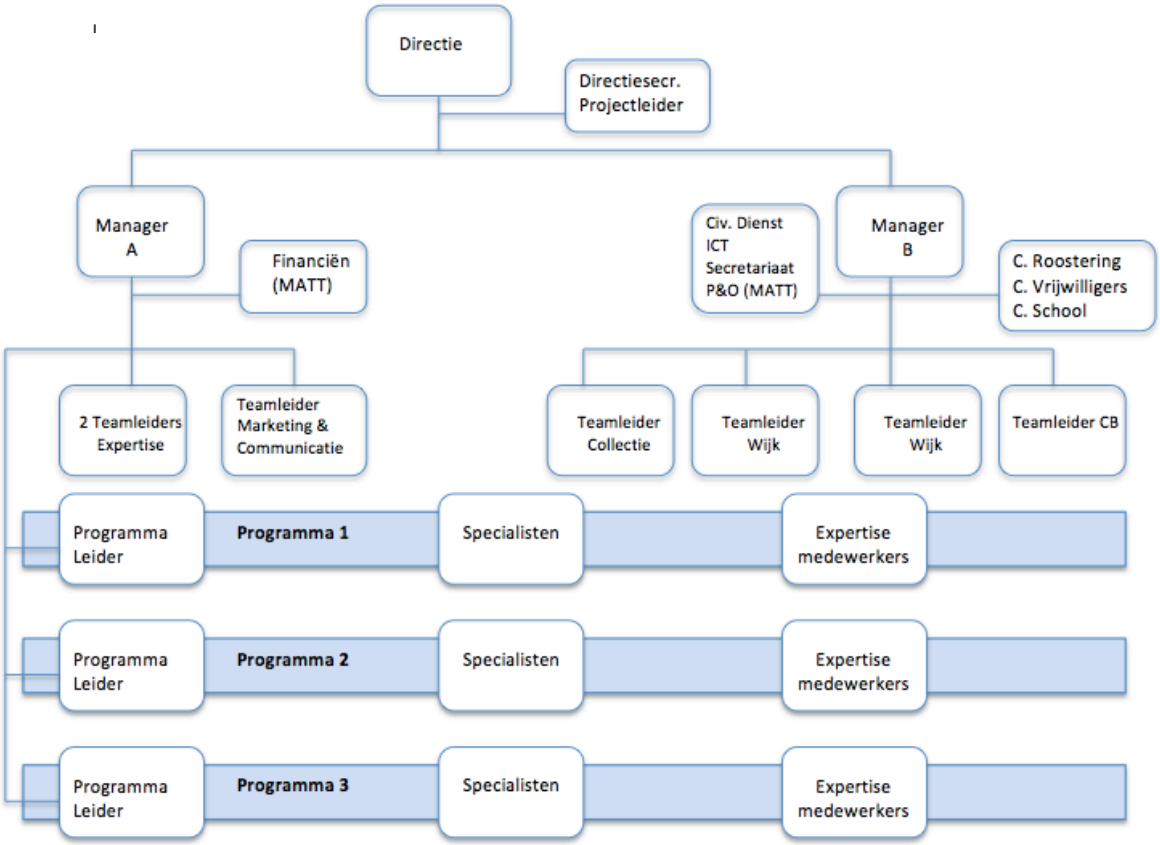


Figuur 1. Organogram Bibliotheek Utrecht (Reorganisatieplan, 2016: 10).

Het organogram laat zien dat de programmering oorspronkelijk zou bestaan uit twee programmalijnen (A en B), die door twee teamleiders Expertise moesten worden aangestuurd. Sinds de ingang van de reorganisatie is de structuur echter op verschillende wijzen aangepast. Zo is tijdens mijn periode in de BU de naam van de afdeling Ontwikkeling en Ondersteuning veranderd naar Marketing en Communicatie. Op deze afdeling bevinden zich de marketeers die veel samenwerken met mensen uit de programmering. Bovendien zijn er uiteindelijk niet twee, maar drie programmalijnen tot stand gekomen:

1. Taal & Lezen en Digitaal (jeugd);
2. Taal & Lezen en Digitaal (volwassenen);
3. Literatuur & Cultuur en Ontmoeting & Debat (Bibliotheek Utrecht, 2017).

Door deze veranderingen in de afgelopen maanden geeft het organogram geen realistisch beeld van de huidige situatie. De nieuwe organisatiestructuur is echter nog niet vastgelegd in de beleidsdocumenten. Om een duidelijk beeld te geven van de actuele situatie, heb ik een schets gemaakt van het organisatiemodel (zie Figuur 2).



Figuur 2. Schets huidig organisatiemodel Bibliotheek Utrecht.

In deze schets zijn alle programmalijnen weergegeven, waarbij ook de positie van de medewerkers in de programmering zijn opgenomen, te weten de specialisten en expertisemedewerkers. In de BU zijn twee teamleiders Expertise verantwoordelijk voor de hiërarchische aansturing van het HR cyclus van de medewerkers. De programmaleiders doen de inhoudelijke aansturing van de programmalijnen (Reorganisatieplan BU, 2016: 14). Initieel hadden de teamleiders ieder één programmalijn onder zich. Bij het creëren van de laatste programmalijn (3), zijn verschillende specialisten en expertisemedewerkers van programmalijn 1 en 2 overgegaan naar programmalijn 3. Deze medewerkers hebben daarbij hun oorspronkelijke teamleider gehouden, wat ertoe heeft geleid dat beide teamleiders verantwoordelijkheid hebben voor (een deel van) de medewerkers in programmalijn 3 (C. Versteeg, persoonlijke communicatie, 16 februari 2017). Er is wel een derde programmaleider bijgekomen.

Dit onderzoek richt zich op de medewerkers in de programmering, met de focus op de specialisten en expertisemedewerkers. Zij staan in het organisatiemodel op horizontale lijn naast de programmaleiders (Reorganisatieplan, 2016). De specialist richt zich daarbij op de inhoudelijke ontwikkeling van een of meer kernfuncties van de bibliotheek en de daarbij behorende producten en diensten, terwijl de expertisemedewerkers zich bezighouden met de uitvoering van deze activiteiten. Daarbij wordt verwacht dat expertisemedewerkers de specialisten ondersteunen in de ontwikkeling waar nodig (C. Versteeg, persoonlijke communicatie, 16 februari 2017). De meeste expertisemedewerkers functioneren niet fulltime in de programmering, maar hebben een combinatiefunctie. Zij vervullen daarnaast een deelfunctie in de dienstverlening in de vestigingen,

waarbij zij zich richten op actieve dienstverlening bieden aan klanten en bezoekers (Reorganisatieplan, 2016: 15). Expertisemedewerkers die minder dan twaalf uur in de programmering werken, vallen niet onder de hiërarchische aansturing van de teamleiders Expertise, maar onder de teamleiders Wijk en CB (M. Poort, persoonlijke communicatie, 13 februari 2017). Deze teamleiders zijn ieder verantwoordelijk voor een rayon waartoe meerdere vestigingen behoren. Er zijn in totaal dertien vestigingen die in drie rayons zijn onderverdeeld. Dit betekent dat vijf verschillende teamleiders te maken kunnen hebben met medewerkers uit eenzelfde programmalijn.

4.2 INVULLING VAN DE PROGRAMMERING

De programmalijnen hebben, zoals hierboven geschreven, elk een eigen focus. Programmalijn 1 richt zich op Taal & Lezen en Digitaal (jeugd). In deze lijn werken oorspronkelijk zeven specialisten en achttien expertisemedewerkers, waarvan elf expertisemedewerkers meer dan twaalf uur in de programmering. De specialisten hebben taken die gericht zijn op o.a. taal ontwikkelen, lezen bevorderen en wereldwijs maken (Taakverdeling BU*a*, z.j.). Voorbeelden van activiteiten die hiertoe behoren zijn groepsbezoeken, de Kinderboekenweek en het medialab (evenement waar ouders worden voorgelicht over nieuwe media worden en deze uittesten). Verschillende medewerkers uit programmalijn 1 hebben inmiddels een functie in lijn 3, of combineren twee programmalijnen.

Programmalijn 2 richt zich op Taal & Lezen en Digitaal (volwassenen). In deze lijn werken oorspronkelijk vijf specialisten en twaalf expertisemedewerkers, waarvan negen expertisemedewerkers meer dan twaalf uur in de programmering. De specialisten hebben taken die gericht zijn op o.a. het sociaal domein, het bevorderen van geletterdheid en digitale vaardigheden (Taakverdeling BU*b*, z.j.). Voorbeelden van activiteiten die hiertoe behoren zijn het project Ouderen in de wijk, inlooppunten voor anderstaligen en het iPadcafé.

Programmalijn 3 is begin dit jaar officieel tot stand gekomen. Een groot deel van de invulling is overgeheveld van de andere twee programmalijnen, maar is nog niet vastgelegd in de beleidsdocumenten. Specialisten en expertisemedewerkers die hierin werkzaam zijn, komen uit de programmalijnen 1 en 2. In deze lijn werken vijf specialisten en zeven expertisemedewerkers. De specialisten hebben taken die gericht zijn op o.a. ontspanning en verrijking, ontmoeten en netwerken (Taakverdeling BU*b*, z.j.). Voorbeelden van activiteiten die hiertoe behoren zijn literaire, culturele en muziek-gerelateerde evenementen, zoals Tegenlicht (debatavond), het Midzomergrachtfestival en vrijdagmiddagconcerten.

Programmaleiders, specialisten en expertisemedewerkers dragen gezamenlijk de volledige verantwoordelijkheid voor de invulling van de programmering, de ontwikkeling en de uitvoering van de activiteiten en diensten. Zij werken nauw samen met medewerkers van Marketing en Communicatie, die de promotie van de activiteiten verzorgen en verkennend onderzoek doen voor de mogelijkheden en de kansen van nieuwe ideeën (M. Verel, persoonlijke communicatie, 1 mei 2017). Ook zijn de medewerkers in de programmering sterk afhankelijk van de samenwerking met mensen in de dienstverlening, omdat de meeste activiteiten in de vestigingen plaatsvinden. Per activiteit zijn verschillende specialisten en expertisemedewerkers betrokken, soms uit verschillende programmalijnen. Daarnaast hebben zij vaak te maken met specialisten of contacten buiten de bibliotheek. Elke activiteit kan daardoor gezien worden als een apart project.

5 BEVINDINGEN

In dit hoofdstuk bespreek ik mijn bevindingen die uit de interviews en mijn observaties naar voren komen. In het theoretisch kader (hoofdstuk 2) is besproken dat organisatieleden betekenis geven aan gebeurtenissen vanuit een eigen referentiekader en dat dit een rol speelt in het feit dat de uitkomsten van geplande organisatieverandering vaak onbedoeld zijn. Ook de mate waarin medewerkers betrokken zijn met een organisatie heeft invloed op de manier waarop zij gebeurtenissen ervaren. In dit hoofdstuk laat ik zien hoe medewerkers in de programmering de reorganisatie en de gevolgen daarvan in het bedrijf en het werk beleven. Om de context te schetsen, illustreer ik eerst de reacties van de medewerkers op de reorganisatie. Hieruit blijkt dat de meesten de noodzaak van de verandering inzien en eerst zelfs positief tegenover deze organisatieverandering stonden (5.1). Uit de analyse zijn drie hoofdthema's naar voren gekomen, die ik in de daaropvolgende paragrafen behandel. In 5.2 bespreek ik dat organisatieverandering heeft geleid tot een ervaring van een hiërarchische organisatie dat resulteert in een wij-zij verhouding tussen medewerkers en het management. Daarna ga ik in op de verandering van de inhoud van het werk, waarin de nieuwe manier van werken leidt tot een solistischer gevoel in de organisatie en minder verbondenheid (5.3). Tenslotte sta ik stil bij de ambities voor de toekomst op basis waarvan de reorganisatie is ingericht. Deze ambities hebben het gevaar in zich te leiden tot gevoelens van grote werkdruk (5.4).

5.1 REACTIES OP DE REORGANISATIE

Zoals beschreven in hoofdstuk 1 heeft het managementteam (MT)[1] een reorganisatie van de Bibliotheek Utrecht (BU) noodzakelijk geacht als reactie op verschillende maatschappelijke ontwikkelingen. De reorganisatie van de BU brengt grote veranderingen met zich mee voor alle facetten van het bedrijf. De grootste vernieuwing is de programmerende afdeling van de bibliotheek, waardoor de veranderingen hier het meest expliciet tot uiting komen. Het doel van deze reorganisatie is een zelfstandigere, efficiëntere en programmerende organisatie te creëren die daarmee toekomstbestendigheid verwerft in zowel haar activiteiten als geldstromen.

Tijdens mijn periode in de bibliotheek is het mij opgevallen dat de meeste medewerkers zich kunnen vinden in de visie dat de bibliotheek moet veranderen om haar bestaansrecht te garanderen. Enkelen zetten hun vraagtekens bij de grootschaligheid van de reorganisatie, maar ook zij geven aan dat verandering nodig is. Het merendeel van de gesproken medewerkers is het eens met de visie van het MT dat de bibliotheek zich moet heruitvinden om in de toekomst te blijven bestaan (respondent 1-9, 11, 12, 14-18). In het interview benadrukt een medewerker dat verandering nodig is om te overleven:

> "De bibliotheek, zoals nu, die staat niet. Die zal niet zo blijven bestaan. Daarom is die verandering ook wel nodig." (Respondent 6)

Zij zegt dat de klassieke uitlening aan het verdwijnen is en de bibliotheek moet meegaan met de trends in de samenleving, omdat de organisatie anders ouderwets blijft. Zij denkt daardoor dat een reorganisatie noodzakelijk is.

Een aantal respondenten zag de reorganisatie vooraf zelfs als een kans voor persoonlijke ontwikkeling of als kans voor een nieuwe uitdaging in het werk. Dit wordt bevestigd in het interview met één van de medewerkers, waarin zij vertelt over het traject voorafgaand aan de reorganisatie. Medewerkers werden gestimuleerd om opnieuw uit te vinden waar hun kwaliteiten liggen.

[1] Het reorganisatie- en ondernemingsplan zijn elk opgesteld door mensen in het MT in wisselende samenwerking met werkgroepen bestaande uit teamleiders en in overleg met de ondernemingsraad. Respondenten duiden de bovenlaag met verschillende benamingen aan, zonder dat hier duidelijk onderscheid gemaakt wordt. Met de verwijzing naar het MT wordt in dit hoofdstuk niet naar specifieke mensen verwezen, maar naar de bovenlaag van leidinggevenden in de organisatie.

> "Nee ik denk wel dat de bibliotheek echt moet veranderen. Dat geloof ik wel. Ik denk dat dat heel belangrijk is. (…) Ik wist natuurlijk dat er gesneden ging worden, en ik vond het voor mijzelf na zoveel jaar, wel een mooi moment om een nieuwe stap te maken." (Respondent 15)

Zij heeft dit traject als een stimulans gezien om verder te kijken dan haar huidige functie. Dit heeft haar en meerdere collega's ertoe bewogen om de reorganisatie aan te gaan als een nieuwe kans. Er is één medewerker die zich afvraagt of een reorganisatie de oplossing is:

> "Er moest wel echt iets gebeuren en iets veranderen. Of daar een reorganisatie voor nodig is, dat vraag ik me af. (…) Dat is erg ingrijpend.." (Respondent 13)

Hoewel zij ook denkt dat de bibliotheek verandering nodig heeft, vindt ze een reorganisatie zoals deze nu in gang is gezet, erg ingrijpend. Deze uitspraak illustreert daarmee het verschil tussen het belang van verandering en de invulling van dit veranderproces.

Het blijkt dat de meeste medewerkers zich kunnen vinden in de visie van het MT over de noodzaak tot verandering van de bibliotheek. De manier waarop medewerkers in de programmering op de invulling van de reorganisatie en de gerealiseerde veranderingen reageren, varieert echter. De invulling van het verandertraject en het effect daarvan op de huidige manier van werken hebben grote impact op de medewerkers, waar zij verschillende betekenissen aan geven. Deze reacties zijn niet gericht op de noodzaak van de reorganisatie, maar op het effect dat de invulling van het verandertraject heeft op de organisatie en het werk. In de volgende drie paragrafen bespreek ik hoe dit tot uiting komt.

5.2 EEN HIËRARCHISCHE ORGANISATIE

In het voorbereidingsproces van de reorganisatie is in de BU gekozen voor het inzetten van nieuwe sturingsstrategieën om de nieuwe doelen van de organisatie te realiseren. Deze strategieën hebben invloed op de inrichting van de organisatie. Volgens de opstellers van het ondernemingsplan "ligt de nadruk meer op samenwerking en co-creatie dan op hiërarchische of inhoudelijke sturing" (Ondernemingsplan 2016-2020, 2015: 9). Uit de data blijkt dat er een spanning is tussen de visie die in het ondernemingsplan naar voren komt en hoe medewerkers de organisatie in de praktijk ervaren. In deze paragraaf bespreek ik deze discrepantie tussen papier en praktijk aan de hand van de inrichting van de structuur, de interne communicatie, de afstand en de betrekking van medewerkers. Hieruit blijkt dat medewerkers in de programmering de bibliotheek sinds de reorganisatie als een hiërarchischere organisatie ervaren wat leidt tot een wij-zij verhouding tussen de medewerkers en het management en de directie.

De structuur: plat versus meer lijnen

Naast het uitleenbestel moet programmering het nieuwe primaire proces, en daarmee de tweede poot van de organisatie worden. Om deze strategie te realiseren is er gekozen voor een nieuwe structuur voor de programmerende afdeling van de BU. De leiderschapsstrategie gaat in dit plan uit van maximaal drie hiërarchische lagen in de organisatie om het werk platter te maken (Ondernemingsplan 2016-2020, 2015: 5-9).

Medewerkers vinden de nieuwe structuur echter hiërarchisch aanvoelen. De respondenten zijn het unaniem eens dat er door de nieuwe structuur meer lijnen in de organisatie zijn gekomen in plaats van minder. Een medeweker vindt dat de huidige structuur de omslag naar programmering niet ondersteunt maar belemmert:

> "Je bent afhankelijk, je hebt te maken met heel veel lijnen. En zo lang die lijnen groot zijn, denk ik niet dat het wat gaat worden. En met die bureaucratie eromheen, maakt dat het juist zo ingewikkeld." (Respondent 7)

De respondent vindt dat de organisatie bureaucratisch[2] in elkaar zit en dat de hoeveelheid lijnen de vernieuwing moeilijk maakt. Doordat je afhankelijk bent van te veel andere mensen is er volgens hem geen ruimte voor onderneming en flexibiliteit: kwaliteiten die in de nieuwe organisatie van de medewerkers worden gevraagd. Hij begrijpt om die redenen niet waarom de organisatie zo is ingericht. Verschillende medewerkers bevestigen dat gevoel.

Toch zijn er medewerkers die de keuzes in het ondernemingsplan wel begrijpen, maar vinden dat deze theorie niet op de praktijk aanhaakt. Een respondent vertelt in het interview dat zij vindt dat ze met te veel leidinggevenden boven zich te maken heeft:

> "Dat is de structuur ook niet, dus dat zou moeten veranderen dan.. want gek genoeg is het niet top-down bedoeld, maar dat is het wel heel erg nu." (Respondent 15)

Zij snapt dat op papier de nieuwe structuur niet hiërarchisch is bedoeld, maar vindt dat dit wel de uitwerking is in de huidige organisatie. De praktijk heeft dus een andere uitwerking dan beoogd.

Een voorbeeld hiervan in de programmering is het onderscheid dat gemaakt is tussen een programmaleider en een teamleider. In het reorganisatieplan is de teamleider verantwoordelijk voor het proces en heeft deze een hiërarchische functie. De programmaleider is verantwoordelijk voor de inhoud van de programmalijn, maar staat wel op een horizontale lijn naast de specialisten en expertisemedewerkers. De meeste medewerkers vinden echter dat de programmaleider in de realiteit ook hiërarchische aansturing geeft, waardoor zij dit als een extra lijn in de organisatie ervaren (respondenten 1-3, 5, 7-13, 15, 18).

Niet iedereen staat hier per se negatief tegenover. Zo geeft één respondent in het interview aan dat ze het fijn vindt om nu samen te werken met zowel een teamleider als een programmaleider:

> "Ik denk dat ik er ook heel erg achter sta hoe we nu georganiseerd zijn. (…) In mijn beleving hebben we nu een inhoudelijk – artistiek leider, zoals je dat in het theater zou noemen, en er is een teamleider.. die is echt een zakelijk leider in mijn beleving. En dat vind ik heel goed." (Respondent 14)

Zij geeft aan dat ze voorheen één leidinggevende had die zowel de inhoudelijke als de zakelijke kant behelsde. Daarmee erkent ook zij dat ze zowel de teamleider als de programmaleider als hiërarchische lijnen ziet, alleen vindt zij het niet erg dat de aansturing per gebied uit elkaar is gehaald en is afgebakend.

Toch vinden de meeste respondenten de nieuwe lijnen in de structuur ongewenst vanwege de toename in hiërarchische verbanden. Een medewerker verwijst in het interview naar het ondernemingsplan en begrijpt niet waar de lijnen volgens het MT korter zijn gemaakt:

> "Persoonlijk.. platter dat ervaar ik niet zo. (…) Nu heb ik een programmaleider voor de inhoud, en een teamleider voor de zaken. Dus platter is het voor mij niet. En ik zie het ook niet in het geheel platter. Want daarboven zit nog een manager, en daarboven nog directie." (Respondent 13)

Naast de komst van een programmaleider ziet ze nog meer nieuwe lijnen in de organisatie. Zo geeft ze aan dat de relatie tussen specialisten en expertisemedewerkers op papier horizontaal is, maar het initiatief tot samenwerking in de praktijk bij de specialisten ligt. Omdat het aan de specialisten is om

[2] Bureaucratie is een organisatiestructuur die gekenmerkt wordt door aan regels onderheven procedures, verdeling van verantwoordelijkheid, hiërarchie en onpersoonlijke relaties (Van Dale, 2017).

dit contact te initiëren, lijkt dit ook op een hiërarchische lijn. Zij vindt de bibliotheek in zijn geheel niet een platte organisatie. Bijna alle respondenten zijn het daarmee eens (respondenten 2, 3, 5-13, 15-19). In het dagelijks werk ervaren de meesten dus meer lijnen in het werk dan volgens het ondernemingsplan de bedoeling is. Dit leidt volgens de medewerkers tot een gevoel van hiërarchie.

Communicatie: transparantie versus geslotenheid

Dit gevoel van hiërarchie ervaren de medewerkers van de programmering ook in de interne communicatie. Uit het reorganisatieplan blijkt dat er bewust is nagedacht over het inzetten van goede communicatie voor en tijdens de reorganisatie: "Het motiveren, communiceren, en scheppen van duidelijkheid gedurende de transformatiefase is van doorslaggevend belang, wat eisen stelt aan de interne communicatie" (Reorganisatieplan, 2016: 8). Hierdoor zijn er onder andere Algemene Personeelsbijeenkomsten (APB). In deze bijeenkomsten staat dialoog over de reorganisatie en de toekomst van de BU centraal. Medewerkers gaan onder leiding van een dialoogbegeleider in groepjes met elkaar in gesprek over een thema rondom de reorganisatie.

Tijdens de vier bijeenkomsten die ik heb bijgewoond is echter de meest gehoorde klacht dat de interne communicatie in de BU niet goed verloopt. Als ik daarnaar vraag in de interviews komen verschillende respondenten terug op de APB om aan te tonen dat zij de communicatie niet transparant vinden. De terugkoppeling van het MT over de APB is daar volgens een medewerker een voorbeeld van:

> "De terugkoppeling is wat de conclusies zijn, van die dagen [de APB], en dan wordt er heel summier gezegd wat er concreet mee gebeurt. Dat mis ik nog. En dat is héél belangrijk, want anders denken mensen de volgende keer van, daar gebeurt toch niets mee." (Respondent 19)

De respondent geeft aan dat er wel bewust bijeenkomsten georganiseerd worden om rekening te houden met de communicatie, maar in de dagelijkse gang van zaken wordt daar geen aandacht aan besteed. Zo geeft het MT dus na het houden van een APB niet duidelijk aan wat zij doet met de informatie die voortkomt uit de bijeenkomst. Alle respondenten die zich hierover uitspreken geven dezelfde ervaring aan (respondenten 1, 4-9, 11-13, 15-16, 18-19). Veel medewerkers vinden dat het MT niet duidelijk communiceert welke acties wel of niet worden opgevolgd, en hoe er tot bepaalde besluiten is gekomen. Volgens hen mist er openheid in de communicatie, waardoor het niet zichtbaar is waar het MT zich mee bezighoudt en waarom. Dit versterkt het gevoel van hiërarchie in de organisatie. Een medewerker bevestigt dit in het interview:

> "En ik snap ook wel dat dat [open communiceren] tijd kost, dat het misschien ook wel weer dingen oproept bij mensen. Maar als je plat en transparant wilt zijn dan moet dat wel." (Respondent 18)

In haar ogen heeft het MT een verantwoordelijkheid om het open dialoog met de medewerkers aan te gaan. Zij denkt dat de leidinggevenden de mogelijke weerstand die een dialoog oproept proberen te vermijden en daarmee hun plicht niet nakomen. Dit leidt bij verschillende medewerkers tot een gevoel van ongelijkwaardigheid.

Eén medewerker vraagt zich af of medewerkers de verantwoordelijkheid meer bij zichzelf moeten zoeken. Het MT stelt notulen beschikbaar op intranet en het is aan werknemers om tijd vrij te maken om deze te lezen. Daartegenover staat dat de meesten de gedeelde communicatie op intranet te beperkt vinden (respondenten 1-8, 10-12, 15-19). Een respondent licht dit toe:

> "MT heeft besluitenlijsten en zo op het intranet staan.. Maar dat is natuurlijk kort. Dus ik haal daar wel eens dingen uit dat ik denk goh.. wat betekent dit? (…) Want daarover [komst tot besluiten] staan maar mondjesmaat dingen op intranet." (Respondent 4)

Zij zegt dat er wel wordt gecommuniceerd op intranet, maar dat veel vragen onbeantwoord blijven. Enkel het delen van beknopte notulen en het organiseren van personeelsbijeenkomsten bewerkstelligt nog geen transparante communicatie, als dat niet in de rest van de organisatie wordt doorgevoerd. De meeste respondenten delen de mening dat ze geen zicht hebben op de stappen die het MT onderneemt en de communicatie niet open vinden. Dit draagt bij aan het wij-zij gevoel en de ervaring van hiërarchie.

Afstand: nabijheid versus kloof

Tevens speelt de afstand een rol in de discrepantie tussen de visie in het ondernemingsplan en de realiteitservaring van de medewerkers. De ervaring van de hoeveelheid lijnen in de structuur en de gesloten communicatie lijken bij te dragen aan een kloof tussen het MT en de medewerkers in de programmering, en andersom. Daarnaast speelt de fysieke afstand tussen de vestigingen en de backofficelocaties hierin een rol.

De BU bestaat uit dertien vestigingen in de wijken en twee locaties waar de backoffice is gehuisvest. Het MT is doorgaans te vinden op de backofficelocatie op de Jacobsstraat, waardoor er weinig contact is tussen hen en de medewerkers die in de vestigingen op de werkvloer staan. Verschillende medewerkers van de programmerende afdeling, zoals programmaleiders en specialisten, werken hier ook af en toe. Expertisemedewerkers hebben een (combinatie)functie die vooral aanwezigheid in de vestigingen of buiten de deur vereist. Door deze fysieke afstand ervaren velen een kloof tussen de mensen die in front office werken en mensen die in de backoffice werkzaam zijn. Een respondent illustreert deze kloof met een metafoor:

> "Je hebt die zee ertussen. Mensen, die Jacobsstraat en.. ik weet niet waar ze het allemaal verzinnen. En dan krijg je een héle grote oceaan en die kom je bijna niet over. En dan heb je daar zo die biebjes met de mensen." (Respondent 8)

Ze geeft aan dat de fysieke afstand tussen mensen in de backoffice en mensen in de vestigingen een hindernis vormt in de communicatie en besluitvorming. Meerdere medewerkers vinden dat dit een negatieve invloed heeft op de besluiten die in de backoffice worden genomen. Een respondent geeft hierover haar eigen ideeën weer:

> "Ik vind het zelf niet zo goed dat mensen uit de front office zijn en alleen in de backoffice zitten. En daar van alles bedenken. Ik vind dat je feeling met je klanten mist. Je kunt dingen tegenkomen terwijl je aan het werk bent op de vloer [de vestiging]. (…) Ik denk als zij één middagje in de uitlening… dat het goed voor hen zou zijn.. om te weten waar ze het over hebben." (Respondent16)

Zij denkt dat de collega's in de backoffice geen duidelijk beeld hebben waarover zij beslissingen nemen en vindt dat alle organisatieleden van de Bibliotheek een keer in een vestiging moeten werken om daar feeling mee te krijgen. De fysieke afstand zorgt volgens haar voor een scheiding tussen de collega's én de werkzaamheden in de front- en backoffice.

Hoewel dit probleem betreffende scheiding front- en backoffice al speelde voor de reorganisatie, hebben verschillende medewerkers hier nu meer last van dan vroeger. Eén van de redenen is dat zij nu ook minder contact hebben met hun leidinggevenden, omdat die niet zichtbaar zijn op de werkvloer. Zo geven medewerkers in de gesprekken aan dat zij hun leidinggevenden nooit op de vestiging tegenkomen. Dit bevestigt een respondent in het interview:

> "En nu... heb je een teamleider, en dan kan ik alleen voor mezelf spreken, die zie ik bijna nooit! Op de vloer [de vestiging]. En ik denk, als je hier [backoffice] zit.. als je zit te werken, dan zie je het ook niet. Dus de afstand die je creëert... dat gaat gewoon automatisch. En daarmee creëer je eerder wantrouwen dan vertrouwen." (Respondent 5)

Doordat meerdere medewerkers weinig contact met de leidinggevenden hebben, ontstaat volgens hen een afstand die zich vertaalt naar een wantrouwige sfeer. De onzichtbaarheid leidt tot een gevoel van onbegrip voor elkaars situatie. Dit, tezamen met de ervaring van hiërarchie en gebrek aan transparantie, leidt tot een kloof tussen de medewerkers en de bovenlaag. Verschillende medewerkers ervaren hierdoor een drempel in het contact met leidinggevenden. Zo geeft een respondent in het interview aan dat zij zich belemmert voelt om zelf het contact te zoeken met het management:

> "Ja.. je kan ook zelf denken van je stapt naar [leidinggevende] of naar [andere leidinggevende].. maar je hebt ook het gevoel dat dat… ja. Dat doe je dan ook niet." (Respondent 10)

Zij geeft aan dat ze zich niet uitgenodigd voelt door het MT om in gesprek te gaan, maar heeft geen specifieke reden waarom dat niet zou kunnen. Daarin mist ze vooral het gevoel van vertrouwen. Over het algemeen voelen medewerkers door de fysieke afwezigheid en het gebrek aan vertrouwen geen nabijheid van het MT in de organisatie. Deze afstandelijkheid draagt bij aan het wij-zij verhouding tussen de medewerkers en het management.

Betrekken van medewerkers: inspraak versus niet gehoord worden

Tenslotte draagt het gevoel van betrokkenheid bij aan de discrepantie tussen de beoogde co-creatie en de ervaren hiërarchie. Medewerkers hebben het idee dat zij geen inspraak hebben in de besluitvorming en voelen zich daarnaast niet betrokken in de al genomen beslissingen. Dit leidt volgens hen tot onbegrip. Zo geeft een medewerker aan dat ze meer begrip zou hebben voor besluiten van het MT als zij hierbij betrokken wordt:

> "Nee, en wat ik dan vind.. als je als management team bedenkt dat je die andere kant op wil. He dat kan, maar dan moet je er ook voor zorgen dat je mensen zoals ik.. dat je die meekrijgt. En dan moet je dus zorgen dat mensen dat zien zitten. Ik mis dat ik me een soort meegenomen voel.." (Respondent 17)

Doordat zij niet onderdeel wordt gemaakt van de ingezette veranderingen, ervaart ze een kloof tussen de leidinggevenden en zichzelf. Deze afstand draagt bij aan haar idee dat in de organisatie niet wordt 'samen' gewerkt, maar benadrukt juist haar plaats in de hiërarchie.

Er is in de bibliotheek wel nagedacht over het betrekken van medewerkers bij de reorganisatie. De Algemene Personeelsbijeenkomsten zijn onderdeel van dat idee, omdat medewerkers hier verbeterpunten voor de organisatie kunnen meegeven. Een respondent geeft in het interview echter de APB als voorbeeld dat die inspraak niet werkt:

> "Ik weet nog uit de eerste dialoog kwam heel duidelijk: mee communiceren, meer van onderop. En vervolgens gingen ze de volgende dag de hei op en kwamen de beslissingen van de hei. En dan denk je: ja ja.." (Respondent 10)

Zij vindt dit idee van betrokkenheid betekenisloos, omdat er geen werkelijke inspraak mogelijk lijkt. Doordat het MT tegenstrijdige signalen geeft, voelen mensen in de organisatie zich niet serieus genomen. Een medewerker waarschuwt daarvoor:

> "En neem het ook serieus. Want er is niks zo lullig als dat je mensen mee laat praten en er vervolgens niks mee doet. Dat is natuurlijk heel loos. Dat heeft gewoon geen zin." (Respondent 4)

Uit de interviews blijkt dat het gevaar is dat medewerkers de Algemene Personeelsbijeenkomsten en andere uitnodigingen tot inspraak niet oprecht vinden overkomen. Dit idee van 'schijnvertoning' leidt tot extra afstand en versterkt de wij-zij verhouding in plaats van het gevoel van samenwerken.

Het gemis van inspraak geldt niet alleen voor algemene organisatiebesluiten, maar ook voor directe werkzaamheden van de medewerkers. Vooral expertisemedewerkers geven aan dat zij weinig inspraak ervaren in het werk waarbij zij betrokken zijn en dat zij moeten uitvoeren. In het ondernemingsplan van de BU staat dat het doel is meer zelfsturende en ondernemende teams in te richten, die zelf meer beslissingen kunnen nemen (Ondernemingsplan 2016-2020, 2015: 7). In de praktijk ervaren verschillende expertisemedewerkers echter een eenzijdige communicatie over besluiten met betrekking tot hun werk die al bovenin zijn genomen. Een respondent geeft daarvan een voorbeeld in haar eigen team:

> "Ik heb het idee dat zij héél druk zijn geweest met dingen regelen, he? Ze komen één keer uitleggen aan ons, een presentatie geven.. en dan klaar. Het is geregeld. Dus. Wij krijgen het alleen te horen. Van: dit hebben we beslist, punt klaar. Wij vinden dat niet leuk. Maakt niet uit, ze hebben het al beslist." (Respondent 9)

Zij erkent dat de bovenlaag zich waarschijnlijk met goede bedoelingen inzet voor de organisatie, maar dat het proces vooral bij deze bovenlaag zelf wordt gehouden. De beslissing wordt pas aan het eind van het proces gecommuniceerd, waardoor er voorbij wordt gegaan aan de behoefte van betrokkenheid. Meerdere respondenten vinden dat besluiten vooral bovenin de organisatie worden genomen en eenzijdig worden gecommuniceerd. Zowel de ervaring van hiërarchie, als het gevoel van gesloten communicatie en afstand spelen hier een rol in en dragen bij aan het gevoel dat ze niet bij de organisatie betrokken worden.

Samenvatting

Hoewel de BU volgens het ondernemingsplan naar een plattere organisatie wil toewerken, ervaren veel medewerkers in de programmering een gevoel van hiërarchie. Deze discrepantie komt naar voren in de inrichting van de structuur, de interne communicatie, de afstand en het betrekken van de medewerkers door de bovenlaag. Zo vinden de meeste respondenten dat er meer lijnen in de organisatie zijn gekomen, terwijl het doel was de structuur met minder lagen in te richten. De herinrichting van de organisatie wordt daardoor als hiërarchisch ervaren. Daarnaast ervaren zij een gebrek aan transparantie in de communicatie, ondanks de pogingen van het MT om hier aandacht aan te besteden. Deze ervaringen spelen ook een rol in de afstand die de medewerkers ervaren tussen zichzelf en de leidinggevenden. Daarnaast ervaren zij niet het idee van inspraak of betrokkenheid bij besluitvorming in de organisatie. Hoewel dit soms wel gebeurt, ervaren medewerkers deze betrokkenheid niet als oprecht. Deze thema's dragen allemaal bij aan het gevoel van hiërarchie en leidt tot een wij-zij verhouding tussen de medewerkers uit de programmering en het management.

5.3 EEN NIEUWE MANIER VAN WERKEN

Voorafgaand aan de reorganisatie is als doel gesteld dat medewerkers zich een nieuwe manier van werken moeten aanmeten. In het reorganisatieplan staat het belang hiervan als volgt beschreven: 'De nieuwe manier van werken vanuit doelbewuste en continue programmering gebaseerd op de behoefte van de klant is essentieel om de kanteling in gang te zeten' (Reorganisatieplan, 2016: 8). Met betrekking tot deze nieuwe manier van werken zijn er competenties geformuleerd die voor alle medewerkers gelden, waaronder ondernemerschap, samenwerking en flexibiliteit (Reorganisatieplan, 2016: 7). Dit idee bood structuur aan de nieuwe functies en heringerichte bestaande functies binnen de programmerende afdeling. Samen met de nieuwe sturingsstrategieën moet de inrichting van de afdeling deze nieuwe manier van werken stimuleren. Uit de data blijkt dat deze inrichting van de organisatie impact heeft op de ervaring van het nieuwe werk. In deze

paragraaf bespreek ik de mening van medewerkers in de programmering over of zij hun werk nieuw vinden, het effect van de functie-inrichtingen op het werk, hoe de samenwerking wordt ervaren, en hoe de nieuwe manier van werken de binding beïnvloedt. Hieruit blijkt dat de nieuwe manier van werken leidt tot minder ruimte voor flexibiliteit en minder mogelijkheden voor optimale samenwerking. Dit lijkt een context te creëren waarin mensen minder verbondenheid met elkaar voelen.

Werk: nieuw versus hetzelfde

Voor de intrede van de reorganisatie heeft iedereen opnieuw moeten solliciteren op een functie. Hoewel niet alle taken verdwenen of veranderd zijn, zijn alle functies herbenoemd of heringericht. Dit had als doel dat medewerkers de functies als nieuw zien en zo de gevraagde veranderingen bewust meenemen in hun manier van werken. Hoewel een paar mensen hun werkzaamheden niet vernieuwend vinden, ervaart iedereen wel een heel nieuwe manier van werken. Verschillende medewerkers hebben het idee dat ze in een heel nieuwe organisatie werken. Zo geeft één respondent aan dat het lijkt alsof ze met een nieuw baan is begonnen:

> "En sowieso is het ook wel bijzonder, ik heb hele nieuwe collega's ook. Ik heb nieuwe contacten, nieuwe locatie, nieuwe collega's.. ik heb gewoon een nieuwe baan gekregen." (Respondent 13)

Doordat ze met nieuwe mensen en op een andere locatie werkt, vindt ze haar functie als een volledig nieuwe baan voelen. Zij is door alle nieuwe componenten die aan de functie verbonden zijn, nog zoekende naar de invulling van haar werk. Daarin spelen niet alleen de gevraagde veranderingen een rol, maar ook het eigen maken van de werkzaamheden in de nieuwe context waarin zij zich nu bevindt.

Een paar mensen vinden hun takenpakket niet heel vernieuwend in vergelijking met dat voor de reorganisatie. Ook zij vinden het werk echter heel anders door de manier waarop de organisatie is ingericht:

> "Maar een groot deel, dat deed ik eigenlijk allemaal al. Eigenlijk is het mijn oude werk, heel veel hetzelfde van wat ik al deed. (…) Maar organisatorisch is het anders." (Respondent 15)

Hoewel zij aangeeft dat het werk inhoudelijk grotendeels hetzelfde is, voelt haar werk wel anders door de herinrichting van de organisatie. Dit beïnvloedt haar hele manier van werken.

De meeste medewerkers in de programmering ervaren hun hele functie als nieuw en beamen dat ze veel nieuwe werkzaamheden onder hun hoede hebben. Sommigen hiervan geven aan dat zij hun weg nog moeten vinden, omdat de terreinen waarop zij zich nu inzetten inhoudelijk anders zijn dan voor de reorganisatie. Een medewerker vertelt over de switch die ze moet maken vanuit haar achtergrond als bibliothecaris naar de programmering:

> "Je hebt een bibliotheekopleiding die was heel erg gericht op leesbevordering, en dan moet je nu wel echt die switch maken naar programmering. (…) Het is niet mijn oorspronkelijke vak hier. Het is eigenlijk een soort.. ander vak." (Respondent 17)

Zij vindt dat ze in haar huidige functie een heel nieuw vak uitoefent, dat meer met projectmanagement dan met het bibliotheekvak te maken heeft. Ook zij is daarin zoekende naar hoe ze invulling moet geven aan haar ambt.

Hoewel niet iedereen naar de functie-specifieke taken verwijst, lijken de respondenten het eens te zijn over dat zij het werk als onbekend en nieuw ervaren. De context van de nieuwe inrichting van de organisatie draagt daar aan bij. Dit zorgt ervoor dat de meesten nog zoekende zijn naar hoe zij met elkaar invulling moeten geven aan het werk en dit nog eigen moeten maken.

Invulling functies: regels versus flexibiliteit

Eén van de competenties die van de medewerkers wordt verwacht in de nieuwe manier van werken is flexibiliteit. Medewerkers moeten zich flexibel opstellen in de werkzaamheden die in de praktijk veranderlijk kunnen zijn. In het reorganisatieplan wordt gesteld dat zij zich gemakkelijk moeten aanpassen aan de veranderende werkwijzen (Reorganisatieplan, 2016: 7). Om medewerkers houvast te bieden in het maken van de omslag, is de invulling per functie afgebakend met het idee dat dit duidelijkheid biedt. In de realiteit blijkt dat medewerkers juist de begrenzing van de functies de gevraagde flexibiliteit vinden tegenwerken. De meerderheid van de medewerkers in de programmering vindt de afbakening van de functies onnatuurlijk en beperkend werken in de praktijk. In het interview beaamt een medewerker dat de afbakening van verantwoordelijkheden zorgt voor een tegengesteld effect:

> "En dat vind ik een heel gedoe. Dat het allemaal zo verschrikkelijk in hokjes is gedouwd. (…) Dus ingewikkelder.. ik vind het soms een beetje raar, een beetje té overregeld. (…) Ik vind dat soms ontzettend lastig, dat afgebakende. Ik vind het fijn als een collega zegt van ik ga je helpen.. maar nee! Allemaal in schema's. Dat slaat, vind ik, alles dood." (Respondent 16)

De kaders in haar functie houden haar tegen om zich flexibel aan te passen aan veranderende omstandigheden. Zij vindt dat de regels de flexibiliteit die nu van de medewerkers wordt gevraagd doodslaat. Een andere respondent vult in het interview deze stelling aan met de opmerking dat iedereen teveel taken heeft om zich flexibel op te stellen:

> "Als iemand anders vraagt kan je wat doen, dan zitten we gewoon vol. Dus die flexibiliteit.. ik ervaar het niet zo. Dat is wel jammer, want dat zou wel winst hebben." (Respondent 10)

Zij kan zich vinden in de door het MT beoogde flexibiliteit, maar ervaart door de manier waarop haar functie is ingericht geen ruimte om mee te buigen. Deze visie komt bij de meeste medewerkers terug (respondenten 1, 4, 7-8, 10-13, 15-16, 18-19). De meesten zijn bereid zich flexibel op te stellen en hebben hier zelfs behoefte aan, maar vinden dat hier geen mogelijkheid voor is. De afbakening van verantwoordelijkheden en taken per functie lijken dagelijkse werkzaamheden eerder te compliceren dan de medewerkers te faciliteren. Doordat specifieke taken aan specifieke functies zijn gekoppeld, wordt de uitvoering star gemaakt. Tijdens een middag in een vestiging is mij dit beeld ook opgevallen. Een medewerker had in de organisatie een taak op zich genomen omdat zij wist hoe die geregeld moest worden. Daarover kwam ze in gesprek met een leidinggevende, die haar terecht wees dat dit volgens de regels niet tot haar taken behoorde. Er was echter niemand aanwezig die dit wel in zijn of haar takenpakket had zitten, dus het werd niet duidelijk hoe dit anders opgelost had moeten worden. De discussie hierover duurde mijns inziens langer dan het uitvoeren van de taken, wat de organisatie inefficiënt maakte (Observatie, 24-03-2017).

Hoewel het MT de medewerkers wilt faciliteren in het nieuwe werken door de functietaken duidelijk af te baken, wordt deze afbakening juist als belemmering ervaring om flexibel in te spelen op de realiteit van alledag. Dit leidt juist tot een gevoel van starheid in plaats van de beoogde flexibiliteit die van de medewerkers verwacht wordt.

Samenwerking: overdracht en overleg

Tevens wordt van de medewerkers verwacht dat ze goed samenwerken om de nieuwe organisatie neer te zetten. In het ondernemingsplan staat als uitgangspunt 'dat iedereen bijdraagt aan het algemene doel en resultaat en "samen al het werk doen"', waardoor de nadruk ligt op meer samenwerking en co-creatie (Ondernemingsplan 2016-2020, 2015: 9). Hoewel alle respondenten vinden dat de organisatieleden van de BU zeer collegiaal zijn ingesteld, vinden zij in de huidige

organisatie de mogelijkheden voor samenwerking niet goed. De meesten zien tekortkomingen in de overdracht en het overleg, waardoor zij de samenwerking als optimaal ervaren.

Zo geven verschillende medewerkers aan dat overdracht in de samenwerking tussen collega's vaker wordt verzuimd. Zonder overdracht zijn mensen niet op de hoogte van de laatste ontwikkelingen in een samenwerkingsverband of ontstaat er miscommunicatie over de werkzaamheden. Een medewerker vertelt in het interview dat wijzigingen in plannen soms niet worden gecommuniceerd:

> "Dus als daar [in het programma van de vestiging] iets veranderd is, dan hoor je het niet! Dan ben je daar heel vroeg. Om half negen ben je daar.. niemand. Dan ben je helemaal alleen [lacht]. Ben je echt helemaal alleen!" (Respondent 9)

In dit geval is zij iemand die geen juiste overdracht heeft gekregen. Het nalaten van de overdracht kan daardoor inefficiëntie veroorzaken en tijdrovend zijn. Meerdere medewerkers ervaren de slechte overdracht als een probleem in de alledaagse samenwerking.

In de interviews komt het verhaal van twee kanten naar voren. Niet alleen zijn medewerkers 'slachtoffer' van dit gebrek aan overdracht; ook geven verschillende respondenten zelf aan moeite te hebben met het overdragen van taken en juiste informatie aan andere medewerkers. Dit komt vooral vanwege het tijdgebrek en de afstand tussen de verschillende locaties waar collega's zich bevinden. Dit beeld wordt in mijn observaties bevestigd. Tijdens een werkmiddag in de backoffice komt dit thema aan bod in een overleg tussen twee collega's naast mij. Eén van hen geeft aan dat zij al maandenlang taken moet overdragen aan andere medewerkers, maar de medewerkers hier zelf geen tijd voor hebben:

> "En daarmee, de anderen [collega's], platgezegd ze hebben vaak bibliotheekbezoeken of dienstverlening.. er is geen tijd om ze bij de hand te nemen en taken over te dragen." (Observatie, 17-04-2017).

Zij ziet tijdgebrek als oorzaak vanuit de organisatie voor de slechte overdracht. Een respondent geeft in het interview echter aan dat een deel van de oorzaak van de afwezigheid te wijten valt aan de medewerkers persoonlijk:

> "Overdracht ja.. Nou wij zijn dus ook niet altijd even goed in dingen op papier zetten.. (…) er zit heel veel in bibliothecarissen hun hoofd. Dus ik heb heel veel moeten zoeken gewoon van hoe zit dat, wie is daar verantwoordelijk voor, waar ligt het." (Respondent 10)

Zij zegt dat medewerkers meer tijd moeten nemen om hun werkzaamheden vast te leggen, zodat de samenwerking beter verloopt. Ook zij voegt hier echter aan toe dat het gebrek aan tijd hierin een rol speelt. Veel medewerkers ervaren een hoge tijdsdruk en dit lijkt een negatieve invloed te hebben op de samenwerking.

Daarnaast vinden respondenten dat de inrichting van de structuur een stroperige uitwerking heeft op de samenwerking. Doordat veel verschillende mensen bij een project betrokken zijn, moet er veel worden overgedragen. Een medewerker illustreert dit met een voorbeeld over het opzetten van een nieuw project:

> "Iets nieuws opzetten. Eerst kon je dat gewoon proberen, nu moet het langs iedereen, langs marketing en communicatie.. (...) Het heeft ook vast weer goede kanten dat het allemaal gedekt is, maar het heeft wel wat stroperigs." (Respondent 11)

Zij vindt het niet makkelijk om samen aan een project te werken. Doordat er zoveel partijen in de bibliotheek een aandeel hebben in het samenwerkingsproces, verloopt het proces zelf traag. De

meeste respondenten vinden de inrichting van overlegvormen een uitdaging vormen in de samenwerking (respondenten 5-6, 8, 10-11, 13-19). Zo ervaren verschillende medewerkers een contradictie in het overleg: er gaat veel tijd zitten in de vele overleggen, maar tegelijkertijd hebben zij niet het gevoel dat ze de tijd en mogelijkheid hebben om goed te overleggen.

> "Maar het sparren wat wij deden, de mogelijkheden die wij hadden, die zijn er nu gewoon veel minder. Het lijkt wel of iedereen altijd al met één been in een volgend overleg staat." (Respondent 10)

Zij geeft aan dat door de hoeveelheid overleg die haar functie met zich meebrengt, ze elk apart overleg niet de tijd en aandacht kan geven die het nodig heeft. Dit wordt beaamd door andere medewerkers. Het risico daarvan is dat de overleggen bestaan uit eenzijdige communicatie en korte updates, in plaats van het uitwisselen van informatie en gedachten. Het gebrek aan overdracht en de afwezigheid van sparren lijken een negatief effect op de betrokkenheid bij elkaars werk te hebben. Medewerkers van de programmering vinden daarom de samenwerking in de organisatie niet optimaal.

Binding: team versus solistisch

Tenslotte heeft de nieuwe manier van werken invloed op de binding die medewerkers voelen met collega's en de organisatie. Uit de interviews blijkt dat veel medewerkers nu een teamgevoel missen dat er voor de reorganisatie wel was. Zij vinden dat de binding aan het verdwijnen is. De meeste respondenten vinden het werk solistischer geworden (respondenten 2, 4-6, 8, 10-12, 14-18). Een medewerker denkt dat dit komt doordat iedereen eigen projecten heeft:

> "Ehm.. ja weet je wat? Iedereen heeft zijn eigen projectjes. Maar die zijn wel heel bedrijfs-breed. Dus je moet met heel veel mensen communiceren, maar tegelijkertijd.. het denkwerk, het sparren, omdat niemand er zo diep in zit als jij.. mis ik dat." (Respondent 14)

Hoewel zij wel met veel mensen in de organisatie contact moet houden om de projecten uit te voeren, is niemand precies op de hoogte van wat zij doet. Hierdoor beleeft zij haar werk solistisch. Dat gevoel komt bij meerdere medewerkers naar voren. Hierbij wordt in interviews zelfs het woord eenzaam genoemd.

In mijn observaties wordt dit beeld bevestigd. In de programmering is iedereen aan een bepaalde programmalijn gekoppeld, met eigen activiteiten of thema's onder zijn of haar verantwoordelijkheid. Bij elk project of elke activiteit wisselt het 'team' van samenstelling afhankelijk van de benodigde collega's. Tijdens mijn aanwezigheid bij een activiteit uit een medewerker expliciet dat ze door deze manier van werken een echt team mist: "Ik mis het teamgevoel heel erg" (Observatie, 21-04-2017). Ook in de interviews benoemen respondenten dat er geen teamgevoel meer bestaat in de organisatie:

> "Ik heb niet het gevoel dat ik een team heb nee. (…) Dus we maken ook nooit met zijn allen afspraken ofzo.. omdat iedereen.. je ziet elkaar ondertussen ook haast niet. Dus ik vind het niet echt een team. Het voelt ook niet als een team. Dus je hebt meer individuen waar je het vaak 'mee doet'." (Respondent 11)

Daarmee geeft deze medewerker ook aan dat het werk individueel geworden is, terwijl het MT beoogt dat alle medewerkers moeten samenwerken om de nieuwe organisatie neer te zetten. Om samen de organisatie neer te zetten, moet er een gevoel van 'samenzijn' zijn. Die binding mist volgens meerdere respondenten. Een medewerker zegt dat de eenzijdige communicatie in de overleggen daaraan bijdraagt:

> "Het is nu erg individueel gericht. Nee. Heel erg individueel. (…) De werkoverleggen is heel veel zenden en voor de rest niets. Er zijn geen discussies eigenlijk, ja een beetje.. maar er zitten geen verbanden." (Respondent 12)

Doordat er geen kansen zijn om met elkaar te sparren, zijn collega's minder betrokken bij elkaar(s werk). De nieuwe inrichting van de organisatie leidt daarmee tot een verlies van onderlinge verbondenheid. Eén respondent geeft aan dat de moeite met het solistische werk deels voortkomt uit haar eigen persoonlijkheid:

> "Voorheen kon dat.. [overleggen en samenwerken] Ik zei al, ik ben een groepsmens. En ik vind het heel fijn om te sparren, om samen te werken. En ik moet daar ook een beetje mijn weg in vinden. Wat is mijn plekje hier?" (Respondent 4)

Zij vindt het zelf zo fijn om samen te werken met anderen, dat ze zich in de individuele manier van werken een beetje verloren voelt. De inrichting van de structuur, de samenwerkingsvormen en het tijdgebrek leiden tot een situatie waarin medewerkers verbinding en betrokkenheid met andere collega's missen. Een observatie bevestigt dit beeld. Tijdens een middag in de vestiging hoor ik dat de BU dit jaar 125 jaar bestaat. Een medewerker heeft vernomen dat hier intern waarschijnlijk geen aandacht aan wordt gegeven met een feest of borrel voor alle collega's, omdat er op het geld gelet moet worden. Zij vindt het jammer dat hier op bezuinigd wordt, omdat dit de binding in en met de organisatie goed zou doen. Uit de reactie maak ik een teleurstelling op (Observatie, 08-05-2017).

Hoewel de meeste medewerkers in de programmering hun collega's erg waarderen en een persoonlijke connectie hebben, ervaren zij vanuit de organisatie weinig mogelijkheden voor verbinding. Dit leidt tot een gevoel van individualisering en solistischer werken, terwijl zij behoefte hebben aan een sterkere binding met de collega's en organisatie.

Samenvatting

De medewerkers in de programmering zijn sinds de reorganisatie bezig met een nieuwe manier van werken. Velen hebben nieuwe werkzaamheden erbij of zelfs inhoudelijk een heel andere functie gekregen. Ook de herinrichting van de organisatie draagt bij aan de ervaring van nieuw werk. In de praktijk lijkt de nieuwe manier van werken tot een aantal negatieve gevolgen te leiden. Zo ervaren respondenten de regelgeving betreffende de functie met bijbehorende taken als een belemmering voor flexibiliteit, die weinig ruimte biedt voor het aanpassen aan de dagelijkse realiteit. Daarnaast vinden zij dat het gebrek aan goede overdracht en mogelijkheden voor overleg zorgt voor inefficiënte en stroperige samenwerking. Ook heeft dit invloed op de betrokkenheid bij elkaar. Tenslotte vinden medewerkers dat functies solistischer zijn ingericht. Deze individualisering draagt bij aan het verminderende gevoel van binding met collega's en betrokkenheid bij de organisatie dan voor de reorganisatie.

5.4 BIBLIOTHEEK VAN DE TOEKOMST

In paragraaf 4.1 komt naar voren dat de medewerkers en het MT de visie delen dat de bibliotheek in haar huidige rol niet blijft bestaan. Een doel van de reorganisatie is dat de bibliotheek een andere rol in de maatschappij moet innemen om haar bestaansrecht voor de toekomst te garanderen (Reorganisatieplan, 2016). Het MT heeft grote ambities voor de BU om een rolverandering te bewerkstelligen. In deze paragraaf bespreek ik de verschillende visies van de medewerkers op de nieuwe rol van de bibliotheek en het vertrouwen in de toekomst van de organisatie. Daarna ga ik in op de werkdruk die de ambities met zich meebrengen. Hieruit blijkt dat medewerkers in de programmering zich onzeker voelen over het bestaan van de organisatie en het niet eens zijn over wat de rol van de bibliotheek wél moet zijn. De ambities van de organisatie, in combinatie met deze twijfels, leiden tot een werkdruk die zij zowel vanuit de organisatie als persoonlijk voelen.

De rol van de bibliotheek: verschillende visies

Zowel het ondernemings- als reorganisatieplan stellen dat een heroriëntatie op de rol van de bibliotheek en haar taak in de maatschappij aanleiding zijn geweest voor het transformatieproces. In het ondernemingsplan worden vier koerswijzigingen genoemd die naar de nieuwe rol van de bibliotheek moeten leiden: de bibliotheek wordt een waarden-gedreven organisatie, richt zich nog meer op de maatschappelijk kwetsbare groepen, gaat nadrukkelijk de ontwikkel- en informatiebehoefte van de Utrechters verbinden met de producten en diensten die de BU kan bieden, en wil voor groepen die het kunnen betalen kostendekkend gaan werken (Ondernemingsplan 2016-2020, 2015: 1).

Medewerkers denken echter verschillend over wat de rol van de bibliotheek moet zijn. Sommigen vragen zich af of de focus op de programmering de bibliotheek de gewenste kant op duwt. Zo meent een respondent dat er in een grote stad zoveel activiteiten zijn, dat de BU hier geen onderscheidende positie in kan innemen:

> "Nou ja kijk wij zijn geen schouwburg, wij zijn geen Tivoli, wij zijn van alles niet.. maar wat zijn we dan wel? Dat is een goede vraag." (Respondent 17)

Zij is zelf nog erg zoekende naar wat de unieke herkenbare positie van de bibliotheek moet zijn ten opzichte van andere instanties in Utrecht. Er spreekt ook onzekerheid uit deze overpeinzing, die door meerdere medewerkers wordt beaamd. Zo verschillen medewerkers van mening of de BU als concurrent juist bijzondere of heel laagdrempelige activiteiten moet ondernemen. De botsende visies merk ik ook op tijdens mijn aanwezigheid bij een APB:

> In een groepsdialoog op één van de algemene personeelsbijeenkomsten wordt gesproken over de nieuwe rol van de bibliotheek. Iemand in de groep geeft aan dat hij het positief vindt dat de bibliotheek meer een functie van een buurthuis krijgt. Een collega gaat daartegen in: wat maakt dan het onderscheid tussen de bibliotheek en het buurthuis? Waarin zijn ze anders? Straks weten mensen niet meer waar en waarom ze moeten komen. (Observatie, 08-03-2017)

Dat is volgens meerdere mensen in de organisatie het probleem: de bibliotheek moet er voor iedereen zijn maar dat is een onmogelijke taak als de BU bedrijfsmatig wil gaan werken. Zo betuigt een respondent tijdens het interview dat geen enkel bedrijf voor iedereen wilt werken, behalve de bibliotheek. Volgens haar is het een onhaalbaar doel om succesvol een nieuwe rol te verkrijgen als de bibliotheek geen specifieke doelgroep kan kiezen en zich niet kan specialiseren. Hieruit spreekt vertwijfeling.

In het ondernemingsplan wordt ook gesteld dat de Bibliotheek ondernemender en zakelijker moet gaan werken om subsidies te kunnen ondervangen. Om dit te kunnen bewerkstelligen is het plan activiteiten aan te bieden aan groepen die daarvoor kunnen betalen, om zo meer kostendekkend te werken. Niet alle medewerkers kunnen zich in dit plan vinden. Sommigen vinden dat een verdienmodel niet bij de bibliotheek past. Dit wordt bekrachtigd in het interview met een respondent:

> "En inderdaad he, dat je mensen dingen leert, ik denk dat dat heel goed is.. maar om daar geld mee te verdíénen? Dat vraag ik me wel af. Want ik vind dat de functie van de bibliotheek is dat je laagdrempelig bent. Dus ja.. dat is ook de reden dat ik hier ooit ben gaan werken. En daar wringt voor mij wel iets." (Respondent 15)

Zij geeft aan dat oude waarden niet zomaar losgelaten kunnen worden omdat die de bibliotheek haar identiteit geven. Veel medewerkers hebben ooit gekozen om bij de bibliotheek te werken vanwege de maatschappelijke meerwaarde. De laagdrempeligheid vormt daar een belangrijk

onderdeel van. Meerdere medewerkers beamen dit. Hieruit blijkt dat sommigen het lastig vinden om (een deel van) de oude rol van de bibliotheek los te laten.

Een andere medewerker denkt dat de nadruk op programmering een risico is voor de bibliotheek, omdat de BU daar nog niet om bekend staat. De respondent, die zelf nog verbonden is met het uitleenbestel, vindt dat dit de focus moet houden omdat mensen de bibliotheek altijd zullen koppelen aan boeken. Het valt op dat niet alleen hij, maar veel medewerkers naar de bibliotheek kijken vanuit hun eigen achtergrond binnen de organisatie. Zo geeft een respondent met een educatieachtergrond aan dat er te weinig aandacht wordt besteed aan het onderwijs. Een medewerker met een van oorsprong jeugdspecialisatie vindt dat kinderen de grootste klant zijn, terwijl een collega die vanuit de bibliotheek met ouderen werkt daar de focus op wil houden.

Dit illustreert ook de diverse rollen van de bibliotheek, die zoveel mogelijk mensen in de maatschappij moet includeren. Dit maakt het vormen van een eenduidige visie op de nieuwe rol extra complex. Iedereen heeft verschillende ideeën over wat de bibliotheek wel of niet moet zijn, en waar de nadruk op moet liggen. Wat de diverse visies verbindt is dat er nog niet voldoende overtuiging bestaat dat de huidige koerswijziging de BU een rol in de maatschappij geeft die bestaansrecht garandeert. Dit leidt tot een gevoel van spanning.

De toekomst van de bibliotheek: vertrouwen versus onzekerheid

Uit de verschillende bestaande visies over de rol van de toekomstige bibliotheek spreekt een gevoel van onzekerheid. Niemand is het eens over of weet precies wat de nieuwe rol van de bibliotheek moet zijn om daarmee bestaansrecht te garanderen in de toekomst. De koerswijziging biedt geen garanties voor succes en dat voelen medewerkers. Dit blijkt uit een observatie toen ik in de organisatie aan het werk was:

> Op [locatie] komt een medewerker naar mij toe om kennis te maken. In het gesprek deelt zij haar zorgen over de toekomstbestendigheid van de bibliotheek. Zij ziet in het ledenbestand de betalende klanten hard achteruit gaan en vraagt zich af hoe dat kan worden ondervangen met niet structurele inkomsten van activiteiten. “Hoe helpt deze programmering ons de toekomst door?” (Observatie, 23-02-2017)

Deze medewerker is niet overtuigd dat de koerswijziging zekerheid biedt voor de toekomst, omdat ze in haar dagelijkse werkzaamheden het tegendeel uitgesproken ziet worden. Meerdere medewerkers in de programmering voelen dit probleem. Een respondent geeft aan dat een programmerende organisatie zelf geen belofte voor toekomstbestendigheid is:

> “Ik vind die stip niet duidelijk. (…) Bestaansrecht door een meer activerende programmerende organisatie, geeft voor mij nog steeds geen vorm van bestaansrecht. Ik vind het een mooi streven, maar het geeft mij geen houvast.” (Respondent 5)

Omdat het MT hem niet de belofte kan doen dat de bibliotheek het overleeft, voelt hij geen zekerheid over de organisatie. Toch zijn er medewerkers die het vertrouwen in de toekomst wel hebben. Zo geeft een respondent aan dat ze het voortbestaan van de bibliotheek verzekerd ziet in het grote aantal bezoekers in een aantal vestigingen:

> “Nee ik denk dat wij nu heel goed bezig zijn. Daar heb ik vertrouwen in. Ik krijg dat vertrouwen als ik op een random dag naar [vestiging] ga, dan is het bomvol. De Bijenkorf is jaloers!” (Respondent 14)

Deze medewerker uit expliciet haar vertrouwen in de toekomst van de bibliotheek. Zij ziet de drukte in de vestiging als een bevestiging dat de bibliotheek nodig is en daarom niet zomaar kan verdwijnen. Ook zij geeft echter toe dat deze drukte nog niet voor de benodigde geldstromen zorgt.

En dat is de reden waarom de meesten aangeven dat ze zich onzeker voelen over de komende jaren. Niet iedereen twijfelt aan de strategieën die zijn gekozen om de bibliotheek opnieuw op de kaart te zetten en meer zekerheid te geven in de geldstromen; er zijn ook andere redenen waar die onzekerheid vandaan komt. De directeur heeft bijvoorbeeld tijdens een personeelsbijeenkomst benadrukt dat er geen intenties bestaan om meer mensen te ontslaan. Toch denken verschillende medewerkers niet dat hij dat kan garanderen, omdat het niet helemaal in zij handen ligt. Dit komt naar voren in het interview met een respondent:

> "Nou ja, de verkiezingen volgend jaar zijn natuurlijk spannend met de gemeente.. dus er zal op een gegeven moment wel weer iets spannends komen van, krijgen we subsidie? Voor de bibliotheek. (…) Dus het is ook nog echt zoeken naar de bestendigheid van de bibliotheek." (Respondent 11)

Een nieuwe gemeenteraad kan besluiten om minder subsidie aan de bibliotheek te verstrekken, wat op dit moment nog niet kan worden ondervangen. Dus zelfs als haar in de vernieuwde BU een toekomst beloofd wordt, gelooft de medewerker dat de bibliotheek een speelbal blijft van het politieke veld. Dit leidt bij meerdere medewerkers tot een gevoel van onrust.

Tenslotte worden verschillende medewerkers onzeker van de situatie van andere bibliotheken. Omdat bij bibliotheken elders in het land filialen gesloten zijn, zijn mensen bang dat dit ook bij de BU zal gebeuren. Als ik een medewerker vraag of ze vertrouwen heeft in het bestaan van de bibliotheek zegt ze ronduit: "nee". Op mijn vraag waarom niet, antwoordt ze het volgende:

> "Ik weet niet, zo'n gevoel krijg ik. Dat over drie jaar of zo weer wordt gereorganiseerd.. (…) Je ziet ook, als je de verhalen hoort van Rotterdam, en de bezuinigingen die daar zijn gedaan, en filialen die zijn afgesloten.. Dan denk je dat het hierheen zal komen. Daar ben je altijd bang voor." (Respondent 9)

In Rotterdam, één van de grotere bibliotheken, zijn filialen wel (tijdelijk) gesloten. Deze medewerker geeft aan dat ze een positieve houding heeft in haar werk, maar in haar achterhoofd altijd rekening houdt met de bestaansonzekerheid van de organisatie en haar eigen baan.

Hoewel de meesten positief in het werk willen blijven staan, zijn meerdere medewerkers onzeker over de toekomstbestendigheid van de bibliotheek. Omdat de nieuwe manier van werken nog geen toekomstbestendigheid garandeert en de bibliotheek onderhevig blijft aan politieke keuzes, vrezen sommigen voor het bestaan van de organisatie en hun eigen baan. Dit leidt tot een algemeen gevoel van onzekerheid en gebrek aan vertrouwen in de toekomst van de bibliotheek.

Ervaren werkdruk: persoonlijk versus organisatie

De ambities die gepaard gaan met het maken van de omslag naar een nieuwe bibliotheek, zorgen voor verwachtingen. Medewerkers in de programmering willen hun werk zo goed mogelijk doen om de beoogde doelen van de reorganisatie te halen. De ambities zijn hoog en veel medewerkers voelen druk om daaraan mee te werken. Die werkdruk wordt volgens medewerkers enerzijds door de organisatie veroorzaakt, maar ervaren zij ook voor een deel persoonlijk.

De hoge werkdruk is bij verschillende mensen sinds de reorganisatie teveel geworden. Een aantal mensen is (gedeeltelijk) uitgevallen met klachten als overspanning en burn-out. Een respondent gebruikt in het interview de figuurlijke uitspraak over de kanariepietjes in de kolenmijn om de situatie te illustreren:

> "Burn-out deskundigen zeggen dat mensen die omvallen de kanariepietjes in de mijn zijn. Als dat meerdere mensen zijn, dan moet je wegwezen uit zo'n organisatie. (…) Kijk als er één iemand.. maar het zijn er hier ook wel weer een paar. Dat gun je niemand en dat is voor de organisatie helemaal niet handig. Ik denk dat er veel gevraagd wordt. Dus

> het is denk ik een combinatie van mensen hun persoonlijkheid en de organisatie." (Respondent 17)

Zij vindt dat de uitval van medewerkers een teken is dat de organisatie iets niet goed doet, maar geeft tegelijk aan dat de persoonlijkheid van de medewerkers van de BU invloed heeft op het creëren en ervaren van die werkdruk. Uit de interviews en observaties blijkt dat meerdere medewerkers dit onderscheid maken.

Werkdruk vanuit de organisatie

De meest genoemde oorzaak voor de werkdruk die medewerkers in de organisatie ervaren is het gebrek aan tijd en ruimte. Deze tijd wordt enerzijds gemist om alledaagse werkzaamheden goed uit te voeren en projecten op te zetten, en anderzijds om de reorganisatie de kans te geven te landen. In het ondernemingsplan is echter in acht genomen dat de reorganisatie tijd nodig heeft:

> "De keuzes waar de Bibliotheek Utrecht nu voor staat zijn ingrijpend en radicaal. De uitvoering zal meerdere jaren in beslag nemen en een mix van reorganiseren en transformeren vergen. Waar mogelijk wordt gekozen voor een geleidelijk en transformatief veranderingsproces" (Ondernemingsplan 2016-2020: 11).

Hier wordt dus erkend dat het transformatieproces meerdere jaren zal duren en beloofd de tijd te nemen om daartoe geleidelijk te veranderen, namelijk tot 2020. Veel medewerkers ervaren echter niet genoeg tijd om invulling te geven aan de nieuwe functies en te leren in de nieuwe organisatie. Zo geeft een medewerker aan dat het MT bewust heeft gekozen om met de huidige werknemers deze omslag te maken, mensen waarvan zij weten dat ze nog niet zijn toegerust op de specialisaties. Zij vindt dat het MT taken geeft aan medewerkers waar direct optimaal resultaat van wordt verwacht. Mensen zijn echter nog zoekende en vallen hierop om. Verschillende medewerkers benoemen dit metaforisch als een rijdende trein waarop ze zijn ingestapt. Een respondent voegt daar in het interview aan toe:

> "Dus je stapt achterin de voortdenderende trein in, maar eigenlijk moet je al op de machinistenplek zitten." (Respondent 4)

Door de snelheid waarin wordt doorgewerkt hebben medewerkers het gevoel dat van hen verwacht wordt al aan het roer te staan, terwijl zij nog zoekende zijn in de nieuwe werkzaamheden en organisatie. Dit leidt tot een verhoogde druk om sneller mee te gaan in het transformatieproces, omdat er minder tijd is dan beloofd.

Sommigen voegen daar nog aan toe dat de bovenlaag tegenstrijdige signalen geeft. Tijdens mijn laatste periode in de bibliotheek zijn de eerste beoordelingsgesprekken met de medewerkers gehouden sinds de reorganisatie. In het ondernemingsplan staat genoteerd over de nieuwe rol van de medewerkers: "Ondernemers zijn gewend om te gaan met snelheid en onzekerheid. Zij zijn niet gericht op het voorkomen van fouten, maar juist op het leren van fouten" (Ondernemingsplan 2016-2020, 2015: 8). Meerdere medewerkers ervaren in de praktijk een contradictie tussen deze visie en hoe zij nu beoordeeld worden. Zo geeft een respondent daarover het volgende aan:

> "Daar zit een contradictie in, want fouten maken mag, maar aan de andere kant moet er wel gepresteerd worden. Je hebt ook mensen die nu negatieve beoordelingen krijgen in hun nieuwe functie, en dat zou dan als stimulans dienen om hen beter te laten worden. Maar.. als iemand nu op de nieuwe functie negatief beoordeeld wordt, is hij niet goed genoeg eigenlijk, voor die functie. Terwijl je een groeiperiode hebt gecreëerd tot 2020…" (Respondent 5)

Hoewel er in het ondernemingsplan wordt aangegeven dat er ruimte is om te leren van fouten met het oog op ondernemerschap, vindt zij dat medewerkers al wel worden afgerekend op taken die zij nog niet onder de knie hebben. Deze beoordeling motiveert daarom niet, maar legt juist grotere druk op mensen. Dit geldt ook voor het opzetten van nieuwe activiteiten. Een respondent geeft aan dat er geen tijd wordt besteed aan het op poten zetten van nieuwe activiteiten:

> "Je moet de tijd ervoor krijgen. Niet denken van eh, deze maand de tijd, volgende maand moet het staan. En als het die maand daarop dan niet werkt, dan proberen we iets nieuws. Dat is jammer, dat is zonde want zeker om iets op poten te zetten en te ontwikkelen, dat vergt veel investering en kost tijd. En zeker als je het direct weer af serveert.. dan heeft het heel veel gekost." (Respondent 19)

Hij zegt dat nieuwe activiteiten op basis van de eerste uitvoering beoordeeld worden en medewerkers geen kans krijgen om zich te ontwikkelen. Dit ontmoedigt medewerkers die tijd en moeite in de opzet hiervan hebben gestoken. Ook voert dat volgens hem de druk op, omdat iets nieuws in één keer goed moet staan. Deze tijdsdruk en snelle beoordeling hebben dus een negatief effect op de werkdruk die medewerkers ervaren. Dit bevestigt een medewerker uit de programmering in een gesprek tijdens een werkmiddag op een vestiging. Zij geeft aan dat het bedrijf gefixeerd is op dat dingen geen tijd mogen kosten en dat zelfs de oorzaak is waardoor werkzaamheden en taken niet lukken (Observatie, 03-03-2017).

Omdat de meeste medewerkers hun taken niet afkrijgen binnen de gestelde uren, leveren veel mensen eigen tijd in om goed werk te verrichten. Om vast te stellen hoeveel uren er tekort zijn voor de functies, moeten medewerkers sinds de reorganisatie hun uren registreren. Een respondent ervaart dat de bovenlaag dit zelf niet doet:

> "Als ik zie in het echelon boven mij, die mensen hebben echt mega-veel overuren. Ik heb er ook behoorlijk wat, maar daarboven is het ook gewoon. Van, dat doe je gewoon maar en dat schrijf je maar niet meer. Die twee maten vind ik slecht." (Respondent 13)

Zij vindt dat leidinggevenden een signaal uitzenden naar medewerkers dat dit tijdschrijven niet nodig is, omdat zij zelf hun uren niet bijhouden. De bovenlaag wekt daarmee de indruk dat het normaal is om zoveel eigen tijd in het werk te steken, en creëert een verwachting dat de medewerkers dit ook moeten doen. Dit verkeerde voorbeeld geven leidt daarom volgens sommigen tot een grotere werkdruk. Meerdere medewerkers geven hier een voorbeeld van. Zo geeft iemand aan dat iedereen in de organisatie elkaar aanjaagt 24/7 bereikbaar te zijn. Een respondent zegt dat het daardoor moeilijk is om eigen grenzen aan te geven:

> "Als er meer komt, dan zeg ik ook nee dat past gewoon nu niet. Geen tijd voor. (…) Maar ja dat moet je dan wel goed kunnen beargumenteren, natuurlijk." (Respondent 18)

Zij zegt dat ze goed moet beargumenteren als ze geen nieuwe taken aanneemt, omdat er wordt aangenomen dat iedereen extra taken oppakt. Hierdoor vindt zij het lastig om voor zichzelf deze grens te trekken. Kortom, medewerkers vinden dat ze weinig tijd en ruimte krijgen om zich te ontwikkelen in de nieuwe organisatie en hun werkzaamheden uit te voeren. Daarnaast missen zij dat leidinggevenden het goede voorbeeld geven. Deze ervaringen hebben daarmee het gevaar in zich dat ze een grotere werkdruk creëren voor de medewerkers in de organisatie.

Werkdruk vanuit de persoon

De werkdruk die medewerkers ervaren ligt ook voor een deel bij de personen zelf. Dit wordt bevestigd door medewerkers in de gesprekken en door mijn observaties. De medewerkers van de BU zijn zeer collegiaal ingesteld en het valt mij op dat iedereen bereid is mij te helpen door met mij in gesprek te gaan. Toch worden verschillende afspraken last minute verzet, vergeten of gecanceld,

waarvoor chaos in het hoofd, prioriteiten en onverwachte werkzaamheden als excuus worden gegeven. Niet iedereen vindt het makkelijk om in de drukte het overzicht te bewaren en prioriteiten te stellen in het werk.

Het ervaren van werkdruk hangt gedeeltelijk af van het vermogen om werk los te laten, geven diverse medewerkers aan. Sommigen zeggen dat de werkdruk afhangt van het vermogen om stress te reguleren. Een respondent geeft aan dat zij het werk niet altijd thuis van zich af kan zetten:

> "Maar ik merk ook dat ik dat ik vaker slecht slaap van het werk. Dan word ik 's nachts wakker en dan popt wel meteen dat werk.. dus ik ben er wel op een bepaalde manier meer mee bezig." (Respondent 10)

Doordat zij zich niet kan afsluiten van het werk, heeft ze meer last van de werkdruk die ze in de BU ervaart dan zou moeten. Een andere respondent geeft namelijk aan dat zij wel goed afstand kan nemen van het werk en daardoor niet zo zwaar tilt aan de werkdruk:

> "De werkdruk is wel hoog, maar omdat ik ouder ben en veel ervaring heb, is het voor mij persoonlijk niet hoog. (…) In de loop der jaren word je ook ervaren in hoofd- en bijzaken goed kunnen scheiden.. denk ik. Grotere stappen maken, je niet al te ongerust maken over dingen [lacht] want dat zijn vaak stressfactoren he? Je leert in de loop der tijd je daar een beetje tegen te beschermen en vanaf te sluiten." (Respondent 14)

Zij zegt dat dit te maken heeft met het vermogen om prioriteiten te stellen en te relativeren. Deze twee factoren spelen bij veel respondenten een rol in het ervaren van werkdruk. Sommige medewerkers voelen zich zo betrokken bij hun werk, dat ze het moeilijk vinden om onderscheid te maken tussen hoofd- en bijzaken omdat alles belangrijk lijkt. Zij vinden prioriteiten stellen lastig en ervaren meer stress als het werk niet binnen de gestelde tijd af is. Dit is mij ook opgevallen bij het afnemen van de interviews. Verschillende keren hebben respondenten het gesprek onderbroken om een telefoon op te nemen of andere hulpbehoevende mensen te woord te staan. Ik zie dit als een moeite in prioriteiten stellen, omdat hier geen keuze wordt gemaakt waar de aandacht naartoe kan gaan. De medewerkers van de BU willen iedereen graag helpen en sommigen vinden het moeilijk om daarin bepaalde grenzen te stellen. Dit leidt tot een ervaring van grotere werkdruk.

Het overschrijden van grenzen hangt ook samen met het relativeringsvermogen van medewerkers. Doordat medewerkers zo betrokken zijn bij hun werk en de doelgroepen die zij dienen, trekken velen het zich persoonlijk aan als activiteiten bijvoorbeeld niet lukken. Een respondent zegt dat ze bewust probeert te relativeren:

> "Nou die mensen gaan heel ver over hun eigen grenzen, heel erg. (…) Ik heb zelf gezegd ik laat me niet gek maken.. en nee dat wil ik ook gewoon niet, ik vind het natuurlijk een heel mooi bedrijf, maar ik denk wel jongens we zijn de bibliotheek." (Respondent 13)

Zij geeft aan dat het geen zaak van leven of dood is als bepaalde taken niet lopen zoals gepland. Niet iedereen lukt dit, omdat veel medewerkers zichzelf uit het oog verliezen ten behoeve van het belang van de doelgroepen die zij dienen. Door hun betrokkenheid kunnen zij het werk moeilijk loslaten en zetten zij zichzelf daarmee opzij. Een respondent vertelt in het interview dat dat precies het probleem is binnen de bibliotheek. Medewerkers vinden het belangrijker dat bepaalde doelgroepen gediend worden, dan dat ze voor zichzelf opkomen in de organisatie.

Tot slot normaliseren medewerkers de werkdruk die zij ervaren. Omdat de meeste medewerkers een hoge werkdruk ervaren in de organisatie, vinden sommigen het moeilijk om aan te geven dat de werkdruk voor hen te hoog is. Zo zegt een respondent:

> “Druk, ja haha. Maar ja goed langzamerhand geldt dat voor iedereen. En op een gegeven moment moeten we het misschien gewoon niet meer druk noemen en dat loslaten.. wij zijn gewoon aan het werk.” (Respondent 18)

Zij geeft aan dat ze toe is aan vakantie, maar in vergelijking met haar collega’s niet voor zichzelf kan spreken dat ze het heel druk heeft. Dit draagt eraan bij dat sommige medewerker moeilijk hun eigen grenzen kunnen aangeven. De betrokkenheid bij het werk en de moeite die mensen hebben met prioriteren, loslaten en grenzen aangeven leiden allemaal tot de ervaring van een hogere werkdruk in de organisatie.

Samenvatting

Medewerkers in de programmering zijn er nog niet over uit wat de toekomstige rol van de BU moet zijn en ervaren daardoor veel onzekerheid over de toekomstbestendigheid van de organisatie en van hun eigen baan. Toch ambieert het management met de koerswijziging hoge doelen, waarbij verwachtingen worden gesteld aan het gedrag van de medewerkers die dit waar moeten maken. Deze verwachtingen leggen een druk op de medewerkers. Medewerkers vinden dat zij weinig tijd en ruimte krijgen om naar de ambities toe te werken en missen een goed voorbeeld van de leidinggevenden. De betrokkenheid bij het werk en de moeite om prioriteiten te stelen, grenzen aan te geven en te relativeren hebben tevens invloed op hoe de medewerkers de werkdruk persoonlijk ervaren. De onzekerheid over de toekomst van de bibliotheek, tezamen met de ambities en de manier waarop daarmee wordt omgegaan in de organisatie hebben het gevaar in zich een grote werkdruk te creëren voor de medewerkers in de programmering.

6 ANALYSE

In hoofdstuk 5 heb ik de belangrijkste bevindingen uit de data besproken. In dit hoofdstuk presenteer ik een analyse van de bevindingen als antwoord op de onderzoeksvraag *"Hoe geven medewerkers in de programmering in de BU betekenis aan de veranderingen in hun werk en wat houdt dit in voor hun betrokkenheid met de organisatie?"*. Hier wordt een koppeling gemaakt tussen de bevindingen en het theoretisch kader dat de theoretische situatie van de BU illustreert. In de bevindingen komt naar voren dat verschillende factoren in de organisatie impact hebben op de manier waarop medewerkers betekenisgeven aan de veranderingen in hun werk en hun betrokkenheid. In dit hoofdstuk laat ik zien op welke manier de reorganisatie invloed heeft op de betrokkenheid en betekenisgeving. In paragraaf 6.1 bespreek ik hoe bij de BU de reorganisatie tot onbedoelde gevolgen leidt. Daarna ga ik in paragraaf 6.2 in op de invloed die de communicatie in de BU op de betrokkenheid en betekenisgeving van de medewerkers heeft. Ditzelfde bespreek ik aan de hand van de organisatiestructuur van de BU in paragraaf 6.3. Ik sluit in paragraaf 6.4 af met een analyse van de betrokkenheid van de bibliotheekmedewerkers en diens invloed op hun gedrag in de reorganisatie.

6.1 HET VERSCHIL TUSSEN IDEE EN PRAKTIJK

De reorganisatie in de Bibliotheek Utrecht (BU) is in gang gezet om een nieuwe manier van werken te faciliteren en daarmee naar een nieuwe positie in de maatschappij toe te werken. Deze verandering is gestart op het initiatief van het management van de bibliotheek, dat in samenwerking met werkgroepen en in overleg met de ondernemingsraad een ondernemingsplan en reorganisatieplan heeft opgesteld. In deze beleidsdocumenten staan verschillende interventies beschreven met als doel onder andere het gedrag van de medewerkers te veranderen. Deze veranderingsbenadering komt overeen met de *planned change approach* zoals door Jian (2007: 4) beschreven wordt. Om deze doelstellingen te behalen, heeft het management geprobeerd aandacht te geven aan de gewenste perceptie en gedragsverandering van de medewerkers door middel van personeelsbijeenkomsten, presentaties en berichten op intranet. De medewerkers in de programmering hebben echter gemengde gevoelens over de veranderinitiatieven in de reorganisatie. Zij vinden dat ze niet goed worden gefaciliteerd in het maken van de omslag.

Uit de bevindingen blijkt dat er op veel gebieden een mismatch is tussen de geschreven beleidsplannen en de praktijkuitkomsten voor de medewerkers. Terwijl de directie erkent dat het succes van de verandering afhangt van de medewerkers, lijkt de focus als *change agent* toch op het management te liggen (Bartunek, 1984; Balogun & Johnson, 2005). Aansluitend op wat Jian (2007: 10) aangeeft, is het management hierbij tekst georiënteerd, door te focussen op het organiseren van presentaties, personeelsbijeenkomsten en documenten als de Brandkey waarin de visie en missie van de nieuwe BU worden vertolkt. De medewerkers zijn echter praktijk georiënteerd en kijken naar wat deze veranderingen betekenen in hun dagelijks werk. Dit leidt tot verschillende belevingen van de veranderingen. Een uitspraak van een medewerker illustreert de verschillende referentiekaders goed:

> "Kijk die directeur doet het natuurlijk best wel slim met allerlei bijeenkomsten en sessies en er is ook ooit een plan geschreven (…) met een missie en, weet ik veel wat voor verhalen allemaal. Maar als je aan het werk bent op de vloer, dan ben je daar niet zo mee bezig, met die structuren. Dan kijk je van, ik ben op die werkplek, dat heb ik nodig, werkt alles goed. Dáár ben je mee bezig." (Respondent 16)

Dit heeft gevolgen voor de manier waarop de medewerkers in de programmering betekenisgeven aan de veranderingen en hun betrokkenheid. De betrokkenheid van medewerkers wordt hoofdzakelijk door twee factoren in de organisatie beïnvloed: de communicatie en de structuur.

6.2 COMMUNICATIE IN DE BU

Op verschillende wijzen komt in de bevindingen naar voren dat communicatie een belangrijke rol speelt in de manier waarop medewerkers de veranderingen ervaren en wat dit doet met hun betrokkenheid. Communicatie is niet alleen een instrumenteel proces in organisaties, maar heeft ook betrekking op het vormen van een gemeenschap, ofwel het gevoel van verbondenheid. In de BU heeft de manier van communiceren invloed op de mate waarin medewerkers betrokken worden bij de reorganisatie, wat gevolgen heeft voor hun affectieve organisatiebetrokkenheid.

Kotter (1996) stelt dat het allereerst belangrijk is dat het doel en de noodzaak van een veranderinitiatief, zoals de reorganisatie, goed wordt gecommuniceerd. Als medewerkers het belang niet inzien, dan is de kans groot dat zij op allerlei manieren de reorganisatie tegenwerken (Kotter, 1996: 36). Het management in de BU heeft deze noodzaak goed gecommuniceerd. Uit de bevindingen blijkt dat alle medewerkers inzien dat de verandering in de organisatie noodzakelijk is. De bereidheid om mee te veranderen, en daarmee de betrokkenheid bij de verandering, was hierdoor initieel groot. Veel mensen uit de programmering geven aan zich te willen inzetten voor een vernieuwde bibliotheek, waarmee het bestaansrecht kan worden gegarandeerd. Echter de keuzes die gemaakt zijn in de reorganisatie om dit te bereiken, begrijpen veel medewerkers niet. Eén medewerker geeft aan dat de programmering op zich nog geen bestaansrecht geeft aan de bibliotheek. De meesten begrijpen niet hoe de veranderingen in de activiteiten de bibliotheek toekomstgarantie biedt. Zij willen snappen waarom bepaalde keuzes gemaakt zijn, omdat zij nog niet inzien hoe de huidige veranderingen leiden tot de gewenste situatie van de bibliotheek. Volgens Kotter (1996) moeten medewerkers zich niet alleen kunnen vinden in de noodzaak van de verandering, maar ook in de doelen en de veranderplannen zelf. Op dit moment is de motivatie van de interventies niet voor iedereen duidelijk, waardoor medewerkers dit minder steunen.

Dat keuzes niet helder zijn komt overeen met de ervaring van onduidelijke communicatie in de organisatie. Communicatie kan veel impact hebben op het betekenisgevingsproces en de betrokkenheid van medewerkers, en daarom is goede communicatie van groot belang tijdens een veranderingsproces (Meyer & Allen, 1997; Bordia et al., 2004; Schweiger & DeNisi, 1991). Uit de bevindingen blijkt dat medewerkers in de programmering transparante communicatie in de BU missen. Dit komt vooral doordat hen niet duidelijk is waarom bepaalde beslissingen in het reorganisatieproces zijn genomen en welke stappen op het moment worden gezet. Een voorbeeld hiervan is het schrappen van bepaalde activiteiten. De medewerkers begrijpen dat er op dit moment te weinig manuren zijn om de activiteiten op poten te zetten en draaiende te houden, maar vragen zich af waarom er gekozen is voor het schrappen van die specifieke activiteiten. Zo wordt het aantal groepsbezoeken bijvoorbeeld drastisch gereduceerd, terwijl dit een groot bereik heeft. Meerdere medewerkers vinden deze keuze niet efficiënt en snappen de motivatie erachter niet.

Bordia et al. (2004) zeggen dat de inhoud en kwaliteit van het communicatieproces belangrijk is voor het reduceren van ambiguïteit en onzekerheid, en daarmee dat dit impact heeft op organisatiecommitment. Hoewel het management geneigd is het onbegrip van de medewerkers als weerstand te zien, speelt eigenlijk het gebrek aan volledige en duidelijke communicatie een rol in de negatieve manier waarop de meeste medewerkers deze keuzes nu beleven. Dit gebrek aan duidelijke communicatie kan volgens Schweiger en DeNisi (1991: 111) leiden tot disfunctionele uitkomsten als stress, baanontevredenheid, laag vertrouwen in en lage betrokkenheid met de organisatie. Een medewerker geeft aan dat zij de keuzes van de BU ook aan derde contacten buiten de organisatie moet uitleggen. Zij kan de bibliotheek niet verdedigen omdat ze de besluiten net zo min begrijpt als haar collega's van buitenaf.

Een ander aspect van communicatie dat moet leiden tot hogere affectieve betrokkenheid bij een organisatie is de mogelijkheid om te participeren in besluitvorming (Bordia et al., 2004; Meyer & Allen, 1991). Medewerkers hebben graag het idee dat zij invloed kunnen uitoefenen op de besluitvorming, zodat zij het gevoel hebben in controle te zijn (Kyle, 1993; Homan, 2006). In de BU lijkt dit extra van belang omdat door de verschillende locaties veel afstand bestaat tussen het

management en de medewerkers in de vestigingen (en daarbuiten). Meerdere medewerkers geven om die reden aan dat het belangrijk is dat er meer geluisterd wordt naar de inzichten van de mensen die op de werkvloer staan. Het management heeft in samenwerking met werkgroepen ruimte gegeven voor meer participatie door het organiseren van personeelsbijeenkomsten waarin collega's de dialoog met elkaar aangaan en verbeterpunten van de reorganisatie mogen aandragen. Op deze manier inspraak krijgen is belangrijk voor de affectieve betrokkenheid van de medewerkers (Bordia et al., 2004). Uit de bevindingen blijkt echter dat meerdere medewerkers deze participatie ervaren als een schijnbetrokkenheid. Hoewel veel communicatie belangrijk is voor het reduceren van onzekerheid en verhogen van commitment, heeft deze funeste gevolgen als de realiteit niet overeenkomt met wat er wordt gezegd (Schweiger & DeNisi, 1991). Dit verlaagt het vertrouwen in de organisatie drastisch en heeft een negatief effect op de betrokkenheid van de medewerkers. Een voorbeeld hiervan is dat medewerkers de dag na een personeelsbijeenkomst horen dat de teamleiders de hei op gaan om zich te buigen over bepaalde beslissingen. Omdat het zo overkomt alsof het management het één doet en het ander zegt, voelen medewerkers zich niet serieus genomen en dit tast hun vertrouwen in de leidinggevende bovenlaag aan. Bovendien hebben zij hierdoor het idee dat het management de dialoog niet echt met hen wil aangaan. Dit leidt tot een gevoel van ongelijkwaardigheid (Buck & Watson, 2002). Verschillende medewerkers die eerder enthousiast waren om hun steentje bij te dragen aan de (re)organisatie, trekken zich terug en worden cynisch. Dit komt overeen met Brown en Cregan (2008: 668), die aangeven dat het gebrek aan deze participatie kan leiden tot *"a negative attitude toward one's employing organization"*, ofwel organisatiecynisme. Dit gevoel wordt door een medewerker als volgt samengevat:

> "Ze luisteren niet echt naar je. (…) Je wordt niet serieus genomen. Dan hoeft het van mij ook niet meer." (Respondent 8)

Volgens Buck en Watson (2002) zijn werknemersparticipatie en gelijkwaardige behandeling heel belangrijk voor de binding die de medewerkers met een organisatie voelen. Hoewel er op verschillende manieren in de organisatie aandacht is voor het betrekken en informeren van de medewerkers, ervaren zij dit door de tegenstrijdige signalen niet als oprecht, waardoor het effect teniet wordt gedaan. Dit ondermijnt hun gevoel dat zij ertoe doen en gewaardeerd worden, wat Meyer en Allen (1991: 70) als *personal importance* beschrijven. Tevens tast dit hun gepercipieerde *fairness* van de reorganisatie aan, ofwel het idee dat het proces rechtvaardig verloopt (Meyer & Allen, 1991: 70; Meyer & Allen, 1997: 82). Dit heeft een negatieve impact op de affectieve organisatiebetrokkenheid van de medewerkers in de BU.

6.3 ORGANISATIESTRUCTUUR VAN DE BU

Meyer en Allen (1991) bespreken organisatiestructuur als antecedent voor affectieve betrokkenheid. Zij hebben in hun eigen onderzoek hiervoor geen directe invloed gevonden, maar denken dat het samenhangt met eigenschappen als werkervaringen, employee-supervisor relaties, rolduidelijkheid, en gevoel van waardering (Meyer & Allen, 1991: 70). Zij denken dat dit waardevol is om beter te onderzoeken. In de BU is juist veel veranderd in de organisatiestructuur en dit heeft impact op hoe de medewerkers zich in hun werk voelen. Daarmee heeft dit gevolgen voor hun gevoel van verbondenheid met de collega's en de organisatie, ofwel hun affectieve organisatiecommitment.

De grootste veranderingen in de organisatiestructuur zijn de invulling van de verticale lijnen, de nieuwe functies en de regelgeving omtrent de werkzaamheden. Deze hebben wel degelijk een effect op de betrokkenheid en betekenisgeving van de medewerkers. Hoewel het doel van het management was dat de organisatie platter zou worden door het inzetten van kortere lijnen, vinden medewerkers de BU hiërarchischer dan voorheen. De lijnen zijn korter, maar de besluitvorming en uitvoering gaat langs meer personen in de organisatie. Deze structuur zorgt er tevens voor dat de (gevoelsmatige) afstand naar de teamleiders groter wordt dan voorheen het geval was. Omdat de teamleider minder op de werkvloer aanwezig is, is het contact formeler en betreft het vaker

situaties als er iets aan de hand is. Daarmee heeft de structuur een negatief effect op de employee-supervisor relatie die door Meyer en Allen (1991) benoemd wordt als samenhangend antecedent met organisatiestructuur voor de affectieve organisatiebetrokkenheid.

Daarnaast heeft de inrichting van de functies in de programmering impact op de manier van samenwerken. Het management heeft getracht helderheid te verschaffen door taken van de functies vast te leggen. Dit komt overeen met de rolduidelijkheid, die een positief effect moet hebben op de affectieve organisatiebetrokkenheid (Meyer & Allen, 1991). Echter de regelgeving die aan het werk verbonden is, maakt het werken in de praktijk erg lastig. Medewerkers ervaren geen vrijheid om flexibel op situaties in te spelen en collega's bij te staan. Eén medewerker werd berispt door haar teamleider omdat zij zaken had geregeld die niet tot haar taken behoorde. De collega die dit normaal regelt was op vakantie en had dit niet op tijd kunnen afhandelen. Ook toen dit bekend was, werd haar verteld dat zij dit niet had mogen regelen. De rigide afbakening van de functies zorgt voor een eilandjescultuur, waardoor er minder met zijn allen naar één doel wordt gewerkt. De structuur en regelgeving zorgt daarmee voor inflexibiliteit en minder betrokkenheid bij elkaars werk.

Tot slot ervaren medewerkers dat de overlegstructuur goede samenwerking in de weg staat. Medewerkers moeten per project of activiteit met verschillende mensen overleggen, wat veel tijd kost. Er is dan geen tijd voor echte sociale interactie of om te sparren. Het gaat dus niet om de frequentie van mensen zien of spreken, maar om de kwaliteit van de sociale interactie. In de nieuwe organisatie vinden medewerkers het werk solistisch en voelen meerderen zich eenzaam. Volgens Buck en Watson (2002) is sociale interactie heel belangrijk voor affectieve organisatiecommitment. Bibliotheekmedewerkers geven bovendien aan groepsmensen te zijn. Hoewel zij volgens de beleidsplannen een zakelijkere instelling moeten krijgen, hebben zij nog steeds behoefte aan sociaal contact met de collega's. Sociale interactie is van groot belang voor de binding die leden met de organisatie voelen (Buck en Watson, 2002). Eén medewerker vat de invloed van de structuur als volgt samen:

> "De taken zijn te afgebakend. (…) En hierdoor is er ook geen goede samenwerking. Als je niet met elkaar samen naar dat ene doel toewerkt, dan wordt het hem natuurlijk niet. Zo is het ieder voor zich." (Respondent 15)

Hieruit blijkt dus de organisatiestructuur wel degelijk invloed heeft op het commitment en de betekenisgeving, en wel op de manier zoals Meyer en Allen (1991) vermoeden. De inrichting van de organisatie en functies hebben namelijk invloed op de onderlinge verhoudingen, werkervaringen en het sociaal contact. Deze antecedenten hebben in de BU op dit moment een negatieve impact op de affectieve organisatiebetrokkenheid van de medewerkers.

6.4 BETROKKENHEID VAN DE BIBLIOTHEEKMEDEWERKERS

In het theoretisch kader heb ik toegelicht welke definitie van affectieve organisatiebetrokkenheid ik in dit onderzoek hanteer, te weten die van Mowday et al. (1979: 226 in Allen & Meyer, 1990: 2) als *"the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organisation"*. Het gaat in deze definitie om zowel de emotionele binding met de organisatie als de betrokkenheid in een organisatie. Deze analyse laat zien dat de communicatie in en structuur van de BU impact hebben op beide componenten. Medewerkers hebben door de manier van communiceren in de BU het idee dat ze weinig betrokken worden bij de organisatieprocessen, wat afbreuk doet aan de mogelijkheid om actief te participeren. Hierdoor voelen zij minder binding met de organisatie. De structuur zorgt ervoor dat medewerkers minder betrokken zijn bij elkaars werk in de organisatie en dit solistische gevoel leidt ook tot minder affectieve binding met de BU dan voor de reorganisatie.

Deze lage affectieve betrokkenheid geldt op dit moment specifiek voor de Bibliotheek Utrecht en niet voor de bibliotheek op zichzelf of het werk dat de medewerkers doen. De *occupational commitment,* ofwel de werkbetrokkenheid van de medewerkers is namelijk zeer groot. Zij vinden de

bibliotheek en het werk dat hier gedaan wordt heel belangrijk. Juist dankzij hun grote betrokkenheid bij het werk zijn zij bereid zich voor de veranderingen in te spannen en dus actief te participeren in de organisatieveranderingen. Hoewel Slocombe en Dougherty (1998) zeggen dat een grote werkbetrokkenheid tot meer weerstand leidt betreffende een organisatieverandering, lijkt in de BU juist deze betrokkenheid hetgeen te zijn waardoor medewerkers in de programmering zich blijven inspannen voor de reorganisatie. Een sterke werkbetrokkenheid zou tot meer weerstand leiden omdat mensen zich dan sterk verbonden voelen met het werk dat zij doen, en een verandering daarin niet waarderen of moeilijk vinden (Slocombe & Dougherty, 1998). Enerzijds klopt dit: mensen in de BU hebben moeite met sommige specifieke veranderingen vanuit hun eigen achtergrond of specialisme, en dus vanuit de betrokkenheid met het werk dat zij deden of doen. Anderzijds willen de meeste medewerkers zich vol blijven inzetten voor het neerzetten van de organisatieveranderingen, omdat de klant er last van heeft als hun werk niet goed gaat. Daarmee vinden zij de gebruiker van de bibliotheek belangrijker dan zichzelf, wat overeenkomt met de *Public Service Motivation* die besproken wordt door Perry en Wise (1990). Ook sluit dit aan op Vandenabeele (2007: 547), die over deze motivatie stelt dat medewerkers bereid zijn hun eigenbelang opzij te zetten. Positief hieraan is dat de medewerkers betrokken blijven bij het werk en zich blijven inzetten. Omdat zij echter niet voor zichzelf opkomen in de organisatie, wordt hun eigen positie niet beter en beleven ze de veranderingen in de organisatie negatief. Dit zorgt ervoor dat de emotionele binding met de BU specifiek, ofwel de affectieve organisatiebetrokkenheid, van de meeste medewerkers in de programmering laag is.

7 CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN

In dit laatste hoofdstuk vat ik de belangrijkste conclusies van dit onderzoek samen en geef ik zo antwoord op de onderzoeksvraag (7.1). Op basis van de conclusies beschrijf ik in paragraaf 7.2 concrete aanbevelingen voor de Bibliotheek Utrecht. In paragraaf 7.3 bespreek ik tot slot de implicaties van dit onderzoek voor de bibliotheeksector.

7.1 CONCLUSIE

Dit onderzoeksverslag begon met een schets van de context, waarin de Bibliotheek Utrecht (BU) zich vandaag de dag bevindt. Hieruit blijkt dat technologische, maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen zorgen voor veranderende eisen aan de rol die de bibliotheek moet innemen in de maatschappij. Deze hebben geleid tot een reorganisatie van de BU. Om met de subsidietekorten en de vraag vanuit de samenleving om te gaan, is er gekozen voor een nieuw primair proces in de organisatie: de programmering. Het succes van de reorganisatie is afhankelijk van de steun en beleving van de medewerkers in de programmering (Homan, 2006). Om inzicht te krijgen in de betekenis die de medewerkers geven aan de veranderingen in hun werk en in hun betrokkenheid bij de organisatie, stond in dit rapport de volgende onderzoeksvraag centraal:

Hoe geven medewerkers in de programmering van de BU betekenis aan de veranderingen in hun werk en wat houdt dit in voor hun betrokkenheid met de organisatie?

Uit de bevindingen blijkt dat de medewerkers in de programmering van de BU inzien dat een verandering van de bibliotheek noodzakelijk is voor haar bestaansrecht en daarom de reorganisatie ondersteunen. Echter door de specifieke invulling van de reorganisatie, de organisatiestructuur en manier van communiceren in de BU ervaren de meeste medewerkers de huidige veranderingen in hun werk niet positief en dit verlaagt hun affectieve organisatiebetrokkenheid.

Door de inrichting van de structuur beleven de medewerkers de BU als een hiërarchischere organisatie dan voor de reorganisatie en is er meer afstand tussen hen en de leidinggevenden. Dit wij-zij gevoel wordt versterkt door de manier van communiceren. Medewerkers ervaren geen (oprechte) mogelijkheid tot inspraak of betrokkenheid bij de besluitvorming. Daarnaast vinden zij het onduidelijk welke stappen door het MT worden gezet en begrijpen zij niet waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt. Dit ervaren gebrek aan transparante communicatie en betrokkenheid leidt ertoe dat de medewerkers in de programmering zich niet serieus genomen voelen. Het onbegrip voor de gemaakte keuzes leidt tot een negatieve betekenisgeving aan de reorganisatie. Mensen trekken zich hierdoor terug.

Daarnaast speelt de inrichting van de nieuwe functies van de medewerkers in de programmering een rol in de wijze waarop zij betekenisgeven aan de veranderingen. De regelgeving en afgebakende taken per functie waren bedoeld om hen in de nieuwe manier van werken te faciliteren, maar zorgen in de praktijk voor rigiditeit. De medewerkers voelen zich beperkt in flexibiliteit en samenwerking. Zij vinden hun functies solistisch en komen door de benodigde hoeveelheid overleg niet toe aan echte sociale interactie, zoals de mogelijkheid om te sparren. Zij missen hierdoor een gevoel van binding met de collega's en organisatie, en denken dat de eilandjescultuur ervoor zorgt dat ze niet gezamenlijk naar één doel toewerken. Het gebrek aan sociale interactie en de doodslaande regelgeving zorgen ervoor dat zij minder betrokken zijn met (het werk van) hun collega's en dit verlaagt hun affectieve betrokkenheid met de organisatie.

Tot slot spelen de hoge ambities en onzekerheid een rol in de manier waarop medewerkers de veranderingen ervaren. Medewerkers in de programmering zijn er niet over uit wat de toekomstige rol van de BU precies moet zijn en vragen zich af waar zij nu naartoe werken. Het MT heeft echter grote ambities en de medewerkers ervaren te weinig ruimte en tijd om deze waar te maken. De stress die zij hierdoor voelen wordt daarnaast vergroot door persoonlijke factoren, zoals moeite met

werk loslaten en prioriteren. Dit tezamen zorgt ervoor dat zij een grote werkdruk voelen, wat een negatieve impact heeft op hun affectieve organisatiebetrokkenheid.

Door deze factoren voelen de medewerkers in de programmering zich eerder belemmerd dan gefaciliteerd in de uitvoering van hun werk sinds de reorganisatie. Vanuit hun werkbetrokkenheid blijven zij zich inspannen voor de implementatie van de veranderingen in hun dagelijkse werk. Echter door de negatieve ervaringen en lage affectieve organisatiebetrokkenheid zijn de medewerkers minder goed in staat om met de veranderingen om te gaan. Kortom: er is ruimte voor verbetering betreffende het faciliteren en betrekken van de medewerkers in het veranderingsproces.

7.2 AANBEVELINGEN

Op basis van de bevindingen en analyse kunnen een aantal aanbevelingen voor de organisatie worden gedaan. In deze paragraaf bespreek ik de praktische implicaties van dit onderzoek en beschrijf ik voor de BU een aantal concrete aanbevelingen.

Aanbeveling 1: zorg voor meer participatie en heldere communicatie

Uit de bevindingen blijkt dat medewerkers duidelijkheid missen in de stappen die het management onderneemt en keuzes niet begrijpen door gebrek aan duidelijke motivatie. Medewerkers voelen zich daardoor niet meegenomen in het proces en dit leidt tot onzekerheid en onbegrip (Bordia et al., 2004; Schweiger & DeNisi, 1991). Goede communicatie kan medewerkers het gevoel geven meegenomen te worden in het proces, waardoor zij beter met de veranderingen kunnen omgaan (Bordia et al., 2004). In de BU besteedt het management al aandacht aan participatie en communicatie door het delen van notulen op intranet, het organiseren van presentaties en bijeenkomsten, zoals de APB. Toch ervaren medewerkers dit niet zo, omdat zij het niet duidelijk vinden wat er met hun inbreng gebeurt. Daarom is vooral expliciete en eerlijke communicatie belangrijk voor het reduceren van onzekerheid en vergroten van begrip tijdens organisatieveranderingen (Babalola, 2012). Medewerkers kunnen niet bij elke beslissing worden betrokken en niet elk idee kan worden uitgevoerd. Dat is niet erg, zolang er concreet wordt gecommuniceerd waarom en wanneer iets (niet) wordt gedaan. Dit vergroot de voorspelbaarheid en controleerbaarheid van (toekomstige) gebeurtenissen voor de organisatieleden (Babalola, 2012).

Aanbeveling 2: creëer binding en vergroot de betrokkenheid

Sinds de reorganisatie voelen medewerkers in de programmering zich minder betrokken met de organisatie. De inrichting van de solistische functies in de programmering, het verlies van oude teams en het tijdgebrek zorgen ervoor dat de medewerkers binding in de organisatie missen. Sociale interactie is belangrijk voor het bevorderen van de betrokkenheid van medewerkers (Buck & Watson, 2002). In de BU lijkt dit gegeven nog sterker te gelden, omdat de medewerkers aangeven sterk gericht te zijn op sociale binding. Daarnaast is dit extra van belang omdat de BU versplinterd is door de vele locaties waar iedereen werkzaam is. Volgens Homan (2006) vindt het grootste deel van betekenisgeving plaats in het informele discours, en is het aan te raden dat leidinggevenden meer deelnemen aan het informele circuit. De focus moet dan niet liggen op de neuzen dezelfde kant op krijgen, maar op het begrijpen hoe gebeurtenissen worden beleefd door de medewerkers. Omdat dit in de BU fysiek lastig haalbaar is, kan het management ook aandacht besteden aan informele bijeenkomsten om de sociale binding te bevorderen (Buck & Watson, 2002). Hiermee wordt niet een personeelsbijeenkomst (APB) bedoeld waarin de reorganisatie wordt besproken, maar bijeenkomsten in informele setting. In de BU kan bijvoorbeeld het 125 jarig jubileum gevierd worden met de medewerkers. Het gaat hier niet om de grootte van het feest, maar om de aandacht voor de onderlinge binding in een andere context dan de dagelijkse werkzaamheden.

Aanbeveling 3: laat de teugels vieren

Met de reorganisatie is een strakke regelgeving tot stand gekomen betreffende de afbakening van de functies in de programmering. In de praktijk voelen de medewerkers zich hierdoor juist belemmerd om hun werk goed uit te voeren. Chia (2014) zegt dat loslaten mogelijkheid geeft om verandering meer te laten 'gebeuren'. Juist rigide regelgeving en routine kan ervoor zorgen dat medewerkers vastzitten. Volgens Jankowski en Marshall (2008) verkleint deze afbakening de ruimte voor sociale interactie. Het loslaten van de regels kan meer ruimte creëren voor flexibiliteit en de gelegenheid geven voor sociale interactie. Goede onderlinge communicatie en sociale interactie tussen de collega's moedigt betere samenwerking aan, bevordert innovatie en breidt kansen uit (Jankowski & Marshall, 2008: 142). Juist in tijden van organisatieverandering is het goed om hier ruimte voor te houden. Medewerkers geven aan nu meer als afzonderlijke eilandjes te werken dan dat zij met elkaar aan de bibliotheek werken. Versoepeling van de strakke regelgeving bevordert medewerkers gezamenlijk naar één doel te laten toewerken.

Aanbeveling 4: wees consistent in het geven van tijd en ruimte

Een algemene les die van de meest succesvolle verandertrajecten kan worden geleerd, is dat het veranderproces door een reeks fasen gaat die een bepaalde tijdsduur nodig hebben (Kotter, 1995). Het overslaan van fasen leidt slechts tot een illusie van snelheid, en veroorzaakt uiteindelijk niet een bevredigend resultaat. In principe is in de beleidsplannen van de BU de tijd en ruimte gegeven om de veranderslag te maken. Toch blijkt uit de bevindingen dat medewerkers tijd- en ruimtegebrek als grote veroorzaker zien van de werkdruk die zij voelen. Daarbij refereren zij aan het gebrek aan mogelijkheid om hun werk überhaupt te kunnen doen en om de veranderingen eigen te maken. Consistentie in wat het management zegt en doet is hier heel belangrijk. Zo wordt in de BU al aandacht besteed aan het tijdgebrek door iedereen te laten tijdschrijven. Medewerkers missen hier echter het voorbeeld van de leidinggevenden, die dit zelf niet doen. Daarnaast staat er in de beleidsplannen dat er ruimte is om fouten te maken, zodat medewerkers naar een ondernemendere manier van werken kunnen toegroeien. Enkelen geven echter aan tijdens hun eerste beoordelingsgesprek afgerekend te zijn op fouten. Het is goed dat de BU ambities heeft, maar een hoge werkdruk zorgt niet voor betere prestaties. Geef daarom de gestelde tijd en ruimte zodat medewerkers zich vrij voelen om de veranderingen eigen te maken.

7.3 IMPLICATIES ONDERZOEK VOOR DE BIBLIOTHEEKSECTOR

Uit dit onderzoek blijkt dat de manier waarop medewerkers van de BU de veranderingen ervaren en hun betrokkenheid met de organisatie grote impact hebben op hoe zij met de veranderingen (kunnen) omgaan. Hoewel dit inzicht verschaft voor de Bibliotheek Utrecht, is het de vraag welke implicaties dit onderzoek heeft voor het bibliotheeklandschap in Nederland. Wat betekent dit voor andere bibliotheken? De technologische, maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen zijn nog volop aan de gang en de komende tijd zal de bibliotheeksector nog in beweging blijven. Elke bibliotheek gaat anders om met deze ontwikkelingen en geeft een eigen invulling aan het heruitvinden van haar bestaansrecht. Maar ondanks dat de gekozen strategieën per bibliotheek verschillen, is elke bibliotheek afhankelijk van de medewerkers die deze veranderingen moeten implementeren in hun dagelijkse werk. Elke bibliotheek heeft de taak haar medewerkers mee te krijgen in de veranderende context. Van dit onderzoek kan worden geleerd dat de aandacht voor de persoonlijke ervaring, binding en betrokkenheid in de organisatie hier een cruciale bijdrage aan kan leveren.

Dit onderzoek is echter gericht op medewerkers die bewust gekozen hebben voor een rol in het nieuwe proces van de BU. Dit impliceert dat zij openstaan voor veranderingen. Toch blijkt dat zij moeite hebben met het maken van de transformatie. Een grote groep die hier nog buiten beschouwing is gelaten, maar in iedere bibliotheek werkzaam is, zijn de medewerkers in de dienstverlening. Dit roept de vraag op hoe deze inzichten voor hen relevant zijn. Hun referentiekader is naar verwachting anders dan die van mensen met een organisatiepositie die meer

betrekking heeft op vernieuwing. Medewerkers in de dienstverlening zijn door de aard van hun werk minder gewend aan verandering en het is mogelijk dat zij veranderen daardoor nog moeilijker vinden dan de medewerkers die centraal staan in dit onderzoek. De ontwikkelingen hebben op korte of lange termijn echter onvermijdelijk invloed op hun werk, doordat er bijvoorbeeld vrijwilligers worden ingezet (wat in diverse bibliotheken al het geval is) of doordat steeds meer digitale vaardigheid van de dienstverlening wordt verwacht. Het zijn veranderingen waarin medewerkers wel mee moeten en geen keuze hebben. Op basis van dit onderzoek verwacht ik dat zij mogelijk nog meer behoefte hebben aan betrokkenheid bij het proces en binding in de organisatie. Aandacht voor hun specifieke ervaring kan een verschil maken in de manier waarop zij mee kunnen komen in het veranderingsproces.

In dit onderzoek komt ook naar voren dat de veranderingen in de organisatie een negatieve impact hebben op de samenwerking. Deze gebrekkige samenwerking leidt mede tot het gevoel van verlies van binding en betrokkenheid. In de BU bestaat dit gevoel al specifiek tussen medewerkers onderling in de programmering. In alle bibliotheken zullen de ontwikkelingen echter vragen om meer samenwerking tussen verschillende groepen, zowel binnen als buiten de organisatie. Aandacht voor de percepties van medewerkers en werken aan de onderlinge binding is in dit geval belangrijk omdat samenwerking tussen mensen met een verschillend referentiekader nog lastiger kan zijn (Weick, 1995). In de nabije toekomst kan bijvoorbeeld generatieverschil problematisch worden. De gemiddelde leeftijd van de bibliotheekmedewerkers is hoog, wat impliceert dat bij het voortbestaan van de bibliotheek op relatief korte termijn nieuwe medewerkers in de organisatie komen. Naar verwachting zijn deze mensen jonger en hebben zij andere opleidingen gedaan, wat zorgt voor verschil in leeftijd, ervaringsjaren en achtergrond (Parker, 2000). Het begrip voor elkaars referentiekader is essentieel in het goed samenwerken. Leren van elkaars verschillende kwaliteiten is zelfs bevorderlijk voor innovatie, wat juist in deze context relevant is (Jankowski & Marshall, 2008). Hoewel verder onderzoek naar de beleving van samenwerking tussen verschillende groepen kan bijdragen aan een beter begrip van dit proces, denk ik dat aandacht voor binding en betrokkenheid hierbij kan helpen omdat mensen hierdoor meer begrip krijgen voor elkaar en samen beter vooruit kunnen komen.

Welke strategie de bibliotheek ook hanteert; de veranderende context vraagt in elke situatie veel van haar medewerkers. Wil de bibliotheek blijven voortbestaan, dan is aandacht voor deze medewerkers essentieel in het maken van de veranderslag. Met de keuze voor dit onderzoek laat ik zien dat het voortbestaan van de bibliotheek voor mij belangrijk is. De bibliotheek is in mijn jeugd een huis geweest waar ik mijn liefde voor taal heb ontdekt en van boeken ben gaan houden. Maar de bibliotheek houdt veel meer in dat het uitlenen van boeken; de medewerkers vervullen belangrijke maatschappelijke taken waar veel diverse groepen in de samenleving baat bij kunnen hebben. Het is een huis voor velen: voor diegenen die moeite hebben met taal, die eenzaam zijn, die ouder worden, of die de wereld beter willen begrijpen. Daarmee zorgt de bibliotheek voor binding in de samenleving. De bibliotheek zoals ik deze omschrijf bestaat echter alleen dankzij haar medewerkers. De binding die zij creëren in de samenleving komt voort vanuit hun grote maatschappelijke betrokkenheid en hun persoonlijke wil dit bij te dragen. Het is daarom van net zo groot belang dat deze binding binnen de organisatie zelf bestaat en blijft behouden ten tijden van verandering. Dit onderzoek heeft laten zien dat het maken van de veranderslag de betrokkenheid van de medewerkers onder druk zet, terwijl dit juist hetgeen is dat hen kenmerkt en laat floreren in hun werk. Aandacht voor de betrokkenheid en ervaring van medewerkers is in alle verandersituaties in de bibliotheek van belang, omdat dit tot een beter begrip leidt van de betekenis van de veranderingen in de praktijk en daardoor de medewerkers beter kunnen meekomen. Ik geloof daarmee dat de inzichten van dit onderzoek relevantie bieden voor de gehele bibliotheeksector en daarmee een bijdrage leveren aan een succesvolle transformering van de bibliotheek.

BIBLIOTHEEK

Dit is het huis waar je kunt leren
over de media of maatschappij
waar je met elkaar kunt debatteren
want hier is de actualiteit nabij.

Dit is het huis waar ieder mag komen
waar hulp is voor wie het niet alleen kan
voor mensen die om steun vragen schromen
de anderstalige, arme, of oudere man.

Dit is het huis waar je kunt ontdekken
muziek, boek, debat, ja verzin het maar
waar je komt voor goede gesprekken
hier komt de samenleving bij elkaar.

Nienke Kooistra, 29 juni 2017.

8 BIBLIOGRAFIE

8.1 LITERATUUR

Abbott, A. (1998). Professionalism and the future of librarianship. *Library Trends, 46*(3), 430-443.

Adler, P. A., & Adler, P. (1987). *Membership roles in field research* (Vol. 6). Sage

Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990) The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology, 63*(1), 1-18.

Alvesson, M. (2000). Social Identity and the problem of loyalty in knowledge intensive companies. *Journal of Management Studies, 37*(8), 1101-1123.

Bablola, S. S. (2013). The impact of commitment and job insecurity on openness to organizational change: The case of Nigerina Civil Aviation Industry. *African Journal of Business Management, 7*(3), 206 - 212.

Balogun, J. & Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies*, *26*(11), 1573-1601.

Bartunek, J. (1984). Changing Interpretative Schemes and Organizational Restructuring: The Case of a Religious Order. *Administrative science quarterly,* 355-372.

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.

Bennebroek Gravenhorst, K. (2002). *Sterke staaltjes van samenwerking. Survey-feedback voor het aanpakken van belemmeringen bij organisatieverandering*. Deventer: Kluwer

Boeije, H. (2010). *Analyseren in kwalitatief onderzoek.*(2e druk) Boom Lemma.

Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V. J. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology, 18*(4), 507-532.

Bostick, S., & Irwin, B. (2014). Library Design in the Age of Technology Planning for a Changing Environment.

Brown, M. & Cregan, C., (2008). Organizational change cynism: the role of employee involvement. *Human Resource Management 47*(4), 667-686.

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

Bryman, A. (2012). *Social research methods.* (4th edition). Oxford University Press.

Buck, J.M. & Watson, J.L. (2002) Retaining staff employees: the relationship between human resources management strategies and organizational commitment. *Innovative Higher Education, 26*(3)*,* 175-193.

Burnes, B. (2004). Emergent change and planned change – competitors or allies? The case of XYZ construction. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(9), 886-902.

Chang, E., (1999). Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and *Turnover Intention. Human Relations, 52*(10), 1257-1278.

Chia, R. (2014). Reflections: In praise of silent transformation–allowing change through 'letting happen'. *Journal of Change Management*, *14*(1), 8-27.

Davis, C. (2008). Librarianship in the 21st century - crisis or transformation? *Public Library Quarterly, 27*(1), 57-82.

Elias, S. M. (2009). Employee commitment in times of change: Assessing the importance of attitudes toward organizational change. *Journal of Management*, *35*(1), 37-55.

Ellemers, N. (2000). *Betrokkenheid bij het werk: een kwestie van verstand of gevoel?*. Universiteit Leiden

Geertz, C. (1973). Chapter: Thick Description: Towards an Interpretative Theory of Culture. *The Interpretation of Cultures*.

Gioia, D. A. (2006). On Weick: An appreciation. *Organization Studies, 27*(11), 1709– 1721.

Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Mangement Journal, 12*(6), 433-448.

Grieves, J. (2010). *Organizational Change. Themes and Issues*. (2nd edition). Oxford: Oxford University Press.

Harris, L.C. & Ogbonna,E. (2002). The unintended consequences of culture interventions: a study of unexpected outcomes. *British Journal of Management, 13*(31), 31-49.

Homan, T. (2006). *Organisatiedynamica.* Den Haag: SDU.

Huy, N. (2002). Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers. *Administrative Science Quarterly, 47*(1), 31-69.

Jankowska, M.A., & Marshall, L. (2004). Why social interaction and good communication in academic libraries matters. *The reference librarian, 40*(83-84), 131-144.

Jaros, S. (1995). An assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of vocational behavior*, *51*(3), 319-337.

Jian, G. (2007). Unpacking unintended consequences in planned organizational changes: A process model. *Management Communication Quarterly, 21*(1), 5-28.

Kapitzke, C. (2001). Information literacy: The changing library. *Journal of Adolescent & Adult Literacy*, *44*(5), 450.

Kasperkovitz, J.M. (2012). Tussenbalans: de bibliotheeksector in 2012. Gemeentelijke bezuinigingen in de periode 2010-2014, effecten en vooruitblik. Eindrapportage in opdracht van het Sectorinstituut Openbare Bibliotheken.

Kotter, J. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review,* 73(1), 59-67.

LeCompte, M. D., & Goetz, J. P. (1982). Problems of Reliabiltiy and Validity in Etnographic Research. *Review of Educational Research, 52*(1), 31-60.

Lofland, J., Snow, D.A., Anderson, L., Lofland, L. H. (2006). *Analyzing social settings*. (fourth edition). Belmont, CA: Wadsworth.

Mael, F. A. and B. E. Ashforth (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification*. Journal of Organizational Behavior, 13*(2), 103- 123.

Martin, M. S. (1994). The changing library environment.

McGuigan, G. S. (2011). Crisis of professionalism in public services: addressing challenges to librarianship from a public administration perspective. *Library Review, 60*(7), 560-574.

Metselaar, E., Cozijnsen, A., Delft, van, P. (2011). *Van weerstand naar veranderbereidheid: over willen, moeten en kunnen veranderen.* Holland Business Publications

Meyer, J. & Allen, N. (1991). A Three Component Model Conceptualization*. Human Resource Management Review, 1*(1) 61-89.

Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace, theory, research and application.* California: Sage publications

Meyer J.P., Allen N.J., & Smith C.A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization, *Journal of Applied Psychology, 78*(4): 538-551.

Miranda, G. F., Gualtieri, F., & Coccia, P. (2010). How the new web generations are changing library and information services. *Medical Reference Services Quarterly*, *29*(2), 132-145.

Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1979) The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior, 14*(2), 224-247

Myers, M. D. (1999). Investigatin Information Systems With Etnographic Research. *Communications of the Association for Information Systems, 2*(23), 1-20.

Nasim, S. & S. Sushil (2011) Revisiting organizational change: exploring the paradox of managing continuity and change, *Journal of Change Management, 11*(2), 185-206.

Parent, J. D., Sullivan, C. C., Hardway, C., & Butterfield, A. D. (2012). A Model and Test of Individual and Organization Factors Influencing Individual Adaptation to Change. *Organization Management Journal, 9*, 216-235.

Perry, J.L. & Wise, L.R. (1990). The Motivational Bases of Public Service, *Public Administration Review*, *50*(1), 367-73.

Pratt, M. G. (2000). The Good, the Bad, and the Ambivalent: Managing Identification among Armway Distributors. *Administrative Science Quarterly, 45*(3), 456-493.

Richardson, L., & St. Pierre, E. A. Writing: a method of inquiry. *Collecting and interpreting qualitative materials, 3*(4), 473.

Savenije, B., & Noord, L. V. (1999). Human resource management in de digitale bibliotheek. *Informatie Professional*, *1999*(3), 12-16.

Schweiger, D.M. & DeNisi, A.S. (1991). *Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment*. *The academy of management journal*, *24*(1), 110-135.

Seligman, L. (2006) Sensemaking throughout adoption and the innovation-decision process. *European Journal of Innovation Management*, *9*(1), 108-120.

Sheldon, M. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, *16*(1), 143-150.

Silverman, D. (2013). *Doing qualitative research.* (2nd edition). London: SAGE publications.

Slocombe, T.E. en Dougherty, T.W. (1998). Dissecting organizational commitment and its relationship with employee behavior. *Journal of business and psychology*, *12*(4) 469-491.

Stensaker, I., & Falkenberg, J. (2007). Making sense of different responses to corporate change. *Human Relations, 60*(1), 137-177.

Walter, S. (2008). Librarians as teachers: a qualitative inquiry inton professional identity. *College & Research Libraries,* 51-71.

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations.* (3rd edition). Sage.

Weick, K.E. (2001). *Making sense of the organization*. Malden: Blackwell

Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science, 16*(4), 409-421.

Wilson, K. M., & Halpin, E. (2006). Convergence and professional identity in the academic library. *Journal of Librarianship and Information Science, 38*(2), 79-91.

Vandenabeele, W. (2007). Toward a Theory of Public Service Motivation: An Institutional Approach. *Public Management Review 9*(4): 545–56.

8.2 OVERIGE BRONNEN

Bibliotheekwerk (2015). *Minder personeel en andere taken.* Geraadpleegd op 12 maart 2017, van: https://www.bibliotheekwerk.nl/inhoud/uploads/2016/07/Publieksversie_arbeidsmarktanalyse.pd

Bibliotheekmonitor (z.d.). *Bezuinigingen gemeenten op subsidies en bijdragen bibliotheken.* Geraadpleegd op 24 juni 2017, van: http://www.bibliotheekmonitor.nl/trends-bibliothekden/organisaties-en-vestigingen/bezuinigingen/item33

Bureaucratie. (2017). In *Dikke Van Dale*. Geraadpleegd op 28 mei 2017, van: http://www.vandale.nl/gratiswoordenboek/betekenis/nederlands/bureaucratie

Centraal Bureau van de Statistiek (11 juni, 2007). *Minder leden van openbare bibliotheken*. Geraadpleegd op 2 maart 2017, van: http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/vrije-tijd-cultuur/publicaties/artikelen/archief/2007/2007-90044-wk.htm

De Bibliotheek Utrecht. (z.d.) *Brandkey en merkbelofte.* Utrecht: Auteur.

De Bibliotheek Utrecht (2016). *Utrecht maakt kennis met de bibliotheek van de 21e eeuw.* Brandsheet. Utrecht: Auteur.

De Bibliotheek Utrecht. (2015). *Ondernemingsplan 2015-2020*. Ondernemingsplan. Utrecht: Auteur.

De Bibliotheek Utrecht (2016). *Reorganisatieplan.* Reorganisatieplan Utrecht: Auteur.

De Bibliotheek Utrecht (z.d.). *Taakverdeling Team Expertise lijn 1.* Taakverdeling A. Utrecht: Auteur.

De Bibliotheek Utrecht (z.d.). *Taakverdeling Team Expertise lijn 2.* Taakverdeling B. Utrecht: Auteur.

Deckers, J. (2010, 1 mei). *Bibliothecarissen en hun beroepsethos.* Geraadpleegd op 16 maart 2017 van: http://www.tenaanval.nl/bibliothecarissen-en-hun-beroepsethos/

Fest, I. (2015). *De nieuwe bibliotheek.* Geraadpleegd op 12 maart 2017, van: https://www.bibliotheek.nl/thema/design-en-kunst/culturele-gebouwen/de-nieuwe-bibliotheek.html

Kaaij, van de, M. (2014, 21 januari). *De bibliotheek: voor boeken, volksverheffing en voetmassage.* Geraadpleegd op 1 maart 2017, van: https://www.trouw.nl/home/de-bibliotheek-voor-boeken-volksverheffing-en-voetmassage~adaf90f5/

Overheid. (2015). *Wet stelsel openbare bibliotheekvoorzieningen.* Geraadpleegd op 15 maart 2017, van: http://wetten.overheid.nl/BWBR0035878/2015-01-01

Public Spirit. (2016). *Functieprofiel directeur Vereniging van Openbare Bibliotheken.* Geraadpleegd op 15 maart 2017, van: http://www.debibliotheken.nl/fileadmin/documenten/vereniging/2016_functieprofiel-directeur_VOB_PublicSpirit.pdf

Sociaal en Cultureel Planbureau (2011). *Algemeen*. Geraadpleegd op 2 maart 2017, van: http://www.scp.nl/Onderzoek/Tijdsbesteding/Hoe_lang_en_hoe_vaak/Vrije_tijd/Mediagebruik/Algemeen op

Statline (2016, 22 juli). *Openbare bibliotheken*. Geraadpleegd op 27 februari 2017, van: http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=70763ned&D1=a&D2=a&HDR=T&STB=G1&VW=T

Vereniging Openbare Bibliotheken. (2015). *Grijps de kansen van de nieuwe bibliotheekwet! Uitleg bij de Wet stelsel openbare bibliotheekvoorzieningen (Wsob)*. Geraadpleegd op 5 juli 2017, van: http://www.debibliotheken.nl/fileadmin/documenten/vereniging/2015_bibliotheekwet_grijp-de-kansen-van-de-nieuwe-wsob_vob_printversie.pdf

Waard, de, P. (2014, 21 januari). *Sluiting bibliotheken verarmt* Nederland. Geraadpleegd op 27 februari 2017, van: http://www.volkskrant.nl/politiek/-sluiting-bibliotheken-verarmt-nederland~a3580884/

Walstra, E. (2015, 10 december). *Grote uittocht onder bibliothecarissen.* Geraadpleegd op 13 maart 2017, van: http://www.binnenlandsbestuur.nl/ambtenaar-en-carriere/nieuws/grote-uittocht-onder-bibliothecarissen.9504170.lynkx

9 APPENDIX