

Vlogs als communicatiestrategie ten tijde van organisatieverandering

Een interpretatief onderzoek naar de betekenis die medewerkers van de gemeente De Bilt geven aan vlogs als communicatiemiddel binnen het verandertraject naar Zaakgericht Werken

Masterscriptie

Fere van Diggelen (3922243)

Onder begeleiding van Jeroen Vermeulen & Evelien Vink

Msc Organisaties, Verandering en Management

27 augustus 2018



Universiteit Utrecht

Samenvatting

De gemeentelijke organisatie van de gemeente De Bilt bevindt zich in een roerige tijd. Niet alleen is De Bilt recent overgestapt van een hiërarchische organisatiestructuur die werkt met afdelingen naar een meer gelijkwaardige structuur die werkt met multidisciplinaire teams, ook zijn ze zaakgericht gaan werken. Zaakgericht Werken is een ICT-strategie waarbij dossiers niet op afdelingsniveau, maar op zogenaamd zaakniveau worden geordend. Dit betekent in de praktijk dat een zaak niet meer door verschillende afdelingen en in verschillende dossiers gedocumenteerd hoeft te worden, maar dat alle relevante informatie in één dossier beschreven staat. Om deze ICT-strategie binnen deze roerige context op een goede manier te implementeren, zet de gemeente De Bilt flink in op de communicatie met haar medewerkers. De Bilt maakt in deze communicatiestrategie gebruik van vlogs. Vloggen binnen de interne communicatie is voor de gemeente De Bilt een experiment waarvan het resultaat onzeker is. Dit is waar dit onderzoek vanuit een interpretatieve onderzoeksbenadering op focust. Aan de hand van 14 semigestructureerde interviews met respondenten uit de gemeente De Bilt geeft dit onderzoek antwoord op de vraag:

“Welke betekenis geven medewerkers van de gemeente De Bilt aan vlogs als communicatiemiddel binnen het verandertraject naar Zaakgericht Werken?”

Aan de hand van theoretische concepten, afkomstig uit de communicatie- en organisatiewetenschap, beschrijft dit onderzoek een zestal inzichten die in de evaluatie van het vlogtraject mee kunnen worden genomen. Dit is ten eerste het inzicht dat een deel van de respondenten de vlogs beschouwt als een instrument om informatie over het traject op een tijd- en plaatsonafhankelijke manier over te dragen. Dit vinden de respondenten een positieve bijdrage van het gebruik van vlogs in de verandering omdat ze hierdoor betrokken worden bij het traject. Ten tweede het inzicht dat een deel van de respondenten de vlogs beschouwt als een instrument dat door informatie te zenden bijdraagt aan inzicht over het proces. Dit vinden deze respondenten een positieve bijdrage van het gebruik van vlogs in de verandering, omdat dit inzicht zorgt voor begrip voor de noodzaak en het belang van de veranderingen. Ten derde het inzicht dat een deel van de respondenten de vlogs beschouwt als communicatiemiddel dat te weinig stilstaat bij de perceptie van medewerkers op de verandering. Dit vinden deze respondenten een minder positieve bijdrage van het gebruik van vlogs omdat mensen hun gevoelens niet kunnen uiten. Ten vierde het inzicht dat een deel van de respondenten de vlogs beschouwt als een middel dat gelijkwaardige communicatie bewerkstelligt. Dit vinden zij een positieve bijdrage van het gebruik van vlogs, omdat dit hen betreft bij de verandering. Daarnaast kunnen ze hierdoor gemakkelijk de verbinding

met anderen aangaan. Ten vijfde het inzicht dat een deel van de respondenten de vlogs beschouwt als een middel om te verbinden. Dit vinden deze respondenten een positieve bijdrage van het gebruik van vlogs, omdat dit hen het gevoel geeft onderdeel van de verandering te zijn. En ten zesde het inzicht dat een deel van de respondenten de vlogs beschouwt als een communicatiemiddel dat niet authentiek is omdat de inhoud te gemaakt overkomt. Dit vinden deze respondenten geen negatief punt, maar om authentiek te zijn stellen ze wel dat het vlogtraject spontaner uitgevoerd zou moeten worden.

Inhoudsopgave

Samenvatting	2
1. Inleiding	6
1.1 Aanleiding	6
1.1.1 Verandering in manier van communiceren	6
1.1.2 Veranderingen in de gemeente De Bilt	7
1.2 Probleemstelling	9
1.3 Doelstellingen en onderzoeksvraag	11
1.4 Relevantie	12
1.4.1 Wetenschappelijke relevantie	12
1.4.2 Praktische relevantie	13
1.5 Leeswijzer	13
2. Theoretisch kader	14
2.1 Twee perspectieven op organisatieverandering	15
2.1.1 Geplande verandering en de beheersing van het traject	15
2.1.2 Emergente verandering en betekenisgeving door actoren	16
2.1.3 Samenvatting	17
2.2 Bereidheid tot veranderen	19
2.2.1 Individuele bereidheid tot veranderen	19
2.2.2 De impact van gedegen communicatie op de bereidheid tot veranderen	22
2.2.3 Samenvatting	25
2.3 Sociale media en organisatieverandering	26
2.3.1 De impact van sociale media op organisatieverandering	26
2.3.2 De impact van vlogs op organisatieverandering	29
2.3.3 Samenvatting van theoretisch kader	30
3. Methodologie	32
3.1 Onderzoeksbenadering	32
3.1.1 Kwalitatief interpretatieve onderzoeksbenadering	32
3.1.2 Onderzoeksstrategie	32
3.2 De dataverzameling	33
3.2.1 Selectiecriteria respondenten	33
3.2.2 Open- en semigestructureerde interviews	35
3.3 De data-analyse	35
3.4 Kwaliteitscriteria	36
3.4.1 Betrouwbaarheid en validiteit	37
3.4.2 Reactiviteit: de reflectie op mijn rol als onderzoeker	37

4. Bevindingen	39
4.1 Vorm vlogs	40
4.1.1 Vlogs zijn goede informatieoverdrager	41
4.1.2 Vlogs communiceren informatie met beeld	42
4.1.3 Vlogs zijn geen informatieoverdrager	43
4.1.4 Vlogs zijn geen interactief middel	44
4.1.5 Tussentijdse conclusies	45
4.2 Inhoud vlogs	46
4.2.1 Vlogs geven inzicht in veranderproces	47
4.2.2 Vlogs bieden gelijkwaardige communicatie	48
4.2.3 Vlogs focussen niet op de perceptie van medewerkers	49
4.2.4 Vlogs tonen vertekend beeld van de situatie	50
4.2.5 Tussentijdse conclusies	52
4.3 Toon vlogs	53
4.3.1 Vlogs zijn informeel	54
4.3.2 Vlogs zijn niet authentiek	55
4.3.3 Tussentijdse conclusies	56
5. Wetenschappelijke analyse	58
5.1 Vlogs als informatieoverdrager	59
5.1.1 Vlogs zijn goede informatieoverdrager	59
5.1.2 Vlogs staan te weinig stil bij perceptie van medewerkers	61
5.2 Vlogs als middel om de verbinding aan te gaan	62
5.3 Vlogs als authentiek middel	63
6. Conclusie	65
6.1 Beantwoording van hoofdvraag	65
6.1.1 Samenvatting bevindingen	65
6.1.2 Overeenkomsten met de literatuur en probleemstelling	66
6.1.3 Aanvullingen op de literatuur en probleemstelling	67
6.2 Aanbeveling vlogs als communicatiestrategie ten tijde van verandering	68
6.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	68
7. Bibliografie	70
7.1 Literatuur	70
7.2 Overige bronnen	72
8. Bijlagen	73
8.1 Overzicht kenmerken respondenten	73
8.2 Topiclijst	74
8.3 Codeboom	75
8.4 Introductieemail respondenten	79

1. Inleiding

"Moeten we wel gaan vloggen in onze interne communicatie? Ik bedoel, misschien is het wel gewoon een trend en gaan we iets doen zonder dat we er goed over hebben nagedacht." (Projectleider Zaakgericht Werken, gemeente De Bilt, Oriënterend Gesprek, 5 april 2018)

Dit onderzoek richt zich op de interne communicatie binnen het verandertraject naar Zaakgericht Werken van de gemeente De Bilt. In hun verandertraject naar Zaakgericht Werken gebruikt de gemeente De Bilt, naast meer traditionele communicatiemiddelen zoals een projectpagina op Intranet, workshops en lunchbijeenkomsten, vlogs om met haar medewerkers te communiceren. Vloggen binnen de interne communicatie is voor de gemeente De Bilt een experiment waarvan het resultaat onzeker is. Dit is waar dit onderzoek op focust.

In deze inleiding schets ik eerst de aanleiding en context van dit onderzoek (1.1). In paragraaf 1.1.1 beschrijf ik de context waarin vlogs zijn ontstaan als communicatiemiddel. In paragraaf 1.1.2 presenteer ik vervolgens de contextbeschrijving van de situatie in de gemeente De Bilt. Hierna licht ik de probleemstelling toe (1.2). Vervolgens presenteer ik de onderzoeksvraag en doelstellingen (1.3) en expliciteer ik de relevantie van het onderzoek (1.4). Het hoofdstuk sluit ik af met de leeswijzer van dit onderzoeksverslag (1.5).

1.1. Aanleiding

1.1.1. Verandering in manier van communiceren

Onze manier van communiceren heeft in de eenentwintigste eeuw door de komst van het Web 2.0 een enorme verandering ondergaan. Web 2.0 verwijst naar de ontwikkeling van het internet tot een medium dat tot gebruikersparticipatie en -interactie uitnodigt (Lister, Dovey, Giddings, Grant & Kelly, 2009). Waar we voorheen alleen via brieven, telefoon of in persoon communiceerden, is het door de komst van het Web 2.0 nu ook mogelijk om via sociale mediaplatforms zoals WhatsApp, Facebook, Twitter en Instagram vierentwintig uur per dag in contact te staan met anderen. Niet alleen heeft dit de mogelijkheden om te communiceren uitgebreid, ook heeft het de focus verlegd van communiceren met tekst naar communiceren met beeld. Door de komst van smartphones zijn veel mensen daarnaast in het bezit van een camera en zijn ze vrijwel altijd aangesloten op het internet, waardoor elke amateur de mogelijkheid heeft om

foto's en filmpjes te maken en ze online te delen en te bekijken (Gao, Tian, Huang & Yang, 2010).

Deze 'beeldrevolutie' heeft ervoor gezorgd dat de mogelijkheden om jezelf te uiten enorm zijn gegroeid (Nicholson-Cole, 2005). De mogelijkheden voor het creëren en delen van content heeft geleid tot het zelf produceren van content (Lister et al., 2009). Een van de nieuwste vormen van *user-generated content* zijn video-weblogs, verkort vlogs. Van oorsprong zijn vlogs videoverslagen waarin een persoon zijn leven van dag tot dag toont, zoals in een dagboek (Gao et al., 2010). Rondom vlogs is op websites zoals Youtube door de jaren heen een netwerk ontstaan waarbij vloggers en volgers op elkaar reageren. Er wordt hier niet alleen met, maar ook over de video's gecommuniceerd (Lister et al., 2009).

De inzetbaarheid van deze vlogs beperkt zich niet tot de persoonlijke sfeer. Steeds meer organisaties zien het persoonlijke en interactieve karakter van vlogs als mogelijkheid om mensen te bereiken, zowel voor externe marketingdoeleinden als binnen de interne organisatiecommunicatie (Lister et al., 2009).

1.1.2. De veranderingen in de gemeente De Bilt

Een organisatie die experimenteert met vloggen binnen de interne organisatiecommunicatie is de gemeente De Bilt. De gemeente De Bilt gebruikt vlogs als communicatiemiddel binnen hun verandertraject naar Zaakgericht Werken. In januari 2018 is De Bilt begonnen met de implementatie van Zaakgericht Werken. Zaakgericht Werken is een ICT-strategie waarbij dossiers niet op afdelingsniveau, maar op zogenaamd zaakniveau worden geordend. Dit betekent in de praktijk dat een zaak, zoals een aanvraag voor een speeltuin, niet meer door verschillende afdelingen en in verschillende dossiers gedocumenteerd hoeft te worden, maar dat alle relevante informatie in één dossier beschreven staat. Het doel hiervan is dat alle betrokken partijen de informatie gemakkelijk terug kunnen vinden en kunnen aanvullen (Plan van aanpak Zaakgericht Werken, voor de goede zaak, oktober 2017).

De implementatie van deze nieuwe manier van werken gebeurt binnen een roerige context. De gemeente De Bilt is namelijk kort voor de implementatie van Zaakgericht Werken overgestapt van een hiërarchische organisatiestructuur naar een meer gelijkwaardige structuur. In deze nieuwe structuur hebben medewerkers meer verantwoordelijkheid gekregen, is de managementlaag verkleind en zijn de mensen in multidisciplinaire gebiedsteams gaan werken (Organisatieboek Gemeente de Bilt, verbinden en prioriteren, 2017). Deze structuurverandering heeft veel voor de mensen op de werkvloer veranderd. De afdelingen die ingericht waren op specialismen hebben plaats moeten maken voor multidisciplinaire gebiedsteams. Dit betekent in de praktijk

dat mensen met nieuwe collega's moeten samenwerken. Ook zijn de taken veranderd. Waar er eerst specialisten waren voor bepaalde taken, zijn deze taken nu over de verschillende gebiedsteams verdeeld.

Deze verandering moet er uiteindelijk voor gaan zorgen dat de mensen bij elkaar worden gebracht die aan hetzelfde proces werken en dat een zaak in zijn geheel binnen een gebiedsteam afgehandeld kan worden (Organisatieboek Gemeente de Bilt, verbinden en prioriteren, 2017; Oriënterend gesprek opdrachtgever Zaakgericht Werken, 11 april 2018). Hoewel deze verandering uiteindelijk meer transparantie, meer zelfsturing op het werk en meer vrijheid om tijd- en plaatsafhankelijk te werken bewerkstelligt, heeft dit in eerste instantie veel inspanning van de medewerkers (Plan van aanpak Zaakgericht Werken, voor de goede zaak, oktober 2017). Hier is de gemeente De Bilt zich bewust van (Plan van aanpak Zaakgericht Werken, voor de goede zaak, oktober 2017). Om de implementatie van deze nieuwe manier van werken op een zo goed mogelijke manier te begeleiden heeft de gemeente De Bilt daarom geïnvesteerd in een projectteam met drie externe leden. Het team bestaat uit een projectleider die afkomstig is van consultancybureau KBenP. De projectleider heeft ruimschoots ervaring met de implementatie van Zaakgericht Werken. De projectleider heeft samen met de gemeente twee trainees aangenomen die ook onderdeel zijn van het projectteam en helpen bij de implementatie (Plan van aanpak Zaakgericht Werken, voor de goede zaak, oktober 2017).

Dit projectteam heeft bij de start van het traject een duidelijk plan van aanpak opgesteld. Hierin staan onder andere de projectdoelen, de projectresultaten en een duidelijk tijdspad beschreven. Daarnaast is er een communicatieaanpak Zaakgericht Werken opgesteld die door het projectteam intern gebruikt werd. Hierin staat dat het in alle communicatie-uitingen duidelijk moet zijn dat Zaakgericht Werken onderdeel uitmaakt van de veranderende organisatiestructuur en niet weer iets extra's is. Daarnaast staat er beschreven dat er een niet te rooskleurig beeld van de situatie geschetst moet worden, maar dat ook de nadelen van de verandering aandacht verdienen. Als laatste staat er beschreven dat de communicatie zich moet richten op het participatieve karakter van de verandering, passend bij de nieuwe structuur waarin medewerkers meer gelijkwaardig aan elkaar zijn (Communicatieplan Zaakgericht Werken, 2017; Oriënterend gesprek opdrachtgever, 11 april 2018).

Om aan deze elementen te voldoen werkt het projectteam vanuit een duidelijk veranderverhaal. Dit verhaal moet uitleggen waarom de directie ervoor kiest de implementatie op dit moment te doen. Vervolgens moet dit "waarom" worden vertaald naar wat de voordelen zijn voor de individuele medewerker (Plan van aanpak Zaakgericht Werken, voor de goede zaak, oktober 2017). Het projectteam heeft om deze boodschap kracht bij te zetten besloten om samen met andere collega's te gaan vloggen over de

implementatie van het verandertraject. In deze vlogs geven zij informatie over het veranderproces en roepen zij medewerkers op om actief te participeren in het verandertraject.

1.2. Probleemstelling

Oriënterende gesprekken met de drie leden van het projectteam tonen aan dat het team zich er van bewust is dat Zaakgericht Werken een ingrijpende organisatieverandering is. Projectteamlid Suzanne (namen zijn pseudoniemen) ziet de implementatie van Zaakgericht Werken niet alleen als een verandering van het systeem, maar meer als een verandering in werkwijze en gedrag (Oriënterend gesprek projectteamlid Suzanne, 8 mei 2018). Een oriënterend gesprek met de projectleider toont aan dat hij zich er van bewust is dat niet alleen de werkwijze van medewerkers verandert, maar dat ook hij inziet dat de context van de recente verandering naar het werken in multidisciplinaire gebiedsteams ervoor zorgt dat er veel tegelijkertijd op medewerkers afkomt en dat weerstand tegen de implementatie op de loer ligt (Oriënterend gesprek projectleider, 5 april 2018).

Uit de oriënterende gesprekken met de projectleider blijkt dat hij, uitgaande van deze visie op de verandering, een nieuwe onconventionele manier zocht om de medewerkers zoveel mogelijk bij de verandering te betrekken en om een relatie op te bouwen met de medewerkers. Om hem in zijn keuze te adviseren heeft hij mediaproductiebedrijf Public Cinema in de arm genomen (Oriënterend gesprek projectleider, 5 april 2018). Public Cinema heeft geadviseerd om naast de meer traditionele communicatiemiddelen zoals een projectpagina, lunchbijeenkomsten en workshops, de geluiden uit de eigen organisatie centraal te stellen met behulp van een vlogtraject. In oriënterende gesprekken met de adviseur van Public Cinema, de filmmaker van Public Cinema die het vlogtraject heeft ondersteund en het projectteam komen de redenen voor de keuze van een vlogtraject naar voren. Ten eerste noemen zij het authentieke karakter van de vlogs als reden waarom vloggen volgens hen past binnen de communicatie over de implementatie van het Zaakgericht Werken. Het authentieke karakter van vlogs kan er volgens hen voor zorgen dat het 'echte en eerlijke' verhaal verteld wordt (Oriënterend gesprek projectleider, 5 april 2018; Oriënterend gesprek projectteamlid Justien, 30 april 2018; Oriënterend gesprek projectteamlid Suzanne, 8 mei 2018; Oriënterend gesprek adviseur Public Cinema 14 mei 2018; Oriënterend gesprek filmmaker Public Cinema, 14 mei 2018). De projectleider is ervan overtuigd dat je bij een grootschalige implementatie de verandering niet moet verkopen, maar dat je juist de kwetsbaarheden en kritische punten van het traject moet benoemen. Hij heeft het idee dat wanneer er op een authentieke en eerlijke manier over de

verandering gesproken wordt, er meer bereidheid tot veranderen ontstaat omdat mensen weten wat er gaat komen. Het authentieke karakter van vlogs ziet hij als een strategie om dit eerlijke verhaal te ondersteunen (Oriënterend gesprek projectleider Zaakgericht Werken, 5 april 2018).

Een tweede argument dat zij geven voor het gebruik van de vlogs is dat de vlogs volgens hen een middel zijn om de relatie aan te gaan met de medewerkers die moeten gaan veranderen. Omdat de leden van het projectteam de vloggers in de organisatie zijn, gaan zij op pad met de camera om de geluiden uit de organisatie op te halen en in beeld te brengen. Omdat de leden van het projectteam in gesprek gaan met de medewerkers bouwen zij een relatie op van waaruit ze ook meer bereidheid tot veranderen kunnen bewerkstelligen op de werkvloer, zo stellen zij (Oriënterend gesprek projectleider, 5 april 2018; Oriënterend gesprek projectteamlid Justien, 30 april 2018; Oriënterend gesprek projectteamlid Suzanne, 8 mei 2018; Oriënterend gesprek adviseur Public Cinema 14 mei 2018; Oriënterend gesprek filmmaker Public Cinema, 14 mei 2018).

Het gebruik van vlogs in de verandercommunicatie kan dus in hun ogen een positieve bijdrage leveren aan de bereidheid tot veranderen. De vlogs maken het mogelijk om medewerkers bij de verandering te betrekken, de relatie met medewerkers op te bouwen, en de medewerkers van zoveel mogelijk authentieke en eerlijke informatie te voorzien. In de oriënterende gesprekken komt echter ook naar voren dat de projectleider inziet dat de dingen op de werkvloer anders ervaren kunnen worden dan dat hij ze bedenkt. Hoewel de gemeente De Bilt bij dit traject nadrukkelijk nadenkt over de toon en de communicatiemiddelen waarmee de veranderboodschap gezonden wordt, geeft hij aan dat je er bij verandercommunicatie niet van uit kunt gaan dat de bedoelde boodschap ook zo wordt overgenomen door de ontvangers (Oriënterend gesprek projectleider Zaakgericht Werken, 5 april 2018). Omdat hij nog nooit eerder met vlogs heeft gewerkt, wil hij graag inzicht in die manier waarop de vlogs ontvangen worden door de medewerkers (Oriënterend gesprek projectleider Zaakgericht Werken, 5 april 2018).

Uitgaande van deze kwestie focus ik in dit onderzoek op de betekenis die medewerkers van de gemeente De Bilt geven aan de vlogs als communicatiemiddel binnen het verandertraject. Betekenisgeving is een centraal concept in de organisatiwetenschap dat in 1985 is geïntroduceerd door Karl E. Weick. Weick (1995) stelt dat aan elk sociaal fenomeen menselijke interpretatie ten grondslag ligt. Deze interpretatie wordt gevormd doordat mensen actief betekenisgeven aan impulsen die op hen afkomen (Weick, 1995). Omdat mensen een beperkte hoeveelheid stof op kunnen nemen scheiden ze de dingen die belangrijk voor hen zijn van dingen die minder belangrijk voor hen zijn (Weick, Sutcliffe en Obstfeld, 2005). Hieruit vormen zij hun interpretatie van de wereld om zich heen. Door in dit onderzoek te focussen op de

betekenis die medewerkers van de gemeente De Bilt geven aan vlogs kan inzicht verkregen worden in de manieren waarop de vlogs ervaren worden door de ontvangers. Dit onderzoek geeft hiermee inzichten die gebruikt kunnen worden in de evaluatie van het gebruik van de vlogs, iets dat inspeelt op de wens van de projectleider.

1.3. Doelstellingen en onderzoeksvraag

Tijdens de oriënterende gesprekken met de leden van het projectteam werd duidelijk dat de vraag zich zou gaan richten op de manier waarop de medewerkers van de gemeente De Bilt betekenisgeven aan vlogs als communicatiemiddel binnen het verandertraject naar Zaakgericht Werken. Om binnen de geschetste context een antwoord te vinden op deze vraag heb ik een praktisch, intellectueel en persoonlijk doel opgesteld.

De praktische doelstelling van dit onderzoek is om aan de hand van de betekenissen die de medewerkers geven inzicht te krijgen in handvatten die bruikbaar zijn voor de evaluatie van het gebruik van vlogs als communicatiemiddel binnen het verandertraject. De intellectuele doelstelling is om met de inzichten van dit onderzoek het gebruik van sociale communicatiemiddelen, zoals vlogs, beter te kunnen begrijpen binnen het wetenschappelijke domein van de organisatiestudies. In de wetenschappelijke relevantie ga ik hier verder op in. Vanuit mijn media- en communicatieachtergrond is de persoonlijke doelstelling om, mits zinvol, literatuur uit de media- en communicatiewetenschap te gebruiken als aanvulling op literatuur uit de organisatiewetenschap om daarmee in dit onderzoek een brug te slaan tussen deze twee onderzoeksvelden.

Op basis van de probleem en doelstellingen heb ik de volgende hoofdvraag geformuleerd:

"Welke betekenis geven medewerkers van de gemeente De Bilt aan vlogs als communicatiemiddel binnen het verandertraject naar Zaakgericht Werken?"

De onderzoeksvraag bestaat uit verschillende elementen die operationalisering behoeven. De elementen betekenisgeving en het verandertraject naar Zaakgericht Werken lichtte ik reeds toe. De keuze voor de focus op vlogs komt, naast de wens van de projectleider om het gebruik ervan te kunnen evalueren, voort uit het feit dat onderzoek uitwijst dat gedegen communicatie, en specifiek sociale media, een significante impact kunnen hebben op het resultaat van de verandering (Barrett, 2002; Elving, 2005; Hodges 2016; Johansson & Heide, 2008; Lewis 1999). Door in het onderzoek te focussen op de betekenissen die er aan het communicatiemiddel vlogs ten tijde van verandering worden gegeven, kan ik dit onderzoeksveld, passend bij de wetenschappelijke

doelstelling van dit onderzoek, aanvullen met inzichten over het communicatiemiddel vlogs.

Onder medewerkers versta ik in dit onderzoek de mensen die zaakgericht gaan werken. Dit zijn uitvoerende professionals met verschillende achtergronden en functies. Om een zo divers mogelijke groep te selecteren is gekeken naar de man-vrouwverhouding, leeftijdsverhouding, senioriteitsverhouding en ervaring met veranderingen. Deze respondentcriteria bespreek ik verder in het methodologiehoofdstuk van dit onderzoeksverslag.

1.4. Relevantie

1.4.1. Wetenschappelijke relevantie

Empirisch onderzoek heeft meerdere malen aangetoond dat goed gemanagede communicatie ten tijde van een verandering een positief impact kan hebben op de individuele bereidheid tot veranderen. Onderzoek toont bijvoorbeeld een directe relatie aan tussen gedegen verandercommunicatie en een verminderde angst voor de verandering (Rafferty & Resubog, 2010). Ook toont onderzoek aan dat gedegen communicatie een positief effect heeft op de onzekerheid van medewerkers (Allen, Jimmieson, Bordia & Irmer, 2007) en het de zelfredzaamheid in de omgang met de veranderingen vergroot (Parker, Jimmieson en Johnson, 2013).

Verder toont onderzoek aan dat communicatie kan helpen om de reactie van werknemers op de verandering te vormen. Een studie van Jimmieson en White (2011) geeft aan dat gedegen communicatie de werknemers helpt om de verandering te steunen en er op in te kunnen spelen (Jimmieson & White, 2011). Slecht gemanagede communicatie resulteert daarentegen in geruchten en weerstand tot de verandering (Elving, 2005). Het is hierbij wel van belang dat de communicatie goed gemanagede wordt. Onderzoek toont aan dat goed gemanagede communicatie per organisatie en per organisatieverandering verschil. Het moet immers passen bij de cultuur en identiteit van de organisatie. Zo weten we uit onderzoek dat goed gemanagede communicatie inhoudt dat mensen goed worden geïnformeerd (Barret, 2002) Ook zijn er onderzoekers die pleiten voor communicatie die ruimte biedt aan de verschillende percepties van mensen op de verandering (Simoes & Esposito, 2014). Daarnaast toont onderzoek niet alleen aan dat het van belang is wat er verteld wordt, maar ook via welk medium (Elving, 2005). Door in dit onderzoek te focussen op de vraag hoe er door medewerkers van de gemeente De Bilt betekenis wordt gegeven aan het communicatiemiddel vlogs ten tijde van verandering, kan dit onderzoek inzichten geven in de manier waarop sociale media

zoals vlogs een rol kunnen spelen in de interne organisatiecommunicatie die gaat over verandering.

1.4.2. Praktische relevantie

Naast dat dit onderzoek voor de wetenschap relevant kan zijn, is dit onderzoek ook relevant voor de praktijk. Naast de genoemde mogelijkheid voor de gemeente De Bilt om de uitkomsten mee te nemen in de evaluatie van het gebruik van vlogs in hun verandertraject, kunnen de uitkomsten van dit onderzoek eveneens relevant zijn voor andere organisaties die gebruik willen maken van vlogs in de interne (verander)communicatie. Hoewel de uitkomsten van dit onderzoek niet gegeneraliseerd kunnen worden vanwege de specifieke casus, kunnen de bevindingen wel bruikbaar zijn in de afweging van de keuze voor het inzetten van vlogs binnen de interne communicatie (Vlyvbjerg, 2006). Voor de gemeente De Bilt, maar ook voor bedrijven zoals Public Cinema, is dit interessant omdat het hen handvatten geeft voor de (door)ontwikkeling van (advies- en ondersteuning) van vlogtrajecten in de interne organisatiecommunicatie.

1.5. Leeswijzer

In het tweede hoofdstuk van dit onderzoek presenteer ik het theoretisch kader van mijn onderzoek. In het derde hoofdstuk bespreek ik de methodologische overwegingen. In hoofdstuk vier bespreek ik de resultaten. Deze presenteer ik, aan de hand van een sectie waarin ik de bevindingen bespreek, gevolgd door een sectie met een wetenschappelijke analyse. In hoofdstuk vijf trek ik conclusies op basis van de analyseresultaten. Daarin beantwoord ik de hoofdvraag, geef ik een aanbeveling voor De Bilt en geef ik suggesties voor vervolgonderzoek. Na deze secties volgen de bijlagen.

2. Theoretisch kader

Passend bij de probleem-, vraag-, en doelstellingen van dit onderzoek beschrijf ik in dit hoofdstuk theoretische concepten waartoe ik in de wetenschappelijke analyse mijn bevindingen verhoud. Om te voldoen aan mijn wetenschappelijke doelstelling om het sociale fenomeen vlogs als communicatiemiddel ten tijde van verandering beter te begrijpen binnen de organisatiewetenschap onderscheid ik in paragraaf 2.1 twee perspectieven op organisatieverandering. In 2.1.1 ga ik in op het klassieke perspectief op veranderen dat ervan uitgaat dat veranderingen te plannen en te beheersen zijn. In 2.1.2 ga ik in op het nieuwe perspectief op veranderen, dat ervan uitgaat dat veranderingen een emergent proces zijn waarin actoren actief betekenis geven aan de verandering. Door deze perspectieven te gebruiken in de wetenschappelijke analyse plaats ik het fenomeen vlogs als communicatiemiddel ten tijde van verandering in een kader van organisatiewetenschappelijke literatuur.

Passend bij de praktische doelstelling van dit onderzoek om de betekenissen die de medewerkers van de gemeente De Bilt geven aan de vlogs te kunnen gebruiken voor de evaluatie van het gebruik van vlogs in het verandertraject, bespreek ik in paragraaf 2.2 het concept 'bereidheid tot verandering'. Onderzoek toont aan dat de bereidheid tot verandering een aangetoonde impact heeft op het succes van de gehele verandering (Oreg, Vakola & Armenakis, 2011; Bartunek, Rousseau, Rudolph & DePalma, 2006; George & Jones, 2001). Hoe de bevindingen van dit onderzoek zich tot dit concept verhouden, biedt handvatten voor de evaluatie van het gebruik van vlogs in het verandertraject. In paragraaf 2.2.1 ga ik in op het concept individuele bereidheid tot veranderen en de elementen zelfstandigheid, controle op werkzaamheden, betekenisvol werk, vertrouwen in het management, vertrouwen in eigen vermogens, persoonlijke ontwikkeling, consistentie, en persoonlijke factoren zoals de geschiedenis van de werknemer of individuele gereedheid tot veranderen, die volgens de literatuur invloed uitoefenen op de individuele bereidheid tot veranderen. Daarna ga ik in paragraaf 2.2.2 dieper in op de impact van gedegen communicatie op de individuele bereidheid tot veranderen. Hierin beschrijf ik vier elementen, te weten: overtuiging van het belang van de verandering, de dialoog aangaan, een oprechte en authentieke toon en een inhoud die overeenkomt met de perceptie van de medewerkers, die de verandercommunicatie volgens de literatuur gedegen maken.

Omdat de vraag- en probleemstelling van dit onderzoek zich focussen op het sociale medium 'vlogs', benoem ik in paragraaf 2.3 de kenmerken waarmee sociale media en specifiek vlogs in de literatuur worden beschreven, die impact kunnen hebben ten tijde van organisatieverandering. In paragraaf 2.3.1 presenteer ik eerst de kenmerken van sociale media, te weten: zichtbaarheid van informatie, volharding van

informatie, monteerbaarheid van informatie en verbinding met anderen, die en positieve impact kunnen hebben in organisaties. In paragraaf 2.3.2 beschrijf ik elementen, te weten: de oprechte en eerlijke toon en het bevorderen van een gemeenschap, die vlogs ten tijde van verandering een bruikbaar communicatiemiddel maken.

2.1 Twee perspectieven op organisatieverandering

In de volgende paragrafen presenteer ik twee perspectieven op organisatieverandering. In paragraaf 2.1.1 licht ik het klassieke perspectief op organisatieverandering toe dat ervan uitgaat dat veranderingen te plannen en te beheersen zijn. In paragraaf 2.1.2. beschrijf ik het nieuwe perspectief op verandering dat ervan uitgaat dat veranderingen een emergent proces zijn waarin actoren actief betekenis geven. Ik sluit af met een samenvatting van deze perspectieven.

2.1.1 Geplande verandering en de beheersing van het traject

In de organisatiewetenschap worden grofweg twee perspectieven op verandering gehanteerd. Ten eerste het klassieke perspectief en ten tweede het emergente perspectief. Het klassieke perspectief gaat ervan uit dat verandering bewerkstelligd kan worden "*met goede planning vooraf en beheersing tijdens de 'veranderrit'*" (Homan, 2006a, p. 14-15). Dit perspectief is gebaseerd op het *scientific management* dat ontwikkeld is door Frederick Taylor en gaat uit van twee principes. Het eerste principe is dat verandering tot stand komt doordat het management rationele plannen ontwikkelt, implementeert en monitort. Het tweede principe is dat veranderingen zijn bedoeld om te zorgen dat er in de toekomst geen of weinig verandering nodig is (Grieves, 2010). Dit perspectief gaat ervan uit dat een verandering een lineair proces is. Vaak gaat een klassiek verandertraject gepaard met een duidelijke start en een vooraf bedacht tijdspad (Grieves, 2010). Dit klassieke verandermanagementperspectief veronderstelt hiermee dat de reactie van de organisatie op de implementatie van de verandering voorspelbaar is en gaat ervan uit dat door op de juiste knoppen te drukken, het veranderdoel vanzelf gerealiseerd wordt (Grieves, 2010; Homan, 2006a).

Guiette & Vandenbempt (2017) zien voor de manager binnen dit perspectief een belangrijke rol weggelegd. Zij verbinden het concept *managerialism* aan organisatieverandering. Managerialism gaat uit van de idee dat managers de mensen zijn die via rationele weg veranderingen inzetten en het proces beheersen. Het gaat er daarnaast van uit dat managers de enigen zijn die daar legitimiteit en verantwoordelijkheid voor hebben (Guiette & Vandenbempt, 2017).

In de loop der tijd is er veel kritiek ontstaan op deze visie op veranderen (Alvesson en Sveningsson, 2011; Chia, 2014, Nasim & Sushil, 2011; Simoes & Exposito, 2014). De kritiek luidt ten eerste, dat het klassieke perspectief te kort doet aan de complexiteit en ambiguïteit van veranderen omdat het niet onderkent dat actoren actieve invloed uitoefenen op het veranderproces (Alvesson & Sveningsson, 2011). Ten tweede richt de kritiek zich op het feit dat in het klassieke perspectief geen rekening wordt gehouden met de individuele percepties en reacties van medewerkers op de verandering (Nasim & Sushil, 2011). Ten derde richt de kritiek zich op het idee dat verandering in de klassieke perceptie als een lineair proces wordt beschouwd. Door te veronderstellen dat organisaties te voorspellen en te beheersen zijn, houdt dit perspectief geen rekening met het feit dat niet alle mogelijke situaties van te voren uitgedacht kunnen worden (Grievies, 201). Het vierde punt van kritiek is gericht op de bewering dat veranderingen een duidelijk begin en einde hebben. Verandering wordt vanuit dit tweede perspectief beschouwd als een emergent proces dat continu aanwezig is en zich met kleine stapjes ontwikkelt (Chia, 2014). Het instrumentele karakter van dit perspectief, dat zich focust op dat je met het juiste gereedschap het gewenste doel kunt bereiken, spreken deze kritieken tegen (Grievies, 2010).

2.1.2 Emergente verandering en betekenisgeving door actoren

Vanuit deze kritiek is een nieuw perspectief ontstaan. Dit nieuwe perspectief op veranderen beschouwt organisaties als sociale entiteiten waarbinnen actoren actief betekenis creëren (Balogun & Johnson, 2005; Homan, 2008) Medewerkers worden in dit perspectief niet als passieve actoren, maar actieve actoren beschouwd die in de organisatie betekenis geven aan alles wat op hen afkomt (Balogun & Johnson, 2005). Binnen dit perspectief op verandering is betekenisgeving een centraal concept. Betekenisgeving is een vrije vertaling van het concept 'sensemaking' dat organisatiewetenschapper Karl E. Weick in 1985 introduceerde (Weick, 1995). Weick, Sutcliffe en Obstfeld (2005) stellen dat mensen betekenis geven aan alle impulsen die in het leven op hen afkomen. Om de wereld geordend te maken scheiden ze de elementen die belangrijk voor hen zijn van de elementen die onbelangrijk voor hen zijn en kiezen ze hierdoor met welke elementen ze betekenis geven aan het leven (Weick et al., 2005). Voortbordurend op Weick et al. (2005) stelt Ntuen (2009) dat ieder individu haar eigen betekenisgevingsproces heeft: "*What makes sense for a physician may not necessarily make sense for a military commander*" (Ntuen, 2009, p. 406). Ze stelt net als Weick (1995) dat de manier waarop een persoon betekenis geeft aan een situatie afhankelijk is van zijn of haar omgeving en persoonlijke achtergrond (Ntuen, 2009). De individuele interpretatie van de verandering is dus uniek en wordt beïnvloed door de manier waarop

mensen de informatie erover verwerken. Het brein kan alleen een klein gedeelte van alle informatie in detail opslaan. Om niet bedolven te worden filtert het brein de informatie (Hodges, 2016).

Volgens Homan (2008) kijkt men tijdens dit betekenisgevingsproces naar 'de ander'. Hoe anderen over de situatie denken heeft volgens hem invloed op hoe men er zelf in staat (Homan, 2008). Homan is van mening dat alle mensen (managers en medewerkers) in de organisatie en ook daarbuiten een klein kringetje van vertrouwelingen om zich heen hebben met wie hij of zij betekenisgevende gesprekken voert. Hij gebruikt de term petrischaaltjes om deze betekenisgevende groepen te definiëren (Homan, 2008). Petrischaaltjes zijn kleine glazen schaaltes die in de biologie worden gebruikt om bacteriën te kweken. Deze petrischaaltjes hebben een voedingsbodem van waaruit de bacteriën zich ontwikkelen. Petrischaaltjes is volgens Homan een passende term voor deze 'vertrouwensgroepjes' omdat de leden van deze vertrouwensgroepjes zich vanuit een gelijke voedingsbodem ontwikkelen door gezamenlijke betekenisgeving aan alle stimuli die op hen afkomen (Homan, 2008). Deze petrischaaltjes zijn volgens Homan (2008) geen losstaande entiteiten, maar bestuiven elkaar doordat men onderling ideeën uitwisselt. Door dit bestuivingsproces ontstaan er volgens Homan (2008) in de organisatie kleine wolkjes van betekenisgeving. Dit bestuivingsproces is een wederzijds proces. De petrischaaltjes beïnvloeden elkaar, maar de wolkjes van betekenisgeving die er uit ontstaan, beïnvloeden ook de petrischaaltjes. Door dit proces ontstaat er volgens Homan uiteindelijk één overkoepelende betekeniswolk in de organisatie (Homan, 2008).

Dit perspectief dat focust op verandering als emergent proces, verlegt de veronderstelling dat organisaties simpele entiteiten zijn die te voorspellen en beheersen zijn in de veronderstelling dat organisaties complexe entiteiten zijn waar betekenisgeving invloed uitoefent op het gedrag van mensen. Dit perspectief verandert daarmee ook het perspectief op de rol van de manager binnen organisatieverandering. Uitgaande van deze betekenisgevingsprocessen moet een manager niet managen in de klassieke zin van beïnvloeden, verleiden, sturen. Hij moet zich er daarentegen bewust van zijn dat er verschillende verhalen over de verandering circuleren, die anders kunnen zijn dan zijn eigen verhaal (Hodges, 2016). Daarnaast moeten managers zich er volgens Homan (2008) bewust van zijn dat managers zelf ook onderdeel zijn van petrischaaltjes en dat ze daarmee het ontstaan van nieuwe, alternatieve betekeniswolken kunnen faciliteren. Door het laten ontstaan van alternatieve betekeniswolken kan er een situatie ontstaan waarbij bestaande en nieuwe betekeniswolken naast elkaar bestaan in een soort wankel evenwicht. Homan stelt dat "een *schijnbaar onbetekenende gebeurtenis (bijvoorbeeld een klant die wegloopt of een bepaalde manager die opstapt)* voldoende is om de

bewolking te doen omslaan, waarbij er zich vanuit de nieuwe wolken weer nieuwe collectieve betekenissen kunnen vormen” (Homan, 2008, p. 16).

In dit nieuwe perspectief gaat managen van verandering dus niet om het doen van klassieke interventies, maar meer om het uitwisselen van gedachtes (Homan, 2008).

2.1.3 Samenvatting

Met het verschijnen van publicaties vanuit het emergente perspectief op veranderen ontstaat er een duidelijke tweedeling van perspectieven binnen het organisatiewetenschappelijke veld. Enerzijds zijn er publicaties die vanuit een normatieve optiek aanbevelingen doen voor het goed managen van geplande verandertrajecten (Guiette en Vandenbempt 2017; Nicholson-Cole, 2004). Anderzijds ontstaan er meer descriptieve publicaties, die ingaan op de dynamieken die verandertrajecten in organisaties oproepen (Chia, 2014, Homan, 2006a; Homan 2006b; Homan, 2008; Nasim & Sushil, 2011; Simoes & Exposito, 2014). Vanuit deze twee perspectieven worden medewerkers in de verandering op twee manieren beschreven. Ten eerste als passieve entiteiten die door op de juiste knoppen te drukken in hun bereidheid om te veranderen gevormd kunnen worden. Ten tweede als betekenisgevende entiteiten die zelf actief betekenis geven aan de verandering.

Uitgaande van deze twee perspectieven is de organisatieverandering in de gemeente De Bilt te beschouwen als een klassieke geplande verandering. Het projectteam werkt immers, zoals beschreven in de inleiding, met een vast tijdspad en heldere veranderdoelen. Daarnaast maakt het projectteam gebruik van een duidelijk veranderverhaal. Met dit verhaal hoopt De Bilt een positieve impact te hebben op de individuele bereidheid van medewerkers om te veranderen. De redenen die het projectteam noemt voor het inzetten van vlogs, namelijk om de geluiden uit de organisatie centraal te stellen, medewerkers bij de verandering te betrekken, om aan de relatie met medewerkers te bouwen, en om de medewerkers van zoveel mogelijk authentieke en eerlijke informatie te voorzien, lijken echter niet helemaal te stroken met dit geplande perspectief. Het gebruik van vlogs biedt immers ruimte aan de medewerkers om hun eigen verhaal te doen, dit past meer bij het nieuwe perspectief op (het managen van) verandering. Door in de wetenschappelijke analyse van dit onderzoek de manieren waarop de medewerkers betekenis geven aan de vlogs te verhouden tot deze twee perspectieven, geeft dit onderzoek inzicht over of de vlogs gezien worden als instrument om het gewenste veranderverhaal te vertellen, iets dat past bij het klassieke perspectief op veranderen, of dat de vlogs beschouwd worden als een manier om hun eigen verhaal te kunnen vertellen, iets dat past bij de nieuwe visie op veranderen. Door het gebruik van deze literatuur kan het fenomeen vlogs als communicatiemiddel in

organisatieverandering beter begrepen worden. Dit past bij de wetenschappelijke doelstelling van dit onderzoek.

2.2 Bereidheid tot veranderen

Naast deze wetenschappelijke doelstelling, heeft dit onderzoek een praktische doelstelling. De praktische doelstelling van dit onderzoek is om handvatten te bieden voor de evaluatie van het gebruik van vlogs binnen het verandertraject naar Zaakgericht Werken. De individuele bereidheid van medewerkers om te veranderen heeft een aangetoond grote invloed op het succes van het verandertraject (Oreg, Vakola & Armenakis, 2011; Bartunek, Rousseau, Rudolph & DePalma, 2006; George & Jones, 2001). En goed gemanagede communicatie heeft een aangetoond positief effect op deze bereidheid (Armenakis et al., 1993, Elving, 2005; Jimmieson & White, 2011; Rafferty & Resubog, 2010). Om, passend bij de praktische doelstelling van dit onderzoek, handvatten te kunnen bieden voor de evaluatie van het gebruik van vlogs ten tijde van verandering, is het nodig een kader te schetsen van elementen die communicatie ten tijde van verandering, volgens de literatuur, gedegen maken. Zo kan ik in de wetenschappelijke analyse van dit onderzoeksverslag de betekenissen die de medewerkers van de gemeente De Bilt geven aan vlogs als communicatiemiddel binnen het verandertraject hiertoe verhouden. Dit kader presenteer ik in de volgende paragrafen.

In paragraaf 2.2.1 beschrijf ik eerst wat het concept 'individuele bereidheid tot veranderen' inhoudt. Daarna onderscheid ik de elementen zelfstandigheid, controle op werkzaamheden, betekenisvol werk, vertrouwen in het management, vertrouwen in eigen vermogens, persoonlijke ontwikkeling, consistentie, en persoonlijke factoren zoals de geschiedenis van de werknemer of individuele gereedheid die bewezen invloed uitoefenen op de individuele bereidheid tot veranderen. In paragraaf 2.2.2 bespreek ik de impact van gedegen communicatie op de bereidheid tot veranderen en vier elementen, te weten: overtuiging van het belang van de verandering, de dialoog aangaan, een oprechte en authentieke toon en een inhoud die overeenkomt met de perceptie van de medewerkers, die impact kunnen hebben op de bereidheid tot veranderen en communicatie binnen veranderingen daarmee gedegen maken. Na deze paragrafen vat ik de elementen kort samen.

2.2.1 Individuele bereidheid tot veranderen

Armenakis, Harrix en Mossholder (1993) definiëren 'bereidheid' als de "*cognitive precursor to the behaviour of either resistance to, or support for, a change effort*"

(Armenakis et al., 1993, p. 682). Bereidheid tot veranderen is een instelling van medewerkers ten tijde van de implementatie van organisatieverandering. Het omvat de houding, intentie en het geloof van medewerkers tegenover de noodzaak en het vermogen van de implementatie van de verandering (Armenakis & Fredenberger, 1997). Het concept 'bereidheid tot veranderen' is interessant omdat de reactie van medewerkers op de verandering een belangrijke rol spelen in elke organisatieverandering (Oreg, Vakola & Armenakis, 2011; Bartunek, Rousseau, Rudolph & DePalma, 2006). De bereidheid tot veranderen is één van de belangrijkste factoren voor de steun voor veranderinitiatieven (Armenakis et al., 1993; Holt, Armenakis, Field & Harris, 2007). Individuele bereidheid tot de verandering bepaalt daarmee in grote mate het succes van de verandering (George & Jones, 2001). Omdat bereidheid tot verandering zo'n grote rol speelt in het succes van de verandering beschrijf ik welke elementen invloed hebben op deze bereidheid.

Door de tijd heen hebben verschillende wetenschappers onderzoek gedaan naar welke elementen van invloed zijn op de individuele bereidheid tot veranderen (o.a. Lau & Woodman, 1995; Pink, 2011; Vakola, 2014; Vakola, Oreg en Armenakis, 2013; Weick, 1995). Pink (2011) schetst een driedeling van elementen die mensen intrinsiek motiveert voor hun werk en om te veranderen. Hij noemt deze elementen *autonomy*, *mastery* en *purpose*. Volgens Pink leveren medewerkers die geloven dat de organisatie hen een grote mate van zelfstandigheid geeft betere prestaties omdat zij meer verantwoordelijkheid nemen voor hun werk. Ten tijde van verandering komt deze zelfstandigheid, afhankelijk van hoe het wordt gemanaged, gemakkelijk onder druk te staan, zo stelt Pink (2011). Wanneer verandering wordt gepland gaat verandering immers volgens een vast stramien en wordt de verandering aan medewerkers opgelegd. Dit zorgt ervoor dat de verantwoordelijkheid die medewerkers hebben binnen de verandering afneemt, waardoor de bereidheid tot verandering vermindert. Ditzelfde aspect beschrijven Lau en Woodman (1995). Zij stellen dat het geloof, dat een persoon zelf controle heeft over zijn of haar omgeving en persoonlijke succes, een positief effect heeft op de mate waarin hij of zij openstaat voor verandering (Lau & Woodman, 1995). Naast dit punt stelt Pink (2011) dat mensen het fijn vinden om dingen goed te doen en er beter in te worden (Pink, 2011). Opnieuw stelt hij dat het gevaar op de loer ligt dat deze behoefte ten tijde van verandering onder druk komt te staan. Afhankelijk van de manier waarop de verandering wordt gemanaged komen mensen ten tijde van verandering vaak onder grote tijdsdruk te staan waardoor de werkdruk van medewerkers hoger wordt en ze geen tijd hebben om te investeren in cursussen om hun eigen ontwikkeling te stimuleren. Dit gebrek aan persoonlijke ontwikkeling ten tijde van verandering kan volgens Pink (2011) ondervangen worden door mensen te laten participeren in de verandering (Pink, 2011).

Als laatste stelt Pink (2011) dat mensen zich meer inzetten voor het werk als hun

werk betekenisvol is. Om het werk tijdens veranderinitiatieven betekenisvol te laten zijn moet het volgens Pink (2011) duidelijk zijn dat mensen een gezamenlijk doel voor ogen hebben (Pink, 2011). Ook Weick (1995) noemt dat betekenisvol werk belangrijk is. Hij noemt dit echter persoonlijke effectiviteit, de wens om als vaardig en doeltreffend te worden aangemerkt. Net zoals Pink (2011) en Weick (1995) geeft Vakola (2014) aspecten aan die invloed hebben op de individuele bereidheid tot veranderen. Zij gaat hierin niet in op intrinsieke motivatie voor de bereidheid tot veranderen, maar op het vertrouwen in de bekwaamheid van de organisatie om de verandering succesvol te implementeren (Vakola, 2014).

Vakola et al. (2013) geven daarnaast aan dat onderzoek aantoont dat mensen niet goed functioneren ten tijde van veranderinitiatieven als ze geen vertrouwen hebben in hun eigen vermogen. Ook Weick (1995) beschrijft dat dit vertrouwen in de eigen vermogens een belangrijke intrinsieke behoefte is die impact heeft op de bereidheid tot veranderen. Weick (1995) geeft aan dat de behoefte aan zelfverwezenlijking tot uiting komt in de mogelijkheid van het zoeken naar- en handhaven van een positief zelfbeeld zowel op emotioneel- als op kennisvlak. Daarnaast hebben mensen volgens hem behoefte aan consistentie. Dit is de wens om samenhang en continuïteit te ervaren (Weick, 1995). Dit laatste element vertoont overeenkomsten met een element dat Van Riel (2001) beschrijft dat mensen volgens hem motiveert in hun werk. Hij stelt dat medewerkers tijdens omvangrijke organisatieverandering gemotiveerd worden in hun veranderbereidheid als de acties die met de verandering samenhangen, stroken met de nieuwe identiteit van de organisatie (Van Riel, 2001). Anders dan Weick (1995) en Vakola (2014) heeft hij het daarnaast niet over het vertrouwen in eigen vermogen en een positief zelfbeeld, dat impact heeft op de bereidheid tot veranderen, maar stelt hij dat medewerkers gemotiveerd worden te veranderen als de verandering kan worden ondersteund door een positief imago en een goed intern communicatieklimaat (Van Riel, 2001).

Van Riel (2001) is niet de enige die stelt dat een goed intern communicatieklimaat een positieve impact kan hebben op de individuele bereidheid tot veranderen. In de organisatiewetenschap bestaan verscheidene publicaties die ingaan op de impact van gedegen communicatie op de bereidheid tot veranderen (Amenakis et al., 1993, Elving, 2005; Jimmieson & White, 2011; Rafferty & Resubog, 2010). Omdat ik in dit onderzoek focus op het communicatiemiddel 'vlogs' ga ik op deze publicaties in paragraaf 2.2.2 uitgebreider in.

Naast deze werk-gerelateerde factoren onderscheidt Hodges (2016) persoonlijke factoren die invloed uitoefenen op de individuele bereidheid tot veranderen. Dit zijn factoren zoals de individuele geschiedenis van een werknemer en de individuele gereedheid om te veranderen. Hoe een vorige veranderingen is bevallen kan invloed

hebben op de houding ten aanzien van de nieuwe verandering. Soms zijn mensen daarnaast gewoonweg nog niet klaar om de verandering aan te gaan omdat ze meer informatie nodig hebben of meer tijd om gewend te raken aan het feit dat ze moeten gaan veranderen, zo stelt zij (Hodges, 2016).

Samenvattend tonen deze onderzoeken aan dat zelfstandigheid, controle op werkzaamheden, betekenisvol werk, vertrouwen in het management, vertrouwen in eigen vermogens, persoonlijke ontwikkeling, consistentie en persoonlijke factoren zoals de geschiedenis van de werknemer of individuele gereedheid, factoren zijn die impact hebben op de individuele bereidheid tot veranderen. Een ander belangrijk element dat impact heeft op de individuele bereidheid tot veranderen en waar veel over is geschreven in de organisatiewetenschap, is gedegen communicatie. Omdat dit onderzoek focust op de betekenis die er aan een communicatiemiddel ten tijde van verandering wordt gegeven, ga ik op dit element in de volgende paragraaf uitgebreider in.

2.2.2 De impact van gedegen communicatie op de bereidheid tot veranderen

Verschillende onderzoeken tonen aan dat een gedegen communicatiestrategie een essentiële impact heeft op de individuele bereidheid tot veranderen (Amenakis et al., 1993, Elving, 2005; Jimmieson & White, 2011; Rafferty & Resubog, 2010). Zoals beschreven in de wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek, geeft een studie van Jimmieson en White (2011) aan dat gedegen communicatie de werknemers helpt om de verandering te steunen en erop in te kunnen spelen. Zoals beschreven toont onderzoek daarnaast een directe relatie aan tussen gedegen verandercommunicatie en een verminderde angst voor de verandering (Rafferty & Resubog, 2010). Ook schetst onderzoek het beeld dat gedegen communicatie de zelfredzaamheid vergroot om met de veranderingen om te gaan (Parker, Jimmieson & Johnson, 2013). Slecht gemanagede communicatie resulteert daarentegen in geruchten en weerstand tegen verandering (Elving, 2005).

Deze onderzoeken geven aan dat goed gemanagede communicatie een positief effect kan hebben op de bereidheid tot veranderen. Nu rijst de vraag op wat goed gemanagede communicatie inhoudt. Voortbordurend op Amenakis et al., (1993) beschrijft Deborah Barrett (2002) een vijftal kenmerken waar goed gemanagede communicatie aan moet voldoen. Volgens haar moet het ten eerste duidelijke en consistente berichtgeving zijn, zodat het medewerkers opleidt in de organisatievisie, in de strategische doelen en in wat de verandering voor hen betekent. Ten tweede moet het de werknemerssteun voor de nieuwe richting van de organisatie motiveren en ten derde hogere prestaties bevorderen. Het moet daarbij ten vierde misverstanden en geruchten de kop indrukken die de productiviteit kunnen verstoren en ten vijfde werknemers

verbinden met de organisatiestrategieën en verbeteringsdoelen (Barrett, 2002). Deze kenmerken laten zien dat communicatie gedegen is als het medewerkers overtuigt van de beoogde verandering. Deze vorm van communiceren past bij wat Van Ruler (2005) 'het instrumentele perspectief op communiceren' noemt. Het instrumentele perspectief op communiceren behandelt communicatie als een instrument om bepaalde effecten te bereiken. Van Ruler (2005) stelt dat dit ook wel het zendersperspectief wordt genoemd omdat het ervan uitgaat dat het communicatieproces een transmissie is waarbij communicatie één op één de gewenste boodschap overbrengt aan de ontvanger. Hierbij veronderstelt het dat het zenden van een bericht vanzelfsprekend tot een gewenst effect leidt (Van Ruler, 2005). Dit is een kijk op communicatie die past binnen het klassieke perspectief op veranderen. Communicatie wordt binnen dit klassieke perspectief immers ingezet als instrument om het gedrag van mensen de gewenste kant op te vormen.

Hoewel Hodges (2016) elementen uit deze kenmerken gebruikt, stelt ze dat deze kenmerken te weinig rekening houden met het feit dat niet iedereen dingen op dezelfde manier ervaart. Haar kritiek sluit aan bij de kritiek van Homan (2006a, 2006b, 2008) en Balogun & Johnson (2005) op het klassieke perspectief op veranderen dat organisaties als voorspelbare en beheersbare entiteiten beschouwt, zoals besproken in paragraaf 2.1. Zij stelt dat communicatie in de context van veranderen niet moet sturen en overtuigen, maar daarentegen ruimte moet bieden om de verschillende betekenissen die er in de organisatie spelen tot uiting te laten komen. Dit kan volgens haar leiden tot onderlinge verbinding, of zoals Homan (2008) het noemt, het ontstaan van vertrouwensgroepjes. Dit heeft volgens haar een positieve impact op de bereidheid tot veranderen omdat medewerkers ervaren dat ze ergens onderdeel van uitmaken (Hodges, 2016). Als medewerkers het gevoel hebben ergens bij te horen, heeft dat een aangetoond positief effect op de bereidheid tot veranderen (Jimmieson & White, 2011). Haar visie past bij het interactieve perspectief op communiceren dat Van Ruler (2005) beschrijft. Vanuit dit interactieve perspectief wordt communiceren als een manier om te verbinden beschouwd dat tot stand komt door onderlinge betekenisgeving. Communicatie wordt hierin niet als instrument gezien om het gedrag van mensen te veranderen, maar als een manier om gehoor te geven aan de verschillende geluiden binnen een organisatie (Van Ruler, 2005).

Hodges (2016) stelt dat communicatie binnen een verandertraject alleen effectief is als er bij stil wordt gestaan dat ontvangers actieve, betekenisgevende actoren zijn. Daarnaast moet de communicatie volgens haar in alle richtingen van de organisatiehiërarchie gaan en niet alleen opgelegd worden door het management (Hodges, 2016). Aansluitend bij dit idee stellen Simoes & Esposito (2014) dat veranderinspanningen vaak teveel focussen op het geven van informatie, zoals het rationeel uitleggen van de verandering. Zij kijken liever naar de etymologische wortels van het woord 'communicatie', het Latijnse woord 'communicatione'. De betekenis

daarvan is deelnemen. Zij geven het belang van participatie aan binnen de communicatie. Ze laten hierbij een tweedeling zien in gebruikte communicatiestrategieën. Ten eerste de communicatiestrategie met als doel om de verandering te rationaliseren of te legitimeren. Deze strategie maakt gebruik van traditionele communicatietechnieken die normaal gesproken ingezet worden om informatie te systematiseren, verspreiden en uit te drukken. Deze strategie sluit aan bij wat Elving (2005) het eerste doel van communicatie noemt: het informeren van mensen. Volgens Simoes & Exposito (2014) leidt deze strategie, zelfs als de berichtgeving en middelen geïntensiveerd worden, niet tot veranderingsbereidheid, doordat het creëren van gedeelde betekenis niet wordt gestimuleerd.

Tegenover deze traditionele communicatietechnieken stellen zij de communicatiestrategie die gericht is op het verfijnen en afstemmen van verandering. Deze strategie kan succesvoller zijn in het bevorderen van bereidheid tot veranderen omdat het mensen de mogelijkheid biedt om betekenis te geven aan verandering, doordat een wederzijdse communicatiestructuur opgezet kan worden (Simoes & Esposito, 2014). Deze strategie sluit aan bij wat Elving (2005) het tweede doel van communiceren noemt: het creëren van een gemeenschap. Het creëren van een gemeenschap is volgens hem van belang omdat hiermee effectief kan worden gewerkt aan het gevoel dat individuen zich ergens bij aangesloten voelen (Elving, 2005). Dit heeft een aangetoond positief effect op de bereidheid tot veranderen (Jimmieson & White, 2011). In plaats van een communicatiemiddel als instrument te gebruiken om mensen te informeren, focust dit doel zich op het aangaan van een dialoog. Een dialoog faciliteert dat mensen bijdragen aan de beslissingen die er rondom de verandering worden gemaakt. Dit zorgt niet alleen voor kennis en nieuwe ideeën, maar vooral voor betrokkenheid. Betrokkenheid kan volgens Elving (2005) een positieve bijdrage leveren aan de bereidheid tot veranderen (Elving, 2005). De dialoog aangaan is volgens Hodges (2016) een moeilijk proces aangezien managers hun eigen visie opzij moeten kunnen zetten en vooral goed moeten luisteren naar het standpunt van anderen. Als managers hierin slagen kan dit hen echter wel veel opleveren (Hodges, 2016).

Naast dat het belangrijk is om ten tijde van verandering de dialoog aan te gaan stelt Hodges (2016) dat organisaties stil moeten staan bij de woorden en beelden die ze gebruiken om de transformatie te representeren omdat dit een grote impact heeft op de houding van medewerkers tegenover de verandering (Hodges, 2016). Om aan te geven wat de juiste toon is, haalt ze het werk van Paul Lawrence (1995) aan. Lawrence (1995) stelt dat het van belang is dat de woorden die worden gekozen, passen bij het perspectief van de ontvanger van de boodschap. Kitchen en Daly (2002) stellen dat de berichtgeving ook moet passen bij het type organisatie, de grootte, de organisatiecultuur

en de managementstijl zodat er rekening wordt gehouden met de toon die medewerkers gewend zijn (Kitchen en Daly, 2002).

Lawrence (1995) beredeneert daarnaast dat communicatie als open en transparant moet worden ervaren. Dit draagt volgens hem bij aan het vertrouwen in het management. Daarnaast moet een boodschap volgens hem met een authentieke en oprechte toon worden gebracht, omdat dit ertoe bijdraagt dat medewerkers een juiste verwachting ten opzichte van de verandering krijgen (Lawrence, 1995). Dit betekent niet dat de communicatie spontaan en geïmproviseerd moet zijn, maar dat de communicatie een eerlijk verhaal vertelt (Lawrence, 1995). Managers doen er dus goed aan om aandacht te besteden aan hun communicatie en bewust te zijn dat de dialoog aangaan en de keuze voor woorden en inhoud een effect hebben op medewerkers. Inzicht in deze elementen kan de effectiviteit van de communicatiestrategie ten tijde van verandering verbeteren (Hodges, 2016).

2.2.3 Samenvatting

Samenvattend besprak ik in paragraaf 2.2.1 dat individuele bereidheid tot verandering een belangrijk element is voor het slagen van de verandering. Daarna besprak ik dat zelfstandigheid, controle op werkzaamheden, betekenisvol werk, vertrouwen in het management, vertrouwen in eigen vermogen, persoonlijke ontwikkeling, consistentie en persoonlijke factoren zoals de geschiedenis van de werknemer of individuele gereedheid factoren zijn die impact hebben op de individuele bereidheid tot veranderen. Een ander element dat bewezen impact heeft op de individuele bereidheid tot veranderen is goed gemanagede communicatie. Door de focus van dit onderzoek op een communicatiemiddel ten tijde van verandering besprak ik dit element uitgebreider in paragraaf 2.2.2. In deze paragraaf gaf ik aan dat goed gemanagede communicatie eraan bij kan dragen dat individuen zich onderdeel voelen van de verandering en hun interpretatie van de situatie kunnen delen. Dit zijn elementen die op een positieve manier bijdragen aan de bereidheid tot veranderen. Daarnaast beschreef ik vier elementen waar goed gemanagede communicatie ten tijde van verandering aan moet voldoen. Dit zijn: overtuiging van het belang van de verandering, de dialoog aangaan, een oprechte en authentieke toon en een inhoud die overeenkomt met de perceptie van de medewerkers.

Zoals beschreven in de inleiding, tonen de oriënterende gesprekken met de leden van het projectteam aan, dat de gemeente De Bilt zich ervan bewust is dat de dialoog aangaan belangrijk is. Dit wordt onder andere gedaan door het gebruik van vlogs. Of de medewerkers de vlogs ook ervaren als middel om de dialoog aan te gaan, beschrijf ik in het bevindingenhoofdstuk (4). Daarnaast tonen de oriënterende gesprekken met de

leden van het projectteam aan dat de authentieke en eerlijke toon belangrijke redenen zijn voor de keuze voor vlogs binnen het verandertraject. Het projectteam veronderstelt dat vlogs deze kenmerken bezitten en dat ze daarmee de bereidheid tot verandering kunnen bewerkstelligen. Of de medewerkers van de gemeente De Bilt ook met deze elementen betekenis geven, bespreek ik in het bevindingenhoofdstuk (4) van dit onderzoeksverslag.

Met de beschrijving van deze elementen heb ik een kader geschetst waartoe ik de bevindingen van dit hoofdstuk in de wetenschappelijke analyse kan verhouden. Dit past bij de praktische doelstelling van dit onderzoek om handvatten te geven voor de evaluatie van het gebruik van vlogs als communicatiemiddel binnen het verandertraject. Deze elementen zeggen echter niet specifiek iets over hoe sociale media of vlogs als communicatiemiddel in organisaties zijn beschreven. Om een breder kader te schetsen waartoe ik de bevindingen kan verhouden, bespreek ik in de volgende paragraaf de elementen uit de literatuur, die sociale media en specifiek vlogs een gedegen communicatiemiddel ten tijde van verandering maken.

2.3 Sociale media en organisatieverandering

In paragraaf 2.3.1 licht ik toe dat sociale media een positief effect kunnen hebben op de organisatieverandering. Daarna beschrijf ik de kenmerken van sociale media, te weten: zichtbaarheid van informatie, volharding van informatie, monteerbaarheid van informatie en verbinding met anderen, die een positieve impact kunnen hebben in organisaties. Hierna richt ik me in paragraaf 2.3.2. specifiek op de kenmerken die vlogs een bruikbaar communicatiemiddel maken ten tijde van verandering, te weten: de oprechte en eerlijke toon ervan en de mogelijkheid tot het creëren van een gemeenschap.

2.3.1 De impact van sociale media op organisatieverandering

Verschillende studies laten zien dat de kenmerken van sociale media een positief effect kunnen hebben op de prestatie van de organisatieverandering (Carlson, Zivnuska, Harris, R. & Harris, K., 2016; Ghafoor & Martin, 2012; Hodges, 2016; Treem & Leonardi, 2013). Hodges (2016) beschrijft dat het gebruik van Facebook, Twitter en Youtube organisaties kan helpen om succesvol over verandering te communiceren (Hodges, 2016). Ze beschikken over voordelen ten opzichte van traditionele communicatiekanalen (Hodges, 2016). Zo stelt Hodges (2016) dat sociale media ten eerste de dialoog kunnen ondersteunen doordat er informatie kan worden uitgewisseld op een gelijkaardige manier. Sociale media kunnen ten tweede de medewerkers en het management samenbrengen en de start van een discussie faciliteren (Hodges, 2016). Er kunnen zo ten

derde online gemeenschappen ontstaan van mensen die op dezelfde manier betekenisgeven aan een situatie (Hodges, 2016). Doordat de sociale mediakanalen online discussie bewerkstelligen kunnen managers ten vierde makkelijker zien waar de misverstanden liggen en stappen ondernemen om hier in vervolgdialoog op in te spelen (Hodges, 2016). Ten vijfde zijn sociale media effectief in het genereren van ideeën over de verandering en kunnen ze mensen op verschillende manieren aanmoedigen zich aan te sluiten en hun ideeën te delen. Ten zesde zijn sociale media een gedegen communicatiemiddel ten tijde van verandering omdat de informatie in verschillende richtingen gaat in plaats van alleen maar top-down (Hodges, 2016). Dit zijn punten die, zoals ook al eerder besproken, bij kunnen dragen aan de individuele bereidheid tot veranderen (Elving, 2005; Hodges, 2016; Simoes & Exposito, 2014). Managers hopen dat deze nieuwe technologieën zullen helpen om de organisatieprocessen te verbeteren (Hodges, 2016).

Volgens een onderzoek van *Accenture* kunnen sociale media daarnaast de tijd, die een organisatie nodig heeft om te veranderen, verminderen en een beter resultaat bewerkstelligen bij de medewerkers (Ghafoor & Martin, 2012). Een onderzoek van Carlson et al. (2016) geeft aan dat sociale media het gedrag van medewerkers op het werk verbeteren. Daarin onderscheiden Carlson et al. (2016) twee categorieën van gedrag: taak-gerelateerd en relatie-gerelateerd gedrag. Taak-gerelateerd gedrag gaat over organisatiegeoriënteerde zaken, zoals werken met anderen en het vinden van creatieve oplossingen voor uitdagingen. Relatie-gerelateerd gedrag is het gedrag dat vriendschap bevordert zoals het verbinden met anderen, begrijpen van anderen en dingen delen met anderen. Beide aspecten worden bevorderd door het gebruik van sociale media op de werkvloer (Carlson et al, 2016).

Naast dat deze studies beschrijven dat sociale media een gedegen communicatiemiddel zijn ten tijde van verandering, beschrijven Treem en Leonardi (2013) vier kenmerken die sociale media uniek maken, door hen *affordances* genoemd, die maken dat het gebruik van sociale media in organisaties een positief effect kunnen hebben. Het eerste kenmerk van sociale media dat een positieve impact in organisaties heeft, is de zichtbaarheid van informatie (Treem en Leonardi, 2013). Volgens Treem en Leonardi (2013) geven sociale media de gebruikers de mogelijkheid om hun gedrag, kennis, voorkeuren en communicatienetwerken die ooit onzichtbaar waren zichtbaar te maken voor anderen in de organisatie. Onder zichtbaarheid verstaan Treem en Leonardi (2013) de hoeveelheid moeite die mensen moeten doen om de informatie te verkrijgen. Als mensen het idee hebben dat de informatie moeilijk te verkrijgen is, gaan ze hier niet naar op zoek volgens hen. Nu dit zichtbaarder is, draagt dit bij aan de hoeveelheid informatie die door mensen gezien kan worden. Dit bevordert consistentie van de

informatie en gaat onduidelijkheid tegen. Dit is van positieve invloed op de organisatiecommunicatie (Treem en Leonardi, 2013).

Het tweede kenmerk van sociale media dat een positieve impact in organisaties heeft, is dat de communicatie via deze platforms volhardend is. Onder volharding verstaan zij dat de informatie toegankelijk blijft in dezelfde vorm als waarin het origineel getoond is, zelfs nadat de persoon die de boodschap heeft gezonden niet meer aanwezig is (Treem & Leonardi, 2013). Omdat de inhoud en de vorm van de boodschap hetzelfde blijft, kan het lang na het moment van zenden nog impact hebben. Zo ontstaat er een archief van voorgaande berichten. Dit kan er volgens de onderzoekers voor zorgen dat nieuwe informatie op een juiste manier wordt gecontextualiseerd door de ontvangers van de boodschap, waardoor nieuwe conversaties beter begrepen kunnen worden. Dit kan positieve impact hebben op de hoeveelheid misverstanden die er bestaan (Treem & Leonardi, 2013).

Het derde kenmerk van sociale media dat een positieve impact in organisaties heeft, is de monteerbaarheid. Onder monteerbaar verstaan Treem en Leonardi (2013) dat individuen hun boodschap, voordat ze het tonen aan anderen, in grote mate kunnen aanpassen. Een voordeel hiervan is dat een bericht precies zo kan worden opgesteld dat de boodschap die een zender eraan wil geven naar voren komt (Treem & Leonardi, 2013). Dit is opnieuw een kenmerk dat volgens hen misverstanden uit de weg kan ruimen, en zo positief bij kan dragen aan de conversatie (Treem & Leonardi, 2013).

Deze genoemde kenmerken gaan ervan uit dat informatieoverdracht een positieve impact heeft in organisaties. Deze opvatting past bij de opvatting dat een doel van communiceren is om mensen te informeren, zoals beschreven in paragraaf 2.2.2 (Elving, 2005). Het vierde en laatste kenmerk van sociale media, past bij het tweede doel van communiceren, dat ik beschreef in paragraaf 2.2.2, te weten: het creëren van een gemeenschap (Elving, 2005). Treem en Leonardi (2013) noemen ten vierde het kenmerk dat sociale media verbinding bewerkstelligen. Volgens Treem en Leonardi (2013) komt deze verbinding in twee vormen voor. De eerste vorm is van persoon tot persoon. Via sociale media kunnen individuen andere mensen volgen en dingen van mensen lezen en bekijken. Zo verkrijgen zij inzicht in de leefwereld van anderen. Dit bewerkstelligt volgens Treem en Leonardi (2013) een relatie tussen de twee mensen (Treem & Leonardi, 2013). De andere vorm van verbinding is die van een individu met informatie. Sociale media maken het mogelijk dat mensen verschillende visies op een zaak tonen. Hierdoor laten sociale media ontzettend veel informatie zien waar anderen zich tot kunnen verhouden (Treem & Leonardi, 2013). De verbinding van persoon tot persoon en de verbinding van persoon tot informatie bieden onderlinge interactie die het uitwisselen van meningen bevordert. Hierdoor wordt gezamenlijke betekenisgeving gevormd. Zoals eerder gezegd zorgt deze gezamenlijke betekenisgeving ervoor dat je je ergens bij

betrokken voelt, vertrouwen ervaart in anderen en je je een onderdeel van de verandering voelt. Dit kan, zoals gesteld, bijdragen aan de bereidheid tot de veranderen (Elving, 2005; Hodges, 2016; Weick, 1995).

2.3.2 De impact van vlogs op organisatieverandering

Nu er een algemeen beeld geschetst is van de impact van sociale media als communicatiemiddel in organisaties, is het voor de focus van dit onderzoek nodig kort in te zoomen op vlogs. Jean Christian (2009) beschrijft de kenmerken, door hem 'regels' genoemd, waarmee 76 individuele vlogs op Youtube gekenmerkt kunnen worden. Twee van deze kenmerken vertonen overeenkomsten met elementen die een positieve impact hebben in organisaties. Het eerste kenmerk, dat Jean Christian (2009) onderscheidt, is dat vlogs net als andere online video's een oprechte, eerlijke en echte weergave van de werkelijkheid zijn:

"Online, however, especially with private and personal distribution sites like blogs, webcams or liveblogs, and vlogs, there is an expectation of truth, a hope for something "real." Even those who produce the content often presume an almost revolutionary kind of "honesty" (Jean Christian, 2009, p.2).

Zoals eerder besproken heeft een oprechte en eerlijke toon positieve impact op het vertrouwen in het management en inzicht in de verandering. Dit zijn elementen die, zoals beschreven, invloed kunnen hebben op de individuele bereidheid tot veranderen (Hodges, 2016; Lawrence, 1995).

Een tweede kenmerk dat Jean Christian (2009) beschrijft is dat vlogs het vermogen hebben een gemeenschap te creëren. Zo stelt Jean Christian (2009) dat mensen in vlogs hun leven tonen waardoor zij hun visie op situaties laten zien. Op deze visie kunnen anderen ofwel in nieuwe vlogs, ofwel in opmerkingen onder de video reacties geven. Op deze manier ontstaat er een sociaal netwerk op websites zoals Youtube (Jean Christian, 2009). Het creëren van een gelijkwaardige gemeenschap draagt ertoe bij, zoals gesteld door Elving (2005), dat individuen zich ergens bij betrokken voelen. Dit is een element dat, zoals gesteld door Jimmieson & White (2011), een positieve impact heeft op de individuele bereidheid tot veranderen.

Inzicht in de manier waarop vlogs worden gemaakt en waarmee ze worden geassocieerd is volgens Jean Christian (2009) nodig om vlogs als sociaal fenomeen beter te begrijpen (Jean Christian, 2009). Door in dit onderzoek de betekenis die de medewerkers van de gemeente De Bilt geven aan vlogs als communicatiemiddel ten tijde van verandering, te verhouden tot deze, en alle eerder genoemde kenmerken die

bereidheid tot verandering stimuleren, beschrijf ik in de wetenschappelijke analyse hoe de vlogs binnen deze context begrepen kunnen worden als sociaal fenomeen.

2.3.3 Samenvatting van theoretisch kader

Passend bij de probleem-, doel- en vraagstelling van dit onderzoek besprak ik in dit theoretisch kader in paragraaf 2.1 ten eerste twee perspectieven op organisatieverandering. In paragraaf 2.1.1 beschreef ik het klassieke perspectief op veranderen dat ervan uitgaat dat medewerkers passieve entiteiten zijn die te voorspellen zijn. Dit perspectief ziet verandering als iets dat te plannen, beheersen en sturen is. In paragraaf 2.1.2 beschreef ik het nieuwe perspectief op veranderen dat ervan uitgaat dat medewerkers actief betekenis geven aan alle stimuli die op hen afkomen. Met het beschrijven van deze perspectieven schetste ik een kader waartoe ik de bevindingen van dit hoofdstuk in de wetenschappelijke analyse kan verhouden.

Passend bij de praktische doelstelling om met dit onderzoek handvatten te bieden voor de evaluatie van het gebruik van vlogs binnen het verandertraject naar Zaakgericht Werken, beschreef ik daarna in paragraaf 2.2 de elementen die impact hebben op de bereidheid tot veranderen. In paragraaf 2.2.1 beschreef ik de elementen zelfstandigheid, controle op werkzaamheden, betekenisvol werk, vertrouwen in het management, vertrouwen in eigen vermogen, persoonlijke ontwikkeling, consistentie en persoonlijke factoren zoals de geschiedenis van de werknemer of individuele gereedheid factoren zijn die impact hebben op de individuele bereidheid tot veranderen. In paragraaf 2.2.2 ging ik uitgebreider in op het element communicatie. Hierin stelde ik dat goed gemanagede communicatie ertoe bijdraagt dat mensen zich onderdeel voelen van de verandering en dat mensen zich meer bij de verandering betrokken kunnen voelen. Ik besprak daarnaast vier elementen waar goed gemanagede communicatie aan moet voldoen. Dit zijn: overtuiging van het belang van de verandering, de dialoog aangaan, een oprechte en authentieke toon en een inhoud die overeenkomt met de perceptie van de medewerkers.

In paragraaf 2.3 ging ik, passend bij de vraag van dit onderzoek die focust op het communicatiemiddel vlogs, nader in op de impact van sociale media in organisaties. In paragraaf 2.3.1 besprak ik dat mensen met sociale media de dialoog aan kunnen gaan. Dit kan mensen bij elkaar brengen om de discussie te starten, zodat er online gemeenschappen kunnen ontstaan, managers inzicht verkrijgen in misverstanden, en communicatie wordt bevorderd in allerlei richtingen (Hodges, 2016). Daarna besprak ik de kenmerken van sociale media, te weten: zichtbaarheid van informatie, volharding van informatie, monteerbaarheid van informatie en verbinding die een positieve impact kunnen hebben in organisaties (Treem & Leonardi, 2013). In paragraaf 2.3.1 beschreef ik de elementen, te weten: oprechte en eerlijke toon en het bevorderen van een

gemeenschap, die vlogs een gedegen communicatiemiddel maken ten tijde van verandering (Jean Christian, 2009).

Met de bespreking van deze elementen schetste ik een theoretisch kader waartoe ik de betekenis die medewerkers van de gemeente De Bilt geven aan vlogs als communicatiemiddel binnen het verandertraject naar Zaakgericht Werken op een zinvolle manier kan verhouden. De uitkomsten hiervan beschrijf ik in hoofdstuk 5 van dit onderzoeksverslag: de wetenschappelijke analyse van dit onderzoek.

3. Methodologie

In dit hoofdstuk beschrijf ik de methode van dit onderzoek. In paragraaf 3.1 beschrijf ik de wetenschappelijk filosofische onderzoeksbenadering en de onderzoeksstrategie van dit onderzoek die aansluiten op de onderzoeksvraag en op de theoretische concepten. Vervolgens presenteer ik de bijpassende onderzoeksmethode (3.2) waarna ik uitleg hoe de analyse van de verkregen data is uitgevoerd (3.3). Ten slotte onderscheid ik de kwaliteitscriteria van mijn onderzoek en geef ik een reflectie op mijn rol als onderzoeker (3.4).

3.1 Onderzoeksbenadering

3.1.1 Kwalitatief interpretatieve onderzoeksbenadering

Om erachter te komen welke betekenis de medewerkers van de gemeente De Bilt geven aan vlogs als communicatiemiddel binnen het verandertraject naar Zaakgericht Werken is gekozen voor een kwalitatief interpretatieve onderzoeksbenadering. Kwalitatief onderzoek wordt gezien als een studie naar de werkelijkheid vanuit het perspectief van de onderzochten (Marshall & Rossman, 1999). Interpretatief onderzoek gaat er, anders dan positivistisch onderzoek, van uit dat menselijke interpretatie ten grondslag ligt aan kennis over de sociale wereld. Onderzoek vanuit deze benadering zoekt naar begrip en interpretatie van de manier waarop individuen betekenis verlenen aan hun leefwereld (Duberley, Johnson & Cassel, 2012). Het is een passende benadering voor dit onderzoek aangezien het de focus legt op de ervaringen van mensen, met het doel hen te kunnen begrijpen.

3.1.2 Onderzoeksstrategie

Deze manier van onderzoek doen gaat uit van de idee dat de werkelijkheid niet, zoals er bij de positivistische benadering van uitgegaan wordt, een vaststaand gegeven is, maar een sociale constructie (Duberley et al., 2012). Het is een benadering die de focus in dit onderzoek legt op de verschillende manieren waarop er door de medewerkers betekenis wordt gegeven aan de vlogs als communicatiemiddel. Binnen deze benadering wordt de werkelijkheid niet als vaststaand construct, maar als een sociale constructie beschouwd (Weick, 1995). Om deze sociale constructie te bestuderen is het nodig om te focussen op de manieren waarop leden van organisaties hun ervaring construeren en begrijpen, in plaats van op meetbare ervaringen. De mensen die bestudeerd worden zijn geen passieve objecten, maar zijn daarentegen actieve actoren. Zij zijn evenals de

onderzoeker actieve betekenisgevers (Deetz, 1996). Een mogelijke beperking van deze benadering is dat de verzamelde data een afspiegeling zijn van deze betekenisgeving ten tijde van de verzameling. Met andere woorden, het heeft consequenties voor de betrouwbaarheid van de resultaten van dit onderzoek (Deetz, 1996). Welke implicaties dit heeft en hoe ik hier mee omga bespreek ik in de volgende paragrafen.

3.2 De dataverzameling

3.2.1 Selectiecriteria respondenten

Voor de selectie van respondenten is gebruik gemaakt van *purposeful sampling* (Richards, 2014). Dit betekent dat de onderzoeker een selectie maakt gebaseerd op een zo groot mogelijk spreiding van respondenten. Als criteria hiervoor zijn de volgende gekozen: verschillende functies, man-vrouw verhouding, leeftijdsverhouding en ervaring binnen de organisatie (Driskill & Brenton, 2005). Wat betreft verschillende functies gaat het niet om verschillende lagen, aangezien het alleen uitvoerende professionals betreft, maar om verschillende functies zoals juristen en bouwkundigen. Deze functies zijn in de selectiespreiding van de respondenten meegenomen. Vanwege anonimiteit heb ik er voor gekozen om in dit onderzoek niet aan te geven wie welke precieze functies had. Voor de anonimiteit heb ik daarnaast pseudoniemen gebruikt om de respondenten aan te duiden.

De spreiding in ervaring binnen de organisatie houdt in zowel de spreiding van werkzame tijd binnen de organisatie, maar ook of men al eerder met een verandering te maken heeft gehad. Een uitgebreid overzicht van de kenmerken van respondenten is terug te vinden in bijlage 1. Aangezien ik zelf niet op de hoogte was van de kenmerken van de medewerkers hebben mijn contactpersonen, de leden van het projectteam, een selectie gemaakt op basis van door mij opgestelde criteria. Een mogelijke beperking hiervan is dat ik op deze manier geen inzicht had op of de respondenten daadwerkelijk een gevarieerde groep waren. Daarnaast is een beperking dat dit de mogelijkheid gaf dat de leden van het projectteam alleen de mensen die ze goed kenden selecteerden. Dit heb ik ondervangen door, nadat de leden van het projectteam een lijst met namen hadden aangeleverd, zelf nogmaals na te gaan of de geselecteerde respondenten aan de criteria voldeden.

Op basis van deze criteria is een respondentgroep van 15 medewerkers geselecteerd. Uiteindelijk ging een afspraak met één respondent door miscommunicatie niet door en moest een interview met één respondent over aangezien zij de vlogs nog niet gezien had en het daarom moeilijk vond om haar mening te geven. Dus uiteindelijk heb ik 15 interviews gehouden, maar met 14 respondenten.

3.2.2 Open- en semigestructureerde interviews

Om erachter te komen welke betekenis de medewerkers van de gemeente De Bilt geven aan vlogs als communicatiemiddel binnen het verandertraject naar Zaakgericht Werken hield ik, in de periode van 5 april 2018 tot en met 30 april 2018, interviews met de 14 geselecteerde respondenten van de gemeente De Bilt. Elf van deze interviews waren semigestructureerd. Semigestructureerde interviews zijn interviews waarin de mogelijkheid voor respondenten bestaat om te vertellen wat ze willen, maar omdat er van tevoren bepaalde topics zijn opgesteld, geeft deze manier ook zekerheid dat de gewenste onderwerpen aan bod komen (Bryman, 2016). Voorafgaand aan deze elf semigestructureerde interviews heb ik met drie medewerkers open interviews gehouden. Het was bij deze open interviews niet de bedoeling om respondenten een richting op te sturen, maar ze daarentegen open te laten vertellen (Bryman, 2016). Dit gaf mij de mogelijkheid om me op het onderwerp te oriënteren. De input die ik voor deze eerste drie open interviews had, kwam uit een oriënterend gesprek met de projectleider en uit het *Plan van aanpak Zaakgericht Werken, voor de goede zaak* (oktober 2017) aangeleverd door de gemeente De Bilt. Dit document had ik geraadpleegd zodat ik enige kennis had over de context waar de gemeente De Bilt zich in bevond zodat ik daar een aantal vragen over kon stellen. De uitkomsten van deze open interviews dienden als input voor de topics van de semigestructureerde interviews.

Bij het opstellen van de topiclijst voor de semigestructureerde interviews hield ik rekening met de opbouw van de topics. Ik merkte in de eerste interviews dat ik, wanneer ik te snel overging op wat de respondenten echt van de vlogs vonden, nog geen veilige sfeer had gecreëerd zodat zij niet vrijuit spraken. Dit inzicht zorgde ervoor dat ik in de latere interviews eerst de nadruk legde op vragen die zich richtten op positieve elementen van de vlogs en pas later te vragen naar de kritische punten. De topiclijst heeft zich dus op basis van voortschrijdende inzichten ontwikkeld. Ook nam ik telkens nieuwe topics op die uit de analyse van de afgenomen interviews voortkwamen. Vanaf interview negen heb ik de topiclijst definitief gemaakt, zodat ik in overige interviews dezelfde topics aanhaalde. Dit deed ik om de validiteit van de data te vergroten. De definitieve topiclijst is opgenomen in bijlage 2.

De interviews duurden rond de 45 minuten, afhankelijk van hoe snel we door de topics heen waren soms 30 en soms 60 minuten. De interviews zijn gehouden op het gemeentehuis van de gemeente De Bilt. Er werd door mijn contactpersonen, de leden van het projectteam, een ruimte gereserveerd zodat we ongestoord konden praten. Na afloop zijn de interviews door mij getranscribeerd volgens de regels van Morse en Field (1996).

Naast deze 14 interviews en het oriënterende gesprek met de projectleider heb ik gedurende deze periode met vier andere mensen oriënterende gesprekken gevoerd. Dit waren twee leden van het projectteam die naast projectteamlid ook vloggers in het traject waren, de opdrachtgever van het traject, de adviseur van Public Cinema en de filmmaker die het vlogtraject ondersteunde vanuit Public Cinema. Deze gesprekken gebruikte ik om de probleemstelling van mijn onderzoek duidelijk te krijgen, maar ze zijn geen onderdeel van mijn geanalyseerde data.

3.3 De data-analyse

De getranscribeerde data zijn vervolgens geanalyseerd op thema. Om tot thema's te komen maakte ik gebruik van codering. Codering is het onderscheiden van thema's of categorieën in de onderzoeksgegevens en ze benoemen met een code (Boeije, 2014). Passend bij de interpretatieve onderzoeksbenadering is er in dit onderzoek gekozen voor inductieve codering. Dit betekent dat er is gecodeerd zonder dat dit gestuurd werd door de vraag of theorie (Bryman, 2016). Dit gaf mij de mogelijkheid om alle elementen die de respondenten noemden mee te nemen in de analyse.

De data codeerde ik aan de hand van de drie stappen die Boeije (2014) beschrijft. Dit is ten eerste de stap van open codering waarbij de data werden opgedeeld in fragmenten. Aan deze fragmenten gaf ik een code. Ik bleef bij het geven van deze codes dicht bij de data en gebruikte woorden die de respondenten noemden. Dit om trouw te blijven aan mijn inductieve manier van coderen. In deze fase werd niet geselecteerd op relevantie van het onderzoeksmateriaal, maar stond de exploratie van de data centraal. Ten eerste leidde dit open coderen ertoe dat het onderzoeksterrein verkend werd en dat ik mijn materiaal grondig leerde kennen. Ten tweede droeg het ertoe bij dat de gegevens hanteerbaar en overzichtelijk werden (Boeije, 2014). In deze stap maakte ik aantekeningen in de kantlijn van het transcript. Deze stap startte ik direct na het eerste interview zodat de geanalyseerde data gebruikt kon worden als input voor de volgende interviews. Aan het einde van deze stap had ik een lange lijst met codes, ook wel een codeboom genoemd (Boeije, 2014).

De tweede stap was het axiaal coderen. Axiaal coderen is het integreren van codes rond de centrale thema's (Boeije, 2014). Tijdens deze stap beschreef ik aan de hand van de data de betekenis van de thema's en maakte ik aanpassingen aan de codeboom door de codes te splitsen, samen te voegen en nieuwe codes te creëren. Hiernaast clusterde ik de codes die bij elkaar hoorden en maakte ik een onderscheid tussen hoofd- en subcodes. Boeije (2014) stelt dat axiaal coderen een belangrijke stap is omdat tijdens het axiaal coderen het aantal codes wordt gereduceerd. Ten tweede wordt in deze fase uitgemaakt wat belangrijke en minder belangrijke thema's in het onderzoek

zullen zijn. Ten derde kon er in deze fase nagedacht worden over de structuur van de thema's (Boeije, 2014). Aan het einde van deze stap had ik een vernieuwde codeboom met hoofd- en subthema's.

De derde stap was het selectief coderen. In deze stap lag de nadruk op de integratie van de thema's door verbanden te leggen tussen de thema's die ik in de fase van het axiaal coderen had beschreven (Boeije, 2014). In deze fase ging ik na hoe de belangrijkste onderwerpen uit de bevindingen zich verhielden tot de literatuur. In deze stap formuleerde ik de belangrijkste bevindingen en conclusies van dit onderzoek, en formuleerde ik hiermee een antwoord op de onderzoeksvraag (Boeije, 2014). In deze stap werd de codeboom definitief. Het eindresultaat presenteer ik in de bevindingensectie en de codeboom is bijgevoegd in bijlage 3.

3.4 Kwaliteitscriteria

Bij kwalitatief-wetenschappelijk onderzoek bestaat er altijd de angst dat de betrouwbaarheid en validiteit niet gewaarborgd kan worden. Vooral wetenschappers vanuit de kwantitatieve hoek stellen dat deze betrouwbaarheid en validiteit niet op kwalitatief onderzoek van toepassing zijn (Bryman, 2016). Wetenschappers Lincoln en Guba (1985) zijn het daar niet mee eens. Zij stellen dat er op een alternatieve manier omgegaan moet worden met deze beoordelingscriteria in kwalitatief onderzoek. Zij introduceerden daarom de term *trustworthiness* (geloofwaardigheid/degelijkheid). Deze term heeft een parallel met de kwantitatieve criteria interne validiteit, externe validiteit, betrouwbaarheid en objectiviteit. Lincoln en Guba (1985) noemen deze elementen echter respectievelijk *credibility* dat gaat over of de uitkomsten geloofwaardig zijn, *transferability* dat gaat over of de uitkomsten overdraagbaar zijn, *dependability* dat gaat over de deugdelijkheid van de uitkomsten en *confirmability* dat meet of eigenwaarden buiten beschouwing zijn gelaten (Bryman, 2016). Als toevoeging introduceerden zij ook de term authenticiteit. Deze term omvat criteria die een bredere politieke impact van het onderzoek uitwerken. Deze criteria zijn *fairness* dat bevraagt of de onderzoeker eerlijk verschillende standpunten weergeeft en *ontological-, educative-, catalytic-, en tactical authenticity* die samenvattend meten of het onderzoek helpt een situatie beter te begrijpen (Bryman, 2016). Wanneer sociaal kwalitatief onderzoek aan al deze criteria voldoet, is het in hun ogen betrouwbaar en valide. Daarnaast is een bedreiging voor de validiteit en betrouwbaarheid van kwalitatief onderzoek dat de selectie van de data en het codeerproces van de analyse voortkomt uit de vooraf ingenomen houding ten opzichte van het onderwerp (Maxwell, 2013). Dit wordt ook wel de reactiviteit van het onderzoek genoemd.

Om de kwaliteit van dit kwalitatief interpretatieve onderzoek te waarborgen beschrijf ik in paragraaf 3.4.1 een duidelijke methodologische verantwoording aan de hand van de elementen die Lincoln en Guba (1985) beschrijven en in paragraaf 3.4.2 een geef ik mijn reflectie op mijn rol als onderzoeker.

3.4.1 Betrouwbaarheid en validiteit

De accuraatheid, overdraagbaarheid, herhaalbaarheid en authenticiteit van het onderzoek zijn ten eerste gewaarborgd door de verschillende stappen in het codeerproces, zoals opgesteld door Boeije (2014), te volgen, waardoor in het codeerproces niet vooraf gestuurd is, maar alle elementen meegenomen zijn die de respondenten noemden. Omdat dit codeerproces in eerste instantie niet door de theorie of de hoofdvraag gedreven was, werden niet alleen de elementen die direct nuttig werden bevonden voor het onderzoek benoemd, maar werd alles gecodeerd. Ten tweede is dit gedaan door het onderzoek in een context te beschrijven waardoor de lezer inzage heeft in de situatie van de gemeente De Bilt. Ten derde is dit gedaan door vooraf selectiecriteria op te stellen en de leden van het projectteam op basis van deze criteria respondenten te laten selecteren. En tenslotte is dit gedaan door aandacht te geven aan alle elementen die genoemd werden door respondenten en dit telkens mee te nemen als nieuwe topics om een zo waarheidsgetrouwe weergave te geven van de ervaringen van de respondenten. Lincoln en Guba (1985) stellen dat wanneer er met deze elementen rekening wordt gehouden de geloofwaardigheid en daarmee de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek gewaarborgd wordt (Bryman, 2010).

3.4.2 Reactiviteit: de reflectie op mijn rol als onderzoeker

Een derde kwaliteitscriterium van deze methode is de reactiviteit: de invloed van mijzelf als onderzoeker op het gedrag van de respondenten (Maxwell, 2013). Dit heb ik beoogd te ondervangen door de respondenten op de hoogte te brengen van mijn rol als onderzoeker.

Mijn positie binnen de gemeente De Bilt was vanaf het begin duidelijk. Ik was daar een externe onderzoeker. Ik ben ten tijde van dit onderzoek geen onderdeel geweest van het team en ik was geen collega van de respondenten. Tegelijkertijd was ik in deze tijd wel werkzaam als stagiair bij Public Cinema. Deze rollen overlaptten op het moment dat ik in mijn rol als werkstagiair meehielp in de begeleiding van het vlogtraject en toen ik de vlogs ging monteren. Dit had invloed op mijn rol als onderzoeker omdat ik voor mijn werkzaamheden bij Public Cinema baat had bij de ervaringen die de respondenten in mijn rol als onderzoeker aan mij vertelden. Dit had een effect kunnen

hebben op de ethische verantwoording van mijn onderzoek als ik deze verschillende rollen niet uitgelegd had aan mijn respondenten. Uiteraard heb ik de respondenten over mijn verschillende rollen verteld, zodat ook zij wisten dat hun input direct gebruikt kon worden voor het verbeteren van het communicatietraject. Ik heb ze verteld dat alles wat zij vertelden geanonimiseerd terecht kwam bij de gemeente De Bilt en bij Public Cinema om het vlogtraject te evalueren, waardoor dit het moment was waarop de respondenten konden vertellen wat ze echt van de vlogs vonden. Door me bewust te zijn van mijn rol als onderzoeker en er open over te communiceren heb ik de reactiviteit van dit onderzoek beoogd te beperken. Mijn dubbele rol als werkstagiair en onderzoeker, heeft me daarbij niet beperkt, maar juist een positieve invloed op het onderzoek gehad, aangezien dit mij in mijn rol als onderzoeker vastberaden maakte om er achter te komen wat de respondenten echt van de vlogs vonden (Maxwell, 2013).

Tijdens het houden van de interviews en de beschrijving van de bevindingen was het door mijn dubbelrol extra belangrijk dat ik mij bewust was van de invloed die ik hier als persoon op had. Ik was mij er bewust van dat zowel Public Cinema als de gemeente De Bilt er baat bij zouden hebben als de resultaten een overwegend positief beeld over het gebruik van vlogs zouden schetsen en als er een aantal toepasbare kritische punten naar voren zouden komen. Door actief te reflecteren op mijn rol als onderzoeker, heb ik inzicht gekregen in mijn eigen gevoelens en oordelen ten opzichte van de vlogs. Door mij bewust te zijn van de belangen die de verschillende partijen hadden en mijn eigen gevoelens, ben ik actief bezig geweest om in de interviews niet te veel woorden in de mond te leggen van de respondenten. In de beschrijving van de bevindingen ben ik uitgegaan van wat de respondenten mij vertelden en heb ik de citaten in een context beschreven, zodat ik hierin geen verkeerde interpretaties deed. Ook heb ik het theoretisch kader van dit onderzoek pas nadat ik de data geanalyseerd had definitief gemaakt, zodat de theorie gedreven was door de data in plaats van dat de data gedreven was door de theorie. Door op deze manier te handelen was ik in staat om op een juiste manier om te gaan met mijn rol als onderzoeker en werkstagiair.

4. Bevindingen

In dit hoofdstuk presenteer ik de bevindingen die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen. Passend bij de vraagstelling van dit onderzoek focussen de bevindingen zich op de betekenis die medewerkers van de gemeente De Bilt geven aan vlogs als communicatiemiddel binnen het verandertraject naar Zaakgericht Werken. Dit met als doel, zoals beschreven in de doelstelling van dit onderzoek, om deze uitkomsten te kunnen gebruiken voor de evaluatie van het traject en het sociale fenomeen 'vlogs' beter te kunnen begrijpen binnen de context van de organisatiewetenschap. Om een zo breed mogelijk beeld te schetsen van aspecten waarmee respondenten betekenis geven aan de vlogs, maak ik in de presentatie een onderscheid tussen elementen die gaan over de vorm, de inhoud en de toon van de vlogs.

In paragraaf 4.1 beschrijf ik de aspecten die onder de vorm van de vlogs vallen, waarmee de respondenten betekenis geven aan de vlogs als communicatiemiddel binnen het verandertraject. Hieruit blijkt dat de respondenten op twee manieren tegen de vorm van de vlogs en haar bijdrage als communicatiemiddel binnen het traject aankijken. De eerste groep respondenten ziet de vlogs als informatieoverdrager die, in tegenstelling tot andere communicatiemiddelen, tijd- en plaatsonafhankelijk is. Doordat vlogs daarnaast in plaats van met tekst met beeld communiceren vinden zij dit een positieve bijdrage op de informatieoverdracht over het verandertraject. De tweede groep respondenten ziet de vlogs niet als informatieoverdrager, maar als een middel dat de aandacht trekt, dat bewustwording kan bewerkstelligen, dat de verbinding kan leggen en de verandering zichtbaar kan maken. Deze punten kunnen, wanneer goed ingezet, volgens hen een positieve impact op de verandering hebben. Een negatief punt dat zij noemen is het gebrek aan interactie van de vlogs ten opzichte van communicatiemomenten die in persoon plaatsvinden zoals bijeenkomsten.

In paragraaf 4.2 beschrijf ik de aspecten die onder de inhoud van de vlogs vallen waarmee de respondenten betekenis geven aan de vlogs als communicatiemiddel binnen het verandertraject. Hieruit blijkt dat er opnieuw een tweedeling in respondentgroepen is. De eerste groep respondenten vindt dat de inhoud van de vlogs een positieve bijdrage levert aan de verandercommunicatie. Doordat er in de vlogs wordt gesproken over het veranderproces en doordat de vlogs collega's van de werkvloer tonen, voelen ze zich meer verbonden met de verandering. De tweede groep respondenten vindt dat de inhoud van de vlogs geen optimale bijdrage levert aan de verandercommunicatie. Doordat de vlogs niet focussen op de veranderende werkzaamheden, er te weinig kritiek wordt getoond en er een te hoog gehalte externen in voor komen, vinden ze dat de vlogs een vertekend beeld van de situatie geven.

In paragraaf 4.3 beschrijf ik de aspecten die onder de vorm van de vlogs vallen waarmee de respondenten betekenis geven aan de vlogs als communicatiemiddel binnen het verandertraject. Hieruit blijkt dat er geen duidelijke tweedeling in respondentgroepen naar voren komt zoals bij de vorm en inhoud. Ook blijkt dat een aantal respondenten niet in gaat op de toon. De respondenten die wel spreken over de toon hebben het over de informele toon van de vlogs die volgens hen een positieve bijdrage levert aan de verandercommunicatie. Daarnaast hebben zij het over de gemaakte toon van de vlogs die volgens hen niet bijdraagt aan de authenticiteit van de verandercommunicatie.

Na de verschillende paragrafen vat ik de bevindingen tot dusver kort samen in een tussentijdse conclusie. Hierin beschrijf ik nogmaals kort de betekenissen die de respondenten geven en welke inzichten de focus op respectievelijk de vorm, inhoud en toon in dit onderzoek hebben gegeven.

4.1 Vorm vlogs

De aspecten waarmee de respondenten aan de vorm van vlogs betekenisgeven schetst een gevarieerd beeld van vlogs als communicatiemiddel binnen het verandertraject. Hierin is een tweedeling te onderscheiden van respondentgroepen die op eenzelfde manier betekenis geven aan de hand van elementen over de vorm van de vlogs. Aan de hand van deze tweedeling presenteer ik de bevindingen.

In paragraaf 4.1.1 beschrijf ik ten eerste de groep respondenten (Theo, Olivier, Arend, Sophie, Jaap, Cees en Max) die hun mening over de vlogs baseren op de voordelen van de vorm van vlogs ten opzichte van de andere manieren van communiceren die de gemeente De Bilt gebruikt in haar communicatie over Zaakgericht Werken. Deze respondenten beschrijven de vlogs als informatieoverdrager die minder tijd- en plaatsafhankelijk is dan de traditionele communicatiemiddelen. Daarnaast geven deze respondenten aan dat ze het communiceren met vlogs positief vinden omdat het informatie overdraagt in beelden.

Ten tweede beschrijf ik in paragraaf 4.1.2. een groep respondenten die hun mening baseren op de nadelen van vlogs ten opzichte van de voordelen van andere communicatiemiddelen (Marianne, Eva, Teun, Pepijn en Gerrit). Vlogs kunnen volgens deze respondenten, in tegenstelling tot communicatiemiddelen waar je persoonlijk contact hebt zoals bijeenkomsten, geen interactie bewerkstelligen. Daarnaast zijn vlogs in hun ogen, in tegenstelling tot andere communicatiemiddelen, geen informatieoverdrager, maar kunnen ze wel verbinding bewerkstelligen, aandacht trekken, de verandering zichtbaar maken en bewustwording creëren.

4.1.1 Vlogs zijn goede informatieoverdrager

Een eerste aspect, dat gaat over de vorm van vlogs, waarmee de respondenten Theo en Olivier betekenis geven aan vlogs als communicatiemiddel binnen het verandertraject is dat ze op een positieve manier bijdragen aan de informatieoverdracht over de verandering. Ze noemen als voordeel dat vlogs de mogelijkheid bieden de informatie te allen tijde te bekijken. Het verkrijgen van informatie is via vlogs tijd- en plaatsonafhankelijk, wat volgens Theo een voordeel is omdat hij stelt dat hij zelf kan plannen wanneer hij de vlog bekijkt. Daarnaast is voor hem een voordeel dat hij bij onduidelijkheden de informatie nogmaals terug kan kijken. Zo stelt hij:

Theo: "Ja, nou het makkelijke van een vlog is dat je zelf kunt bepalen wanneer je de informatie tot je neemt he, wanneer je hem gaat kijken. En een bijeenkomst, ja, daar moet je tijd voor vrijmaken, moet je ook kunnen. Dat is soms ook nog wel eens lastig met ons werk. Velen van ons moeten vooruit plannen ook en dat is wel het voordeel van... plus dat je een vlog, als je denkt ik snap dat niet of eh, je kan natuurlijk even terugspoelen en weer opnieuw nog eens even rustig..."

Theo baseert zijn mening over de vlogs op het nadeel van een bijeenkomst. Een bijeenkomst is volgens hem op het gebied van herhaling van informatie en op het gebied van flexibele planning een minder fijne informatieoverdrager dan vlogs.

Ook Olivier stelt dat het voordeel vlogs is dat hij de informatie kan bekijken wanneer het hem goed uitkomt. Dat past volgens hem goed bij de meer flexibele manier van werken waarin je zelf je tijd kunt indelen. Zo stelt hij:

Olivier: "Ik kan het in mijn eigen tijd kan doen, op het moment dat voor mij geschikt is. In plaats van dat ik bij een bijeenkomst betrokken wordt. Ja, dus dat is veel beter eigenlijk. Ik heb die tweede vlog, hoe laat heb ik die gekeken? Half 10 's avonds ofzo? Ja, als je de pretentie hebt om steeds meer thuis te werken, en locatieonafhankelijk te werken, zelf je tijd indelen, service niveau verbeteren, dan past dit uitstekend binnen dat plaatje (...) en visies die de gemeente heeft vastgelegd in hun uitgangspuntendocument, vind ik dan."

Olivier maakt hiermee de koppeling tussen het gebruik van vlogs als communicatiemiddel en de manier van werken die de gemeente De Bilt beoogt. In deze context beschrijft hij dat hij het 'beter' vindt om op deze manier informatie tot zich te krijgen over het traject dan in een bijeenkomst.

Samenvattend geven Theo en Olivier aan dat het voordeel van vlogs is dat de informatie te allen tijde beschikbaar is en dat ze zelf kunnen plannen wanneer ze de informatie bekijken. Dit past bij hen en bij de manier van werken die de gemeente beoogt, waardoor zij het passend vinden binnen deze verandering.

4.1.2 Vlogs communiceren informatie met beeld

Een ander positief aspect van vlogs als communicatiemiddel binnen dit verandertraject is volgens respondenten Arend, Sophie, Jaap Cees en Max dat ze niet met tekst maar met beeld communiceren. Een voordeel van beeld is volgens de respondenten dat ze informatie op deze manier gemakkelijker kunnen bijhouden. Deze respondenten geven aan dat communiceren met vlogs een voordeel heeft ten opzichte van andere tekstuele communicatiemiddelen. Zo stelt Jaap dat informatie tot je krijgen via vlogs *"enkel een kwestie van kijken en luisteren"* is. Hij zet dit af tegen de communicatiemiddelen waarin je *"hoe langer hoe meer informatie krijgt of een lange lap tekst (krijgt) waarvan je echt denkt dat kan ik echt niet bij houden."* Zijn woordkeuze om beeld 'enkel een kwestie van kijken en luisteren' te noemen, doet vermoeden dat hij het aspect dat vlogs met beeld communiceren gemakkelijker vindt. Dat hij daarna aan tekst koppelt dat het een 'lange lap' is 'die hij niet overal bij kan houden' geeft aan dat hij liever niet met te veel tekst wordt geïnformeerd.

Deze voorkeur voor het ontvangen van informatie door middel van beeld geven ook respondenten Max, Arend en Sophie aan. Hierin geven ook zij hun mening over de vlogs door de voordelen van de vlogs af te zetten tegen de grote hoeveelheid tekst van de andere communicatiemiddelen:

Max: "Kijk ik denk wel dat het een goed middel is trouwens. Want zelf ben ik ook nogal auditief ingesteld, met geluid en beeld. Lezen doen we al genoeg weetje wel. En dan ook nog al die teksten en dingen op Intranet. Ik heb ook wel eens gezegd 'jongens gebruik nou eens wat meer plaatjes of diagrammen op Intranet,' want altijd die teksten lezen... [zucht]. Maar dat verschilt ook per persoon, maar daarom vind ik het wel fijn om die informatie op die manier tot je te krijgen."

Arend vindt het feit dat vlogs beelden zijn vooral *"heel veel dynamiek brengen in de communicatie."* Ook hij bespreekt dit voordeel ten opzichte van de nadelen van andere communicatiemiddelen die in tekst communiceren: *"(...) dat is denk ik wat aanspreekt en blijft hangen."* Dat is voor hem een reden waarom hij denkt dat de vlogs mensen *"meer kan boeien dan weer zo'n lap tekst die je tot je moet nemen. Dus ik denk echt wel dat het een hele goeie manier is."* Cees stelt daarbij *"dat beelden gewoon wel heel veel"*

helpen. Als ik nu ook op de vlogs zie, dan denk ik van, ja, als dát niet aankomt?" Ook Sophie geeft het aspect dat vlogs met beelden communiceert als voordeel aan ten opzichte van de andere middelen die met tekst communiceren. Zij geeft hiervoor het argument: "Dat je toch even op een wat lossere manier informatie deelt met de mensen. En mensen meeneemt in, ja, in die wereld." En daarnaast stelt ze dat het een goed middel is omdat:

Sophie: "(...) het ook gewoon als je aan het werk bent zeg maar eventjes ter afleiding ook weer leuk is om te kijken. Gewoon even een ander middel om ja, om mee bezig te zijn. En je gaat hem toch kijken omdat je ook wel wilt weten wat er speelt. En ja, het staat ook prominent op de homepage. Dus elke keer denk ja ohja, even vlog kijken. Dus ja, je wordt wel geprikkeld om te kijken."

Ze ziet het dus naast dat het een middel is om informatie te verkrijgen ook vooral als een middel dat haar aandacht trekt. Uit haar keuze voor woorden als 'afleiding', 'ander middel' en 'geprikkeld' blijkt dat ze het prettig vindt om via vlogs geïnformeerd te worden omdat het een vernieuwend middel vindt waar ze graag even aandacht voor neemt.

4.1.3 Vlogs zijn geen informatieoverdrager

Hoewel de respondenten Theo, Olivier, Arend, Sophie, Jaap en Max, zoals in de voorgaande paragrafen beschreven, het tijd- en plaatsaspect en het beeldende aspect van vlogs een positieve bijdrage vinden leveren aan vlogs als communicatiemiddel binnen de verandering ten opzichte van tijd en plek afhankelijke en het tekstuele aspect van andere communicatiemiddelen, geven respondenten Gerrit, Eva, Pepijn ook op een andere manier betekenis aan de vorm van vlogs. Zij zien de vlogs niet als op zichzelf staande informatiedragers, maar als een middel om de verbinding aan te gaan, aandacht te trekken en zichtbaarheid en bewustwording te vergroten.

Zo geven respondenten Gerrit, Eva en Pepijn aan dat vlogs, anders dan andere communicatiemiddelen, geen op zichzelf staande informatieoverdrager zijn. Deze respondenten vinden dit niet nadelig, maar geven aan dat ze vlogs daardoor eerder als leuk tussendoortje beschouwen. Het is volgens hen een communicatiemiddel dat geen toegevoegde waarde heeft op het gebied van informatieoverdracht, maar daarentegen wel aandacht trekt voor de verandering. Dit komt naar voren in wat Gerrit beschrijft:

Gerrit: "Ik vind het een hartstikke leuk medium om mij bij mijn oren ergens aan te trekken zo van: 'he ik vraag even je aandacht.' Maar wil je de inhoud en met alle ins en outs echt goed laten hangen bij mij, laten blijven, dan heb ik aan zo'n

vlog alleen niet genoeg. Dan wil ik het toch ook wel weer ouderwets een keer in zo'n flyer, of in een documentje dat ik in kan zien wanneer ik dat wil, in alle rust bekijken. En ik heb de indruk dat dat voor heel veel mensen geldt."

Gerrit noemt een flyer of een document 'ouderwets', maar geeft aan dit als informatieoverdrager voor hem wel effectiever is dan een vlog. Ook respondenten Eva en Pepijn geven aan dat vlogs geen op zichzelf staand medium zijn. Eva ziet het als informatieoverdrager als aanvulling op andere communicatiemiddelen. Zij geeft aan dat de vlogs volgens haar wel een positieve impact hebben op de beleving en bewustwording van medewerkers. Zo stelt Eva:

Eva: "Die vlog zie ik dan toch meer als een soort aanvulling. Dat is meer voor beleving en bewustwording. Ik zie dat niet echt als een informatie/instructie ding."

Pepijn vraagt zich ook af of vlogs als middel gebruikt moeten worden in de informatieoverdracht. Hij stelt:

Pepijn: "Ik denk dat je het moet gebruiken om de verbinding te leggen en om het goed zichtbaar te maken, een stukje marketing natuurlijk ook van de verandering. Bewustwording, maar misschien iets minder informatief."

Wat respondenten Gerrit, Eva en Pepijn gemeen hebben, is dat ze de vlogs niet als een geschikt middel voor informatieoverdracht beschouwen, maar dat ze vinden dat vlogs wel degelijk een positieve bijdrage kunnen leveren in de verandercommunicatie. Ze geven respectievelijk betekenis aan de vlogs als middel dat de aandacht trekt, dat bewustwording kan bewerkstelligen, dat de verbinding kan leggen en de verandering zichtbaar kan maken. Dit zijn elementen die, zoals beschreven in het theoretisch kader van dit onderzoek, een positieve impact kunnen hebben op de bereidheid tot veranderen. Hoe deze aspecten zich tot deze literatuur verhouden bespreek ik verder in de wetenschappelijke analyse van dit onderzoeksverslag.

4.1.4 Vlogs zijn geen interactief middel

Naast dat er aan de vlogs door Theo, Jaap, Olivier, Max, Arend, Sophie, Gerrit, Eva en Pepijn wel en niet betekenis wordt gegeven als goede informatieoverdrager, aandacht trekker, middel dat bewustwording creëert over de verandering, middel dat de verbinding kan leggen en zichtbaarheid kan bewerkstelligen bespreken respondenten Marianne en Teun een minder positief aspect van vlogs. Zij stellen dat vlogs, anders dan

andere communicatiemiddelen, geen interactief middel zijn. Dit vinden zij negatief omdat ze daardoor niet gelijk verduidelijking kunnen vragen als zaken onduidelijk zijn. Ze vinden communiceren in persoon daardoor van meer toevoeging binnen de verandercommunicatie, dan het gebruik van vlogs.

Zo stelt Marianne: *"Nou ja, mensen communiceren beter op deze manier [wijst naar ons] dan dat ze het via film doen."* Marianne vindt communiceren in persoon fijner *"omdat je zaken dan ook meteen praktisch inzichtelijk (maakt)."* Ze vindt digitaal communiceren zoals met vlogs ondersteunend aan in persoon communicatie: *"Voor mij is de hoofdmoot wel het letterlijk brengen van informatie."*

Ook Teun ziet het gebrek aan interactie als reden waarom de vlogs niet een optimale bijdrage leveren aan de verandering. Zo stelt hij:

Teun: "Ik hou meestal van gewoon face to face, dus niet lezen, niet op papier, want daar heb ik zoiets... en eigenlijk ook niet op filmpjes. Want soms roept het vragen op en daar blijf je dan zowel op papier als op film, blijf je daar mee zitten."

Respondenten Marianne en Teun leggen met deze uitspraken de nadruk op het nadeel dat vlogs als communicatiemiddel geen interactie tussen mensen bewerkstelligt. De betekenis die de medewerkers van de gemeente aan vlogs geven wordt hiermee uitgebreid met een kritische noot.

4.1.5 Tussentijdse conclusies

Aan de hand van de aspecten die gaan over de vorm van vlogs geven de respondenten gevarieerd betekenis aan de vlogs als communicatiemiddel binnen het verandertraject. Wat de respondenten over de vorm van vlogs vertellen geeft een beeld over op welke manier de vlogs als communicatiemiddel vanuit hun ogen een bijdrage kunnen leveren aan de verandering.

Samenvattend beschrijven respondenten Theo, Olivier, Arend, Sophie, Jaap, Cees en Max de vlogs als een tijd- en plaatsonafhankelijke informatieoverdrager die door het beeld een voordeel hebben ten opzichte van tekstuele vormen van communiceren. De aspecten waarmee Theo en Olivier betekenis aan de vlogs geven is dat de informatie over de verandering te allen tijde beschikbaar is en dat medewerkers zelf kunnen plannen wanneer ze de informatie bekijken. Dit heeft volgens hen voordelen ten opzichte van de andere vormen van communiceren omdat het past bij hun manier van werken waarin zij graag zelf plannen wanneer ze welke informatie tot zich krijgen. De aspecten van de vorm waarmee Arend, Sophie, Jaap en Max betekenis geven aan vlogs is dat het in plaats van met tekst met beeld communiceert. Theo, Marianne, Eva, Teun, Pepijn en

Gerrit geven ook op een andere manier betekenis aan de vlogs als communicatiemiddel. Gerrit, Eva en Pepijn beschrijven het als middel dat de aandacht trekt, dat bewustwording kan bewerkstelligen, dat de verbinding kan leggen en de verandering zichtbaar kan maken. Marianne, Eva en Teun zien echter het gebrek aan interactie als nadeel van de vlogs ten opzichte van andere communicatiemiddelen. Hoe deze aspecten zich tot de literatuur verhouden bespreek ik in de wetenschappelijke analyse van dit onderzoeksverslag.

Hoewel de elementen die gaan over de vorm van vlogs waarmee de medewerkers betekenis geven aan de vlogs als communicatiemiddel binnen het verandertraject al een aantal interessante uitkomsten opleveren, geeft dit nog niet voldoende beeld over de betekenis die medewerkers geven. Een belangrijk onderdeel van de bevindingen gaat immers over de inhoud van de vlogs. Deze bevindingen beschrijf ik in de volgende paragrafen.

4.2 Inhoud vlogs

Aan de hand van wat de respondenten over de vorm van vlogs beschrijven toont de analyse aan dat de respondenten gevarieerd betekenis geven aan de vlogs. Om een antwoord te vinden op mijn hoofdvraag die zich richt op welke betekenis de medewerkers van de gemeente De Bilt geven aan vlogs als communicatiemiddel binnen het verandertraject volstaat het echter niet, alleen iets te zeggen over de vorm. De respondenten geven ook betekenis aan de vlogs met een focus op punten uit de inhoud van de vlogs. Deze inzichten geven een gevarieerder beeld van de situatie. Gezien de probleemstelling van dit onderzoek waarin duidelijk werd dat de vlogs als communicatiemiddel een experiment zijn en dus evaluatie behoeven, is een gevarieerder beeld nuttig. Vandaar dat ik daar in de volgende paragrafen uitgebreid op inga.

In paragraaf 4.2.1 beschrijf ik dat respondenten Paula, Eva, Sophie, Teun, Pepijn en Gerrit positief zijn over de inhoudelijke bijdrage van vlogs als communicatiemiddel binnen de verandering omdat de inhoud past bij de verandering. Dit komt volgens hen ten eerste doordat het inzicht geeft in het proces van de verandering en omdat het ten tweede een meer gelijkwaardig geluid toont van directe collega's uit de organisatie. In paragraaf 4.2.2 beschrijf ik dat Theo, Marianne, Eva, Klara, Max en Teun negatiever zijn over de inhoudelijke bijdrage van vlogs als communicatiemiddel binnen de verandering omdat de inhoud volgens hen te veel focust op het proces en te weinig op de verandering van werkzaamheden. Daarnaast vinden zij dat de vlogs geen goed beeld van de verandering geven omdat het te weinig kritische geluiden toont en er een te hoog gehalte externen in voor komen. Dit is volgens hen geen goede representatie van wat de veranderingen op de werkvloer teweegbrengen, aangezien daar veel kritiek is. In de

volgende paragrafen bespreek ik deze elementen waarna ik deze afsluit met een tussentijdse conclusie.

4.2.1 Vlogs geven inzicht in veranderproces

Het eerste aspect waarmee Paula en Teun betekenis geven aan de vlogs dat gaat over de inhoud is dat de inhoud volgens de respondenten bijdraagt aan inzicht in het veranderproces. Dit is in hun ogen positief aangezien ze beschrijven dat mensen door inzicht in het veranderproces sneller aanhaken bij de verandering. Daarnaast stellen ze dat de focus op het veranderproces inzicht geeft in het tijdspad van de verandering waardoor mensen begrip gaan tonen voor de situatie. Zo stelt Paula dat inzicht in het proces kan bijdragen aan de organisatieverandering *"doordat je juist wel een beetje ziet van: 'Goh, in welke fase zitten ze eigenlijk en waar richten zij hun pijlen op en waar zijn zij nu mee bezig en hoe doen ze dat?.' En ik denk eigenlijk zo'n sessie ofzo, dat mensen dan toch eerder denken van: 'Goh, ik moet misschien toch maar aanhaken'."*

Deze quote geeft aan dat Paula haar redentatie baseert op een middel-doel rationaliteit. Ze stelt dat het doel: aanhaken van medewerkers, bewerkstelligd kan worden door het middel: inzicht in het veranderproces. Omdat vlogs het veranderproces tonen vindt ze, deze redentatie volgend, dat de vlogs op een positieve manier bijdragen aan het verandertraject.

Respondent Teun heeft eenzelfde middel-doelredentatie. Hij stelt dat de focus van vlogs op het veranderproces inzicht geeft in het tijdspad van de verandering waardoor medewerkers meer begrip krijgen voor de situatie. Zo stelt hij:

Teun: "(...) je krijgt in ieder geval wat meer duidelijkheid over hoe ver ze zijn. Zeker als je het hebt over het zaakstelsel. Ik weet dat is een vrij langdurig proces dat niet altijd even makkelijk gaat. En ik weet hoe druk ze zijn, en het is dan wel prettig om het tijdspad te horen. Van dan en dan doen we dit en dan en dan doen we dat. En dan weet je van ik hoef er nou nog niet over te zeuren, daar hebben ze nu toch geen tijd voor."

Ook Teun beschouwt de medewerkers als actoren die omgevormd kunnen worden door middel van inzicht in het veranderproces. De betekenis die hij hiermee aan vlogs geeft is dat het een middel is om dit inzicht te verschaffen.

4.2.2 Vlogs bieden gelijkwaardige communicatie

Het tweede aspect dat gaat over de inhoud van de vlogs, waarmee Sophie, Eva, Paula, Pepijn en Gerrit betekenis geven aan de vlogs als communicatiemiddel binnen het verandertraject is dat de vlogs gelijkwaardige communicatie bewerkstelligen en de verbinding tussen collega's creëren. Dit levert in hun ogen een positieve bijdrage aan de verandering en past bij het karakter van de verandering. Zo stelt Eva:

"We komen van een sterk hiërarchische organisatie, toch wel top-down, dat was op een gegeven moment niet meer houdbaar. Naar dit, dit is gewoon gelijkwaardig. Dit is plat. Dit is meer netwerk. Dus dit draagt wel bij aan het verhaal waar wij ook als organisatie voor staan. Om dat geluid meer te laten horen. Dus het komt uitstekend uit dat dat vanaf januari ook gelijk zo wordt gefilmd en wordt uitgedragen."

Ook geeft zij aan dat de gelijkwaardige communicatie een positief effect op de verbinding tussen collega's heeft. De vlogs geven inzicht in waar collega's tegenaan lopen en zo kan er herkenning ontstaan. Ze geeft aan dat dit binnen hun organisatiecultuur waarin iedereen *"heel erg in aparte eilandjes leeft"* een positieve bijdrage kan leveren.

Ook Sophie stelt dat de vlogs gelijkwaardige communicatie bewerkstelligen door het tonen van collega's. Zij stelt dat de communicatie hierdoor persoonlijker wordt:

Sophie: "Mijn collega is ook geïnterviewd. Dan hoor je toch ook van andere mensen uit andere hoeken. Anders is het eenzijdig zenden, maar nu kun je ook gewoon mensen polsen wat ze er van vinden en ja, dan wordt het wat persoonlijker zeg maar."

Dit gelijkwaardige aspect lijkt Sophie een positieve bijdrage te vinden van de vlogs als communicatiemiddel binnen het verandertraject aangezien daardoor een gevarieerder beeld wordt gezonden, niet 'eenzijdig zenden', en het de verandering wat persoonlijker maakt. Dat de communicatie persoonlijker is, vindt zij positief.

Ook respondenten Paula en Gerrit vinden 'collega's aan het woord' een positieve bijdrage van vlogs binnen het verandertraject. Paula geeft aan dat ze het positief vindt dat collega's worden getoond omdat het bijdraagt aan de beleving van de verandering *"als je collega's gewoon in beeld ziet die er gewoon over praten."* Dat Paula in een zin twee keer het woord 'gewoon' gebruikt geeft aan dat ze vindt dat de communicatie over de verandering door de collega's toegankelijker wordt en de verandering zelf tastbaarder. Gerrit stelt dat de focus van de vlogs op collega's een positieve impact heeft op de

betrokkenheid bij de elementen die er worden verteld: *“Dat is vaak toch ook wel zoiets van oh, weetje effe leuk, effe kijken. Oh effe erbij blijven. En dan pak je toch ook die tekst wel mee.”* Dat er collega’s getoond worden in de vlogs draagt volgens hem dus op een positieve manier bij aan de informatie die getoond wordt.

Naast dat de het zien van collega’s in de vlogs andere medewerkers bij het verandertraject betreft, er gelijkwaardige communicatie ontstaat en vlogs de verbinding tussen collega’s creëren, geven respondenten Pepijn en Eva nog een voordeel aan van ‘collega’s tonen in de vlogs’. Ze geven aan dat er ook een verbinding ontstaat tussen de medewerkers en het projectteam. Zo stelt Pepijn:

“Ze (=projectteam) profileren zichzelf gewoon duidelijk. Uiten zich via de vlogs, laten zichzelf zien in het gebouw, in de bijeenkomsten. Daardoor gewoon toegankelijk en ja, dat zorgt voor verbinding die nodig is om zoiets goed ingevoerd te krijgen.”

En ook Eva geeft aan dat dit een positief effect heeft op de verbinding met het projectteam:

“(…) ja, ik denk vooral welk doel zij intern ook hebben is dat mensen naar hen moeten toegaan omdat zij ook echt een soort van aanjagers zijn. En ik denk dat het wel werkt dat ze op die manier hen al een keer zien.”

Naast dat Pepijn en Eva betekenis geven aan vlogs als middel om collega’s van elkaars werk op de hoogte te houden, waardoor de verbinding tussen collega’s bewerkstelligd wordt en de verandering toegankelijker gemaakt wordt, geven zij betekenis aan vlogs als middel om het projectteam een gezicht te geven.

4.2.3 Vlogs focussen niet op de perceptie van medewerkers

Hoewel de respondenten Sophie, Eva, Paula, Pepijn en Gerrit, zoals in de vorige sectie beschreven, vinden dat de inhoud van de vlogs een positieve bijdrage levert aan de verandering, geven respondenten Theo, Marianne, Olivier, Eva, Klara, Max en Teun aan dat de vlogs op twee punten inhoudelijk geen positieve bijdrage leveren aan de verandering. Ten eerste stellen Theo, Marianne en Eva dat de vlogs te veel focussen op het veranderproces en te weinig op wat de veranderingen betekenen voor de medewerkers. Zij geven aan dat hoewel communiceren over het proces van belang is, het nog belangrijker is om in te spelen op wat er voor de mensen op de vloer verandert.

Zo stelt Eva dat communicatie over het proces niet alles is. Volgens haar is het belangrijker dat de communicatie over de veranderingen op de werkvloer gaat zodat het stilstaat bij wat het betekent voor individuen om te veranderen. Zo stelt zij:

Eva: "Draagt vloggen bij aan zaakgericht werken, dat weet ik niet. Dat kan ik niet beoordelen. Want communicatie is één ding, maar het tweede is ook dat het ook gefaciliteerd wordt(...) en dat daar ook flink in wordt geïnvesteerd in die tijd en aandacht. Want dat menselijke aspect is wel cruciaal."

Eva geeft aan dat communicatie een belangrijk aspect is in tijden van verandering, maar dat het ook belangrijk is om stil te staan bij wat de verandering voor mensen betekent. Door te veronderstellen dat dit menselijke aspect cruciaal is, spreekt ze de macht die de respondenten Paula en Teun geven aan communicatiemiddelen om het gedrag van mensen te veranderen tegen, zoals besproken in paragraaf 4.2.1.

Dat dit menselijk aspect cruciaal is wordt ook erkend door respondenten Theo en Marianne. Marianne twijfelt of het projectteam naast communicatie ook voldoende investeert in de toepassing van Zaakgericht Werken. Ze stelt: "(...) hoe je het ook brengt... ze moeten het gaan toepassen. Dat is het." Ook zij geeft betekenis aan vlogs als minder impactvol middel dan door Paula en Teun gesteld wordt. Ook Theo uit zijn twijfel:

"(...)verlies ook niet uit het oog dat er ook echt op de gebruiksmaterie van het zaakstelsel (gefocust moet worden). Ik zou wel willen, ja, adviseren om dat zeker niet uit het oog te verliezen en daar omheen ook dingen te organiseren."

Respondenten Theo, Marianne en Eva geven hiermee aan dat communicatie alleen geen positief effect heeft op de gedragsverandering van mensen en dat er vooral gefocust moet worden op wat de verandering betekent voor de medewerkers op de werkvloer.

4.2.4 Vlogs tonen vertekend beeld van de situatie

Een tweede minder positief aspect dat gaat over de inhoud van de vlogs waarmee respondenten Klara, Max en Teun betekenis geven aan vlogs als communicatiemiddel binnen het verandertraject is dat de vlogs een vertekend beeld van de situatie geven. Hoewel er op de werkvloer veel kritiek is, vinden zij dat de vlogs weinig kritiek op het Zaakgericht Werken tonen. Ze vinden dit geen goede afspiegeling van hoe er op de werkvloer tegen het Zaakgericht Werken aan wordt gekeken. Daarnaast geven ze aan dat er een te hoog gehalte externen wordt getoond. Dit geeft opnieuw in hun ogen een vertekend beeld van de situatie. In hun uitingen nemen Klara, Max en Teun een cynische

houding aan ten opzichte van de mate waarin de vlogs een afspiegeling zijn van de werkvloer. Ze hebben het idee dat mensen op de vlogs niet uitspreken wat ze echt van de situatie vinden. Zo stelt Klara:

"Ik denk dat je toch geneigd bent om alleen de goeie en de leuke dingen te vertellen. En dat je dan nog niet erachter komt wat de mensen eigenlijk echt denken. Dat denk ik dat dat zo wel werkt bij die vlogs."

Ook Max en Teun zijn van mening dat de dingen die in de vlogs worden verteld geen goede afspiegeling zijn van de kritiek op de werkvloer. Zo stelt Max:

"(...) ik heb weinig geklaag erin gezien. En ik denk als je zonder camera rond gaat lopen en gaat vragen: 'zaaksysteem, en wat vind je er van?', dan hoor je andere geluiden. Dus het echte leven..."

En ook Teun geeft aan *"dat er inderdaad weinig kritische dingen naar voren komen. En ik denk dat het alleen maar positief gebracht wordt en dat er weinig... ja, het had wel wat kritischer gemogen."* Hij ziet liever dingen die fout zijn gegaan: *"Want dan leer je dingen. Ik bedoel mensen enthousiast maken, dat is leuk. Maar als je daadwerkelijk wil veranderen... dan moet je dat ook proberen."*

Naast dat het gebrek aan kritiek afdoet aan de representatie van de verandering geven Olivier en Max aan dat het hoge gehalte externen in de vlogs ook geen goed doet aan de representatie van de situatie. Het hoge gehalte externen draagt volgens hen niet op een positieve manier bij aan de verandering aangezien dit een vertekend beeld van de situatie schetst. Daarnaast stellen ze dat deze mensen weer weggaan. Dit is negatief voor de verbinding met de collega's omdat wanneer je ze eenmaal hebt leren kennen in de vlogs, ze weer weggaan. Op het moment dat deze mensen weggaan valt de verbinding met de verandering ook weg, is hun redenatie. Het punt dat vlogs collega's tonen en daarmee een verbinding maken tussen medewerkers en het projectteam zoals in paragraaf 4.2.2 beschreven, wat volgens respondenten Pepijn en Eva een positieve impact had op de verandering, spreken zij hiermee tegen. Zo geeft Max aan:

Max: "Ja, het is wel een probleem. Daar hebben we het laatst ook wel eens over gehad. Dat het niveau, of het gehalte externen wel heel groot is op het project. En inderdaad, in de vlogs zie je ze ook weer terug. (...) zij zijn dan voor die relatie aan te gaan zei je, ja... dat is wel een hoog niveau externen. En dat is wel eigenlijk niet zo'n goeie zaak. Want zij gaan weer weg en de rest, die blijft achter."

En ook Olivier geeft aan dat het aantal externen in de vlogs niet op een positieve manier bijdraagt aan de verandering:

Olivier: "Maar, dat je dan zegt van nou we doen die vier externen zeg maar de vlogs een beetje begeleiden, nou, vind ik, maar dat is smaak he, vind ik dat net weer even iets te veel van het goeie. Dus ik zou zelf één of twee doen hoogstens en die dan het presenteerwerk misschien een beetje laten doen en het sturen en dat soort dingen, maar ja, geen interviewtjes."

Olivier ziet graag dat de camera mee wordt gegeven aan "een of andere zeur." Hij stelt dat daar misschien ook wel veel meer tijd in gaat zitten. "Maar dan, ja. Dat zou ik zeg maar dan wel een beter element vinden."

Dat er in de vlogs te weinig kritische geluiden naar voren komen en dat er een te hoog gehalte externen wordt getoond vinden de respondenten negatief. Klara, Max, Teun en Olivier geven hiermee een minder positieve betekenis aan de vlogs als communicatiemiddel binnen het verandertraject.

4.2.5 Tussentijdse conclusies

De besproken aspecten die gaan over de inhoud van de vlogs brengen nieuwe inzichten in de manieren waarop de medewerkers betekenis geven aan de vlogs als communicatiemiddel binnen het verandertraject. Zo geven Paula, Eva, Sophie, Teun, Pepijn en Gerrit aan dat ze de inhoud van de vlogs op een positieve manier vinden bijdragen aan de verandering. De elementen die volgens hen passen bij de verandering zijn ten eerste dat het inzicht geeft in het veranderproces. Dit draagt volgens respondent Paula en Teun bij aan informatie over de situatie. Inzicht in de situatie draagt volgens hen bij aan betrokkenheid en begrip voor de situatie.

Ten tweede geven respondenten Sophie, Eva, Pepijn en Gerrit ook op een andere manier betekenis aan de hand van de inhoud van vlogs. Zij zien het feit dat de vlogs collega's tonen als een positieve impact op de verandering omdat het passend bij de verandering gelijkwaardige communicatie bewerkstelligt. Ze geven aan dat de collega's die worden getoond bijdragen aan de onderlinge verbintenis tussen collega's. Daarnaast geven zij aan dat dit ook bijdraagt aan de verbintenis tussen medewerkers en het projectteam.

Theo, Marianne, Olivier, Eva, Klara, Max en Teun geven daartegenover aan dat de inhoud van de vlogs niet optimaal bijdraagt aan de verandering. De inhoudelijke elementen van de vlogs die volgens hen niet optimaal bijdragen aan de verandering is

dat de vlogs niet focussen op de veranderende werkzaamheden van de medewerkers. Iets dat volgens hen wel belangrijk is ten tijde van verandering.

Een inhoudelijk aspect van de vlogs dat niet optimaal bijdraagt aan de verandering is volgens Klara, Max en Teun dat er te weinig kritiek wordt getoond in de vlogs. Dat er te weinig kritiek wordt gegeven is volgens de respondenten niet goed, aangezien dit niet een werkelijke weergave van de werkvloer presenteert. Waar respondenten Pepijn en Eva in de vorige sectie aangaven dat zij het goed vonden dat collega's getoond worden, omdat dit mensen met elkaar verbindt, spreken deze respondenten dit tegen. Zij vinden dat de collega's niet genoeg kritiek uiten. Daarnaast geven respondenten Max en Olivier aan dat de vlogs te veel externen toont. Externen gaan weer weg wat volgens hen geen goede invloed heeft op de relatie met de verandering. Hoe deze elementen zich verhouden tot de literatuur beschrijf ik in de wetenschappelijke analyse van dit onderzoeksverslag.

Hoewel de elementen die gaan over de inhoud van vlogs opnieuw een aantal interessante uitkomsten opleveren, geeft dit nog niet een volledig beeld van de betekenis die de medewerkers geven. Een belangrijk onderdeel van de bevindingen gaat immers over de toon van de vlogs. Om aan de praktische doelstelling van dit onderzoek te voldoen, om zoveel mogelijk elementen te benoemen die mee kunnen worden genomen in de evaluatie van de vlogs als communicatiemiddel binnen het verandertraject, bespreek ik de thema's die gaan over de toon in de volgende paragrafen.

4.3 Toon vlogs

Naast vorm en inhoud is de toon van de vlogs een derde element aan de hand waarvan de medewerkers van de gemeente De Bilt betekenis geven aan vlogs als communicatiemiddel binnen het verandertraject naar Zaakgericht Werken. De aspecten die gaan over de toon waarmee de respondenten Paula, Teun, Sophie, Gerrit en Olivier betekenis geven aan de vlogs als communicatiemiddel binnen het verandertraject zijn informaliteit en authenticiteit.

In paragraaf 4.3.1 beschrijf ik het thema informaliteit waarmee Paul, Teun en Sophie betekenisgeven aan de vlogs. De informele toon heeft volgens hen een positieve impact op de verandering, maar zorgt ook voor minder diepgang in de informatie. In paragraaf 4.3.1 beschrijf ik het thema authenticiteit waarmee Paul, Gerrit en Olivier betekenisgeven aan de vlogs. Paul, Gerrit en Olivier vinden dat de vlogs niet authentiek, maar gemaakt zijn. Ten eerste omdat de vlogs uitgedacht zijn, ten tweede omdat er een te hoog gehalte externen getoond worden en ten derde omdat de vlogs een lage mate van kritiek tonen. Na afloop van deze paragrafen vat ik de besproken elementen samen in een tussentijdse conclusie.

4.3.1 Vlogs zijn informeel

Het eerste aspect dat gaat over de toon van de vlogs waarmee respondenten Paula, Teun en Sophie betekenis geven aan vlogs als communicatiemiddel binnen het verandertraject is informaliteit. De informele toon in de vlogs heeft volgens deze respondenten een positief effect op de verandering omdat het de verandering minder zwaar maakt en het persoonlijker wordt. Een nadeel ervan is dat er minder diepgang in de vlogs zit. Dat de informele toon een positief effect heeft op de verandering geeft Paula aan:

“Daarom vind ik het misschien ook wel beter dat het niet zo formeel is en niet zo zwaar, want dat geeft het dan ook weer een zwaarte die het wat mij betreft niet moet hebben want zaaksysteem is echt een... ja, het is gewoon op processen bij te houden en zaken afvinken en aanvinken het is niet het meest ingewikkelde technische... dus ik ben ook bang dat als je het op die manier zou insteken, dat je dan juist mensen zou afschrikken. Dat ze denken: wow, het is allemaal... techniek en oeh, dat weet ik niet.”

Ze stelt daarbij dat ze niet vindt dat *“ze het kinderlijk brengen ofzo. Het is gewoon alleen wat meer informeel hoe ze het brengen.”* Ook Teun en Sophie stellen dat de vlogs informeel zijn. Volgens hen zorgt deze informaliteit er echter wel voor dat er minder diepgang in de vlogs zit. Zo stelt Teun:

“Ik vind ze aan de ene kant informeel omdat het gewoon, het gebeurt op de wandelgangen, de hele manier waarop het opgenomen wordt. Maar wat er dan gezegd wordt, dat zijn heel vaak standaard zinnnetjes.”

Teun stelt dat de vlogs informeel zijn omdat het wordt opgenomen in de wandelgangen. De wandelgangen zijn volgens hem dus een informele plek wat maakt dat de toon ook informeel wordt. Hij zet dit af tegen dat wat er gezegd wordt in de vlogs. Hij noemt dit: ‘standaard’. Dit toont het gebrek aan diepgang. De vlogs zijn volgens hem dus een middel om het informele verhaal te vertellen over de verandering, maar dan wel zonder diepgang. Dit past bij wat respondenten Gerrit, Eva, Pepijn, Teun, en Marianne, zoals beschreven in paragraaf 4.1.3. zeggen over de vorm van vlogs als informatieoverdrager. Ze vinden het hiervoor geen geschikt middel

Sophie geeft ook aan dat vlogs door de informele toon weinig diepgang brengen. Ze koppelt informaliteit aan persoonlijkheid en luchtigheid:

Sophie: "Het is gewoon heel persoonlijk. Het is niet formeel en heel luchtig en ja het wordt gewoon heel leuk gedaan. Ja, ik vind het lastig om daar iets uit te halen waarvan ik van goh, ja, nee... kijk en ik snap ook wel dat je er niet heel diep op kunt ingaan want daar is een vlog ook niet voor bedoeld."

Sophie stelt dat de vlog niet bedoeld is voor diepgaande informatie, maar dat het daarentegen een middel is om persoonlijk te worden. De betekenis die ze aan vlogs geeft vanwege de informele toon is dat het een middel is om op een luchtige manier de verbinding aan te gaan. Dit toont overeenkomsten met hoe de inhoud van de vlogs bijdragen aan verbinding volgens Sophie, Eva, Pepijn en Gerrit zoals beschreven in paragraaf 4.2.2. Zij stellen dat het tonen van een persoonlijke, informele sfeer, zoals de wandelgangen, zorgt voor toegankelijkheid en daarmee verbinding tot de mensen in de vlog.

4.3.2 Vlogs zijn niet authentiek

Het tweede aspect dat gaat over de toon van de vlogs waarmee Paula, Gerrit en Olivier betekenis geven aan vlogs als communicatiemiddel binnen het verandertraject is authenticiteit. Deze respondenten vinden de vlogs niet authentiek, ten eerste omdat het uitgedacht is, ten tweede omdat er een hoog gehalte externen aan het woord is en ten derde door de lage mate van kritiek die getoond wordt. Dit is, net zoals ik beschreef in paragraaf 4.2.4, een reden waarom deze respondenten de vlogs geen goede representatie van de werkelijkheid vinden. Zo geeft Paula antwoord op de vraag of ze de toon van de vlogs authentiek of gemaakt vindt:

"Nee, het is wel heel erg uitgedacht. Ze hebben het type mensen dat er in voorkomen... dat zijn wel echt de leuke mensen uit de gemeente en ze hebben natuurlijk ook toevallig wel echt een leuk team. Dus daar kunnen ze natuurlijk ook niet... nou ja, dat is gewoon zo. Maar nee, ik denk wel, het is wel, je merkt wel dat het een beetje in scene gezet is ook enzo. Het is nog niet zo spontaan (...)."

Zij koppelt de mensen die erin voorkomen aan dat de vorm erg uitgedacht is, ze vindt het daardoor geen authentieke toon hebben. Ook koppelt ze spontaniteit aan authenticiteit. Ze geeft aan dat voor een authentieke boodschap de toon spontaner moet zijn. Ze doet geen uitspraken over of ze het goed of slecht vindt dat de vlogs niet authentiek zijn. Ook Gerrit stelt dat vlogs niet helemaal de werkelijkheid representeren.

Omdat hij zelf ook een keer in de vlog voorkwam heeft hij inzicht gekregen in het maakproces en heeft hij gezien dat het duidelijk geënceneerd is. Zo stelt hij:

Gerrit: "Het verhaal was duidelijk, het was op een andere manier als dat we gewend zijn, maar het is natuurlijk wel een beetje het voorlezen van het verhaaltje dat verteld moet worden. En uhm... ja, misschien komt het omdat je jezelf terug ziet, en je weet hoe het filmpje tot stand is gekomen. Dat was natuurlijk een mate van toneelspel en... ja, hmm... ik weet het niet. Het gaf een beetje inderdaad die indruk, maar ik kijk niet helemaal onbevooroordeeld. Ik had een beetje het idee van ja, het is misschien te duidelijk dat het geënceneerd was."

Dat hij aangeeft dat het 'te duidelijk' was dat het geënceneerd was, blijkt dat hij een duidelijk geënceneerde toon niet goed vindt in vlogs. Olivier koppelt het hoge gehalte van externen en het lage gehalte aan kritiek in de vlogs ook aan het gebrek aan authenticiteit. Anders dan Paula en Gerrit geeft Olivier expliciet aan dat hij het gemis aan authenticiteit niet bezwaarlijk vindt:

"Het voelt niet authentiek. Wel echt gemaakt, maar ja... dat zie ik absoluut niet als slecht hoor. Maar nee, is het authentiek nee, dat moet je niet, dan zou ik zeg maar, ja ik zou dat dan toch wel weer op een andere manier aanpakken. Vanuit mijn... dat je dan op de een of andere manier, want het was... [naam projectteamlid] leuk, enthousiast, maar zij is wel een externe en dan zou ik zeg maar qua authenticiteit, zou ik zeggen van dan moet je bij wijze van de zure pruim hebben die je lekker het woord laat. Nou, dat is waardeloos, dit en dat. En, al het leuke enthousiasme en positivisme, ik bedoel dat is er ook, maar dat maakt het zeg maar wat gemaakt omdat er op de vloer behoorlijk wat kritiek is."

Paula, Olivier en Gerrit geven met het thema authenticiteit nieuwe inzichten in de betekenis die zij aan vlogs als communicatiemiddel binnen het verandertraject geven. Ze geven aan dat het eerder beschreven gebrek aan kritische geluiden en hoge gehalte externen ervoor zorgen dat het erg uitgedacht is. Ze vinden de vlogs daardoor niet spontaan en te gemaakt.

4.3.3 Tussentijdse conclusies

De elementen die gaan over de toon waarmee Paula, Teun, Sophie, Gerrit en Olivier betekenis geven aan de vlogs als communicatiemiddel hebben nieuwe inzichten gegeven

in manieren waarop de respondenten betekenis geven aan de vlogs. Zo zorgt de informele toon van de vlogs er volgens Paula, Teun en Sophie voor dat de verandering minder zwaar lijkt en meer persoonlijk wordt. Een nadeel volgens hen is dat er minder diepgang in de vlogs zit. Daarnaast vinden Paula, Gerrit en Olivier de vlogs niet authentiek overkomen. Ten eerste omdat het uitgedacht is, ten tweede omdat er een te hoog gehalte externen aan het woord komt en ten derde vanwege de lage mate van kritiek die getoond wordt.

Passend bij de wetenschappelijke en praktische doelstellingen van dit onderzoek, beschrijf ik in het volgende hoofdstuk hoe deze elementen over de vorm, inhoud en toon waarmee de respondenten betekenis geven aan vlogs als communicatiemiddel binnen het verandertraject zich verhouden tot de literatuur uit het theoretisch kader van dit onderzoek.

5. Wetenschappelijke analyse

In het theoretisch kader beschreef ik verschillende theoretische concepten en in het bevindingen hoofdstuk zette ik de bevindingen van dit onderzoek uiteen. In deze wetenschappelijke analyse maak ik de koppeling tussen deze theoretische concepten en de bevindingen.

Uit de bevindingen komen verschillende manieren naar voren waarop medewerkers van de gemeente De Bilt betekenis geven aan vlogs als communicatiemiddel binnen het verandertraject. In deze wetenschappelijke analyse verhoud ik niet álle betekenissen tot de literatuur, maar alleen die elementen die, passend bij de praktische doelstelling van dit onderzoek, handvatten bieden voor de evaluatie van het gebruik van vlogs binnen het verandertraject naar Zaakgericht Werken.

De bevindingen die interessant zijn voor de evaluatie van het gebruik van vlogs zijn ten eerste de elementen die overeenkomsten vertonen met de elementen die communicatie, volgens de besproken literatuur, gedegen maken ten tijde van veranderen. Daarnaast zijn de bevindingen interessant die overeenkomen met de redenen die het projectteam, zoals beschreven in de probleemstelling, noemde voor de keuze voor het gebruik van vlogs. Dit zijn de elementen: het centraal stellen van geluiden uit de organisatie, het betrekken van medewerkers bij de verandering, de relatie aangaan met medewerkers en het bieden van authentieke en eerlijke informatie. Passend bij de wetenschappelijke doelstelling van dit onderzoek bespreek ik ook hoe deze elementen zich verhouden tot de twee perspectieven op organisatieverandering, om de vlogs als sociaal fenomeen binnen de organisatiewetenschap beter te kunnen duiden.

Op basis hiervan heb ik er voor gekozen om in paragraaf 5.1. dieper in te gaan op de wijze waarop de betekenis 'vlogs als informatieoverdrager' zich verhoudt tot de literatuur en tot de redenen voor het gebruik van vlogs. Daarnaast heb ik er voor gekozen om in paragraaf 5.2 toe te lichten hoe de betekenis 'vlogs als middel om te verbinden' zich verhoudt tot de literatuur en tot de redenen voor de keuze voor het gebruik van vlogs. Als laatste heb ik gekozen om in paragraaf 5.3 verder uit te leggen hoe de betekenis 'vlogs zijn niet authentiek' zich verhoudt tot de literatuur en de redenen voor de keuze voor het gebruik van vlogs. Na dit hoofdstuk vat ik deze elementen samen in de conclusie van dit onderzoek. Hiermee geef ik antwoord op de onderzoeksvraag en doe ik op basis van deze analyse aanbevelingen voor de evaluatie van het gebruik van vlogs in het verandertraject naar Zaakgericht Werken.

5.1 Vlogs als informatieoverdrager

5.1.1 Vlogs zijn goede informatieoverdrager

Zoals in het vorige hoofdstuk beschreven is een bevinding van dit onderzoek dat een deel van de respondenten (Theo, Olivier, Paula en Teun) vlogs als communicatiemiddel binnen het verandertraject, beschouwt als informatieoverdragers die bij kunnen dragen aan begrip van en betrokkenheid bij het verandertraject. Deze respondenten stellen ten eerste dat vlogs een goed middel zijn om informatie over te dragen over het verandertraject omdat ze tijd- en plaatsonafhankelijk zijn en in plaats van met tekst met beeld communiceren. De respondenten stellen dat ze dit goed vinden want daardoor kunnen ze het bekijken van de informatie "*flexibel plannen*" en kunnen ze de informatie "*herhalen*". Een ander aspect dat deze respondenten beschrijven, is dat vlogs een middel zijn om aandacht voor de verandering te trekken en om de verandering zichtbaar te maken. Dit beschouwen zij als een voordeel van vlogs ten opzichte van andere communicatiemiddelen.

In het theoretisch kader van dit onderzoek beschreef ik dat Treem en Leonardi (2013) verschillende kenmerken van sociale media onderscheiden die volgens hen een positieve invloed hebben op de prestaties van organisaties. Overeenkomend met de kenmerken die deze groep respondenten noemt, beschrijven ook zij dat een positieve impact van sociale media is dat deze tijd- en plaatsonafhankelijk zijn en dat ze zichtbaarheid genereren. Treem en Leonardi (2013) noemen dit tijd- en plaatsonafhankelijke aspect de 'volharding van informatie'. Treem en Leonardi (2013) stellen dat informatieoverdracht via sociale media volhardend is omdat de informatie toegankelijk blijft in dezelfde vorm als waarin het origineel getoond is, zelfs nadat de persoon die de boodschap heeft gezonden niet meer aanwezig is (Treem & Leonardi, 2013). Dit is volgens hen een voordeel van sociale media omdat de inhoud en de vorm van de informatie lang na het moment van zenden nog dezelfde impact hebben (Treem & Leonardi, 2013). Daarnaast beschrijven ook zij het element 'zichtbaarheid' als voordeel van het gebruik van sociale media in organisaties. Zij beschrijven dit element als mogelijkheid om het gedrag, de kennis, de voorkeuren en de communicatienetwerken die ooit onzichtbaar waren, zichtbaar te maken voor anderen in de organisatie. Zoals beschreven in het theoretisch kader van dit onderzoek is een voordeel van volharding en zichtbaarheid volgens Treem en Leonardi (2013) dat informatie consistent is en het daarmee onduidelijkheden tegengaat ten tijde van nieuwe conversaties in de organisatie. Dit is van positieve invloed op de organisatiecommunicatie (Treem & Leonardi, 2013). De zichtbaarheid die Treem en Leonardi (2013) beschrijven richt zich, anders dan de zichtbaarheid die de respondenten beschrijven, op de zichtbaarheid van informatie. De

zichtbaarheid die deze respondenten beschrijven is de zichtbaarheid van de verandering. Het inzicht dat vlogs volgens deze respondenten zichtbaarheid over de verandering bewerkstelligen en dat het informatie volhardend overdraagt, zijn het eerste handvat voor de evaluatie van het gebruik van vlogs als communicatiemiddel binnen het verandertraject naar Zaakgericht Werken.

Een bevinding van dit onderzoek is daarnaast dat dit deel van de respondenten het verkrijgen van inzicht over het veranderproces als voordeel ziet van het gebruik van vlogs. In dit geval gaat het niet om het inzicht in de ander, maar om het inzicht in het proces van de verandering. Deze groep beschrijft dat de vlogs informatie overdragen over het veranderproces en daarmee een positieve bijdrage leveren in de verandering. Ze beschrijven dat de mensen door inzicht in dit veranderproces sneller begrip tonen voor de verandering. Zo stelt Teun: *je krijgt in ieder geval wat meer duidelijkheid over hoe ver ze zijn. Zeker als je het hebt over het zaakstelsel.*" Daarnaast stellen ze dat inzicht in het veranderproces positief is omdat mensen door inzicht in het veranderproces sneller aanhaken bij de verandering. Zo stelt Paula dat het van positieve impact is: "*doordat je juist wel een beetje ziet van: 'Goh, in welke fase zitten ze eigenlijk en waar richten zij hun pijlen op en waar zijn zij nu mee bezig en hoe doen ze dat?'*" Dat vlogs informatie overdragen over het proces is volgens deze respondenten een voordeel omdat ze hierdoor betrokken raken bij het verandertraject. Uit de redentatie van deze respondenten blijkt dat zij de vlogs als een instrument beschouwen dat een positieve impact kan hebben ten tijde van verandering. Deze redentatie berust op een middel-doelrationaliteit die past bij het klassieke perspectief op veranderen waarin communicatie wordt beschouwd als een instrument om informatie over te dragen op een rationele manier. Dit perspectief gaat er vanuit dat informatie zenden een belangrijk doel van communiceren is omdat dit een positieve impact kan hebben op de houding van mensen ten opzichte van de verandering (Elving, 2005; Simoes & Esposito, 2014; Van Ruler, 2005). Deze respondenten stellen dat het middel - informatie en inzicht in het proces verschaffen -, het doel - begrip voor- en betrokkenheid bij de situatie -, kan creëren. De vlogs fungeren in deze redentatie als een instrument om de informatie en het inzicht over te dragen. De betekenis die deze respondenten hiermee aan de vlogs geven, is dat het een instrument is dat door informatie te zenden bijdraagt aan inzicht over het proces. Zij noemen dit positief omdat dit inzicht het veranderen gemakkelijker maakt. Deze bevinding biedt een tweede handvat voor het evalueren van het gebruik van vlogs als communicatiemiddel in het verandertraject naar Zaakgericht Werken.

5.1.2 Vlogs staan te weinig stil bij de perceptie van medewerkers

Hoewel een belangrijk inzicht van dit onderzoek is dat vlogs volgens een deel van de respondenten goede informatieoverdragers zijn, is een derde bevinding dat een deel van de respondenten (Theo, Marianne, Eva, Klara, Max en Teun) stelt dat door de hoeveelheid informatie die wordt overgedragen er te weinig rekening wordt gehouden met wat de verandering betekent voor mensen op de werkvloer. De focus ligt volgens deze respondenten te veel op het 'informatie geven over het proces' en te weinig op de kritiek op de verandering. Dit vinden deze respondenten geen goede afspiegeling van de situatie omdat er op de werkvloer wel veel kritiek is. Deze respondenten beschrijven dat informatie overdragen met vlogs goed is, maar dat het evenzo belangrijk is dat er rekening wordt gehouden met wat de veranderingen betekenen voor de mensen op de werkvloer. Zo stelt Eva:

Eva: "Draagt vloggen bij aan zaakgericht werken, dat weet ik niet. Dat kan ik niet beoordelen. Want communicatie is één ding, maar het tweede is ook dat het ook gefaciliteerd wordt(...) en dat daar ook flink in wordt geïnvesteerd in die tijd en aandacht. Want dat menselijke aspect is wel cruciaal."

Ook Theo stelt dat het van belang is dat er niet te veel wordt gefocust op informatieoverdracht: "(...)verlies ook niet uit het oog dat er ook echt op de gebruiksmaterie van het zaakstelsel (gefocust moet worden)." Deze respondenten geven aan dat informatieoverdracht een belangrijk aspect is ten tijde van verandering, maar dat het ook belangrijk is om stil te staan bij wat de verandering voor mensen betekent. Hiermee plaatsen ze informatieoverdracht ten tijde van verandering impliciet in een breder kader van elementen die invloed uitoefenen op hun houding ten opzichte van de verandering. Ze stellen dat wat de veranderingen voor de mensen persoonlijk betekent van grotere invloed is op hun houding, dan de informatie die wordt overgedragen. Door dit te stellen, ontcrachten zij het voordeel, dat de respondenten Paula en Teun beschrijven, dat vlogs goede informatieoverdragers zijn. De betekenis die Eva en Theo hiermee aan vlogs geven als communicatiemiddel in het verandertraject is dat het een middel is om informatie over te dragen, maar dat deze informatieoverdracht alleen niet effectief is. Deze nuance sluit aan bij de kritiek die Simoes en Exposito (2014) noemen op de focus op informatieoverdracht ten tijde van verandering. Volgens Simoes & Exposito (2014) leidt informatieoverdracht, zelfs als de berichtgeving en middelen geïntensiveerd worden, niet tot veranderingsbereidheid, doordat het creëren van gedeelde betekenis niet wordt gestimuleerd. Zoals beschreven in het theoretisch kader, beschrijven zij tegenover deze traditionele communicatietechnieken een

communicatiestrategie die gericht is op het verfijnen en afstemmen van verandering. Deze strategie kan volgens hen succesvoller zijn in het bevorderen van bereidheid tot veranderen, omdat het mensen de mogelijkheid biedt om betekenis te geven aan verandering (Simoes & Esposito, 2014). Deze visie past bij het nieuwe perspectief op veranderen waarin ervan uit wordt gegaan dat mensen in organisaties actieve betekenisgevers zijn (Homan, 2008). In dit perspectief wordt er vanuit gegaan dat communicatie alleen effectief is als er stil wordt gestaan bij, en ruimte wordt geboden aan, deze betekenisgeving (Hodges, 2016). Passend bij dit perspectief en wat de respondenten vertellen, zouden de vlogs dus eigenlijk niet alleen moeten focussen op informatieoverdracht, maar ook ruimte moeten bieden aan mensen om hun perceptie op de verandering te uiten.

In de probleemstelling beschreef ik dat een reden voor de keuze van het vloggen was om geluiden uit de organisatie centraal te stellen. Kijkende naar wat deze respondenten vertellen is dit niet een manier waarop zij de vlogs op dit moment ervaren. Met deze bevinding biedt dit onderzoek een derde handvat voor de evaluatie van het gebruik van vlogs als communicatiemiddel in het verandertraject naar Zaakgericht Werken.

5.2 Vlogs als middel om de verbinding aan te gaan

Een vierde aspect waar ik verder op inga is dat een deel van de respondenten (Sophie, Eva, Paula, Pepijn en Gerrit) aangeeft dat ze het positief vinden dat de vlogs als communicatiemiddel binnen het verandertraject gelijkwaardige communicatie bewerkstelligen omdat hierdoor de verbinding aan kan worden gegaan met anderen. Zo stelt Sophie:

"Mijn collega is ook geïnterviewd. Dan hoor je toch ook van andere mensen uit andere hoeken. Anders is het eenzijdig zenden, maar nu kun je ook gewoon mensen polsen wat ze er van vinden en ja, dan wordt het wat persoonlijker zeg maar."

Dit gelijkwaardige aspect vinden deze respondenten een positieve bijdrage van de vlogs als communicatiemiddel binnen het verandertraject, aangezien daardoor een gevarieerder beeld wordt gezonden in plaats van dat er eenzijdig wordt gezonden. Deze bevinding vertoont overeenkomsten met een element, dat ik in het theoretisch kader beschreef. Volgens Hodges (2016) moet communicatie ten tijde van verandering in alle richtingen van de organisatiehiërarchie gaan en niet alleen opgelegd worden door het management (Hodges, 2016). Dit is iets dat de vlogs dus volgens deze respondenten

doen. De respondenten stellen dat de aanwezigheid van collega's in de vlogs andere medewerkers bij het verandertraject betreft en dat er daardoor de verbinding aan wordt gegaan tussen collega's. Met deze bevinding biedt dit onderzoek een vierde handvat voor de evaluatie van het gebruik van vlogs als communicatiemiddel in het verandertraject naar Zaakgericht Werken

Verbinding blijkt sowieso een belangrijk thema te zijn in de bevindingen. Zo stelt een deel van de respondenten dat vlogs niet alleen de verbinding bevorderen tussen collega's maar dat er ook verbinding ontstaat tussen de medewerkers en het projectteam. Zo stelt Pepijn:

"Ze (=projectteam) profileren zichzelf gewoon duidelijk. Uiten zich via de vlogs, laten zichzelf zien in het gebouw, in de bijeenkomsten. Daardoor gewoon toegankelijk en ja, dat zorgt voor verbinding die nodig is om zoiets goed ingevoerd te krijgen."

Een ander thema waarin verbinding naar voren komt is dat deze respondenten de toon van de vlogs informeel vinden. Deze informele toon heeft volgens deze respondenten een positief effect heeft op de verandering omdat het de verandering minder zwaar maakt en het persoonlijker wordt. Dit zorgt er volgens hen voor dat de afstand tot anderen kleiner wordt, wat volgens hen bijdraagt aan de verbinding. Zoals gesteld in de probleemstelling was de verbindingsmogelijkheid van vloggen voor het projectteam een belangrijke reden voor de keuze van het gebruik van vlogs. De bevinding dat een gedeelte van de respondenten de vlogs beschouwt als verbinder biedt hiermee een vijfde handvat voor de evaluatie van het gebruik van vlogs als communicatiemiddel binnen het verandertraject naar Zaakgericht Werken. Deze evaluatie kan nog kracht bij worden gezet doordat verbinding in de literatuur door meerdere onderzoekers wordt beschouwd als positieve invloed op de bereidheid tot veranderen. Zo stelt Hodges (2016) dat een belangrijke impact van het gebruik van sociale media in organisaties is, dat het een gelijkwaardige discussie op gang kan brengen en de dialoog tussen mensen kan bevorderen. Dit verbindende aspect kan daarmee een positieve impact hebben op de bereidheid tot veranderen (Hodges, 2016). Daarnaast stellen George en Jones (2001) dat verbinding het gevoel ergens bij te horen kan bewerkstelligen. Dit is van positieve invloed op de houding van mensen in tijde van verandering. Ook Treem en Leonardi (2013) stellen dat de verbinding aangaan een van de belangrijkste bijdragen is van het gebruik van sociale media binnen de organisatie. Daarnaast kwam dit element 'verbinding' ook in het werk van Jean Christian (2009) naar voren als een kenmerk van vlogs. Met de bevinding dat medewerkers van de gemeente De Bilt de vlogs als communicatiemiddel binnen de

verandering als verbinder beschouwen, is een aanvulling bij zijn onderzoek, dat gaat over de kenmerken van vloggen in de persoonlijke sfeer.

5.3 Vlogs als authentiek middel

Een laatste bevinding die ik bespreek, is dat een deel van de respondenten (Paula, Gerrit en Olivier) de vlogs niet beschouwt als authentiek, maar als gemaakt en te geënceneerd. Zo stelt Paula: *"Nee, het is wel heel erg uitgedacht."* Waar de respondenten, zoals beschreven in de vorige paragraaf, aangaven dat zij het goed vonden dat collega's getoond worden, omdat dit mensen met elkaar verbindt, spreken deze respondenten dit tegen. Authenticiteit was een belangrijke reden voor het projectteam om vlogs te gebruiken binnen het traject. De leden van het projectteam hadden het idee dat authenticiteit een belangrijke factor in de bereidheid tot veranderen zou zijn. In het theoretisch kader besprak ik dat in de literatuur ook gesteld wordt dat de mate van authenticiteit een belangrijke impact heeft op de houding van mensen ten opzichte van de verandering. Zo stelt Lawrence (2015) dat communicatie ten tijde van verandering als authentiek en oprecht moet worden ervaren, omdat dit ertoe bijdraagt dat medewerkers een juiste verwachting ten opzichte van de verandering krijgen (Lawrence, 1995). Hoewel zowel Lawrence (1995) als het projectteam stellen dat communicatie ten tijde van verandering als authentiek ervaren moet worden, stelt respondent Olivier dat hij het niet bezwaarlijk vinden vindt dat de toon van de vlogs niet helemaal authentiek is: *"Het voelt niet authentiek. Wel echt gemaakt, maar ja... dat zie ik absoluut niet als slecht hoor."* Olivier geeft aan dat het logisch is dat de vlogs niet authentiek zijn omdat hij authenticiteit koppelt aan spontaniteit. Hij vindt de vlogs niet spontaan, omdat vooraf bedacht is wat er in de vlogs naar voren komt. Dit zorgt er volgens hem voor dat het geen authentieke weergave is van de werkelijkheid. Zoals beschreven in het theoretisch kader stelt Lawrence (1995) dat communicatie niet spontaan en geïmproviseerd hoeft te zijn, maar dat het vooral belangrijk is dat de communicatie een eerlijk verhaal vertelt (Lawrence, 1995). Doordat Olivier spontaniteit aan authenticiteit koppelt, spreekt hij deze redentatie tegen. Als vlogs authentiek moeten zijn, dan moeten ze volgens hem ook spontaan zijn omdat het anders gemaakt overkomt. Deze bevinding biedt hiermee een zesde handvat voor de evaluatie van het gebruik van vlogs als communicatiemiddel binnen het verandertraject naar Zaakgericht Werken.

6. Conclusie

"Welke betekenis geven medewerkers van de gemeente De Bilt aan vlogs als communicatiemiddel binnen het verandertraject naar Zaakgericht Werken?"

In deze conclusie beantwoord ik als eerste deze onderzoeksvraag (6.1). Dit doe ik door in eerste instantie kort samen te vatten wat de belangrijkste bevindingen van dit onderzoek zijn (6.1.1). Daarna bespreek ik wat de belangrijkste overeenkomsten tussen de bevindingen en de probleemstelling en de literatuur zijn (6.1.2). Vervolgens licht ik toe wat de aanvullingen van dit onderzoek op de literatuur en probleemstelling zijn (6.1.3). Daarna geef ik een aanbeveling voor de gemeente De Bilt. Ik sluit dit hoofdstuk af met suggesties voor vervolgonderzoek (6.2)

6.1 Beantwoording van hoofdvraag

6.1.1 Samenvatting bevindingen

Terugkijkend naar de vraagstelling van dit onderzoek wilde ik een beeld krijgen van de betekenissen die de medewerkers van de gemeente De Bilt geven aan vlogs als communicatiemiddel binnen het verandertraject. De bevindingen over de vorm, inhoud en toon geven grofweg een zevental manieren weer waarop de respondenten betekenis geven aan de vlogs als communicatiemiddel binnen het verandertraject. Ten eerste geven zij betekenis aan de vlogs als een informatieoverdrager die door het tijd- en plaatsonafhankelijke en beeldende karakter, tegenover traditionele middelen, een positieve bijdrage leveren aan de communicatie over de verandering. Ten tweede geven zij de betekenis dat vlogs geen middel zijn om de interactie aan te gaan, dit vinden de respondenten negatief ten opzichte van andere communicatiemiddelen zoals bijeenkomsten. Ten derde geven zij de betekenis dat vlogs wel, mede door de informele toon, een middel zijn om verbinding te bewerkstelligen, zowel met de verandering als met de collega's en het projectteam. Ten vierde geven zij de betekenis dat vlogs een middel zijn om aandacht te trekken, de verandering zichtbaar te maken en bewustwording te creëren. Ten vijfde geven zij betekenis aan de vlogs als middel om gelijkwaardige communicatie te bewerkstelligen. Ten zesde geven zij de betekenis dat vlogs niet genoeg focussen op de perceptie van medewerkers op de verandering. En ten zevende geven zij de betekenis dat de vlogs niet authentiek zijn omdat ze te weinig kritiek en te veel externen tonen en daarmee een vertekend beeld van de situatie geven.

6.1.2 Overeenkomsten met de literatuur en de probleemstelling

In de wetenschappelijke analyse beschreef ik een aantal bevindingen die overeenkomsten vertonen met de probleemstelling van dit onderzoek en de literatuur uit het theoretisch kader. Zo is een overeenkomst dat de vlogs door een deel van de respondenten als een instrument wordt beschouwd dat informatie overdraagt op een 'zichtbare' en 'volhardende' manier. Zij stellen daarbij dat de informatie inzicht geeft in het veranderproces en zij zien dit als een positief aspect van de vlogs. Dit element vertoont overeenkomsten met het klassieke perspectief op veranderen, aangezien de respondenten hiermee veronderstellen dat informatie geven een impact heeft op de betrokkenheid bij het verandertraject. De betekenis die ze hiermee aan vlogs geven is dat het een instrument is om mensen bij het traject te betrekken.

Evenals dat er in de literatuur een groep onderzoekers is die kritiek geeft op deze visie op veranderen en communiceren, is een andere bevinding van dit onderzoek dat een deel van de respondenten kritiek levert op de manier waarop de vlogs zijn ingezet. Deze groep respondenten vindt dat de vlogs hierdoor te weinig focussen op de perceptie van medewerkers op de verandering. Ze stellen daarnaast dat de vlogs te weinig kritiek tonen. Dit vinden zij geen goede afspiegeling van de werkelijkheid, omdat er op de vloer veel kritiek is. Hun opvatting dat er in de vlogs meer stil moet worden gestaan bij wat de verandering op de werkvloer betekent, is een opvatting die past bij het nieuwe perspectief op veranderen. In dit perspectief wordt er vanuit gegaan dat mensen in organisaties actieve betekenisgevers zijn (Homan, 2008). Dit veranderperspectief veronderstelt dat communicatie alleen effectief is als er stil wordt gestaan bij, en ruimte wordt geboden aan, deze betekenisgeving (Hodges, 2016). In de probleemstelling beschreef ik dat een plaats creëren waar mensen hun visie op de verandering konden uiten een reden van het projectteam was voor de keuze van het gebruik van vlogs binnen dit verandertraject. Kijkend naar wat deze respondenten vertellen is dit niet een manier waarop zij de vlogs op dit moment ervaren.

Een laatste overeenkomst met de literatuur en de probleemstelling is dat een deel van de respondenten de vlogs beschouwt als middel om de verbinding aan te gaan, zowel met de verandering, met de collega's als met het projectteam. Van invloed op deze verbinding is het feit dat de vlogs gelijkwaardige communicatie bevorderen en een informele toon hebben. Gelijkwaardige communicatie beschrijft Hodges (2016) als element dat communicatie ten tijde van organisatieverandering effectief maakt (Hodges, 2016). In de literatuur komt dit verbindingsaspect ook naar voren (Elving, 2015; Hodges, 2016; Simoes & Exposito, 2014). Hierin wordt gesteld dat de verbinding tussen mensen een positieve impact heeft op de bereidheid tot veranderen, omdat men zich ergens

onderdeel van voelt (George & Jones, 2001; Hodges, 2016). Ook het projectteam noemde verbinding als belangrijke factor in de keuze voor het gebruik van vlogs.

6.1.3 Aanvullingen op de literatuur en de probleemstelling

In de wetenschappelijke analyse werd duidelijk dat er in de betekenis die de respondenten geven aan vlogs als communicatiemiddel binnen het verandertraject een paar kleine verschillen bestaan met wat de literatuur beschrijft. Waar het gaat over de toon brengt de analyse de betekenis naar voren, dat de vlogs niet authentiek zijn, maar dat dit door de respondenten niet als bezwaarlijk wordt ervaren. Dit is een nuancering zowel in vergelijking met de literatuur als in vergelijking met de verwachting van het projectteam. Hoewel het projectteam authenticiteit als belangrijke reden aangaf voor de keuze van het gebruik van vlogs en er in de literatuur ook gesteld werd dat authenticiteit als een belangrijk element in de verandercommunicatie wordt ervaren door medewerkers (Hodges, 2016; Lawrence, 1995) toont deze bevinding aan dat er ook respondenten zijn die dit niet zo ervaren.

Door de bevindingen van dit onderzoek in een breder kader van organisatiewetenschappelijke en communicatiewetenschappelijke literatuur te plaatsen heb ik zes handvatten geboden voor de evaluatie van het gebruik van vlogs in het verandertraject naar Zaakgericht Werken. Dit is ten eerste het inzicht dat een deel van de respondenten de vlogs beschouwt als een instrument om informatie over het traject op een tijd- en plaatsonafhankelijke manier over te dragen. Dit vinden de respondenten een positieve bijdrage van het gebruik van vlogs in de verandering omdat ze hierdoor betrokken worden bij het traject. Ten tweede het inzicht dat een deel van de respondenten de vlogs beschouwt als een instrument dat door informatie te zenden bijdraagt aan inzicht over het proces. Dit vinden deze respondenten een positieve bijdrage van het gebruik van vlogs in de verandering, omdat dit inzicht zorgt voor begrip voor de noodzaak en het belang van de veranderingen. Ten derde het inzicht dat een deel van de respondenten de vlogs beschouwt als communicatiemiddel, dat te weinig stilstaat bij de perceptie van medewerkers op de verandering. Dit vinden deze respondenten een minder positieve bijdrage van het gebruik van vlogs, omdat mensen hun gevoelens niet kunnen uiten. Ten vierde het inzicht dat een deel van de respondenten de vlogs beschouwt als een middel dat gelijkwaardige communicatie bewerkstelligt. Dit vinden zij een positieve bijdrage van het gebruik van vlogs, omdat dit hen betreft bij de verandering. Daarnaast kunnen ze hierdoor gemakkelijk de verbinding met anderen aangaan. Ten vijfde het inzicht dat een deel van de respondenten de vlogs beschouwt als een middel om te verbinden. Dit vinden deze respondenten een positieve bijdrage van het gebruik van vlogs, omdat dit hen het gevoel geeft onderdeel van de

verandering te zijn. En ten zesde het inzicht dat een deel van de respondenten de vlogs beschouwt als een communicatiemiddel dat niet authentiek is omdat de inhoud te gemaakt overkomt. Dit vinden deze respondenten geen negatief punt, maar om authentiek te zijn stellen ze wel dat het vlogtraject spontaner uitgevoerd zou moeten worden.

Deze handvatten zijn een bijdrage voor de praktijk. De bijdrage van dit onderzoek voor het wetenschappelijke veld is door de grootte van het onderzoek beperkt. Het onderzoek heeft, door de bevindingen te plaatsen in een kader van organisatiewetenschappelijke en communicatiewetenschappelijke literatuur, een bijdrage geleverd aan de manier waarop we het sociale fenomeen vlogs binnen de context van organisatieverandering beter kunnen begrijpen.

6.2 Aanbeveling vlogs als communicatiestrategie ten tijde van organisatieverandering

Op basis van de uitkomsten van dit onderzoek wil ik drie aanbevelingen doen voor het gebruik van vlogs als communicatiemiddel ten tijde van organisatieverandering:

- 1: Laat de inhoud van de vlogs spontaan ontstaan in plaats van voorafgaand aan de vlogs te bedenken wat er in de vlogs verteld gaat worden;
- 2: Ga actief op zoek naar geluiden uit de organisatie en ga in dialoog de onderlinge discussie aan;
- 3: Zorg ervoor dat de mensen die in de vlogs voorkomen een representatie van de organisatie zijn.

6.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Een eerste aanbeveling voor vervolgonderzoek is om het aantal casussen, waarbij onderzoek wordt gedaan naar de betekenis die medewerkers geven aan vlogs als communicatiemiddel, uit te breiden. Door onderzoek te doen naar meerdere casussen wordt dit veld uitgebreid met inzichten hoe er in andere gemeentes of publieke organisaties betekenis wordt gegeven aan vlogs als communicatiemiddel. Dit was in eerste instantie ook het idee van dit onderzoek, maar dat bleek niet haalbaar binnen de tijd en omvang van dit onderzoek. Ook zou het onderzoeksveld kunnen worden uitgebreid met andere niet-publieke organisaties. Onderzoek dat zich richt op een commercieel bedrijf, kan wellicht hele andere elementen naar voren brengen.

Een tweede aanbeveling voor vervolgonderzoek is om het onderzoek binnen dit terrein aan te vullen met onderzoek naar andere onconventionele communicatiemiddelen zoals (animatie)films, infographics of interactieve PDF-pagina's. Ditzelfde geldt voor het gebruik van andere sociale media binnen de context van organisatieverandering. Deze onderzoeken kunnen worden verhouden tot dit onderzoek. Dit zou kunnen aanvullen of er op dezelfde of een andere manier betekenis wordt gegeven aan deze communicatiemiddelen en breidt dit veld hiermee uit.

Een derde aanbeveling voor vervolgonderzoek is om gebruik te maken van onconventionele methodes. Het gebruik van visuele methoden, zoals beschreven door Warren (2002) zou toegepast kunnen worden. In vervolgonderzoek zouden mensen bijvoorbeeld een vlog camera mee kunnen krijgen, zodat zij zelf kunnen filmen wat zij in een vlog zouden willen zien. Vervolgens kunnen deze beelden als input dienen voor het interview. Warren (2002) stelt dat dit soort methodes zouden kunnen bijdragen aan inzicht in onderwerpen die in interviews normaal gezien onbesproken blijven (Warren, 2002). Dit brengt wellicht nieuwe inzichten in dit nog verder te exploreren wetenschappelijke veld.

7. Bibliografie

7.1 Literatuur

- Allen, J., Jimmieson, N.L., Bordia, P. & Irmer, B.E. (2007) Uncertainty During Organizational Change: Managing Perceptions Through Communication. *Journal of Change Management* 7(2), 187-210.
- Armenakis, A. A., & Fredenberger, W. B. (1997). Organizational Change Readiness Practices of Cusiness Turnaround Change Agents. *Knowledge and Process Management*, 4(3), 143-152.
- Armenakis, A., Harris, S. & Mossholder, K. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6), 681-703.
- Bartunek, J. M., Rousseau, D. M., Rudolph, J. W., & DePalma, J. A. (2006). On the Receiving End: Sensemaking, Emotion, and Assessments of an Organizational Change Initiated by Others. *The Journal of applied behavioral science*, 42(2), 182-206.
- Bordia, P., Restubog, D., Jimmieson, N. L. & Irmer, B.E. (2011). Haunted by the Past – Effects of Poor Change Management History on Employee Attitudes and Turnover. *Group & Organization Management*, 36(2), 191-222.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2005). From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The impact of Change Recipient Sensemaking. *Organization studies*, 26(11), 1573-1601.
- Barrett, D.J. (2002). Change Communication: Using Strategic Employee Communication to Facilitate Major Change. *Corporate Communications: An Internal Journal* 7(4), 219-231.
- Boeije, H. (2014). *Analyseren in Kwalitatief Onderzoek: Denken en Doen*. Den Haag: Boom Lemma.
- Bryman, Alan. (2016). *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Carlson, J. R., Zivnuska, S., Harris, R. B., Harris, K. J., & Carlson, D. S. (2016). Social Media Use in the Workplace: A Study of Dual Effects. *Journal of Organizational and End User Computing (JOEUC)*, 28(1), 15-31.
- Chia, R. (2014). Reflections: In praise of Silent Transformation – Allowing Change Through 'Letting Happen'. *Journal of Change Management*, 14(1), 8-27.
- Deetz, S. (1996). Crossroads—Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy. *Organization science*, 7(2), 191-207.
- Driskill, G. W., & Brenton, A. L. (2005). *Organizational Culture in Action: A cultural analysis workbook*. Sage.
- Duberley, J., Johnson, P. & Cassel, C. (2012). Philosophies Underpinning Qualitative Research. In G. Symon & C. Casell (Eds.), *Qualitative Organizational Research* pp, 15-34. Los Angeles: Sage.
- Elving, Wim. (2005). The Role of Communication in Organisational Change. *Corporate Communications: An Internal Journal* 10(2). 129-138.
- Gao, W., Tian, Y., Huang, T., & Yang, Q. (2010). Vlogging: A Survey of Videoblogging Technology on the Web. *ACM Computing Surveys (CSUR)*, 42(4).
- Ghafoor, M. & Martin, T. (2012). Six Ways Social Media Technologies Can Accelerate Large-Scale Change. Accenture [online]. <http://www.accenture.com/SiteCollectionDocument/PDF/Accenture-Outlook-Six-Ways-Social-Media-Technologies-Accelerate-Large-Scale-Change.pdf>.

- Hodges, J. (2016). *Managing and Leading People Through Organizational Change: The Theory and Practice of Sustaining Change Through People*. Londen: Kogan Page Limited.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2001). Towards a Process Model of Individual Change in Organizations. *Human relations*, 54(4), 419-444.
- Grieves, J. (2010). *Organizational Change. Themes and Issues*. (2nd edition). Oxford: Oxford University Press.
- Guiette, Alain, Vandenbempt, Koen (2017). Change Managerialism and Micro-processes of Sensemaking During Change Implementation. *Scandinavian Journal of Management* 33, 65-81.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *The Journal of applied behavioral science*, 43(2), 232-255.
- Homan, Thijs. (2006a). Wolkenridders, over de Binnenkant van Organisatieverandering (oratie) Open Universiteit Nederland, Pentascope.
- Homan, Thijs. (2006b). *Organisatiedynamica, Theorie en Praktijk van Organisatieverandering*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.
- Homan, Thijs. (2008). *De Binnenkant van Organisatieverandering*. Alphen aan de Rijk: Kluwer.
- Jean Christian, Aymar. (2009). Real vlogs: The Rules and Meanings of Online Personal Videos. *First Monday, peer reviewed journal of the internet* 14(11).
- Jimmieson, N.L. & White, K.M. (2011). Predicting Employee Intentions to Support Organizational Change: an Examination of Identification Processes During a Re-brand, *British Journal of Social Psychology* 50(2), 331-341.
- Johansson, C., & Heide, M. (2008). Speaking of Change: Three Communication Approaches in Studies of Organizational Change. *Corporate communications: an international journal*, 13(3), 288-305.
- Lau, C. M., & Woodman, R. W. (1995). Understanding Organizational Change: A Schematic Perspective. *Academy of management journal*, 38(2), 537-554.
- Lister, M., Giddings, S., Dovey, J., Grant, I., & Kelly, K. (2008). *New media: A critical introduction*. Routledge.
- Kitchen, P. J., & Daly, F. (2002). Internal Communication During Change Management. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(1), 46-53.
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (1999). The "What" of the Study: Building the Conceptual Framework. *Designing qualitative research*, 3, 21-54.
- Maxwell, Joseph. (2013). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Morse, J. M., & Field, P. A. (1996). Principles of Data Analysis. In *Nursing Research* (pp. 103-123). Springer, Boston, MA.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry* (Vol. 75). Sage.
- Nasim, S., & Sushil. (2011). Revisiting Organizational Change: Exploring the Paradox of Managing Continuity and Change. *Journal of Change Management*, 11(2), 185-206.
- Nicholson-Cole, Sophie. (2005). Representing Climate Change Futures: a Critique on the Use of Images for Visual Communication. *Computers, Environment and Urban Systems* 29, 255-273.
- Ntuen, C. A. (2009, June). Sensemaking and Visualization for Situation Cognition. In *Proceedings of the 9th Bi-Annual International Conference on Naturalistic Decision Making (NDM'09)*.

- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-year review of Quantitative Studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-524.
- Parker, S. L., Jimmieson, N.L. & Johnson, K.M. (2013). General Self-efficacy Influences Affective Task Reactions During a Work Simulation: The Temporal Effects of Changes in Workload at Different Levels of Control. *Anxiety, Stress & Coping* 26(2), 217-239.
- Pink, D. (2011). *Drive*. Londen: Canongate.
- Rafferty, A.E. & Restubog, S. (2010). The Impact of Change Process and Context on Change Reactions and Turnover During a Merger. *Journal of Management* 36(5), 1309-1338.
- Richards, L. (2014). *Handling qualitative data: A practical guide*. Sage.
- Riel, C. B. M. van (2001). *Corporate Communication: het managen van reputatie*. Kluwer.
- Ruler, Betteke van. (2005). Communicatie, Basisbegrippen. In Rob van Es (red.) *Communicatie en Ethiek, Organisaties en Hun Maatschappelijke Verantwoordelijkheid Amsterdam: Boom*, p. 59-70.
- Simoos, P.M.M., & Esposito, M. (2014). Improving Change Management: How Communication Nature Influences Resistance to Change. *Journal of Management Development*, 33(4), 324-341.
- Treem, J. W., & Leonardi, P. M. (2013). Social Media Use in Organizations: Exploring the Affordances of Visibility, Editability, Persistence, and Association. *Annals of the International Communication Association*, 36(1), 143-189.
- Vakola, M. (2014). What's in There for me? Individual Readiness to Change and the Perceived Impact of Organizational Change. *Leadership & Organization Development Journal* 35(3), 195-209.
- Vakola, M., Armenakis, A., & Oreg, S. (2013). Reactions to Organizational Change from an Individual Differences Perspective: A review of Empirical Research. *The psychology of organizational change: Viewing change from the employee's perspective*, 95-122.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings about Case-study Research. *Qualitative inquiry*, 12(2), 219-245.
- Weick, Karl E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Weick, Karl E., Sutcliffe, Kathleen M., Obstfeld, David. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science* 16(4), 409-421.
- Weick, Karl E. en Quinn, R. E. (1999). Organisational Change and Development. *Annu. Rev. Psychol.* 50, 361-386.

7.2 Overige bronnen

Gemeente De Bilt (2017). Communicatieplan Zaakgericht Werken.

Gemeente De Bilt (2017). Plan van Aanpak Zaakgericht Werken "voor de goede zaak".

Gemeente De Bilt (2017). Organisatieboek Gemeente De Bilt, verbinden en prioriteren.

8. Bijlagen

8.1 Overzicht kenmerken respondenten

Respondent nummer	Pseudoniem	Man/vrouw	Aantal jaren werkzaam	Historie met verandering	Houding t.o.v. vlogs	Houding t.o.v. verandering	Duur gesprek
R01	Theo	Man	33 jaar	Ja	Positief	Negatief	35 minuten
R02	Paula	Vrouw	1 jaar	Nee	Positief	Positief	45 minuten
R03	Marianne	Vrouw	10 jaar	Ja	Negatief	Negatief	60 minuten
R04	Olivier	Man	4 jaar	Nee	Positief	Negatief	50 minuten
R05	Eva	Vrouw	15 jaar	Ja	Negatief	Positief en negatief	30 minuten
R06	Arend	Man	25 jaar	Ja	Positief	Positief	50 minuten
R07	Sophie	Vrouw	9 jaar	Ja	Positief	Positief	35 minuten
R08	Cees	Man	6 jaar	Ja	Positief	Positief	55 minuten
R09	Klara	Vrouw	39 jaar	Ja	Positief	Negatief	30 minuten
R10	Jaap	Man	17 jaar	Ja	Positief	Negatief	30 minuten
R11	Max	Man	7,5 jaar	Ja	Positief	Positief	40 minuten
R12	Teun	Man	30 jaar	Ja	Negatief	Positief	35 minuten
R13	Pepijn	Man	1 jaar	Ja	Negatief	Positief	45 minuten
R14	Gerrit	Man	40 jaar	Ja	Negatief	Positief	35 minuten

8.2 Topiclijst

Inleiding

Social talk – ijsbreker, relatie leggen. Bedanken voor tijd!

Voorstellen: Onafhankelijk onderzoek, studeer Universiteit Utrecht en loop stage bij Public Cinema. Heb verder niks met de gemeente te maken, maar is een mooie casus.

Doel van onderzoek:

Onderzoeken of deze manier van communiceren goed/slecht wordt ontvangen. Welke elementen ervan goed/slecht worden ontvangen. In een breder onderzoek over de betekenis die ontvangers en zenders geven aan vlogs als communicatie-instrument in verandertraject. Daardoor kan ik ze met elkaar vergelijken. Is een nieuw gebied, nog niet veel onderzoek naar gedaan en daarom is het zo fijn dat ze mee willen werken. Dank daarvoor nogmaals.

Doel van het interview:

Ervaringen, vanuit jouw rol als ontvanger duidelijk krijgen en eventueel ook dingen naar boven te halen die beter kunnen uit ervaring van ontvanger.

Kosten voor de respondent: 45 minuten.

Opbrengsten voor de respondent: terugkoppeling van resultaten; zicht op eigen situatie

Opbouw: soorten topics

Opname ok?

Duidelijk, akkoord?

Romp

Achtergrond medewerker

- Hoe lang al werkzaam?
- Welke afdeling?
- Al wel eens in aanraking geweest met een verandertraject?
- Al wel eens eerder met vlogs/animatie in aanraking geweest?
- Heb je alles gezien?

Context traject

- Hoe er mee te maken?
- Wat weet je van verandering?

Verandering van organisatie-breed naar zaakgericht werken

- Kom je met de verandering in aanraking?
- Voel je je onderdeel van de verandering?
- Draagt het bij aan kennis over verandering?
- Communicatiemiddel t.o.v. andere middelen? Makkelijk? Moeilijk?
- Vergeleken met andere trajecten; Beter/slechter
- Ander beeld gekregen van de situatie?
- Als jij mocht kiezen hoe wordt je dan geïnformeerd?
- Heb je het idee dat dingen bekliven?

- Woordkeuze, goed?
- Manier van aanspreken, fijn?
- Slaat het aan?
- Blijf je kijken?
-

Inhoud vlogs

- Middel om relatie goed te krijgen: Ken je de mensen in de vlogs?
- Ken je die van de vlogs of van de een op een communicatie?
- Heb je een idee waar jullie op dit moment staan in het proces?
- Dragen de beelden daaraan bij?
- Vind je de manier waarop je wordt aangesproken fijn?
- Voel je je aangesproken?
- Voel je je serieus genomen?
- Wat is het voordeel van vlogs t.o.v. andere media?
- Hoe wordt je het liefste aangesproken?

Kenmerken

Als je moet kiezen tussen de volgende termen, wat zou je dan kiezen?

Formeel of informeel

Authentiek of gemaakt

Negatief of positief

Laagdrempelig of afstandelijk

Eerlijk of verhullend

Informatief of entertainend

Vluchtig of langdradig

Professioneel of onprofessioneel

Consistent of rommelig?

Toekomst

- Toevoegingen; wat kan beter?
- Wat heb je nog gemist?

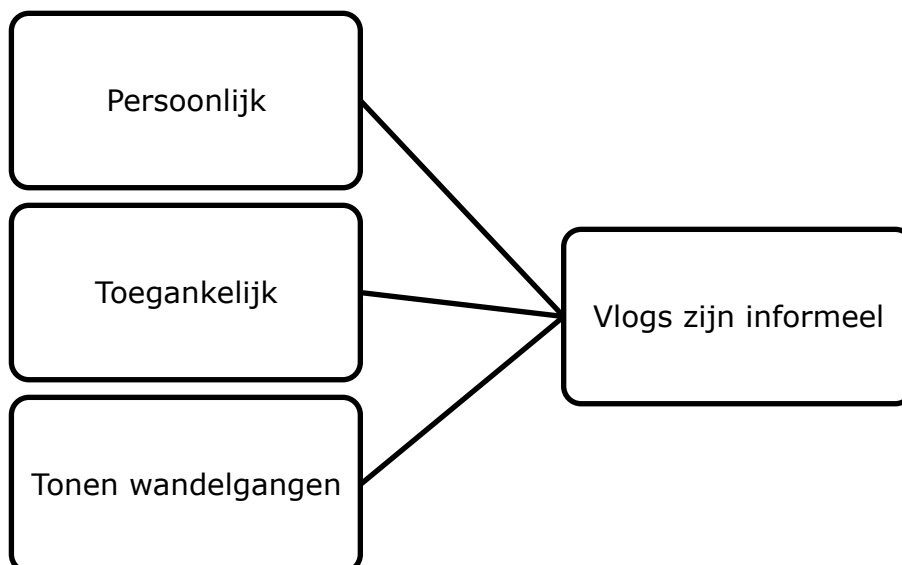
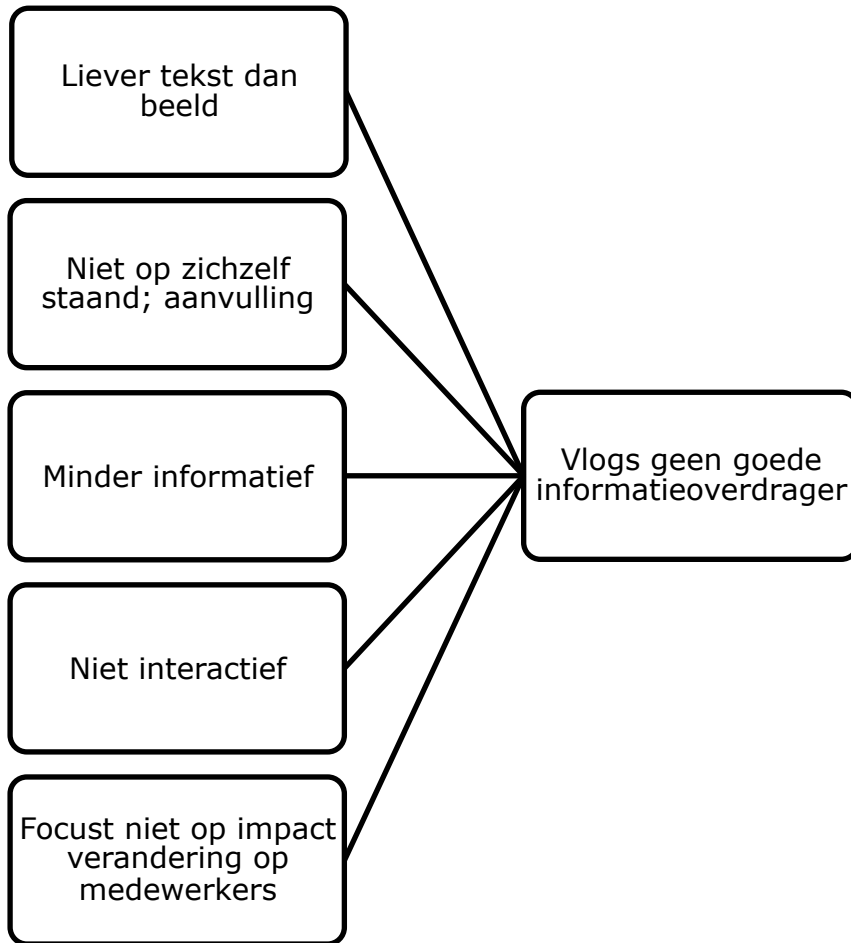
Gerecht

Dan nog als laatste, je zit er nu middenin, ik vraag me af wat je gevoel erover is. Dit kan ik gewoon zo aan je vragen, maar ik kan het misschien beter vragen aan de hand van een metafoor. Dus ik ga je vragen om een gerecht te beschrijven waar je aan moet denken als je aan het communicatietraject denkt. Zou je dat willen beschrijven?

8.3 Codeboom

(volgende pagina)







8.4 Introductiemail respondentent

6 april 2018

Goedemiddag,

Wat fijn dat u mee wilt werken met het onderzoek naar uw ervaring met beeld (vlogs en animatie) in het ontwikkeltraject naar zaakgericht werken. [Naam projectteamlid] heeft inmiddels een datum en tijd met u geprikt en ik zal t.z.t. nog een zaalnummer doorgeven waar het interview plaatsvindt.

Ik zal mij alvast even kort voorstellen, zodat u weet wie u tegenover zich krijgt. Mijn naam is Fere van Diggelen. Ik ben masterstudent Organisaties, Verandering en Management aan de Universiteit van Utrecht en zal de interviews afnemen in het kader van mijn afstudeerscriptie over de ervaringen met beeld als communicatie instrument in verandertrajecten. U zit op dit moment in een traject waarbij u onder andere met vlogs bericht wordt, een nieuwe manier van communiceren waar ik graag meer over zou willen weten.

Naast dat uw antwoorden voor mijn onderzoek relevant zijn, koppel ik de uitkomsten van mijn onderzoek geanonimiseerd terug aan Gemeente de Bilt, zodat er ook daadwerkelijk dingen van terug kunnen worden gezien door u.

Dit in het kort even wat informatie over mij en over het onderzoek. Mochten er voorafgaand aan het gesprek vragen zijn, dan hoor ik het graag.

Hartelijke groeten,
Fere van Diggelen