

GEBRAND OP VERANDERING?

EEN KWALITATIEF ONDERZOEK
NAAR DE VERANDERBEREIDHEID
VAN MEDEWERKERS BINNEN DE
VRZHZ

MARTHA MOREE-OFFERMANS
MASTERSCRIPTIE OVM
UNIVERSITEIT UTRECHT
JULI 2019

veiligheids
regiozhz



TITELPAGINA

Titel: GEBRAND OP VERANDERING?

Ondertitel: Een kwalitatief onderzoek naar de veranderbereidheid van medewerkers binnen de Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid ten aanzien van de doelstellingen van het ontwikkelprogramma 'gewoon DOEN' en de verklaring daarvoor.

Student: Martha Moree-Offermans

Studentnummer: 5678161

Opleiding: Organisaties, verandering en management (Master)

Onderwijsinstelling: Universiteit Utrecht

Faculteit: REBO

Eerste lezer: Dr. K.M. Loyens

Tweede lezer: Dhr. A.F. Haaften, MSc

Onderzoeksorganisatie: Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid

Organisatiebegeleider: XXX (Programmamanager 'gewoon DOEN')

Studiejaar: 2018-2019

Datum: 4 juli 2019



MANAGEMENTSAMENVATTING

De afgelopen jaren hebben er verschillende structuurveranderingen plaatsgevonden binnen de Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid (VRZHZ). Met het doorvoeren van de meest recente organisatieverandering, welke plaatsvond in september 2018, veronderstelde men dat de organisatie toe was aan een doorontwikkeling aan de ‘zachte’ kant, namelijk op houding en gedrag. Vanuit deze overtuiging is het programma ‘gewoon DOEN’ opgezet, een programma dat erop gericht is om de organisatiecultuur te sturen, begeleiden en te ondersteunen.

Het programma heeft een looptijd van twee jaar waarin gestreefd wordt om 1) de samenwerking te verbeteren, 2) initiatief van medewerkers aan te moedigen en 3) eigenaarschap van medewerkers te optimaliseren. Om het programma succesvol te laten zijn en de gestelde doelen te behalen is het van belang dat medewerkers een welwillende houding hebben tegenover de verandering. De vraag die binnen dit onderzoek centraal staat luidt dan ook: *“Wat is de veranderbereidheid van medewerkers van de VRZHZ betreffende de doelstellingen van het cultuurprogramma ‘gewoon DOEN’ en hoe kan deze verklaard worden?”*.

Om een antwoord te kunnen geven op deze onderzoeksvraag is allereerst theoretisch onderzoek gedaan naar factoren die veranderbereidheid van medewerkers verklaren. Daaruit is gebleken dat 1) ‘veranderbaarheid’, 2) gevoelde urgentie, 3) vormgeving van het veranderproces en 4) verwachte bestendigheid van de verandering een belangrijke rol spelen in het bepalen van de houding van een verandering (e.g. Armenakis et al., 2007; Metselaar, 1997, 2016; Devos et al., 2007). De theorie is in de praktijk getoetst door middel van een casestudy, welke heeft plaatsgevonden bij de VRZHZ. De data is op kwalitatieve wijze verzameld middels vijftien interviews en een drietal observaties, waarna de verzamelde data is verwerkt in het analyseprogramma NVIVO. Nadien is de verzamelde data geanalyseerd en er zijn tot slot conclusies geformuleerd.

Geconcludeerd kan worden dat alle genoemde factoren een rol spelen in de mate waarin medewerkers veranderbereid zijn. Het is duidelijk geworden dat de gevoelde urgentie samenhangt met de mate waarin medewerkers de gevolgen van de meest recente organisatieverandering ondervinden. Hoewel medewerkers een welwillende houding hebben tegenover het programmateam, heeft men door eerdere, negatieve ervaringen wel bedenkingen over de mogelijke successen van het programma. Wat betreft de vormgeving van het veranderproces is gebleken dat niet alle medewerkers op de hoogte zijn van de activiteiten van het programmateam en de vorderingen die zij maken. Tevens is duidelijk geworden dat er nagedacht moet worden over de wijze waarop het programma wordt vervolgd.

Hoewel de veranderbereidheid van medewerkers verschilt per afdeling en op verschillende vlakken verbeterd kan worden, blijkt men, opmerkelijk genoeg, wél een positieve houding te hebben tegenover de doelstellingen die het programmateam nastreeft. Wat betreft de eerste doelstelling 'samenwerking' is gebleken dat de huidige samenwerkingsrelaties voornamelijk gebaseerd zijn op relationele aspecten. Het tweede doel 'initiatief' werd veelal gekoppeld aan 'verantwoordelijkheden laag', waarvan de definitie onduidelijk is voor medewerkers. Hierdoor ontstaat verwarring. Tot slot het derde doel 'eigenaarschap', waarbij duidelijk is geworden dat medewerkers zich niet zozeer verbonden voelen met de VRZHZ, maar des te meer met de brandweerkolom.

Een belangrijke bevinding van dit onderzoek heeft betrekking op de veranderaars; het programmateam 'gewoon DOEN'. Alhoewel het belang van de veranderaars niet is besproken in het theoretisch kader, is de rol van het team diverse malen naar voren gekomen tijdens de interviews en observaties. Gezien de impact die de veranderaars teweeg kunnen brengen op en rond de veranderbereidheid, heeft deze analyse geleid tot een aanvulling op het conceptuele model. De inzichten van dit onderzoek kunnen door het programmateam 'gewoon DOEN' gebruikt worden om de organisatieverandering te implementeren en te optimaliseren. Concreet zijn er vier aanbevelingen gedaan om de veranderbereidheid van medewerkers te vergroten:

1. Zorg voor een duidelijke communicatie

Optimaliseer de communicatie richting de medewerkers, houdt rekening met de input van de medewerkers en wees daarbij helder over verwachtingen, behaalde successen en toekomstplannen.

2. Maak per afdeling een programmaplan

De behoeften van afdelingen zijn niet één op één met elkaar te vergelijken. Om een programma te bieden wat naadloos aansluit op de vragen binnen de afdelingen zal per afdeling het programma aangepast kunnen worden.

3. Draag zorg voor de ontbinding van het programma

Draag, om de doorontwikkeling op lange termijn te waarborgen, zorg voor een geleidelijke ontbinding van het programma 'gewoon DOEN', door bijvoorbeeld een teamlid gedurende een aantal jaar in te zetten als optie voor medewerkers om op terug te vallen.

INHOUDSOPGAVE

MANAGEMENTSAMENVATTING	2
1. INLEIDING	6
1.1 De Veiligheidsregio in beweging	6
1.2. Onderzoeksvraag.....	8
1.3. Maatschappelijke relevantie.....	9
1.4. Wetenschappelijke relevantie.....	10
1.5. Leeswijzer.....	10
2. DOORONTWIKKELING BIJ DE VRZHZ	11
2.1. Achtergrond VRZHZ.....	11
2.2. Vormgeving programma	12
2.3. Doelstellingen van ‘gewoon DOEN’	13
3. THEORETISCH KADER.....	15
3.1. Organisatieverandering.....	15
3.2. Verandervraagstuk.....	16
3.3. Veranderen in de praktijk	20
3.4. Factoren van veranderbereidheid.....	21
3.5. Conceptueel model	24
4. METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING.....	27
4.1.Onderzoeksstrategie	27
4.2. Operationalisering.....	28
4.3. Dataverzameling	29
4.4. Data-analyse.....	31
4.5. Kwaliteitscriteria	32
5. ANALYSE	34
5.1. Veranderbereidheid	34
5.1.1. Ervaren urgentie	34
5.1.2. Verandermoeheid	37
5.1.3. Vormgeving veranderproces.....	39
5.1.4. Verwachtte bestendigheid.....	42
5.2. Veranderdoelen ‘gewoon DOEN’	45
5.2.1. Doel 1: Samenwerken bevorderen	45
5.2.2. Doel 2: Initiatief nemen	48
5.3.3. Doel 3: Eigenaarschap tonen	50
6. CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN	53
6.1. Conclusie	53
6.2. Discussie.....	55

Tot slot	58
GERAADPLEEGDE LITERATUUR	59
BIJLAGE 1. RESPONDENTEN VERANTWOORDING	64
BIJLAGE 2. TOPICLIST	66
BIJLAGE 3. CODEBOOM	67

1. INLEIDING

1.1 De Veiligheidsregio in beweging

‘Na een reorganisatie begint een verandering pas écht’, zo spreekt de algemeen directeur van de Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid. Een elftal managers en een vertegenwoordiger van de ondernemingsraad luisteren aandachtig toe. “Men kan het harkje wel steeds veranderen, maar daar verander je nog niet de steel mee” zo gaat de directeur verder. “Om ervoor te zorgen dat de diverse organisatieveranderingen die achter ons liggen geborgd worden binnen onze cultuur is het nodig dat we een stukje begeleiding bieden aan het menselijk gedrag...”

(Gebaseerd op basis van observatie, 13 februari 2019).

De afgelopen jaren hebben verschillende veranderingen zich voorgedaan bij de Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid (hierna VRZHZ). Een regionalisatie, diverse reorganisaties en een aantal herstructureringen passeerden de revue. Momenteel wordt opnieuw een organisatieverandering doorgevoerd binnen de VRZHZ. In dit onderzoek wordt nagegaan wat medewerkers van deze organisatieverandering vinden en welke factoren hun houding tegenover de veranderingen bepalen.

De diverse organisatieveranderingen binnen de VRZHZ zijn het gevolg van de hoge verwachtingen die de maatschappij van de organisatie heeft: publieke organisaties moeten slimmer, selectiever en actiever worden om de burger zo goed mogelijk te kunnen bedienen (Noordegraaf, 2015). De impact daarvan is duidelijk merkbaar onder de medewerkers, zo blijkt uit het beleidsplan 2017-2020 (Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid, 2016). Door de jaren heen is men binnen de VRZHZ gaan inzien dat een succesvolle organisatieverandering meer vraagt dan alleen mensen op een andere werkplek te zetten en dat organisatie er met enkel structuurveranderingen op lange termijn niet gaat komen. Met het doorvoeren van de meest recente herstructurering van september 2018 veronderstelde men dan ook dat de VRZHZ toe is aan een doorontwikkeling aan de menselijke kant (Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid, 2018b).

Vanuit de overtuiging dat er behoefte is aan een doorontwikkeling aan de menselijke kant is een tweejarig programma opgericht onder de naamstelling ‘gewoon DOEN’. Dit programma is er op gericht om de organisatiecultuur te sturen, te begeleiden en te ondersteunen. Het programma heeft als doel om 1) de doorontwikkeling, zoals genoemd in het beleidsplan 2017-2020, te realiseren, 2) een bestendige basis te leggen om na 2020 op door te ontwikkelen, 3) te fungeren als ‘spin in het web’ in alle trajecten die raken aan cultuur en hiermee de verbinder en regisseur te zijn naar en tussen afdelingen, het management, HRM en externe partijen (Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid, 2018a).

1.1.2. Organisaties in verandering

Alhoewel de naam van het programma ‘gewoon DOEN’ anders doet vermoeden, verlopen organisatieveranderingen niet vaak zonder slag of stoot. Praktijkervaringen wijzen zelfs uit dat ruim

zeventig procent van de organisatieveranderingen in de publieke sector uitlopen op een mislukking (Kuipers, De Witte & Van der Voet, 2013). Volgens Otto, Vermeulen, Drésme en Butz (2015) is er één succesfactor die bepalend is voor het slagen of mislukken van veranderingen: mensen. De veranderlijkheid van organisaties vraagt namelijk van medewerkers dat zij zich, naast hun professionele standaard, staande moeten houden te midden van contextuele druk en veranderingen (e.g. Burke, 2008; Hersey, Blanchard & Johnson, 2008). Het is haast onmogelijk om een beweging te realiseren aangezien veel organisaties zijn ‘vastgeroest’, aldus Noordegraaf (2015). Wanneer er een poging wordt gedaan om de gesettelde orde in beweging te krijgen, levert dit volgens Noordegraaf (2015) vaak spanningen op vanwege taakopvattingen en gedragspatronen die van oudsher voorkomen.

Deze spanningen, ook wel ‘weerstand’ genoemd, kunnen resulteren in hoogoplopende emoties, zoals wantrouwen, angst en onzekerheid (e.g. Smith, 2015; Hodges, 2016). Wanneer men uitgaat van mogelijke weerstand die bij een organisatieverandering zichtbaar kan worden, krijgt een verandering een negatieve lading (Metselaar et al., 2016). Bovendien kunnen medewerkers het vertrouwen in een goede afloop van een verandering verliezen wanneer zij negatieve ervaringen hebben met voorgaande organisatieveranderingen, ook wel ‘verandermoeheid’ genoemd (e.g. Andreae, 2016; De Bruijn, Burger en Van Es, 2017). Volgens Metselaar et al. (2016) is het dan ook van groot belang dat er expliciet aandacht wordt besteed aan de positieve kanten van verandering. Wanneer een positieve wending wordt gegeven aan een verandering zullen medewerkers een positieve betekenis geven aan een bepaalde situatie.

Diverse wetenschappers stellen dat een succesvolle verandering niet alleen een aanpassing aan de organisatiestructuur betreft, maar dat er daarnaast aandacht geschonken moet worden aan de reacties van en gevolgen voor de medewerkers (e.g. Boyd, Tuckey & Winefield, 2014; Montziaan & Van Vuren, 2014; Hodges, 2016). Wanneer het over organisatieveranderingen gaat, wordt niet meer enkel gericht op de daadwerkelijke interventies die het management of een veranderaar (*change-agent*) verricht, maar er wordt ook aandacht geschonken aan de sociale kant van een verandering. Deze sociale kant kan gezien worden als de ‘binnenkant’ van een verandering (Homan, 2008) en heeft betrekking op de medewerkers voor wie de organisatieverandering is bedoeld.

1.1.3. Veranderbereidheid

Om een organisatieverandering succesvol te laten zijn is het belangrijk dat medewerkers een welwillende houding hebben tegenover veranderingen (e.g. Wiezer & Jong, 2012; Otto et al., 2015; Noordegraaf, 2016; Steenbergen, 2017). Het concept ‘veranderbereidheid’ biedt een perspectief om gedragsintenties van medewerkers ten aanzien van een organisatieverandering te kunnen verklaren. In tegenstelling tot ‘weerstand’ gaat men bij veranderbereidheid uit van de positieve benadering van

veranderingen (Metselaar et al., 2016). Indien een werkomgeving positief tegenover het veranderproces staat zal het moeilijker zijn voor een medewerker om weerstand te bieden. Wanneer een werkomgeving daarentegen negatief tegenover het veranderproces staat, dan is de kans op actieve deelname door de medewerker aan het veranderproces klein.

Uit eerdere onderzoeken naar veranderbereidheid is gebleken dat de bereidheid van medewerkers wordt bepaald door verschillende factoren. Waar in sommige onderzoeken persoonlijke eigenschappen naar voren komen als bepalende factor, zoals leeftijd, geslacht en lengte (e.g. Phillipeth, 2016; Van Harten, 2017; Minnema, 2017), blijkt vanuit de meeste modellen en theorieën dat onafhankelijke variabelen de meeste impact hebben op de veranderbereidheid. Veel voorkomende factoren hangen bijvoorbeeld samen met de wijze waarop een verandering wordt geïmplementeerd binnen een organisatie en de mate waarin medewerkers de verandering als noodzakelijk ervaren (e.g. Armenakis, 2007; Metselaar, 2016).

1.2. Onderzoeksvraag

Gezien het belang van de Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid om een succesvolle doorontwikkeling te realiseren, ligt de onderzoeksfocus op de veranderbereidheid van medewerkers. Op papier is de verandering uitgewerkt en lijkt de doorontwikkeling op gedrag een logische stap na allerlei voorgaande veranderingen. In de praktijk blijken organisatieveranderingen echter ingewikkelder dan men op voorhand denkt. Het succes van een verandering valt of staat met de houding van medewerkers ten opzichte van een voorgenomen verandering. De spanning tussen het ontwikkelprogramma en de implementatie daarvan in de praktijk maakt het interessant om te onderzoeken welke factoren van invloed zijn op de veranderbereidheid van medewerkers. Wat maakt dat medewerkers een welwillende houding hebben tegenover een organisatieverandering? Hoe kijken medewerkers binnen de Veiligheidsregio tegen de doorontwikkeling aan? Sluiten de gestelde programmadoelen aan op de behoeften van medewerkers?

Vanuit de probleemstelling kunnen deze vragen worden gebundeld. De doelstelling en de bijbehorende onderzoeksvraag geven het onderzoek een concrete richting.

De doelstelling van dit onderzoek luidt als volgt: *Het verklaren van de veranderbereidheid van medewerkers binnen de Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid aangaande de doelstellingen van programmateam 'gewoon DOEN', zodat er inzichten worden verworven in de wijze waarop het programmateam de doorontwikkeling optimaal kan laten aansluiten bij de behoeften van medewerkers.*

De daaruit volgende vraagstelling luidt: *Wat is de veranderbereidheid van medewerkers van de VRZHZ betreffende de doelstellingen van het cultuurprogramma ‘gewoon DOEN’ en hoe kan dit verklaard worden?*

Door antwoord te geven op de vraagstelling kunnen handvatten gegeven worden aan teamleden van ‘gewoon DOEN’ aangaande de wijze waarop zij het ontwikkelprogramma vorm kunnen geven. Daarmee kunnen zij het programma (beter) laten aansluiten op de wensen en behoeften van medewerkers. Voor de beantwoording van de onderzoeksvraag zijn meerdere deelvragen opgesteld, welke zijn onderverdeeld in theoretische en empirische deelvragen:

Theoretische deelvragen

- Wat is (het belang van) veranderbereidheid?
- Welke factoren zijn van invloed op de veranderbereidheid?

Wanneer de definities, van begrippen die in het onderzoek gehanteerd worden, duidelijk zijn, kan ingegaan worden op de empirische deelvragen:

Empirische deelvragen

- Wat houden de doelstellingen van het ontwikkelprogramma ‘gewoon DOEN’ in en hoe kijken medewerkers daar tegenaan?
- In hoeverre zijn de medewerkers van de Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid veranderbereid aangaande de doelstellingen van het programmateam ‘gewoon DOEN’?
- Wat verklaart de veranderbereidheid van de medewerkers binnen de Veiligheidsregio?

1.3. Maatschappelijke relevantie

De Veiligheidsregio zet zich in om schade en leed bij incidenten, rampen en crises te voorkomen en te beperken (Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid, 2019). Daarmee speelt zij een belangrijke rol in het realiseren van de fysieke veiligheid van burgers. Dit onderzoek geeft inzichten in de veranderbereidheid van medewerkers ten opzichte van een aantal factoren, waarmee het programmateam ‘gewoon DOEN’ interventies kan plegen die mogelijke weerstand bij medewerkers kunnen beperken. Als dit op de juiste wijze gebeurt kan de VRZHZ haar interne organisatie optimaliseren. Medewerkers zullen namelijk in staat zijn om hun werk op dusdanige wijze in te richten dat zij de grootst mogelijke veiligheid voor de samenleving kunnen garanderen.

Niet alleen de VRZHZ heeft de afgelopen jaren talloze veranderingen doorgemaakt. Ook bij andere veiligheidsregio’s speelt de doorontwikkeling van de organisatiecultuur een belangrijke rol (e.g. Veiligheidsregio Zuid-Limburg, 2018; Veiligheidsregio Gooi en Vechtstreek, 2017; Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond; 2018). Dit onderzoek kan daarom perspectief bieden aan andere Veiligheidsregio’s die op zoek zijn naar een gepaste invulling van een doorontwikkeling.

1.4. Wetenschappelijke relevantie

Het lijkt geen twijfel dat er al tal van onderzoeken zijn gedaan naar factoren die de bereidheid van medewerkers ten aanzien van organisatieveranderingen verklaren. Hoewel er veel onderzoeken zijn gedaan naar mogelijke verklaringen voor veranderbereidheid (e.g. Rafferty, Jimmieson & Armenakis, 2013; Nilsen, 2015; Schwarz & Bouckennooghe, 2018) wordt er nauwelijks rekening gehouden met de impact van voorgaande organisatieveranderingen. Aangezien medewerkers binnen de Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid de afgelopen jaren veel organisatieveranderingen hebben meegemaakt (zie hoofdstuk 2), kan het zijn dat deze factor een belangrijke rol speelt in het bepalen van de veranderbereidheid. Binnen dit onderzoek wordt deze impact van ‘verandermoeheid’ dan ook meegenomen. Dit onderzoek kan daarmee nieuwe inzichten bieden en het gat in de literatuur opvullen.

Een relevante toevoeging hangt daarnaast samen met de kwalitatieve insteek van het onderzoek. De meeste onderzoeken rondom veranderbereidheid zijn kwantitatief en meten in hoeverre medewerkers bereid zijn ten opzichte van een voorgenomen organisatieverandering (Schipper, 2017; Binder, Mair & Stummer, 2016; Petrou, Demerouti & Schaufeli, 2015). Medewerkers krijgen binnen deze kwantitatieve onderzoeken de mogelijkheid om hun veranderbereidheid aan te geven in cijfers. Hierdoor wordt enkel duidelijk in hoeverre medewerkers veranderbereid zijn, zonder dat er uitleg is waarom men een bepaald cijfer toekent aan een bepaalde waarde. De doelstelling van dit onderzoek is echter om de ‘waarom’-vraag beantwoord te krijgen en daarmee een dieper inzicht te krijgen in verschillende houdingen en opvattingen van medewerkers ten opzichte van de doorontwikkeling. Daarmee kunnen nieuwe inzichten ontstaan rondom organisatieveranderingen.

1.5. Leeswijzer

Om een volledig antwoord te geven op de onderzoeksvraag, is het onderzoek onderverdeeld in zes hoofdstukken. In dit eerste hoofdstuk is het probleem geschetst, de onderzoeksvraag weergegeven en de relevantie getoond. In het tweede hoofdstuk wordt de inhoud van het programma ‘gewoon DOEN’ weergegeven. Vervolgens volgt het theoretisch kader, waar concepten en theorieën uiteengezet zullen worden en antwoord gegeven zal worden op de theoretische deelvragen. Daarna worden de concepten geoperationaliseerd en wordt er aandacht besteed aan de onderzoeksmethode, de mate van betrouwbaarheid en de validiteit. In het vijfde hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de verzamelde data en worden de empirische vragen beantwoord. Tot slot volgt de conclusie waarin een antwoord gegeven zal worden op de onderzoeksvraag, de opvallendste resultaten ter discussie worden gesteld en aanbevelingen gegeven worden aan het programmateam ‘gewoon DOEN’.

2. DOORONTWIKKELING BIJ DE VRZHZ

Voordat het theoretisch kader wordt opgesteld, is het belangrijk om helder te krijgen welke veranderingen het cultuurteam beoogt na te streven. Om kleur te geven aan de Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid wordt vooraf kort ingegaan op de historie en achtergrond van de organisatie, het beleidsveld. Het is hierbij niet het streven om een volledig beeld te schetsen, maar slechts een indruk te geven van de stand van zaken. Op die manier kan men de waarde van het programma ‘gewoon DOEN’ op waarde schatten.

2.1. Achtergrond VRZHZ

De VRZHZ is een van de 25 veiligheidsregio in Nederland en voert namens tien gemeenten in de regio verschillende taken uit op het gebied van crisisbeheersing, rampenbestrijding, brandweezorg en geneeskundige hulpverlening (Artikel 8, Wet Veiligheidsregio's). Het dagelijkse werk van de organisatie bestaat uit het realiseren van een goed voorbereide brandweer en rampenbestrijdings- en crisisorganisatie die dag en nacht paraat staan (Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid, 2019). De expertise binnen de organisatie maakt dat de VRZHZ daarnaast veiligheidsadviseur is voor de gemeenten en partners in de regio. De VRZHZ doet dit met ongeveer 300 beroeps- en ruim 700 vrijwillige brandweerm medewerkers op basis van de volgende missie:

“Samen sterk in risicobeheersing, incidentbestrijding en herstel uit de ontwrichte situatie. De VRZHZ stimuleert en faciliteert het samenwerken van overheidsdiensten, organisaties, burgers en partners, opdat de fysieke veiligheid om te kunnen wonen, werken en recreëren wordt gewaarborgd en om zoveel mogelijk schade en leed bij incidenten, rampen en crisis te voorkomen en beperken”

(Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid, 2019).

Sinds het bestaan van de organisatie in 2010 heeft de VRZHZ zich steeds ontwikkeld (Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid, 2018c):

2010: Gemeentelijke verantwoording van de brandweer wordt regionaal; VRZHZ ontstaat

2013: Reorganisatie: medewerkers worden op een andere plek gezet

2013: Cultuurverandering: ‘Ik en mijn VRZHZ’

2014: Nieuwe directeur, herinrichting van het managementteam

2016: Organisatie-brede reorganisatie

2018: Herstructurering brandweer kolom

2018-2020: Cultuurverandering ‘gewoon DOEN’

De vele organisatieveranderingen hebben als gevolg gehad dat voor sommige medewerkers onduidelijk is wie op welke plek zit en wat welke verantwoording bij welke afdeling past (Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid, 2018b). Naar aanleiding van de toekomstvisie ‘2020’ heeft het

managementteam besloten dat er een cultuurprogramma moest komen om onder andere de samenwerking binnen de organisatie te bevorderen (Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid, 2018d). Vanuit deze insteek is het programmateam 'gewoon DOEN' ontstaan. De interventies van het team worden gezien als een stukje nazorg van de vele organisatieveranderingen die hebben plaatsgevonden (persoonlijke communicatie, 5 februari 2019).

2.2. Vormgeving programma

Kenmerkend voor het programma is dat zij onderdeel uitmaakt van de dagelijkse praktijk. Het programmateam heeft de opdracht gekregen om aan te sluiten bij werkzaamheden van de medewerkers en zaken op te pakken die kunnen bijdragen aan een doorontwikkeling van de organisatie. Dit betekent dat het programmateam bijvoorbeeld aansluit bij een werkoverleg of vergadering, waarna het team vervolgens opbouwende feedback geeft over het verloop daarvan (e.g. observatie 1, workshop 'gewoon DOEN'). Het cultuurprogramma heeft een looptijd van twee jaar en is opgedeeld in een drietal fases die elk een half jaar duren:

Fase 1 'Gewoon doen'

Vanuit de gedachte dat grote veranderingen beginnen met kleine interventies is gekozen voor een aanpak dat aansluit bij de dagelijkse werkzaamheden op team- (en waar nodig individueel) niveau. In de eerste fase van het cultuurprogramma richt het team zich op de behoefte die van medewerkers (Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid, 2018a, p. 7). Het team stelt zich beschikbaar voor zaken die medewerkers en teams zelf signaleren en opgelost willen hebben. Met behulp van (kleine) interventies wil het programmateam zichtbaar maken waarom dingen mis (kunnen) gaan. Door middel van de interventies hoopt het team een aanjaageffect te veroorzaken. De gedachte daarachter is dat niet het programmateam een doorontwikkeling moet maken binnen de organisatie, maar dat de medewerkers deze zélf kunnen nastreven door kleine dingen aan te passen.

Fase 2 'Ongewoon doen'

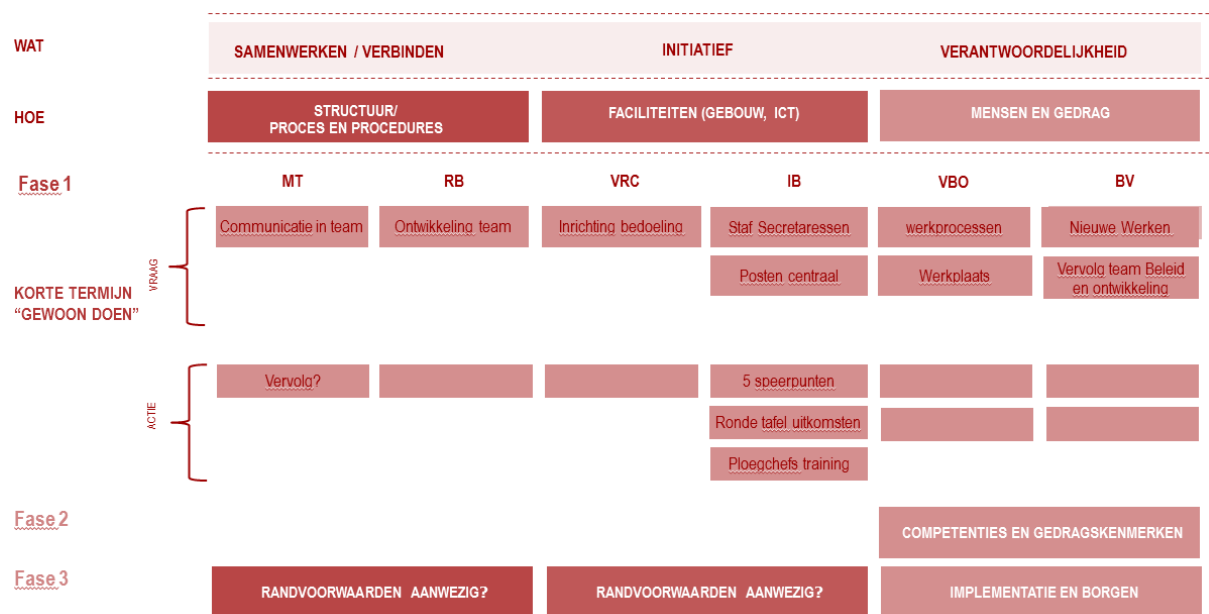
In de tweede fase richt het programmateam zich op de zaken waar medewerkers en teams zich minder bewust van zijn (Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid, 2018a, p. 8). Het team schenkt aandacht aan thema's die organisatie breed een rol spelen. Het doel van deze fase is om medewerkers bewust te maken van het gezamenlijke doelstellingen en belangen. Hierbij richt het team zich niet op inhoudelijke kennis (zoals in fase 1) maar wordt er aandacht gegeven aan de competenties en gedragskenmerken die nodig zijn om de doelstellingen te kunnen nastreven.

Fase 3 'Anders gewoon'

De laatste fase behelst de implementatie van fase 2 en de afbouw van het programma (Veiligheidsregio

Zuid-Holland Zuid, 2018a, p. 9). Het team moet hierbij zorgen voor een borging van de ‘nieuwe’ cultuur die het programma teweeg heeft gebracht in de organisatie.

In figuur 1 worden de drie fases en bijbehorende activiteiten weergegeven. De blauwe vakken markeren de activiteiten van het programmateam. De overige items (structuur, proces, procedures en faciliteiten) hebben elementen in zich die van invloed of rand voorwaardelijk zijn om iets te kunnen realiseren.



Figuur 1: Fases en activiteitenprogramma 'gewoon DOEN'

2.3. Doelstellingen van 'gewoon DOEN'

Sinds de start van het programma in oktober 2018 heeft het team 'gewoon DOEN' diverse gesprekken gevoerd met de medewerkers binnen de VRZH. Daarnaast zijn de uitkomsten van een medewerkerstevredenheidsonderzoek (Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid, 2017) en diverse notities van het managementteam geanalyseerd (Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid, 2018d). Hieruit zijn een drietal thema's naar voren gekomen die de aanloop hebben gevormd voor de invulling van het programma, namelijk 1) samenwerking/ verbindingen tussen medewerkers en afdelingen, 2) het bevorderen van initiatief door medewerkers en 3) het nemen van verantwoordelijkheid en het ontwikkelen van eigenaarschap (Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid, 2018a).

2.3.1. Samenwerking/verbinding

In de oude organisatiestructuur was de brandweer binnen de VRZH een zelfstandige kolom (Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid, 2019). De insteek van de reorganisatie, die plaatsvond in 2013, was om de samenwerking tussen medewerkers en afdelingen tussen de verschillende kolommen binnen de Veiligheidsregio te bevorderen. De praktijk heeft geleerd dat dit echter niet bereikt wordt door enkel structuuraanpassingen te doen (Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid, 2018b). Tegelijkertijd

ziet het programmateam 'gewoon DOEN' (persoonlijke communicatie, 21 maart 2019) dat de onderlinge afhankelijkheid in het werk is gegroeid, hetgeen samenwerking tussen afdelingen noodzakelijk maakt. Het team heeft dan ook de opdracht om de samenwerkingsverbanden met interne- en externe partners te bevorderen (Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid, 2018a). Hoewel er genoeg werkzaamheden zijn die door medewerkers zelfstandig uitgevoerd kunnen worden, is het voor de aard van de werkzaamheden van de medewerkers binnen de VRZHZ van belang dat zij elkaar kennen en van elkaar weten welke werkzaamheden zij verrichten. Op die manier zullen zij elkaar weten te vinden op de momenten dat samenwerking vereist is.

2.3.2. Initiatief

Vanuit het management is de wens geuit om op allerlei plaatsen in de organisatie meer te initiëren. Enerzijds bestaat deze behoefte vanuit het gegeven dat er, ten gevolge van de herstructurering in september 2018, minder leidinggevenden zijn en initiatieven daar minder vandaan kunnen komen. Anderzijds ziet het management in dat de medewerkers veel kennis en kunde bezitten en dat het van organisatorisch belang is om daar gebruik van te maken (Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid, 2018d). Daarnaast werken medewerkers samen met zowel interne- als externe partners samen, waardoor zij bij uitstek degenen die kunnen zien wat er nodig is om hun taken optimaal te verrichten. Dit vraagt van het programmateam 'gewoon DOEN' dat zij medewerkers uitdagen om, naast hun dagelijkse werkzaamheden, mee te denken met de ontwikkeling van de organisatie. Een voorwaarde is dat leidinggevenden de medewerkers autonomie bieden in het uitvoeren van hun taken. Op die manier krijgen medewerkers de ruimte om hun verantwoordelijkheden te nemen. Het programmateam 'gewoon DOEN' veronderstelt dat dit de kwaliteit en professionaliteit binnen de organisatie zal bevorderen (persoonlijke communicatie, 21 maart 2019).

2.3.3. Verantwoordelijkheid/eigenaarschap:

Naast het bevorderen van de samenwerking en het initiëren van initiatieven, streeft het programmateam 'gewoon DOEN' een derde doel na; namelijk het bevorderen van de verantwoordelijkheid en eigenaarschap van medewerkers. Zoals uit paragraaf 2.3.2. is geworden heeft het programmateam 'gewoon DOEN' vertrouwen in de kennis en kunde van de medewerkers. Volgens het team is het dan ook van belang dat medewerkers zich daadwerkelijk mede-eigenaar voelen van vraagstukken die spelen binnen de VRZHZ (persoonlijke communicatie, 21 maart 2019). Doordat in de oude organisatiestructuur veel gestuurd werd door leidinggevenden is gevoel van verantwoordelijkheid/eigenaarschap onvoldoende bevorderd.

3. THEORETISCH KADER

In het voorgaande hoofdstuk is duidelijk geworden welke veranderingen het programmateam ‘gewoon DOEN’ binnen de Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid nastreeft. In dit theoretisch kader worden relevante concepten en theorieën uiteengezet. Er wordt stilgestaan bij organisatieverandering in het algemeen, waarna aan de hand van het concept ‘veranderbereidheid’ wordt gekeken wat de invloed daarvan kan zijn op individuele medewerkers. Daarmee wordt een antwoord gegeven op de eerste theoretische deelvraag van dit onderzoek, welke luidt: *Wat is (het belang) van veranderbereidheid?* Vervolgens wordt ingegaan op de tweede deelvraag. Die luidt: *Welke factoren zijn van invloed op de veranderbereidheid?* De theoretische inzichten worden tot slot samengevat in een conceptueel model.

3.1. Organisatieverandering

Veranderen is een containerbegrip. Het concept wordt vaak gebruikt in wetenschappelijke context maar blijkt geen eenduidige definitie te hebben. Volgens Weick (2001) vinden organisatieveranderingen plaats op niveaus waar medewerkers gezamenlijk zin geven aan hun eigen sociale werkelijkheid, welke bestaat uit dagdagelijkse ervaringen en hun geschiedenis. In dat licht is de betekenis die men aan het concept geeft afhankelijk van de opvatting die men over veranderen als proces heeft. De Caluwé en Vermaak (2006) geven invulling aan het begrip en definiëren het veranderen van organisaties als volgt:

“Veranderen is het realiseren van uitkomsten die je beoogt met heldere spelregels en rolverdeling, door een traject in fasen of stappen te doorlopen waarbinnen en waarover gecommuniceerd wordt. Hierbij rekening houdend met de context waarbinnen men opereert waarbij het gehele proces gestuurd wordt door gerichte interventies van veranderaars”
(De Caluwé & Vermaak, 2006, p. 107).

In deze definitie wordt de rol van de context en veranderaars onderschreven. Binnen dit onderzoek spelen beide kenmerken een belangrijke rol, waardoor de bovenstaande definitie passend is.

3.1.1. Veranderproces

Tal van wetenschappers hebben zich beziggehouden met het proces van veranderen binnen organisaties. *Lewin’s change model* vormt daarbij de basis voor de meeste verandertheorieën (Cummings & Worley, 2001). In dit model wordt een verandering benaderd als een modificatie van een tweetal krachten die een organisatiesysteem stabiel houden: een kracht die de status quo probeert te behouden en een kracht die de verandering probeert te implementeren. Wanneer deze krachten in evenwicht zijn spreekt Lewin van een *quasi stationair equilibrium*. Om tot een organisatieverandering te komen wordt volgens Lewin (1951, in Kickert, 2010, p.493) een drietal fases doorlopen, namelijk 1) *unfreeze*, 2) *move* en 3) *refreeze*. Een verandering kan in gang gezet worden door de situatie te

‘ontdooien’. In de eerste fase moeten medewerkers overtuigd worden van het nut en de noodzaak van een verandering. Vervolgens wordt in de tweede fase duidelijk wat er moet gebeuren en vindt de daadwerkelijke verandering plaats. In de derde fase wordt de verandering tot slot bestendig en verankerd. Met het veranderen van een organisatie wordt het krachtenveld tijdelijk verstoord. Om een nieuw evenwicht te bewerkstelligen moet het nieuwe *equilibrium* ondersteund worden door middel van een nieuwe structuur, beleid en cultuur (Lewin, 1951, in Kickert, 2010).

Hoewel Lewin stelt dat een organisatieverandering een *planned change* is, welke in een afgebakend tijdsbestek plaats vindt, is de huidige opvatting dat organisaties continue in verandering zijn. In dat licht is verandering een doorlopend proces en is een integrale aanpak vereist. Doorewaard en De Nijs (2005) benadrukken het belang van de omgeving. Zij stellen dat een verandering nooit op zichzelf staat maar altijd plaats vindt in een fysieke, bedrijfseconomische, sociale, politieke en ethische context die continue in verandering is. Deze benadering van organisatieverandering heeft impact voor de rol-invulling van de ‘expert’: in tegenstelling tot de rol van begeleider, zoals bij de benadering van Lewin, neemt de expert de rol aan van facilitator. De facilitator ondersteunt de medewerkers in het *zelfstandig* doorlopen van een veranderproces (Doorewaard & De Nijs, 2005).

3.1.2. Veranderen binnen de VRZHZ

Met inzichten uit het contexthoofdstuk en de besproken theorie is duidelijk geworden dat er binnen de VRZHZ een verandering plaats vindt. Het programmateam ‘gewoon DOEN’ begeleidt een project waarbij sprake is van een duidelijk afgebakende termijn. Op basis van de indeling van het drie fasen model van Lewin kan worden gesteld dat het programmateam zich momenteel in de *unfreezing* fase bevindt, waarbij zij huidige gewoonten en werkpatronen ter discussie stellen. Het doel van deze fase is om vervolgens de programmadoelen als nieuwe werkpatronen te integreren (*moven*). Hoewel de verandering die het programmateam ‘gewoon DOEN’ nastreeft *an sich* goed te plaatsen is in de traditionele opvatting van *planned change*, is zij ook te zien vanuit de integrale aanpak. Zo is de gedragsverandering ingezet vanuit de behoefte om te reageren op de continu veranderende omgeving en in reactie op voorgaande veranderingen. Het team ondersteunt daarbij de medewerkers in het zelfstandig doorlopen van het veranderproces.

3.2. Verandervraagstuk

Zoals in het contexthoofdstuk wordt beschreven bestaan de doelstellingen uit het verbeteren van de samenwerking, het tonen van initiatief en verantwoordelijkheid. Vanuit de literatuur is er veel onderzoek gedaan rondom deze concepten. Daarom worden ze kort toegelicht.

3.2.1. Samenwerken

Het eerste doel dat in het programma ‘gewoon DOEN’ nagestreefd wordt heeft betrekking op de

samenwerking binnen teamverbanden en tussen afdelingen. Samenwerking wordt binnen de literatuur gezien als een voor de hand liggende coördinatievorm van diverse publieke diensten (Van Delden, 2009). Medewerkers in het publieke domein hebben te maken met verschillende omgevingen waarin zij geacht worden om samen te werken (Noordegraaf, 2015). Er kan daarbij onderscheid gemaakt worden tussen 1) de taakomgeving, waarbinnen de primaire taken plaatsvinden, 2) de werkomgeving, waar los van directe verantwoordelijkheden condities van de medewerker worden gesteld, zoals vergaderingen. Tot slot is er de 3) de organisatieomgeving, welke wordt gevormd door leidinggevende, directe collega's en overige ondersteuners die bepalend zijn voor het uitvoeren van de taken van een medewerker. In elke omgeving komt een medewerker bovendien in aanraking met stakeholders.

Hoewel een goede samenwerking op de genoemde niveaus doorgaans leidt tot effectievere werkprocessen en operationele verbeteringen, is het tot stand brengen van een samenwerkingsverband niet eenvoudig (Ernst & Yip, 2009). In de literatuur zijn diverse onderzoeken verricht naar de mogelijke oorzaken van een haperende samenwerking en mogelijke oplossingen daarvoor (e.g. Bouckeart, Peters & Verhoest, 2016; Chin, 2015; Verlet & De Korte, 2018). De diversiteit aan mogelijkheden doet vermoeden dat het succes of falen niet verklaard kan worden vanuit één specifieke oorzaak. Volgens Van Delden (2009) hebben betrokken partijen vaak andere opvattingen over wat een samenwerking moet opleveren. Waar de ene medewerker samenwerking ziet als een goede werkverhouding met collega's en andere afdelingen, kan een andere medewerker het zien als een open communicatie of een gezamenlijk handelen (Van Delden, 2009). Ook zouden medewerkers bang zijn dat samenwerkingsverbanden hun autonomie doen verminderen (De Bruijn, 2012); medewerkers hebben namelijk vaak eigen taken en verantwoordelijkheden die zij niet met anderen willen delen.

Om de angst van medewerkers rondom het verliezen van hun autonomie te verminderen is vertrouwen nodig. Vanuit de organisatiekundige literatuur zijn er rondom samenwerking twee typen van vertrouwen van belang, namelijk *knowledge-based-* en *identification-based-trust* (Kramer & Tyler, 1996; Lewicki & Bunker, 1996). *Knowledge-based trust* omvat het vertrouwen in de werkzaamheden van de ander. Wanneer je als medewerker voldoende op de hoogte bent van de bezig- en vaardigheden van de ander dan verhoogt dat het vertrouwen. *Identification-based-trust* daarentegen heeft betrekking op de relatie, de persoonlijke band met de ander. Wanneer men langere tijd met elkaar omgaat weet men met hoe ander communiceert en kan men zijn of haar handelingswijze en grapjes tegen een bepaalde achtergrond plaatsen. Onderling vertrouwen valt niet af te dwingen maar groeit door steeds opnieuw contact te hebben. In een groeiende relatie ontstaat allereerst een *knowledge-based trust*, waar na een positief verloop een *identification-based trust* zal groeien (Nauta & Gerritsen, 2008).

Samenvattend is gebleken dat een medewerker samenwerkingsverbanden heeft op meerdere

niveaus in een organisatie. In navolging van de doelstellingen van het programmateam ‘gewoon DOEN’ zal in dit onderzoek de focus liggen op de samenwerking van medewerkers in direct teamverband. Het is tevens duidelijk geworden dat vertrouwen een belangrijke factor is voor het succes van een samenwerking. Het vertrouwen wordt daarbij gevormd door zowel inhoudelijke aspecten als persoonlijke relaties.

3.2.2. *Initiatief*

Het tweede doel is het bevorderen van initiatieven van medewerkers. Onder initiatief wordt de mate verstaan waarin een medewerker anticipeert op dilemma’s of botsingen die zich in de werkpraktijk kunnen voordoen (Noordegraaf, 2015). De wijze waarop een medewerker omgaat met dergelijke dilemma’s wordt in de literatuur ook wel omschreven als coping. Coping wordt veelal gedefinieerd als: *“De cognitieve inspanningen en gedragingen om externe en interne eisen en conflicten daartussen te beheersen, te verdragen en te verminderen”* (Folkman & Lazarus, 1984, geciteerd in Tummers, Bekkers, Vink & Musheno, 2015). Het concept veronderstelt een interactie tussen het individu (en zijn kenmerken) en de omgeving (de situatie) (Noordegraaf, 2015). Wanneer een medewerker ziet dat er iets verkeerd gaat in en rondom werkprocessen, dan zal hij initiatief tonen en dat bespreekbaar maken met collega’s, wat gedefinieerd wordt als zijnde een ‘actieve copingstijl’ (Tummers et al., 2015).

In tegenstelling tot een actieve copingsstijl kan er bij medewerkers ook sprake zijn van een passieve copingsstijl. Medewerkers die passief copingsstijl hanteren, proberen zeggenschap uit de weg te gaan en inspraak te vermijden. De verantwoordelijkheden die hun werkzaamheden meebrengen leveren voornamelijk stressreacties op (Tummers et al., 2015). Het verschil in copingsstijlen kan verklaard worden met behulp van de *self-efficacy theory*. Uitgaande van deze theorie is de mate waarin medewerkers invloed proberen uit te oefenen op de omgeving afhankelijk van het vertrouwen dat zij hebben in hun mogelijkheden en mogelijk succes van hun acties (Maddux & Gosselin, 2003). Hieruit blijkt dat een medewerker zich competent moet voelen om initiatief te tonen.

Volgens Preenen, Liebrechts & Dhondt (2015) wordt de pro-activiteit van medewerkers versterkt wanneer een leidinggevende vertrouwen toont in de competenties van medewerkers. Thunissen (2016) bouwt hier op voort en stelt dat een vertrouwensrelatie tussen een medewerker en leidinggevende noodzakelijk is om ruimte te bieden aan initiatieven van medewerkers, wat zich uit in autonomie. Ook Noordegraaf (2015) onderstreept het belang van autonomie van medewerkers in publieke organisaties. Hoewel de meeste professies in de publieke sector standaarden en regels kennen als gevolg van strikte wetgeving hebben medewerkers een zekere mate van vrijheid nodig. Medewerkers kunnen deze ruimte benutten om in relatief complexe realiteiten hun kennis toe te passen. Specifieke situaties vragen namelijk onvermijdelijk om *inferences*, vertaalslagen (e.g. Noordegraaf 2015), waarbij kennis en ervaringen worden toegepast op de complexe casussen. Naast

het maken van vertaalslagen is inzet van *tacit knowledge* van groot belang, wat bestaat uit kennis die haast onmogelijk is vast te leggen in richtlijnen en regels en daardoor moeilijk te sturen is (e.g. Ackroyd e.a., 2007; Scott, 2008; Noordegraaf, 2011).

Samenvattend kan worden gesteld dat het gevoelde vertrouwen van de leidinggevende richting een medewerker en de mate van autonomie bepalend is voor het bevorderen van het initiatief van de medewerkers. Vertrouwen draagt bij aan het geloof van een medewerker in eigen kunnen, die zij vervolgens mogen en kunnen inzetten om complexe situaties het hoofd te kunnen bieden.

3.2.3. Verantwoordelijkheid/eigenaarschap

Het derde doel, verantwoordelijkheid, wordt in de beschrijving van het programmateam 'gewoon DOEN' gekoppeld aan 'eigenaarschap' van medewerkers. Eigenaarschap wordt in de literatuur gedefinieerd als *'een staat waarin individuen of groepen voelen dat een niet-fysiek iets van hen is'* (Avey, Wernsing & Palinski, 2012, Brown, Crossley & Robinson, 2014). Volgens Essoussi (2017) is eigenaarschap belangrijk in organisaties; medewerkers met een hoge mate van eigenaarschap zijn namelijk vaker tevreden met hun werkzaamheden en stellen zich verantwoordelijk(er) op jegens doelen in de organisatie.

Vanuit de organisatieliteratuur wordt onderscheid gemaakt tussen twee vormen van eigenaarschap, namelijk organisatie- en baangerelateerd eigenaarschap. Bij de eerste vorm wordt eigenaarschap van een medewerker gekoppeld aan kenmerken van een organisatie, zoals een project, cultuur, visie of de houding van leidinggevendende richting medewerkers (Lamberigts & Schipper, 2015). Dit gaat samen met het gevoel van een medewerker dat hij of zij recht heeft op informatie over ontwikkelingen en zeggenschap heeft in beslissingen die gemaakt worden rondom de ontwikkelingen. De tweede vorm van eigenaarschap is specifiek en heeft betrekking op de taken, projecten of rollen waar een medewerker verantwoordelijk voor is (Dawkins et al., 2015).

De mate van eigenaarschap onder medewerkers kan per organisatie en zelfs per functie verschillen. Eigenaarschap kan opgevat worden als zijnde *'employee engagement'*, ofwel betrokkenheid bij het werk. Wanneer een medewerker zich betrokken voelt bij zijn organisatie en bijbehorende werkzaamheden zal hij eerder geneigd zijn om nieuwe dingen te ontwikkelen ten gunste van de organisatie. De betrokkenheid van een medewerker wordt gevormd door drie bouwstenen, namelijk de intrinsieke motivatie om bepaald werk te verrichten, het belang wat een medewerker aan zijn werk hecht en tot slot de mate waarin een medewerker zich met zijn of haar werk associeert (Crawford, Rich, Buckman & Bergeron, 2013).

Samenvattend is aangetoond dat eigenaarschap van een medewerker positief is voor het functioneren van een organisatie. Een medewerker kan zich eigenaar voelen op zowel organisatie- als baanniveau.

Om eigenaarschap te stimuleren moet een medewerker zich betrokken voelen bij de organisatie en zijn of haar verantwoordelijkheden.

3.3. Veranderen in de praktijk

De beoogde veranderingen binnen de Veiligheidsregio lijken op het eerste aanzicht eenvoudig, maar blijken impact te hebben op de gehele manier van werken. Vanuit paragraaf 3.2. is gebleken dat een organisatieverandering iets vraagt van de inzet van medewerkers op het gebied van samenwerking, initiatieven nemen en het tonen van eigenaarschap. Van de medewerkers wordt verwacht dat zij een nieuwe manier van werken eigen maken. De vraag is of medewerkers zich daarvoor openstellen en om weten te gaan met de veranderingen die plaats vinden in de organisatie. En zo ja, welke factoren verklaren dan de veranderbereidheid?

3.3.1. Weerstand

Organisatieveranderingen roepen dikwijls emoties op, zoals angst en twijfel (Hodges, 2016). De verdeling van het krachtenveld zoals omschreven door Lewin kan zelfs leiden tot weerstand (Metselaar, Cozijnsen & Van Delft, 2016). Er zijn verschillende invalshoeken waar weerstand uit verklaard kan worden (Metselaar et al., 2016). De 1) irrationele invalshoek benadert de medewerker als een irrationeel handelend individu die vasthoudt aan oude structuren uit onzekerheid voor de toekomst. De 2) politieke invalshoek borduurt daarop voort en verklaart de onzekerheid vanuit de angst die medewerkers kunnen hebben om hun huidige positie te verliezen. Vanuit 3) de sociale invalshoek staat de samenwerking tussen mensen en groepen centraal. Disbalans tussen de normen en waarden kan zorgen voor wrijving en leiden tot weerstand. Tot slot 4) de psychologische invalshoek, waarbij aandacht wordt geschonken rust en stabiliteit. Een verandering kan iets moois brengen, maar te veel veranderingen kunnen het tegenovergestelde effect veroorzaken. Weerstand kan een vertragende werking hebben op een veranderproces en de betrokkenheid van medewerkers verminderen. Een direct gevolg daarvan is dat medewerkers slechter gaan presteren en dat er meer verzuim en verloop is (Metselaar et al., 2016).

3.3.2. Veranderbereidheid

Het is duidelijk geworden dat verandering niet altijd vanzelf gaat. Voor het slagen van een veranderplan moeten medewerkers bereid zijn om hun gedrag aan te passen en te veranderen naar de gewenste orde. De tegenovergestelde benadering van weerstand is dan ook de bereidheid om te veranderen. Het verschil tussen de concepten weerstand en veranderbereidheid wordt onder andere duidelijk uit de definities van Metselaar et al. (1997, 2016). Volgens hen is weerstand:

“Een negatieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend

in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderproces te hinderen dan wel te vertragen” (p. 65).

Bij veranderbereidheid (ook wel *‘willingness of change’*) gaat het daarentegen om een positieve gedragsintentie, welke resulteert in een inspanning om het veranderproces te versnellen (Metselaar et al., 1997, 2016). Weerstand wordt in het kader van veranderbereidheid dus opgevat als de basis van veranderenergie. Het gebrek aan de intentie van medewerker om te veranderen is volgens Metselaar (2016) terug te leiden tot de aard van de verandering zelf. Visser, Willems en Ribbens (2005) sluiten hierbij aan. Zij definiëren veranderbereidheid als *‘een cognitief, emotioneel en intentioneel positieve attitude ten opzichte van verandering’* (p. 14). Veranderingen kunnen een bedreigend karakter hebben voor medewerkers; het doorbreken van vertrouwde (gedrags-)patronen zorgt voor onzekerheid van de toekomst (Metselaar et al., 2016).

Vanuit de gegeven definities van veranderbereidheid is gebleken dat zowel Metselaar et al. (2016) als Visser, Willems en Ribbens (2005) de bereidheid om te veranderen toewijzen aan de gedragsintentie en houding van één medewerker ten aanzien van een organisatieverandering. Dit vormt het antwoord op de eerste deelvraag. Gezien het belang van het individu wordt de veranderbereidheid binnen dit onderzoek vanuit microniveau benaderd.

3.4. Factoren van veranderbereidheid

Om het concept te kunnen duiden is het van belang om inzichtelijk te maken welke factoren in de literatuur op microniveau samenhangen met de veranderbereidheid van medewerkers. Inzichten uit de literatuur maken duidelijk in welk perspectief veranderbereidheid gezien moet worden en wat de indicatoren daarvan kunnen zijn.

3.4.1. Key-beliefs model

Armenakis, Berneth, Pitts en Walker (2007) hebben een poging gedaan om de veranderbereidheid bij medewerkers te kunnen duiden. Volgens hun model vormen vijf *keybeliefs* de belangrijkste componenten van de bereidheid van medewerkers om zich naar een nieuwe situatie te voegen. Voor alle componenten geldt: des te meer een medewerker zich instemt met een *keybelief*, des te groter de kans op acceptatie van een verandering en des te hoger zal de veranderbereidheid zijn van een medewerker.

Discrepancy, de eerste component, heeft betrekking op het belang van de overtuiging van medewerkers dat het noodzakelijk is om te veranderen. Het is daarbij van belang dat duidelijk gemaakt wordt wat het verschil is tussen huidige en de gewenste situatie. Op die manier kan aangetoond worden dat een verandering niet willekeurig wordt doorgevoerd en wordt de verandering gelegitimeerd.

De tweede component heeft betrekking op *appropriateness*, wat betrekking heeft op de overtuiging dat de organisatieverandering op gepaste wijze het waargenomen probleem aanpakt. Bij het vaststellen van de component wordt gekeken naar de gepastheid van de aanpak en het proces van een verandering. De derde component, *efficacy*, richt zich op de vraag of de ontvangers en de organisatie van de verandering daartoe in staat zijn. Om dit vast te kunnen stellen wordt gekeken of een organisatie voldoende capaciteit heeft om een verandering daadwerkelijk te implementeren en langdurig een gedragsverandering te waarborgen.

Principal support wijst ten vierde op de ondersteuning van de betrokkenen ten aanloop van de verandering. Om een organisatieverandering succesvol te implementeren zullen zowel de medewerkers aan wie de verandering is gericht als de (top)managers de verandering moeten ondersteunen en zich daar actief voor inzetten. Tot slot is er *valence*, wat verwijst naar de waarde die de medewerker aan de verandering hangt. Wanneer een medewerker positieve verwachtingen heeft van een organisatieverandering zal hij of zij eerder veranderbereid zijn.

Samenvattend is uit het *key-beliefs model* van Armenakis et al. (2007) gebleken dat een medewerker het belang (de urgentie) van een verandering moet inzien om veranderbereid te zijn. Tevens komt duidelijk naar voren dat tijdens het hele veranderproces nagedacht moet worden hoe de verandering kan aansluiten bij de behoefte van de medewerker, hetzij door een juiste benaderingswijze van de veranderaar naar de medewerker en de wijze waarop de verandering wordt geïmplementeerd (de vormgeving van het veranderproces).

3.4.2. DINAMO-model

Een ander bekend model is het veel toegepaste DINAMO-model (*Diagnostic INventory for the Assessment of willingness to change among Managers in Organisations*) van Metselaar, Cozijnsen en Van Delft (1997, 2016). Het model is gebaseerd op de theorie of *Planned Behavior* van Ajzen (1991), waarin Ajzen stelt dat gedragingen van medewerkers samenhangen met een drietal aspecten, namelijk de attitude, de subjectieve norm en de gedragscontrole. De attitude omvat de gedachten en overtuigingen die een medewerker heeft over mogelijke gevolgen van gedragingen. De subjectieve norm heeft betrekking tot de normatieve verwachtingen die anderen van gedrag hebben. De gedragscontrole hangt tot slot samen met de aanwezigheid van factoren die gedrag beperken of stimuleren (Ajzen, 1991).

Metselaar et al. (1997, 2016) zien verandering in de gedragingen van medewerkers als een manier om een organisatie effectiever en efficiënter te laten functioneren. In een behoefte om gedragsintenties van medewerkers te voorspellen, verklaren en te veranderen maakt hij een vertaling van de inzichten van Ajzen (1991) en past hij een driedeling in motivatoren toe om inzicht te krijgen in de houding van een medewerkers ('willen' verandering), de subjectieve norm ('moeten' veranderen)

en de gedragscontrole van een medewerker ('kunnen' veranderen) ten opzichte van een veranderproces. De uitkomsten van het model laten zien welke kansen en bedreiging medewerkers ervaren en of de verandering haalbaar is. De driedeling van 'kunnen', 'willen' en 'moeten' is gespecificeerd tot dertien factoren.

De eerste motivator bij het vaststellen van veranderbereidheid is 'willen'. Hieronder vallen factoren die inzichtelijk maken wat de gevolgen van een verandering zijn voor het werk van medewerkers en welke emoties een verandering oproept. Tevens wordt vastgesteld wat volgens een medewerker de meerwaarde is van een verandering en hoe betrokken hij/zij is bij het veranderproces. Onder de motivator 'moeten' vallen de factoren aan de hand van de interne en externe druk de noodzaak van een verandering toetsen. Tot slot de motivator 'kunnen', waar aandacht wordt besteed aan factoren die samenvallen met de wijze waarop een verandering wordt vormgegeven. Hierbij speelt de kennis en ervaring die organisaties hebben met het veranderen van een organisatie een belangrijke rol. Ook wordt er aandacht besteed aan de wijze waarop een veranderproces vorm krijgt, hoe deze wordt aangestuurd, welke informatie er beschikbaar is en wordt gesteld rondom de verandering, de timing en complexiteit van een verandering en tot slot de wijze waarop een verandering wordt gewaarborgd binnen de organisatie (Metselaar et al., 1997, 2016).

Kortom is gebleken dat vanuit het DINAMO-model van Metselaar et al. (2016) nadrukkelijk aandacht wordt geschonken aan het 'willen' en het 'moeten'. Hieruit volgt dat er een bepaalde mate van urgentie moet zijn om ervoor te zorgen dat medewerkers veranderbereid zijn ten opzichte van een verandering. In overeenstemming met het *key-beliefs model* van Armenakis et al. (2007) blijkt ook het veranderproces een belangrijke rol te spelen. Een derde factor die naar voren komt is de wijze waarop een verandering wordt gewaarborgd binnen de organisatie, ofwel de verwachte bestendigheid van een verandering.

3.4.3. Omgevingsmodel

In tegenstelling tot de verdeling op een vijftal componenten zoals Armenakis et al. (2007) of de verdeling op motivatoren 'kunnen', 'moeten' en 'willen' van Metselaar et al. (1997, 2016) baseren Devos, Buelens en Bouckennooghe (2007) de factoren voor veranderbereidheid op verandercontent, -context en het -proces. Allereerst de content van een organisatieverandering. Onder content verstaan Devos et al. (2007) het type verandering en aanleiding voor een verandering. Devos et al. stellen dat de grootte van een verandering gevolgen heeft voor de impact daarvan op medewerkers. Een ingrijpende verandering kan onzekerheid en angst veroorzaken bij medewerkers, wat zijn weerklink zal hebben op de veranderbereidheid van medewerkers. De dreiging om een baan te verliezen wordt bij content een belangrijke factor gezien om veranderbereidheid vast te kunnen stellen onder medewerkers.

Ten tweede de context. Waar Metselaar et al. (1997, 2016) aandacht besteden aan zowel de interne als de externe context van een organisatieverandering besteden Devos et al. enkel aandacht aan de interne context, de cultuur van een organisatie. Met behulp van inzichten van diverse auteurs stellen zij dat cultuur een doorslaggevende factor is voor een succesvolle organisatieverandering. De mate waarin medewerkers vertrouwen hebben in de kundigheid van hun leidinggevenden om een verandering door te voeren speelt daarbij een belangrijke rol (Devos et al., 2007). Een hoge mate van vertrouwen geeft aan dat medewerkers geloven dat het management zich inzet om het beste resultaat na te streven voor zowel de organisatie als de individuele medewerkers.

Ten derde het veranderproces. De wijze waarop een verandering wordt geïmplementeerd en gewaarborgd binnen een organisatie is volgens Devos et al. (2007) van invloed op de directe reacties van medewerkers. Door medewerkers bij de implementatie van een verandering te betrekken kunnen zij hun steentje bijdragen aan het proces. De betrokkenheid van medewerkers kan ervoor zorgen dat medewerkers zich eigenaar gaan voelen van een verandering. Vanuit dat inzicht zal een verandering niet overkomen als een opgedrongen verplichting, maar een manier om te ontwikkelen. De manier waarop het veranderproces wordt vormgegeven en bestendig bepaalt daarmee volgens Devos et al. (2017) voor een groot deel de welwillendheid (en daarmee veranderbereidheid) van medewerkers ten opzichte van een verandering.

Samenvattend is, in overstemming met de modellen van Armenakis et al. (2007) en Metselaar et al. (1997, 2016), uit het omgevingsmodel van Devos et al. (2007) gebleken dat de aanleiding, ofwel de urgentie, een belangrijke factor te zijn bij het bepalen van de veranderbereidheid. Ook de omgeving waarin de verandering plaatsvindt blijkt een rol te spelen. Bovendien komt de implementatie (vormgeving van het veranderproces) en bestendigheid van een verandering naar voren als bepalende factor voor de bereidheid van medewerkers om te veranderen.

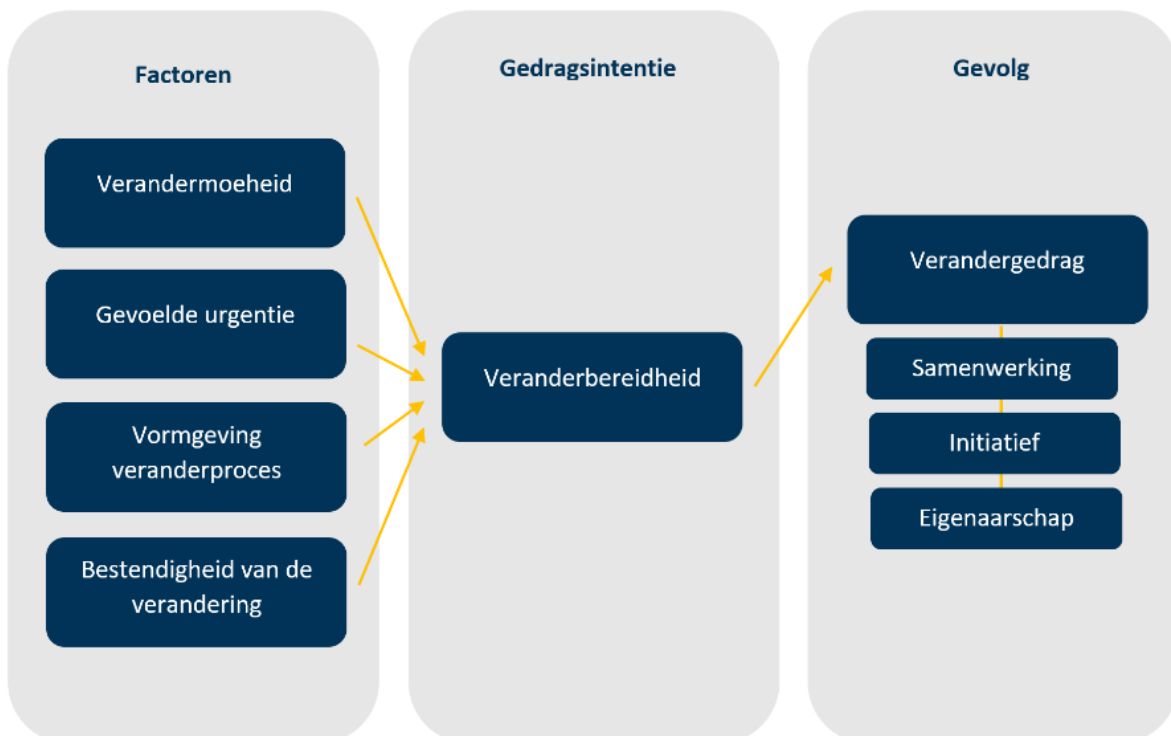
3.5. Conceptueel model

Om de doelen 'samenwerking', 'initiatief' en 'eigenaarschap' na te streven binnen de Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid is een welwillende houding van de medewerkers nodig. Na vergelijking van theorieën en modellen van Armenakis et al. (2007), Metselaar et al. (1997, 2016) en Devos et al. (2007) kan gesteld worden dat er verschillende factoren van invloed zijn op de veranderbereidheid van medewerkers. Ondanks dat de factoren onder verschillende noemers worden geplaatst is er een patroon zichtbaar: de veranderbereidheid van een individu kan worden verklaard door factoren uit het heden.

Allereerst is duidelijk geworden dat de urgentie die medewerkers voelen om te veranderen een rol speelt (Armenakis et al., 2007; Metselaar et al., 1997, 2016; Devos et al., 2007) bij het bepalen van de veranderbereidheid. Aangezien de urgentie het directe belang van een verandering aangeeft,

wordt deze factor opgenomen in het conceptueel model. Daarnaast kwam de wijze waarop het veranderproces wordt vormgegeven in alle modellen naar voren (Armenakis et al., 2007; Metselaar et al., 1997, 2016; Devos et al., 2007). Gezien het belang van de wijze waarop een verandering wordt geïmplementeerd zal ook deze factor meegenomen worden. Inzichten die voortvloeien vanuit deze factor kunnen namelijk leiden tot aanbevelingen aan het programmteam 'gewoon DOEN'. Naast de factor uit het heden is er een factor 'de bestendigheid van een verandering' (Armenakis et al., 2007; Devos et al., 2007). Op die manier worden inzichten verworven in de toekomstverwachting die medewerkers hebben van de verandering.

Hoewel in de bestaande modellen aandacht is voor factoren uit het heden en de toekomst wordt voorbijgegaan aan eerdere ervaringen die medewerkers hebben met veranderingen. Dit is opmerkelijk, aangezien het niet ondenkbaar is dat een negatieve ervaring van een medewerker kan leiden tot een op voorhand afwerende houding tegenover organisatieveranderingen (e.g. De Bruijn, Burger en Van Es, 2017; Andraea, 2016). Gezien de vele veranderingen die de afgelopen jaren binnen de VRZHZ zijn doorgevoerd zouden medewerkers 'verandermoe' kunnen zijn, en daarom op voorhand al niet geloven in het programma. Rekening houdend met eerdere ervaringen wordt deze factor meegenomen in het conceptueel model (figuur 2). Dit leidt tot de volgende schematische weergave:



Figuur 2: Conceptueel model

Het conceptueel model vormt tevens een antwoord op de tweede theoretische deelvraag, namelijk welke factoren van invloed zijn op de veranderbereidheid. Aan de hand van de theoretische inzichten kunnen een aantal verwachtingen gemaakt worden aangaande de uitkomsten van het onderzoek.

- De eerste verwachting is dat een hogere mate van 'verandermoeheid' bij medewerkers zal zorgen voor minder bereidheid om te veranderen aangaande de doelstellingen van het programmateam 'gewoon DOEN'. Uit de theorie is namelijk gebleken dat vervelende ervaringen met organisatieveranderingen kunnen zorgen voor negatieve verwachtingen van een nieuwe verandering.
- De tweede verwachting hangt samen met de mate van urgentie die een medewerker ervaart om te veranderen aangaande de doelstellingen 'samenwerken', 'initiatief' en 'eigenaarschap'. Wanneer men de doorontwikkeling van het programmateam 'gewoon DOEN' als noodzakelijk ervaart om zijn of haar werk optimaal te kunnen verrichten zal een medewerker meer veranderbereid zijn.
- De derde verwachting heeft betrekking op de wijze waarop het programmateam 'gewoon DOEN' de doorontwikkeling vormgeeft. Wanneer het veranderproces aansluit bij de behoeften van medewerkers, zullen zij meer veranderbereid zijn aangaande de doelstellingen van het programmateam.
- Tot slot de verwachting aangaande de bestendigheid van de doorontwikkeling. De verwachting is dat, wanneer medewerkers het gevoel hebben dat programmadoelen van 'gewoon DOEN' geborgd worden op de lange termijn, medewerkers eerder veranderbereid zijn.

Concluderend kan vanuit theoretische inzichten worden gesteld dat er grofweg vier factoren van invloed zijn op de veranderbereidheid van medewerkers. In het volgende hoofdstuk zal worden toegelicht hoe de geformuleerde verwachtingen getoetst zullen worden in de praktijk.

4. METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING

In het voorgaande hoofdstuk zijn theoretische inzichten besproken omtrent de veranderdoelen van het programmateam 'gewoon DOEN' en de factoren die van invloed zijn op de veranderbereidheid van medewerkers. In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksaanpak toegelicht, waarbij ingegaan wordt op de onderzoeksstrategie, de operationalisering van het conceptueel model en de wijze waarop de data is verzameld. Tot slot wordt stilgestaan bij de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

4.1. Onderzoeksstrategie

In dit onderzoek wordt onderzocht wat de veranderbereidheid van medewerkers van de VRZHZ verklaart ten aanzien van de doelstellingen van het cultuurprogramma 'gewoon DOEN' en wordt naar een verklaring gezocht daarvoor. Voordat het onderzoek ten uitvoer is gebracht zijn er oriënterende gesprekken gevoerd met de teamleden van het programma en is gesproken met diverse leidinggevenden en medewerkers 'bij het koffieapparaat'. Daardoor heb ik achterhaald welke ontwikkelingen er in de organisatie hebben plaatsgevonden en plaatsvinden. Met behulp van deze input is een beeld verkregen van de huidige situatie en ontwikkelingen binnen de VRZHZ. Aan de hand van de verkregen informatie en mijn persoonlijke observaties was ik voldoende voorbereid om een relevante onderzoeksvraag te formuleren en interviews af te nemen bij mijn respondenten.

Het onderzoek heeft een deductieve insteek (Bryman, 2016). Voorafgaand aan het onderzoek is het theoretisch kader opgesteld, waarna verwachtingen zijn geformuleerd welke in het analysehoofdstuk getoetst zijn. De doelstelling van dit onderzoek was namelijk om de bruikbaarheid van bestaande theorieën te toetsen en met behulp van de theorie tevens de praktijk te kunnen verklaren. Dit neemt echter niet weg dat er geen ruimte meer bestond voor mogelijke toevoegingen aan theorieën om opgedane praktische inzichten te kunnen verklaren.

Binnen dit onderzoek is gebruik gemaakt van de kwalitatieve onderzoeksmethode. In de zoektocht naar een antwoord op de vraag wat de veranderbereidheid van medewerkers verklaart, speelde de 'waarom-vraag' een belangrijke rol. De kwalitatieve methode biedt ruimte om de houdingen, perspectieven en gevoelens van respondenten te achterhalen, zodat de achterliggende argumentatie van een medewerker duidelijk wordt (Bryman, 2016). Daarmee biedt deze vorm van onderzoek ruimte voor onvoorziene, onderliggende uitkomsten.

Om de veranderbereidheid van medewerkers te analyseren is een *casestudy* verricht, waarbij één casus gedetailleerd en intensief wordt onderzocht (Bryman, 2016). Het onderzoek is uitgevoerd in de publieke sector, namelijk bij de Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid. Om de objectiviteit van het onderzoek te waarborgen hebben de interviews en observaties gespreid plaatsgevonden door verschillende locaties in de regio, zoals in Dordrecht, Alblasserdam, Sliedrecht en Papendrecht.

4.2. Operationalisering

Met behulp van het theoretisch kader is er duidelijkheid ontstaan rondom de concepten die in dit onderzoek zijn gehanteerd. Voordat de data zijn verzameld, zijn de concepten geoperationaliseerd. Dit betekent dat de centrale concepten in het onderzoek meetbaar zijn gemaakt door deze om te zetten naar indicatoren die het concept representeren. Aan de indicatoren zijn vervolgens vragen verbonden om het gesprek aan te kunnen gaan met respondenten (zie bijlage 2, topiclist).

Tabel 1: Operationalisering van theoretische concepten

Concepten	Indicatoren	Interviewvragen
Veranderbereidheid <i>(een positieve gedragsintentie van medewerkers ten opzichte van een organisatieverandering)</i>	De medewerker is bereid om mee te werken aan de verandering De medewerker laat zich positief uit over de verandering	Wat weet u van het programma 'gewoon DOEN'? Wat vindt u daarvan? Wat verwacht u van het programma?
Factoren veranderbereidheid <ul style="list-style-type: none"> - Verandermoeheid - Urgentie - Proces - Bestendigheid van verandering 	Ervaringen uit het verleden hebben invloed op de veranderbereidheid van medewerkers De medewerker ervaart de noodzakelijkheid om te veranderen De vormgeving van het veranderproces sluit aan bij de behoefte van de medewerker De medewerker gelooft in de bestendigheid van het programma	Wat is je ervaring met organisatieveranderingen binnen de Veiligheidsregio? Welke rol heeft het programma volgens u binnen deze organisatie? Wat vindt u van de wijze waarop het programma te werk gaat? Waarom sluit het programma wel/niet aan bij uw behoefte? In hoeverre denkt u dat het programma bij zal dragen aan een duurzame verandering?
Veranderdoelen VRZHZ <ul style="list-style-type: none"> - Samenwerken <i>(onderling verband tussen collega's binnen een team)</i> 	De medewerker is op de hoogte van werkzaamheden van collega's en kent hen persoonlijk	Wat vindt u van de samenwerking met uw collega's? In hoeverre bent u op de hoogte van de werkzaamheden die uw directe collega's verrichten?

<ul style="list-style-type: none"> - Initiatief (<i>mate waarin medewerker anticipeert op dilemma's uit werkpraktijk</i>) 	<p>De medewerker beschikt over voldoende autonomie en voelt vertrouwen van zijn leidinggevende</p>	<p>In hoeverre voelt u zich vrij om uw dilemma's uit uw werk bespreekbaar te maken met uw team/leidinggevende?</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Eigenaarschap (<i>staat waarin medewerker voelt dat iets fysieks van hem/haar is</i>) 	<p>Medewerker heeft ruimte en voelt psychologische veiligheid om dingen bespreekbaar te maken</p>	<p>Voelt u zich geruggesteund door uw leidinggevende als u initiatief toont?</p> <p>Voelt u zich betrokken bij de VRZHZ? Wat stimuleert/belemmerd dit?</p>

4.3. Dataverzameling

De empirische data vormden de basis voor de bevindingen van het onderzoek en werden verzameld middels het afnemen van interviews en diverse observaties. Het concept 'veranderbereidheid' is daarbij toegepast op een publieke, ambtelijke organisatie en is uiteengezet in het theoretisch kader. Door onderzoek te verrichten in de praktijk zijn inzichten verkregen in de mate waarin medewerkers van de VRZHZ bereid zijn om te veranderen op de drie doelstellingen van het programmateam 'gewoon DOEN', namelijk samenwerking, initiatief en eigenaarschap. De dataverzameling heeft plaats gevonden in een periode van vier weken en is afgenomen vanaf halverwege mei tot juni 2019.

Respondentenselectie

In dit onderzoek staat de vraag in hoeverre medewerkers binnen de VRZHZ bereid zijn om te veranderen centraal. Zoals in paragraaf 4.1 is vermeld, bestaat de VRZHZ uit ruim duizend medewerkers. Gezien de omvang van de organisatie was het onmogelijk om alle medewerkers te spreken. Om een antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag is daarom toegespitst op de brandweerkolom. De brandweerkolom vormt namelijk de schakel tussen de 'warme kant' (de repressieve dienst) en de 'koude kant' (de beheersorganisatie) van de organisatie, waardoor naar verwachting de veranderdoelen van het programmateam 'gewoon DOEN' (samenwerken, initiatief en verantwoordelijkheid) binnen deze kolom het meest van toepassing is. Onder de brandweerkolom vallen de afdelingen Risicobeheersing, Incidentbestrijding (IB) en Voorbereiding Brandweezorg (VBO).

Per afdeling is ernaar gestreefd om zowel medewerkers als de leidinggevende te spreken. De verwachting was namelijk dat medewerkers zouden praten vanuit hun behoefte, terwijl de leidinggevendenden de ontwikkelingen vanuit hun positie in een breder perspectief konden zetten (zie bijlage 1, respondentenselectie). Hierdoor is voorkomen dat er geen eenduidige conclusies werden getrokken, maar dat uitspraken van medewerkers in een bredere context geplaatst konden worden.

De respondenten zijn benaderd door middel van *snowball sampling* (Bryman, 2016, p. 415). Dit heeft geleid tot vijftien respondenten. De interviews hebben plaatsgevonden over een drietal

afdelingen binnen de brandweer-kolom. Per afdeling is gesproken met de leidinggevende en een aantal medewerkers. Naast de leidinggevende is gesproken met drie medewerkers van de afdeling Risicobeheersing, vier medewerkers van de afdeling VBO en vijf medewerkers van de afdeling IB. De meeste interviews hebben plaatsgevonden bij de afdeling IB, aangezien ook de functie van operationele managers (directe leidinggevende van de vrijwillige brandweer) onder deze afdeling valt en deze de vrijwillige brandweer vertegenwoordigen. Vanwege de privacy zijn de gegevens geanonimiseerd en is, om de leesbaarheid van het analysehoofdstuk te vergroten, gebruik gemaakt van fictieve namen.

Interviews

Door middel van vijftien interviews onder medewerkers en leidinggevendenden binnen de brandweerkolom van de VRZHZ is informatie verzameld. Aan de hand van semigestructureerde interviews heeft de onderzoeker geprobeerd om te begrijpen waarom medewerkers wel of niet bereid zijn om te veranderen. De vragen zijn gebaseerd op de operationalisering (tabel 1) en zijn als leidraad gebruikt voor het interview. Naast de vooraf opgestelde vragen was er ruimte om dieper in te gaan op de gegeven antwoorden van de respondent. Bij de aanvang van een interview werd de respondent er tevens op geattendeerd dat het interview werd opgenomen, waarna het is getranscribeerd en anoniem is verwerkt. Door de anonimiteit van de respondenten te garanderen zullen zij zich naar verwachting sneller open hebben gesteld en mogelijk kritischer uitgesproken hebben aangaande bepaalde situaties.

4.3.4. Observaties

Om een duidelijk beeld te krijgen van de Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid en de leefwereld van de respondenten, hebben er naast de interviewafnames een drietal observaties plaatsgevonden binnen de organisatie (tabel 2, observatieverantwoording). Observaties kunnen waardevolle informatie opleveren voor de onderzoeker aangezien bepaalde zaken voor medewerkers dusdanig vanzelfsprekend zijn dat zij tijdens interviews niet ter sprake komen (Bryman, 2016). Tijdens de observaties heeft de onderzoeker zich geconcentreerd op de vraag in hoeverre medewerkers binnen de organisatie bezig zijn met organisatieveranderingen rondom de doelstellingen van het programmateam 'gewoon DOEN'. Met behulp van de observaties zijn inzichten verkregen in bepaalde processen en de organisatiecultuur, waardoor de uitspraken van respondenten in een bepaalde context geplaatst konden worden.

Tabel 2: Observatie verantwoording

Observaties	Locatie	Relevantie
Workshop 'feedback geven'	Leerpark Dordrecht	Door het observeren van de workshop door het programmameteam 'gewoon DOEN' is inzicht verkregen in de mate waarin medewerkers zich openstellen naar het programmameteam om zichzelf te ontwikkelen. De workshop heeft daarmee inzicht gegeven in de wijze waarop de veranderbereidheid van medewerkers zich uit in de praktijk.
(Bijna wekelijkse) Rondetafelgesprekken met algemeen directer	Leerpark, Dordrecht	De gesprekken tussen de algemeen directeur en het programmameteam 'gewoon DOEN' gaven de ontwikkelingen binnen en rondom het programma team en de organisatie weer. Tijdens de gesprekken werd zowel teruggeblikt als vooruitgekeken, waardoor de onderzoeker inzicht heeft gekregen in het voortgangsproces van het programma en begrip heeft gekregen voor de context waar de ontwikkeling plaatsvindt.
Momenten in en rond 'de wandelgangen'	Kazerne Alblasterdam, kazerne Sliedrecht	Gesprekken die zijn opgevangen in informele settings, zoals in de wandelgangen, koffieautomaat en dergelijke, hebben weergegeven welke thema's leven onder de medewerkers. Vanwege de informele sfeer lag de drempel om een gesprek aan te gaan laag, en is waardevolle informatie verkregen in de belevingswereld van medewerkers binnen de VRZHZ.

4.4. Data-analyse

Interviews

De gehouden interviews zijn opgenomen en letterlijk getranscribeerd. Om gevoel te krijgen bij een uitspraak is er, naast het transcriberen van de letterlijke woorden, gelet op paralinguïstische kenmerken (Howitt & Cramer, 2007). Wanneer een respondent bijvoorbeeld iets lachend vertelde is dat gegeven er tussen haakjes bij vermeld. De transcripten zijn vervolgens met behulp van het analyseprogramma NVivo gecodeerd, waarbij gebruik gemaakt is van deductieve codering. Op basis

van verschillende categorieën en codes, welke zijn afgeleid van de theorie, is een codeboom (zie bijlage 3) geconstrueerd (Bryman, 2016). Op basis van de codes, zoals ‘urgentie van verandering’, ‘vormgeving van het veranderproces’ en ‘verandermoeheid’ is op zoek gegaan naar passende uitspraken van respondenten. De resultaten die hieruit voortkomen zijn vervolgens besproken in het analyse hoofdstuk.

Observaties

Ook de verzamelde data uit de observaties zijn verwerkt, om deze zodoende mee te kunnen nemen in de data-analyse. Tijdens de observaties is gelet op de wijze waarop de concepten uit het conceptueel model aan de orde komen en hoe daar aandacht aan werd besteed. Naast de beoogde onderzoeksonderwerpen werd gelet op overige informatie die mogelijk relevant zou zijn voor het onderzoek (Bryman, 2015, p. 584).

4.5. Kwaliteitscriteria

Om van een goed onderzoek te mogen spreken moet een onderzoek volgens Bryman (2016) valide en betrouwbaar zijn (p. 383). Le Compte en Goetz (1986, in Bryman, 2016) leggen uit wat deze termen in relatie tot kwalitatief onderzoek betekenen.

Validiteit

Interne validiteit

Met de interne validiteit (*‘internal validity’*) wordt het verband tussen de waarnemingen van de onderzoekers en theoretische ideeën bedoeld. Volgens La Compte en Goetz (1982, in Bryman, 2016) stelt een langdurige deelname aan het sociale leven van een groep een onderzoeker in staat om een congruentie tussen concepten en waarnemingen te ontwikkelen. Binnen dit onderzoek is de interne validiteit gewaarborgd doordat de onderzoeker gedurende een periode van een halfjaar voltijd stage heeft gelopen bij de onderzoeksorganisatie. Tijdens deze periode heeft de onderzoeker de tijd gehad om theorieën en concepten in een bepaald licht te plaatsen. Daardoor is begrip ontstaan voor de situatie binnen de organisatie en heeft de onderzoeker een passend antwoord weten te geven op de onderzoeksvraag.

Externe validiteit

Naast de interne validiteit is er externe validiteit (*‘external validity’*). Deze vorm van validiteit heeft betrekking op de mate waarin bevindingen van en over respondenten gegeneraliseerd kunnen worden. Hierdoor kan worden beoordeeld in hoeverre een onderzoek representatief is voor een onderzoekspopulatie. Om gegevens te generaliseren kan volgens La Compte en Goetz (1982, in Bryman, 2016) gebruik gemaakt worden van steekproeven. Binnen dit onderzoek zijn de interviews

verspreid over verschillende afdelingen van de brandweerkolom binnen de VRZHZ, waardoor de externe validiteit is gewaarborgd.

Betrouwbaarheid

Naast de validiteit is de mate van '*reliability*', ofwel betrouwbaarheid, belangrijk bij het beoordelen van de kwaliteit van een onderzoek.

Externe betrouwbaarheid

De externe betrouwbaarheid heeft betrekking op de repliceerbaarheid van een onderzoek. Volgens Le Compte en Goetz (1982, in Bryman, 2016) is het onmogelijk om de sociale omgeving te 'bevriezen', waardoor een herhaling van hetzelfde onderzoek niet haalbaar is. Om de externe betrouwbaarheid te garanderen kan de onderzoeker in vervolgonderzoek een soortgelijke sociale rol aannemen, zodat vervolgonderzoek vergelijkbare resultaten zal opleveren. Om de externe betrouwbaarheid binnen dit onderzoek te vergroten is het verkregen onderzoeksmateriaal vanuit interviews en observaties gedocumenteerd, zodat zij inzichtelijk is voor derden. Op deze manier is duidelijk geworden op welke wijze de onderzoeksgegevens zijn verkregen en is het onderzoek herhaalbaar.

Interne betrouwbaarheid

Onder de interne betrouwbaarheid verstaan Le Compte en Goetz (1982, in Bryman, 2016) de mate waarin de leden van een onderzoeksteam dezelfde interpretatie hebben van onderzoeksresultaten. Aangezien dit onderzoek is uitgevoerd door één onderzoeker, kon niet expliciet worden nagegaan of medeonderzoekers dezelfde interpretatie gaven aan onderzoeksuitkomsten. Desondanks heeft dit niet geleid tot een gebrek aan interne betrouwbaarheid; de wekelijkse gesprekken tussen het programmateam en de algemeen directeur (observatie 2) en de gesprekken die zijn opgevangen bij het koffieautomaat (observatie 3) hebben namelijk gediend als controlemechanisme. Op die manier heeft de onderzoeker getoetst of interpretaties overeenkwamen met de werkelijkheid.

5. ANALYSE

In dit hoofdstuk wordt de verzamelde informatie beschreven en geanalyseerd. In de analyse worden allereerst de factoren besproken die van invloed zijn op de veranderbereidheid, welke voortkomen vanuit theoretische inzichten en zijn verwerkt in een codeboom (bijlage 3). Vervolgens wordt geanalyseerd hoe deze veranderbereidheid van invloed is op de doelen van het programmteam. Hieruit volgt de veranderbereidheid van medewerkers binnen de Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid ten aanzien van de doelen van het ontwikkelprogramma ‘gewoon DOEN’. De inzichten vanuit de analyse leiden tot antwoorden op de empirische deelvragen en een toetsing van de gestelde verwachtingen (zie paragraaf 3.5).

5.1. Veranderbereidheid

Vanuit de literatuur rondom veranderbereidheid zijn een viertal factoren aangedragen die van invloed zijn op de veranderbereidheid van medewerkers, namelijk de ervaren urgentie, verandermoetheid, de vormgeving van het veranderproces en de verwachte bestendigheid van een verandering. Binnen deze paragraaf wordt daarmee een antwoord gegeven op de empirische deelvraag, welke luidt: *Wat verklaart de veranderbereidheid van de medewerkers binnen de Veiligheidsregio?*

5.1.1. Ervaren urgentie

Uit de theorieën van Armenakis et al. (2007), Metselaar et al. (1997; 2016) en Devos et al. (2007) werd eerder duidelijk dat de urgentie die een medewerker ervaart om te veranderen één van de factoren is welke bepalend is voor de mate van veranderbereidheid. Is de beoogde doorontwikkeling wel noodzakelijk? Na het plaatsvinden van diverse organisatieveranderingen is bij de meest recente verandering, herstructurering september 2018, besloten dat er naast een verandering in de structuur een doorontwikkeling gemaakt moet worden op de “menskant”, namelijk op houding en gedragingen van medewerkers. In navolging hierop is het ontwikkelprogramma ‘gewoon DOEN’ ontstaan. Aan de respondenten is de vraag voorgelegd wat hun reactie was toen zij hoorden van het programma. Veruit de meeste medewerkers gaven te kennen dat zij het belangrijk vinden dat er een ontwikkelteam is gekomen om de (gevolgen van) herstructurering te begeleiden. Volgens hen vraagt een goede organisatieverandering meer dan alleen het aanpassen van de organisatiestructuur. Medewerker Frank (MW 14¹) zei daarover het volgende:

“De reorganisatie is nu zo’n acht maanden geleden. Een reorganisatie is niet alleen de poppetjes op een andere plek zetten. Het is niet dat je een organisatiestructuur verbetert en

¹ Ter verduidelijking: MW staat voor medewerker, LG staat voor leidinggevende.
Disclaimer: i.v.m. privacy zijn namen gefingeerd

dat je er dan bent; het zit veel meer op houding en gedrag. Daarom vind ik het ontzettend goed dat 'gewoon DOEN' bestaat."

Medewerker Floris gaat daarbij concreter in op zaken die zoal verbeterd kunnen worden. Volgens hem is er met name ontwikkeling nodig aan de 'zachte kant':

"Wat er nu fout gaat heeft betrekking op de menskant; het gaat over vertrouwen, geen afspraken, termijnen die we niet halen, we lopen uit de pas bij projecten, dus het gaat veel meer over de zachte kant, zo noem ik het maar eventjes"

(Floris, MW 12).

Men beseft dat een doorontwikkeling op houding en gedrag onvermijdelijk en zelfs noodzakelijk is. Deze aanname werd bekrachtigd tijdens de analyse van een observatie; medewerkers brachten tijdens een workshop van het team 'gewoon DOEN' (observatie 1) ter sprake dat zij het lastig vinden om hun collega's aan te spreken op houding en gedragingen. De vele rangen en standen binnen de organisatie maken het voor medewerkers lastig om aan te geven waartoe zij wel en/of niet bereid zijn en wat zij van een ander verwachten. De bestaande hiërarchie die binnen de "warme" organisatie, de repressieve dienst, leidend is en zorgt voor een optimaal resultaat, blijkt de "koude" organisatie, de voorbereidende organisatie, juist te belemmeren.

Terug naar de oorsprong. De insteek van de organisatieverandering in september 2018 was om van vier zogenoemde 'clusters' (werkgebieden) over te gaan naar één werkgebied. De realisatie van een gezamenlijk werkgebied zou ervoor zorgen dat medewerkers door de gehele regio Zuid-Holland Zuid eenzelfde werkwijze zouden hanteren en er een gezamenlijke organisatiecultuur zou ontstaan. Hoewel de doelstelling van de herstructurering op papier duidelijk was, blijkt in de praktijk dat medewerkers voortdurend terugvallen in oude patronen. Zo wordt binnen de organisatie nog steeds gesproken over 'voormalige werkgebieden' om een bepaald gebied te kunnen duiden en wordt naast de gebiedsaanduiding keer op keer duidelijk dat ieder voormalig werkgebied een eigen cultuur heeft. Wat bij het ene gebied gezien wordt als goed, wordt bij het andere gebied bestempeld als fout.

De afdelingen Incidentbestrijding (IB) en Voorbereiding Brandweerorganisatie (VBO) hebben veel te maken met de gevolgen van de herstructurering. Naast het vasthouden aan voormalige structuren heerst er verwarring en onrust binnen de afdelingen rondom de taken en rollen van medewerkers. Per 1 september 2018 zijn er namelijk diverse verschuivingen opgetreden binnen de afdelingen; verschillende medewerkers hebben een nieuwe functieomschrijving gekregen waarmee zij zonder al te veel begeleiding mee aan het werk zijn gezet:

"Sommige mensen weten hun eigen functie nog niet eens. Ik hoor nog mensen die zeggen 'ja, wat moet ik eigenlijk doen? Ik weet het eigenlijk ook niet, ik ga maar weer naar huis op tijd'. Er

lopen zo nog mensen rond die niet weten wat ze moeten doen; de functie nog niet bekend. Hoe kan dit? En dan doe ik het alleen nog maar op wandelgangen-verhalen, maar daar wordt het meestal besproken”

(Pieter, MW 9).

‘Wandelgangenverhalen’, een grappig woord met weldergelijk een serieuze functie. Tijdens pauzes en momenten bij het koffieautomaat delen medewerkers onderling nieuwtjes uit en komen er onderwerpen aan de orde die men niet snel in een formele setting met elkaar bespreekt. Vanuit dergelijke gesprekken komen echter actuele zaken naar voren; onderwerpen waar medewerkers tegenaan lopen. Vanuit dergelijke “wandelgangenverhalen” (observatie 4) is bijvoorbeeld duidelijk geworden dat niet alleen medewerkers zoekende zijn naar hun rol, maar dat het ook voor sommige bureauhoofden onduidelijk is wat er van hen verwacht wordt. Deze onwetendheid zorgt ervoor dat de bureauhoofden (nog) niet optimaal in staat zijn om hun medewerkers aan te sturen en te begeleiden. Volgens medewerkers is het dan ook tijd om hen in hun positie te brengen, zodat zij optimaal in staat zijn om hun functie als bureauhoofd waar te maken.

Hoewel is gebleken dat het merendeel van de medewerkers het belang van het programma ‘gewoon DOEN’ inziet, behoeft het de kanttekening dat medewerkers van de afdeling Risicobeheersing aangeven minder behoefte te hebben aan het ontwikkelprogramma (e.g. MW 9, MW 10, MW 11). Afgezien het feit dat zij aangaven dat er altijd ruimte is voor verbetering, ervaren zij momenteel minder urgentie aangezien de recente herstructurering nauwelijks veranderingen teweeg hebben gebracht op hun afdeling. Het verschil tussen de drie afdelingen is verklaarbaar vanuit het gegeven dat de meest recente organisatieverandering nauwelijks impact heeft gehad op de afdeling Risicobeheersing. De urgentie is op deze afdeling dan ook een stuk lager dan op de overige twee afdelingen binnen de brandweerkolom.

Samenvattend is gebleken dat de mate van urgentie die medewerkers ervaren van invloed te zijn op de behoefte om mee te gaan in veranderprocessen. In tegenstelling tot de afdeling Risicobeheersing is namelijk gebleken dat er bij de afdelingen IB en VBO onduidelijkheid heerst rondom rollen, taken en verwachtingen op houding en gedraging. Bovendien is duidelijk geworden dat ook bureauhoofden nog zoekende zijn naar hun rol. Binnen beide afdelingen wordt dan ook de noodzaak ervaren om een doorontwikkeling te maken op houding en gedrag van medewerkers. Het gevoelde verschil tussen afdelingen betreffende noodzakelijkheid van de verandering bevestigt de verwachting (zie paragraaf 3.5) dat de mate van urgentie samenhangt met de mate waarin een medewerker veranderbereidheid is.

5.1.2. Veranderbaarheid

Alhoewel het merendeel van de respondenten urgentie ervaart om een doorontwikkeling te maken op houding en gedrag, zijn sommige medewerkers sceptisch over mogelijke resultaten welke het programmateam 'gewoon DOEN' voort zou kunnen brengen. Veranderingen zijn haast een constante geworden binnen de organisatie:

"Ieder jaar wordt er weer gezegd van 'ja, dit jaar gaan we er écht voor met zijn allen'. En iedere nieuwjaarsreceptie kunnen we bijna dezelfde speech uit de kast trekken 'we hebben een roerig jaar gehad, komend jaar hopen we...' ieder jaar copy paste"

(André, MW 4).

Medewerkers kijken er inmiddels niet meer gek van op als er een verandering wordt aangekondigd. Tijdens gesprekken met de respondenten kwam de impact van de diverse organisatieveranderingen diverse malen aan het bod: *"We hebben natuurlijk diverse reorganisaties achter de rug. Dat doet de mens geen goed. Dat geeft verwarring, dat geeft onrust"* (Ivo, MW 7). Volgens Bart (MW 8) kan men dan ook enkel het heden begrijpen als men het verleden kent. Niet alleen Bart gaf het belang van het verleden aan, ook andere medewerkers brachten deze factor ter sprake:

"Ik heb een aantal collega's in Dordt en die zijn ontzettend gevormd door de historie. Die zijn niks anders dan negatief. (...) die blijven in datzelfde circuit zitten 'ja dat kan je wel zeggen, maar dat geloof ik niet hoor, want het is daar en daar om. Ja... als je hun historie hoort kan ik me dat ook voorstellen. Dat gaat heel ver, tot aan overspannen aan toe. Op sommige momenten merk je hoe hoog bepaalde frustraties nog zitten"

(Pieter, MW 9).

Gevormd door de historie. Overspannen. Bestaande frustraties. De gevolgen van voorgaande organisatorische veranderingen zijn voelbaar. Medewerkers binnen de brandweerkolom stellen zich dan ook terughoudend op wanneer het gaat over mogelijke successen van het ontwikkelteam 'gewoon DOEN'. De afgelopen jaren hebben zij verschillende veranderteams, -bureaus, en -projecten de revue zien passeren, vaak zonder- of met succes op enkel korte termijn. Veel genoemde voorbeelden van voorgaande veranderingen zijn het project 'Ik en mijn VRZH' en het veranderbureau 'Jana' (MW 3, 6, 7, 10, 12, 14). Een medewerker blikt terug:

"Ik weet niet eens hoe die sessies allemaal heette, toen moesten we allemaal kaartjes naar onze leidinggevende schrijven. En rietjes aan elkaar moesten knopen... (respondent zucht). Kijk, de basis is daarin wel goed zeg maar, dat er iets moet gebeuren en dat de directeur daar ook zoekende in is, maar hóe moet je dat nou doen?"

(Siebe, MW 10)

Hoewel medewerkers niet weten hoe zij zelf een organisatieontwikkeling zouden aanpakken, weten ze in ieder geval dat de voorgaande projecten vaak ver van hen afstonden. Zweverig' (MW 13), 'Vaag' (MW 11), 'Niet *to-the-point*' (MW 4), 'Ver van de inhoud (MW 6)'... Terugkijkend op deze projecten stellen medewerkers zichzelf weleens de vraag wat de organisatie daarmee is opgeschoten. Een leidinggevende herkent zich in deze twijfels. Volgens hem komen deze twijfels in voortgangsgesprekken ter sprake:

"Kijk, wat wel een beetje een rode draad is, bijvoorbeeld de afgelopen reorganisatie he, dan vragen mensen 'waarom hebben we dat gedaan'? Er zijn ook heel veel dingen over gezegd, en eigenlijk heeft niemand volgens mij een snotje wáárom we dat precies gedaan hebben. Dus dat is een stukje communicatie maar ook wel weer ook wel het feit dat ik denk van hebben we dat ooit wel goed tegen elkaar gezegd"

(Marc, LG 1).

Onduidelijkheid over de motieven waarom veranderingen in gang worden gezet blijkt een terugkerend gesprekonderwerp. Vanuit het *key-model* van Armenakis et al. (2007) werd eerder al duidelijk dat de beweegredenen achter organisatieveranderingen zeer belangrijk zijn voor medewerkers. Duidelijkheid kan volgens Armenakis et al. (2007) zorgen voor legitimering van een verandering. Zowel leidinggevenden als medewerkers geven aan dat het misloopt op de communicatie en terugkoppeling. Zo geeft een medewerker te kennen dat er in 2017 een medewerkerstevredenheidsonderzoek heeft plaatsgevonden in de organisatie, maar dat hij er vervolgens nooit meer iets over heeft gehoord:

"Het is stil. Dat is schandalig. Ik herhaal, dat is schandelijk. Ook voor de betrouwbaarheid. Nou, er kwamen ook dingen uit die niet goed waren. Ze hoeven volgende keer geen enquête uit te zetten, want dan zeggen ze (de medewerkers) ook, ja hoezo zou ik het invullen?"

(Floris, MW 12).

Het vertrouwen in en de twijfels en onzekerheid aangaande mogelijke successen van het programma 'gewoon DOEN' komt overeen met de zogenoemde factor 'verandermoeheid' (e.g. De Bruijn, Burger en Van Es, 2017; Andreae, 2016), welke is opgenomen in het conceptueel model (paragraaf 4.5.), als bepalende factor voor de veranderbereidheid van medewerkers. Vanuit het theoretisch kader werd duidelijk dat negatieve ervaringen vanuit het verleden kunnen zorgen voor een zekere mate van geslotenheid jegens nieuwe organisatieontwikkelingen (Metselaar, Cozijnsen & Van Delft, 2016; Hodges, 2016). Uitgaande van de uitspraak van Arjan (MW 13) is de geslotenheid niet verwonderlijk; organisatieveranderingen zorgen ervoor dat de zekerheden van medewerkers ineens onzeker worden:

“Dat krabbelen aan de vastigheid van mensen, daar iets weghalen geeft altijd onzekerheid en weerstand. Tenzij mensen het inzicht hebben waarom je een verandering doorvoert en laat zien waarom het een verbetering is, dan gaan ze meebewegen”

(Arjan, MW 13).

Meebewegen. Een eenvoudig woord met een complex verhaal. Samenvattend is gebleken dat de Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid een rijke geschiedenis heeft als het gaat over organisatieveranderingen. Eerdere ervaringen van medewerkers zorgen ervoor dat zij zich afwachtend opstellen ten opzichte van het programmateam ‘gewoon DOEN’ en geen hoge verwachtingen van hen hebben. Dit bevestigt de gestelde verwachting dat ‘verandermoeheid’ een rol speelt bij het bepalen van de veranderbereidheid (zie paragraaf 3.5). Om ervoor te zorgen dat de verandermoeheid wordt verminderd is het van belang dat het programmateam ‘gewoon DOEN’ zich openstelt betreffende de beweegredenen achter de veranderingen. Daarnaast moeten zij inzicht creëren in de verbetering die wordt bewerkstelligd door de doorontwikkeling, zodat medewerkers begrip kunnen opbrengen voor de verandering.

5.1.3. Vormgeving veranderproces

Van ervaringen uit het verleden over naar ervaringen van het heden. Vanuit de veranderliteratuur is eerder gebleken dat de vormgeving van een veranderproces een belangrijke factor is om de veranderbereidheid van medewerkers vast te kunnen stellen. Zowel in het model van Armenakis et al. (2007) als van Metselaar et al. (2016) en Devos et al. (2007) bleek namelijk dat de wijze waarop een verandering wordt geïmplementeerd en gewaarborgd binnen een organisatie van invloed is op de wijze waarop medewerkers een veranderproces ervaren. Hoe zien medewerkers het veranderproces dat het programma ‘gewoon DOEN’ in gang tracht te zetten? Merken zij iets van de initiatieven die het programmateam onderneemt? De aanloop van en naar de herstructurering heeft gezorgd voor een min of meer valse start. De herstructurering leek meer weg te hebben van een flinke reorganisatie:

“We hebben lange tijd gezegd van ‘nee, het is géén reorganisatie, het is een herstructurering’. Uiteindelijk is het gewoon een reorganisatie geweest met sociale statuten, plaatsingsprocessen.... Dan heb je het wel over vertrouwen, als je eerst zegt het is een herstructurering. Er zijn geen mensen ontslagen he, laat ik dat vooropstellen, maar het dóet wat met de mens. Een reorganisatie klinkt zwaarder als een herstructurering, en dan heb je het over vertrouwen. Een woord geeft de lading aan die mensen zelf interpreteren”

(Floris, MW 12).

De herstructurering (zoals het binnen de organisatie nog steeds genoemd wordt) blijkt de gemoederen los gemaakt te hebben bij de medewerkers. Leidinggevende Gert benoemt dat de organisatie achteraf

gezien per 1 september 2018 ‘cold turkey’ is over gegaan van de oude naar de nieuwe situatie. ‘De verwachtingen waren dat per 1 september direct alles ging draaien’ (Gert, LG 2). De realisatie van de herstructurering bleek echter minder eenvoudig dan op het eerste ogenblik gedacht. De leidinggevenden zijn dan ook blij dat met het programmteam. Ze zien het programma ‘gewoon DOEN’ als een prettig hulpmiddel om de lastige taak van de herstructurering op een juiste manier te volbrengen:

“Volgens mij is het (programmteam ‘gewoon DOEN’) een hele luxe ondersteuning die je krijgt als organisatie, als bureau, als afdeling, dat is de beleving zoals ik het heb om een klus die je tóch moet doen, om te vormen naar aanleiding van een reorganisatie, om een team te vormen, om het met elkaar te hebben over omgangsvormen; hoe willen we met elkaar werken. Ik zie het als een luxe manier van ondersteuning die dichtbij is, die je er gewoon bij kan betrekken”
(Marc, LG 1)

Leidinggevende Steven vult daarbij aan:

“Wat zij (het programmteam) brengen is een stuk scherpte, een stuk bewustwording van dingen die misschien latent aanwezig zijn, maar niet de oppervlakte, dus die ik niet oppik als leidinggevende [...] als je een slag dieper graaft zit daar misschien pijn of frustratie of misschien juist trots die je moet etaleren die anders niet zo snel ter sprake komt omdat je vooral functioneel aan het praten bent”
(Steven, LG 3).

De leidinggevenden zien het programma als een luxe manier van ondersteuning waardoor (gevoelige) onderwerpen blootgelegd kunnen worden binnen de organisatie. Hoewel de leidinggevenden zich persoonlijk positief uitspreken over het programma, lopen de meningen onder de medewerkers sterk uiteen. Sommige medewerkers geven namelijk aan dat de activiteiten die het programmteam ‘gewoon DOEN’ onderneemt aansluiten bij hun belevingswereld, terwijl er bij andere medewerkers onduidelijkheid heerst over het programma. Deze tweeledigheid lijkt wellicht onverklaarbaar, maar het antwoord is vrij eenvoudig. De medewerkers die duidelijke verwachtingen hebben van het team en op de hoogte zijn van de activiteiten zijn eerderdaags zélf in aanraking gekomen met het programma, hetzij door teamsessies, coachgesprekken of overige trainingen. Deze groep medewerkers spreekt zich positief uit over dergelijke activiteiten:

“Ze (programmteam ‘gewoon DOEN’) proberen wel dieper dingen bij je vandaan te halen. Ik vind het goed dat dat gebeurt [...] Nou, en dan komt bij mij wel de energie! Je merkt wel dat je even bezig geweest ben. Ja, dat je écht bezig geweest ben met elkaar, om te kijken van waar

we het eigenlijk over hebben met elkaar”
(André, MW 4).

Het programmateam maakt gebruik van praktische casussen van zaken waar medewerkers dagelijks tegenaan lopen. Hierdoor wordt de ‘zachte’ kant (houding en gedrag) met de inhoudelijke kant verweven en zijn nieuwe inzichten direct toepasbaar in de praktijk. Voor medewerkers zijn dit het bespreken van de casussen vaak een nieuwe wijze van communiceren: veruit meeste medewerkers binnen de Veiligheidsregio zitten namelijk pragmatisch in hun werk, waardoor de gesprekken op afdelingen vaak inhoudelijk aan het werk gerelateerd zijn (e.g. MW 8). Vanuit deze insteek is niet alleen het programmateam aan het werk om een doorontwikkeling te maken binnen de organisaties, maar worden ook de medewerkers aan het ‘werk’ gezet. Op die manier worden medewerkers, soms onbewust, actief bij de implementatie van de doorontwikkeling betrokken. Vanuit het omgevingsmodel van Devos et al. (2007) bleek eerder al dat deze betrokkenheid ervoor kan zorgen dat medewerkers zich eigenaar kunnen gaan voelen van een verandering. Deze betrokkenheid komt, in overeenstemming met de theorie, duidelijk naar voren in de praktijk.

In tegenstelling tot de positieve geluiden vanuit de groep medewerkers die eerder in aanraking zijn gekomen met het programmateam overheerst de onwetendheid bij de groep medewerkers die tot op heden nog níet in aanraking zijn gekomen met ‘gewoon DOEN’. Deze groep medewerkers weet niet wat het programma inhoudt en welke activiteiten het team onderneemt:

“Vorig jaar met de reorganisatie is het team ‘gewoon DOEN’ opgestart. Maar als je nu vraagt met welke doelstelling, welk resultaat, wanneer zijn we nu tevreden, het hoe en wat en wanneer? Geen idee. Laat ik het anders zeggen; ik zie geen programmaboekje. Ik zie ook geen jaarplan, ik zie ook geen implementatieplan, dat heb niet gezien, dat is niet gedeeld. Dus ik zie ze overal wel aanschuiven, gevraagd en ongevraagd”
(Floris, MW 12).

Het programmateam beweegt zich voort door de organisatie, zonder dat iedereen op de hoogte is wat de exacte doelstellingen van het programma zijn. Wat wil het team in de organisatie bereiken? Waarom hebben de algemeen directeur en het managementteam het programma in gang gezet? Naast de onduidelijkheid omtrent de concrete doelstellingen (het ‘wanneer zijn we tevreden’, zoals medewerker Floris aangeeft) heerst er onwetendheid over de activiteiten die het team binnen de organisatie ondernemen. Diverse medewerkers vragen zich af wat ze daadwerkelijk doen:

“Ik volg alles wel op SIZ (het intranet van de VRZHZ) maar ik weet niet wat er bij ze leeft. Dat vind ik wel jammer. Men weet dat de club ergens mee bezig is, maar wat precies.... Ik denk dat er heel veel mensen in de organisatie zijn die zeggen van ja, het is een clubje die straks weer

met een advies komt zodat we weer met z'n allen gaan praten en doen en dat is het dus. Dat moeten jullie wel voorkomen denk ik''

(Frank, MW 14).

In plaats dat iedere medewerker op de hoogte is van wat hem of haar te wachten staat, verkeert het merendeel van de medewerkers in onduidelijkheid; lang niet alle medewerkers weten wat hen te wachten staat en worden voor hun gevoel niet meegenomen in de ontwikkelingen. Deze analyse is interessant en tegenstrijdig met inzichten uit de theorie rondom veranderbereidheid. Voor de veranderbereidheid van medewerkers is de wijze waarop een verandering wordt doorgevoerd (de factor 'vormgeving proces') namelijk van grote invloed: wanneer een medewerker twijfelt aan de mogelijke resultaten van een organisatieverandering, zal hij of zij minder geneigd zijn om een positieve houding ten opzichte van een verandering te tonen (Armenakis et al., 2007). Dergelijke twijfels zijn momenteel zichtbaar aanwezig binnen de organisatie; een medewerker vroeg zich bijvoorbeeld hardop af of het team zelf wel weet wat zij aan het doen zijn: *'Voor m'n gevoel moet het programma zelf ook nog uitgekristalliseerd worden van hoe of wat''* (André, MW 4).

De bestaande onduidelijkheid onder een deel van de medewerkers zou goed opgelost kunnen worden. Vanuit de wekelijkse tafelgesprekken tussen het programmateam 'gewoon DOEN' en de algemeen directeur van de VRZHZ (observatie 3) is namelijk gebleken dat zij iedere week gezamenlijk terugblikken én vooruitkijken naar de gang van zaken. Op die manier wordt iedere week kort samengevat waar het team staat, wat ze willen bereiken en hoe zij dat trachten te doen. Wanneer deze informatie naar de medewerkers gecommuniceerd wordt, zullen zij beter op de hoogte zijn van de ontwikkelingen en zich wellicht meer betrokken voelen bij het veranderproces.

Kortom is gebleken dat de wijze waarop het programma 'gewoon DOEN' wordt vormgegeven van belang is de wijze waarop medewerkers het programma ervaren. Met deze analyse is de gestelde verwachting (zie paragraaf 3.5) dat, wanneer het veranderproces aansluit bij de medewerkers, zij meer veranderbereid zullen.

5.1.4. Verwachtte bestendigheid

Naast de voorgaande besproken factoren ervaren urgentie, verandermoetheid en de vormgeving van het veranderproces speelt ook de verwachtte bestendigheid van een verandering een rol bij het bepalen van de veranderbereidheid van medewerkers (Metselaar et al., 2016; Devos et al., 2007). Het programma 'gewoon DOEN' heeft oorspronkelijk de looptijd van twee jaar aangewezen gekregen (programmaplan). Binnen die tijd hoopt het team een verandering teweeg te brengen binnen de organisatie. De meningen over mogelijke successen zijn verdeeld. Sommige medewerkers hebben goede hoop als het gaat over het effect dat het programmateam 'gewoon DOEN' teweeg zal brengen

binnen de organisatie: *“Over twee jaar gaat het ongetwijfeld anders dan dat het nu gaat. De dingen veranderen nu al, dingen zien er dan echt wel anders uit”*. De ontwikkeling is volgens verschillende medewerkers mogelijk doordat medewerkers oude structuren steeds los weten te laten en zich aanpassen naar de gewenste situatie:

“Mensen die als het ware moesten inleveren die eerst baas op eigen land waren, dat is nog steeds aanwezig, maar wel minder. De mensen zijn steeds meer gaan accepteren dat de organisatie is zoals die is en dat ze een onderdeel zijn in die grote organisatie. En dat was in het voorgaande traject minder. [...] Er zijn nu een aantal mensen op plekken gaan zitten die meer het integrale beeld ook willen”

(Bart, MW 8).

Men is zich ervan bewust dat de brandweerorganisatie van tien jaar geleden niet meer dezelfde organisatie is als voorheen. Waar de brandweer voorheen onderdeel was van gemeenten en medewerkers hun eigen ‘koninkrijkjes’ hadden, is zij in de huidige vorm één regionale organisatie. Veel medewerkers hadden de eerste jaren moeite om zich aan te passen aan de nieuwe situatie, waardoor organisatieveranderingen extra bedreigend over konden komen. Medewerkers hadden lange tijd dan ook het gevoel dat zij het authentieke karakter van de brandweer hadden verloren.

Momenteel ontstaat echter steeds meer het besef dat de regionalisatie onvermijdelijk was en men er met elkaar het beste van moet maken. Hoewel sommige medewerkers daardoor goede verwachtingen hebben van de toekomst vragen andere medewerkers zich af of een periode van twee jaar voldoende is om een doorontwikkeling te maken binnen de brandweerkolom. *“Het is een cultuurverandering, dat wil niet zeggen dat we het plannen om morgen om 16.00 een verandering teweeggebracht hebben”*. De cultuur verandert *“niet zomaar binnen een jaar tijd”* (respondent 6), daarvoor is bewustwording nodig en de wil van medewerkers om te groeien naar de richting waar ze naartoe moeten.

“Ik vind zelf niet dat het een proces is van een week. Ook niet van een maand. Ook niet van een jaar. Daar gaan gewoon jaren overheen, willen wij daar in iets veranderen volgens mij. Het is een patroon die je op een of andere manier moet gaan onderbreken. Kijk, mensen zijn heel gefocust op de manier waarop ze altijd dingen hebben gedaan of deden. Zie daar maar eens een omslag in te maken. Dat kost gewoon gigantisch veel tijd en energie”

(André, MW 4).

De zorgen van de medewerkers, rondom de bestendigheid van het programma, zijn vooral gericht rondom de afbouw van het programma(team) ‘gewoon DOEN’.

“Nu is het programmateam ‘gewoon DOEN’ er. Het is de bedoeling dat teams zelf aan de slag gaan, dus dat nieuw gedrag in het DNA van de organisatie terecht komt. Het programmateam wordt straks ontbonden, die mensen hebben een tijdelijk contract [...] maar je zou toch wel ergens een soort van regiehouder moeten houden, een aanspreekpunt. Want kan je dan van mij verwachten dat ik die vaardigheden zelf heb? En dat ik er niet op terug kan vallen bij iemand?” (Hendrik, MW 15).

Binnen de organisatie bestaat de behoefte aan een vangnet voor als de termijn van het programmateam er op zit. Ook ná het verloop van het programmatermijn zouden medewerkers het fijn vinden als er een aanspreekpunt is waar zij naar toe kunnen met individuele of teamgerichte vragen en coaching mogelijkheden. Deze behoefte valt te verklaren vanuit Lewin’s change model (1951, in Kickert, 2010). Om te voorkomen dat medewerkers na het doorvoeren van een verandering terugvallen in oude gewoontes is het volgens Lewin (1951; 2010) namelijk van belang dat een verandering, na de implementatie, wordt geïntegreerd in de nieuwe structuur, beleid en cultuur van de organisatie.

Om de organisatieverandering succesvol te laten verlopen en de bestendigheid te waarborgen werd tevens opgemerkt dat er aandacht moet komen voor zowel oudere- als ongemotiveerde medewerkers. Beide type medewerkers hebben volgens diverse respondenten een negatieve invloed op teamverbanden, waardoor de effecten van ontwikkelingen worden afgeremd. Opmerkelijk is dat medewerkers aangeven dat het, ondanks de familie- en de ons-kent-ons-cultuur welke binnen de VRZHZ heerst, noodzakelijk is om afscheid te nemen van medewerkers die niet mee willen en kunnen komen in de ontwikkeling:

“Ik denk wel dat het fair is dat je met de voorkant de afspraak maakt van ‘we gaan een transitie in met onze organisatie en we accepteren dat tien procent afvalt’. Wanneer je niet mee kan komen in de doelen gaan we afscheid van je nemen”

(Hendrik, MW 15).

Hoewel Metselaar, Cozijnsen en Van Delft (2016) en Devos, Buelens en Bouckeoghe (2007) beide uitgaan van een model waarbij het slagen van een organisatieverandering afhankelijk is van de mogelijkheden die een medewerker krijgt, is vanuit de analyse duidelijk geworden dat er behoefte is aan een ‘beperking’ voor de medewerkers. Respondenten gaven namelijk te kennen dat het afscheid nemen van medewerkers die niet mee willen en kunnen komen met de verandering een randvoorwaarde is om de gedragsverandering te waarborgen in de organisatie.

Wanneer het gaat over de verwachte bestendigheid van het ontwikkelprogramma ‘gewoon DOEN’ is kortom gebleken dat het gros van de medewerkers van mening is dat het gestelde termijn te kort is om een doorontwikkeling te bewerkstelligen binnen de organisatie. Men is daarbij van mening

dat er in de toekomst een alternatief geboden moet worden om het geheel succesvol te laten blijven, bijvoorbeeld in de vorm van een aanspreekpunt. In overeenstemming met de laatste gestelde verwachting (paragraaf 3.5) is gebleken dat medewerkers het belangrijk vinden dat er nagedacht wordt over de borging van het programma.

5.2. Veranderdoelen ‘gewoon DOEN’

Nu in de voorgaande paragraaf duidelijk is geworden wat de veranderbereidheid is van medewerkers binnen de VRZHZ is het van belang om te kijken waar deze veranderbereidheid van toepassing op is. Het programmateam ‘gewoon DOEN’ heeft een drietal doelen opgesteld welke ze binnen een termijn van twee jaar willen bevorderen namelijk: samenwerken, initiatief en eigenaarschap. Deze doelen zijn aan de respondenten voorgelegd, waarna hen gevraagd is wat hun mening daarover is. Daarmee wordt een antwoord gegeven op de empirische deelvraag, welke luidt: *Wat houden de doelstellingen van het ontwikkelprogramma ‘gewoon DOEN’ in en hoe kijken medewerkers daar tegenaan?*

5.2.1. Doel 1: Samenwerken bevorderen

Tijdens de interviews is gesproken met medewerkers die vanuit drie verschillende afdelingen afkomstig waren. Opvallend is het scala aan functies die zij vertegenwoordigen. Van beleidsplannen en controles (afdeling Risicobeheersing) tot het opleiden en vakbekwaam houden van de repressieve dienst (afdeling VBO) en zelfs het aansturen van brandweerploegen en regelingen rond voertuigen en gebouwen (afdeling IB). Bart (MW 8) zei daarover: *“Het werk in de organisatie is heel verschillend en dat maakt het ook wel heel bijzonder”*.

Dat de VRZHZ een bijzondere organisatie is blijkt uit het gegeven dat de meeste medewerkers naast hun vaste functie een of zelfs meerdere nevenfuncties beoefenen. Hierbij kwam vaak het onderscheid tussen de ‘koude’ en ‘warme’ functie aan bod. Waar de warme functies samenhangen met de repressieve dienst, zoals het daadwerkelijk blussen van branden, is men in de koude kant van de organisatie bezig met preventieve maatregelen en voorbereidingen daarvan. Waar Ernst en Yip (2009) stellen dat een medewerker in drie omgevingen kan samenwerken, namelijk de taak-, werk- en organisatieomgeving, heeft een medewerker met een nevenfunctie daar maar liefst ieder twee van.

Het werken in verschillende omgevingen lijkt verwarrend. De meeste medewerkers zien het echter als een uitdaging: *‘Dat maakt het werk ook iedere keer weer anders; met andere belangen en andere emoties. Ik probeer daartussen ook weer iedere keer te schakelen’ (Bart, MW 8)*. Het schakelen van functies werd tijdens het afnemen van de interviews tweemaal duidelijk zichtbaar toen een respondent werd opgepiept vanwege een incident. Dat alle acties van afdelingen binnen de brandweerkolom zijn gericht op de repressieve dienst klinkt door de uitspraken van medewerkers heen:

“Het brandweer-vak bestaat uit samenwerken. We doen alles in teams. Wij hebben niks aan eenlingen. Vanuit repressie is samenwerken essentieel, en dan zie je hoeveel overlap ze hebben met andere bureaus. Die samenwerkingscomponent is daarin dusdanig belangrijk dat je wel moet, het is echt noodzakelijk”

(Douwe, MW 6).

Een medewerker licht toe wáárom samenwerken zo belangrijk is:

“Als je naar de veiligheidsketen kijkt heb je voorbereiding, repressie, nazorg. Die veiligheidsketen zorgt uiteindelijk dat we aan de voorkant nadenken van oké, er komt een gebied dat zich gaat ontwikkelen, en als je dat gaat doen is het ook handig dat je de ontwikkelingen meeneemt, dat dat doorgeven wordt aan de juiste mensen. Als er iets gebeurt in dat gebied moeten we er wel voor kunnen zorgen dat we bij een incident precies weten van hoe of wat (..) en ons steeds aanpassen zodat een volgend incident nóg efficiënter verloopt”

(Bart, MW 8).

Hoewel alle acties binnen de brandweerkolom zijn gericht op het zo effectief en efficiënt mogelijk functioneren van de repressieve dienst, betekent dit niet direct dat de samenwerking tussen functies en afdelingen vlekkeloos verloopt. Waar men elkaar in het verleden moeiteloos wist te vinden door de nauwe samenwerkingsverbanden die er bestonden, is de huidige organisatie dusdanig georganiseerd dat voornamelijk medewerkers met dezelfde functie samen werken en overleggen. Zelfs dat blijkt een uitdaging door de grote omvang van de organisatie. Vanuit de praktijk blijkt namelijk dat er verschillende structuren bestaan binnen de organisatie, welke bepalen hoe gemakkelijk medewerkers elkaar kunnen vinden. Deze structuren worden bepaald door vorige functies, operationele functies, standplaatsrelaties, vriendschaps- en zelfs familierelaties.

Leidinggevende Gert geeft daarbij aan dat dit bij sommige zaken goed gaat en bij andere zaken minder: *‘Op dit moment is het meer toeval bepaalt dan dat we het echt goed georganiseerd hebben’*. Leidinggevende Steven (LG 3) beaamt dat en geeft aan dat hij samenwerken een belangrijk doel vindt: *‘We (het MT en de OR) hebben met elkaar gevonden dat we dat niet goed genoeg doen’*. Hij verwijst hierbij naar de herstructurering van afgelopen september waarbij diverse mensen van functies zijn verwisseld en bijna alle bureauhoofden nieuw zijn in hun functie. Doordat de organisatie op een andere manier is ingericht moeten medewerkers *“elkaar opnieuw weten te vinden en kennismaken”*, zo betuigt Steven (LG 3).

In navolging van theoretische inzichten rondom factoren die samenwerkingsverbanden bevorderen is navraag gedaan naar samenwerking op zowel de inhoudelijke (*‘knowledge-based’*) als relationele kant (*‘identificational based’*). Nauta en Gerritsen (2008) stellen dat in een groeiende

relatie een *'knowledge based trust'* ontstaat waarna vervolgens een *'identificational based trust'* kan groeien. Opmerkelijk genoeg blijkt in de praktijk dat het tegenovergestelde zich binnen de brandweerkolom voordoet. De meeste medewerkers geven aan dat zij hun collega's op persoonlijk vlak kennen, maar dat er nog weleens miscommunicatie bestaat als het gaat om inhoudelijke samenwerkingen. Zo gaf een medewerker het voorbeeld van een project waarbij drie verschillende medewerkers hetzelfde probeerden te organiseren:

"Ik schrok er daadwerkelijk van, dat we met zulke 'intelligente mensen', tussen aanhalingstekens, er zo'n rommeltje van kunnen maken. Het is een soort tunnelvisie, ongelooflijk stom dat we dat met drie bureaus die naast elkaar zitten niet weten te organiseren. Dat is ernstig tekenend voor de organisatie, want stel je voor dat er 10 kilometer tussen zit, hoe dan? En dat is (respondent lacht) ook gebleken dat andere collega's het ook doen. Het is wel een typisch voorbeeld van dat we elkaar niet opzoeken"
(Arjan, MW 13).

Om een goede samenwerking tot stand te laten komen hebben medewerkers sturing nodig. In een tijd waarin nog veel onduidelijkheid bestaat over rolverdelingen binnen en tussen functies zouden medewerkers graag een handje geholpen worden. André (MW 4) zegt daarover: *"Je kan wel roepen dat iedereen het lekker zelf moet doen, maar dat gaat hem echt niet worden hier"*. Het is daarbij belangrijk dat in kleine stapjes naar een verbetering wordt toegewerkt. Voordat men de samenwerking tussen afdelingen wil bevorderen is het namelijk van belang dat eerst de basis binnen afdelingen op orde is:

"Kijk, eerst moet het binnen de bureaus goed zijn. Als dat goed is en je binnen je eigen afdeling een heksenketel is dan kan je niet verwachten dat het buiten je afdeling wel goed gaat. Dus eerst moet daarin geïnvesteerd worden"
(Douwe, MW 6).

Volgens verschillende medewerkers ligt daar een belangrijke taak voor het programmateam 'gewoon DOEN':

"Het is denk ik als team zoeken naar de gezamenlijke driveveer in onze organisatie en dat die op die manier worden gepositioneerd en geponeerd dat ze ook daadwerkelijk iedere medewerker raken. Op het moment dat je dat niet doet pak je alsnog niet iedereen mee" (Bart, MW 8).

Waar samenwerkingsverbanden voorheen vanzelfsprekend waren, blijkt samenwerking vandaag de dag een uitdaging te zijn en voornamelijk situatie gebonden te zijn. In tegenstelling tot de inzichten van Nauta en Gerritsen (2008) die stellen dat een relatie groeit vanuit de inhoud, is gebleken dat de

samenwerkingsverbanden grotendeels op relationele aspecten zijn gebaseerd. Desondanks geven medewerkers aan dat effectieve samenwerking cruciaal is voor het functioneren van -uiteindelijk- de repressieve dienst. Om samenwerking binnen de brandweerkolom te kunnen verbeteren is het volgens medewerkers dan ook noodzakelijk om het gesprek met elkaar aan te gaan over de ‘waarom vraag’. Waarom zijn samenwerkingsverbanden zo belangrijk binnen de brandweerkolom? Het programma team ‘gewoon DOEN’ kan daarbij een belangrijke bijdrage leveren door het gesprek binnen teams en tussen afdelingen op gang te brengen. Wanneer het nut en de noodzaak van samenwerkingsverbanden duidelijk is zullen medewerkers het belang begrijpen om toevalbepaalde samenwerkingsrelaties om te zetten in georganiseerde samenwerkingsverbanden.

5.2.2. Doel 2: Initiatief nemen

Het tweede doel van het programmateam ‘gewoon DOEN’ heeft betrekking op de initiatieven die medewerkers nemen tijdens het uitvoeren van hun werkzaamheden. Theoretische inzichten van onder andere Noordegraaf (2015) en Thunissen (2016) hebben eerder duidelijk gemaakt dat zowel autonomie (de ruimte om vertaalslagen te maken) als het vertrouwen in de leidinggevenden bepalend zijn voor de initiatieven die medewerkers nemen. Tijdens de interviews is de vraag gesteld wat medewerkers van het doel ‘initiatief nemen’ vonden. De meeste medewerkers gaven aan dat dit doelstelling noodzakelijk is binnen de organisatie. Medewerkers verwachten van elkaar dat zij initiatieven nemen. Bij het werk wat binnen de Veiligheidsregio gedaan wordt kan men simpelweg niet om sommige dingen heen. Dat ligt aan de aard van de werkzaamheden:

“We hebben cruciaal werk; onze hele organisatie draait om de rode auto’s op straat. Wij verwachten dingen van mensen in de organisatie, ook in het veld. Zie je dingen? Vind je dingen bijzonder? Geef ze aan, trek aan de bel, dan kunnen we ermee aan de slag. Volgens mij is dat in de koude organisatie niet anders”

(Douwe, MW 6).

De brandweerkolom binnen de VRZHZ kan daarmee gezien worden als een keten waarbinnen iedere functie/afdeling een schakel vormt. Een fout van één schakel kan gevolgen hebben voor de hele veiligheidsketen en uiteindelijk zelfs fataal zijn voor de repressieve dienst. Initiatieven worden daarmee gezien als cruciale factor voor organisatiesucces (MW 6, MW 8, MW 9, MW 11, MW 13). In alle gesprekken met medewerkers werd ‘initiatief nemen’ gekoppeld aan de uitspraak ‘verantwoordelijkheden laag’. Verantwoordelijkheden laag in de organisatie blijkt een veelgebruikte term binnen de Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid. Het werk van de meeste medewerkers binnen de VRZHZ blijkt namelijk dusdanig specifiek dat de leidinggevende er niet over kan of wil beslissen. Een

medewerker krijg de mogelijkheid om zelf zijn kennis toe te passen en *inferences* (vertaalslagen) te maken, zoals Noordegraaf (2015) dat omschrijft.

Ondanks dat de uitspraak ‘verantwoordelijkheden laag’ door de algemeen directeur en het managementteam de organisatie is ingebracht ervaren medewerkers soms ruis op de lijn als het gaat om de verwachtingen en interpretaties die aan de uitspraak ten grondslag leggen:

“Wat houdt verantwoordelijkheden laag in de organisatie nou precies in? En dan vanuit het oogpunt van de medewerker maar óók vanuit het oogpunt van de leidinggevende. Dan weet ik zeker dat we ergens een overlap hebben en ook een grijs gebied. En ik denk dat we het over het grijze gebied eens moeten hebben”

(Joost, MW 11).

Vanuit de interviews ontstaat de indruk dat medewerkers het gevoel hebben dat de term ‘verantwoordelijkheden laag’ te pas en te onpas wordt gebruikt (MW 6, MW 9, MW 14). Zoals tevens blijkt vanuit het aangehaalde citaat van medewerker Douwe is het onduidelijk wat de kaders zijn van de uitspraak. Hoe ver mag men gaan? Naast de bestaande onduidelijkheid komt ook controle van leidinggevendens naar voren.

“Het lijkt wel of de leidinggevendens het niet accepteren. Ze benoemen het wel, dat de verantwoordelijkheden laag moeten liggen in de organisatie, maar als er dan écht iets gedaan wordt dan wijzen ze met het vingertje: ‘ho ho, eerst via mij”

(Douwe, MW 6).

“Als het soms goed uitkomt dan zegt de leidinggevende ja, dat moeten jullie zelf regelen. Dus ik heb helemaal geen kaders van wat is nou mijn taak, tot hoe ver mag ik gaan? Wij maken bijvoorbeeld veel adviesbrieven, die moeten getekend worden door mijn leidinggevende. Waarom mag ik die niet zelf tekenen als de verantwoordelijkheden laag liggen?”

(Pieter, MW 9)

Het succes van de vrijheid die ‘verantwoordelijkheden laag’ met zich meebrengt valt of staat volgens medewerkers met het vertrouwen dat de leidinggevende in zijn of haar medewerkers heeft. Dit komt overeen met de opvatting van Thunissen (2016), welke stelt dat een vertrouwensrelatie tussen een medewerker en leidinggevende noodzakelijk is om ruimte te bieden aan initiatieven van medewerkers. Preenen, Liebrechts en Dhondt (2015) zijn daarbij overtuigd dat een medewerker meer initiatieven zullen tonen wanneer een leidinggevende vertrouwen toont in de competenties van medewerkers.

In de praktijk blijkt dit echter iets genuanceerder te liggen: vanuit gesprekken met respondenten is namelijk gebleken dat óók het vertrouwen wat een medewerker in zijn of haar

leidinggevende heeft een belangrijke rol speelt. Een respondent vroeg zich af hoe het bijvoorbeeld kan dat de directeur met inhoudelijke aspecten van het werk bezig is, terwijl hij is aangenomen om strategische redenen. Door zelf (opnieuw) onderzoek te doen geeft hij indirect aan dat hij geen vertrouwen heeft in zijn medewerkers. Floris (MW 12) gaf aan dat het geluid rondgaat in de organisatie dat medewerkers bang zijn dat zij het hun taken niet goed uitvoeren en dat zij daar mogelijk op afgerekend zouden worden. Een andere medewerker spreekt zelfs over een angstcultuur binnen de organisatie:

“Ik denk dat er hier ook wel een beetje een angstcultuur aan het ontstaan is. Als je kritiek levert wordt dat heel snel bestempeld als negatief. We kunnen dat niet zo waarderen, kritiek. Dan wordt dat snel gezien als dat je wel erg negatief bent, mokkig. En dat doe je dan maar niet meer. Dan kan je beter maar verder je mond dichthouden”

(Pieter, MW 9).

Floris (MW 12) zei daarover het volgende: “Vertrouwen komt te voet en gaat per paard”. Hij wijst hierop het feit dat één enkele negatieve ervaring rondom het initiatief nemen er al voor kan zorgen dat men geen vertrouwen meer heeft in de uitkomst daarvan. Daaruit is duidelijk geworden dat vertrouwen van- en in leidinggevende van belang is bij het succesvol doorvoeren van initiatieven. Samenvattend kan worden gesteld dat er sprake is van een soort afhankelijkheidsrelatie tussen een medewerker en een leidinggevende: wanneer beide partijen elkaar optimaal vertrouwen zal een medewerker geneigd zijn om een actieve copingstijl te tonen.

5.3.3. Doel 3: Eigenaarschap tonen

Het derde doel welke het programmateam ‘gewoon DOEN’ nastreeft is dat medewerkers meer verantwoordelijkheid nemen en eigenaarschap tonen. Betrokkenheid bleek vanuit de literatuur een invloedrijke factor te zijn op de mate van eigenaarschap die een medewerker voelt (Crawford, Rich, Buckman & Bergeron, 2013). Tijdens de interviews is gevraagd aan de respondenten wat zij van het doel vinden en of zij zich betrokken voelen bij de Veiligheidsorganisatie. Verschillende medewerkers voelen zich betrokken bij de Veiligheidsregio (MW 6, 7, 15) .

“Ik voel me absoluut betrokken. Ik vind het ook vervelend als we vervelend in het nieuws zijn, dat vind ik echt helemaal niks. [respondent lacht] Ik vind dat écht niet gaaf. Maar ja, dat gebeurt helaas weleens en dat hoort ook bij een overheidsorganisatie dus ja, dat zal heus nog weleens voor komen. Maar daarmee kan ik zeggen dat ik me betrokken voel”

(Hendrik, MW 15).

Hoewel verschillende medewerkers zich betrokken voelen bij de Veiligheidsregio in het geheel, geldt

dat niet voor alle medewerkers. Diverse respondenten geven namelijk te kennen dat zij met zich niet direct verbonden voelen met de VRZHZ, maar wel met de kolom waarin zij werkzaam zijn; de brandweer. *“Ik ben vanuit mijn repressieve functies en mijn vaste functies gevoelsmatig werkzaam bij de brandweer. Als iemand vraagt waar ik werk dan zeg ik ook niet dat ik bij de Veiligheidsregio werk”* (Joost, MW 11). De reden voor de gevoelde betrokkenheid binnen de eigen kolom heeft te maken met de kracht die uitgaat van de brandweer:

“Binnen een afzienbare tijd weten we met een groot aantal mensen slagkracht kunnen leveren. Vraag maar een andere organisatie die er binnen zes minuten voor kan zorgen dat er een vrachtauto met 6 mensen voor de deur staat. Dat lukt geen enkele organisatie, zelfs de politie en de ambulance redt dat niet; die hebben een langere opkomsttijd. Dat is dus wel onze kracht” (Bart, MW 8).

In tegenstelling tot de brandweer, staat de Veiligheidsregio als geheel verder van de kerntaak af. Verschillende medewerkers zien de Veiligheidsregio dan ook enkel als organisatorisch overkoepelende organisatie wat hen faciliteert, bijvoorbeeld op momenten dat de burgemeesters aansluiten om bij een groot incident samen het bestuur van de regio te vormen. Hoewel dit opmerkelijk lijkt kan het gemaakte onderscheid verduidelijkt worden vanuit de literatuur. Lamberigs en Schipper (2015) stellen namelijk dat er twee vormen van eigenaarschap zijn, namelijk organisatie- en baan gerelateerd eigenaarschap. Duidelijk is geworden dat een medewerker niet zozeer met de organisatie als geheel verbonden voelt, maar des te meer met zijn of haar uitvoerende baan en bijbehorende verantwoordelijkheden.

Daar waar de doelstelling voor de mannen en vrouwen van de repressieve dienst duidelijk is, namelijk het doven van het vuur, wordt die duidelijkheid binnen de koude organisatie gemist. Wanneer het gaat over eigenaarschap werd diverse keren de visie van de organisatie ter sprake gebracht:

“Ik ben ontzettend trots op wat we buiten presteren maar ook op wat we als koude organisatie doen. Ik zie een heel hoog verantwoordelijkheidsgevoel. Maar omdat we zo verantwoordelijk zijn, vinden we er ook met zijn allen iets over waardoor er vaak ruis op de lijn komt. [...] Maar wat is nu het doel, de visie erachter?”

(Douwe, MW 6)

Ook leidinggevende Gert (LG 1) geeft aan dat hij niet zoveel met de visie en de missie van de organisatie heeft *“want die staat over het algemeen best ver van mij af”* zo geeft hij te kennen. Volgens hem is de grote vraag of men binnen de organisatie vanuit één handelingsperspectief en gedachte handelen en hoe dat vormgegeven kan worden. Volgens Arjan (MW 13) zijn medewerkers daarin nog afhankelijk van de leidinggevendenden:

“Heel vele mensen hier hebben een hoog verantwoordelijkheidsgevoel en willen hun ding echt goed doen. Als het gaat om eigenaarschap en wat daarbij hoort dan heeft niet iedereen daar hetzelfde beeld bij, daar kijken we soms wel erg naar de leidinggevende”

Vanuit de gesprekken wordt duidelijk dat men het van belang vindt dat er scherpte komt over de missie en de visie binnen de brandweerkolom. Waarom worden dingen gedaan zoals ze gedaan worden? Waarom is het belangrijk dat medewerkers zich eigenaar voelen? Medewerker Siebe (MW 10):

“Op de post met de vrijwilligers is dat hetzelfde, je eigen verantwoordelijk voelen, dat je bijvoorbeeld na een oefenavond de spullen weer op de juiste plek zet en het op orde krijgt. En sommige... de koffiebekertjes liggen bij wijze van spreken achterin de auto, deur dicht en we gaan naar huis en hebben een leuke oefenavond gehad. En de volgende dag kom je in de kazerne, trek je de deur open en dan komen er drie koffiebekertjes uit de auto rollen... Je doet het niet voor mij, maar voor jezelf en je collega's!”

Eigenaarschap neem je voor jezelf én je collega's. Eigenaarschap blijkt daarmee niet vrijblijvend te zijn, maar een onvermijdelijk voorkomen. Vanuit de analyse is duidelijk geworden dat medewerkers zich niet zozeer betrokken voelen bij de Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid, maar des te meer bij de brandweer. Vanuit de literatuur bleek eerder dat de betrokkenheid van medewerkers gevormd wordt door een drietal bouwstenen (Crawford, Rich, Buckman & Bergeron, 2013). Zowel de motivatie om het werk te verrichten als het belang wat een medewerker aan zijn werk hecht en de mate waarin een medewerker zich met zijn of haar werk associeert zijn tijdens de interviews duidelijk naar voren gekomen. Hoewel men erg betrokken blijkt, is er behoefte aan een gesprek over de missie en de visie binnen de brandweerkolom. Op die manier komt er duidelijkheid binnen de organisatie en wordt de eigenaarschap vergroot.

5.3.4. Slot

Aan het eind gekomen van het analysehoofdstuk kan tot slot een worden gegeven op de laatste empirische deelvraag, welke luidt: *In hoeverre zijn de medewerkers van de Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid veranderbereid aangaande de doelstellingen van het programmateam 'gewoon DOEN'?* Vanuit de interviews is duidelijk geworden dat medewerkers zich herkennen in de programmadoelen zoals die zijn gesteld door in het ontwikkelprogramma. De veranderbereidheid kan echter verschillen per medewerker en afdeling. In het volgende hoofdstuk, conclusie en discussie, zullen deze verschillen worden besproken en verklaard worden.

6. CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN

Ter afronding van het onderzoek wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag, welke luidt als volgt: *‘Wat is de veranderbereidheid van medewerkers van de VRZHZ betreffende de doelstellingen van het cultuurprogramma ‘gewoon DOEN’ en hoe kan deze verklaard worden?’* Aan de hand van theoretische inzichten, interviews en observaties is een antwoord geformuleerd op deze vraag. Vervolgens worden de uitkomsten van het onderzoek en de wijze waarop zij zijn verkregen geëvalueerd en beschreven in een discussie. Dit resulteert in een kritische noot aangaande de beperkingen van het onderzoek en een aantal suggesties voor vervolgonderzoek. Tot slot worden een aantal aanbevelingen gemaakt.

6.1. Conclusie

Vanuit de theorie is gebleken dat er grofweg vier factoren te onderscheiden zijn die de veranderbereidheid bepalen, namelijk:

- 1) de ervaren urgentie (Armenakis et al., 2007; Metselaar et al., 1997, 2016; Devos et al., 2007)
- 2) ‘verandermoeheid’ (e.g. De Bruijn, Burger & Van Es, 2017; Andrae, 2016);
- 3) vormgeving van het veranderproces (Armenakis et al., 2007; Metselaar et al., 1997, 2016; Devos et al., 2007);
- 4) de verwachte bestendigheid van de verandering (Armenakis et al., 2007; Devos et al. 2007).

Vanuit de analyse is duidelijk geworden dat de urgentie binnen de brandweerkolom verschilt per afdeling. Daar waar de afdelingen Incidentbestrijding en Voorbereiding Brandweerorganisatie behoefte hebben aan een doorontwikkeling op houding en gedrag, bleek deze behoefte veel minder sterk te zijn binnen de afdeling Risicobeheersing. In overeenstemming met de theorie kan gesteld worden dat de mate van urgentie van invloed is op de veranderbereidheid van medewerkers.

Hoewel het merendeel van de medewerkers binnen de brandweerkolom de urgentie ervaart om een doorontwikkeling te maken op houding en gedrag, bleken veel medewerkers aanvankelijk sceptisch te zijn ten opzichte van het opgestelde ontwikkelprogramma ‘gewoon DOEN’. Eerdere ervaringen hangen samen met gedragsveranderingsprogramma’s die kort achter elkaar zijn ingezet bij organisatieveranderingen en niet zijn doorgezet of zijn ondergesneeuwd. Het is duidelijk geworden dat dit ervoor gezorgd heeft dat medewerkers ‘moe’ zijn geworden van veranderprocessen en dat deze negatieve ervaringen de veranderbereidheid van medewerkers beperken.

Uit de analyse is tevens gebleken dat de meningen over het huidige veranderproces verdeeld zijn. De medewerkers die in aanraking zijn geweest met het programmateam ‘gewoon DOEN’ spreken zich positief uit over de sessies. Medewerkers die nog niet in aanraking zijn geweest met het team blijken minder enthousiast te zijn. Men heeft namelijk aangegeven dat zij niet op de hoogte zijn van de activiteiten, vorderingen en de verwachtingen van het programmateam, waardoor het onduidelijk is wat hen te wachten staat. Er is behoefte aan een duidelijke communicatie vanuit het programmateam over de activiteiten, vorderingen en toekomstplannen.

Naast de ervaren urgentie, 'verandermoeheid' en de vormgeving van het veranderproces hebben veruit de meeste medewerkers hun bedenkingen geuit aangaande de verwachtte bestendigheid van het programma. Medewerkers hebben te kennen gegeven dat zij bang zijn dat het programma een tijdelijke bevestiging is en dat er na het opheffen van het programmateam geen aandacht meer zal zijn voor de doorontwikkeling. Het is dan ook duidelijk geworden dat er behoefte bestaat aan een vervolg van het programma, dewelke volgens medewerkers op verschillende manieren vormgegeven zou kunnen worden.

Hoewel de veranderbereidheid van medewerkers verschilt per afdeling en op verschillende vlakken verbeterd kan worden, blijkt men, opmerkelijk genoeg, wél een positieve houding te hebben tegenover de doelstellingen die het programmateam nastreeft. Ondanks dat niet alle medewerkers op de hoogte waren van de doelen van het programma, is duidelijk geworden dat zij wel het belang ervan inzien. Gesprekken over de desbetreffende doelen hebben geleid tot een aantal inzichten.

Allereerst het doel 'samenwerken'. In tegenstelling tot inzichten van Nauta en Gerritsen (2008), die stellen dat een inhoudelijke samenwerking kan leiden tot een persoonlijke band met een collega, doet zich binnen de brandweerkolom het tegenovergestelde fenomeen zich voor. In plaats dat medewerkers elkaar weten te vinden op inhoudelijk vlak, blijken samenwerkingsrelaties voornamelijk gebaseerd te zijn op relationele aspecten. Daarmee is de samenwerking binnen de brandweerkolom momenteel hoofdzakelijk gebaseerd op zogenoemde 'toevals-relaties' vanuit het verleden. Om ervoor te zorgen dat samenwerkingsrelaties gefundeerde relaties worden, wordt dit doel als relevant ervaren.

Vanuit de analyse is tevens duidelijk geworden dat medewerkers het tweede doel 'initiatief nemen' koppelen aan het momenteel veelgebruikte begrip 'verantwoordelijkheden laag'. Volgens medewerkers wordt deze term te pas en te onpas toegepast door leidinggevendenden, waardoor het voor medewerkers onduidelijk is wat er onder hun verantwoordelijkheid valt. In overeenstemming met de theorie (Preenen, Liebrechts & Dhont, 2015; Thunissen, 2016) is gebleken dat de leidinggevende vertrouwen moet hebben in de medewerker. Vanuit de praktijk is bovendien gebleken dat ook het vertrouwen van medewerkers in hun leidinggevende een belangrijke rol speelt. Medewerkers die een groter vertrouwen hadden in hun leidinggevende bleken eerder geneigd te zijn om initiatief te tonen dan medewerkers waarbij dit vertrouwen ontbrak.

Het derde doel, 'eigenaarschap', is vanuit theoretische inzichten gekoppeld aan de mate waarin een medewerker zich betrokken voelt bij de organisatie. Veruit de meeste medewerkers gaven te kennen dat zij zich niet betrokken voelen bij de VRZHZ als geheel, maar zich vooral identificeren met de brandweerorganisatie. Alhoewel duidelijk is geworden dat medewerkers zich verbonden voelen met de brandweer, gaven zij te kennen dat een duidelijke missie en visie ontbreekt.

Geconcludeerd kan worden dat de factoren (urgentie, verandermoeheid, veranderproces en

verwachte bestendigheid) van invloed zijn op de veranderbereidheid van medewerkers. Ondanks dat de meeste medewerkers niet optimaal bereid zijn om te veranderen, spraken alle medewerkers zich wel positief uit over de doelstellingen van het programma. Dit kan worden verklaard vanuit het feit dat het programma als nasleep op de voorgaande ‘harde’ (structurele) veranderingen expliciet ontwikkeling teweeg wil brengen aan de ‘zachte’ (houding en gedrag) kant, waarmee het programma aansluit op de dagelijkse praktijk van de medewerkers.

6.2. Discussie

Beperkingen

Alhoewel methodische keuzes in dit onderzoek aan de voorkant weloverwogen zijn, kent dit onderzoek diverse beperkingen. Deze beperkingen zullen besproken worden omdat ze kunnen leiden tot aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

De eerste beperking heeft betrekking op de respondentenselectie. Vanwege de afdelingen binnen de Veiligheidsorganisatie Zuid-Holland Zuid is bewust gekozen om het onderzoek af te bakenen en de onderzoekfocus te richten op de brandweerkolom, ofwel de afdelingen Risicobeheersing, Incidentbestrijding en Voorbereiding brandweerorganisatie. Ondanks dat deze afdelingen alle drie gericht zijn op het zo goed mogelijk laten functioneren van de repressieve dienst is aan de voorkant van het onderzoek gekozen om de medewerkers van de vrijwillige brandweer niet mee te nemen als respondenten binnen dit onderzoek. Hoewel het programma ‘gewoon DOEN’ voornamelijk gericht is op de ‘koude’ kant van de organisatie en veel van de medewerkers bovendien een functie beoefenen aan de ‘warme’ kant van de organisatie, gaven respondenten diverse malen te kennen dat gesprekken met vrijwilligers belangrijke inzichten kunnen leveren in de veranderbereidheid van medewerkers. Om erachter te komen welke bijdrage dit is, zal vervolgonderzoek gedaan kunnen worden onder de vrijwilligers van de brandweer.

De tweede beperking heeft betrekking op de scope van het onderzoek. Alhoewel er binnen dit onderzoek gefocust is op de veranderbereidheid binnen de brandweerkolom, is gebleken dat deze scope nog te breed is geweest om afdelingsgerichte conclusies te trekken. Het is namelijk duidelijk geworden dat de aard van de taken tussen de afdelingen dusdanig van elkaar verschillen dat zij niet één op één met elkaar te vergelijken zijn. Alhoewel er met het uitvoeren van dit onderzoek algemene conclusies getrokken kunnen worden betreffende de veranderbereidheid en er daarmee aan de doelstelling van het onderzoek is voldaan, zal er, om per afdeling gepaste analyses te kunnen trekken, dan ook vervolgonderzoek gedaan moeten worden.

Ten derde valt niet uit te sluiten dat respondenten ‘sociaal wenselijke’ antwoorden gegeven hebben, bijvoorbeeld rond de vraagstelling wat de respondenten vonden van de wijze waarop het programmateam ‘gewoon DOEN’ te werk gaat. Het programmateam is namelijk samengesteld vanuit

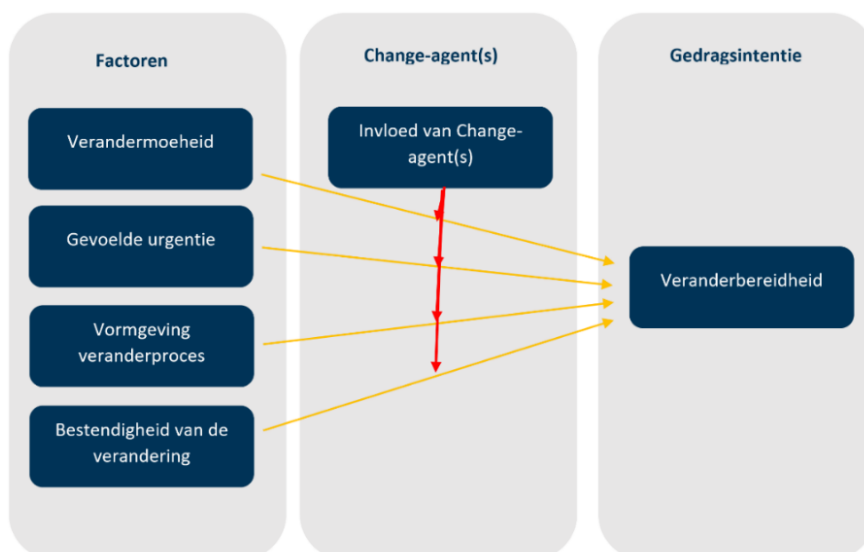
interne medewerkers, waardoor respondenten zich wellicht minder snel negatief uit zullen spreken over de activiteiten van de desbetreffende teamleden. Getracht is dit verschijnsel te voorkomen door in gesprek te gaan met meerdere actoren met verschillende functies die afkomstig zijn van verschillende afdelingen, waardoor een evenwichtig beeld is ontstaan van de werkelijkheid.

Theoretische implicaties

Een belangrijke bevinding van dit onderzoek heeft betrekking op de veranderaars, het programmateam 'gewoon DOEN'. Tijdens de analyse is gebleken dat de manier waarop het de teamleden omgaan met ervaringen van eerdere verandertrajecten, bepalend is voor de veranderbereidheid van medewerkers. Ook de communicatie van de veranderaars aangaande de urgentie, voortgang en verwachtingen van en naar de medewerkers bleek een belangrijk punt zijn.

Hoewel de factor 'vormgeving veranderproces' is opgenomen als onderdeel om de veranderbereidheid vast te stellen, heeft deze factor geen betrekking op de veranderaars die bepaalde activiteiten ondernemen om een verandering succesvol door te voeren. Vanuit de interviews is diverse malen duidelijk geworden dat medewerkers zich persoonlijk verbonden voelen met de teamleden van het programma 'gewoon DOEN', waardoor zij aangaven niet graag negatief over het programma te spreken. Vanuit deze analyse kan worden gesteld dat de veranderaars, ook wel *change-agents* genoemd (Hodges, 2016), weldegelijk van invloed zijn op de veranderbereidheid van medewerkers. De *change-agents* zorgen ervoor dat een verandering niet abstract blijft, maar dat een veranderproces dusdanig kan worden vormgegeven dat het aansluit bij de medewerkers.

Alhoewel de impact van *change-agents* niet voor komt in het theoretisch kader, is het onderwerp diverse keren ter sprake gekomen gedurende de interviews. Gezien de invloed die veranderaars hebben op de factoren die van invloed zijn op de veranderbereidheid van medewerkers, leidt dit gegeven tot een aanvulling van het conceptueel model:



Figuur 3: Aangepast conceptueel model

Praktische implicaties

Naast de theoretische implicatie brengt het onderzoek een aantal praktische implicaties voort. Naar aanleiding van het onderzoek kom ik tot een drietal concrete adviezen, welke gericht zijn aan het programmateam 'gewoon DOEN'.

Zorg voor een duidelijke communicatie

Zoals uit de conclusie en theoretische beperking duidelijk is geworden heeft het programmateam een belangrijke invloed op de veranderbereidheid van medewerkers. Hoewel vanuit de wekelijkse gesprekken tussen het programmateam en de algemeen directeur (observatie 2) duidelijk is geworden dat zij zich inspinnen om te communiceren over de voortgang van het programma, blijkt dit in de praktijk onvoldoende te zijn. Wanneer het team duidelijk communiceert met medewerkers kan dit ten goede komen aan de mate waarin medewerkers zich persoonlijk betrokken voelen bij de doorontwikkeling binnen de Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid. Om dit te bewerkstelligen kan het programmateam wekelijks een update plaatsen op het intranet SIZ zodat de medewerkers geïnformeerd zijn over de ontwikkelingen binnen de organisatie. Tevens zal het programmateam actief het gesprek moeten aangaan met medewerkers binnen de organisatie om op die manier reflectie op te halen bij de medewerkers. Daardoor krijgen medewerkers de gelegenheid om feedback geven, zodat het programmateam kan verifiëren of de informatie is overgekomen en kunnen zij hun activiteiten bij te stellen op basis van de verkregen feedback. Kortom, optimaliseer de communicatie richting de medewerkers, houdt rekening met de input van de medewerkers en wees daarbij helder over verwachtingen, behaalde successen en toekomstplannen.

Maak per afdeling een programmaplan

De opdracht die het programmateam heeft meegekregen, namelijk een doorontwikkeling van de Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid op het gebied van samenwerken, initiatief en eigenaarschap, is dusdanig breed dat deze niet geheel aansluit bij de behoefte van afdelingen binnen de brandweerkolom. Hoewel de afdelingen binnen de brandweerkolom er allen voor zorgen dat de repressieve dienst haar werk zo goed mogelijk kan doen, houden zij zich bezig met een groot scala aan taken, niveauverschillen en bijbehorende verantwoordelijkheden. De behoeften van afdelingen zijn dan ook niet één op één met elkaar te vergelijken. Om een programma te bieden wat naadloos aansluit op de vragen binnen de afdelingen het programma per afdeling aangepast moeten worden. Op die manier kunnen teamleden zich focussen op de behoefte van medewerkers binnen een bepaalde afdeling, in plaats dat zij continu moeten schakelen tussen de grote verschillen tussen afdelingen.

Draag zorg voor de ontbinding van het programma

Zoals uit de conclusie en beperkingen duidelijk is geworden zijn medewerkers bezorgd dat zij na afloop van het programma los worden gelaten en geen hulp meer kunnen vragen van het programmateam

‘gewoon DOEN’. Om de doorontwikkeling binnen de brandweerkolom op lange termijn te waarborgen zal gezorgd moeten worden dat er, bij het vertrek van het programmateam, nagedacht wordt over de ontbinding van het programma. Tijdens de interviews is duidelijk geworden dat dit op verschillende manieren gerealiseerd zou kunnen worden, bijvoorbeeld door een teamlid gedurende een aantal jaar in te zetten als optie om op terug te vallen of het actief inzetten van kwaliteiten van andere medewerkers die werkzaam zijn binnen de organisatie. Concreet: draag zorg voor een geleidelijke ontbinding van het programma ‘gewoon DOEN’, zodat de doorontwikkeling op lange termijn gewaarborgd wordt binnen de organisatie.

Tot slot

De veranderbereidheid van medewerkers wordt bepaald door de urgentie die zij ervaren, negatieve ervaringen uit het verleden (‘verandermoeheid’), de vormgeving van het veranderproces en de verwachte bestendigheid van een verandering. De wijze waarop het programmateam communiceert met en naar medewerkers en hen meeneemt in de (ontwikkelingen van) een verandering blijkt daarbij een belangrijke voorwaarde. Gebrand op verandering? Dan moet het programmateam de aanbevelingen in acht nemen en het ‘ongewone’ gewoon DOEN!

GERAADPLEEGDE LITERATUUR

- Ajzen, I. (1991). *The theory of planned behavior*. Organizational behavior and human decision processes, 50(2), pp. 179-211.
- Andreae, J. (2016). *Verandermoe: hoe je met betrokken leiderschap passief verzet en angst wegneemt*. Business Contact.
- Armenakis, A. A., Bernerth, J. B., Pitts, J. P., & Walker, H. J. (2007). *Organizational change recipients' beliefs scale development of an assessment instrument*. The Journal of Applied Behavioral Science, 43(4), pp. 481-505.
- Binder, P., Mair, M., Stummer, K., & Kessler, A. (2016). *Organizational innovativeness and its results: a qualitative analysis of SME hotels in Vienna*. Journal of Hospitality & Tourism Research, 40(3), pp. 339-363.
- Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.
- Bouckaert, G., Peters, B. G., & Verhoest, K. (2016). *Coordination of public sector organizations*. UK: Palgrave Macmillan.
- Bruijn, H. de, Burger, Y., Es, R. van. (2017). *Veranderen van maatschappelijke organisaties*. Amsterdam/Antwerpen: Business contact.
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods*. 5th Edition. Oxford university press.
- Boyd, C., Tuckey, M., Winefield, A. (2014). *Perceived Effects of Organizational Downsizing and Staff Cuts on the Stress Experience: The Role of Resources*. Stress & Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress, 30(2), pp. 53-64.
- Burke, W.W. (2008). *Organization Change: Theory and Practise*. California: SAGE Publications.
- Chin, R. J. (2015). *Examining teamwork and leadership in the fields of public administration, leadership, and management*. Team Performance Management: An International Journal, 21(4), pp. 199-216.
- Crawford, E. R., Rich, B. L., Buckman, B., & Bergeron, J. (2013). *The antecedents and drivers of employee engagement*. In Employee engagement in theory and practice (pp. 71-95). Routledge.
- Cozijnsen, A. J., Vrakking, W.J. (2003). *Veranderdynamiek*. In A.J. Cozijnsen en W.J. Vrakking, Handboek veranderingmanagement. Theorieën en strategieën voor Organisatieverandering. Deventer: Kluwer.
- Cummings, T.C., Worley, C. G. (2001). *The nature of planned change*. In T.C. Cummings and C.G. Worley (Eds.), Organization development and change (pp. 22-43). Australia: Thomson Learning.

- Delden, van P. (2009). *Samenwerking in de publieke dienstverlening*. Utrecht: Eburon Uitgeverij BV.
- Devos, G., Buelens, M., Bouckenooghe, D. (2007). *Contribution of content, context, and process to understanding openness to organizational change: Two experimental simulation studies*. The Journal of social psychology, 147(6), pp. 607-630.
- Doorewaard, H., Nijs, de W. (2005) *Organization change and human resource management*. Amsterdam: Lemma.
- Ernst, C., Yip, J. (2009). *Boundary spanning leadership: Tactics to bridge social identity groups in organizations*. In Pittinsky, T.L. (Ed.), *Crossing the divide: Intergroup leadership in a world of difference*. Boston: Harvard Business School Press.
- French, W. L., Bell, C. H., Jr. (1995). *Foundations of organization development*. In W.L. French and C.H. Jr. Be, *Organizational development. Behavioral science interventions for organizational improvement*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Gerritsen, A. G. A., Nauta, A. P. (2008). *Samenwerking is te leren! Maar hoe?*. Tijdschrift voor medisch onderwijs, 27(3), pp. 109-119.
- Gosselin, J. T., & Maddux, J. E. (2003). *Self-efficacy*. Handbook of self and identity. New York: The Guilford press.
- Harten, van K. (2017). *Veranderbereidheid als motor voor verandering. Een onderzoek naar het effect van mens- en taakgericht leiderschap op veranderbereidheid en de invloed van baanonzekerheid* (Master's thesis, Open Universiteit Nederland).
- Hersey, P., Blanchard, K.H., Johnson, D.E. (2008). *Management of organizational behaviour* (ninth edition). London: Pearson Education
- Hodges, J. (2016). *Managing and leading people through organizational change: the theory and practice of sustaining change through people*. London: Kogan Page Publishers.
- 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), pp. 232-255.
- Homan, T.H. (2008). *'De organisatie als babbelbox: een kritische visie op verandermanagement'* in Jonker, J. en De Witte, M., Jonker, J. en Vink, J., *Essenties van verandermanagement: laveren tussen dilemma's in de praktijk*. Deventer: Kluwer, pp. 199-217.
- Homan, Th. (2013). *Het et-ceteraprincipe: Een nieuw perspectief op organisatieontwikkeling*. Den Haag: Academic Service.
- Howitt, D., Cramer, D. (2007). *Methoden en technieken in de Psychologie*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.

- Kickert, W. J. (2010). *Managing emergent and complex change: The case of dutch agencification*. *International Review of Administrative Sciences*, 76(3), pp. 489-515.
- Kramer, R.M., Tyler T.R. (1996). *Trust in organizations*. London: Sage
- Lewicki, R.J., Bunker B.B. (1996). *Developing and maintaining trust in work relationships*. in: Kramer RM, Tyler TR (eds.) *Trust in organizations*. London: Sage; pp. 114-39.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row.
- Metselaar, E. E. (1997). *Assessing the willingness to change: construction and validation of the DINAMO*. Aalsmeer: VU huisdrukkerij.
- Metselaar, E. E., Cozijnsen, A. J., Delft, van H.C.P.A. (2016). *Van weerstand naar veranderbereidheid: Over willen, moeten en kunnen veranderen* (3rd ed.). Houston, Texas: Bricklayer Productions.
- Minnema, P. (2017). *De invloed van persoonlijkheid bij organisatieveranderingen. Een onderzoek naar de relatie tussen persoonskenmerken, attitude en veranderbaarheid bij een Lean verandertraject* (Master's thesis, Open Universiteit Nederland).
- Montziaan, R., Vuuren, T. van. (2014). *Krimp van organisaties en psychische disbalans*. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 30(2), pp. 158-174.
- Noordegraaf, M. (2015). *Public Management. Performance, Professionalism and Politics*. Londen: Palgrave.
- Nilsen, P. (2015). Making sense of implementation theories, models and frameworks. *Implementation science*, 10(1), p. 53.
- Otto, M., Vermeulen, T., Drésme, M., Butz, N. (2015). *Middenmanagement over slaagfactoren voor organisatieveranderingen*. Casestudy bij een grote netwerkbeheerder. *M&O* (4, juli/ augustus), pp. 20-41.
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2015). *Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance*. *Journal of occupational health psychology*, 20(4), p. 470.
- Philippeth, B. (2016). *De Invloed van Interne en Externe Factoren op de Veranderingsbereidheid van Leerkrachten in het Vlaams Secundair Onderwijs ten aanzien van een Geplande Hervorming* (Master's thesis, Open Universiteit).
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). *Change readiness: A multilevel review*. *Journal of management*, 39(1), pp. 110-135.
- Sarniak, R. (2015, augustus). 9 types of research bias and how to avoid them. Geraadpleegd op 5 mei 2019, via <https://www.quirks.com/articles/9-types-of-research-bias-and-how-to-avoid-them>

- Schipper, J. (2017). *De waarden van verandering. Een kwantitatief onderzoek naar de invloed van waarden op de veranderbereidheid van leidinggevendenden bij een geplande verandering* (Master's thesis, Open Universiteit Nederland).
- Schwarz, G., Bouckennooghe, D. (2018). *Improving our understanding of collective attitudes towards change formation*. Organizational Change: Psychological effects and strategies for coping. London: Sage.
- Smith, R. (2015). *A Change management perspective*. In: the effective change manager's handbook: essentials guidance to the change management body of knowledge. Ed. R. Smith, D. King, S. Sidhu and D. Skeysey. London: Kogan Page.
- Steenbergen, B. (2017). *Succesvol veranderen; een aanpak voor de onderstroom*. Sociaal Bestek, 79(1), pp. 59-67.
- Tummers, L. L., Bekkers, V., Vink, E., Musheno, M. (2015). *Coping during public service delivery: A conceptualization and systematic review of the literature*. Journal of Public Administration Research and Theory, 25(4), pp. 1099-1126.
- Verlet, D., & De Corte, J. (2018). *Nieuwe organisatievormen, nieuwe uitdagingen: het evalueren van samenwerking via netwerken*. Tijdschrift voor Overheidsmanagement, 9(1).
- Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid. (2016). *Beleidsplan 2017-2020*. Dordrecht: Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid.
- Veiligheidsregio Zuid-Limburg. (2017). *Beleidsplan VRZL*. Maastricht: Veiligheidsregio Zuid-Limburg.
- Veiligheidsregio Gooi en Vechtstreek. (2018). *Visie 2020*. Hilversum: Veiligheidsregio Gooi en Vechtstreek.
- Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid. (2018a). *Programmaplan 'gewoon DOEN'*. Dordrecht: Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid.
- Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid. (2018b). *Plan herstructurering*. Dordrecht: Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid.
- Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid. (2018c). *Geschiedenis van de VRZHZ*. Dordrecht: Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid.
- Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid. (2018d, april). *MT-notitie*. Dordrecht: Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid.
- Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid. (2019). *Over ons*. Geraadpleegd op 1 juli 2019, via <https://www.zhzeilig.nl/vrzhz/over-ons/>

Visser, M., Willems, L.T.M., Ribbens, H. (2005). *Een kwestie van contact; communicatie en veranderbereidheid*. Tijdschrift voor Management en Organisatie, vol. 59 (2), pp. 7-24

Vries, H. de, Bekkers, V., Tummers, L. (2016). *Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda*. Public administration, 94(1), pp. 146-166.

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

Wiezer, N., & Jong, d. T. (2012). *Gezond reorganiseren: een uitdaging voor management en medewerkers*. Een onderzoek naar de effecten van reorganisaties op het welzijn van medewerkers. M&O(september/oktober), pp. 61-78.

BIJLAGE 1. RESPONDENTEN VERANTWOORDING

Respondent	Functie	Afdeling	Relevantie
1. Marc	LG*	Wegens waarborgen van privacy n.v.t.	De leidinggevenden hebben een zekere mate van zeggenschap en inzicht in de dagelijkse werkzaamheden van medewerkers en afdelingen. Daarnaast zijn zij vanuit hun positie betrokken in het management team en zijn zij op de hoogte van ontwikkelingen van het programmateam 'gewoon DOEN'. Vanuit de interviews is duidelijk geworden dat leidinggevenden de organisatie veranderingen in een breder perspectief zetten, waaruit hun overkoepelende blik naar voren kwam.
2. Gert	LG	N.v.t.	<i>(zie respondent 1)</i>
3. Steven	LG	N.v.t.	<i>(zie respondent 1)</i>
4. André	MW**	Incidentbestrijding	Door te spreken met diverse mede werkers binnen de brandweer kolom zijn inzichten verworven over de verander bereidheid ten aanzien van de doelstellingen van het ontwikkelprogramma 'gewoon DOEN'. Door de interviews is een beeld rondom de factoren die de verander bereidheid verklaren. Daarnaast hebben de respondenten tips aangedragen voor het programmateam.
5. Corné	MW	Incidentbestrijding	<i>(zie respondent 4)</i>
6. Douwe	MW	Incidentbestrijding	<i>(zie respondent 4)</i>
7. Ivo	MW	Incidentbestrijding	<i>(zie respondent 4)</i>
8. Bart	MW	Incidentbestrijding	<i>(zie respondent 4)</i>
9. Pieter	MW	Risicobeheersing	<i>(zie respondent 4)</i>
10. Siebe	MW	Risicobeheersing	<i>(zie respondent 4)</i>
11. Joost	MW	Risicobeheersing	<i>(zie respondent 4)</i>

12. Floris	MW	Vakbekwaamheid	<i>(zie respondent 4)</i>
13. Arjan	MW	Vakbekwaamheid	<i>(zie respondent 4)</i>
14. Frank	MW	Vakbekwaamheid	<i>(zie respondent 4)</i>
15. Hendrik	MW	Vakbekwaamheid	<i>(zie respondent 4)</i>

Disclaimer: i.v.m. privacy zijn namen gefingeerd

*LG staat voor leidinggevende

**MW staat voor medewerker

BIJLAGE 2. TOPICLIST

Gesprek met (naam respondent) op (datum), (specifieke functie) bij de Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid

Introductie

Voorstellen en doel van het onderzoek toelichten

Toelichten hoe de informatie verwerkt en gebruikt wordt

Achtergrond respondent

1. Kunt u iets vertellen over uw functie binnen de Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid?
2. Kunt u kort iets vertellen over de afdeling waarop u werkt? (*Optioneel*)

Programma 'gewoon DOEN'

3. Wat weet u van het programma 'gewoon DOEN'? Wat vindt u daar van?
4. Welke rol heeft het programma volgens u binnen deze organisatie?
5. Wat is uw ervaring met organisatieveranderingen binnen de Veiligheidsregio?
6. Wat verwacht u van het programma?
7. Wat vindt u van de wijze waarop het programma te werk gaat?
8. Waarom sluit het programma wel/niet aan bij uw behoefte?
9. In hoeverre denkt u dat het programma zal bijdrage aan duurzame verandering?

Samenwerken, het eerste doelen van 'gewoon DOEN'

10. Wat vindt u van dit doel?
11. In hoeverre bent u op de hoogte van de werkzaamheden die uw directe collega's verrichten? (*Knowledge-based trust*)
12. Kunt u iets vertellen over de persoonlijke band met uw directe collega's? (*Identification-based trust*)
13. Wat vindt u van de samenwerking met uw collega's? (*Waardeoordeel*)

Initiatief, het tweede doel van het programmateam

14. Wat vindt u van dit doel?
15. In hoeverre voelt u zich vrij om uw dilemma's uit uw werk bespreekbaar te maken met uw team/leidinggevende? (*Autonomie*)
16. Voelt u zich geruggesteund door uw leidinggevende als u initiatief toont? (*Gevoelde getrouwen leidinggevende*)

Verantwoordelijkheid/eigenaarschap, het derde doel wat 'gewoon DOEN' nastreeft.

17. Wat vindt u van dit doel?
18. Voelt u zich betrokken bij de VRZH? Wat stimuleert/belemmerd dit? (*Betrokkenheid*)

Slot

Ruimte voor vragen/opmerkingen

Bedanken voor de tijd

BIJLAGE 3. CODEBOOM

