

# **Is de som der delen meer dan de losse delen?**

**Een onderzoek naar de betekenisgeving van een fusie tussen twee gemeentelijke diensten.**

Studentnummer: 0367060

Afstudeerbegeleiders: drs M.A. Oomen-Myin (USBO)

Opleiding: Master Organisatie, Verandering en Management

Instelling: Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap, Universiteit Utrecht

Plaats en datum: Utrecht, 26 augustus 2008

## Voorwoord

Dat fusieprocessen gepaard gaan met veel structurele en strategische veranderingen is wellicht voor iedereen vanzelfsprekend. Wat voor veel mensen minder vanzelfsprekend is, is dat de werknemers van de veranderende organisatie een heel belangrijke rol innemen bij deze verandering en het succes ervan bepalen. Een fusie bestaat namelijk niet alleen uit een structurele en strategische verandering, maar zonder enige twijfel ook uit een verandering van de cultuur binnen de organisatie. Waarbij het van belang is het menselijk gedrag en daarmee de organisatielcultuur te begrijpen. Het zijn deze mensen die deze organisatiecultuur vormgeven, die vervolgens mede bepalend is voor de prestaties ervan en het al dan niet slagen van de veranderingen binnen de organisatie.

Dit 'menselijke aspect' van een fusie maakte dat ik in mijn afstudeerjaar van de master-opleiding 'Organisatie, Verandering en Management' geboeid raakte door de perceptie van fusies en de betekenisgeving die werknemers toekennen aan een fusieproces. Hoe ervaren mensen een fusie? Hoe groot is de impact van een fusie op de werkzaamheden en de werkomgeving? Wat betekent een fusie voor de identificatie met de organisatie en het welbevinden van de werknemers? Dit zijn vragen die ik allemaal wilde beantwoorden in mijn afstudeertraject.

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie waarin ik, met behulp van onder andere interviews, observaties en documentanalyses, een analyse heb gemaakt van de betekenis die de werknemers van de nieuwe Dienst A van de Gemeente X geven aan de recente fusie van het Dienst C (CCC) en de Dienst D (DDD). Zonder de openheid en het enthousiasme van alle participanten had ik mijn onderzoek niet kunnen uitvoeren. Mijn dank gaat dan ook uit naar alle werknemers van de Dienst A die hebben bijgedragen aan de totstandkoming van dit verslag.

Naast de participanten wil ik heel graag mijn afstudeerbegeleiders Marinette Oomen-Myin van de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap en mijn begeleidster van de Gemeente X bedanken voor hun inzet, raadgeving, geduld en vooral hun enthousiasme in het ondersteunen van dit onderzoek. Daarnaast wil ik alle medewerkers van de afdeling Staf bedanken voor de leuke tijd. In het bijzonder bedank ik nog Betty Neijmeijer voor al haar hulp en het mogelijk maken van deze onderzoekomgeving. Mede dankzij hun inzet en steun heb ik de afgelopen vijf maanden kunnen afstuderen op het gebied van organisatieverandering. Het was een erg leerzame ervaring voor mij. Ik heb veel kennis opgedaan op het gebied van organisatieverandering en in de betekenis van communicatie voor het 'gevoel' van het belangrijkste kapitaal van een organisatie; haar werknemers.

Tot slot wil ik natuurlijk mijn vrienden en familie bedanken voor alle steun en support en feedback.

Dan rest mij alleen nog om u veel leesplezier te wensen. Ik hoop dat deze afstudeerscriptie u kan boeien. Zelf heb ik er in ieder geval met heel veel plezier aan gewerkt. Voor mij is het een stuk duidelijker geworden wat er allemaal op cultureel en communicatief gebied bij een fusie komt kijken.

Student 0367060

juli 2008

## Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Inhoudsopgave	3
Samenvatting	5
1. Inleiding	6
2. Onderzoeksopzet	8
2.1 Aanleiding	8
2.2 Probleemstelling	9
2.2.1 Doelstellingen	9
2.2.2 Onderzoeksvragen	9
2.3 Onderzoeksbenadering	10
2.4 Gezichtspunten over cultuur, veranderingen, identificatie, weerstand en professionele dienstverleners	12
2.5 Methoden en technieken	14
2.5.1 Methoden	14
2.5.2 Technieken	15
2.5.3 Respondenten	19
2.5.4 Fasering	20
2.6 Kwaliteitscriteria	20
2.6.1 Betrouwbaarheid	21
2.6.2 Validiteit	21
2.6.3 Bruikbaarheid	21
3. Theoretisch kader	22
3.1 Organisatiecultuur	22
3.1.1 Three-perspectivetheory	23
3.2 Organisatieverandering	24
3.2.1 De mens als kloppend hart van de organisatie	25
3.2.2 Boven- en onderstroom van organisaties	26
3.3 Omgaan met verantwoordelijkheden	27
3.3.1 Identificatieprocessen	27
3.3.2 Weerstand	28
4. Dienst A	31
4.1 Geschiedenis Dienst A	31
4.2 Het fusietraject	31
4.3 Dienst A in beeld	34
4.3.1 Dienstverlener	35

5. Onderzoeksresultaten en analyse	38
5.1 Fusie-ervaring	38
5.1.1 De focus op structuur	38
5.1.2 Fusie-reden	40
5.1.3 Verwachte resultaten en meerwaarde van de fusie	41
5.2 Stappen ter bevordering van de onderlinge samenwerking en communicatie	42
5.2.1 Communicatie	43
5.2.2 Participatie en betrokkenheid	46
5.2.3 Gebiedsteam	49
5.2.4 Management Development Traject	49
5.3 Invloed fusie op werkomgeving en werkzaamheden	50
5.3.1 Huisvesting	50
5.3.2 Werkplek	52
5.3.3 Werkzaamheden	53
5.3.4 Informele weg	55
5.3.5 Hoge werkdruk	56
5.4 Identificatie	57
5.4.1 Ruimtelijk, functioneel aspect	57
5.4.2 Generatie aspect	58
5.4.3 Beroep aspect	58
5.4.4 Trots	59
5.5 Weerstand	60
6. Conclusie en aanbevelingen	63
6.1 Conclusie	63
6.1.1 Beantwoording deelvragen	63
6.1.2 Beantwoording hoofdvraag	67
6.2 Aandachtspunten	68
7. Literatuur	70

## Samenvatting

Dit onderzoek staat in het kader van de fusie tussen twee gemeentelijke diensten in Stad X. Fusies gaan altijd gepaard met veel structurele, strategische en culturele veranderingen, maar wat voor invloed heeft de fusie op de werkzaamheden en de werkomgeving van de werknemers? Welke betekenis kennen zij toe aan de fusie en de ondernomen communicatie acties? En hoe hebben ze de fusie ervaren?

Om antwoord te geven op deze vragen heb ik etnografisch onderzoek gedaan naar de beleving van de fusie. Daarvoor ben ik vier maanden in de organisatie aanwezig geweest, heb ik gesproken met werknemers van de nieuwe dienst, bijeenkomsten, teambesprekingen en vergaderingen bijgewoond en klankbordgroepen georganiseerd. Tevens heb ik gebruik gemaakt van een documentanalyse, veldnotities en een logboek. Met behulp van deze bevindingen zijn een vijftal thema's aan het licht gekomen die als leidraad voor het onderzoek hebben gediend:

- Fusie-ervaringen;
- Stappen ter bevordering van de onderlinge samenwerking en communicatie;
- Invloed fusie op werkomgeving en werkzaamheden;
- Identificatie;
- Weerstand.

Uit de analyse van deze onderwerpen is als eerste duidelijk gebleken dat de medewerkers op een andere manier betekenis geven aan het fusieproces dan de leidinggevenden. Beide groepen geven noch een positieve, noch een negatieve betekenis aan het proces.

De medewerkers vinden dat er te weinig interessante, heldere en waardevolle communicatiemomenten zijn geweest tijdens de fusie. Daarnaast geven ze aan dat ze te magere, inhoudelijke informatie hebben ontvangen tijdens het fusieproces. Ze voelen zich hierdoor nauwelijks tot niet betrokken bij het proces. Ondanks de verhuizing hebben de medewerkers al met al het minst gemerkt van de fusie. Ze hebben vaak nog dezelfde collega's, taken en werkwijze. Uit angst om deze waardevolle zaken te verliezen klampen ze zich vast aan hun oude gewoontes. De relatief geringe veranderingen in hun werkomgeving zorgen ervoor dat ze zich sterk identificeren met hun afdeling en (nog) niet met de nieuwe dienst.

Voor de leidinggevenden is er beduidend meer veranderd in de werkomgeving. Het is dan ook niet vreemd dat de leidinggevenden vaak eerder een verandering in werkcultuur ervaren. De leidinggevenden hebben gedurende de fusie genoeg inzicht gehad in het proces. Het middenmanagement ervaart echter wel dat de input die zij hebben geleverd tijdens workshop nauwelijks terug te vinden is in de uiteindelijke organisatiestrategieën en –structuren. Ze ervaren dit als teleurstellend. Daarnaast weten ze niet goed welke positie zij in de dienst (moeten) innemen, wat hun werkzaamheden worden, aan wie ze verantwoording moeten afleggen en welke rol ze moeten innemen. Er heerst hieromtrent nog veel onduidelijkheid. Dit alles vertaalt zich in onzekerheid en een gevoel van hogere werkdruk, aangezien ze het idee hebben dat ze een grotere inspanning moeten leveren om zich zelf te bewijzen. Hierdoor kennen ze een afwachtend positieve waarde toe aan het fusieproces.

## 1. Inleiding

Met organisatieveranderingen zoals fusies, waar dan ook, gaat meestal onzekerheid en onduidelijkheid gepaard. Mensen wisselen soms van functie en positie, van afdeling of worden zelfs ontslagen. In veel gevallen krijgen ze te maken met nieuwe collega's, met andere gewoontes en een andere organisatiecultuur. Zoals de ondertitel al aangeeft gaat dit onderzoek over de betekenisgeving die de werknemers geven aan de fusie van hun dienst met een andere dienst. De vraag is of het nieuwe geheel leidt tot meer synergie en tot betere resultaten dan de som der delen; de twee (ex) diensten apart, los van elkaar.

In het kader van mijn afstuderen heb ik onderzoek gedaan in een organisatie die recent een grote verandering heeft doorgemaakt. Ik heb inzicht gekregen in de theorieën die hier over zijn geschreven, in onderzoeken die op dit gebied zijn gedaan en in wat er speelt en leeft onder medewerkers. Ik kan hiervoor mijn achtergrond als bachelor Communicatiewetenschappen gebruiken, maar daarnaast is het onderzoek voornamelijk uitgevoerd in het kader van de master Organisatie, Verandering en Management, een afstudeerrichting van de Stad Xse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschappen.

Het onderzoek staat in het teken van een fusie van twee gemeentelijke diensten in de Stad X: het Dienst C (CCC) en de Dienst D (DDD), met als resultaat de oprichting van de nieuwe Dienst D (AA). Dit onderzoek is gericht op het inzicht geven in de perceptie van de medewerkers en leidinggevendenden van de fusie, waarbij met name het identificatieproces met de nieuwe dienst een belangrijk thema is.

Bij het goed implementeren van organisatieveranderingen binnen een organisatie komt vaak veel kijken. De mensen die de fusie ondergaan willen gezien en gehoord worden gedurende het veranderingsproces. Organiseren en managen is mensenwerk en gebeurt vóór, door en samen met mensen. De implementatie van een verandering gaat dus niet alleen om het sturen van formele structuren en technologieën maar ook om het proberen te begrijpen en beïnvloeden van het menselijke gedrag en de daarmee samenhangende organisatiecultuur. Deze laatste twee aspecten van een organisatieverandering staan in dit onderzoek centraal.

### ***Leeswijzer***

Het volgende hoofdstuk geeft mijn onderzoeksopzet weer. Hierin beschrijf ik eerst de aanleiding van dit onderzoek waarna ik de onderzoeksvragen definieer. Vervolgens formuleer ik de onderzoeksbenadering. Daarna onderbouw ik mijn keuze voor de etnografische onderzoeksmethode. Ook leg ik mijn keuze uit voor de verschillende gehanteerde onderzoekstechnieken en geef ik kort een omschrijving van de respondenten en de fasering van het onderzoek. Hierop volgend komen één voor één de kwaliteitscriteria aan bod waaraan een gedegen kwalitatief onderzoek moet voldoen. Hoofdstuk 3, Theoretisch kader, bestaat uit een deel waar ik mijn visie op organisatiecultuur en veranderingen formuleer en een deel waar ik mijn

thema's, afkomstig uit het veldwerk, koppel aan inhoudelijke literatuur. In hoofdstuk 4 geef ik kort een situatieschets van de dienst AA weer. Hoofdstuk 5, Onderzoeksresultaten en analyse, geeft gestalte aan de belangrijkste thema's die ik tijdens het veldwerk heb waargenomen. Met behulp van citaten, observatieverslagen en veldnotities illustreer ik mijn bevindingen. De drie perspectieven van Joanne Martin (*Organizational Culture. Mapping the Terrain*; 2003) en de andere literatuur uit het theoretisch kader pas ik toe en gebruik ik om de thema's te onderbouwen. De thema's zijn: Fusie-ervaring, ondernomen stappen, invloed fusie op werkomgeving en werkzaamheden, identificatie en weerstand. Deze onderwerpen koppel ik in dit hoofdstuk aan de theorieën die ik in het theoretische kader, hoofdstuk 3, uiteen heb gezet zodat ik in hoofdstuk 6, Conclusies en aandachtspunten, antwoord kan geven op de deelvragen en hoofdvraag. Ik sluit deze scriptie af met een aantal aandachtspunten voor de dienst AA en een korte discussie.

## 2. Onderzoeksopzet

Om te komen tot een duidelijke probleemstelling, omschrijf ik eerst de aanleiding van dit onderzoek. Hierna volgen de doelstellingen, de deelvragen en de hoofdvraag. In paragraaf 2.3 bespreek ik de onderzoeksbenadering waar ook mijn rol als onderzoeker aan bod komt. Vervolgens geef ik kort de gezichtspunten van de belangrijke thema's weer, waarna ik de methoden definieer uit leg welke technieken ik kies om het onderzoek uit te voeren. Daarna komen, na een korte beschrijving van de respondenten en de fasering, de kwaliteitscriteria aanbod.

### 2.1 Aanleiding

De nieuwe Dienst D (AA) van de Gemeente X is de organisatie-eenheid waarbinnen dit onderzoek wordt uitgevoerd. Binnen deze dienst zijn 737 werknemers werkzaam. De directe aanleiding voor de fusie van de twee oude diensten, de Dienst D (DDD) en het Dienst C (CCC), was het, in oktober 2005 gemeentebreed opgestelde, organisatieontwikkelingsprogramma Organisatie 2010: *'Visie op sturing, organisatie en ondersteuning in de Gemeente X'*. Een onderdeel van dit programma was 'Bundeling en concentratie' (Gemeente X; oktober 2005) waarin de samenvoeging van de ruimtelijke diensten werd geformuleerd. Eén opdracht hiervan was de bundeling van de CCC en het DDD.

Na twee jaar lang voorbereiding middels besprekingen en discussies in kleine (management) groepen was het zover: op 1 juli 2007 fuseerden de CCC en het DDD en de nieuwe dienst AA was geboren.

*Dienst A is een nieuwe dienst, die staat voor de ruimtelijk-fysieke en economische ontwikkeling en het beheer van de ruimtelijke kwaliteit van de stad. (Gemeente X; mei 2007. p.4)*

Een belangrijke kwestie bij deze fusie is het verschil in cultuur tussen de voormalige diensten CCC en DDD. Beide diensten hadden een eigen invalshoek. De CCC was voor een groot deel gericht op 'tekenen' (het maken van stedenbouwkundige plannen) en beleid. Het DDD daarentegen was meer gericht op 'rekenen', planeconomie en vastgoedexploitatie en daardoor eerder uitvoeringsgericht. Inhoud en proces waren teveel gescheiden en daarmee ook de primaire doelen van de twee diensten.

De nieuwe dienst AA moet, volgens de uitwerking van de vragen van de personeelsbijeenkomst van 18 oktober 2006, onder andere sterk: *'... inzetten op het veel meer gaan werken met de blik van buiten naar binnen. Als we ons primair richten op onze klanten zullen we naar verwachting minder tijd besteden aan het bekijken en beoordelen van onze eigen 'eilanden' (Gemeente X; oktober 2006).*

Door de fusie moeten de diensten meer gaan samenwerken, cultuurverschillen tussen en binnen de diensten overbruggen en een eventuele eilandencultuur doorbreken. Om dit te realiseren is er een gezamenlijke cultuur geformuleerd onder het motto van: *'Verbinden, Veranderen en*



*Verankeren'* (Gemeente X; juli 2008). Het verbinden staat hier in het teken van de leidende functie van het management en de interne interactie onder de werknemers, afdelingen en sectoren. Met het veranderen wordt zowel de organisatieontwikkeling als het bijblijven met de externe ontwikkeling bedoeld en het verankeren heeft te maken met het op orde brengen van de bedrijfsvoering, een transparante werkwijze en een gedegen sturing van de dienst waarbij alle procedures worden vastgelegd in protocollen. Echter geeft een motto alleen aan wat het management team voor ogen heeft met de dienst. Het is een mooi streven, maar belangrijker is dat het landt en ingebed wordt bij de werknemers.

## **2.2 Probleemstelling**

In deze paragraaf omschrijf ik als eerste de twee verschillende doelen van dit onderzoek; het organisatiedoel en het wetenschappelijke doel. Hierop volgend formuleer ik mijn hoofdvraag en de onderzoeksdeelvragen.

### **2.2.1 Doelstellingen**

#### *Organisatiedoel*

Middels dit onderzoek help ik leidinggevend en medewerkers van de dienst AA inzicht te krijgen in wat er onder hen leeft. Door onderzoek te doen naar de percepties van de medewerkers betreffende het fusieproces krijg ik duidelijkheid in de effecten van de fusie op de dienst. Aan de hand van de verkregen inzichten formuleer ik uiteindelijk vraagstukken die aandacht verdienen binnen de dienst.

#### *Wetenschappelijk doel*

Als laatste heeft dit onderzoek een wetenschappelijk doel. Het beoogt een verdieping van kennis rondom de beleving van alle werknemers van een fusie binnen een gemeentelijk apparaat.

### **2.2.2 Onderzoeksvragen**

Ik wil inzicht krijgen in de betekenis die medewerkers en leidinggevend geven aan het fusieproces van de dienst AA. Hierbij richt ik me vooral op ervaringen en gevoelens en de interpretaties die mensen aan het verandertraject, de resultaten daarvan, en de implicaties hiervan voor hun eigen functioneren, geven.

De volgende **hoofdvraag** komt hier uit voort:

*Welke betekenis geven de medewerkers en leidinggevend van Dienst A (AA) aan de fusieproces tussen de Dienst D (DDD) en het Dienst C (CCC)?*

Om te komen tot de beantwoording van de hoofdvraag zijn een aantal onderwerpen van belang die onder de paraplu vallen van deze hoofdvraag. Hierbij denk ik onder andere aan het ingezette fusietraject, het fusieplan en de gewenste cultuur enerzijds. Anderzijds denk ik aan de beelden en

ervaringen met betrekking tot de werkomgeving, de werkzaamheden, de samenwerking en de communicatie, in de praktijk van de uitgevoerde verandering.

Uitgaande van deze onderwerpen luiden de **deelvragen** als volgt:

- *Wat zijn de eigen ervaringen van de ex CCC en ex DDD medewerkers en leidinggevendenden met het fusieproces?*
- *Welke stappen zijn er tijdens de fusie door het management en de medewerkers van de ex organisaties (de CCC en het DDD) gecommuniceerd en/of genomen ter bevordering van de onderlinge samenwerking en communicatie?*
- *Welke beelden hebben leidinggevendenden en medewerkers over de voormalige en de nieuwe werkomgeving?*
- *Welke invloed heeft de fusie op de eigen werkzaamheden van de medewerkers en de leidinggevendenden? Wat zien zij als kansen en wat als bedreigingen?*

Nu de vraagstelling er ligt breng ik hieronder de onderzoeksbenadering in beeld.

### **2.3 Onderzoeksbenadering**

In wetenschappelijk onderzoek zijn er twee grote tradities te onderscheiden, namelijk kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Voor dit onderzoek maak ik gebruik van de kwalitatieve onderzoekstraditie. Voor deze methode zijn veel verschillende omschrijvingen te vinden. Hennie Boeije geeft in haar boek 'Analyseren in kwalitatief onderzoek' (2005) de volgende definitie: *'In kwalitatief onderzoek richt de vraagstelling zich op onderwerpen die te maken hebben met de wijze waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis daarvan gedragen. Er worden onderzoeksmethoden gebruikt die het mogelijk maken om het onderwerp vanuit het perspectief van de onderzochte mensen te leren kennen met het doel om het te beschrijven en waar mogelijk te verklaren'* (Boeije, 2005. p.27).

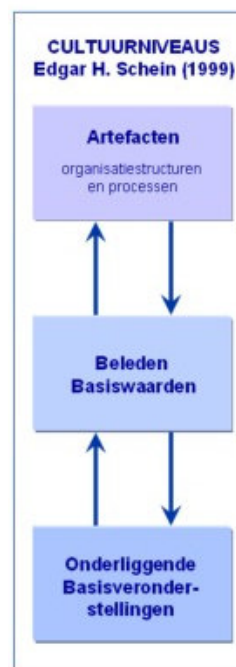
Om congruent met deze benadering te zijn, heb ik voornamelijk oriënterende en richtinggevende vragen geformuleerd ter beantwoording van mijn hoofdvraag. Het kiezen voor zulke vragen doe ik omdat het onderzoek zelf gericht is op het inzichtelijk maken van thema's die voor informanten in de onderzoekssetting relevant zijn.

Binnen kwalitatief onderzoek bestaan er meerdere varianten. Eén daarvan is de interpretatieve variant. Deze benadering sluit goed aan bij mijn onderzoek aangezien het gaat over de beleving van participanten en de vraag welke theorie aansluit bij de empirie. Ik kies voor een kwalitatief interpretatieve aanpak, waarbij de essentie is dat er door waarneming bestudeerd wordt wat zich in de empirie (de werkelijkheid) afspeelt. Als onderzoeker interpreteer ik de betekenis die mensen geven aan een bepaalde situatie of probleem waarin ze betrokken zijn (geweest), oftewel; het

interpreteren van interpretaties. Deze manier van denken is afkomstig van het sociaal constructionisme. Dit is een gedachtegoed gestoeld op het gegeven dat alles wat we waarnemen gekleurd en beïnvloed wordt door onze eigen geschiedenis, ervaringen en relaties. De gemeenschappelijke werkelijkheid creëren we dan door met elkaar in dialoog te gaan. *'Het uitgangspunt van het sociaal constructionisme is dat er geen waarheid ligt buiten het interactieproces van mensen. Wij creëren met elkaar betekenis.'* (Wierdsma, 2000. p.16)

### **Drie cultuurniveaus**

Schein sluit zich aan bij bovenstaand citaat aangezien volgens Schein zowel interne als externe factoren invloed hebben op de beleving van een organisatie cultuur (2006 p. 27). Hij onderscheidt drie cultuurniveaus binnen een organisatie die onderzocht moeten worden om de bestaande organisatiecultuur te begrijpen (*Bedrijfscultuur als ziel van de onderneming: zin en onzin over cultuurverandering*; 2006). Deze drie cultuurniveaus bepalen het gedrag van mensen in een organisatie en zijn voor mij een handvat geweest binnen dit onderzoek. In afbeelding 1 zijn deze niveaus weergegeven. Het eerste niveau is dat van de artefacten. Dit zijn de zichtbare organisatiestructuren en processen, oftewel *'wat je ziet, hoort en voelt wanneer je er rondloopt'* (Schein; 2006. p.15). Het zijn aspecten die moeilijk te interpreteren zijn en waar ik alleen achter kan komen door veel in de organisatie aanwezig te zijn. De beleiden basiswaarden, het tweede niveau, zijn daarentegen meer waarden die gerechtvaardigd zijn: de strategieën, de doelstellingen en de filosofieën van de organisatie, oftewel de dingen waar mensen waarde aan hechten binnen de organisatie. Deze basiswaarden heb ik veelvuldig aangetroffen in de documenten van AA. Daarnaast heb ik hier mede inzicht in gekregen door veel met medewerkers te spreken. Het laatste niveau, de onderliggende basisveronderstellingen (Schein; 2006), is het niveau waarop ik me als onderzoeker moet begeven om de beleving van de fusie door de medewerkers van AA te achterhalen. Onderliggende basisveronderstellingen geven volgens Schein inzicht in een dieper gelegen niveau van de organisatie (2006). Deze gemeenschappelijke impliciete veronderstellingen zijn eigenlijk de belangrijkste bron van waarden en activiteiten. Schein spreekt hier ook wel van de geschiedenis, de invloed van (oude) leidinggevenden, oprichters en van *'onbewuste als vanzelfsprekend aangenomen overtuigingen, percepties, gedachten en gevoelens'* (2006. p.16).



**Afb. 1 Cultuur-niveaus Schein**

## **2.4 Gezichtspunten over cultuur, veranderingen, identificatie, weerstand en professionele dienstverleners**

Een aantal thema's domineren dit onderzoek. Twee van deze onderwerpen heb ik gekozen bij de start van dit onderzoek aangezien ze aansluiten op een cultureel veranderingsvraagstuk:

- Cultuur;
- Verandering.

Daarnaast zijn er ook een aantal onderwerpen die tijdens mijn interviews en observaties het meest aan bod zijn gekomen en veel zijn teruggekeerd in de antwoorden van de respondenten:

- Fusie-ervaringen;
- Stappen ter bevordering van de onderlinge samenwerking en communicatie;
- Invloed fusie op werkomgeving en werkzaamheden;
- Identificatie;
- Weerstand.

Bovenstaande thema's introduceer ik kort aan de hand van bijpassende literatuur. Ook leg ik beknopt uit hoe ik ze hanteer in dit onderzoek.

- Als eerste gebruik de typologie van Gastelaars (2006) om de dienst te positioneren als professionele dienstverlener. Met behulp van de kenmerken van dit type dienst (zie afbeelding 9) kan ik de invloed van de professionals en de vakkennis verklaren.
- De organisatiecultuur is volgens Schein eigenlijk een manier (de gemeenschappelijke waarden en normen) van handelen (met elkaar om gaan) binnen een bedrijf (2000. p.156-157). In paragraaf 3.1 schrijf ik over organisatiecultuur. Cultuur speelt bij veranderingstrajecten in organisaties een steeds belangrijkere rol (Riad; 2005. p.1531). Het is namelijk niet een gegeven dat vast ligt, maar iets dat constant in beweging is. De drie cultuurniveaus, waarop cultuur zich manifesteert, benadrukken dit: artefacten, beleden basiswaarden en onderliggende basisveronderstelling (Schein; 2000). Ik hanteer deze niveaus daarom als handvat om mijn onderzoeksdata te duiden.
- Joanne Martin geeft drie perspectieven om een cultuur te onderzoeken. Cultuur is volgens haar iets gemeenschappelijks zonder vaste grenzen (2003. p.330). De drie invalshoeken (three-perspectivetheory); integratie, differentiatie en fragmentatie, geven verschillende perspectieven op cultuur weer. Volgens Martin zijn deze perspectieven terug te vinden in een organisatie en vullen ze elkaar aan. Alle drie zijn ze te herkennen in de nieuwe dienst, waardoor ik ze gebruik voor de analyse van mijn data.
- Organisatieverandering is een leidend thema in dit onderzoek. Er zijn drie 'soorten' veranderingen volgens van Gils (zie afbeelding 3): strategie,- structuur- en cultuurverandering (2003. p.12). Deze drie vormen van verandering zijn complementair aan elkaar; wanneer er een verandering plaatsvindt bij de ene vorm, leidt dit vanzelfsprekend tot een verandering bij de andere soort. Dit gegeven gebruik ik om een heldere analyse van het fusietraject en de fusie-ervaringen van de werknemers te maken. Hierbij houd ik ook rekening met het feit dat, in tegenstelling tot strategische en structurele veranderingen, een cultuurverandering veel meer tijd nodig heeft om te gronden en zichtbaar te worden (zie afbeelding 4).
- Om meer inzicht te krijgen in de betekenis die de werknemers geven aan het fusietraject haal ik Gratton aan. Volgens Gratton moet concurrentievoordeel tegenwoordig gehaald

worden uit het vermogen van de mensen van de organisatie (2001. p.30-31). Ze formuleert 'de drie principes van de nieuwe agenda'. Het eerste principe 'We functioneren in tijd' sluit aan op het gegeven dat een cultuurverandering tijd kost (van Gils; 2003). Het tweede principe 'We zoeken naar zingeving' benadrukt dat mensen altijd op zoek zijn naar diepere waarde van hun activiteiten in hun leven en hun werk. Het derde principe 'We hebben een ziel' staat in het teken van de eigen standpunten van ieder individu, waarbij emoties een grote rol spelen. Met behulp van deze drie principes probeer ik te verklaren welke invloed de fusie heeft gehad op de werkzaamheden, de identificatie en de weerstand van de werknemers van de dienst.

- De bovenstroom en onderstroom van van Es (2008) dienen eveneens om te duiden hoe de werknemers de fusie hebben ervaren en welke invloed deze heeft gehad op hun werk, de identificatie met de nieuwe dienst en de weerstand die ze hebben geleverd. Van Es benadrukt in zijn boek 'Veranderdiagnose: de onderstroom van organiseren' (2008) dat organisaties meer aandacht moeten besteden aan de onderstroom, van de organisatie in plaats van aan de bovenstroom. De bovenstroom is de rationele kant van de organisatie waarbij het voornamelijk draait om hiërarchieën, rollen en structuren (2008. p.70), vergelijkbaar met het cultuurniveau van de artefacten en de beleden basiswaarden van Schein (2006). De onderstroom staat in het teken van de onbewuste processen van een organisatie, zoals gevoelens en emoties van de werknemers (2008. p. 71). Deze stroming sluit aan bij de onderliggende basisveronderstellingen (Schein; 2006).
- Met behulp van de drie basisaspecten van Parker (2000) achterhaal ik op welke manier de werknemers zich identificeren met het fusietraject en de nieuwe dienst. Deze aspecten geven een basis voor het denken over identificatieprocessen en identiteiten binnen AA, hetgeen een belangrijk thema is in dit onderzoek. Het 'ruimtelijke, fysieke' aspect omhult het idee dat divisies zowel een ruimtelijke, als een functionele scheiding bevatten. Het 'generatie' aspect heeft te maken met de geschiedenis en de nostalgie van de organisatie en als laatste formuleert Parker (2000) het 'beroep' aspect dat gaat over het uitoefenen van een beroep. De paradoxale gedachtegang van Parker dat alle organisaties uniek zijn, maar ook overeenkomsten hebben (2000. p.222), neem ik hierbij als uitgangspunt.
- Tot slot analyseer ik de weerstand; een veel voorkomend kenmerk bij veranderingstrajecten. Ook bij AA is er wellicht sprake van weerstand. Om te achterhalen waar de weerstand zich bevindt en waarom en bij welke groep werknemers er weerstand ontstaat maak ik gebruik van de communicatiememo van van Gils (2003). Hierin bespreekt van Gils onder andere zes vormen van participatie, verschillende vormen van weerstand onder medewerkers en de voorbeeldfunctie van de leidinggevenden. Ook het belang van interne communicatie komt aanbod waarmee ik de ondernomen acties van de Gemeente X kan analyseren op beeldvorming, acceptatie en instructie (Koeleman, In: van Gils; 2003. p.9 ).

## 2.5 Methoden en technieken

### 2.5.1 Methoden

Binnen de interpretatieve onderzoeksbenadering zijn er verschillende vormen van aanpak te onderscheiden: de etnografische studie, de gevalstudie (case study) en de gefundeerde theoriebenadering (Boeije; 2005. p.20). De gevalstudie staat in het teken van de bestudering van een praktijkgeval (casus). Er wordt bij deze onderzoeksbenadering een diagnose en evaluatie van een praktijkprobleem bestudeerd dat bijvoorbeeld betrekking heeft op een nieuw programma of systeem (Boeije; 2005. p.21). Bij de gefundeerde theoriebenadering wordt er een heel ander doel gediend, namelijk de ontwikkeling van een begrip of theorie (Boeije; 2005. p.22). Binnen dit onderzoek gaat het niet om het bestuderen van een case noch het ontwikkelen van een theorie. Ik maak gebruik van de etnografische onderzoeksbenadering die congruent is met mijn positionering als onderzoeker, op zoek naar de betekenis die mensen geven aan hun eigen werkpraktijk.

#### ***Etnografisch onderzoek***

De etnografische studie is beschrijvend van aard en gericht op het schetsen van een duidelijk beeld van culturele groepen door middel van bestudering van attitudes (Boeije; 2005. p.21). Door middel van intensief veldwerk en dus door veel aanwezig te zijn wordt er inzicht verkregen in de culturele kenmerken van de desbetreffende groep en de kijk van de leden op organisatie. Het is een open onderzoeksprocedure, waarbij de beschrijving en ordening van de culturele elementen van belang zijn. Als onderzoeker probeer ik op deze wijze niet alleen een situatie te beschrijven, maar ook te interpreteren, te begrijpen en wellicht zelfs te verklaren met behulp van theorie (Baarda, De Goed en Teunissen; 2005. p.182).

#### ***Onderzoekers bias***

Als onderzoeker heb ik mij tot doel gesteld zo 'open minded' mogelijk het onderzoek in te gaan. Cultuur is volgens Martin (2003) iets persoonlijks dat wordt gevormd door de samenkomst van verschillende ideeën over cultuur. Deze benadering betekent dus dat ik niet alleen kijk naar de persoonlijke ideeën maar ook naar de gemeenschappelijke waarden en normen van medewerkers. Ik kies daarom bewust voor een Dienst Crede benadering zodat het onderzoek de hele organisatie omvat en niet slechts een bepaalde doelgroep of gedeelte van de dienst.

Een risico voor mij als onderzoeken binnen etnografisch onderzoek is dat ik te veel onderdeel uit ga maken van de dienst, oftewel: 'going native' (Cziarniawska; 1992. p.73). Ik kan een tunnelvisie krijgen waardoor ik bijvoorbeeld alleen nog maar de oude vrouw en niet de jonge vrouw zie, zoals te zien in de



Afb. 2 Oude/Jonge Vrouw (Hill)

beroemde tekening van de cartoontekenaar W.E.Hill (Afbeelding 2). Om niet in deze 'val' te trappen probeer ik telkens een andere rol in te nemen en zoek ik naar het evenwicht tussen onderzoekerrol, praktijkrol en persoonlijke rol (Baarda, De Goed en Teunissen; 2005. p.274).

Om de cultuur in de organisatie echt te leren kennen en te begrijpen moet ik van binnenuit onderzoek doen. Ze noemen dit de 'insider view' (Baarda, De Goed en Teunissen; 2005. p.183). Volgens professor Paul Bate (*Strategies in cultural change*; 1996) moeten we, wanneer het gaat om verandering, altijd cultureel blijven denken. Hij noemt dit 'thinking culturally' en bedoelt hiermee dat we altijd gebruik moeten maken van datgene wat aangeleerd ('learned'), gedeeld ('shared') en overgedragen ('thought') wordt (1996. p.16-17). Dit gedachtegoed sluit aan bij de drie cultuurniveaus van Schein (2006). Volgens Bate moet men de kennis die men heeft bundelen en vervolgens toepassen (1996. p.25-34). Hiervoor moeten wel alle neuzen dezelfde kant uitstaan, aldus Bate. Wanneer er sprake is van een fusie moet men denken in termen van 'change in strategy' (Bate; 1996. p.23). Cultuur en strategie gaan volgens hem namelijk altijd samen, 'én-én': *'What I am saying is that the one is the other: culture is a strategic phenomenon; strategy is a cultural phenomenon'* (Bate; 1996. pag. 19). Dit uitgangspunt, 'thinking culturally', is voor mij een leidraad geweest bij de interpretatie en analyse van de observaties, interviews en ander onderzoeksmateriaal.

### **2.5.2 Technieken**

Binnen dit onderzoek maak ik gebruik van een combinatie van verschillende dataverzamelingstechnieken, oftewel een methodische triangulatie-aanpak (Baarda, De Goed en Teunissen; 2005. p.187). Triangulatie, ook wel driehoeksmeting genoemd, is een methode beschreven door de Nederlandse wiskundige Gemma Frisius en is afkomstig uit de landmeetkunde. Het idee is dat *'als je binnen één onderzoek vanuit verschillende (methodische) invalshoeken gegevens verzamelt, je een volledig beeld van de situatie krijgt.'* (Baarda, De Goed en Teunissen; 2005. p.188) Triangulatie is dus het integreren van drie of meerdere methoden binnen één onderzoek. Volgens Silverman (In: *Doing Qualitative Research*; 2005. p.110) kunnen methoden het beste omschreven worden als de technieken die een bepaalde betekenis krijgen in relatie tot de gekozen methodologie. Zo heeft een interview een ander doel en waarde bij kwalitatief onderzoek als bij kwantitatief onderzoek.

Naast de drie basistechnieken (documentanalyse, diepte interviews, observaties) van interpretatief onderzoek, maak ik ook gebruik van een klankbordgroep en veldnotities om de validiteit te dienen. Daarnaast houd ik voor mezelf een onderzoeksdagboek bij. De genoemde technieken licht ik hieronder één voor één toe om ze vervolgens te motiveren.

#### ***Documentanalyse***

Naast het luisteren naar en observeren van de werknemers heb ik ook formele documenten van de dienst geanalyseerd. Bij aanvang van mijn onderzoek ben ik meteen gestart met het lezen van de nodige documenten over de organisatie en het fusieproces. Op deze manier heb ik een beeld gekregen van de twee oude diensten, de nieuwe dienst en het fusieproces dat hieraan vooraf is gegaan. O'Leary geeft een heldere omschrijving van documentanalyse: *'Collection, review, interrogation and analysis of various forms of text as a primary source of research data.'* (*The essential guide to doing research*; 2006. p.177). De documenten die ik heb gelezen waren erg

divers van aard. Het gaat om bedrijfsplannen, inrichtingsplannen en implementatieplannen, maar ook om presentaties van externe adviesbureau's, personeelsbijeenkomsten, managementteam bijeenkomsten, informatiebulletins, intranet en nog veel meer. Ik heb meteen beschikking gekregen over alle bestanden van het intranet, waar de documenten te vinden zijn die vanaf medio 2005 naar het personeel gecommuniceerd zijn. Hieronder vallen ook nieuwsbrieven, enquêtes, champagnemomenten (waar medewerkers die veel hebben betekend voor de dienst worden beloond) en andere acties.

### ***Diepte-interviews***

Het afnemen van semi-gestructureerde diepte-interviews is de belangrijkste onderzoekstechniek die ik heb gehanteerd binnen dit onderzoek. Medewerkers uit alle lagen van de organisatie heb ik middels deze techniek geïnterviewd en een aantal thema's voorgelegd. Boeije geeft de volgende definitie voor diepte interviews: *'Een interview kan worden beschouwd als een gespreksvorm waarin een persoon – de interviewer – zich bepaalt tot het stellen van vragen over gedragingen, opvattingen, houdingen en ervaring ten aanzien van bepaalde sociale verschijnselen, aan één of meer anderen – de participanten of geïnterviewden – die zich voornamelijk beperken tot het geven van antwoorden op die vragen'* (2005, p. 57). Hierbij heb ik gekozen voor een één-op-één benadering, omdat ik op deze manier verwachtte het snelste vertrouwen te wekken en daardoor de meest diepgaande en interessante informatie weet te verkrijgen. De afgenomen interviews heb ik geprobeerd zo min mogelijk te sturen maar, om wel bij elke respondent dezelfde thema's te bespreken, heb ik de inhoud van het gesprek gestructureerd door middel van een themalijst. Op deze lijst staan de thema's die ik aan bod heb laten komen, soms ondersteund door een aantal trefwoorden en/of open vragen ter bevordering van het 'doorvragen' (Baarda, De Goed en Teunissen; 2005, p.234).

Thema's die aan bod zijn gekomen:

- Fusie-ervaring (resultaat, meerwaarde, communicatie);
- Beeld van de cultuur van de 'oude' diensten (CCC en DDD) en de gewenste cultuur voor AA;
- Communicatie tijdens fusieproces;
- De ondernomen stappen vanuit het management ter bevordering van de samenwerking en communicatie;
- De door de respondent ondernomen stappen ter bevordering van de samenwerking en communicatie;
- Trots;
- Invloed fusie op werkzaamheden;
- Onzekerheden en kansen die nu zijn.

De gesprekken heb ik allemaal via een voice-recorder opgenomen; zodat ik deze naderhand heb kunnen terugluisteren en transcriberen. Op deze manier ben ik dicht bij het verhaal van de respondenten kunnen blijven, uitspraken letterlijk teruggehaald en verwerkt in mijn scriptie.



## **Observaties**

De (participerende) observatie is een veel gebruikte methode bij etnografisch onderzoek. Boeije formuleert de volgende definitie van deze techniek: '*Participerende observatie is het proces waarin een onderzoeker een veelzijdige en relatief lange relatie met een gemeenschap tot stand brengt en onderhoudt in een natuurlijke setting met het doel wetenschappelijke kennis over die gemeenschap te ontwikkelen.*' (Boeije; 2005 p. 55). Deze techniek heeft mij als onderzoeker inzicht in de cultuur en eventuele subculturen gegeven door onder andere het waarnemen van sociale interacties en het voeren van informele gesprekken.

Terugkijkend op de veldwerkperiode kan ik zeggen dat mijn rol als onderzoeker per situatie verschillend en afhankelijk was van wat ik te weten wilde komen. Vier dagen per week ben ik aanwezig geweest in de organisatie. Ik heb veelal gebruik gemaakt van één van de werkplekken op de Staf afdeling en af en toe hulp geboden bij het beantwoorden van de telefoon. Ik heb gemerkt dat doordat ik veel aanwezig ben geweest in de organisatie de mensen vertrouwd raakten met mijn aanwezigheid en openhartiger werden.

Aangezien ik bij veel verschillende overlegvormen ben geweest, leerden de medewerkers mij steeds beter kennen. Zo ben ik aanwezig geweest bij een sectoroverleg van elke sector, bij bijeenkomsten van de OR, het DMT, afdelingen, teams, het Verander Atelier, de Top 50 (bijeenkomst voor alle leidinggevenden) later de Management & Meeting genoemd, het Broodje Beleid en nog een aantal andere activiteiten voor de medewerkers en/of leidinggevenden. Om beter inzicht te krijgen in de werkzaamheden aan de uitvoerende kant van de organisatie, heb ik medewerkers op de werkvloer geobserveerd. Zo heb ik bijvoorbeeld een ochtend rondgelopen bij de Front Office en ben ik aanwezig geweest bij teamoverleg en een gebiedsteam<sup>1</sup>-overleg. Vooral bij de gebiedsteams moet veel worden samengewerkt door mensen uit de verschillende afdelingen van de oude diensten.

Tijdens mijn observaties ben ik telkens aan tafel erbij gaan zitten. Soms was ik als eerste aanwezig, soms kwam ik tegelijkertijd binnen met de deelnemers van de bijeenkomst en een enkele keer kwam ik binnen terwijl de bijeenkomst juist begonnen was. Meestal werd mij gevraagd kort aan te geven waarom ik aanwezig was, voordat de bijeenkomst van start ging. Verder heb ik enkel geobserveerd en niet inhoudelijke geparticipeerd tijdens deze bijeenkomsten om te voorkomen dat de 'gewone' situatie (observation bias) werd verstoord (Baarda, De Goed en Teunissen; 2005, p.266).

Naast deze formele bijeenkomsten, waar ik veel data heb verzameld en inzicht in de communicatie en samenwerking heb verkregen, verkreeg ik ook veel informatie door zo veel mogelijk te observeren tijdens mijn dagelijkse aanwezigheid in de organisatie. Deze observaties waren veelal tijdens informele gesprekken met mensen in de gang en bij de koffieautomaat en

---

<sup>1</sup> Voor alle wijken worden binnen Dienst A gebiedsteams worden geformeerd, waarin onder leiding van de gebiedsmanager afspraken worden gemaakt over het starten van nieuwe projecten of activiteiten vanuit programma's en het beoordelen van nieuwe particuliere initiatieven in de wijk.

ook tijdens dagelijkse werkzaamheden op de stafafdeling. Aangezien ik op een 'open' afdeling (één grote ruimte) zat, kon ik veel gesprekken en onderlinge gedachte-uitwisselingen vaak letterlijk volgen. Dit leverde, naarmate dat ik langer in de organisatie zat, steeds vaker interessante en waardevolle informatie op.

Bij alle bovengenoemde observaties heb ik zowel gelet op verbale als op non-verbale aspecten.

Aandachtspunten voor mij waren:

- Houding;
- Gebaren;
- Taalgebruik;
- De onderlinge samenwerking;
- De onderlinge communicatie;
- De informatieverstrekking;
- De werkwijze.

### ***Klankbordgroep***

Na het verzamelen van mijn data, via bovengenoemde technieken, heb ik besloten met twee klankbordbijeenkomsten (focusgroepen) te organiseren met als doel het toetsen van mijn bevindingen en het creëren van bewustwording bij de werknemers. Aan de hand van een aantal door mijzelf geformuleerde prikkelende stellingen, die mijn bevindingen ondersteunden, zijn er met deze klankbordgroep groeps gesprekken en discussies gevoerd. Met behulp van deze gesprekken ben ik nagegaan of de inhoud hiervan overeenkwam met mijn bevindingen.

De gehanteerde stellingen:

1. Medewerkers van AA voelen zich niet betrokken met hun eigen dienst;
2. Er heerst frustratie, onrust en weerstand omdat er veel dingen onduidelijk zijn;
3. Verbeteren van de interne samenwerking is de taak van de leidinggevenden, hier heb ik zelf geen invloed op;
4. Ik heb niet zoveel gemerkt van de fusie, ik ga gewoon mijn eigen gang;
5. De nieuwe huisvesting zorgt voor betere samenwerking en integraal werken;
6. Wij, als leidinggevenden, hebben te weinig stappen ondernomen om de medewerkers bij het fusieproces te betrekken.

Voor de samenstelling van de eerste klankbordgroep heb ik de eerder geïnterviewde werknemers en leidinggevenden en elke 20<sup>e</sup> werknemer uit de adressenlijst per mail benaderd om hieraan deel te nemen. Hierdoor hoopte ik op een grote diversiteit en reikwijdte. Uiteindelijk kwamen er zes participanten naar de klankbordgroep. Op één sector na, waren hierin alle sectoren van AA vertegenwoordigd door een medewerker en/of leidinggevende. Deze participanten kregen alle stellingen, met uitzondering van de laatste, voorgelegd. Deze laatste stelling heb ik speciaal geformuleerd voor de tweede klankbordbijeenkomst. Deze bestond uit twaalf leidinggevenden van AA. Vanwege tijdgebrek heb ik bij deze bijeenkomst niet alle stelling voorgelegd maar willekeurig gekozen voor stelling één, vier en zes.

### **Veldnotities**

Tijdens mijn aanwezigheid op de werkvloer, de observaties en af en toe tijdens de interviews heb ik notities gemaakt. Wanneer mij iets opviel, noteerde ik dit zodat ik het niet kon vergeten, oftewel beschreef ik mijn waarnemingen als ik merkte dat ik iets aan mijn vraagstelling moest bijschaven. Aan de hand van deze notitie maakte ik dan de afweging of ik dit onderwerp niet of op een andere manier moest introduceren in een volgend gesprek.

Bij het maken van de notities maakte ik onderscheid tussen eerste orde en tweede orde concepten. Eerste orde concepten zijn alle data (de directe antwoorden) die verkregen worden naar aanleiding van het onderzoek. Ze worden nog niet geïnterpreteerd en beoordeeld. De interpretatie die de onderzoeker hieraan geeft en de woorden en begrippen die hiervoor gebruikt worden om deze eerste orde te categoriseren en te duiden, zijn de tweede orde. Czarniawska zegt hierover dat: *'To understand people's actions, one has to look for the meaning attributed to those actions by the actors themselves, and by the observer. This does not mean that there are some meanings that are 'better' than others'* (Czarniawska; 1992. pag. 124). Oftewel de eerste orde concepten zijn de constatering van wat er gebeurt, de data. Bij de tweede orde wordt er betekenis gegeven aan deze constateringen en worden ze gekoppeld aan thema's. Deze werkwijze is congruent met mijn keuze voor de interpretatieve variant van kwalitatief onderzoek en daarin de ethnografische benadering.

### **Logboek**

Naast de veldnotities hield ik ook dagelijks een logboek bij. Silverman schrijft hierover: *'Recognize the importance of keeping a research diary to note how your ideas change in response to the contingent factors that inevitably arise.'* (2005. p.17). Het was voor mij erg belangrijk om een logboek bij te houden. Hierdoor heb ik later in het onderzoek teruggehaald hoe ik me op bepaalde momenten heb gevoeld en hoe ik dingen heb ervaren. Het logboek is van toegevoegde waarde geweest bij mijn reflectie op het onderzoekstraject. Het heeft ook als handvat gefungeerd bij het beschrijven van de methodologie.

### **2.5.3 Respondenten**

Samen met mijn begeleidsters heb ik aan het begin van het onderzoek een lijst samengesteld met een aantal mensen die interessant waren om te interviewen. Hier gaat het dan bijvoorbeeld om een lid van de OR, iemand van het VeranderAtelier, de Officemanager en de sectormanagers. Verder heb ik gedurende mijn aanwezigheid in de organisatie mensen benaderd op basis van hun participatie in bepaalde bijeenkomsten of op basis van hun functie en soms gewoon willekeurig. In het schema hieronder staan de geïnterviewden. Ze zijn ingedeeld per oude dienst en op positie binnen de organisatie; wel of geen leidinggevende. Om de anonimiteit te waarborgen heb ik alleen de functie genoteerd. Namen, afdeling en sector waar ze voor werkten zijn weggelaten.

	<b>Medewerker</b>	<b>Leidinggevende</b>
<b>CCC</b>	Senioradviseur/beleidsmaker en oud OR-lid	Sectormanager
	Juridisch adviseur	Waarnemend Sectormanager en directiesecretaris
	Frontoffice baliedewerker	Programmamanager Stedelijke Projecten
	Archief medewerker	Afdelingshoofd
	Juridisch medewerker	Afdelingshoofd
	Frontoffice medewerker	VeranderAtelier en Afdelingshoofd
<b>DDD</b>	Vastgoedadviseur	Strategisch adviseur en kwartiermaker
	Communicatiemedewerker	(Waarnemend Sectormanager) en Afdelingshoofd
	Bouwmanagementadviseur en oud ORlid	Afdelingshoofd
	Gebiedsmanager	Afdelingshoofd en kwartiermaker
	Gebiedsmanager	Office-manager
<b>Extern</b>		Sectormanager (ad interim)
		Sectormanager en programma directeur

#### 2.5.4 Fasering

Drie maart 2008 was mijn eerste werkdag bij de dienst AA van Gemeente X. Een week daarvoor had ik een kennismakingsgesprek met Betty Neijmeijer en Cindy Kranendonk. De eerste maand richtte ik me voornamelijk op het leren kennen van de dienst AA en het verfijnen van mijn onderzoeksopzet. Door veel in de organisatie aanwezig te zijn, te praten met verschillende medewerkers, documenten te lezen over de dienst en het fusietraject kreeg ik een goed beeld van AA en haar (organisatie)cultuur. Ook ben ik meteen gestart met het lezen van literatuur. In de maanden april en mei heb ik de meeste data verzameld door middel van het voeren van interviews, het bijwonen van vergaderingen, bijeenkomsten, enzovoorts. De hiermee verworven data heb ik telkens meteen verwerkt. Daarnaast was ik vier dagen per week aanwezig in de organisatie en kreeg ik steeds beter zicht op de 'normale', dagelijkse gang van zaken. Vanaf eind mei ben ik begonnen met het schrijven van een eerste ruwe versie van mijn scriptie. Vervolgens heb ik mijn thema's gekozen op basis van de veldwerkuitkomsten, waarna ik gericht op zoek ben gegaan naar literatuur om de resultaten te analyseren. Tussendoor had ik controlemomenten waar ik een opzet inleverde van een uitgewerkte inhoudelijke opgave, het eerste concept en mijn voorlopige versies. *(Vervolgens heb ik 14 juli mijn conceptversie ingeleverd. Na de allerlaatste feedback heb ik tot 24 augustus gehad om dit erin te verwerken en om mijn verdediging voor te bereiden. 5 September heb ik mijn onderzoeken uitkomsten verdedigd.)*

#### 2.6 Kwaliteitscriteria

De kwaliteitscriteria van een kwalitatief onderzoek zijn van erg groot belang. Men denkt dan al snel aan de betrouwbaarheid, de validiteit en de bruikbaarheid maar ook, niet te vergeten, de rol van de onderzoeker. De onderzoeker moet participeren en spreken met participanten om in staat te zijn hun ervaringen en gedachten te begrijpen. Ook speelt de onderzoeker bij de dataverzameling

en data-analyse dus wel degelijk een rol. Meer over deze rol en de verschillende criteria voor kwalitatief onderzoek leest u in onderstaande paragrafen.

### **2.6.1 Betrouwbaarheid**

Wanneer we spreken over betrouwbaarheid draait het om de geloofwaardigheid van een onderzoek. Hierbij hecht men vaak belang aan betrouwbare methoden van dataverzameling en of herhaling van het onderzoek dezelfde resultaten oplevert. Ik versta onder betrouwbaarheid dat, afgezien van de herhaalbaarheid, de onderzoeksresultaten zo min mogelijk van het toeval afhankelijk zijn. Door ten allen tijden veldnotities te maken, mijn logboek bij te houden, de interviews op te nemen en te transcriberen en regelmatig om feedback op mijn geschreven stukken te vragen bij mijn begeleidsters, dien ik deze herhaalbaarheid en sluit ik de toevalsfactor uit.

### **2.6.2 Validiteit**

De geldigheid van een onderzoek is een tweede kwaliteitscriterium. Volgens Boeije gaat het bij validiteit van het onderzoek: *'om de geldigheid van de analyse en interpretatie van de onderzoeker. De adequaatheid hiervan bepaalt de juistheid van de conclusies.'* (2005. p.146). Mijn onderzoek is een kwalitatief onderzoek waardoor de interne validiteit hoog zal zijn, de externe validiteit daarentegen zal zeer beperkt zijn. De interne validiteit is hier de mate waarin de redenering binnen het onderzoek valide is uitgevoerd en de externe validiteit is juist de mate waarin de onderzoeksresultaten generaliseerbaar zijn. Het gebruik van triangulatie, het gebruik maken van klankbordgroepbijeenkomsten om mijn bevindingen te checken en het bewust stil staan bij mijn rol als onderzoeker dienen de validiteit van de resultaten.

### **2.6.3 Bruikbaarheid**

Het derde criterium is de bruikbaarheid van het onderzoek. Ik heb dit onderzoek uitgevoerd in opdracht van de dienst AA. Het onderzoek behoort daarom bruikbaar te zijn voor de staf, de leidinggevenden en de medewerkers van AA. De staf kan mijn aandachtspunten overnemen in hun beleid. Om de bruikbaarheid te dienen, heb ik regelmatig met mijn begeleidsters gesproken. Ook de klankbordgroepbijeenkomsten zijn een eerste stap geweest in de bewustwording van de bevindingen door de werknemers en heeft daarmee de bruikbaarheid gediend.

### 3. Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk presenteer ik de theorieën die ten grondslag liggen aan het perspectief van de organisatiecultuur en veranderingen binnen organisaties. Er zijn door de jaren heen talloze boeken en artikelen over organisatiecultuur geschreven waaruit blijkt dat er verschillende scholen naast elkaar staan. In dit onderzoek probeer ik geen nieuwe definitie van cultuur te formuleren. Wel geef ik aan vanuit welke visie ik naar de organisatiecultuur van AA heb gekeken en welk perspectief ik heb gehanteerd om mijn bevindingen te plaatsen in de context. Vervolgens behandel ik kort het begrip 'organisatieverandering'; wat betekenen veranderingen voor een organisatie. Ten slotte beschrijf ik de verschijnselen identificatie en weerstand die meestal inherent zijn aan veranderprocessen en die ik tijdens mijn veldwerk duidelijk en herhaaldelijk heb waargenomen.

#### 3.1 Organisatiecultuur

De meeste literatuur met betrekking tot fusies gaat over de culturele verschillen tussen de fusiepartners. Een 'mislukte' fusie wordt daarom vaak toegeschreven aan een 'culture clash' of 'culture ambiguity'. Hierdoor krijgt organisatiecultuur tegenwoordig een steeds centralere rol tijdens én na fusieprocessen (Riad; 2005. p.1531).

Wanneer een medewerker gevraagd wordt naar de kenmerken van zijn organisatie zal hij veelal een combinatie geven van de structurele en culturele aspecten. De structuur is meestal omschreven in een beleidsplan en dus formeel geformuleerd en op papier vastgelegd. Volgens de Caluwé e.a. is structuur: *'de taak-, verantwoordelijkheids- en bevoegdheidsverdeling en de compensatie daarvan'* (2002. p.54). Hierbij gaat het altijd om een tijdelijk compromis betreffende de verdeling tussen zowel afdelingen als personen (Caluwé e.a.; 2002. p.54). Cultuur daarentegen wordt omschreven vanuit de eigen perceptie van het individu, want zoals Joanne Martin schrijft in haar boek 'Organizational Culture' (2003) is cultuur iets persoonsgebonden, iets subjectiefs: *'Culture can be defined as patterns of interpretation composed of meanings associated with various cultural manifestations, such as stories, rituals, formal and informal practices, jargon, and physical arrangements'* (Martin; 2003. p.330).

Ieder kijkt op zijn eigen manier naar een organisatie en heeft zijn eigen idee over het begrip cultuur. Om te achterhalen wat 'de cultuur' in een organisatie inhoudt, moet er niet alleen gekeken worden naar wat er op papier staat, naar de taal en de rituelen, maar ook naar de verhalen van de medewerkers over hun perceptie op deze cultuur.

Een cultuur is niet iets wat vast ligt; Het is vaak een gemene deler waar een organisatie mee valt te typeren. Martin benadrukt dit ook in haar boek. Cultuur is volgens haar geen strak afgebakend geheel. Ze schrijft dat er geen vaste grenzen zijn, maar dat deze *'moveable, fluctuating, permeable, blurred en dangerous'* zijn (Martin; 2003. 330). Door deze fluïde grenzen te onderzoeken kan een beeld worden gevormd van de cultuur zoals deze wordt ervaren door de medewerkers. Zoals Schein dit verwoordt in zijn boek 'Bedrijfscultuur als ziel van de onderneming': *'cultuur is een product van het sociale leren'* (2000. p.156-157). Het is eigenlijk deels een manier van doen die mensen (aan)leren wanneer ze bij een organisatie gaan werken.

Het is een 'som van alle gemeenschappelijke en als vanzelfsprekend ervaren veronderstellingen die een groep in de loop van haar bestaan heeft geleerd' (Schein; 2006 p.27) .

### 3.1.1 Three-perspectivetheory

Martin hanteert in haar boek 'Organizational Culture' drie verschillende perspectieven om een cultuur te onderzoeken (2003). Ze bespreekt deze perspectieven afzonderlijk aan de hand van dezelfde case, waaruit blijkt dat ze complementair aan elkaar zijn en samen een zo compleet mogelijk beeld weergeven van wat er in de organisatie leeft (Martin; 122). Deze three-perspective theory is één van de uitgangspunten voor mijn onderzoek.

De three-perspective theory bestaat uit (Martin; 120):

- Het integratieperspectief. Hier staat harmonie centraal. Dit perspectief geeft een monolistische kijk op de organisatie wereld; de wereld c.q. organisatie wordt gezien als één geheel (Martin; 125). De organisatie wordt gekenmerkt door consensus en duidelijkheid op het gebied van normen en waarden. Er is geen ruimte voor afwijkende interpretaties waardoor dit perspectief blind is voor ambiguïteit. Het doel is namelijk assimilatie en overeenstemming. Deze invalshoek duidt vaak op het opleggen van een gewenste cultuur;
- Het differentiatieperspectief. Dit perspectief gaat er van uit dat er geen organisatiebrede consensus aanwezig is en dat er vaak conflicten zijn tussen groepen met verschillende denkbeelden. Deze denkbeelden bereiken in dit perspectief wel consensus op het niveau van de subculturen (Martin; 143). De organisatie is dus opgedeeld in subculturen die met elkaar in overeenstemming, onafhankelijkheid en/of conflict leven. Mensen vinden in deze subculturen ruimte voor persoonlijke ontwikkeling;
- Het fragmentatieperspectief. Dit perspectief legt de nadruk juist op het gebrek aan consensus. Ambiguïteit en tegenstellingen worden aanvaard: '*a recognition that organizational cultures consist of multiple and competing interpretations that do not coalesce into a clear picture*' (Mumby; 1994. p.157). De nadruk ligt hier duidelijk niet op overeenstemmende maar op verschillende denkbeelden van ieder individu. Naar de gedeelde denkbeelden van mensen wordt niet gekeken (Martin; 143). Het perspectief sluit daardoor zowel consistentie als inconsistentie niet uit en gaat alleen uit van het eigen belang waarbij het verkrijgen en behouden van macht een grote rol speelt. In tijden van veranderingen, onzekerheid en onduidelijkheid is fragmentatie een veel voorkomend fenomeen.

Deze drie perspectieven heb ik allemaal terug kunnen vinden in AA. Door de fusie is er één nieuwe dienst ontstaan waarbij duidelijk één missie moet worden gecommuniceerd en er een gedeelde en gewenste cultuur moet worden gevormd (integratie). Wel gaat het om twee totaal verschillende diensten die ieder hun eigen invalshoeken, doelstellingen en subculturen hadden, die niet direct verdwijnen door een fusie. Hierdoor kunnen subgroepen met subculturen ontstaan waardoor er een 'wij' versus 'zij' gevoel kan gaan heersen. De vraag is natuurlijk of dit bij AA ook

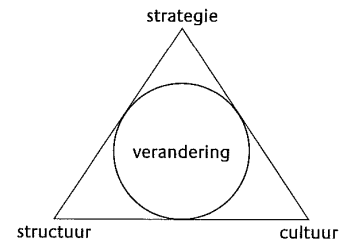
het geval is (differentiatie). Het is namelijk een professionele dienstverlener waarbij het individualisme een grote rol kan spelen. Wanneer bepaalde vakgroepen zich niet gehoord voelen kan dit leiden tot verdeling binnen de dienst (fragmentatie).

### 3.2 Organisatieverandering

Toen ik in maart 2008 bij AA binnen kwam was de fusie van de twee oude diensten CCC en DDD een feit. Deze fusie betekende niet alleen dat de medewerkers meer collega's kregen en dat ze gingen verhuizen maar ook dat er een verandering in structuur zou komen en dat er dientengevolge wellicht een andere cultuur zou gaan ontstaan.

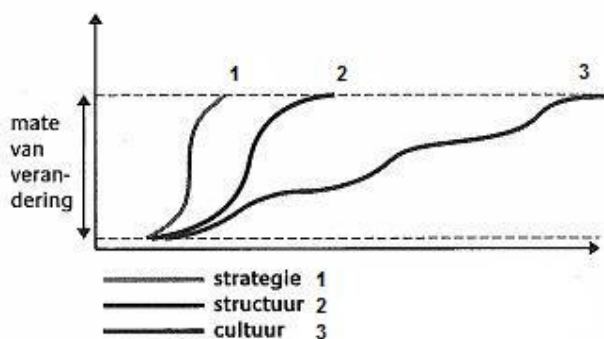
In deze paragraaf geef ik kort een aantal theorieën over organisatieveranderingen weer. Met behulp van deze theorieën heb ik beter zicht gekregen op de veranderingen waarmee de medewerkers te kampen hebben én de invloed van de veranderingen op hun functioneren binnen de nieuwe dienst.

Over 'veranderen' wordt door wetenschappers vaak op verschillende manieren geschreven. Het is een woord met meerdere betekenissen; 'wisselen van', 'anders worden' en 'anders maken' zijn de drie betekenissen die van Dale (2008) geeft. Alle drie de betekenissen zijn van toepassing op een veranderingsproces. Caluwé e.a. omschrijven veranderen in het boek 'Essenties van organiseren, managen en veranderen' als een containerbegrip (2002. p.114), omdat het een heel scala aan betekenissen heeft. Caluwé e.a. benadrukken daarbij het onderscheid tussen het proces (plan van aanpak, werkwijze, weg, activiteiten, pad) en de uitkomst (doel, product, resultaat, effect, richting) van de verandering (2002. p.114). In de context van de organisatieverandering onderscheidt van Gils in haar communicatiememo drie verschillende 'soorten' veranderingen (zie afbeelding 3); strategische, structurele en culturele verandering (2003. p.14).



Afb. 3 Verandering in strategie, structuur of cultuur (van Gils; 2003. p. 12)

Wanneer er een verandering plaatsvindt bij één van deze 'soorten' heeft dat volgens van Gils altijd invloed op het functioneren van de andere 'soorten' (2003). Als eerste geeft ze de



strategieverandering, die in het teken staat van een koerswijziging. Bij AA betreft de strategische verandering het meer integraal werken tussen de voorheen gescheiden diensten. Ten tweede is er de structuurverandering. Hier gaat het om 'alles wat formeel vastgelegd en afgesproken wordt'. Dit wordt ook

Afb. 4 Het verloop van veranderingen in strategie, structuur en cultuur in de tijd (van Gils; 2003. p.17)



wel eens een 'harde kant' van een organisatieverandering genoemd. Aangezien het bij AA gaat om een fusie heeft er duidelijk een verandering in structuur plaatsgevonden. De dienst is helemaal nieuw 'ingericht'.

Er is ook een 'zachte kant' bij veranderingen, namelijk de cultuurverandering. Bij deze 'zachte kant' draait het om anders gaan denken en doen, de normen, de waarden en de overtuigingen binnen een organisatie. Bij deze veranderings-'soort' zijn vorderingen vaak niet direct zichtbaar en er is geen eindpunt; het is een constant voortdurend veranderproces (van Gils; 2003. p.14). De snelheid en mate van verandering is dus anders bij een verandering in structuur en strategie dan bij een cultuurverandering. Afbeelding 4 geeft dit duidelijk weer: een cultuurverandering heb je niet van vandaag op morgen voor elkaar, maar hier gaat een langere tijd over heen.

De grote wijziging van de structuur binnen de dienst AA heeft geleid tot een verandering op het gebied van de gewenste cultuur. Dit kost tijd; en de 'tijdsdimensie' is een aspect dat uitgebreid door Gratton behandeld wordt in haar onderzoekswerk over verandertrajecten in organisaties. Een wijziging in structuur en of strategie is namelijk een kwestie van bedenken en invoeren. Maar in de praktijk is een verandering een proces van kennen, begrijpen en accepteren.

### **3.2.1 De mens als kloppend hart van de organisatie**

Volgens Gratton (*Zingeving in Strategie*; 2001) is de mens het kloppende hart van een organisatie. Gratton schrijft dat voorheen het kapitaal en de technologie de bron waren van concurrentievoordeel. Echter tegenwoordig wordt het voordeel gehaald uit de potentie van de mensen. Het zijn de kennis, capaciteit, houding en vaardigheden van de medewerkers die de organisatie vormgeven (2001. p.30-31). Gratton formuleert drie basisprincipes die volgens haar inherent zijn aan het menselijke en waar meer rekening mee moet worden gehouden binnen bedrijven. Ze noemt het *'de drie principes van de nieuwe agenda'*: we functioneren in de tijd, we streven naar zingeving en we hebben een ziel (2001. p.29-33). Volgens Gratton willen mensen deel uitmaken van en een bijdrage leveren aan een groter geheel. Dit is vaak de intrinsieke motivatie om inspiratie op te doen. Mensen kunnen hun ziel ergens in kwijt en zoeken naar zingeving.

Het eerste principe 'We functioneren in tijd' sluit aan op bovenstaande redenering van van Gils (2003. p.14). Dit principe ervaren mensen op twee manieren: *'In de eerste plaats door het tikken van de menselijke klok, de stadia van de menselijke ontwikkeling, de tijd die het kost om betrokkenheid in inspiratie tot stand te brengen. In de tweede plaats doordat we diep zijn ingebed in de tijd, de herinneringen en verbintenissen van het verleden, de spanning van het heden, en de dromen en verwachtingen van de toekomst'* (Gratton; 2001. p.30). We hechten dus belang aan het verleden, het heden en de toekomst en hanteren fasen, cycli en ritmen. Zoals Vickers benadrukt draait organiseren namelijk om *'relations extended in time'* (Vickers In: van Es; 2008. p.71).

Het tweede principe 'We zoeken naar zingeving' benadrukt dat mensen altijd op zoek zijn naar de zingeving en diepere waarde van hetgeen mensen doen en waarvoor men leeft. Volgens Gratton stellen personen zich actief op in het leven (2001. p.31). Met deze houding proberen mensen de tegenstrijdigheden die ze tegenkomen te plaatsen en te begrijpen. De organisatie waar mensen voor werken, neemt een belangrijk deel van hun leven in beslag en ze kennen er een bepaalde

waarde aan toe. Dit is dan ook de reden waarom mensen meestal naar een organisatie zoeken waarvan de normen en waarden overeenkomen met die van zichzelf (2001. p.33).

Bij het derde principe 'We hebben een ziel' gaat het erom dat mensen geen machines zijn maar dat ieder individu zijn eigen standpunten ontwikkelt. Emoties spelen hierin ook een rol aangezien deze van groot belang zijn voor de geestdrift, de betrokkenheid, het vertrouwen en de commitment. Emoties bepalen uiteindelijk of mensen kennis delen of deze kennis voor zich houden. (Gratton; 2001. p.32).

Alle drie deze principes zijn in de situatie van de dienst AA te herkennen. Het eerste principe heeft namelijk betrekking op de acceptatie van de verandering, hetgeen tijd kost. Het tweede principe is te herkennen in de mate van betrokkenheid van de werknemers, aangezien de opkomsten van bijeenkomsten vaak laag is. Zien ze het nut wel in van deze bijeenkomsten? Ook het derde principe zie ik terug in AA. Veel medewerkers hebben namelijk het gevoel dat ze niet genoeg betrokken zijn geweest bij de fusie en/of niet serieus genomen zijn. Hier komen emoties bij kijken waardoor mensen ervoor kiezen om zich 'terug te trekken' op hun eigen afdeling en verder gaan met hun werkzaamheden volgens oude gewoontes.

### **3.2.2 Boven- en onderstroom van organisaties**

Volgens Rob van Es (*Veranderdiagnose: de onderstroom van organiseren*; 2008) kennen organisaties een bovenstroom en een onderstroom. De rationele bovenstroom is vergelijkbaar met de macrozijde in de niveaus van subjectiviteit (Wiley In: van Es; 2008) waarbij het draait om organisatorische rollen, structuur, hiërarchie, symbolen en instituties. De onderstroom daarentegen is de stroom '*van organiseren*', '*waar emoties, gevoelens en persoonlijke betrokkenheid de dienst uitmaken*' (van Es; 2008. p.70). Deze onderstroom is vergelijkbaar met de microzijde in de niveaus van subjectiviteit, waarbij het gaat over '*de gedachten en gevoelens van een enkel individu en over de wijze waarop twee of meer individuen door interactie hun eigen sociale werkelijkheid creëren*' (van Es; 2008. p. 71).

In het proces van organiseren is de bovenstroom het bewuste, rationele aspect. Het is de stroom die wordt aangestuurd door leidinggevenden (directief) aangezien het veel aspecten zijn die goed te managen zijn. Wiley ziet organiseren '*als het verbinden van micro en macro door individuen te laten functioneren in een structuur die goederen en diensten voortbrengen*' (Wiley, In: van Es; 2008. p.71). Volgens van Es wordt er elke dag aandacht besteed aan de bovenstroom en te weinig aan de onderstroom. Wanneer een organisatie wil veranderen moet er meer aandacht worden besteed aan de onderstroom, het microniveau. '*Emoties stimuleren of blokkeren motivatie en bereidheid om te veranderen*' (van Es; 2008. p. 98) en organisatieveranderingen zijn dus hiervan afhankelijk. Tot de onderstroom behoren de aspecten die onbewust gebeuren en zich niet rationeel laten beheersen, zoals menselijk emoties. Het zijn juist de losse individuen die de stroom vormgeven (associatief), dit valt niet te managen. Deze stroom wordt net als cultuur '*bepaald door de aangeleerde, impliciete veronderstellingen waarop mensen hun dagelijkse gedrag baseren*' (Schein; 2006. p.22).

Dit onderzoek richt zich niet alleen op de bovenstroom maar ook op de onderstroom. Hiermee probeer ik te achterhalen wat de beleving is van de medewerkers van de fusie. Bij een fusie zijn

immers beide stromen belangrijk aangezien hier niet alleen een structuurverandering bij komt kijken, maar ook een cultuurverandering. Zoals van Gils aangeeft: *'Overigens is het goed te beseffen dat wanneer u één aspect in de organisatie verandert, dat invloed heeft op het functioneren van andere aspecten'* (2003. p.12).

### 3.3 Omgaan met verantwoordelijkheden

Gaandeweg mijn onderzoek zijn er twee dominante thema's zichtbaar geworden: 'Identificatieprocessen' en 'Weerstand'. Hieronder geef ik een aantal theorieën over deze thema's die ik later in dit onderzoek gebruik om mijn bevindingen te duiden.

#### 3.3.1 Identificatieprocessen

Het idee dat meerdere perspectieven op een organisatie samen een goede kijk op de cultuur geven (Martin, 2003) wordt ook door Parker in zijn boek 'Organizational culture and identity' (2000) verwoord. Hij schrijft: *"All organizations are the same, in the sense that they often share common categories of understanding- 'cultures of management' or 'cultures of masculinity' for example- but all organizations are also different because of their local combination and articulation of these categories"* (2000. p. 82). Parker spreekt hier ook wel van de 'uniqueness paradox'. Alle organisatieculturen zijn uniek maar tegelijkertijd bevatten ze ook overeenkomsten en gelijkwaardige eigenschappen (Parker; 2000. p. 222).

Volgens Parker: *'Organizational cultures should be seen as "fragmented unities" in which members identify themselves as collective at some times and divided at others'* (2000. achterzijde van het boek). Leden van een organisatie identificeren<sup>2</sup> zichzelf op verschillende manieren met de organisatie. Op het ene moment ziet men zichzelf als onderdeel van een collectief en op het andere moment als individu. Voor mijn onderzoek heb ik telkens gekeken op welke manier medewerkers van AA zich identificeren en vereenzelvigen al dan niet, met (de cultuur van) hun nieuwe dienst.

Parker onderscheidt drie basisaspecten die mensen hanteren om een eigen plek binnen de organisatie te vinden, zich aan dat werk te geven en hun rol te legitimeren: ruimte, generatie en beroep. Hij geeft aan dat het ontstaan van basisaspecten binnen organisaties, als reactie op een verandering, belangrijk is bij het vormen van de cultuur. Deze drie basisaspecten kunnen worden gebruikt als gemeenschappelijke indeling van de verschillen en overeenkomsten van 'wij' en 'zij' (Parker; 2000. p. 215). Ze zijn als volgt te omschrijven:

- Het ruimtelijke, functionele aspect omhult de factoren op geografisch gebied: *'them over there, us over here'* (Parker; 2000. p.188). Hiermee bedoelt Parker dat de meeste divisies die zijn ingedeeld vanuit ruimtelijk oogpunt ook een functionele scheiding bevatten. Dit aspect kan volgens Parker worden gebruikt om zowel grote divisies als lokale verschillen binnen een organisatie te duiden (Parker; 2000. p.194-195);
- Het generatie aspect richt zich meer op de historische dimensie, oftewel de nostalgie van een organisatie: *'them from that time, us from this time'* (Parker; 2000. p.188). Hier gaat het

---

<sup>2</sup> Identificatie: vereenzelving en vaststelling van de identiteit van een persoon of zaak. Van Dale 2008

bijvoorbeeld om een scheiding in leeftijd; oude adviseurs versus jonge adviseurs, of in de periode dat iemand in dienst is bij een bedrijf; 'oldtimers' versus 'newcomers' (Parker; 2000. p.196-199);

- Het 'beroep' aspect duidt vooral op de manier van het uitvoeren van het beroep: '*them who do that, us who do this*' (Parker; 2000. p.188). Zo kan er een tweestrijd ontstaan tussen verschillende vakspecialisten die denken het beste voor te hebben met de organisatie, tussen werknemers gericht op de uitvoering en de beleidsmedewerkers en/of tussen 'starre' specialisten en 'dynamische' managers (Parker; 2000. p.200-204).

Deze drie verschilaspecten kunnen simultaan plaatsvinden en vormen een soort basis voor het denken over identificatieprocessen betreffende identiteiten van organisaties. Het gegeven dat deze drie factoren veranderingstrajecten binnen organisaties kunnen beïnvloeden, zowel positief als negatief, is te herleiden naar de dienst AA. Ik licht dit toe in hoofdstuk 5 'Onderzoeksresultaten en analyse'.

### 3.3.2 Weerstand

Weerstand, er valt niet aan te ontkomen wanneer een organisatie een verandering doormaakt. Het ligt in de aard van de mens om terughoudend of negatief aan te kijken tegen een verandering. Elke organisatieverandering brengt dan ook weerstand met zich mee (Hambrick et. Al; 1997 in van der Wiele; 1998. p.15). Weerstand volgens de van Dale (2008) is:

1. verzet, tegenstand van personen;
2. afkeer;
3. weerstandvermogen.

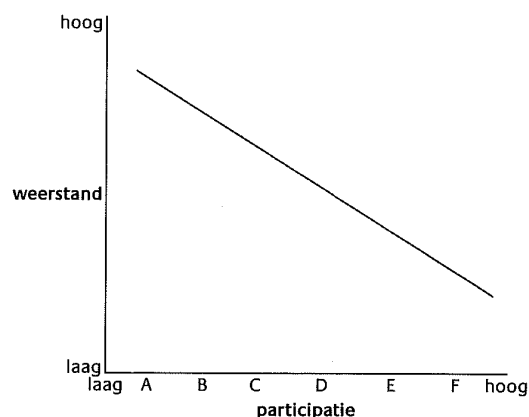
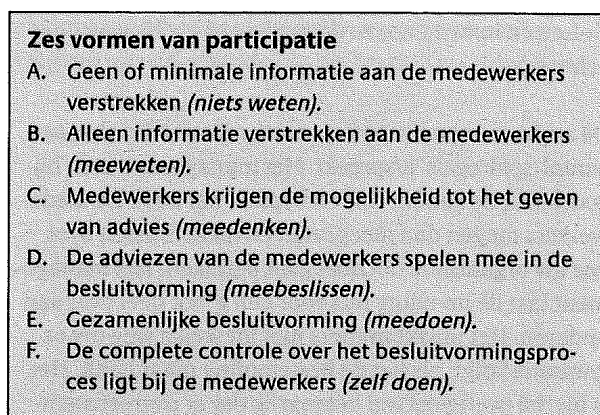
Metselaars en Cozijnsen (*Van weerstand naar verandering; 1997*) formuleren vier verschillende invalshoeken van waaruit weerstand verklaard kan worden:

- Psychologische invalshoek: hier gaat het altijd om de balans tussen verandering en stabiliteit. Wanneer er iets kleins wordt veranderd gaat het verveling tegen, maar wanneer er heel veel veranderd roept dit onrust en onduidelijkheid op;
- Sociale invalshoek: hier staan de normen en waarden centraal van groepen mensen. Als mensen of groepen samen werken, dient er overeenstemming te zijn in normen en waarden, anders ontstaat er weerstand;
- Politieke invalshoek: hier ontstaat er weerstand door een verandering in de bestaande machtsverhoudingen;
- Irrationele invalshoek: hier ligt de nadruk op de irrationeel handelende mens die zich uit onduidelijkheid en onzekerheid vastklampt aan oude gewoontes en gebruiken.

Uit bovenstaand invalshoeken blijkt dat fusies mensen nooit onberoerd laten. Vaak gaan fusies zelfs gepaard met menselijke problemen. De grondoorzaak van deze problemen zetelt volgens Krekel e.a in: '*Verschillen in denken, optreden en handelen van de werknemers in de bedrijven.*' (1967. p.188). De 'Uniqueness' (Parker; 2000) van elke organisatie heeft zich door de jaren heen

ontwikkeld. Tijdens een fusie komen de unieke eigenschappen van de verschillende bedrijven meer dan ooit tevoren met elkaar in contact. Op de werkvloer liggen deze eigenschappen niet zo ver uit elkaar maar de verschillen gelden sterker naarmate men dichterbij de top zijn werk doet (Krekel e.a.; 1967. p.188).

Volgens van Gils is de mate van participatie tijdens een veranderingsproces van invloed op de mate van weerstand. Van Gils geeft zes vormen van participatie: niets weten, meeweten, meedenken, meebeslissen, meedoen en zelf doen (2003. p.42). Uit deze vormen (zie afbeelding 5) blijkt dat de te verwachten weerstand minder wordt naarmate de participatie van de werknemers toeneemt.



Afb. 5 Participatiecontinuum Heller e.a. (1988)

Afb. 6 Weerstandsparticipatiemodel Reijnders en Groenewold (1994)

Volgens van Gils (2003) kan er ook onderscheid worden gemaakt in de soort en de mate van weerstand tussen leidinggevenden en medewerkers. Aangezien ik in mijn onderzoek vaak heb gemerkt dat er een verschil is in perceptie tussen leidinggevenden en medewerkers stip ik hieronder kort aan hoe beide groepen weerstand ervaren.

### **Weerstand onder medewerkers**

In de communicatiememo: 'Interne communicatie bij verandering, van weerstand naar commitment' (2003) beschrijven van Gils Kotter en Schlesinger (p.27) vier vormen van weerstand bij medewerkers:

- Angst om waardevolle zaken te verliezen:  
Zoals invloed, sociale contacten, de werkplek (als vertrouwde omgeving) en specifieke taken. Een medewerker geeft het eigen belang voorrang;
- Wantrouwen of misverstanden:  
Zoals geen vertrouwen in leiding, omdat de medewerkers de gevolgen van de verandering niet kunnen overzien en bang zijn om meer te verliezen dan dat ze ervoor terug krijgen;
- Andere inschatting van de gevolgen van de verandering:

Een verschil van inzicht tussen de leiding en de medewerkers ontstaat vaak vanwege andere beschikbare gegevens en een andere mate van betrokkenheid binnen het reorganisatieproces;

- Lage veranderingstolerantie:

Angst om over onvoldoende vaardigheden te beschikken voor aanpassing aan de nieuwe situatie.

### ***Weerstand onder leidinggevenden***

Natuurlijk gelden bovenstaande vormen van weerstand niet alleen voor de mensen van de werkvloer. Leidinggevenden zijn ook mensen en ook zij ervaren een verandering vaak als bedreigend (van Gils; 2003. p.28). Wel percipiëren leidinggevenden een verandering anders dan medewerkers. Leidinggevenden beschikken meestal eerder over informatie en ook de inhoud van deze informatie is vaak uitgebreider. Hierdoor hebben ze sneller in de gaten wanneer hun persoonlijke positie in het geding komt omdat het vaak erg gespecialiseerde posities zijn die niet altijd automatisch passen binnen de nieuwe organisatie. Volgens Wissema e.a. (1988) is de weerstand bij een organisatieverandering daardoor zelfs vaak erg groot bij het middenmanagement, dat het scharnier is tussen het hoger management en de medewerkers.

### ***Voorbeeldfunctie leidinggevenden***

De literatuur (van Gils; 2003, Koeleman; 1995 en Wissema e.a.; 1988) zegt dat leidinggevenden meestal eerder beschikken over informatie en daardoor ook eerder weten waar ze aan toe zijn. Daarnaast blijkt de inhoud van de informatie die aan leidinggevenden wordt verstrekt vaak uitgebreider te zijn dan de informatie die de medewerkers tot hun beschikking hebben (en krijgen). De leidinggevenden hebben ten slotte de taak als doorgeefluik van de informatie te dienen. Daarnaast hebben zij een voorbeeldfunctie. Leidinggevende realiseren zich vaak niet dat ze een voorsprong hebben op ondergeschikten, omdat ze directer betrokken zijn en de verschillende stappen van het veranderingsproces hierdoor beter hebben kunnen volgen (van Gils; 2003).

### ***Communicatie***

Tijdens een organisatieverandering is het van groot belang om de medewerkers te informeren. Dit informeren verloopt via de interne communicatie. Koeleman geeft drie functies van interne communicatie: beeldvorming, acceptatie en instructie (In: van Gils; 2003. p.9).

- Bij de eerste functie; beeldvorming, komen de volgende vragen aanbod: waarom veranderen, wat veranderen en wie verandert?
- Bij de tweede communicatiefunctie; acceptatie, gaat het om de houding van de medewerkers ten op zichten van de communicatie. Daarnaast speelt bij de acceptatie de manier van veranderen, het resultaat en de noodzaak een belangrijke rol.
- De laatste communicatiefunctie; instructie, staat in het teken van de medewerker die duidelijk geïnstrueerd moet worden over het 'gewenste' gedrag dat nodig is om de verandering te realiseren.

## 4. Situatieschets van Dienst A

In dit hoofdstuk besteed ik aandacht aan de geschiedenis van AA, het fusietraject, de kenmerken van de huidige organisatie en hoe deze te typeren volgens de typologie van Marja Gastelaars (2006). Op deze manier wordt het beeld van de organisatie en het proces dat vooraf is gegaan aan de vorming van de nieuwe dienst duidelijker. Deze achtergrond heeft mij als onderzoeker geholpen bij het interpreteren van mijn bevindingen, want zoals Parker schrijft: *'to do things and say things that make sense (not non-sense) requires a framework, a skeleton of assumptions, a history'* (2000. p.84).

### 4.1 Geschiedenis Dienst A

Aan de nieuwe dienst AA ligt een hele geschiedenis ten grondslag. Vanaf de jaren '80 was er een overkoepelend netwerk van verschillende diensten binnen de Gemeente X. Dit was de eerste stap naar integraal beleid en meer afstemming. Gemeentebreed moest er namelijk meer integrale afstemming komen, aangezien tot dan toe alle vakgebieden, afdelingen en diensten los van elkaar zorgden voor hun eigen toko en werkwijze. Hierdoor ontstonden figuurlijk schotten tussen de diensten.

Vanuit het Gemeentebestuur werden er halverwege de jaren '90 andere eisen gesteld aan de gemeentelijke diensten. Hun netwerk bleek niet voldoende toereikend, omdat de schaal van de verschillende diensten steeds groter werd. Niet alleen de stad Stad X, maar ook de dienstenstructuur werd te complex. Hierdoor ging publieke dienstverlening een steeds grotere rol spelen.

De Gemeente kreeg er steeds meer taken bij, zoals de uitbreiding van de stad met als gevolg meer grondexploitaties. Het grondbedrijf werd daarom zelfstandig in 1995 en kreeg de naam Dienst C (CCC). Door de zelfstandigheid zou het DDD beter beleid kunnen ontwikkelen en sneller en strategischer opereren.

In deze zelfde periode is de Dienst D (DDD) ontstaan. Tien jaar later, in 2005, wordt er voor het eerst gesproken over de wenselijkheid van een fusie tussen de CCC en het DDD.

### 4.2 Het fusietraject

Wat de precieze reden van de fusie was, is voor mij niet helemaal duidelijk. Ik heb veel documenten gelezen waar een aanleiding wordt omschreven, maar nergens is er een duidelijke reden geformuleerd.

Volgens het college B&W was het idee achter de fusie *'dat bundeling en concentratie van de ruimtelijke fysieke diensten zou leiden tot synergie'* (Gemeente X; mei 2008). Eveneens werd er een missie geformuleerd voor de nieuwe dienst, die toen nog de naam 'De Nieuwe Dienst' genoot: *'De Nieuwe Dienst staat voor de ontwikkeling en het beheer van een samenhangende en duurzame ruimtelijke kwaliteit van de stad Stad X.'* (Contourenschets; 2006).

Het hoofddoel van de fusie was voor mij duidelijk: het vormen van één grote Dienst Cinnen de Gemeente X op het fysieke ruimtelijke terrein en meer synergie. Dit hoofddoel is enorm breed georiënteerd of geformuleerd en daardoor weinig tastbaar. De subdoelen zijn door de directeuren

van de 'ex'-diensten CCC en DDD geformuleerd in een 7-puntenplan (Gemeente X; september 2006):

1. Handelen vanuit één samenhangend kader, één stedelijke ontwikkelingsstrategie;
2. Programmatisch en uitvoeringsgericht werken;
3. Projectmatig werken en continu investeren in onze medewerkers;
4. Creëren van samenhang tussen rekenen en tekenen;
5. Klantgericht, dienstverlenend en professioneel werken;
6. Creëren van een transparante en eenduidige bedrijfsvoering;
7. Managen op een integrale en slagvaardige manier (mede om de effectiviteit en efficiëntie te waarborgen).

Deze doelstellingen zijn gedurende het fusie- en reorganisatieproces meerdere malen bijgesteld, en ook nu nog is AA bezig met het uitwerken hiervan. Woorden als efficiëntie, effectiviteit, professionalisering en samenwerking komen veel voor in documenten met betrekking tot het fusieproces. Alleen een éénduidige concretisering van die doelen is niet terug te vinden in deze stukken.

Uiteindelijk komt het er op neer dat AA beleid schrijft en de kaders vormgeeft op het gebied van economische ontwikkeling, milieu, duurzaamheid, wonen, verkeer, vervoer en de ruimtelijke inrichting. Daarbij is het mogelijk maken van gewenste ontwikkelingen de kernopgave van de dienst (*Inrichtingsplan Dienst A*, mei 2007. p.7). Oftewel AA zorgt voor:

- Het uitvoeren van verkenning en monitoring van ontwikkelingen;
- Het initiëren en faciliteren van gewenste ontwikkelingen;
- Het regisseren van de uitvoering;
- Het formuleren van duidelijke beleidskaders, zodat partijen in de stad weten waar ze aan toe zijn;
- Het organiseren van regulering en vergunningverlening;
- Het regelen van toezicht en handhaving;
- Het verlenen van hoogwaardige dienstverlening aan burgers en bedrijven;
- Het verdienen van geld voor de stad, om (wenselijke, rendabele) ontwikkelingen en projecten mogelijk te maken.

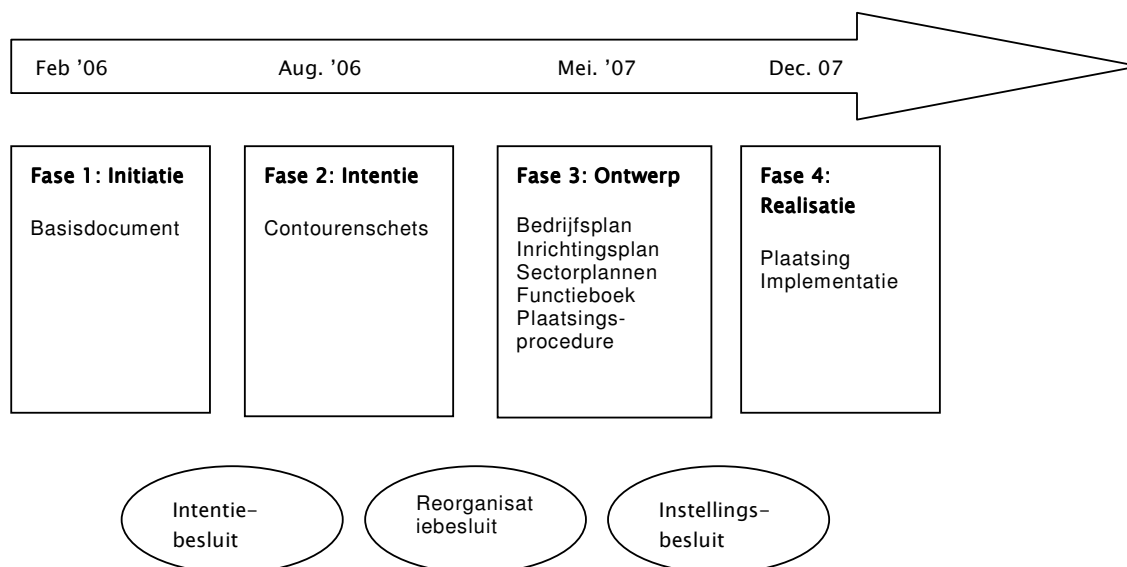
De beoogde opbrengsten van de fusie zijn wel eenduidig geformuleerd en niet aangepast gedurende het fusietraject (*Organisatie 2010: Visie op sturing, organisatie en ondersteuning in de Gemeente X*, 2005. p.13):

- We werken efficiënter en kunnen besparen op onder andere procesmanagement en beleidontwikkeling;
- We zijn in staat om betere en snellere resultaten te boeken door een betere onderlinge afstemming van activiteiten;
- We kunnen betere resultaten boeken door de scheiding tussen dienstverantwoordelijkheid en de verantwoordelijkheid voor de programma's.



De vraag is natuurlijk of deze opbrengsten ook duidelijkheid opleveren voor de werknemers. Interessant is namelijk of ze ook meetbaar zijn.

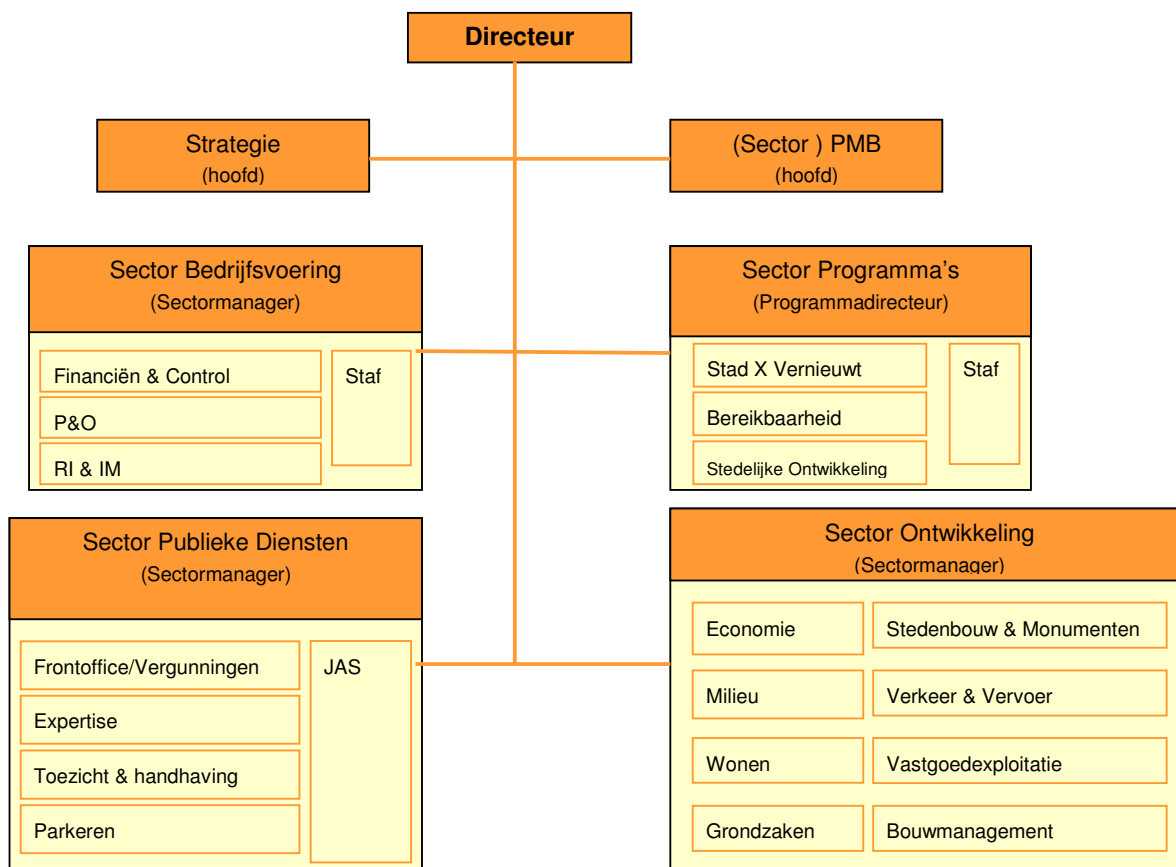
Uiteindelijk is het fusieproces in februari 2006 daadwerkelijk van start gegaan en was 1 juli 2007 de nieuwe dienst AA een feit. Deze datum was een structurele ('technische') start aangezien het fusieproces nog niet beëindigd was. De plaatsingsprocedure ging van start, leidinggevenden werden aangesteld om de implementatie te realiseren en een nieuw managementteam werd geformeerd. Voorafgaand aan deze 'startdatum' zijn een aantal stappen ondernomen die in afbeelding 7 schematisch zijn weergegeven.



Afb. 7 Procesgang met tijdsbalk, producten en besluitvorming B&W (Gemeente X; 2008, p.5)

### 4.3 Dienst D in beeld

De inrichting van de nieuw dienst AA ziet er als volgt uit:



Afb. 8 Organogram AA (Gemeente X; 2008)

AA is een Dienst Cinnen de Gemeente X waarvan de activiteiten in het teken staan van de ruimtelijke fysieke ontwikkeling van de stad. De dienst AA is opgedeeld in vijf verschillende sectoren (zie afbeelding 8):

- Programma's;
- Publieke Diensten;
- Ontwikkeling;
- Projectmanagement bureau (PMB);
- Bedrijfsvoering.

Daarnaast is er de afdeling Strategie. Deze afdeling wordt momenteel hergepositioneerd binnen de dienst en valt tot besluitvorming hierover direct onder de verantwoordelijkheid van de directeur.

#### *Sector Bedrijfsvoering*

De sector bedrijfsvoering werkt voor de hele dienst en vervult drie taken in richting van de andere sectoren: kaderstellen, ondersteunen en toetsen. Bundeling van deze taken in één sector maakt

het mogelijk efficiënter te werken en draagt bij aan professionalisering en kwaliteitsverbetering van de bedrijfsvoering (*Inrichtingsplan Dienst A*, mei 2007. p.14).

#### *Sector Programma's*

De sector Programma's stuurt de ontwikkeling en uitvoering van de programma's (Bereikbaarheid en Stad X Vernieuwt) aan en heeft primair een regierol. Voor de uitvoering wordt expertise en capaciteit ingehuurd of ingeleend van andere sectoren. In deze sector is ook de aansturing van de overige opgaven op het gebied van stedelijke ontwikkeling ondergebracht (*Inrichtingsplan Dienst A*, mei 2007. p.14).

#### *Sector Publieke Diensten*

In de sector Publieke Diensten zijn alle taken gebundeld die vaak, in één-op-één contact, gericht zijn op de individuele burger of ondernemer. Daarbij gaat het om voorlichting, dienstverlening, vergunningverlening, toezicht en handhaving. In de inrichting van deze sector is het perspectief van de klant het centrale uitgangspunt (*Inrichtingsplan Dienst A*, mei 2007. p.13).

#### *Sector Ontwikkeling*

In de sector Ontwikkeling zijn voor de verschillende beleidsvelden in de dienst taken bij elkaar gebracht. Dit zijn zaken op het gebied van monitoring en verkenningen, beleid en kaderstelling, bijdragen aan programma's en projecten en zogenaamde autonome taken. Kenmerkend voor de sector Ontwikkeling is het combineren van beleid én geld, van rekenen én tekenen, van initiëren én uitvoeren (*Inrichtingsplan Dienst A*, mei 2007. p.13).

### **4.3.1 Dienstverlener**

In haar boek 'Excuses voor het ongemak' schrijft Marja Gastelaars (2006) over de vele consequenties, voor de uitvoerenden, klanten en andere betrokkenen, van het klantgericht organiseren in en rond dienstverlenende organisaties. Er zijn natuurlijk veel verschillende dienstverleners, maar één aspect hebben ze allemaal gemeen, het draait altijd om mensenwerk; '*Werk ván mensen én werken aan, met of voor mensen*' (Gastelaars, 2006. p.25). In haar eerste hoofdstuk 'Dienstverleners onder druk' geeft Gastelaars een typologie om deze verschillen te duiden. Ze onderscheidt zes typen dienstverleners: massadienstverleners, selectiebureaucratieën, professionele dienstverleners, individuele dienstverleners, zorgarrangementen en vrijwillige verenigingen (zie afbeelding 9).

typen kenmerken	I massadienst- verlening	II selectie- bureaucratie	III professionele dienstver- lening	IV individuele dienstver- lening	V zorg- arrangement	VI vrijwillige vereniging
kernwaarden	effectiviteit en efficiency en/of omzet en rendement	rechtsgelijk- heid en rechtszeker- heid, rechtvaardig- heid	professionele kwaliteit	zelfbeschik- king klant, weder- zijds vertrou- wen en gedeelde verantwoor- delijkheid	continuïteit van zorg (7x24u)	betrokken- heid bij de missie of bij datgene waar de organisatie voor staat
kerntaak (core business)	leveren op standaard basis (kortstondige encounter)	algemene regels toe- passen op individuele gevallen	iets 'creëren' of 'ingrijpen' op professi- onele grond- slag	onderhande- len en copro- ductie met de klant (relationship)	zorg verle- nen/ zorg om de zorg/ toezicht	onderhoud van de collec- tieve betrok- kenheid leden
uitvoerenden	radertjes in de machine	verantwoor- delijke bureaucraten	professionals	relatiewer- kers	eerstverant- woordelijken	deelnemers als alle an- dere
klanten	anonieme afnemers	rechtheb- bende burgers/ informatie leveranciers	individue- le afnemers/ voorwerp van behandeling (geval)	mede-verant- woordelijke coproducten- ten (partners)	afhankelijke zorgvragers/ mensen met beperkingen/ mensen on- der toezicht	actieve deelnemers/ leden
structurering	machine	hiërarchie	eilanden- structuur	relatienet- werk/ projectstruc- tuur	totale institu- tie of perso- nennetwerk (traditioneel of modern gezin)	informele bindingen (ge- meenschap of anarchie)

Afb. 9 Typologie; Gastelaars (2006. p.24)

In de dagelijkse realiteit gaat het veelal om een samenspel van meerdere dienstverleners, oftewel een mix van verschillende typen. Bij AA gaat het vooral om de combinatie van de professionele dienstverlening, de individuele dienstverlening en de selectiebureaucratie. De klanten zijn namelijk vooral rechthebbende burgers, individuele afnemers en bedrijven. De uitvoerden zijn een combinatie van verantwoordelijke bureaucraten en professionals. Deze drie dienstverleners hebben als kernwaarden: rechtsgelijkheid, rechtzekerheid, rechtvaardigheid, de levering van professionaliteit, zelfbeschikking van de klant en de aanwezigheid van wederzijds vertrouwen en gedeelde verantwoordelijkheid. Veel van deze kenmerken sluiten goed aan bij de kernwaarden van AA (Gemeente X; mei 2007. p.33):

- Professionaliteit en resultaatgerichtheid;
- Klantgerichtheid;
- Samenwerken;
- Zakelijkheid;
- Professionaliteit en deskundigheid;
- Ondernemerschap;
- Gezaghebbendheid;
- Betrouwbaarheid en integriteit.

Vooral de professionele kwaliteit; een kernwaarde van de professionele dienstverlener, sluit zeer goed aan bij de kernwaarden van de dienst. AA wil namelijk een dienst zijn die zich richt op de (ruimtelijke) ontwikkeling van de stad, streeft naar professionaliteit, deskundigheid en resultaten op dit gebied en naar tevreden klanten en medewerkers. Het is een dienst waarvan de burger op aan kan, die betrouwbaar is, zaken tot stand kan brengen en wil behoren tot de beste op het gebied van ruimtelijke ontwikkeling in Nederland (Gemeente X; mei 2007. p.50). De Dienst Cestaat veelal uit mensen met individuele specialistische vakkennis, oftewel professionals. Een kernmerk van professionele dienstverleners is een neiging tot een eilandenstructuur. Deze structuur is te verklaren vanuit het 'beroep' aspect van Parker (2000). Door de verschillende vakgebieden waarin de professionals opereren ontstaan er eilanden. De sector binnen AA waarin deze structuur het meest is te herkennen, is de sector Ontwikkeling. Deze sector bestaat veelal uit professionals van verschillende beleidsvelden (zie afbeelding 9). Het oude DDD was gespecialiseerd op het terrein van vastgoedexploitatie en grondzaken, de oude CCC op de overige vakgebieden. Wanneer twee professionele dienstverleners met ieder hun eigen specialistische vakkennis fuseren en moeten gaan samenwerken, zoals bij de nieuwe dienst AA, is verkokering mogelijk aangezien: *'Kenmerkend voor diezelfde professionals is immers dat ze ook onderling voortdurend strijden over de afbakening van het gebied waar zij hun exclusieve competentie kunnen later gelden'* (Abbott, In: Gastelaars; 2006. p.19). De kans op moeilijk te doorbreken cultuurverschillen is dus aanwezig.

## 5. Onderzoeksresultaten en analyse

In dit hoofdstuk presenteer ik eerst mijn bevindingen alvorens ik deze koppel aan het theoretisch kader. Hiervoor maak ik gebruik van een aantal thema's die gedurende het onderzoek een grote rol zijn gaan spelen:

- Fusie-ervaringen;
- Stappen ter bevordering van de onderlinge samenwerking en communicatie;
- Invloed fusie op werkomgeving en werkzaamheden;
- Identificatie;
- Weerstand.

Bij elk thema geef ik eerst de essentie van mijn bevindingen weer. Deze illustreer en ondersteun ik met citaten uit de vierentwintig interviews en de notities van gebeurtenissen tijdens mijn aanwezigheid in de organisatie, zoals het bijwonen van bijeenkomsten en vergaderingen. Hierbij maak ik ook gebruik van de resultaten van een fusie-evaluatie van de dienst (Gemeente X, mei 2008). Deze evaluatie is uitgevoerd door mijn interne scriptiebegeleidster. Als laatste worden de bevindingen per thema geanalyseerd met behulp van de literatuur.

### 5.1. Fusie-ervaringen

Met de komst van de nieuwe dienst zijn er in de structuur, strategie en cultuur van de organisatie zaken veranderd. Sommige afdelingen zijn hetzelfde gebleven, een aantal zijn opgesplitst en weer andere afdelingen zijn groter of kleiner geworden. Hetzelfde geldt voor de werkzaamheden en de werkomgeving van de werknemers van AA, hetgeen aan bod komt in paragraaf 5.3.

Om te achterhalen hoe de medewerkers en leidinggevenden de fusie hebben ervaren, heb ik hen tijdens de interviews vooral zelf aan het woord gelaten en naar ze geluisterd. Voor de presentatie van de bevindingen van dit thema maak ik een onderscheid tussen leidinggevenden en medewerkers en het onderscheid van 'herkomst': ex CCC of ex DDD.

#### 5.1.1 De focus op structuur

De nieuwe structuur levert een duidelijke tweedeling op tussen leidinggevenden en medewerkers binnen AA. Een groot verschil in mening ligt in de invloed die de fusie heeft gehad op de werkdruk en op het tot stand komen van de huidige structuur. Mijn bevindingen over de werkdruk bespreek ik tijdens het thema 'werkzaamheden' (zie § 5.3), ofschoon het een onderwerp is dat veel leidinggevenden aanhalen als ik vraag naar hun fusie-ervaring.

Volgens de leidinggevenden heeft, tijdens het fusieproces, de focus te lang gelegen op het bedenken van een goede structuur met bijpassend organogram. Hierdoor zijn de culturele aspecten pas in een later stadium opgepakt.

*'Wij zijn te veel in de klassieke fout gestapt door met name ons vanwege tijdsdruk ons te laten leiden door het harken. Dat je echt gaat kijken naar schema's van hoe moet die organisatie eruit*

*zien, en hoe en wat moet ik fuseren? Terwijl de meeste veranderingstrajecten vaker, hoe langer ik werk hoe meer ik daarvan overtuigd ben, op het gedragsniveau zitten.'* (ex-DDD Leidinggevende)

*'Wat er gebeurd is? We hebben ons te veel op structuur gericht, te veel tijdsdruk gehad, waardoor we een aantal dingen niet hebben kunnen oppakken, die we dus nu moeten oppakken.'* (ex CCC Leidinggevende)

De nieuwe structuur van de fusie had het voornemen dat er een platte organisatiestructuur zou komen (Gemeente X; september 2006). In de huidige situatie blijkt dit voornemen niet te zijn uitgekomen. Er is, vergeleken met de oude diensten, zelfs een managementlaag bijgekomen. Veel geïnterviewde medewerkers zijn hier niet over te spreken. Vooral de OR-leden kunnen zich erg kwaad maken hierover. Tijdens één van de observaties van een OR-vergadering kwam dit punt ter sprake. Later heb ik een OR-lid hiermee geconfronteerd tijdens een interview:

*'Wij hadden voorgesteld dat de sectormanager ook de teamleiders kunnen aansturen, dat je eigenlijk dan een soort directieteam hebt van een man of 5 en dan heb je een directie die de teamleider direct aanstuurt en dan had je de laag van de afdelingshoofden eruit kunnen halen. Dit is op zich ook een her en der een model wat in de ene situatie succesvol is en in de andere niet. Maar dat voldoet in ieder geval wel meer aan de eis van een platte organisatie dan dit.'* (ex-CCC Medewerker)

Te lang heeft dus de nadruk gelegen op de 'harde kant' van de organisatieverandering (Caluwé e.a. 2002); de inrichting van de dienst, het organogram, het beleid en andere formele zaken. Hierdoor is de 'zachte kant', de culturele aspecten, ondergesneeuwd en pas in een later stadium opgepakt.

Dit roept het spanningsveld 'bovenstroom versus onderstroom' op (van Es, 2008) waarbij leidinggevend en in veranderingstrajecten zich in de bovenstroom begeven en vooral oog hebben voor de structurele zaken van de verandering. Enkel alleen met het bedenken en invoeren van een nieuwe structuur kom je niet ver. De nieuwe structuur moet geaccepteerd worden door de werknemers. Dit acceptatieproces moet worden georganiseerd en gemanaged. Hierbij is van belang om de vertegenwoordigers van de medewerkers; de OR, goed te informeren. De OR is een belangrijke speler, ook als het gaat om acceptatie. Naast acceptatie moeten de werknemers ondersteund worden om anders te gaan denken en handelen. Dit is een proces dat zich afspeelt in de onderstroom van de organisatie. Er moeten nieuwe onderliggende basisveronderstellingen komen. Volgens van Gils (2008, p.98) stimuleren of blokkeren emoties de bereidheid om te veranderen. Op deze emoties moet worden ingespeeld om een verandering ook aan de 'zachte kant' te laten slagen, zoals bovenstaand ex-DDD leidinggevende bevestigt. Want zoals van Es aangeeft, hoort een organisatie tijdens een verandering thuis in de onderstroom en niet in de bovenstroom (2008).

### 5.1.2 Fusie-reden

Een ander onderwerp dat veel ter sprake komt tijdens interviews, wanneer ik de werknemer vraag naar de ervaringen met de fusie, is de reden van de fusie. Medewerkers zeggen vaak dat ze de reden voor de fusie niet weten. Ze weten dat de fusie is opgelegd vanuit het college van B&W, maar de vraag is waarom. Leidinggevendenden geven aan dat ze hiervan wel op de hoogte zijn en weten wat de fusie reden is, hetgeen niet wil zeggen dat ze achter de reden van de fusie staan. Veel medewerkers en leidinggevendenden zijn van mening dat er geen of slechts een gebrekkige probleemanalyse is.

*'Wat ik miste was een probleemanalyse met wat is nou de redenen voor de fusie, welke uitgangspunten zijn er?. Sommige punten waren begrijpelijk maar niet alle punten waren voor iedereen begrijpelijk.'* (ex-DDD Medewerker)

*'Ik denk dat het hele traject onvoldoende goed geformuleerd is wat nou eigenlijk het grote probleem was. Beter gezegd er was geen gedeelde probleemanalyse.'* (ex-CCC Leidinggevende)

Ter ondersteuning heb ik het evaluatierapport over de fusie geraadpleegd. Op de vraag *'Is de opdracht en doelstelling van de fusie en reorganisatie achteraf duidelijk?'* werd in 10% van de antwoorden aangegeven dat het onvoldoende duidelijk was. 45% gaf matig als antwoord. Hieruit blijkt dat de opdracht en doelstelling van de fusie voor de meerderheid achteraf niet helemaal duidelijk is.

Om te weten te komen of er een tweedeling is in de ervaring tussen 'ex'-CCC en 'ex'-DDD werknemers heb ik gekeken naar de antwoorden van de interviews. Deze bevestigt dat de medewerkers, zowel ex-DDD als ex-CCC, de reden voor de fusie niet weten. Voor alle geïnterviewde leidinggevendenden, zowel ex-DDD als ex-CCC, is daarentegen de opdracht en doelstelling wel helder.

*'Wat volgens mij de redenen zijn voor de fusie? Dat weet ik niet want het probleem is niet geanalyseerd. Nou ja, dat het natuurlijk moest vanuit de politiek.'* (ex-DDD Medewerker)

*'Er is weinig informatie verschaft over de fusie en de onduidelijkheid over de reden is nooit opgehelderd.'* (ex-CCC Medewerker)

*'Nou ik ben nooit een grote voorstander van de fusie geweest, maar de reden was duidelijk; dat is samenwerking. Maar in mijn theorie hoef je daar geen organisatie voor te veranderen als het gaat om het creëren van een nieuwe manier van samenwerken.'* (ex-DDD Leidinggevende)



*'Waarom die fusie moest plaatsvinden? Daar is geen twijfel over, want er is gewoon een opdracht uitgegaan van het B&W; we gaan fuseren, punt en dat moet efficiënt gaan gebeuren.'* (ex-CCC Leidinggevende)

Als het de fusiereden betreft is er een duidelijke tweedeling tussen medewerkers en leidinggevend. Beide groepen hebben andere denkbeelden over de fusiereden. Eigenlijk kan er worden gesproken van twee grote subgroepen, volgens het differentiatieperspectief van Martin (2003). Natuurlijk denken niet alle medewerkers en alle leidinggevende precies hetzelfde, maar ze vinden gehoor binnen hun groep en ruimte voor persoonlijke ontwikkeling. Leidinggevend mogen 'meebeslissen', 'meedoen' en 'zelf doen' (Heller In: van Gils; 2003) over de organisatiestrategieën en structuren. Hierdoor is het niet verwonderlijk dat de fusiereden duidelijker is onder de leidinggevend. Zij sturen namelijk directief de bovenstroom van de dienst aan (van Es; 2008). Ook beschikken ze eerder over de informatie, maar daar kom ik in paragraaf 5.2 op terug.

Een onderwerp waarover de meningen uiteen lopen, als het gaat om de fusie-ervaring, is het verschil van ervaring en visie op het fusieproces. Dit onderwerp is alleen aanbod gekomen tijdens de interviews met de leidinggevend. Ik doe dan ook geen uitspraken over hoe de medewerkers hier over denken. Het DDD was de dienst met 159,1 FTE's en de CCC de dienst met 483,77 FTE's. Het DDD was dus beduidend kleiner. Veel leidinggevend van het voormalig DDD hebben het hele proces ervaren als een overname en niet als een fusie. Zelf spreken ze hier ook wel over het 'Calimero-effect'. Het citaat van een externe geïnterviewde typeert de sfeer die er heerst binnen de dienst:

*'Als ik kijk naar het DDD, dan had ik altijd het idee van die mensen zijn sterk verzuurd. Het was calimero-achtig, we zijn overgenomen en in de zin van we worden niet serieus genomen.'*  
(Externe)

Er is hier sprake van het fragmentatieperspectief van Martin (2003). Het machtsgevoel speelt hier duidelijk een rol. De leidinggevend van het oud DDD hebben het gevoel dat ze worden opgeslokt door de grotere CCC. Ze zijn bang hun invloed, bevoegdheden en gezag te verliezen. Ook het differentiatieperspectief is in dit thema te herkennen. Er kan namelijk worden gesproken van twee subgroepen binnen de leidinggevend, namelijk de oud CCC en de oud DDD leidinggevend. Ieder vind consensus binnen zijn eigen oorspronkelijke groep. Natuurlijk is dit 'Calimero-effect' waar ze over spreken geen onbekend fenomeen in de fusiewereld. Vaak heeft de kleinere speler (groep) het gevoel van een overname, zoals ook bij deze fusie.

### **5.1.3 Verwachte resultaten en meerwaarde van de fusie**

Anders dan eerder genoemde onderwerpen zorgen de volgende twee thema's voor overeenstemming onder de leidinggevend en medewerkers. Zowel de resultaten als de meerwaarde van de fusie moeten zich nog bewijzen. De werknemers vinden dat er nog niet

gesproken kan worden van resultaten, omdat de fusie voor hun gevoel nog niet ten einde is gekomen. Er zijn nog steeds werknemers die overplaatsbaar zijn en de organisatiestructuur ligt eveneens nog niet definitief vast (zie §4.3). Wel zijn de werknemers het er over eens dat de samenwerking en de integrale werkwijze een mooi streven zijn voor de dienst.

*'Wat ik zelf als voordeel ervaar is toch dat belangrijke vakdisciplines dicht bij elkaar zitten. Je kunt elkaar veel makkelijker vinden. En een voordeel is de integrale verantwoordelijkheid binnen je gebied. Je weet precies wat er speelt en je kunt daarmee aanzienlijk meer bereiken in je eigen wijk.'* (ex-DDD Medewerker)

*'De meerwaarde van de fusie zou moeten zijn dat er meer wordt samengewerkt en dat iedereen efficiënter werkt, dat de Dienst A tot stand komt op basis van een heldere vastgoed en grondpositie.'* (ex-CCC Medewerker)

*'De positieve dingen zijn dat als je in die projecten zit, dat daar het tekenen en het rekenen bij elkaar zitten en dat er integraal gewerkt wordt.'* (ex-DDD Leidinggevende)

*'De meerwaarde is dat ze met elkaar spreken, dat ze met elkaar werken en dat ze van elkaars standpunten op de hoogte zijn. Want de CCC-ers moeten resultaatgerichter worden en de DDD mensen moeten een iets bredere kijk hebben dan alleen geld.'* (ex-CCC Leidinggevende)

Het gevoel dat er heerst onder de werknemers van AA sluit goed aan op het gedachtegoed van van Gils (2003) en Gratton (2001). Beide benadrukken dat veranderen tijd kost. Zodra de fusie een feit is, kunnen de resultaten en meerwaarden nog niet bekend zijn. Opbrengsten van een fusie bewijzen zich vaak in de loop van de tijd. De werknemers kunnen dus nog geen uitspraken doen over het resultaat. Een opvallend punt vind ik dat er een overeenstemming is over de verwachte opbrengsten van de fusie (betere samenwerking en integrale werkwijze). Zowel leidinggevend en als medewerkers denken hier hetzelfde over. Aangezien deze opbrengsten belangrijk zijn voor de dienst, sturen de leidinggevend en aan op deze aspecten. Ze zullen wellicht proberen dit als 'gewenste cultuur' op te dragen (Martin; 2003).

## **5.2 Stappen ter bevordering van de onderlinge samenwerking en communicatie**

Een belangrijke strategie om medewerkers bij een fusie te betrekken is het communiceren van de juiste informatie (van Gils, 2003). Dit gegeven, en de ondernomen stappen ter bevordering van de onderlinge samenwerking en communicatie staan centraal bij dit thema. Op beide flanken, zowel inhoud als frequentie, is er geen overeenstemming tussen medewerkers en leidinggevend en van AA.

### 5.2.1 Communicatie

Uit de interviews blijkt dat er een verschil is in de ervaring van de fusie tussen de medewerkers en de leidinggevenden. Ik kan niet zeggen dat medewerkers er over het algemeen positiever of negatiever tegenover staan dan leidinggevenden. Wat mij wel is opgevallen is het verschil van mening over de communicatie. Medewerkers zeggen dat de communicatie tijdens het fusieproces vaak te abstract en te vaag was en de leidinggevenden daarentegen tevreden zijn over de inhoud van de communicatie.

*'Eigenlijk is iedereen nieuwsgierig van wat gaat er nou veranderen? Hoe gaat die organisatie eruit zie?, Wie gaat mijn baas worden? En wat wordt mijn rol? Nou daar is pas in het laatste traject een beetje over gesproken, dus in het begin gaat het heel erg over algemeenheden.'* (ex-DDD Medewerker)

*Er werd wel genoeg informatie versterkt aan de medewerkers. Elke keer kwam er een nieuwsbrief of informatie op het Intranet met de belangrijkste punten over de vorderingen en ontwikkelingen. Ook konden ze altijd bij mij binnen lopen als informatie niet duidelijk was. Maar dat deden ze bijna nooit.* (ex –CCC Leidinggevende)

Anders liggen de meningen over de frequentie van de communicatie. Leidinggevenden vinden dat er ruim voldoende en met genoeg regelmaat is gecommuniceerd. Terwijl de medewerkers veelal het gevoel hebben dat er weinig communicatie gedurende de fusie is geweest of dat ze van deze communicatie maar weinig hebben meegekregen.

Om na te gaan wat er allemaal is gecommuniceerd over de fusie heb ik gesproken met verschillende leidinggevenden en medewerkers die in de communicatie van de fusie een belangrijke rol hadden. Volgens deze respondenten is er veel tijd en moeite in de communicatie gestoken. Er zijn bijeenkomsten georganiseerd voor de gehele dienst en voor de leidinggevenden apart. Er is een intranet-site gekomen, een digitale nieuwsbrief gericht op het fusieproces (één keer in de twee weken), er zijn workshops, inloopspreekuren en een vragen-'bank' georganiseerd en champagnemomenten geweest waar de inzet van een werknemer werd gevierd, en nog veel meer. Voor de realisatie van deze initiatieven was er een budget ter beschikking gesteld.

*'Als ik nu achteraf terugkijk denk ik, zijn er wel wat dingen gebeurd rondom de communicatie, maar dat is meer omdat we nu in een volgende fasen zitten en een nieuwe stap maken, waardoor je terugkijkt. Maar als ik kijk naar die momenten in het proces, waarin voor medewerkers duidelijk zou moeten zijn gemaakt van: oké dit is nu wat wij van je verwachten, we gaan nu kijken hoe we deze structuur gaan oppakken, we gaan kijken hoe. Ja dan vraag ik het me af, ik vraag het me af. Het moet wel, het kan haast niet anders, maar zichtbaar en helder is het bij mij niet geweest.'* (ex-DDD Medewerker)

*'Wat we willen is verbinden via een Top 50, het intranet, een VeranderAtelier, medewerkers bereiken, een dienst managementteam vormen, een afdelingsmanagement vormen en hele gerichte communicatiemomenten, champagnemomenten, belonen en dat soort zaken.'* (ex-CCC Leidinggevende)

Ter bevordering van de beeldvorming (van Gils; 2003) is het van belang dat medewerkers op de hoogte worden gesteld van de ontwikkelingen en van hetgeen de fusie concreet voor hen betekent. Hieronder twee citaten van medewerkers over hun beleving van de informatie:

*'Ik had heel graag wat concreter willen weten wat er praktisch nodig was.'* (ex-DDD Medewerker)

*'Ja het is heel lang onduidelijk geweest en heel lang is ook gezegd we blijven bij elkaar en er verandert niet zoveel en toen ineens was het verhaal vrij plotseling en vrij anders dan dat iedereen dacht. Dat was toen ook het verhaal, de situatie. Toen was het ook eigenlijk al overal er doorheen. En ik denk dat dat wel mensen in de weestand heeft gebracht.'* (ex-CCC Leidinggevende)

Hieruit blijkt dat de medewerkers niet tevreden zijn over de verstrekte informatie.

De tweede communicatiefunctie; acceptatie (van Gils; 2003), is ook te herkennen bij AA. Aangezien voor maar weinig werknemers de werksituatie veranderd is, zijn ze gewoon op oude voet verder gegaan met hun werk. Voor degene bij wie de situatie is veranderd, is het soms wel lastig dit te accepteren. De meeste veranderingen in de werksituatie zijn terug te vinden bij de ex-DDD medewerkers. Afgezien van het enorme verschil in grootte van de dienst, hebben ze ook vaker te maken met nieuwe collega's. Of de medewerkers van het voormalige DDD meer veranderingen in werkzaamheden of functie hebben gehad dan de medewerkers van de CCC is niet duidelijk. Wel geven oud DDD medewerkers tijdens de interviews aan dat ze bij het 'kleine' DDD vaak meer ruimte kregen voor eigen inbreng en initiatieven, zoals ook onderstaande medewerker aangeeft:

*'Ik denk dat hier toch ook wel met name mensen rondlopen die echt zoiets hebben van ja we zijn eigenlijk in een mindere positie terecht gekomen door de fusie; echt heel uitvoerend op het gebied van je takenpakket en je doorgroeimogelijkheden. En dat is toch wel iets wat mensen best wel raakt ja.'* (ex-DDD Medewerker)

De meeste werknemers hebben zich bij de situatie 'neergelegd' en deze geaccepteerd. Volgens sommige medewerkers komt enkel acceptatie niet alleen vanzelf, maar moet dit ook vanuit het management worden gestimuleerd. Het management moet bijeenkomsten en activiteiten organiseren ter verduidelijking en opheldering van de situatie. Een medewerker komt hieronder zelf met een idee:

*'Eigenlijk zou het dan voor ons hier heel fijn zijn om eens een keer een rondje te maken in de dienst. Zo van wie zit waar en wat doen jullie, in plaats van alleen maar opeens zijn jullie deel van Dienst A net als wij.'* (ex-CCC Medewerker)

Dit neemt niet weg dat er veel communicatiemomenten zijn georganiseerd vanuit het management. Alleen klaarblijkelijk hebben deze niet de aandacht van de medewerkers getrokken. De leidinggevenden hebben dit anders ervaren, voor hen (het middenmanagement) zijn regelmatig workshops georganiseerd. Deze workshops hadden echter voor velen een ander karakter dan verwacht. Achteraf kregen zij vaak het gevoel dat er niet naar hen werd geluisterd. Althans, dat er niets werd gedaan met de input die zij leverden. Ook geven de geïnterviewde leidinggevenden uit het middenmanagement aan dat discussies vaak zijn afgekapt op het moment dat het er echt toe deed.

*We moeten het hebben over onze doelen, onze taken, wat moeten we doen en wat hebben we daar voor nodig? Die discussies zijn ook wel gevoerd tijdens de workshops. En die hebben we ook wel gedeeltelijk op papier gehad, maar vervolgens is er niets mee gedaan en hoorden we er nooit meer iets van .... We werden gewoon niet serieus genomen. Ik noem dat nou de doe-alsof-bijeenkomsten.'* (ex-DDD Leidinggevende)

Bij deze workshops konden leidinggevenden hun zegje doen, meedenken en meebeslissen (Heller In: van Gils; 2003) over de vormgeving en inrichting van de nieuwe dienst. Uiteindelijk houden ze er een dubbel gevoel aan over. Ze hebben het idee dat hen tijdens deze bijeenkomsten enkel informatie is verstrekt. Meedenken mochten ze wel, maar ze hebben het gevoel dat ze niet serieus werden genomen. Volgens Gratton (2001) zoeken wij altijd naar zingeving, maar bij deze bijeenkomsten hebben de meeste leidinggevenden geen overeenstemming in normen en waarden ervaren. Emoties zijn hier een grote rol gaan spelen. De leidinggevenden uit het middenmanagement voelden zich niet gewenst en gewaardeerd (Gratton; 2000. p.99). Hierdoor konden een aantal deelnemers geen motivatie en bereidheid meer opbrengen om te veranderen (van Es; 2008).

Volgens de meeste werknemers ontbreekt de informatie en communicatie over het 'gewenste' gedrag dat nodig is om de verandering in het huidige gedrag te realiseren. Hier gaat het om de laatste communicatiefunctie; instructie (van Gils; 2003). Veel zaken aangaande de verwachte werkhouding, de werkzaamheden en de verantwoordelijkheden zijn onduidelijk. Dit leidt er toe dat de werknemers op zoek gaan naar zekerheden. Ze houden zich vaak uit gemak, vast aan hun oude werkwijze en gewoontes. Dit geldt zowel voor de medewerkers als de leidinggevenden. Ik kom hier in paragraaf 5.3.3 op terug.

*'Ik ga gewoon mijn eigen gang en dat is niet andere dan voor de fusie.'* (ex-CCC Medewerker)

*'Bij de projecten vallen we nog maar even terug op de oude manier. Dat betekent dat ik tot de dag van vandaag nog mijn handtekening zet onder bepaalde opdrachten. Maar die rol is niet meer voor mij, alleen iemand anders zet zijn handtekening niet.'* (ex-DDD Leidinggevende)

### **5.2.2 Participatie en betrokkenheid**

Zowel medewerkers als leidinggevenden komen met enige regelmaat niet naar bijeenkomsten. De reden hiervoor blijkt elke keer te liggen in het feit dat men het te druk heeft met hun 'gewone' werk en of meerwaarde hecht aan operationele belangen dan aan de vele bijeenkomsten en vergaderingen.

Medewerkers vinden dat er niet voldoende gecommuniceerd is tijdens de fusie. Hierdoor voelen ze zich vaak niet betrokken bij het geheel. Op de vraag *'In welke mate zijn de medewerkers in de gelegenheid gesteld om betrokken te zijn bij het fusieproces?'* antwoordt maar liefst 54% matig en 22% geeft een onvoldoende. Van de leidinggevenden daarentegen is er maar 9% die vindt dat ze in onvoldoende mate hierbij betrokken zijn.

Op mijn vraag: *'Heb je zelf stappen ondernomen om die samenwerking te verbeteren?'* gaf een medewerker tijdens een interview het volgende antwoord:

*'Nee, nee dat vind ik ook niet aan mij. Nou ja kijk, als het om inhoud gaat en ik beschikking heb over mijn lijntjes, dan werkt het gewoon. En als het niet werkt dan trek ik wel aan de bel bij een leidinggevende, maar dat gebeurt sporadisch. Maar nee, ik vind niet dat ik de aangewezen persoon ben om daar iets mee te doen.'* (ex-CCC Medewerker)

Een leidinggevende geeft de volgende reactie:

*'Er zijn een heleboel mensen die de neiging hebben om te zeggen: dit is mijn verantwoordelijkheid niet, of dit hoort niet bij mij. Dit heeft tot gevolg dat er te weinig beweging is.'* (ex-CCC Leidinggevende)

Volgens de leidinggevenden zijn er wel voldoende stappen ondernomen om de medewerkers te betrekken, maar was er te weinig animo onder medewerkers om deel te nemen aan bijeenkomsten en dergelijke.

*'In het begin hebben we misschien wel te veel ruimte gegeven om mensen erbij te betrekken, terwijl dat niet altijd zo werd ervaren, dat was wel bijzonder. Terwijl er heel veel workshops zijn georganiseerd om mensen erbij te betrekken en om mee te denken over de fusie en zo.'* (ex-CCC Leidinggevende)

Eén van de groots opgezette acties is het oprichten van het VeranderAtelier. Bij het VeranderAtelier kunnen alle werknemers zelf met initiatieven komen die betrekking hebben op

een betere onderlinge samenwerking en het vormen van de nieuwe dienst. Het VeranderAtelier is dus een plek vóór de werknemers en op initiatief van of dóór de werknemers. Helaas is dit tot nu toe nog niet van de grond gekomen. Men moet hier op vrijwillige basis aan meewerken. Dit blijkt toch een 'bottle-neck' te zijn. Mensen hebben het namelijk druk met hun dagelijks werk en dus te weinig tijd om nog deel te nemen aan 'extra' activiteiten. Zo vertelde een leidinggevende mij dat er een uitje georganiseerd was en dat er vanwege de 'vele' aanmeldingen een grote bus was gehuurd. Vervolgens bleven de afmeldingen binnen stromen. Uiteindelijk zijn er van de 80 aanmeldingen 9 mensen overgebleven.

*'Het punt is, het werk gaat gewoon door en we willen wel en soms doet ook iemand wel een poging en dan ja heb ik zo' n berg op mijn bureau liggen en die wordt niet minder.'* (ex-CCC Leidinggevende)

Ik heb tijdens in mijn onderzoek geconstateerd dat het niet alleen de medewerkers zijn die niet deelnemen aan georganiseerde bijeenkomsten. Ook de leidinggevenden zelf zijn lang niet altijd allemaal aanwezig. Dit terwijl er voor de leidinggevenden apart workshops, Top 50 bijeenkomsten en heidagen zijn georganiseerd.

Een voorbeeld van de lage opkomsten zijn de Top 50 bijeenkomsten. Dit zijn bijeenkomsten voor alle leidinggevenden, 50 in totaal, die één keer in de drie weken zijn georganiseerd en een verplicht karakter hadden. Deze bijeenkomsten gingen met enige regelmaat niet door. Redenen die werden aangedragen waren dezelfde als bij de medewerkers: we hebben geen tijd, er is een te hoge werkdruk en of er zijn andere prioriteiten. De keer dat ik heb geobserveerd bij een Top 50 bijeenkomst waren er slechts 20 van de 50 leidinggevenden aanwezig. Volgens een aantal geïnterviewde leidinggevenden zorgt het verplichte karakter van de bijeenkomsten ervoor dat mensen niet komen en dat ze zoeken naar uitvluchten. Maar ook bij de vrijwillige bijeenkomsten die georganiseerd zijn waren lang niet alle leidinggevenden aanwezig.

*'Wij hebben allemaal drukke agenda's en je moet wel wat bieden wil je mensen trekken. Je moet echt ontzettend veel moeite doen om mensen ergens warm voor te krijgen en daar tijd voor vrij te plannen. Dus dat gaat ontzettend moeilijk want we hebben het allemaal ontzettend druk.'* (ex-CCC Leidinggevende)

Inmiddels is er een andere invulling gegeven aan deze Top 50 bijeenkomsten. Niet alleen de naam is veranderd in Management & Meeting (M&M), maar ook het verplichte karakter is gewijzigd voor een vrijblijvende aard en de frequentie is verhoogd naar één uur per week. De M&M bijeenkomsten hebben nu het karakter van een 'zeepkist'-bijeenkomst gekregen waar de medewerkers hun initiatieven kunnen tonen aan de leidinggevenden. De animo hiervoor vanuit de medewerkers is ontzettend groot en ook het enthousiasme en de deelname van de leidinggevenden blijft toe nemen.

Volgens van Gils is participatie: *'een kernbegrip in het verminderen van de weerstand, het vergroten van commitment en het verhogen van de veranderingsbereidheid'* (2003, p.41). Het is echter juist het gebrek aan participatie<sup>3</sup> dat in de gehele dienst AA een 'probleem' is. Werknemers komen niet opdagen en nemen geen deel aan bijeenkomsten. Van Gils omschrijft in haar communicatiememo dat: *'Hoe meer u medewerkers bij een verandering betreft, hoe meer begrip ze ervoor opbrengen en hoe minder ze het idee hebben dat de verandering door anderen wordt opgelegd. Het vergroot het draagvlak voor verandering'* (2003, p.43). Haar advies is om ernaar te streven, medewerkers zoveel mogelijk te laten 'meedoen' (zie afb. 5) in het veranderingstraject. Het proces van besluitvorming speelt zich af in de bovenstroom van de organisatie, onder de leidinggevendenden (van Es; 2008). Binnen AA zijn de mensen die hebben mogen 'meebeslissen', 'meedoen' en 'zelf doen' (Heller In: van Gils; 2003) op twee handen te tellen. De medewerkers zijn zich ook bewust dat de besluiten worden genomen door de top van hun dienst en begrijpen dat ze niet altijd en overal bij betrokken kunnen worden. De medewerkers hebben maar in kleine mate mogen meedenken; selectief werden er medewerkers uitgenodigd om te sparren en of deel te nemen aan workshops. Echter de meeste medewerkers zijn alleen geïnformeerd, wat in de beleving van sommige medewerkers zelfs minimaal is gebeurd ('meeweten' en 'niets weten'). Volgens het weerstandparticipatiemodel (zie afb. 6) geeft dit aan dat de te verwachte weerstand groot moet zijn geweest.

*'Nou het heeft dus zo lang geduurd; van een vaag verhaal naar een steeds concreter verhaal. Toen uiteindelijk het concrete verhaal er was, dus toen het bleek dat het opgedeeld zou worden, ja dat was gewoon al een feit op dat moment eigenlijk. Het was niet iets waar je inspraak op had. En dat begrijp ik ook allemaal wel, maar je merkt wel dat er toch heel veel, dat het veel weerstand heeft gegeven.'* (Ex-CCC Medewerker)

Daarnaast is het belangrijk dat je als organisatie de werknemers iets te bieden hebt, zoals de leidinggevende hierboven benadrukt. De mensen moeten er het nut en de noodzaak van inzien. Dit gedachtegoed sluit aan bij de theorie van Gratton (2001). Volgens Gratton 'zoeken we naar zingeving'. Dit komt er op neer dat mensen ergens een diepere waarde van moeten inzien voordat ze hier ook naar handelen (2001, p.33). Binnen AA ervaart een deel van de werknemers dit duidelijk niet. Zij zien het nut niet in van de georganiseerde activiteiten ter bevordering van de onderlinge samenwerking en communicatie. Een georganiseerde cultuurbijeenkomst voor alle werknemers van de hele dienst is zelfs niet doorgegaan omdat het animo te laag was. Echter blijken ze wel behoefte te hebben aan informatie, maar dan op een andere manier verstrekt.

Er zijn ook initiatieven die succes hebben behaald. Het gebiedsteam is hier een voorbeeld van. Hieronder bespreek ik wat dit gebiedsteam inhoud en hoe de werknemers op dit initiatief reageren.

---

<sup>3</sup> Het deelhebben in iets (van Dale; 2008)



### 5.2.3 Gebiedsteam

Het gebiedsteam is een heel duidelijk voorbeeld van een stap die het management heeft ondernomen ter bevordering van de onderlinge samenwerking en communicatie. Het is een blijvende stap, in die zin dat, het een concept is dat vastligt in de nieuwe werkstructuur. Eveneens is het een goed voorbeeld van integraal werken. Elk gebiedsteam is verantwoordelijk voor de ruimtelijke ontwikkeling van een bepaald stadsdeel in Stad X. In ieder team zit een afgevaardigde van elke vakdiscipline, waardoor het rekenen en het tekenen, de kenmerken van de twee oude diensten, weer samen wordt gebracht. Één keer in de twee weken komt het gebiedsteam samen. De deelnemers zijn daar verplicht om samen te werken en na te denken over verschillende projecten in hun gebied.

Echter in de beginfasen van de bijeenkomsten was de participatie een hekel punt. Er was een tekort aan medewerkers van een bepaald vakgebied, een bepaalde afdeling. Hierdoor konden niet alle gebiedsteams optimaal functioneren. Het gaat hier om een afdeling van het oude DDD. Tijdens de fusie zijn hier veel adviseurs weggegaan en de vacatures werden moeizaam ingevuld. Na een haperende start is de opkomst momenteel goed, evenals de betrokkenheid. De zaken die tijdens deze teambespreking aan de orde komen, zijn een belangrijk onderdeel van de taak van de medewerkers. Hierdoor kunnen zij niet onder deze teambesprekingen uit en moeten ze komen. Ze hebben de informatie van deze bijeenkomsten nodig om hun werkzaamheden uit te voeren. Wanneer werknemers het nut inzien van een activiteit (Gratton; 2001), participeren ze wel, zoals ook al eerder bleek uit de M&M-bijeenkomsten.

Uit dit voorbeeld blijkt hoe gefocust de meeste werknemers zijn op hun eigen taak. Deze taak willen ze goed doen. Die focus op de eigen taak en het eigen functioneren is een kernmerk van professionals. Ze proberen op basis van een professionele grondslag hun zaken te regelen en behartigen (Gastelaars; 2006). Dit aspect kan gekoppeld worden aan het 'beroep' aspect van Parker. Echter toont dit voorbeeld geen onderlinge strijd tussen de vakgebieden ('wij' van vakgebied 'x' en 'zij' van vakgebied 'y') en de oude diensten middels het rekenen en tekenen, want ze moeten samenwerken om goede resultaten te boeken. In dit geval is het eerder een strijd tussen verschillende gebiedsteams.

### 5.2.4 Management Development Traject

Het Management Development Traject (MDT) is een andere stap ter bevordering van de samenwerking en communicatie.

Uit de interviews komt dit nadrukkelijk naar voren dat veel medewerkers vinden dat een leidinggevende een voorbeeldfunctie moet aannemen. De leidinggevendenden sluiten zich hier bij aan. Echter constateer ik bij sommigen en geven ze zelf ook aan dat ze niet weten wat hun rol precies is of hoe ze deze moeten vertolken.

*'De binding moet met name via het management komen. Het is de manager die moet verbinden, daar kun je niet alleen communicatie-tools voor inzetten.'* (ex-CCC Medewerker)

*'Ik denk dat het één van de opgaven is om de rol goed te formuleren. Dat is namelijk niet van de ene op de andere dag geregeld. Je kunt niet mensen de ene dag teamleider en de andere dag gebiedsmanager noemen en dan ook nog verwachten dat ze hun rol volledig anders kan gaan doen.'* (ex-DDD Leidinggevende)

Veel leidinggevend vinden het moeilijk vinden om zaken uit handen te geven en medewerkers inbreng te geven (van Gils 2003 p.41). Hierdoor pakken ze de zaken vaak zelf op en informeren hun medewerkers hier achteraf pas over.

Het MDT is een traject dat het management gaat inzetten ondernemen ter bewustwording hiervan en ter bevordering van hun voorbeeldfunctie. Deze functie houdt namelijk in dat de leidinggevend een voorbeeld stellen in hun gedrag, in hun manier van samenwerken en communiceren met collega's. Het is mede aan de leidinggevend om de samenwerking te tussen de medewerkers te verbeteren. Hiervoor moeten ze beginnen zich anders op te stellen tegenover elkaar.

*'Ik heb geen signalen, enige individuen daar gelaten, dat het op medewerkers niveau niet goed zit. Eén van de dingen die ik heb ingebracht zijn juist die gesprekken met die managers. Dat het aan ons zelf ligt waarom het niet gaat zoals het moet gaan en waarom het beter kan. Onze laag is volgens mij de verstorende laag in de samenwerking.'* (ex-DDD Leidinggevende)

Het MDT moet er voor gaan zorgen dat de leidinggevend weten hoe zij hun rol moeten vertolken. Zodra zij duidelijkheid hebben over hun positie, functie en taken zullen ze zelfverzekerder overkomen. De leidinggevend weten dan waar ze aan toe zijn en hoe ze zich moeten opstellen tegenover hun medewerkers. Het is belangrijk dat ze zich voortdurend blijven ontwikkelen. Wanneer de leidinggevend stil staan, komt een organisatie minder snel vooruit. De leidinggevend moeten ook meegaan met de tijd om bij te blijven met de jongere garde en op deze manier verdere verdeling tussen jong en oud te voorkomen (Parker; 2000. p.196-199).

De voorbeeldfunctie die de leidinggevend moeten aannemen duidt al op een verandering in hun manier van werken. Dit zal tevens gepaard gaan met veranderingen in hun werkzaamheden. Deze verandering in werkzaamheden komt in onderstaande paragraaf aan bod, evenals de verandering in werkomgeving.

### **5.3 Invloed fusie op werkomgeving en werkzaamheden**

Denkend aan een werkomgeving kan dit letterlijk genomen worden als een fysieke werkplek; de huisvesting, maar ook figuurlijk: de collega's die de omgeving waarin je werkt, vormgeven.

#### **5.3.1 Huisvesting**

Wanneer mensen verhuizen ontstaat vaak het gevoel iets af te sluiten en of het gevoel dat ze aan iets nieuws te beginnen. De verhuizing van de twee oude diensten naar een gezamenlijke

omgeving werd de start van een nieuwe dienst. Hierbij was het bevorderen van de samenwerking van belang (Gemeente X, 2005). De ongeveer 700 werknemers van de dienst AA zitten verspreid over vier gebouwen die zich op loopafstand van elkaar bevinden. Bij de indeling van deze panden is meteen rekening gehouden met de verschillende sectoren, maar ook met het bevorderen van de samenwerking. Zo zijn alle sectoren ondergebracht in een ander pand en zijn de afdeling strategie en het PMB mede ondergebracht in gebouw van de sector Bedrijfsvoering. Alle gebouwen bestaan uit meerdere verdiepingen. Elke verdieping heeft meerdere gangen waardoor de verdiepingen zelf vaak ook nog zijn opgedeeld in verschillende 'afdelingen'.

*'Wat me verbaast is dat veel mensen vaak niet eens weten wie of welke afdelingen er op hun verdieping zitten. Ik merk dit vooral wanneer ik in een ander gebouw moet zijn voor interviews. Aangezien ik lang niet iedereen ken in de organisatie, laat staan dat ik weet waar precies hun werkplek is, vraag ik vaak op de desbetreffende afdeling waar ik persoon x kan vinden. De meeste mensen moeten mij dan het antwoord schuldig blijven. Door de verhuizing zijn er nog veel dingen onduidelijk. Vaak komen er mensen op de stafafdeling, die op zoek zijn naar iemand die er helemaal niet zit. De naambordjes op de deuren kloppen vaak niet en aangezien Outlook of Spuurneus<sup>4</sup> vaak ook tegenstrijdige antwoorden opleveren, kan de zoekende persoon meestal niet geholpen worden.'* (Veldnotitie; Logboek 22 april 2008)

Deze fysieke omgeving maakt samenwerking en communicatie natuurlijk niet makkelijk. Niet alleen de juiste werkplek vinden is 'lastig', ook de telefoonnummers en doorschakelingen kloppen lang niet altijd. Toch ervaren zowel leidinggevendenden als medewerkers de nieuwe huisvesting als een grote vooruitgang.

*'Ja nu zitten we bijna allemaal in één gebouw, de belangrijkste bloedgroepen voor gebiedsontwikkeling zitten hier wel bij elkaar en de andere disciplines zitten allemaal op loopafstand en dat werkt wel gewoon efficiënter.'* (ex-CCC Medewerker)

*'De meerwaarde die ik nu zie is dat we met afdeling x in één gebouw zitten, zonder reorganisatie was dat nooit gebeurd. Wij hebben een intensieve werkrelatie en die zou nog intensiever moeten om het ideaal te krijgen en door de huisvesting organiseer je wel samenwerking.'* (ex-DDD Leidinggevende)

Eén van de basishouvasten die mensen gebruiken om hun eigen plek binnen de organisatie te vinden en hun werk te plaatsen (en dus zich te identificeren met de nieuwe dienst) is gelegen in het ruimtelijke, functionele aspect (Parker, 2000). Tijdens de fusie zijn niet alleen afdelingen bij elkaar gevestigd die bij elkaar in de sector zitten, er is tevens gezorgd voor samenhang van werkzaamheden en functionele aspecten. Dit ligt ook in het verlengde van het beroepaspect van Parker (2000). Zoals de citaten al benadrukken zijn er nu afdelingen bij elkaar gehuisvest die

---

<sup>4</sup> Een adressenlijst op Intranet

samenwerkingsverbanden hebben. Doordat ze nu bij elkaar in hetzelfde gebouw zijn gevestigd, is de stap makkelijker gezet om bij elkaar binnen te lopen voor bijvoorbeeld overleg. Dit bevordert de samenwerking, één van de kernwaarden van deze nieuwe dienst (Gemeente X, mei 2007).

Uit de evaluatie-enquête van AA blijkt dat men voor 41% positief gesteld is over de nieuwe werkplek. 40% heeft hier geen mening over (Gemeente X; mei 2008). Als ik deze uitkomsten naast mijn interviews leg, sluit het merendeel van de werknemers zich hierbij aan. Slechts een heel klein aantal geïnterviewden (3 van de 24 ondervraagden) geeft aan de indeling naar sector als niet prettig te ervaren.

*‘Ja huisvesting is toch anders, wij zitten nu in dit gebouw en zijn gescheiden van afdeling x en wij werkten heel nauw samen met afdeling x. Wij zaten in één gebouw met zijn allen en ik kon zo naar mijn managers toelopen. Deze zitten nu in een ander gebouw en dat is wel dichtbij, maar niet meer op de kamer naast mij.’ (ex-DDD Medewerker)*

Natuurlijk zijn er altijd mensen die er anders over denken en het anders ervaren dan de meerderheid. Wat betreft de huisvesting zijn nagenoeg alle werknemers het met elkaar eens. Zowel de leidinggevenden als de medewerkers zijn hierover met elkaar in harmonie.

### **5.3.2 Werkplek**

Uit mijn bevindingen blijkt dat, betreffende de werkplek, de verhuizing de werknemers van AA erg veel frustraties heeft opgeleverd. Hierbij spreek ik op basis van mijn observaties van werknemers en uit persoonlijke ervaring.

Toen ik in maart op de stafafdeling kwam, stonden er overal lege dozen en was iedereen druk bezig met inpakken. Twee dagen later zat de afdeling in een ander gebouw. Echter lang niet alle computers deden het, er waren te weinig bureaustoelen, we kregen verkeerd doorgeschakelde telefoontjes, we ontvingen vaak post die niet voor ons bestemd was en zo zijn er nog wel een aantal zaken op te noemen die niet helemaal goed geregeld waren. Zelf kon ik me er in het begin niet zo druk om maken. Alles wat ik nodig had, had ik tot mijn beschikking. Maar veel medewerkers uitten regelmatig hun frustraties door diep te zuchten, schouders op te halen, een service-call<sup>5</sup> aan te maken en er vervolgens over te ‘mokken’ ten overstaan van andere collega’s. Dit deden ze niet alleen de eerste dagen, maar drie maanden later nog. Ik heb ook ervaren dat er veel fout ging, hetgeen me toch af en toe lichtelijk irriteerde. Ik heb bijvoorbeeld ruim een maand moeten wachten voordat ik gebruik kon maken van mijn voicetracer binnen het netwerk van AA. Toen dit geregeld was werkte het programma (nog) niet.

Frustraties tijdens verandering zijn heel normaal. Een goed voorbeeld dat aangeeft dat er frustraties zijn onder de werknemers van de dienst AA is onderstaande veldnotitie betreffende dienst automatisering:

---

<sup>5</sup> Service-call. Dit is een verzoek ter ondersteuning (interne actie) aan de desbetreffende afdeling per email of per telefoon

*Het servicecenter gaat over alles betreffende automatisering (computers, telefoons, printers, etc.). Dit servicecenter heeft als extra geheugensteuntje een 'to do' boekje (lees opdrachten/taken) gemaakt voor iedereen in de Gemeente. Op deze manier kan iedere werknemer elke dag zijn eigen 'to do's' opschrijven, zodat ze deze niet meer kunnen te vergeten. De dames van mijn afdeling maken hier ook gebruik van. Zij zijn echter van mening dat dit servicecenter zelf vaak hun 'to do's' vergeet en zij vaak lang moeten wachten op hulp van deze ondersteunende dienst. Ze vinden het daarom nogal tegenstrijdig dat dit service center met dit 'extraatje' komt, terwijl ze dit zelf het hardst nodig hebben. Vanwege deze reden hebben ze bedacht dat ze ook nog heel veel 'to do's' hebben voor het servicecenter. Nu sturen ze bijna 'elke dag een 'to do' op met de interne post naar het servicecenter.(Veldnotities, logboek 15 mei 2008)*

Met dit voorbeeld wil ik benadrukken dat niet elke hulp van buiten af op prijs wordt gesteld en dat er veel frustraties ontstaan als functionele zaken niet in orde zijn. Ook tijdens de klankbordgroepen reageerden mensen fel op zaken, als een te late levering van apparatuur, een traag of niet werkend computersysteem en moeilijkheden met printen, die veelal niet op orde waren. In het onderzoek naar reorganisatie en fusie van gemeentelijke diensten van Puts en Knapen (*Reorganisatie en fusie van gemeentelijke diensten, een onderzoek onder betrokken ambtenaren naar hun oordeel*, 1990) komt duidelijk naar voren dat, als er gevraagd wordt naar werkaspecten, veel onrust ontstaat bij mensen. Deze onrust speelt zich af in de onderstroom van de organisatie (van Es; 2008) en werkt emoties in de hand. Veel mensen ervaren tijdens een fusie knelpunten of problemen rond automatisering. Hierdoor worden ze (direct) belemmerd in het uitvoeren van hun werkzaamheden, waardoor de dienst automatisering verantwoordelijk is. Bovenstaande voorbeelden komen allemaal voor bij AA en zijn een herkenbaar fenomeen tijdens fusies.

De uiteindelijke werkplek is verder maar weinig veranderd met de oude werkplekken. De meeste medewerkers zitten in een ander gebouw, maar de collega's waar ze mee samenwerken zijn vaak nog dezelfde als voorheen.

### **5.3.3 Werkzaamheden**

Naast de verandering in de fysieke omgeving is er voor een aantal werknemers ook een verandering in hun werkzaamheden. Zo geldt voor de ene werknemer van AA dat de taken dezelfde zijn gebleven en voor de ander dat ze uitgebreider of beperkter zijn geworden. Vooral voor de leidinggevenden zijn de werkzaamheden en verantwoordelijkheden veranderd. In het kader van het integraal werken moeten ze nu meer samenwerken met collegae van andere afdelingen en disciplines. De meeste leidinggevenden geven aan dat ze hier aan moeten wennen.

*'Men moet eerst aan elkaar wennen. We zijn nog binnen de sectoren aan elkaar aan het wennen. Zodra we daar aan elkaar gewend zijn gaan we pas de mensen in de andere sectoren opzoeken. Er zijn wel mensen die het individueel doen, hebben iets nodig en zoeken dan contact met die*

*mensen. Maar in de structuur zit het helemaal niet. En een cultuur brede aanpak is er al helemaal niet. We zijn gewoon allemaal met ons zelf bezig.’ (ex-DDD Leidinggevende)*

Kansen liggen volgens de leidinggevenden zowel in de nieuwe taken als in uitbreiding van bestaande activiteiten en verantwoordelijkheden. Hierdoor krijgen ze weer een nieuwe uitdaging, kunnen ze groeien in hun functie en leren omgaan met andere verantwoordelijkheden en vakgebieden. Het voornemen was om leidinggevenden van afdeling te laten wisselen, maar daar is nog maar weinig van terecht gekomen. In dit voornemen en de extra verantwoordelijkheden liggen volgens de leidinggevenden ook tegelijkertijd de bedreigingen. Het is namelijk nog niet altijd duidelijk wat deze taken inhouden, hoe de nieuwe rol te vertolken en aan wie verantwoording af te leggen.

*‘Wij worden afgemaakt als we niet samenwerken. We kunnen niet meer met één verhaal bij het bestuur komen. ... Wij moeten al die belangen bij elkaar brengen en dan pas naar buiten treden.’(ex-CCC Leidinggevende)*

Ofschoon bij zowel medewerkers als leidinggevenden de focus op de uitvoering van de taken ligt, herken ik deze uitspraak het meeste bij de medewerkers. Ik vermoed dat dit komt doordat de focus van de leidinggevenden ligt op zich zelf en zijn of haar eigen rol. Voor de medewerkers zijn de taken en daarmee ook de manier van samenwerken, vaak nauwelijks veranderd. Althans, ze geven aan hier vaak nog niets van te merken, waardoor ze vervallen in en zich vastklampen aan oude gewoontes. Ze doen ‘gewoon’ hun werk, zoals ze dat voor de fusie deden en zien maar weinig kansen of bedreigingen.

*‘Mensen zijn gewoon gewend om op hun afdeling, op inhoud hun ding te doen en die komen dan opeens terecht op een afdeling die een grotere inhoud heeft. Dan gaat iedereen echt met zijn armen om zijn werk heen en heeft zoiets van blijf er maar vanaf want ik weet niet hoe ik dit anders moet bolwerken.’ (ex-DDD Medewerker)*

*‘Het is nog wel even zoeken, omdat je in de oude organisatie gewend bent aan hoe je budgetten en je financiële stromen waren en wat iedereen deed. Maar dat is nu helemaal weg.’(ex-DDD Leidinggevende)*

Dit vastklampen aan oude gewoontes is te verklaren uit het gegeven dat mensen liever niet willen veranderen (van Gils; 2003). Medewerkers verkrijgen de informatie over de veranderingen in functie vaker pas later in het fusietraject. Een logische reactie tijdens fusies is dat medewerkers bang zijn om waardevolle zaken te verliezen (van Gils; 2003 .p.27). Structurele en strategische veranderingen zijn vaak direct waarneembaar en voelbaar. Ze worden beheerst door de leidinggevenden in de bovenstroom van de organisatie (van Es; 2008) en zijn daardoor vaak pas in een later stadium bekend bij de medewerkers. Leidinggevenden kunnen de veranderingen op het gebied van hun werkzaamheden vaak zien aankomen omdat ze veel meer betrokken zijn bij

het veranderingsproces. Echter zijn de grote verandering op het managementgebied nog niet geschied. De leidinggevenden beseffen dit ook en hierdoor ontstaat onzekerheid, omdat er wellicht nog veranderingen worden aangebracht in de bestaande (machts)verhoudingen (Metselaars en Cozijnsen; 1997). Ook angst om wellicht over onvoldoende vaardigheden te beschikken voor aanpassing in de nieuwe situatie speelt mee onder de leidinggevenden (van Gils; 2003. p.27)

#### **5.3.4 Informele weg**

Wanneer er een fusie is geweest, moeten mensen vaak op zoek naar een nieuwe 'informele' weg. Bij de leidinggevenden van AA is dit ook het geval. Vaak opereerden ze heel duidelijk binnen hun eigen kring van mensen, maar door de fusie zijn ze nu afhankelijk van elkaar, omdat de nadruk ligt op de integrale werkwijze. Om optimaal te functioneren en bepaalde 'zaken' gedaan te krijgen reikt hun oude 'informele' route niet ver genoeg. Hierdoor moeten ze voor hun gevoel op zoek naar een nieuwe weg binnen de dienst.

Voor de medewerkers zijn de mensen waar ze mee samenwerkten voor de fusie nu vaak hun directe collega's geworden. Hierdoor vinden ze elkaar als ze elkaar nodig hebben nog makkelijker dan voorheen.

*'Ik zie wel dat mensen nog heel erg zoeken naar die managementrol, van wat betekent dat nou helemaal? Wie gaat erover? Wat moet er nu precies wel en wat niet? Je ziet ook nog wel onzekerheid van waar staan we nu als dienst echt voor, wat gaan we echt doen, wat is het terrein van die ruimtelijke ontwikkeling en wat is onze rol daarbij? Nou veel meer marktgericht denken en dan zie je toch dat heel veel mensen daar nog zoekende zijn.'* (ex-CCC Leidinggevende)

*'Alleen moeten we nog groeien en wennen. Afstemming en overleggen en de informele weg moet er nog komen. Als je elkaar nog niet kent, gaat het toch allemaal een stukje moeilijker. Je moet alles zelf bedenken.'* (ex-DDD Leidinggevende)

*'Op de werkvloer kunnen we elkaar wel vinden als dat nodig is, we zitten namelijk ook samen in overleggen, komen elkaar tegen en doen ook dingen samen.'* (ex-CCC Medewerker)

*'Maar ja, ik werkte al samen met de CCC, want ik kon en kan mijn werk niet doen als ik niet zou samenwerken, je bent afhankelijk van die vakgroepen.'* (ex-DDD Medewerker)

Tijdens fusies moeten werknemers vaak wennen aan de nieuwe omgeving waarin ze werken, de nieuwe organisatiestructuur. Ze vormen niet meteen een eenheid en moeten vaak eerst een bepaalde binding krijgen met de organisatie. Deze band kan ontstaan door dingen samen te doen, samen dingen te bereiken en samen dingen te vieren. Dit proces van identificatie speelt zich af in de onderstroom (van Es, 2008) van de organisatie, ten tijden van een fusieproces. De bovenstroom, strategieën en structuren, staat vaak voor een groot deel vast zodra de fusie een feit

is. Dit zijn eveneens wel de aspecten waar mensen waarden aanhechten binnen een organisatie (Schein; 2006). De veronderstellingen uit de onderstroom hebben daarentegen een bepaalde tijd nodig om vorm te krijgen, omdat het een onbewust proces is. Tijdens een fusieproces maken emoties, gevoelens en persoonlijke betrokkenheid de dienst uit. Er moeten nieuwe onderliggende basisveronderstellingen worden gevormd door de werknemers (Schein; 2006) om een eigen weg in de organisatie te creëren. Hiervoor zoeken ze hun eigen kring op. Dit proces kan geanalyseerd worden met behulp van het beroep aspect van Parker (2000). Mensen hebben elkaars kennis en capaciteiten nodig om zelf te kunnen functioneren. Of zoals Gratton aangeeft, 'we zoeken naar zingeving' (2001). De organisatie en hun eigen functioneren daarbinnen is van belangrijke waarde. Een juiste informele weg geeft toegang tot meer mogelijkheden en betere resultaten.

### **5.3.5 Hoge werkdruk**

Zoals in de vorige paragraaf al is gebleken gebruiken de werknemers de reden: 'Ik heb het te druk', vaak als uitvlucht om niet naar een georganiseerde bijeenkomst te gaan. Deze reden wordt vooral veel gehoord bij leidinggevenden. Zij hebben vaak het gevoel een hogere werkdruk te hebben gekregen door de fusie. Dit blijkt ook uit het fusie-evaluatierapport (Gemeente X; mei 2008). Maar liefst 63 % van de ondervraagden leidinggevenden geeft aan dat ze vaak een te hoge werkdruk hebben ervaren en nog eens 18% geeft aan dit regelmatig te ervaren. Of de leidinggevenden meer werk hebben gekregen, heb ik niet onderzocht.

De medewerkers antwoorden op dezelfde vraag veel gematigder en hebben minder vaak het gevoel dat de fusie een hogere werkdruk heeft opgeleverd. Hun posities zijn in vele mindere mate ter discussie gesteld. Hierdoor hebben de medewerkers gewoon hun werk kunnen doen en minder druk ondervonden.

*Er werd altijd al samengewerkt, hier is geen fusie voor nodig. Nu zijn het mijn directe collega's, toen een andere dienst. Ik heb nog steeds hetzelfde van ze nodig dus dit verandert mijn werkzaamheden en de samenwerking niet. (ex-CCC Medewerker)*

De hoge werkdruk onder de leidinggevenden kan worden verklaard vanuit het derde principe van Gratton: we hebben een ziel (2001). Mensen zijn namelijk geen machines maar bereiken op een bepaald moment ook hun maximum. Daarnaast bevinden ze zich in de onderstroom van van Es als het gaat om hun persoonlijke functioneren (2008). Het voornemen van een 'platte' organisatiestructuur en wisselingen onder leidinggevenden functies brengt veel onduidelijkheid en onzekerheid voor de leidinggevenden met zich mee. Hun positie wordt op deze manier ter discussie gesteld. Logischer wijs proberen ze dan hun eigen positie veilig te stellen. Dit is vaak een onbewust en irrationeel proces.

Dat er een verschil is tussen leidinggevenden en medewerkers over hoe ze de fusie hebben ervaren, is duidelijk. Of er ook een verschil is in de manier waarop ze zich identificeren met de dienst komt in de volgende paragraaf ter sprake.



## 5.4 Identificatie

In deze paragraaf bespreek ik op welke manier de werknemers van AA zich identificeren met hun dienst. Eveneens omschrijf ik hoe de drie dimensies van identificatie van Parker (2000) terug te vinden zijn binnen AA. Daarna tracht ik te duiden welke van de dimensies het meest speelt onder de het personeel van AA.

De drie basisprocessen van Parker (2000) zijn allen te herkennen in de dienst AA. De medewerkers van AA hanteren deze processen om de onderliggende basisveronderstellingen vorm te geven (Schein; 2006).

### 5.4.1 Ruimtelijk, functioneel aspect

Onder het subthema 'huisvestiging' (§ 5.3.1) heb ik de huisvesting van de nieuwe dienst al geanalyseerd. Deze is ingedeeld op basis van sector en samenwerkingsverbanden. Echter werkt deze indeling ook een 'wij' versus 'zij' cultuur in de hand. De meeste geïnterviewden spraken vaak over 'wij' van gebouw 'a' en 'zij' van gebouw 'b' en of 'zij' van sector 'x' en 'wij' van sector 'y'. De werknemers identificeren zich in deze gevallen met hun gebouw en of met de dienst waar ze voor werken.

De ruimtelijke indeling van gebouwen kan ook de functionaliteit belemmeren. De meeste gebouwen zijn ingedeeld in gangen met allemaal verschillende kamers. Er zijn bijna geen grote werkvloeren. Voor een leidinggevende is het zo moeilijker om overzicht te behouden.

*Dit vind ik niet zo'n heel prettig gebouw. De managers die boven zitten kan ik nu een week niet zien, terwijl er vroeger een open ruimte was. Ik was gewoon een spin in het web; ik had overal ogen en oren en zag iedereen die in en uit liep. (ex-CCC Leidinggevende)*

Toch zien de meeste leidinggevendenden veel voordelen in de nieuwe ruimtelijke indeling van de dienst. Ze verwachten dat het een betere samenwerking en een hogere productiviteit gaat opleveren. Ze hoeven nu enkel naar elkaar toe te lopen in hetzelfde gebouw. Het face to face contact neemt toe waardoor de onderlinge band wordt bevordert. Voorheen moest je vaak naar een andere locatie, waardoor de werknemers elkaar veel minder vaak zagen.

*'Als manager moet je niet alleen oog hebben voor bedrijfsvoering, maar het zit 'm ook in processen, dat je dat niveau kunt ontstijgen dat je je realiseert dat je niet alleen van je eigen afdeling bent, maar dat je dus integraal moet nadenken. Dat er mogelijk tegengestelde belangen zijn en dat je dat dan kunt oppakken.'* (ex-CCC Leidinggevende)

De meeste medewerkers zijn eveneens erg tevreden met de nieuwe ruimtelijke indeling. Ook volgens hen bevordert het de samenwerking en het integraal werken en dus de functionaliteit. Zij spreken daarentegen tijdens de interviews veel vaker over 'wij' van afdeling 'x' en 'zij' van afdeling 'y', dan over een gebouw en of scheiding tussen sectoren. Hier kom ik nog op terug bij de analyse aan de hand van het beroep aspect later in de paragraaf 5.4.3.

*'Ja je weet veel van je eigen afdeling en die is natuurlijk ook best wel groot want dat is al een groep van 50 mensen. Maar daar buiten ken je de oud collega's en dan zit je op een groep van een stuk of 100 mensen. Maar van anderen afdelingen... Toevallig omdat ik er lang werk dat ik heel veel mensen ken. Maar ook van mensen van het DDD die erbij zijn gekomen, een paar mensen heb ik nodig voor mijn werk maar de rest zie ik niet.'* (ex-CCC Medewerker)

#### **5.4.2 Generatie aspect**

Het generatie proces richt zich meer op de leeftijd van de medewerker en de historische geschiedenis van de afdeling c.q. dienst; *'them from that time, us from this time'* (Parker; 2000. p.188). Het verschil in leeftijd is tijdens dit onderzoek geen punt van aandacht geweest. De periode dat iemand in dienst is van de Gemeente X, heb ik ook niet als maatstaf gehanteerd. De werknemers die ik heb geïnterviewd, heb ik benaderd op basis van hun werkzaamheden en achtergrond van dienst. Alle geïnterviewden werkten al voor de fusie bij de dienst. De historische achtergrond is echter wel een punt van aandacht. Gedurende het hele onderzoek is mijn aandacht uitgegaan naar het verschil in achtergrond, oftewel ex-CCC of ex-DDD. Per thema bekijk ik of er een verschil in beleving is tussen de werknemers van de oude diensten. Dit blijkt alleen het geval te zijn bij het onderwerp 'fusie-ervaring'. Hier speelt de achtergrond van de leidinggevenden een rol. Oud DDD leidinggevenden ervaren de fusie eerder als een overname, zoals al besproken in paragraaf 5.1.2.

*'Het was gewoon bestuurlijk opgelegd, het moest één dienst worden. Ik denk dat het gevoel van het Calimero effect binnen de DDD top heel sterk aanwezig was.'* (ex-DDD Leidinggevende)

#### **5.4.3 Beroep aspect**

Een onderwerp dat tijdens mijn onderzoek erg vaak ter sprake is gekomen is het verschil in beroep; *'them who do that, us who do this'* (Parker; 2000. p.188). Dit kwam duidelijk naar voren als het ging over de verschillende vakdisciplines. Daarnaast zorgden het verschil in functie, wel of geen leidinggevenden, voor een tweedeling in de beleving van de fusie.

*'Iedereen is trots op zijn eigen vakgebied en dat is goed, dat moet ook wel blijven. Er is passie bij de mensen om de inhoud goed te doen, maar ik vind ook dat je moet gaan kijken met wie doe ik het, doe ik het samen en voor wie doe ik het?'* (ex-CCC Leidinggevende)

Het integraal samenwerken gebeurt in de gebiedsteams. De beroepsachtergronden van de medewerkers zorgt hier niet voor verdeling. Ze werken juist met verschillende passies, vakkennis en kwaliteiten samen aan het verbeteren van een bepaald gebied binnen de Gemeente X. Allemaal zijn het professionals op hun eigen vakgebied en willen per gebiedsteam het beste resultaat boeken, hetgeen kenmerkend is voor een professionele dienstverlenende organisatie (Gastelaars; 2006. p.18-19)

De 'wij' versus 'zij' gevoelens die ik hierboven heb omschreven zijn te duiden aan de hand van het differentiatieperspectief van Martin (2003). Er zijn verschillende subgroepen te onderscheiden, op ruimtelijk, functioneel, generatie en beroep aspect. Werknemers kunnen behoren tot diverse subgroepen en sluiten zich aan bij de groep(en) waar hun belangen het grootst zijn en of waar ze zich het meeste thuis voelen. Hierbij kiezen de leidinggevendenden eerder voor de sector, het gebouw of de stad, dus de 'paraplu', het grotere geheel en de medewerkers voor de afdeling waar ze voor werken. Ook hier wordt het verschil tussen leidinggevendenden en medewerkers nog eens bevestigd.

#### 5.4.4 Trots

Onderstaand stukje tekst komt uit een column met de titel Top 50:

*'De medewerkers die tot de top willen behoren stel ik gerust. Ook jij maakt deel uit van een top, en wel de top 800 van Dienst A. Met zoveel zielen maak je er dagelijks iets moois van. Van de stad Stad X, het werkpakket en de sfeer op de afdeling.'* (Hugo Zelders; december 2007)

Een punt dat mij heel erg is opgevallen is de identificatie die werknemers hebben met hun afdeling en of de stad Stad X. Of beter gezegd; dat ze zich niet verbonden met hun dienst AA.

*'Ik ben geen AA medewerker'*

Dit is een uitspraak die ik veel heb gehoord van zowel medewerkers als leidinggevendenden. Waar leidinggevendenden zich het meeste betrokken voelen bij het groter 'geheel', de stad Stad X, voelen medewerkers zich eerder direct betrokken bij het kleinere en compacte van hun afdeling. Door de klankbordgroep is dit duidelijk bevestigd.

Alle werknemers zijn ze erg trots op hun werk en het feit dat ze het prettig dat ze iets voor hun stad Stad X kunnen betekenen.

*'Ik vind het op zich zoals het nu gaat prima. Ik bedoel, je merkt er vrij weinig van, vind ik. Je doet je ding, maar een echt AA gevoel heb ik niet aan de fusie overgehouden.'* (ex-CCC Medewerker)

Dat er nog geen identificatie is met de dienst is niet vreemd. Zoals Gratton aangeeft functioneren we namelijk in tijd (2001). Identificatie met een organisatie kost tijd. Werknemers moeten namelijk op zoek naar nieuwe gedeelde waarden, naar cycli en ritmen. Dit is een proces dat zich afspeelt in de onderstroom van de dienst (van Es, 2008). Hier zijn het de onderliggende basisveronderstelling; geschiedenis, gedeelde ervaringen, gedachten en gevoelens, die het gedrag van de werknemers bepalen en hun trots voor de dienst zullen opleveren (Schein, 2006). Dit is een proces wat de werknemers van AA pas een korte tijd doorlopen en het een proces wat nog steeds voortduurt.

## 5.5 Weerstand

Het thema weerstand is een onderwerp dat heel duidelijk naar voren is gekomen uit de empirie. Er heerst namelijk veel onduidelijkheid over de fusiereden, de werkzaamheden, de taken, de verantwoordelijkheden en andere structurele en strategische zaken. Tevens is er veel frustratie over praktische zaken die niet goed geregeld zijn en apparatuur die niet naar behoren functioneert. Ik heb binnen de dienst een gevoel van onmacht, onduidelijkheid en onzekerheid waargenomen. Bij de leidinggevenden heb ik dit vooral bemerkt tijdens de interviews waar ze soms geen duidelijke antwoorden hebben gegeven, lang nadenken over de antwoorden, of zich zelf corrigeerden bij vragen hieromtrent. Tijdens bijeenkomsten probeerden de meeste zich te profileren en door erg goed voorbereid vergaderingen bij te wonen.

*'Met verandering haal je dingen overhoop waar je ook niet altijd een directe oplossing voor hebt en dat vinden mensen lastig. Daar hebben ze kritiek op en tegelijkertijd vinden ze ook van laat maar. Dus aan de ene kant hebben ze er kritiek op en aan de andere kant willen ze ook niet teveel lastig gevallen worden over betrokkenheid.'*(ex – DDD Leidinggevende)

Bij de medewerkers proef ik veel minder onzekerheid. Ze gaan hun eigen gang maar vinden vaak dat er erg veel tegelijk op hen is afgekomen. Spanning heb ik vooral waargenomen rond de verhuizing, maar nu deze achter de rug is en ieder weer bijna gesetteld is neemt deze weer sterk af.

*'Ik vind dat ze met deze fusie wel heel veel tegelijk overhoop hebben gehaald want het is én de fusie én het organisatieplaatje en dat vraagt om enorm veel energie. Nou we hebben de verhuizing gehad en toen we hier net zaten was nog niets klaar en het gebouw is nog steeds niet klaar en dat heeft in het begin ook wel heel veel ergernissen en negatieve energie gekost hoor.'* (ex-CCC Medewerker)

Zoals in bovenstaande paragraaf al is besproken, identificeren de werknemers van AA zich nog maar weinig met hun nieuwe dienst. De meeste mensen concentreren zich heel erg op hun eigen afdeling, hun eigen werkzaamheden en of hun eigen vakgebied.

De vier vormen van weerstand, besproken in het theoretisch kader (van Gils; 2003), zijn allemaal te herkennen in de dienst AA.

- Andere inschatting van de gevolgen van de verandering:

Een verschil van inzicht tussen de leiding en de medewerkers ontstaat vaak vanwege andere beschikbare gegevens en een andere mate van betrokkenheid binnen het reorganisatieproces. Leidinggevende realiseren zich vaak niet dat ze een voorsprong hebben op anderen (ondergeschikten), omdat ze directer bij de fusie betrokken zijn en de verschillende stappen van het proces hierdoor beter hebben kunnen volgen. Zo ook binnen

AA (zie §5.2). Toch blijkt dat de leidinggevenden zich meer druk maakten over hun eigen positie dan de meeste medewerkers.

*'Kijk er is natuurlijk altijd een verschil tussen dingen in de top constateren, het onderling bespreken en dat je het dan ook bespreekt met je mensen. Maar het dagelijks uitvoeren in de praktijk is toch wat anders natuurlijk.'* (Ex-CCC Leidinggevende)

- Angst om waardevolle zaken te verliezen:

Deze vorm van weerstand is in bovenstaande paragrafen impliciet al meerdere malen ter sprake gekomen. De leidinggevenden willen hun functie behouden. Doordat zij juist meer inzicht hadden in de gevolgen van de fusie, heeft dit wellicht juist geleid tot onzekerheid betreffende de invulling van hun eventuele nieuwe functies. De medewerkers houden sterk vast aan hun oude gewoontes. Ze behouden graag dezelfde collega's en werkzaamheden; hun vertrouwde werkomgeving. Voor beide groepen geldt: eigen belang weegt tijdens een fusieproces zwaarder dan het algemene belang.

*'Ik weet van andere afdelingen, die zeggen: Nou wij zaten eerst op een goede positie in de organisatie en hadden redelijk wat invloed. Maar ja, nu zijn wij niet één stapje naar beneden maar gewoon twee stappen, er zijn twee lagen tussen gekomen.'* (ex-CCC Medewerker)

- Wantrouwen of misverstanden:

Bij het onderwerp over de fusie-reden (§5.1.1) is deze vorm van weerstand al aan bod gekomen. Voor veel medewerkers was de reden van de fusie niet duidelijk. Daarnaast waren de gevolgen van de verandering lang niet voor alle werknemers te overzien. Echt sprake van wantrouwen heb ik niet kunnen constateren. Wel stonden veel werknemers niet achter de fusie, maar aangezien het een onvoldongen feit was hebben ze zich hier overheen gezet.

*'Ja wie gaat die terugkoppeling nou verzorgen, wie verzorgen dat verslag in de magen terecht komt. En dan komt er een verslag op internet. En dan hebben we het gedaan want dat vinden mensen dan net weer niet toereikend, maar ja.'* (ex-DDD Leidinggevende)

- Lage veranderingstolerantie:

De functie van het merendeel van de leidinggevenden is ter discussie gesteld. Hierdoor kan er angst ontstaan om over onvoldoende vaardigheden te beschikken voor aanpassing aan de nieuwe situatie.

Medewerkers daarentegen deden gewoon hun werk. Meer werd er ten tijde van de fusie ook niet van hen gevraagd; hun banen zijn ook niet ter discussie gesteld. Leidinggevenden moesten zich echter profileren om hun functie te behouden.

*'Hoe komt het dat de medewerkers wel betrokken worden maar hierop nauwelijks reageren?'*

*Ik heb dat al vaker gezien, dat is ook paradoxaal. Ik denk ook, dat een deel gemopper bij een veranderingstraject ook altijd wel hoort. Verandering is per definitie weerstand, mensen houden niet van verandering.'*(ex-DDD Leidinggevende)

Volgens van Gils (2003 p.26), willen mensen wel veranderen, maar willen ze niet veranderd worden. Mensen moeten anders te werk gaan, krijgen andere collega's, een andere werkplek en of een andere leidinggevende. Het veranderen van gewoontes zorgt voor onzekerheid van mensen hetgeen veelal weerstand oplevert. Daarbij komt nog eens dat hoe meer de verandering de mensen treft, hoe groter de weerstand tegen deze verandering zal zijn (van der Wiele, 1998 p.15).

## 6. Conclusie en aandachtspunten

Ter afsluiting van mijn onderzoek presenteer ik in dit hoofdstuk de conclusies. Daarna besteed ik aandacht aan de aandachtspunten en vraagstukken voor de dienst AA en komt de discussie aan bod.

### 6.1 Conclusie

In deze paragraaf geef ik als eerste antwoord op mijn deelvragen. Aan de hand van deze informatie formuleer ik een antwoord op mijn hoofdvraag.

#### 6.1.1 Beantwoording deelvragen

Hieronder bespreek ik één voor één de deelvragen. Als eerste behandel ik de deelvraag over de fusie-ervaring. Daarna geef ik antwoord op de vraag over de ondernomen stappen en vervolgens bespreek ik de laatste twee deelvragen over de werkomgeving en de werkzaamheden.

*Wat zijn de eigen ervaringen van de ex-CCC en ex-DDD medewerkers en leidinggevenden met het fusieproces?*

De ervaringen van de medewerkers en leidinggevenden binnen de dienst AA lopen uiteen. Het enige wat beide groepen gemeen hebben, is dat ze in hun totale beleving negatief noch positief tegenover de fusie staan.

De leidinggevenden zijn op de hoogte van de reden van de fusie. Een punt dat bijna alle leidinggevenden aanhalen als ik vraag naar hun beelden van de fusie is het gebrek aan probleemanalyse. De medewerkers spreken niet over een gebrek aan probleemanalyse. Ze geven aan dat ze niet weten wat de reden voor de fusie is, afgezien van het gegeven dat deze door de politiek is opgelegd.

Het komt er eigenlijk op neer dat het merendeel van de medewerkers maar weinig heeft gemerkt van de fusie. Voor hen is de 'harde kant', de organisatiestructuur (van Gils; 2003), nog niet in die mate veranderd dat ze veel verschil merken in hun dagelijks werk. Vaak hebben ze dezelfde collega's en dezelfde werkzaamheden. Als gevolg hiervan ervaren ze op hun afdeling nog geen andere organisatiecultuur, want zoals van Gils stelt neemt een cultuurverandering meer tijd in beslag om te gronden (2003. p.17). Het is daarom nog te vroeg om te spreken van een waarneembare cultuurverandering. De medewerkers zitten momenteel midden in het proces van cultuurverandering.

Leidinggevenden hebben de fusie heel anders ervaren. De fusie heeft meer invloed op hun werk waardoor ze meer merken van de veranderingen. Voor hun gevoel hebben ze zich te lang geconcentreerd op de 'harde kant' van het fusieproces, dat zich afspeelt in de bovenstroom van de dienst (van Es; 2008) en te weinig aandacht besteed hebben aan het 'menselijke' aspect in de onderstroom van de organisatie (van Es; 2008). Gratton geeft als voorwaarde voor een succesvolle organisatie dat we rekening moeten houden met de mensen van de organisatie,

aangezien zij het wezen vormen van de dienst (Gratton; 2000. p.20). Volgens de leidinggevenden is er pas te laat in het fusieproces rekenschap gehouden met de medewerkers.

De meningen over de resultaten en de meerwaarde van de fusie liggen voor beide groepen een stuk dicht bij elkaar. Zowel leidinggevenden als medewerkers benadrukken dat de resultaten nog niet aantoonbaar zijn en nog moeten 'komen'. De meerwaarde moet zichzelf nog bewijzen. Allen verwachten dat er een betere samenwerking (mede tussen het zogeheten 'rekenen' en 'tekenen') zal komen waardoor de efficiëntie en effectiviteit hoger wordt.

In de vraagstelling zit naast het onderscheid in functie ook het onderscheid in 'afkomst' van de werknemers. Er is één onderwerp dat zorgt voor verdeeldheid tussen de leidinggevenden van oude diensten. Als het gaat om hun gewaarwording van de fusie. De leidinggevenden van het kleine ex-DDD hebben het gevoel dat sprake is van een overname, in plaats van een fusie. Ze spreken van het calimero-effect. De leidinggevenden van het relatief grote ex-CCC ervaren dit niet zo evenals de medewerkers van beide diensten. Het overname gevoel is een bekend fenomeen bij fusies van een grotere en een kleinere dienst.

*'Welke stappen zijn er tijdens de fusie door het management en de medewerkers van de ex organisaties (de CCC en het DDD) gecommuniceerd en/of genomen ter bevordering van de onderlinge samenwerking en communicatie?'*

De stappen die door het management zijn ondernomen ter bevordering van de onderlinge samenwerking en communicatie lopen erg uiteen. Zo hebben ze activiteiten en communicatiemomenten georganiseerd voor alle werknemers van de organisatie. Voorbeelden hiervan zijn informatiebijeenkomsten, intranet, inloopsprekuren, champagnemomenten en het VeranderAtelier. Daarnaast hebben ze ook activiteiten en communicatiemomenten georganiseerd voor alleen de leidinggevenden, zoals workshops en Top 50 bijeenkomsten. Om 'alle' medewerkers van de hele dienst in alle activiteiten te betrekken, was (is) vanuit praktische oogpunt geen optie. Daarentegen is het wel mogelijk om 'alle' medewerkers goed te informeren. Uit dit onderzoek blijkt dat de leidinggevenden dit ook hebben geprobeerd. Enkel kwam de informatie vaak niet aan, niet goed over bij de medewerkers, of ze zagen er niet genoeg informatieve waarde in.

De stappen die tijdens het fusieproces zijn ondernomen door het management staan in relatie tot de ervaring van de fusie. Het management heeft tijdens het fusieproces meerdere stappen ondernomen. De leidinggevenden hebben voor hun gevoel veel inhoudelijk gecommuniceerd naar de medewerkers over de fusie ter bevordering van de beeldvorming en de acceptatie van de fusie (van Gils; 2003). Ze vinden alleen dat de medewerkers hier niet genoeg mee hebben gedaan. Ook de inhoud van de informatie die aan hen is versterkt bestempelen zij als voldoende.

Leidinggevenden vinden vaak dat er in de organisatiestrategie en structuur te weinig terug is te zien van de input die ze hebben geleverd tijdens bijeenkomsten. Oftewel ze vinden het resultaat te mager in verhouding met de (persoonlijk) geleverde input. Het feit dat zij bepaalde workshops



'doe-alsof-bijeenkomsten' noemen lijkt mij eigenlijk voor zich spreken, het getuigd niet van vertrouwen (Gratton; 2000. p.98). Medewerkers daarentegen vinden dat de informatie die aan hen is versterkt tijdens het fusie traject niet van voldoende inhoud werd voorzien. Een veel genoemde reden van de onwetende houding van de medewerkers ten op zichten van de fusie is dat de inhoud van de informatie tijdens de communicatie vaak als te abstract werd ervaren. De frequentie van de communicatie vinden de medewerkers ook erg gering. Hierop reageren de leidinggevenden dat er wel genoeg is gecommuniceerd ten tijde van de fusie. Medewerkers geven echter aan hier niet zo veel van te hebben meegekregen.

Het management heeft een viertal structurele middelen geïntroduceerd en opgelegd; het VeranderAtelier, de M&M-bijeenkomsten, het gebiedsteam en het MDT.

Het VeranderAtelier is opgericht met de gedachten dat een organisatie nooit stil staat, maar blijft veranderen. Het is een podium voor en door de werknemers ter bevordering van de ex-DDD en ex-CCC werknemers en de samenwerking tussen het management en de medewerkers. Dit initiatief moet echter nog van de grond komen. Het VeranderAtelier kan wellicht een belangrijke bijdrage leveren aan de vorming van de nieuwe organisatiecultuur.

De introductie van de M&M-bijeenkomsten ter vervanging van de Top 50 bijeenkomsten heeft gezorgd dat deze bijeenkomsten meer gewaardeerd worden en een positief karakter hebben gekregen. Het vrijblijvende karakter ervaren de leidinggevenden als prettig. Nu kunnen ze op het laatste moment besluiten om nog even binnen te lopen, maar ook als ze een week niet komen wordt dit hen niet verweten. Ook de medewerkers zijn erg enthousiast over de M&M-bijeenkomsten. Ze grijpen de mogelijkheid om hun ideeën aan de leidinggevenden voor te leggen met beide handen aan.

De invoering van het gebiedsteam verplicht de professionals (Gastelaars; 2006) met elkaar samen te werken. Het is een integrale benadering van de werkzaamheden, waarin ieder zijn eigen kennis en kwaliteiten kwijt kan. De deelnemers van deze gebiedsteams zijn allemaal erg positief gestemd en zien het zeker als een verbetering van de samenwerking.

Het MDT is gericht op de leidinggevenden. Tijdens dit traject komt aan bod op welke manier ze hun voorbeeldfunctie moeten vervullen in de wijze van samenwerken en communiceren met directe collega's en met collega's van andere sectoren en afdelingen. Ook de professionals moeten zich zelf blijven ontwikkelen anders staan ze stil en neemt hun waarde af in het dynamische proces van de fusie.

Ik kan geen uitspraken doen over het succes en de ervaringen van de leidinggevenden aangaande dit traject omdat het nog in gang gezet moet worden.

*'Welke beelden hebben leidinggevenden en medewerkers over de voormalige en de nieuwe werkomgeving?'*

De nieuwe werkomgeving is één van de aspecten die voor eensgezindheid zorgt tussen de medewerkers en de leidinggevenden. In de oude situatie waren de diensten op verschillende locaties gevestigd. Hierdoor was er minder binding en face to face contact met elkaar. In de huidige situatie bevinden alle panden zich op loopafstand van elkaar. Deze panden zijn vooral

ingedeeld op sector en functionaliteit. Alle werknemers zijn hier erg tevreden over. Ze verwachten dat het een betere, makkelijkere samenwerking en hogere efficiëntie oplevert.

De verhuizing van de twee diensten naar deze panden heeft veel frustraties opgeleverd. Vooral op het gebied van automatisering. Praktische zaken als het installeren van computers en printers heeft voor de nodige frustraties gezorgd. Hoewel deze frustraties vaak eigen zijn aan een verandering, is het toch een onderwerp dat voor veel onrust heeft gezorgd. Een betere voorbereiding van de dienst automatisering had een deel van deze frustraties wellicht kunnen voorkomen.

De huisvesting zorgt er (nog) niet voor dat de werknemers zich verbonden voelen met de dienst AA. Te verwachten is dat de huisvesting een eenheidsgevoel per sector gaat opleveren.

Leidinggevenden spreken tijdens interviews veel over hun eigen sector ten op zichten van andere sectoren, maar identificeren zich uiteindelijk eerder met de stad of de Gemeente X. Het is een bekend verschijnsel dat leidinggevenden uitvoering geven aan het beleid van de directie middels instructie aan de werknemer en dus staan voor 'de organisatie'. De medewerkers identificeren zich daarentegen meestal met hun afdeling, waar maar weinig is veranderd. Ze houden zich immers bezig met dat wat er op de werkvloer gebeurt en de taken die ze moeten doen.

*'Welke invloed heeft de fusie op de eigen werkzaamheden van de medewerkers en de leidinggevenden? Wat beschouwen zij als de kansen en bedreigingen?'*

Voor de meeste medewerkers heeft de fusie (nog) geen invloed op hun werkzaamheden.

Leidinggevenden ervaren dit anders. Bij hen heeft de fusie vaak wel invloed gehad op hun werk. De fusie levert hen kansen op, waarbij het meestal gaat om een uitbreiding van taken. Hierdoor krijgen de leidinggevenden meer verantwoordelijkheden en moet een tandje bijgezet worden om op hetzelfde niveau te blijven presteren. Dit ervaren ze als een uitdaging, een kans. Deze uitbreiding wordt echter in sommige gevallen ook als bedreiging ervaren. De leidinggevenden weten namelijk (nog) niet goed wat precies hun positie is, wat hun werkzaamheden worden, aan wie ze verantwoording moeten afleggen en welke rol ze moeten innemen. Deze onduidelijkheid heeft er mede voor gezorgd dat ze meer bezig zijn geweest met de structurele aspecten van de fusie in plaats van culturele aspecten van de fusie. De culturele aspecten bevinden zich in de onderstroom van de dienst, terwijl de bovenstroom, de structurele aspecten, hun houvast biedt (van Es; 2008). De leidinggevenden geven aan dat ze nog erg moeten wennen aan hun nieuwe werkomgeving en werkzaamheden en nog op zoek moeten gaan naar nieuwe (informele) wegen om hun zaken voor elkaar te krijgen.

De hoge werkdruk die de meeste leidinggevenden hebben ervaren heeft te maken met het behoud van eigen taken, rol, verantwoordelijkheden en positie binnen de dienst AA. Omdat ze zich moeten bewijzen zorgt dit voor extra druk, spanning en onzekerheid.

Eveneens is de hoge werkdruk een veel gehoorde uitvlucht om niet aanwezig te zijn tijdens een bijeenkomst waar zij wel verwacht worden. De aanwezigheid en participatie van de leidinggevenden tijdens bijeenkomsten was vaak laag. Voorbeeld hiervan is de Top 50, waar maar twintig van de vijftig leidinggevenden aanwezig waren. Niet alleen de leidinggevenden maar ook de

medewerkers participeren weinig tijdens georganiseerde activiteiten. Een voorbeeld hiervan is het uitje georganiseerd door het VeranderAtelier. Zodra de werknemers ergens het nut van inzien, zoals bij de M&M-bijeenkomsten, is de opkomst hoger.

### **6.1.2 Beantwoording hoofdvraag**

*Welke betekenis geven de medewerkers en leidinggevenden van Dienst A (AA) aan het fusieproces tussen de Dienst D (DDD) en het Dienst C (CCC)?*

De fusie heeft plaatsgevonden in het kader van het gemeentebreed reorganisatie traject van de Gemeente X. Onderdeel hiervan is het programma 'Bundeling en concentratie'. In dit programma worden diensten samengevoegd om efficiëntie en productiviteit te verhogen. De twee diensten DDD en CCC, die zich concentreerden op gebied van ruimtelijke ontwikkeling van de stad Stad X, zijn in opdracht van het college van Burgermeester en Wethouders (B&W) samengevoegd to de nieuwe dienst AA.

De betekenis die de medewerkers en leidinggevenden toekennen aan het fusieproces zijn niet in een paar woorden of in een beoordeling van positief dan wel negatief te vatten omdat ik dan tekort doe aan dit onderzoek en daarmee de input van de werknemers van AA. Dat de fusie er zou komen was een voldongen feit, van hogere hand opgelegd. Van het fusieproces maken de werknemers deel uit, waarbij leidinggevenden en medewerkers dit proces anders ervaren hebben.

De medewerkers vinden dat er te weinig interessante, heldere en waardevolle communicatiemomenten zijn geweest tijdens de fusie. Daarnaast geven ze aan dat ze te magere, inhoudelijke informatie hebben ontvangen tijdens het fusieproces. Ze voelen zich hierdoor nauwelijks tot niet betrokken bij het proces. Ondanks de verhuizing hebben de medewerkers al met al het minst gemerkt van de fusie. Ze hebben vaak nog dezelfde collega's, taken en werkwijze. Uit angst om deze waardevolle zaken te verliezen klampen ze zich vast aan hun oude gewoontes. De relatief geringe veranderingen in hun werkomgeving zorgen ervoor dat ze zich sterk identificeren met hun afdeling en (nog) niet met de nieuwe dienst. Hierdoor wordt nog steeds gesproken van de collega's middels 'zij' van afdeling of vakgebied 'x' versus 'wij' van afdeling of vakgebied 'y' (Gastelaars; 2006, Parker; 2000).

Voor de leidinggevenden is er beduidend meer veranderd in de werkomgeving. Het is dan ook niet vreemd dat de leidinggevenden vaak eerder een verandering in werkcultuur ervaren. Volgens de leidinggevenden zijn zowel zij als de medewerkers tijdens het fusieproces in voldoende mate geïnformeerd. De leidinggevenden hebben n gedurende de fusie genoeg inzicht gehad in het proces. Het middenmanagement ervaart echter wel dat de input die zij hebben geleverd tijdens workshop nauwelijks terug te vinden is in de uiteindelijke organisatiestrategieën en structuren als teleurstellend. Daarnaast weten ze niet goed welke positie zij in de dienst is (moeten) innemen, welke hun werkzaamheden worden, aan wie ze verantwoording moeten afleggen en welke rol ze moeten innemen, omdat dit nog niet duidelijk is. Dit alles vertaalde zich in onzekerheid en een gevoel van hogere werkdruk, aangezien ze het idee hadden een grotere inspanning te moeten leveren om zich zelf te bewijzen. Omdat deze onzekere factoren voor de leidinggevenden kunnen leiden tot veel kansen en uitdagingen hechten ze veel waarde aan de nieuwe dienst AA en de

mogelijkheden die zij hen kan bieden. Hierdoor kennen ze een afwachtende, positieve betekenis toe aan het fusieproces.

Zowel de betekenis die de leidinggevenden geven aan het fusieproces, als de betekenis die de medewerkers hieraan verlenen, bevestigen dat mensen wel willen veranderen maar liever niet veranderd worden. De meeste veranderingen in de bovenstroom van de dienst zijn vrijwel afgerond, maar het proces in de onderstroom van AA is nog steeds gaande. Veranderen kost tijd, maar uiteindelijk komt er naar alle waarschijnlijkheid ook een AA-gevoel.

### **6.3 Aandachtspunten**

Na deze uitgebreide analyse van het fusieproces zijn er een aantal punten, die naar mijn mening komende tijd aandacht behoeven. Ik stip een aantal initiatieven aan die goed verlopen en die vooral moeten worden gestimuleerd. Daarnaast gaat mijn aandacht ook uit naar facetten die naar mijn inziens nog te weinig belangstelling hebben gehad.

Eén van de ondernomen veranderingen op structureel niveau is het formeren van het gebiedsteam. Dit initiatief is een treffend en succesvol voorbeeld van de werkwijze bij een professionele dienstverlenende organisatie (Gastelaars; 2006). Deze aanpak juich ik absoluut toe. Het is niet alleen een vermenging van de twee oude diensten ('rekenen' en 'tekenen'). Het sluit ook zeer nauw aan op één van de reorganisatiedoelen; het integraal werken, én het leidt tot een betere en efficiëntere samenwerking onder de professionals van de dienst.

Een tweede stap die zeer zeker zal resulteren in een betere samenwerking en hogere productiviteit is het MDT. Ik acht het van groot belang dat alle leidinggevenden hier actief aan deelnemen. Uit de interviews blijkt dat de meerderheid vaak nog zoekende is naar de vertolking van de doelstellingen van de nieuwe dienst naar de inhoud van hun functie, identiteit, de daarbij behorende verantwoordelijkheden en hun positie in de organisatie. Dit MDT, dat nog in ontwikkeling is, moet hen meer inzicht geven in deze aspecten. Het moet vervolgens leiden tot meer zelfverzekerdheid, overeenstemming en samenwerking én een betere voorbeeldfunctie voor de medewerkers.

De derde ondernomen actie die naar mijn mening gestimuleerd moet worden is de deelname van de werknemers aan de M&M-bijeenkomsten. In het oude 'jasje' van de verplichte Top 50 waren deze bijeenkomsten duidelijk geen succes. Het ongedwongen karakter van de huidige M&M-bijeenkomsten zorgt ervoor dat er een groeiende opkomst is. Deze bijeenkomsten zijn eigenlijk één van de weinige mogelijkheden voor de medewerker om zijn eigen ideeën en initiatieven, die in het fusieproces een positieve waarde kunnen hebben, te tonen aan 'alle' leidinggevenden. De medewerkers staan in de rij om tijdens een M&M-bijeenkomst een presentatie te geven. Het is dus een succesvol 'medium' om de beoogde resultaten van het fusieproces te realiseren.

Het VeranderAtelier is het vierde initiatief waarvan het belangrijk is dat het bestaansrecht krijgt. Dit atelier is opgericht als podium voor werknemers om eigen initiatief te tonen, workshops en bijeenkomsten te organiseren ter bevordering van de synergie in de dienst. De enige valkuil is wellicht dat je er alleen in je privé-tijd aan kunt deelnemen. Deelname aan de activiteiten moet

daarom aantrekkelijk en interessant zijn om de werknemers. Als ze het nut er niet van in zien besteden ze hun tijd en energie liever aan iets anders. Daarnaast denk ik dat het VeranderAtelier een uitgelezen kans is om aandacht te besteden aan culturele aspecten. Het is namelijk een plek waar werknemers uit alle uithoeken van de organisatie samenkomen en samenwerken.

Een opvallend onderwerp dat veel aan de orde is gekomen tijdens dit onderzoek is het verstrekken van informatie. Vragen die bij dit thema aan de orde komen zijn: Wat is het juiste middel van informeren?, Hoe vaak moet er worden geïnformeerd? In welke mate moet je werknemers bij de fusie betrekken? En wat moet er geïnformeerd worden?

De literatuur geeft hier geen eenduidig antwoord op. Vele boeken zijn hierover geschreven, met ieder hun eigen theorieën en gedachtegoed. Daarnaast zijn de antwoorden op bovengestelde vragen afhankelijk van veel verschillende factoren zoals; de grootte van de dienst, het vakgebied, het opleidingsniveau van de werknemers en zo zijn er nog vele andere variabelen. Ik kan op bovenstaande vragen geen antwoord geven. Wel kan ik als tip meegeven om hier onderzoek naar te doen binnen de dienst. Op deze manier kun je als organisatie nagaan op welke manier de medewerkers graag worden geïnformeerd en hiermee de juiste stappen nemen om dat te bereiken.

Helaas heb ik binnen dit onderzoek wegens tijdsgebrek geen mogelijkheid gehad om navraag te doen naar de beleving van medewerkers die tijdens of na de fusie bij de dienst zijn komen werken. Ook heb ik geen rekening kunnen houden met de leeftijd en het aantal dienstjaren van de werknemers. Dit zijn allemaal factoren die invloed hebben op de totale beleving van de fusie. Het generatieproces van Parker (2000) kan verder worden uitgediept, wanneer hier nog onderzoek naar wordt gedaan.

Het laatste aandachtspunt ligt voor mij in het nieuwe motto van de dienst: *'Verbinden, Veranderen en Verankeren'* (Gemeente X; juli 2008). Dit motto is recent geformuleerd in de top van de organisatie. De medewerkers zijn hier nog niet van op de hoogte. Het is naar mijn mening goed voor het fusieproces om hier niet te lang meer mee te wachten. Een motto krijgt pas 'zin' als de werknemers het motto uitdragen in hun handelen. De hier boven genoemde initiatieven zijn uitgelezen omgevingen om dit motto onder de medewerkers te lanceren. Ten einde de beoogde doelstelling van de fusie tussen DDD en CCC met de nieuwe AA te bereiken. De som der delen is meer dan de losse delen.

## 7. Literatuur

- Bate, P. (1996), *Strategies for cultural change*. Oxford etc: Butterworth- Heinemann.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Amsterdam: Boom onderwijs
- Baarda, D.B., de Goede, M.P.M., Teunissen, J. (2005). *Basisboek kwalitatief onderzoek. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff bv
- Czarniawska-Joerges, B. (1992). *Exploring complex organizations. A cultural perspective*. Londen: Sage Publications.
- de Caluwé, L., Kor, R., Weggeman, M., Wijnen, G. (2002) *Essenties van organiseren, managen en veranderen*. Schiedam: Scriptum
- Gastelaars, M. (2006). *Excuses voor het ongemak. De vele gevolgen van klantgericht organiseren*. Amsterdam: Uitgeverij SPW.
- Gratton, L. (2001). *Zingeving in strategie. De mens als kloppend hart van de organisatie*. Amsterdam: Pearson Education Uitgeverij BV
- Koeleman, H. (1995). *Interne communicatie als managementinstrument. Strategieën, achtergronden middelen*. Houten/Diegem: Bohn Stafleu Van Loghum
- Krekel, N.R.A., van der Woerd, T.G., Wouterse, J.J. (1967). *Ontwikkeling samenwerking fusie. Theorie en praktijkvoorbeelden*. Alphen aan den Rijn: N. Samsom NV
- Lencioni, P. (2004). *De vijf frustraties van teamwork en hoe die te verhelpen*. Amsterdam: Business Contact
- Martin, J. (2003). *Organizational Culture. Mapping the Terrain*. Thousand Oaks: SAGE Publications
- Mumby, D. (1994). Review of: Martin, J. (1992) *Cultures in Organization: Three Perspectives*. In: *Academy of Management Review*, January, p.156-159
- O'Leary, Z. (2006). *The essential guide to doing research*. London: SAGE Publications, p. 177
- Parker, M. (2000). *Organizational culture and identity*. Thousand Oaks: SAGE Publications
- Puts, P., Knapen, M. (1990). *Reorganisatie en fusie van gemeentelijke diensten, een onderzoek onder betrokken ambtenaren naar hun oordeel*. Beek-Ubbergen: Uitgeverij Tandem Felix
- Riad, S. (2005). *The Power of 'Organizational Culture' as a discursive formation in merger integration*. In: *Organization Studies* nr. 26 p.1529-155. Sage Publications
- Schein, E.H. (2006). *Bedrijfscultuur als ziel van de onderneming: zin en onzin over cultuurverandering*. Schiedam: Scriptum
- Silverman, D. (2005). *Doing Qualitative Research*. Thousand Oaks: SAGE Publications
- van Es, R. (2008). *Veranderdiagnose: de onderstroom van organiseren*. Deventer: Kluwer

- van Gils, V. (2003). *Interne communicatie bij veranderingen, van weerstand naar commitment*. Deventer: Kluwer
- van der Wiele, A. (1998). *Beyond Fads; Management fads And Organisational Change With Reference To Quality Management*. Delft: Eburon
- Wierdsma, A. (2000). *Een andere manier van organiseren. We moeten onze leersituaties met werk vullen*. Delft: Eburon
- Wissema, J.G., Messer, H.M., Wijers, G.J. (1988). *Angst voor veranderen?: een mythe!, of: hoe u veranderingsbereidheid op de werkvloer vergroot*. Assen etc.:Van Gorcum

Website:

- Gemeente X, <http://www.Stad X.nl/smartsite.dws?id=201668> Bezoekt op: 18-03-2008
- Van Dale, 2008, Woordenboek Hedendaags Nederlands, <http://www.vandale.nl/vandale/> Meerdere malen bezocht in de periode van april tot en met juli 2008

Documenten Dienst A:

- Gemeente X. (augustus 2006). *Contourenschets 'de nieuwe dienst' Samenvoeging taken CCC en DDD*
- Gemeente X. (mei 2007). *Inrichtingsplan Dienst A*
- Gemeente X. (juni 2008). *Organigram AA 2008*
- Gemeente X. (oktober 2005). *Organisatie 2010: Visie op sturing, organisatie en ondersteuning in de Gemeente X*
- Gemeente X. (mei 2008). *Dienst A Evaluatie fusie – en reorganisatieproces*
- Gemeente X. (juli 2008). *Strategisch meerjarenplan Dienst A 2008/2009*
- Gemeente X. (oktober 2006). *Uitkomsten personeelsbijeenkomst 18 oktober 2006*
- Gemeente X. (september 2006). *Zevenpuntenplan voor De Nieuwe Dienst*.
- Hugo Zelder. (december 2007). *Top 50*. Intranet Column, Gemeente X

Afbeelding oude/jonge vrouw

- 1915 Puck Magazine <http://www.gissenenmissen.nl/index.php?page=2&articleid=1> Bezoekt op 21-06-2008