

# Transitie Wijken: ready for change?

Een kwalitatief onderzoek naar de betekenisgeving van de medewerkers van de afdeling Wijken van de gemeente Utrecht aan de transitie binnen hun afdeling



Jorien Zoon | Masterthesis Organisaties, Verandering en Management



Universiteit Utrecht



## **Transitie Wijken: Ready for change?**

*Een kwalitatief onderzoek naar de betekenisgeving van de medewerkers van de afdeling Wijken van de gemeente Utrecht aan de transitie binnen hun afdeling.*

Jorien Zoon  
5707498  
[j.f.zoon@students.uu.nl](mailto:j.f.zoon@students.uu.nl)

Masterthesis Organisaties, Verandering en Management  
Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap  
Universiteit Utrecht

3 juli 2020

**Begeleider en eerste lezer:** dr. J. Vermeulen  
Tweede lezer: dr. K. Loyens

**Opdrachtgever gemeente Utrecht:** Stijn Arts

## Dankwoord

Beste lezer,

Culemborg, 3/7/2020

Voor u ligt mijn masterscriptie waar ik de afgelopen maanden hard aan heb gewerkt. Het voelt enigszins cliché om aan het einde van dit lange traject een dankwoord vooraf te schrijven, maar toch wil ik een aantal mensen hartelijk danken voor het werk dat hier nu staat.

Ten eerste wil ik de gemeente Utrecht bedanken voor hun medewerking aan dit onderzoek. Ik wil jullie bedanken voor jullie openheid en betrokkenheid naar mijn onderzoek toe. Ook het ontwikkelteam Wijken wil ik bedanken voor hun betrokkenheid bij mijn onderzoek en het organiseren van een real live presentatie aan het eind van een periode van thuiswerken aan mijn scriptie. Daarnaast wil ik de medewerkers van de afdeling Wijken bedanken voor hun bijdrage aan de interviews en observaties voor dit onderzoek, ondanks de thuiswerksituatie waarin we allemaal waren beland.

Verder Stijn; jij verdient zeker een aparte alinea in dit voorwoord. Wat ontzettend fijn dat jij er was. Ik voelde me zeer bevoorrecht met een stagebegeleider als jij, die mij heeft gecoacht van begin tot eind en er altijd was ondanks jouw eigen drukke agenda soms. Daarnaast was het fijn dat jij af en toe een 'veranderkundige' bril op kon zetten en mij ook inhoudelijk kon helpen als ik vastliep. Jij hebt me met de videocalls en appjes zeker door de laatste maanden heen geholpen, dank daarvoor!

Ook wil ik mijn scriptiebegeleider Jeroen Vermeulen bedanken. Het was fijn hoe snel we zijn overgeschakeld naar het online werken en dat ik mede dankzij jou gewoon volgens planning mijn scriptie heb kunnen inleveren. Ook bedankt voor je kritische en uitgebreide feedback op mijn conceptversie: ik hoop dat dit inderdaad tot een hoger niveau heeft kunnen tillen. Daarnaast wil ik de andere docenten van de master Organisaties, Verandering en Management bedanken voor dit zeer leerzame en fijne jaar in de master. Het was jammer dat onze live bijeenkomsten vroegtijdig moesten stoppen, maar ik heb desondanks zeer genoten!

Tot slot wil ik nog een dankwoord wijden aan mijn lieve ouders die mij ook door dit traject weer gesteund hebben. Specifiek mijn moeder wil ik bedanken voor het nalezen van deze scriptie, waarschijnlijk de laatste na de vele academische werken die ze voor me heeft doorgelezen. Ook wil ik Rutger bedanken voor de (emotionele) steun tijdens dit proces, ik weet soms niet wat ik zonder jou zou moeten. Verder wil ik Keri bedanken voor haar betrokkenheid tijdens de quarantaine.

Deze thesis vormt officieel de afsluiting van mijn academische carrière. Ik heb mijn best gedaan om hier iets moois van te maken en ik hoop dan ook dat dit is gelukt. Heel veel leesplezier!

Groet,

Jorien

## Samenvatting

Dit onderzoek gaat over de betekenis die de medewerkers van de afdeling Wijken van de gemeente Utrecht geven aan het verandertraject binnen hun afdeling. Bij deze transitie Wijken wordt er opnieuw gekeken naar de rol van Wijken en komt er een nieuwe manier van sturing: er komen minder managers die verantwoordelijk worden voor meerdere Wijken, in plaats van dat er voor iedere wijk één wijkregisseur is. De gemeente Utrecht ziet de transitie Wijken als een organische verandering. Vanuit deze veranderbenadering, waarbij verandering bottom-up ontstaat, is het relevant om het perspectief van de medewerkers van Wijken en de betekenis die zij geven aan de transitie in beeld te brengen. Om dit te onderzoeken, is er eerst een theoretisch kader geschetst, waarin de betekenisgeving werd gedefinieerd aan de hand van het begrip *readiness for change*, wat bepaalt of medewerkers positief of negatief tegenover een verandertraject staan en *pro-change behavior* vertonen of juist weerstand. Uit deze theorie is er een topiclijst opgesteld die de basis was voor 11 interviews. Deze interviews zijn aangevuld door 3 observaties en een enquête van de ondernemingsraad. Deze verzamelde data is vervolgens geanalyseerd door middel van coderen.

Uit de resultaten bleek dat de medewerkers van de afdeling Wijken over het algemeen positief in de transitie staan en dan ook *pro-change behavior* vertonen. Ze verwachten namelijk dat er meer samenwerking tussen de wijkbureaus komt, meer uniformiteit en meer rolduidelijkheid. Deze positieve houding kan verklaard worden vanuit een aantal factoren van *readiness for change*, namelijk informatievoorziening, deelname aan veranderinitiatieven en het inzien van de noodzaak om te veranderen. Deze zijn verbonden met de organische veranderbenadering die in de transitie is toegepast; deze benadering gaat namelijk uit van veel betrokkenheid van de medewerkers bij een verandertraject. De helft van de respondenten geeft wel aan nog bepaalde zorgpunten te zien rondom de transitie, voornamelijk over de nieuwe rolverdeling op de wijkbureaus. Ook bestaat er nog veel onduidelijkheid over de transitie, vooral over de nieuwe vorm van sturing en hoe de verschillende rollen op de wijkbureaus er uit gaan zien. Deze onduidelijkheid en zorgpunten kunnen gezien worden als een nadeel van het organisch veranderen. Het advies aan de gemeente Utrecht luidt dan ook om op korte termijn over deze onduidelijke- en zorgpunten het gesprek aan te gaan met de medewerkers van Wijken om zo samen meer duidelijkheid te creëren rondom de transitie. Op die manier kan de positieve houding en het *pro-change behavior* van de medewerkers nog verder uitvergroot worden.

## Inhoudsopgave

Dankwoord .....	3
Samenvatting.....	4
1. Inleiding .....	7
1.1. Organisatie en context .....	7
1.2. Aanleiding.....	7
1.3. Probleemschets .....	8
1.4. Doel- en vraagstelling.....	10
1.5. Relevantie .....	10
1.6. Leeswijzer .....	11
2. Theoretisch kader.....	12
2.1. Organisch veranderen .....	12
2.2. Betekenisgeving individu aan verandering .....	13
2.3. Readiness for change.....	14
2.4. Weerstand .....	16
2.5. Pro- change behavior .....	18
3. Methodologisch kader.....	19
3.1. Type onderzoek .....	19
3.2. Dataverzameling & omgang met coronacrisis.....	19
3.3. Sampling .....	22
3.4. Analyse .....	22
3.5. Validiteit .....	23
4. Resultaten.....	25
4.1. “Positieve ontwikkeling” .....	25
4.2. “Het sturingsvraagstuk” .....	28
4.3. “Prima gecommuniceerd” .....	32
4.4. “Organisch” .....	36
5. Analyse .....	40
5.1. Organisch veranderen .....	40
5.2. Pro- change behavior .....	41
5.3. Readiness for change.....	42
6. Conclusie .....	45
6.1. Aanbevelingen gemeente Utrecht .....	46
6.2. Relevantie en suggesties voor vervolgonderzoek .....	46
Literatuurlijst .....	48
Bijlage 1: topiclijst .....	51



## 1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de context van het onderzoek geschetst en wordt de doel- en vraagstelling voor dit onderzoek beschreven. De volgende onderdelen zullen één voor één aan bod komen: de organisatie en context, de aanleiding van het onderzoek, de probleemschets, de doel- en vraagstelling van het onderzoek, de relevantie van het onderzoek en het hoofdstuk wordt afgesloten met de leeswijzer.

### 1.1. Organisatie en context

In de jaren '90 van de vorige eeuw en aan het begin van deze eeuw, is er in veel grote steden in Nederland een vorm van meer wijk- of gebiedsgericht werken geïntroduceerd. Dit paste bij een gemeentelijke overheid die toen de ambitie had om zichzelf rond maatschappelijke problemen te organiseren, in plaats van dat problemen zich moeten voegen naar de inrichting van de gemeentelijke organisatie zelf (Peeters, Van der Steen & Van Twist, 2010). Ook moet de overheid steeds meer haar macht delen met andere actoren en opereren ze niet meer als actor die eenzijdige beslissingen kan nemen. Dit heeft samen met een groeiende ontevredenheid over de lokale democratie, ertoe geleid dat overheden zich (opnieuw) bezig hielden met representatieve democratie of participatie (Geurtz & Van de Wijdeven, 2010). Het meer wijk- en buurtgericht werken, past in deze trend.

Eerst ging het buurt- en wijkgericht werken voornamelijk over de 'fysieke pijler', namelijk stadsvernieuwing, maar later werd dit uitgebreid naar het beheer van openbare ruimte, openbare orde en veiligheid, sociale vernieuwing en welzijn (Peeters, Van der Steen & Van Twist, 2010). Op die manier werd het werkveld in de wijken steeds groter en ontstonden er wijkbureaus, wijkmanagers en wijkwethouders (Peeters, Van der Steen & Van Twist, 2010). Zo ook in de gemeente Utrecht. De stad Utrecht bestaat uit 10 wijken, 34 subwijken, 111 buurten en 194 subbuurten (Gemeente Utrecht, z.d. a). De afdeling Wijken van de gemeente opereert op locatie in de verschillende wijken, in 9 wijkbureaus. In deze wijkbureaus worden bewoners geïnformeerd over hun wijk en de gemeente en is de gemeente snel op de hoogte van wat er speelt in de wijk (Gemeente Utrecht, z.d. a). Momenteel is er voor ieder wijkbureau één wijkregisseur die meerdere wijkadviseurs en wijkbureau medewerkers onder zich heeft. Vanuit deze landelijke ontwikkeling van het meer wijkgericht werken, was er binnen de gemeente Utrecht ook de tendens om nog beter wijk- en buurtgericht te gaan werken.

### 1.2. Aanleiding

In 2012-2013 was er daarom een reorganisatie binnen de gemeente Utrecht: de gehele gemeente, dus alle organisatieonderdelen, moest meer wijkgericht gaan werken (Gemeente Utrecht, 2012). Er werd besloten dat de afdeling die het meest met een bepaald onderwerp te maken heeft, het moest oppakken. Op die manier werd de rol van de afdeling Wijken kleiner, en die van de andere afdelingen groter: "De opdracht aan Wijken is om meer de regie te voeren op de belangrijke vraagstukken in de wijken en minder in de uitvoering "te schieten"." (Gemeente Utrecht, 2012, p.4). Met deze reorganisatie zou ook het begrotingstekort binnen Wijken worden opgelost (Gemeente Utrecht, 2012). In de praktijk werkte dit plan niet, omdat de verschillende organisatieonderdelen nog steeds vanuit hun eigen bril naar de vraagstukken keken, en niet vanuit de buurten (Gemeente Utrecht, z.d. b). Bovendien waren verantwoordelijkheden onduidelijk en kwam in de praktijk nog steeds veel bij Wijken te liggen, wat tevens resulteerde in een verder begrotingstekort.

Daarom werd er in 2018 nogmaals gekeken hoe er op een goede manier gemeentebreed op wijk- en buurtniveau kon worden gewerkt. Ook in het coalitieakkoord 2018-2022 werd hier aandacht aan besteed: "We werken meer buurt- dan wijkgericht en laten dat ook zien in de gemeentelijke

communicatie en in de samenwerking met maatschappelijke organisaties” (De Boer, Verschuure & Van Ooijen, z.d., p. 40). Vanuit deze visie kwam de vraag naar voren welke rol de afdeling Wijken hierin heeft. Begin 2019 is er dan ook de stuurgroep ‘beter in de buurt’ ontstaan die zich hiermee bezig houdt. Op 11 juli dat jaar werd er in de gemeenteraad een motie aangenomen die tevens het beter werken in de buurt aanmoedigt (Gemeenteraad Utrecht, 2019). Deze motie kwam op het goede moment in het kader van de al bestaande ontwikkelingen en wordt momenteel beantwoord door de stuurgroep.

Naast het gemeentebreed beter werken in buurten en wijken, is er ook een organisatieverandering binnen de afdeling Wijken zelf in gang gezet. Deze ‘transitie wijken’ bestaat uit verschillende onderdelen, namelijk *‘beter in de buurt’, de nieuwe vorm van sturing, de nieuwe rolname van Wijken en het ontwikkelprogramma voor Wijken*. Het *‘beter in de buurt’* werken betreft het gemeentebreed wijk- en buurtgericht werken en de stuurgroep ‘beter in de buurt’ die zich hiermee bezig houdt. Vanuit de ontwikkeling om gemeentebreed beter buurtgericht te werken, kwam naar voren dat het handig was om de *rol van Wijken* beter te definiëren. Daarom heeft het MT zich in de zomer beziggehouden met de rol van Wijken en hieruit drie rollen geformuleerd: bij Wijken komt alle buurtkennis samen, participatie en initiatief (Gemeente Utrecht, 2019a). Bij de aanscherping van deze rol werd er ook gekeken naar een passend managementprofiel. Zo is er op zoek gegaan naar een *nieuwe vorm van sturing* binnen Wijken en is hier eind september met het managementteam van Wijken een besluit over genomen: er komen minder managers die verantwoordelijk zijn voor een groter geografisch gebied (Scholing, 2019).

Bij deze nieuwe vorm van sturing worden de 9 wijkregisseurs vervangen door 4 wijkmanagers die meerdere wijkbureaus onder zich hebben (Gemeente Utrecht, 2020). De nieuwe managers gaan zich hierbij minder op de inhoud richten en meer op hun coördinerende taken. De genoemde redenen hiervoor zijn de kwetsbaarheid van de kleine teams, meer handen in de wijk (in plaats van regisseurs) een gebrek aan uitwisseling en eenduidigheid binnen de afdeling Wijken en de behoefte aan een efficiënter en effectiever managementteam (Gemeente Utrecht, 2019b). In mei dit jaar is er een sollicitatieprocedure geweest voor de nieuwe managers van Wijken. Deze zijn inmiddels bekend en zitten nu in een periode van ‘kwartier maken’, waarin het nieuwe MT met elkaar een voorstel zal maken over bijvoorbeeld de nieuwe indeling van de wijken. De verwachting is dat het nieuwe MT Wijken in juli officieel aan de slag zal gaan (persoonlijke communicatie, 1 mei 2020). De medewerkers van Wijken hebben inspraak gehad in deze nieuwe vorm van sturing via drie soorten werkgroepen. De eerste werkgroep heeft samen met HRM een profiel opgesteld voor de nieuwe manager en meegedacht over de selectieprocedure. De tweede werkgroep heeft een advies opgesteld voor de nieuwe gebiedsindeling binnen Wijken. Als derde zijn verschillende werkgroepen bezig geweest met een advies over het inhoudelijk werk van de wijkregisseurs dat moet worden opgepakt door andere medewerkers van Wijken (persoonlijke communicatie, 1 mei 2020).

Om de nieuwe rol van Wijken goed uit te kunnen voeren, is er een *ontwikkeltraject* gestart voor alle medewerkers van wijken (Scholing, 2019). Dit ontwikkeltraject bestaat uit een leertraject, teamontwikkeling op de wijkbureaus en individuele ontwikkeling (Gemeente Utrecht, 2019c). Met dit ontwikkeltraject helpen zij de medewerkers van de afdeling Wijken om deze rol scherp te krijgen en hen te trainen voor de vaardigheden en kennis die ze hierbij nodig zullen hebben (Gemeente Utrecht, z.d. c).

### 1.3. Probleemschets

De medewerkers van de afdeling Wijken bevinden zich dus in een verandertraject, dat bestaat uit verschillende onderdelen, waaronder: ‘Beter in de Buurt’, de Sturing Wijken, de Rolname Wijken en



het ontwikkeltraject voor de medewerkers. Dit onderzoek richt zich op de Sturing, dus de nieuwe vorm van sturing binnen de afdeling en op de Rolname, dus de nieuwe rol die de medewerkers door de transitie krijgen. Ik verwacht namelijk dat deze twee ontwikkelingen het meeste van invloed zullen zijn op het dagelijks werk van de medewerkers van de afdeling Wijken: ze krijgen een nieuwe manager, een nieuw team en ze moeten hun rol anders gaan invullen. Daarom verwacht ik ook dat deze twee onderdelen van de transitie de meeste invloed zullen hebben op de betekenisgeving van de medewerkers aan deze transitie. Er zijn een aantal mensen die op dit moment een leidende rol spelen in het verandertraject; de directeur van de afdeling Wijken, een aantal mensen uit het managementteam van Wijken en een aantal mensen van PMB, het projectmanagementbureau van de gemeente. In dit onderzoek worden zij bij elkaar de veranderaars van dit traject genoemd.

Het afdelingshoofd van de afdeling Wijken benadert de transitie als een 'organische verandering'. Zij heeft deze veranderbenadering ook expliciet uitgesproken naar de medewerkers toe in bijvoorbeeld een ontbijtsessie (Gemeente Utrecht, z.d. d). Hierin was het organisch veranderen een onderwerp en heeft het afdelingshoofd haar visie op de transitie toegelicht. Daarbij noemde ze het organisch veranderen "niet zoals het moet, maar zoals het gaat" (Gemeente Utrecht, z.d. d, p.3) en dat iedereen de wereld vanuit zijn eigen bril bekijkt (Gemeente Utrecht, z.d. d). Ook tijdens een oriënterend gesprek voor dit onderzoek gaf het afdelingshoofd aan dat ze als manager verandering faciliteert door het gesprek aan te gaan met de medewerkers en dat ze datgene vastlegt wat mensen zelf bedenken. Dat ze dit inderdaad doet, is terug te zien in de verschillende werkgroepen van de transitie waar medewerkers aan kunnen deelnemen. Daarnaast kan de transitie gezien worden als een stapsgewijs traject: in de zomer van 2019 is bijvoorbeeld het besluit genomen voor een nieuwe vorm van sturing (Scholing, 2019) en bijna een jaar later gaat die nieuwe vorm ook echt van kracht. In de tussentijd wordt er via werkgroepen gewerkt aan de invulling ervan (persoonlijke communicatie, 1 mei 2020). In de theoretische literatuur over organisatieverandering is deze veranderbenadering bekend. Zo beschrijft Orlikowski (1996) organisch veranderen als: "the realization of a new pattern of organizing in the absence of explicit, a priori intention" (p. 65). Het is dus een stapsgewijze organisatieverandering, zonder expliciete bedoeling vooraf. Een manager heeft hierbij een meer faciliterende rol, in plaats van een initiërende rol (Weick, 2009).

Vanuit deze organische benadering is het van waarde om het perspectief op en de betekenisgeving van de medewerkers van Wijken aan de transitie in beeld te brengen, omdat deze benadering verandering vanuit de medewerkers wil laten ontstaan. Uit de literatuur blijkt tevens dat er een kloof kan bestaan tussen de veranderaar en de ontvanger van een verandering. Managers die een verandering initiëren of creëren, hebben vaak geen goed beeld van de beleving van degenen die de ontvanger zijn van deze verandering (Hodges, 2016, p. 346). Dit benadrukt het belang om het perspectief van de medewerkers van de afdeling Wijken en de manier waarop ze betekenis geven aan de transitie in beeld te brengen. Betekenisgeving wordt in dit onderzoek benaderd vanuit het begrip *readiness for change*. In dit onderzoek wordt de volgende definitie gebruikt voor dit begrip: "we consider organizational readiness for change as the extent to which organizational members are psychologically and behaviorally prepared to implement organizational change." (Weiner, Amick & Lee, 2008, p. 381). *Readiness for change* bepaalt dus de mate waarin iemand klaar is om de verandering uit te voeren. *Readiness for change* is volgens de literatuur belangrijk voor het succes van een organisatieverandering (Weiner, Amick & Lee, 2008). Dit maakt het waardevol voor de gemeente Utrecht om te kijken of de medewerkers van Wijken klaar zijn voor de transitie binnen hun afdeling. De *readiness for change* van medewerkers zou namelijk kunnen weergeven of de gemeente Utrecht de transitie succesvol kan implementeren of dat er nog aandachtspunten zijn.

*Readiness for change* kan gezien worden als een continuüm tussen steun voor een organisatieverandering en dus *readiness* en weerstand waarbij er dus geen *readiness* is (Elving, 2005). Deze verdeling wordt in dit onderzoek ook gehanteerd met aan de ene kant een positieve houding en aan de andere kant een negatieve houding tegenover de transitie. Deze positieve houding wordt in dit onderzoek geschaard onder de noemer *pro-change behavior*. Lines (2005) beschrijft dit gedrag als: “behaviors that are focused, persistent, and effortful in their attempts to support and facilitate the implementation of the change.” (p. 19). Mensen met *pro-change behavior* proberen dus de uitvoering van de verandering tot een succes te maken. Aan de andere kant van het spectrum van *readiness for change* wat in dit onderzoek gehanteerd wordt, staat een negatieve houding tegenover de transitie. Deze houding wordt in dit onderzoek ‘weerstand’ genoemd, waarbij de definitie van Vos & Rubert (2018) wordt gebruikt: “Resistance to change can be seen as recipients’ responses not in line with the change attempts of the agent” (p. 454). In dit onderzoek wordt er vanuit hun betekenisgeving gekeken of de medewerkers klaar zijn voor de verandering en of zij dus *pro-change behavior* vertonen of juist weerstand. Deze begrippen *readiness for change*, *pro-change behavior* en weerstand worden in het theoretisch kader verder toegelicht.

#### 1.4. Doel- en vraagstelling

De zojuist beschreven probleemschets leidt tot een aantal doelstellingen voor het doen van dit onderzoek. Er wordt onderscheid gemaakt tussen intellectuele doelen en praktische doelen.

Doelen van intellectuele aard gaan over het begrijpen van en inzicht krijgen in bepaalde fenomenen (Maxwell, 2008). De intellectuele doelen van dit onderzoek, zijn:

- Inzicht verkrijgen in de manier waarop de medewerkers van Wijken betekenis geven aan de transitie

Doelen van praktische aard richten zich op wat men wil bereiken met het onderzoek (Maxwell, 2008). Uit de intellectuele doelen komen de volgende praktische doelen voor het doen van dit onderzoek naar voren:

- De stem van de medewerkers van Wijken over de transitie laten horen aan de veranderaars binnen de afdeling Wijken en het projectmanagementbureau (PMB)
- De gemeente Utrecht praktische handvatten mee kunnen geven over de verdere voortgang van de transitie Wijken

De doelstellingen voor dit onderzoek, zoals beschreven in de vorige paragraaf, leiden tot de volgende onderzoeksvraag:

*“Op welke manier geven de medewerkers van de afdeling Wijken van de gemeente Utrecht betekenis aan het verandertraject binnen hun afdeling en wat kunnen de veranderaars in dit traject volgens de medewerkers van Wijken hiervan leren?”*

#### 1.5. Relevantie

Allereerst is dit onderzoek praktisch relevant om verschillende redenen. Ten eerste zijn de resultaten van dit onderzoek naar de betekenisgeving van de medewerkers van Wijken aan de transitie binnen hun afdeling van belang voor de verdere voortgang van de transitie. Uit deze resultaten kan namelijk hun perspectief op de transitie worden weergegeven en of zij klaar zijn voor de verandering in de zin van *pro-change behavior* en weerstand. *Readiness for change* is belangrijk voor het succes van een organisatieverandering (Weiner, Amick & Lee, 2008), wat maakt dat de aanbevelingen voor de verdere voortgang van de transitie in het kader van *readiness for change* kunnen bijdragen aan een succesvollere implementatie ervan. Op die manier kan de gemeente Utrecht ook het uiteindelijke

doel van de transitie – beter wijk- en buurtgericht werken (Gemeente Utrecht, z.d. b) - beter waarborgen. Andere gemeentes kunnen vervolgens weer een voorbeeld nemen aan de manier waarop de gemeente Utrecht dit wijk- en buurtgericht werken organiseert.

Dit onderzoek is naast praktisch relevant, ook wetenschappelijk relevant om verschillende redenen. Allereerst is organisch veranderen een theoretisch concept dat pas enkele decennia onderdeel uitmaakt van het wetenschappelijk debat (Bamford & Forrester, 2003). Het concept *readiness for change* is dan ook nog niet veel onderzocht in de context van organische, of emergente veranderprocessen (Weiner, Amick & Lee, 2008). De theoretische verbinding tussen organisch veranderen en *readiness for change* is iets wat in dit onderzoek verder ontdekt wordt en wat dus bijdraagt aan de wetenschappelijke literatuur over *readiness for change* in de context van organisch veranderen. Ook beperkt de meeste literatuur zich tot de begrippen *readiness for change* en ‘weerstand tegen verandering’ (Bouckenoghe, 2010). Het specifieke spectrum *pro-change behavior* – weerstand is een spectrum die tijdens dit onderzoek niet in andere literatuur is gevonden. Dit onderzoek beschrijft en gebruikt dit spectrum, wat maakt dat andere onderzoekers dit als voorbeeld kunnen gebruiken voor hun eigen onderzoek. Daarnaast biedt dit onderzoek inzicht in de toepassing van de *readiness for change* op een specifieke casus, namelijk de transitie Wijken en de betekenisgeving van de medewerkers daaraan.

## 1.6. Leeswijzer

Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden, zal er eerst in het volgende hoofdstuk een theoretisch kader worden geschetst over betekenisgeving en *readiness for change*. Vervolgens worden in hoofdstuk 3 de methoden beschreven die voor dit onderzoek zijn gebruikt. In hoofdstuk 4 worden de resultaten gepresenteerd die aan de theorie worden gekoppeld in hoofdstuk 5, de analyse. Daarna wordt er in het laatste hoofdstuk, de conclusie, een antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek en hieruit een advies geformuleerd voor de gemeente Utrecht.

## 2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt betekenisgeving van een individu aan een verandering besproken aan de hand van het begrip *readiness for change*. Dit bepaalt namelijk of iemand positief tegenover een verandering staat en *pro change behavior* vertoont, of negatief ertegenover staat en weerstand vertoont. Dit wordt besproken vanuit de context van de organische veranderbenadering binnen de transitie Wijken. In dit hoofdstuk worden dus opeenvolgend de volgende onderdelen besproken: organisch veranderen, de betekenisgeving van een individu aan verandering, *readiness for change*, weerstand en ten slotte *pro-change behavior*.

### 2.1. Organisch veranderen

In de veranderliteratuur zijn er grofweg twee veranderbenaderingen te onderscheiden: gepland veranderen en emergent, ofwel organisch veranderen. Bij een geplande verandering beweegt een organisatie zich van de ene vaste staat naar de andere (Bamford & Forrester, 2003). Om tegemoet te komen aan de tekortkomingen van deze geplande veranderbenadering, is er in de laatste decennia meer aandacht gekomen voor het organisch veranderen (Bamford & Forrester, 2003). Omdat de transitie Wijken een organische verandering betreft, zal deze benadering in dit onderzoek uitgelicht worden.

Organisch veranderen wordt door Orlikowski (1996) gedefinieerd als: “the realization of a new pattern of organizing in the absence of explicit, a priori intention” (p.65). Bij een organische verandering ontstaat er dus een verandering in de organisatie, zonder dat dit vooraf expliciet de bedoeling was. Orlikowski (1996) geeft hierbij aan dat een reeks aan kleine aanpassingen die op elkaar aansluiten uiteindelijk een fundamentele verandering als gevolg kunnen hebben. Deze verandering wordt zo bewerkstelligd door een opeenstapeling aan variaties in de manier van werken. Veel van deze kleine aanpassingen verlopen eigenlijk ongemerkt (Weick, 2009). Dit proces is oneindig en er is dan ook geen duidelijk begin of eind in zo’n veranderproces (Orlikowski, 1996). Vooral in een onzekere, onstabiele of onvoorspelbare omgeving is de organische veranderbenadering meer passend dan een geplande veranderbenadering (Bamford & Forrester, 2003). Ik ben benieuwd of de medewerkers van Wijken iets hebben gemerkt van het organisch veranderen in de transitie en hoe ze dit ervaren.

#### *Het managen van organische verandering*

Bij de transitie Wijken geeft de leidinggevende expliciet aan een organische veranderbenadering toe te passen. Volgens de literatuur betekent dit dat een manager een organisatieverandering niet initieert, maar juist de nieuwe patronen en variaties in de manier van werken die er ontstaan in de organisatie – en er in feite dus al zijn - vastlegt (Weick, 2009): “management doesn’t create change. It certifies change.” (Weick, 2009, p. 239). Het management kijkt hierbij dus naar welke kleine veranderingen er al aanwezig zijn in de organisatie en benoemt de patronen hierin (Weick, 2009). Op die manier gebeurt een organisatieverandering - zowel het ontstaan als het uitvoeren ervan - veel meer bottom-up dan top-down (Bamford & Forrester, 2003). Bamford & Forrester (2003) geven als reden hiervoor dat deze kleine veranderingen zo snel en complex zijn dat het management geen controle hierover kan uitoefenen. Chia (2014) geeft aan dat veranderingen eigenlijk overal in de organisatie aanwezig zijn, maar dat ze grotendeels onopgemerkt blijven. Hij benoemt daarbij dan ook het idee van ‘letting change happen’; het laten gebeuren in plaats van actief interveniëren in een veranderproces (Chia, 2014). De rol van de manager in een organisatieverandering is dan het faciliteren van de verandering die al aanwezig is en deze de ruimte geven om zich verder te ontwikkelen. Zoals Weick (2009) ook aan geeft: “Those emergent changes need to be noticed, labeled, and legitimized” (p. 239). Het is interessant om te kijken of de manager van Wijken ook daadwerkelijk deze faciliterende rol in de veranderprocessen op zich neemt in de transitie.

### *Organisch veranderen en onzekerheid*

Een organische veranderbenadering heeft als keerzijde dat het voor onzekerheid kan zorgen in de organisatie. Deze benadering wordt dan ook bekritiseerd op haar gebrek aan samenhang en duidelijke doelen en rommeligheid. Ook duurt het langer voordat resultaten zichtbaar worden (Hodges, 2016, p. 36, 37). Zulke onzekerheid rondom een organisatieverandering kan worden veroorzaakt door een tekort aan informatie, maar ook door ambigue of tegengestelde informatie (Bordia, Hobman, Jones, Gallois & Callan, 2004). Vanuit de kritiekpunten van een organische veranderbenadering, kan gesteld worden dat dit bij deze benadering goed het geval zou kunnen zijn. Een kenmerk van onzekerheid is twijfel over toekomstige gebeurtenissen (Bordia, Hobman, Jones, Gallois & Callan, 2004). Omdat een organische verandering zo stapsgewijs verloopt, kan gesteld worden dat er bij deze benadering ook meer onduidelijkheid is over de toekomst en dus onzekerheid. In ben benieuwd of dit bij transitie Wijken ook het geval is en of dit gelinkt kan worden aan de organische veranderbenadering in de transitie.

In de literatuur worden er drie soorten onzekerheid rondom een organisatieverandering onderscheiden: *strategische onzekerheid*, *structuuronzekerheid* en *baangerelateerde onzekerheid* (Bordia, Hobman, Jones, Gallois & Callan, 2004). *Strategische onzekerheid* gaat over onzekerheid over de context van de veranderende organisatie. Bij *structuuronzekerheid* bestaat er onzekerheid over structuurveranderingen in de organisatie. Bij *baangerelateerde onzekerheid* bestaat er onzekerheid over de baan van medewerkers, bijvoorbeeld rondom baanonzekerheid of een veranderende rol in hun baan (Bordia, Hobman, Jones, Gallois & Callan, 2004). Bij transitie Wijken verwacht ik dat de laatste twee soorten onzekerheid het meest van toepassing zullen zijn, omdat er veranderingen zijn in de structuur van de organisatie door de nieuwe vorm van sturing en medewerkers een andere rol krijgen.

Deze onzekerheid die komt kijken bij een organisch veranderproces is voor sommige mensen niet makkelijk: "This uncertainty can be unnerving to people in an organization. People need to be able to tolerate the unknown and to cope with the paradoxes that emergent change brings about" (Hodges, 2016, p. 37). Hodges (2016, p. 37) geeft aan dat deze organische veranderbenadering mensen vraagt om deze onzekerheid toe te staan, maar dat niet iedereen zich comfortabel voelt om in zo'n ongeplande, open organisatieverandering te zitten.

### 2.2. Betekenisgeving individu aan verandering

In dit onderzoek staat de manier waarop mensen betekenis geven aan een verandertraject centraal. Dit begrip wordt bekeken in de context van een organische veranderbenadering. Vanuit de bottom-up benadering van een organische verandering (Bamford & Forrester, 2003) en de rol van de manager die de al bestaande veranderbewegingen in de organisatie vastlegt (Weick, 2009), kan gesteld worden dat het extra van belang is dat het management een beeld heeft van de betekenisgeving van de medewerkers aan deze organische verandering. Om deze organische veranderingen binnen de organisatie vast te leggen, moeten deze namelijk eerst opgemerkt worden (Weick, 2009).

Betekenisgeving wordt door Weick, Sutcliffe & Obstfeld (2005) beschreven als: "Sensemaking involves the ongoing retrospective development of plausible images that rationalize what people are doing." (p. 409). Mensen geven hierbij dus betekenis aan wat er om hen heen gebeurt. Betekenisgeving speelt daarbij een centrale rol in hoe we ons gedragen (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005, p. 409). Deze betekenisgeving vindt ook plaats rondom een organisatieverandering. Zo geeft Lines (2005) aan: "Early in a change process, when organizational members first are exposed to information about a pending change, they form beliefs about the change." (p. 11). Deze overtuigingen en de emoties die hiermee gepaard gaan vormen iemands houding tegenover de

verandering en beïnvloeden ook iemands gedrag hiertegenover (Lines, 2005, p. 11). Dit gedrag zou je kunnen zien als een spectrum met twee uitersten: van iemand die positief is tegenover de verandering, zich ervoor inzet en *pro-change behavior* vertoont tot iemand die de hakken in het zand zet, negatief is en weerstand vertoont tegen de verandering. Ik zal in dit hoofdstuk dit spectrum en de twee uitersten ervan toelichten aan de hand van het begrip *readiness for change*.

### 2.3. Readiness for change

Het zojuist genoemde spectrum van de manier waarop iemand betekenis geeft aan een verandering kan worden vergeleken met het begrip *readiness for change*. In dit onderzoek wordt dit begrip gebruikt om de betekenisgeving van een individu rondom een verandertraject te verduidelijken. Het begrip *readiness for change* gaat over of medewerkers van een organisatie geloven dat een verandering nodig is en of ze er een positief beeld bij hebben. Als ze klaar zijn voor de verandering geloven ze dat de verandering positieve effecten zal hebben voor zowel henzelf als de gehele organisatie en dat de organisatie de capaciteiten heeft om deze verandering te laten slagen (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993). *Readiness for change* is volgens de literatuur belangrijk voor het succes van een organisatieverandering (Weiner, Amick & Lee, 2008). In dit onderzoek wordt de volgende definitie van Weiner, Amick & Lee (2008) gehanteerd: “we consider organizational readiness for change as the extent to which organizational members are psychologically and behaviorally prepared to implement organizational change.” (p. 381) Het begrip *readiness for change* wordt hier dus gebruikt om te bepalen of iemand klaar is om de verandering uit te voeren. Omdat er vanuit de organische veranderbenadering stapsgewijs wordt verandert (Orlikowski, 1996), zou je kunnen stellen dat medewerkers meer voorbereid zijn om de verandering uit te voeren en dus ook meer klaar zijn voor deze verandering (Weiner, Amick & Lee, 2008). Vanuit die redenatie zou een organische verandering dus ook kunnen zorgen voor grotere *readiness for change*.

De status van iemands *readiness for change* kan variëren van enthousiasme en openheid tot bezorgdheid en het verzetten tegen de verandering (Hodges, 2016, p. 160). Of iemand klaar is voor een verandering bepaalt dus sterk of iemand in de weerstand schiet of juist meewerkt aan de verandering (Hicks & McCracken, 2011). Elving (2005) beschrijft *readiness for change* als een continuüm tussen steun voor een organisatieverandering en dus *readiness* en weerstand waarbij er dus geen *readiness* is. Deze verdeling wordt in dit onderzoek ook gehanteerd met aan de ene kant *pro-change behavior* ten opzichte van de verandering en aan de andere kant weerstand tegen de verandering.

In de literatuur (Hodges, 2016, p. 160; Hicks & McCracken, 2011; Erwin en Garman, 2009; Oreg, 2006; Rafferty, Jimmieson & Armenakis, 2013) worden er verschillende factoren genoemd die van invloed zijn op iemands *readiness for change*: *mogelijke bedreigingen en voordelen van de verandering, de herkenning van de noodzaak om te veranderen, veranderbereidheid, deelname aan veranderinitiatieven, informatievoorziening en capaciteiten voor verandering*. Deze factoren zullen hieronder een voor een worden toegelicht.

#### *Mogelijke bedreigingen en voordelen van de verandering*

Of medewerkers positief tegenover de verandering staan en klaar zijn voor de verandering, wordt bepaald door hun afweging van de positieve en negatieve kanten van zowel de huidige situatie, als van de veranderde situatie (Hodges, 2016, p. 160). Hierbij is de perceptie van een individu van de verandering van belang en wat hij of zij persoonlijk denkt te winnen of verliezen als gevolg van de verandering (Erwin & Garman, 2009). De impact op hun baan is hier ook een belangrijke factor; als medewerkers bang zijn dat die in gevaar komt, is dat een logische reden om zich tegen de verandering te verzetten (Oreg, 2006). Ik verwacht dit laatste in de transitie Wijken vooral tegen te komen bij de wijkregisseurs wiens baan, of tenminste hun baan in huidige vorm, op het spel staat.

### *Herkenning noodzaak tot veranderen*

De eerste stap naar *readiness for change* betreft de herkenning van de noodzaak om te veranderen (Hicks & McCracken, 2011). Het kan zo zijn dat werknemers zelf deze noodzaak gaan inzien, maar in veel gevallen is het nodig om hen de noodzaak proactief bij te brengen. Een manier hiervoor, is om de medewerkers een formele workshop te laten volgen (Hicks & McCracken, 2011). Dit is vergelijkbaar met wat er nu in het leertraject voor de medewerkers van Wijken wordt gedaan. Ik ben er daarom benieuwd naar of het leertraject deze herkenning van de noodzaak om te veranderen binnen Wijken inderdaad stimuleert.

### *Veranderbereidheid*

Naast het inzien van de noodzaak om te veranderen, moet iemand ook bereid zijn om de nodige moeite te doen om de verandering te realiseren (Hicks & McCracken, 2011). Uit oriënterende gesprekken heb ik gemerkt dat deze veranderbereidheid vooral bij wijkregisseurs sterk verschilt. Zo zijn er enerzijds wijkadviseurs die zich actief inzetten voor de transitie in werkgroepen en dus zelfs meer dan de nodige moeite doen om de verandering te realiseren. Aan de andere kant is er één wijkregisseur die per 1 april al ontslag heeft genomen en waren er meer regisseurs die niet hebben gesolliciteerd op de nieuwe functie. Het is daarom interessant om er achter te komen wat iemands redenen zijn om wel of niet de nodige moeite te doen voor de verandering.

Volgens Hicks & McCracken (2011) gaat het bij veranderbereidheid om zowel iemands *intrinsieke* als *extrinsieke motivatie*. Bij dit eerste maken zij onderscheid tussen *uitdagende prikkels*, die gaan over of de verandering toestaat dat iemand zich professioneel kan ontwikkelen, *sociale prikkels*, die gaan over of de verandering iemand toestaat om sociale relaties te ontwikkelen, en *ego prikkels*, die gaan over of de verandering iemand toestaat om meer macht, invloed of status te verkrijgen (Hicks & McCracken, 2011).

Bij een organisatieverandering is er vaak sprake van het opnieuw specificeren van takenpakketten of werknemers die van positie veranderen (Oreg, 2006), zo ook in het geval van Wijken. Een aantal wijkregisseurs veranderen van functie en de medewerkers van Wijken krijgen een nieuwe rol. Als medewerkers verwachten dat ze een minder uitdagende rol krijgen of een rol met minder status of autonomie, zullen zij sneller een negatief beeld hebben van de verandering (Oreg, 2006). Dit zou bij een aantal wijkregisseurs die afstand (moeten) nemen van hun positie het geval kunnen zijn. Aan de andere kant zou dit ook andersom kunnen werken bij medewerkers en adviseurs die meer verantwoordelijkheden krijgen: dat zij juist positiever tegenover de transitie staan.

### *Deelname aan veranderinitiatieven*

Interessant is dat volgens Erwin en Garman (2009) medewerkers die deelnemen aan de veranderinitiatieven in hun organisatie, over het algemeen positiever staan tegenover de verandering en dus ook minder weerstand vertonen. Wanberg & Banas (2000) geven ook aan dat wanneer medewerkers input kunnen hebben rondom een veranderinitiatief en het management hier naar luistert, de verandering meer geaccepteerd zal zijn. Omdat een organische verandering bottom-up ontstaat (Bamford & Forrester, 2003), kan er gesteld worden dat bij deze benadering medewerkers veel betrokken worden bij de verandering en er ook automatisch veel input gevraagd wordt aan de medewerkers. Bij de transitie Wijken zijn er dan ook werkgroepen geweest over thema's rondom de transitie. Maar vinden de medewerkers ook dat ze genoeg input hebben kunnen leveren en in hoeverre is daar iets mee gedaan? Dit zal in de analyse aan bod komen.

### *Informatievoorziening*

Bij het meenemen van medewerkers in een organisatieverandering is tevens de informatieverschaffing vanuit het management een belangrijk aspect. Wanneer medewerkers van gedetailleerde informatie worden voorzien, vertonen zij over het algemeen minder weerstand tegen

de verandering (Oreg, 2006) en zullen ze er dus positiever tegenover staan. Zonder deze informatie, zullen medewerkers onzeker zijn over wat er precies gaat gebeuren en wat er van hen verwacht wordt: “Without adequate information, individuals may be uncertain about what specific changes will occur, how a given change will affect their job and organization, or how to respond to a change” (Wanberg & Banas, 2000, p. 133). Volgens Wanberg & Banas (2000) zorgt deze informatie over een verandering in de organisatie er dan ook voor dat medewerkers minder bezorgd en onzeker zijn over de verandering. Ook kennis over de redenen voor de verandering zorgt voor minder onzekerheid en meer *readiness for change* (Elving, 2005). Je zou kunnen stellen dat dit ook bijdraagt aan het inzien van de noodzaak voor verandering, een eerder genoemde factor van *readiness*. Medewerkers die op tijd informatieve en nuttige informatie hebben ontvangen over de organisatieverandering staan er dus over het algemeen positiever tegenover (Oreg, 2006) en zijn meer *ready for change*. Vanuit de bottom-up benadering van een organische verandering (Bamford & Forrester, 2003) en de betrokkenheid van medewerkers hierbij, kan er gesteld worden dat zij bij deze benadering goed worden voorzien van informatie over de verandering. Interessant is om te kijken of de medewerkers van Wijken inderdaad voldoende geïnformeerd zijn over de transitie en of ze daardoor ook daadwerkelijk positiever tegenover de transitie staan.

#### *Capaciteiten voor verandering*

Als mensen de noodzaak tot veranderen inzien en er moeite in willen steken, moeten ze ook nog de juiste capaciteiten hebben om deze verandering te kunnen realiseren (Hicks & McCracken, 2011). Bij de aankondiging van een verandering bekijkt een individu in hoeverre diegene met zijn/haar huidige competenties en vaardigheden succesvol kan worden in de nieuwe rol die de verandering van diegene vraagt (Erwin & Garman, 2009). Als mensen twijfelen over of ze wel de juiste capaciteiten hebben die de verandering van hen vraagt, vertonen zij weerstand tegen deze verandering (Hodges, 2016, p. 304). Daarom bepaalt het geloof van medewerkers dat ze de juiste capaciteiten hebben om de verandering na te streven de *readiness for change* van medewerkers (Rafferty, Jimmieson & Armenakis, 2013) en naar welke kant van het spectrum tussen weerstand en *pro-change behavior* iemand neigt.

Hicks & McCracken (2011) onderscheiden twee onderdelen van deze capaciteiten. Enerzijds gaat het om de *benodigde kennis en vaardigheden* van de verandering. De medewerkers moeten weten wat ze moeten doen en hoe. Deze vaardigheden kunnen worden aangeleerd, door bijvoorbeeld coaching of mentoren (Hicks & McCracken, 2011). Anderzijds gaat het over de vraag of iemand al dan niet de *persoonlijkheid* heeft om datgene uit te voeren dat de verandering vraagt. Als iemand wordt gevraagd om buiten zijn/haar comfortzone te opereren, gaat dat misschien tijdelijk goed, maar niet op lange termijn (Hicks & McCracken, 2011). Uit oriënterende gesprekken en observaties is gebleken dat sommige wijkregisseurs zich inderdaad qua persoonlijkheid niet voelen passen in de nieuwe vorm van hun functie, en daarom op zoek gaan naar een andere baan. Het lastige voor veranderaars is om te bepalen of iemand het gedrag dat de verandering van diegene vraagt kan aanleren, of dat deze capaciteiten te veel in conflict zijn met iemands natuurlijke vaardigheden en persoonlijkheid (Hicks & McCracken, 2011).

Ik ben benieuwd of de medewerkers van Wijken kunnen aangeven of ze nog capaciteiten of vaardigheden missen die ze nodig hebben voor hun nieuwe rol met de transitie. Ik heb namelijk het gevoel dat de medewerkers niet goed weten wat hun nieuwe rol gaat inhouden en dat ze daarom ook niet kunnen zeggen welke vaardigheden en kennis ze daarvoor nodig zullen hebben.

#### 2.4. Weerstand

Aan de ene kant van het spectrum van iemands betekenisgeving van een verandering staan de mensen die negatief tegenover de verandering staan, er geen zin in hebben en zich er soms ook



tegen verzetten. In dit onderzoek vat ik deze negatieve betekenisgeving samen onder de noemer 'weerstand'. In de context van organisch veranderen, waarbij verandering vooral bottom-up ontstaat (Bamford & Forrester, 2003) en stapsgewijs verloopt (Orlikowski, 1996), zou je verwachten dat er ook minder weerstand bestaat. De verandering ontstaat namelijk vanuit de medewerkers zelf (Bamford & Forrester, 2003) en verloopt geleidelijk (Orlikowski, 1996), in plaats van in één keer.

In dit onderzoek wordt de volgende definitie van weerstand gehanteerd: "Resistance to change can be seen as recipients' responses not in line with the change attempts of the agent" (Vos & Rupert, 2018, p. 454). Oreg (2006) en Erwin & Garman (2009) benoemen weerstand tegen verandering als een tridimensionaal begrip, dat *gedrags-, affectieve- en cognitieve componenten* bevat. De *gedragscomponent* betreft hoe iemand zich gedraagt of wil gaan gedragen in reactie op de verandering. De *affectieve component* betreft hoe iemand zich voelt met betrekking tot de verandering en de *cognitieve component* wat iemand denkt over de verandering. Deze componenten van weerstand zijn vanzelfsprekend met elkaar verweven, maar belichten wel ieder een ander aspect van het begrip (Oreg, 2006). Ook is het goed om te weten dat deze componenten ook tegenstrijdig kunnen zijn: "individuals operate in all three dimensions (cognitive, affective, and behavioral) and simultaneously may be ambivalent in all three dimensions." (Erwin & Garman, 2009, p. 43). Dit kan voorkomen wanneer iemand bijvoorbeeld positief denkt over de verandering, maar niet het gedrag vertoont om de verandering te implementeren.

In dit onderzoek wordt er naar gestreefd om een beeld te krijgen van alle componenten van mogelijke weerstand. Mijn verwachting is dat de gedragscomponent het meest zichtbaar zal zijn in observaties en dat de cognitieve component al snel naar voren zal komen tijdens de interviews. De uitdaging ligt dan vooral in het op zoek gaan naar de affectieve component van de weerstand.

De aanwezigheid van weerstand tijdens een verandertraject is iets wat in de literatuur veel beschreven wordt. De transitiecurve van Hodges en Gill (2015) geeft bijvoorbeeld weer dat er vooral in de beginfase van een verandering weerstand bestaat in de vorm van boosheid of onzekerheid. Weerstand in organisatieverandering is dan ook een natuurlijk fenomeen (Ford & Ford, 2010). Het fascineert me daarom om te zien hoe dit in de afdeling Wijken naar voren komt. Ik besef me hierbij wel dat het enigszins een vooroordeel is om er al vanuit te gaan dat er weerstand bestaat en dat ik er niet teveel naar op zoek moet gaan. Dit kan namelijk ook voorkomen bij veranderaars: als zij weerstand tegen verandering verwachten, gaan ze er onbewust naar op zoek en zullen ze het ook sneller tegenkomen of zelfs uitlokken (Vos & Rupert, 2017).

Allereerst zou ik dus willen bevestigen of deze weerstand er inderdaad is bij de transitie waar de afdeling Wijken zich nu in bevindt. Daarnaast zou ik er achter willen komen welke lessen de veranderaars van het traject uit deze weerstand kunnen halen. Vanuit zowel mijn eigen ervaring als vanuit de literatuur weet ik dat er ook positieve kanten kunnen zitten aan mensen die zich verzetten tegen een verandering (Hodges, 2016, p. 96). Dit sluit aan bij de manier waarop Ford & Ford (2010) naar weerstand kijken. Zij benadrukken juist de waarde van weerstand wanneer men een verandering wil bewerkstelligen. Zoals ik al eerder aangaf, is het mogelijk dat iemand die niet zozeer positief tegenover de verandering staat, toch zijn/haar stem wil laten horen in een werkgroep of andere vorm. Ford & Ford (2010) noemen dit "*the legitimate response of engaged and committed people who want a voice in something that is important to them*" (p. 35). Het voeren van een gesprek over de verandering, ook al wordt deze negatief ervaren, maakt mensen attent op de verandering en houdt hem levend (Ford & Ford, 2010). Ook als je kijkt naar de gedachtegang van mensen die zich verzetten tegen de verandering, zie je misschien dingen die je als veranderaar over het hoofd hebt gezien (Hodges, 2016, p. 96; Ford & Ford, 2010). Zo kan het luisteren naar de mogelijke weerstand het uiteindelijke succes van het veranderinitiatief vergroten (Ford & Ford, 2010). Vooral in het kader

van het tweede gedeelte van de hoofdvraag van dit onderzoek, namelijk 'wat kunnen de veranderaars leren van de betekenisgeving' is dit een interessante zienswijze om verder uit te diepen.

## 2.5. Pro- change behavior

Aan de andere kant van het spectrum van iemands betekenisgeving tegenover een verandering staan de mensen die positief tegenover de verandering staan. Deze positieve houding en positief gedrag ten opzichte van de verandering, wordt ook wel *pro- change behavior* genoemd (Lines, 2005). In de context van organisch veranderen, zou verwacht kunnen worden dat dit *pro-change behavior* vaker voorkomt. De verandering vindt namelijk vooral bottom-up plaats (Bamford & Forrester, 2003) en verloopt stapsgewijs (Orlikowski, 1996), waardoor het aannemelijk is dat medewerkers er positiever tegenover staan. Lines (2005) zegt over *pro- change behavior*: "This attitudinal outcome is likely to be associated with a number of behaviors that reflect a positive overall evaluation of the change." (p. 19). Deze mensen vertonen dus gedrag dat hun positieve beeld van de verandering weerspiegelt. Lines (2005) beschrijft dit gedrag als: "Positive attitudes toward change and strong attitude-behavior links are expected to produce behaviors that are focused, persistent, and effortful in their attempts to support and facilitate the implementation of the change." (p. 19). Iemands positieve houding en bijbehorende gedrag tegenover een verandering houdt dus in dat zij de uitvoering van de verandering tot een succes willen maken. In dit onderzoek worden er twee soorten *pro-change behavior* uitgelicht: *commitment for change* en eigenaarschap over de verandering.

Een begrip dat gezien kan worden als *pro-change behavior, is commitment to change*. Dit wordt door Herscovitch en Meyer (2002) gedefinieerd als: "a force (mind-set) that binds an individual to a course of action deemed necessary for the successful implementation of a change initiative." (p. 475). Hierbij onderneemt een individu dus een actie om de verandering te laten slagen. In het geval van Wijken hoeft dat dus niet per se de deelname aan een werkgroep te zijn, maar kan het ook gaan om het simpelweg uitvoeren van de verandering in de zin van 'het werk doen volgens de nieuwe werkwijze'. De mind-set die iemand aanstuurt om zo'n actie te ondernemen, bestaat uit 3 dimensies: *affective commitment to change, normative commitment to change* en *continuance commitment to change*. *Affective commitment to change* gaat over iemands verlangen om de verandering te steunen omdat iemand gelooft in de onderliggende voordelen die de verandering met zich meebrengt. *Normative commitment to change* gaat erover dat iemand zich verplicht voelt om de verandering te steunen. *Continuance commitment to change* gaat ten slotte over iemands besef dat er kosten aan zijn verbonden als hij/zij zich niet inzet voor te verandering (Herscovitch & Meyer, 2002).

Een ander begrip dat *pro-change behavior* weerspiegelt, is eigenaarschap over de verandering. Hodges (2016) beschrijft eigenaarschap als: "to take personal responsibility for those aspects of the change that they can control or influence." (p. 159). Mensen met eigenaarschap over de verandering zien de verandering als hun verantwoordelijkheid en voelen zich verantwoordelijk om het aan anderen te verkopen. Ze willen dan ook bijdragen aan de succesvolle uitvoering ervan (Hodges, 2016, p. 159). Eigenaarschap van medewerkers kan gestimuleerd worden door hen te betrekken in het identificeren van problemen en het opstellen van oplossingen ervoor (Hodges, 2016, p. 159). Dit kan vergeleken worden met wat er in de werkgroepen rondom de transitie wordt gedaan.

In het kader van *pro- change behavior* in de casus van de transitie Wijken, kan er worden gekeken wat voor soort commitment iemand voornamelijk drijft om mee te gaan in de verandering. Ook is het interessant om te bekijken waarom bepaalde medewerkers in werk/stuurgroepen terecht zijn gekomen. Wat zijn hun beweegredenen hiervoor? Verder ben ik benieuwd wat hun rol in de transitie is ten opzichte van collega's. Bewegen zij hen mee in de transitie en vertonen zij eigenaarschap over de transitie?

### 3. Methodologisch kader

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksmethode besproken die gebruikt is om tot een antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek te kunnen komen, betreffende: *“Op welke manier geven de medewerkers van de afdeling Wijken van de gemeente Utrecht betekenis aan het verandertraject binnen hun afdeling en wat kunnen de veranderaars in dit traject volgens de medewerkers van Wijken hiervan leren?”*. In dit hoofdstuk komen de volgende onderdelen opeenvolgend aan bod: het type onderzoek, de dataverzameling en de veranderde aanpak als gevolg van de coronacrisis, sampling, de analyse en validiteit.

#### 3.1. Type onderzoek

Dit onderzoek is kwalitatief van aard. Er is gekozen voor kwalitatief onderzoek, omdat je op die manier de betekenissen kunt achterhalen die mensen aan de ‘werkelijkheid’ toekennen en van daaruit ook hun gedrag kunt begrijpen (Wester & Peters, 2004). Bij dit onderzoek, waarbij er wordt gekeken naar de betekenis die de medewerkers van de afdeling Wijken geven aan de transitie in hun afdeling, is kwalitatief onderzoek daarom een geschikte methode.

Dit onderzoek is tevens te typeren als een casestudy. Het onderzoek richt zich namelijk op de diagnose van een specifieke situatie (Wester & Peters, 2004): het verandertraject binnen de afdeling Wijken van de gemeente Utrecht.

Ten slotte zijn er in dit onderzoek elementen gebruikt van etnografisch onderzoek. Hier is voor gekozen, omdat ik mensen en hun betekenisgeving aan een bepaalde situatie, namelijk de transitie, wil begrijpen. Etnografie is in dit geval een geschikte methode, omdat deze methode erkent dat betekenisgeving gaat over meer dan alleen woorden. Etnografie geeft de ruimte om ervaringen op een levendige manier te kunnen beschrijven door gebruik te maken van meerdere zintuigen (Van Hulst, Koster & Vermeulen, 2015).

#### 3.2. Dataverzameling & omgang met coronacrisis

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, zijn er in dit onderzoek op drie verschillende manieren data verzameld: door interviews, observaties en documentanalyse. In deze paragraaf zal ik de keuze voor deze drie vormen van dataverzameling kort toelichten en de manier waarop dit is uitgevoerd, met een kanttkening rondom de beperkingen door de coronacrisis voor dit onderzoek.

##### *Interviews*

Om de betekenisgeving van de transitie vanuit de medewerkers van de afdeling Wijken te kunnen onderzoeken, zijn er interviews gehouden met de drie verschillende soorten medewerkers op de wijkbureaus: wijkregisseurs, wijkadviseurs en wijkbureau-medewerkers.

##### *Online interviews*

In verband met de coronacrisis, zijn de interviews online gehouden, via Microsoft Teams, een programma om te videobellen, vergelijkbaar met Skype. Omdat Skype een synchrone online service is, biedt het de mogelijkheid om individuele interviews te houden die vergelijkbaar zijn met een interview op locatie (Janghorban, Roudsari & Taghipour, 2014, p. 1). Bij een Skype-interview kan er namelijk direct en interactief gecommuniceerd worden met de respondent, waarbij – indien de camera aan staat - ook de non-verbale communicatie van het gezicht van de respondent gelezen kan worden (Janghorban, Roudsari & Taghipour, 2014, p. 1). Verder heft Skype eventuele beperkingen van tijd en ruimte op (Janghorban, Roudsari & Taghipour, 2014, p. 1), wat natuurlijk in dit geval van sociale isolatie en thuiswerken de doorslaggevende factor is geweest voor het gebruik van Microsoft Teams voor de interviews. Echter moeten voor de evaluatie van dit onderzoek ook de nadelen van een Skype-interview in acht worden genomen, zoals de beperkingen van het observeren van iemands

gehele lichaamstaal, de omgeving van de interviewer of respondent die voor afleiding kan zorgen, de internetverbinding en hoe bekend iemand is met het gekozen online-communicatiemedium (Janghorban, Roudsari & Taghipour, 2014).

Aangezien de gehele organisatie online is gaan werken tijdens de coronacrisis, waren de respondenten gewend om te vergaderen via Microsoft Teams en is dit daarom redelijk soepel verlopen. De beperkingen van het online interviewen die ik zelf heb ervaren lagen daarom vooral rondom de non-verbale communicatie en de internetverbinding. Zo waren er af en toe wat haperingen in de internetverbinding, waardoor sommige stukken van de interviewopnames niet goed te horen waren. Ook mis je bij online interviews de observatie van de gehele lichaamstaal. Dit heb ik geprobeerd te overbruggen door respondenten veel te vragen naar hun gedachten en gevoelens, maar sommige respondenten gaven hier niet zoveel van zichzelf bloot.

### *Gebruik van foto's*

Om het gesprek van het interview op te starten, heb ik gebruik gemaakt van foto's. Fotografie geeft een onderzoeker namelijk de mogelijkheid om dieper te graven in bepaalde onderwerpen dan een standaard interviewbenadering (Copes et. al, 2018). Omdat iemands betekenisgeving onder andere gaat over hoe iemand zich voelt over een bepaalde situatie, leek het me een goed vertrekpunt om het interview te starten vanuit het gesprek over een foto. Ik heb de respondenten de opdracht gegeven om een foto te maken van 'jouw perspectief op de transitie Wijken', die ze voorafgaand aan het interview naar mij op moesten sturen. Uiteindelijk hebben negen respondenten dit gedaan. Verder stuurde één respondent naderhand nog een foto naar me op en één respondent heeft geen foto opgestuurd.

Het starten met een foto bleek inderdaad een fijn startpunt te zijn van het gesprek: ik merkte dat de respondenten al snel via de foto duidelijk konden maken hoe zij tegenover de transitie staan en als interviewer durfde ik ook makkelijker naar de gevoelens en gedachten te vragen van de respondenten, omdat je dit kunt doen aan de hand van een foto. De respondenten hadden de opdracht verschillend opgevat: ongeveer de helft had zelf een foto gemaakt en de andere helft had een foto gegoogeld. Voor die diepgang van het gesprek bleek dit echter niet uit te maken. De meeste respondenten hadden een foto waar veel metaforen in te zien waren over de transitie. Bijna de helft van de respondenten had een foto waar natuur, planten of bloemen op te zien waren, om de beweging, ontwikkeling of groei van de transitie uit te beelden. Een kwart van de respondenten had een foto met handen die elkaar vasthouden, om verbinding uit te beelden. Wat opviel was dat twee respondenten voor dit laatste metafoor dezelfde foto hadden gegoogeld. Eén respondent had een foto gemaakt die het werk van Wijken over het algemeen weergaf: dit had niet direct met de transitie te maken en was dan ook minder nuttig in het gesprek erover. Het gesprek dat in de interviews voortvloeide uit de foto's, kon een aantal vragen van de topiclijst vervangen, zoals hoe iemand zich voelt of wat iemand denkt over de transitie. Na het gesprek over de foto zijn de overige, nog niet behandelde topics, besproken. De foto's en de beschrijvingen van de respondenten erbij zijn te vinden in bijlage 2 van dit onderzoeksrapport. Eén respondent had een foto gemaakt van hem-/haarzelf met een collega. Deze foto kan helaas i.v.m. privacy niet in de bijlage getoond worden.

### *Half-gestructureerde interviews*

De interviews zijn gehouden in de vorm van een half-gestructureerd interview, dat wil zeggen dat er een topic list als richtlijn is gebruikt (Van Thiel, 2014). In een half-gestructureerd interview kan de volgorde waarin onderwerpen worden bevraagd verschillen (Van Thiel, 2014). Er is voor deze benadering gekozen om dicht bij de belevingswereld van de medewerkers te kunnen komen en hun betekenisgeving te kunnen begrijpen. Deze benadering geeft namelijk ruimte in de vraagstelling en volgorde van de topics. Omdat ik toch een aantal theoretische concepten wil onderzoeken en er uit

de vraagstelling bepaalde vragen voortvloeien, heb ik ervoor gekozen om het interview niet geheel open te houden. Daarom is er een aantal ‘topics’ afgeleid uit de literatuur en zijn er bij ieder topic een aantal voorbeeldvragen opgesteld. De topics met voorbeeldvragen zijn te vinden in bijlage 1 van dit onderzoeksrapport.

### *Observaties*

De originele planning voor dit onderzoek was om observaties te gaan doen bij een aantal trainingsmiddagen van het leertraject voor de medewerkers van Wijken, omdat ik verwachtte dat het leertraject invloed heeft op de betekenisgeving van de medewerkers rondom de transitie. Vanwege de coronacrisis zijn deze trainingsmiddagen helaas uitgesteld, waardoor ik slechts één sessie van dit leertraject heb kunnen bijwonen. Daarvoor in de plaats heb ik geobserveerd bij twee online bijeenkomsten binnen Wijken. Ik heb één sessie van de online werkgroep gebiedsindeling bijgewoond. Daarnaast heb ik bij één online bijeenkomst van de stuurgroep transitie Wijken gezeten.

Observaties in etnografisch onderzoek worden vaak geschaard onder de noemer ‘participerende observatie’, omdat methoden vaak tegelijkertijd en interactief worden gebruikt. Zo kunnen er bijvoorbeeld tegelijkertijd met het observeren, vragen ter verduidelijking worden gesteld aan de observanten (Van Hulst, Koster & Vermeulen, 2015). In dit onderzoek is er gekozen voor een vorm waarbij er weinig wordt geparticipeerd en veel geobserveerd. Hiervoor is gekozen, omdat ik als onderzoeker niet als iemand van het projectmanagementbureau gezien wilde worden tegenover de respondenten, omdat ik denk dat ze dan verwachten dat ik bevooroordeeld ben over de transitie. Wel heb ik als onderzoeker de ruimte genomen om tussendoor vragen te stellen aan de observanten, zoals zojuist genoemd werd.

Het was jammer dat de observaties online waren, omdat vooral bij een onderwerp als betekenisgeving observaties veel meerwaarde kunnen hebben, om te kunnen zien hoe mensen zich gedragen tegenover de transitie. Desondanks heb ik er wel nuttige informatie uit kunnen halen. Er wordt in deze bijeenkomsten namelijk wel gepraat over de transitie en daarom is er toch informatie uit te halen wat betreft de betekenisgeving van de medewerkers van Wijken aan deze transitie. Bij de observatie van de werkgroep gebiedsindeling kwam bijvoorbeeld de informatievoorziening over de transitie aan bod. Bij de observatie van de stuurgroep, werd hier weer op teruggekoppeld en kon ik tevens zien wat er op managementniveau over de transitie besproken werd. Het leertraject heeft nu een minder grote rol in het onderzoek gekregen dan vooraf gezien de bedoeling was, omdat ik daar dus maar één observatie heb kunnen doen. Verder gelden bij online observaties, net als bij online interviews, beperkingen. Vooral het ontbreken van de observatie van lichaamstaal en een slechte internetverbinding hebben invloed gehad op de kwaliteit van de observaties: je kunt hierdoor namelijk minder goed het gedrag van de deelnemers observeren. Daarnaast is bij een groepsgesprek niet iedereen tegelijkertijd te zien in Microsoft Teams, waardoor de interactie tussen groepsleden veel lastiger te zien was. Al met al hadden de observaties dus een kleine toegevoegde waarde en hebben de interviews voor de meeste data gezorgd.

### *Documentanalyse*

Als derde bron van data zijn er documenten geanalyseerd die voor dit onderzoek verstrekt zijn door de gemeente Utrecht. Deze documenten zijn voornamelijk gebruikt om in de inleiding van dit onderzoeksrapport een context te kunnen scheppen van het onderzoek. Denk hierbij aan documenten met feitelijke informatie over de transitie of documenten vanuit de werkgroepen van de transitie. Deze documenten zijn afkomstig uit de afdeling Wijken en het projectmanagementbureau van de gemeente. Een paar documenten zijn ook gebruikt als data voor de analyse van dit onderzoek, zoals een paar e-mails over de transitie. De belangrijkste aanvulling op mijn interviews en observaties, was een enquête van de ondernemingsraad over de transitie. De ondernemingsraad

heeft die uitslag met mij gedeeld. In de enquête hebben zij gevraagd naar de mening van de medewerkers over de transitie en naar de aandachtspunten en voordelen die zij zien bij de transitie. Dit sluit dus mooi aan op dit onderzoek naar de betekenisgeving van de medewerkers over de transitie. De enquête is door 79 mensen ingevuld en vormt daardoor een mooie aanvulling op mijn interviews en observaties. De documentanalyse in dit onderzoek heeft dan ook als ondersteuning gediend voor de interviews, die de meeste data hebben verstrekt.

### 3.3. Sampling

Er zijn in totaal 11 interviews gehouden. Voor deze interviews is er een selectie gemaakt uit respondenten met verschillende rollen en van verschillende wijkbureaus. Zo zijn er uiteindelijk twee wijkregisseurs geïnterviewd, vijf wijkadviseurs en vier wijkbureau-medewerkers. Van elk wijkbureau is er ten minste één respondent geïnterviewd, behalve bij de wijkbureaus Oost/noordoost en Leidsche Rijn, daar zijn twee respondenten geïnterviewd. Deze selectie had als doel om een breed beeld te krijgen van wat er speelt onder medewerkers uit alle wijkbureaus en onder medewerkers met verschillende functies. Dit is een vorm van *purposeful sampling*; een strategie waarbij respondenten weloverwogen worden geselecteerd, vanwege de belangrijke informatie die ze kunnen verstrekken (Maxwell, 2008). Deze vorm is in dit onderzoek voornamelijk gekozen om de heterogeniteit van de populatie te kunnen vangen, zodat de conclusies uit dit onderzoek representatief zijn voor de hele afdeling Wijken. Ook bij de observaties is er om dezelfde reden gestreefd naar een variatie aan soorten online bijeenkomsten en medewerkers die deelnemen aan deze bijeenkomsten. Er is dan ook bij drie verschillende bijeenkomsten geobserveerd: het leertraject, de werkgroep gebiedsindeling en de stuurgroep.

Uiteindelijk zijn er wel beperkingen opgetreden bij de selectie van respondenten. Zo zijn er uiteindelijk relatief weinig wijkregisseurs geïnterviewd (twee in vergelijking met vijf adviseurs en vier wijkbureau-medewerkers). Dit kwam omdat twee andere wijkregisseurs al in oriënterende gesprekken gesproken waren en één wijkregisseur niet mee wilde werken met het onderzoek. Hierdoor is de perceptie van de wijkregisseurs op de transitie minder goed in beeld gekomen dan van tevoren de bedoeling was. Verder bestaat er het risico dat ik mensen die negatief tegenover de transitie staan minder gesproken heb. Uit de eerste oproep voor interviews die is uitgestuurd naar de medewerkers, waren er namelijk een paar medewerkers die aangaven dat zij zelf geen interesse hadden in een interview, maar een collega van hen wel. Op die manier spreek je respondenten die automatisch meer interesse hebben in de transitie en ook eerder in een werkgroep zullen zitten en er positiever tegenover staan. Opvallend was ook dat er (per ongeluk) vooral medewerkers zijn geselecteerd die pas kort bij de gemeente Utrecht en bij Wijken werken. Zij gaven aan dat collega's die er langer werken cynisch(er) zijn over de transitie, maar die heb ik zelf dus niet gesproken. Het zou dus zo kunnen zijn dat zij ook een positiever beeld hebben gegeven van de transitie Wijken dan wanneer ik andere respondenten zou hebben gesproken.

### 3.4. Analyse

De verzamelde gegevens zijn eerst woordelijk getranscribeerd en vervolgens geanalyseerd door middel van coderen. Coderen zorgt voor een geheel aan geordende gegevens, waarop de conclusies van het onderzoek worden gebaseerd (Wester & Peters, 2004). Bij het coderen is het programma NVivo gebruikt als hulpmiddel. In de eerste fase van coderen is er voornamelijk gebruik gemaakt van In Vivo codes. In Vivo codes zijn namelijk geschikt om de analyse vorm te geven vanuit de stem of het perspectief van de respondenten (Saldana, 2013, p. 61). Dit leek me passend bij mijn onderzoek naar betekenisgeving, waarbij ik de stem wil laten horen van de medewerkers van Wijken en hun perspectief op de transitie wil laten zien. Als aanvulling op de In Vivo codes zijn er descriptieve codes gebruikt. Deze vatten het onderwerp van een passage samen (Saldana, 2013, p. 88) en zijn gebruikt

om de data te duiden. In een tweede fase van het coderen zijn de codes geordend door middel van een codeboom. Bij een boomstructuur wordt er een gelaagde ordening van de codes gemaakt (Baarda et. al., 2013, p. 233). Op die manier werden de belangrijkste thema's in de data zichtbaar. Quotes uit deze thema's boden weer voeding voor het resultatenhoofdstuk van dit onderzoeksrapport. Deze gecodeerde data zijn aangevuld door memo's op papier, om mijn ideeën als onderzoeker over de data zichtbaar te maken en te stimuleren (Maxwell, 2008).

### 3.5. Validiteit

In dit gedeelte van het hoofdstuk wordt de validiteit van dit onderzoek besproken, door achtereenvolgend in te gaan op betrouwbaarheid, interne validiteit, externe validiteit en bruikbaarheid.

#### *Betrouwbaarheid*

De betrouwbaarheid van dit onderzoek wordt beïnvloed door mijn *bias*, mijn eigen vooroordelen, theorieën en waarden en door *reactivity*, de invloed van mij als onderzoeker (Maxwell, 2008). Ik besef me dat ik met vooroordelen het onderzoek in ga, bijvoorbeeld dat ik verwacht dat de medewerkers van Wijken iets te zeggen hebben over de transitie en dat de veranderaars daar nog geen compleet beeld van hebben. Daarnaast besef ik me dat mijn aanwezigheid bij de gemeente gedurende de onderzoeksperiode invloed heeft op het onderzoek: de respondenten zullen mij bijvoorbeeld sneller zien als iemand 'van de gemeente' en niet als objectieve onderzoeker. Als je echter bewust bent hiervan en het begrijpt, kan je het juist gebruiken voor je onderzoek (Maxwell, 2008). Ik zal dan ook gedurende het gehele onderzoek blijven reflecteren op mijn eigen vooroordelen en mijn rol als onderzoeker binnen de gemeente, om de herhaalbaarheid en betrouwbaarheid van het onderzoek te kunnen waarborgen. Ook zal een triangulatie aan gebruikte methoden bijdragen aan een hogere betrouwbaarheid van dit onderzoek. Dit zal hieronder verder worden toegelicht.

#### *Interne validiteit*

In dit onderzoek is er allereerst gebruik gemaakt van triangulatie om de interne validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek te kunnen waarborgen. Triangulatie in dit onderzoek houdt in dat er meer dan één onderzoeksmethode wordt toegepast, met als doel om de dataverzameling en onderzoeksresultaten dubbel (of driedubbel) te controleren (Van Thiel, 2014). In het geval van dit onderzoek gaat het om het doen van interviews, observaties en een documentanalyse, om op die manier een zo goed mogelijk beeld te kunnen krijgen van de betekenisgeving van de medewerkers aan de transitie Wijken. Als tweede onderdeel om de interne validiteit van dit onderzoek te kunnen waarborgen, is er gebruik gemaakt van *purposeful sampling*. Dit kan worden gebruikt om de representativiteit van de geselecteerde setting, personen of situaties te vergroten (Maxwell, 2008). Voor dit onderzoek is er bewust een variatie aan medewerkers van verschillende wijkbureaus met verschillende rollen geselecteerd, om een zo compleet en representatief mogelijk beeld te krijgen van hun betekenisgeving. Uiteindelijk zijn er minder wijkregisseurs gesproken, maar was er wel een goede balans in wijkbureau-medewerkers en wijkadviseurs. Hierdoor zijn de resultaten minder representatief voor de wijkregisseurs, maar wel voor de medewerkers en adviseurs.

#### *Externe validiteit*

Omdat dit onderzoek zich richt op een specifieke casus, namelijk de medewerkers van de afdeling Wijken en de betekenis die zij geven aan de transitie binnen hun afdeling, zijn de resultaten weinig generaliseerbaar: je kunt ze moeilijk vergelijken met andere afdelingen of andere verandertrajecten. Echter wordt in kwalitatief onderzoek de externe validiteit vaak niet gebaseerd op de geldigheid van de resultaten voor andere populaties, maar op de ontwikkeling van theorieën die uitgebreid kunnen worden naar andere casussen. Er wordt dan ook gesproken van *transferability* in plaats van *generalizability* (Maxwell, 2008). *Transferability* wordt door Guba & Lincoln (1989) gedefinieerd als:

“the extent to that the case study facilitates the drawing of inferences by the reader which may apply in his or her own context or situation.” (p. 224). Het gaat er daarbij dus om of de lezer het onderzoek overdraagbaar ziet naar zijn of haar eigen casus. Een onderzoeker kan zorgen voor *transferability* door alle aannames van zijn of haar onderzoek uit te zetten en de context van het onderzoek waarin deze aannames opvielen uitgebreid en zorgvuldig te beschrijven (Guba & Lincoln, 1989, p. 241-242). In dit onderzoek wordt er daarom in de inleiding de context beschreven waarin het onderzoek heeft plaatsgevonden. Daarnaast zijn de gebruikte theorieën over *readiness for change*, organisch veranderen en *pro-change behavior* wel te gebruiken in en overdraagbaar naar andere situaties en dus *transferable*. Dit kunnen situaties zijn waarin er een verandertraject bezig is en men benieuwd is naar de betekenisgeving vanuit de medewerkers die de verandering doormaken. Deze overdraagbaarheid wordt in dit onderzoek gewaarborgd door vanuit de theorie de verzamelde data proberen te begrijpen en hieruit theoretische inzichten te vergaren die ook in de zojuist beschreven andere situaties toepasbaar kunnen zijn.

### *Bruikbaarheid*

De resultaten voor dit onderzoek zijn voornamelijk bruikbaar voor de ‘veranderaars’ binnen de gemeente Utrecht die bezig zijn met de transitie Wijken. Op dit moment hebben zij nog geen goed beeld van de betekenis die de medewerkers van Wijken geven aan de transitie. Dit onderzoek maakt deze ‘blinde vlek’ zichtbaar en geeft deze veranderders handvatten mee vanuit de opinie van de medewerkers van Wijken over de verdere voortgang van de transitie. Daarnaast zijn de resultaten van waarde voor de medewerkers van de afdeling Wijken. Met dit onderzoek wordt hun mening rondom de transitie zichtbaar en kunnen zij hun stem laten horen richting de veranderders. Omdat de resultaten van dit onderzoek door mij als onderzoeker naar de veranderders worden gebracht, verwacht ik ook dat ze serieus in overweging zullen worden genomen. Als laatste geeft dit onderzoek inzicht in de betekenisgeving van medewerkers aan een verandertraject in termen van *readiness for change* en de manier waarop dit onderzocht kan worden. De resultaten kunnen daarom nuttig zijn voor andere veranderders die benieuwd naar zijn naar de betekenisgeving van de medewerkers en de *readiness for change* rondom hun eigen verandertraject. Etnografisch onderzoek kan onderzoekers tevens inzicht geven in de manier waarop en of we theorieën kunnen gebruiken in specifieke situaties of nuances in deze theorieën aanbrengen (Van Hulst, Koster & Vermeulen, 2015). Daarom levert dit onderzoek ook een bijdrage aan de wetenschappelijke literatuur rondom betekenisgeving aan veranderprocessen.



## 4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van dit onderzoek besproken die naar voren kwamen uit de analyse van de interviews, observaties en de documenten. De resultaten zullen worden gepresenteerd volgens de thema's die uit deze analyse het meest naar voren kwamen, om zo de betekenisgeving van de medewerkers goed weer te kunnen geven. Voor de titels van de gepresenteerde thema's zijn er uitspraken van de respondenten (In Vivo codes) gebruikt, om dicht bij de stem van de respondenten te blijven. De meest voorkomende thema's waren de volgende: het positieve beeld van de transitie, de nieuwe vorm van sturing en wat de respondenten daarvan vonden, de communicatie over de transitie en de context van het organisch veranderen binnen de transitie.

De thema's uit dit hoofdstuk bieden inzicht in de *readiness for change* van de medewerkers van Wijken en laten zien of hun betekenisgeving aan de transitie meer richting *pro-change behavior* of juist richting weerstand gaat. De eerste twee thema's die behandeld worden, de positieve houding en wat de respondenten vinden van de nieuwe vorm van sturing, bieden inzicht in de *readiness for change* van de medewerkers, in de zin van de houding van de respondenten ten opzichte van verschillende onderdelen van de transitie. Daarna wordt de communicatie rondom de transitie besproken en uiteindelijk het organisch veranderen. Deze twee thema's bieden inzicht in waarom de respondenten deze houding hebben ten opzichte van de transitie. Ieder thema wordt afgesloten met een korte samenvatting en de inzichten rondom de *readiness for change* van de medewerkers rondom de transitie.

### 4.1. "Positieve ontwikkeling"

Om inzicht te krijgen in de *readiness for change* van de medewerkers van Wijken, is er om te beginnen bekeken welke bedreigingen en/of voordelen de respondenten zien ten opzichte van de transitie: staan zij positief of negatief tegenover de verschillende aspecten van de transitie? Omdat er is gebleken dat de respondenten vooral positieve aspecten van de transitie zien en minder negatieve, worden de positieve aspecten in dit hoofdstuk het meest uitgebreid toegelicht. Alle respondenten geven namelijk aan iets positiefs te zien in de transitie Wijken. In dit hoofdstuk worden één voor één de drie meest genoemde positieve aspecten van de transitie toegelicht: meer samenwerking tussen de wijkbureaus, meer uniformiteit binnen Wijken en het verhelderen van de rol van Wijken. In de laatste subparagraaf wordt er besproken in hoeverre deze positieve houding zich uit in het kader van *pro-change behavior*.

#### "Meer samenwerken"

Het eerste positieve aspect wat respondenten noemden rondom de transitie Wijken, is meer samenwerking. Over het algemeen verwachten respondenten dat er met de transitie meer samenwerking komt tussen de wijkbureaus en dit vinden ze positief. "Meer afstemmen met elkaar en kennis delen" wordt er genoemd en ook "dat je je er inderdaad ook meer bewust van bent dat jij niet als enige wijkbureau ergens bent". Ook meer uitwisseling en andere mensen om mee te sparren worden genoemd als positieve aspecten van een intensievere samenwerking tussen de wijkbureaus:

*"Dus dat we met elkaar grotere teams krijgen hè, en daarmee dus ook meer verbinding hebben ook met collega's van de andere wijkbureaus en dat is sowieso wel prettig in collegiale zin, maar ook vooral belangrijk in het uitwisselen van kennis."* (wijkadviseur)

Deze respondent geeft dus aan meer verbinding met collega's van andere wijkbureaus prettig te vinden. Het ontwikkeltraject van Wijken speelt in de transitie al een grote rol in deze uitwisseling tussen wijkbureaus, omdat er werknemers van verschillende wijken en verschillende functies bij elkaar komen: "Leuk om met collega's van verschillende functies met elkaar het over dingen te

hebben over casussen waar je mee zit.” Respondenten geven dus aan deze mix van functies en wijken in het leertraject leuk te vinden. Vijf respondenten zien tevens het belang in van meer samenwerken met collega’s uit het stadskantoor: “Dus ook buiten Wijken kijken naar je collega’s.” Over het algemeen wordt een intensievere samenwerking tussen de wijkbureaus en met het stadskantoor dus als positief ervaren.

#### *“Uniformer werken”*

Het tweede positieve aspect dat werd genoemd is meer uniformiteit tussen de wijkbureaus. Op dit moment zijn er nog verschillen tussen de wijkbureaus. Ze opereren als een soort eilandjes: “Dat is waar je natuurlijk in de wijken vaak tegen aanloopt, dat wij allemaal op eilandjes zitten”. Ook wordt er aangegeven dat er wel afspraken zijn gemaakt over de manier van werken binnen Wijken, maar dat dat in de praktijk op elk wijkbureau anders wordt uitgevoerd: “De wijkbureaus die zouden allemaal op dezelfde manier hun werk moeten doen, maar dat is in de praktijk natuurlijk niet zo.” Er wordt aangegeven dat maatwerk ten koste gaat van de uniformiteit binnen Wijken: “Mensen houden zich er over het algemeen niet zo scherp aan. Of ja, maatwerk, ja, voor ons is het anders, hè.” Vijf respondenten zeggen te hopen dat er met de transitie meer eenduidigheid komt in de manier van werken binnen Wijken:

*“Eens, hè, de ene wijk is de andere wijk niet en de thema’s verschillen. Maar in hoe de procedures lopen of hoe je je medewerkers aanstuurt, hoe de rollen worden verdeeld, daar mag geen licht tussen schijnen”.*

(wijkadviseur)

Deze respondent geeft bijvoorbeeld aan dat de rolverdeling op de wijkbureaus eenduidig zou moeten zijn tussen de wijkbureaus.

Zes respondenten geven aan dat ze hopen dat de transitie een uniformere manier van werken met zich meebrengt. Dit zou bijvoorbeeld ook het uitwisselen van medewerkers tussen de wijkbureaus makkelijker maken: “Als je allemaal wat meer op dezelfde manier gaat werken, dan kan je ook een keer inspringen op het moment dat het ergens anders druk is.” De respondenten hopen dus over het algemeen dat de transitie een uniformere manier van werken en meer eenduidigheid met zich mee zal brengen.

#### *“Rolverheldering”*

Het derde aspect dat de respondenten als positief ervaren is dat er met de transitie aandacht komt voor de rol van Wijken. Zeven respondenten geven aan dat het lastig is om te zeggen wat nu precies de rol van Wijken is: “We zijn volgens mij de enige afdeling die gewoon al eeuwig stoeien met wat is onze rol.” Bij het ontwikkeltraject kwam dit ook naar voren in een bijeenkomst waarbij de deelnemers hun taken moesten indelen in de categorieën ‘proces’ en ‘inhoud’. Dit was voor de meeste deelnemers lastig om te doen en het was tevens lastig om het hier binnen de groep over eens te worden. De respondenten vinden het dan ook goed om hiermee bezig te zijn: “Ik vind het wel nuttig dat we inderdaad weer bezig zijn met de rolneming”. Met de transitie hopen de respondenten dat deze rol duidelijker wordt. Enerzijds duidelijkheid in hun rol naar bewoners toe:

*“Maar ik vind vanuit onze rol en onze focus die we daar nu in aanbrengen, dat wij niet voor alles zijn. Dat bewoners niet voor alles bij ons terecht kunnen. We zijn geen servicepunt, we zijn geen, nou ja ik heb een vraag en ik help u verder.”* (wijkbureau medewerker)

Deze respondent zou dus helderheid in de rol van Wijken naar bewoners toe prettig vinden, zodat ze niet voor alle vragen naar het wijkbureau komen. Vooral duidelijkheid over de rol van Wijken naar andere vakafdelingen toe wordt genoemd: “En het is ook heel belangrijk dat anderen weten en snappen waar we van zijn [...], zodat ze weten wat ze aan ons hebben.” Dit kwam ook uit de enquête van de ondernemingsraad naar voren: “Lange tijd was onduidelijk voor andere afdelingen wat Wijken

precies doet.” Voor een goede samenwerking met de andere vakafdelingen is daarom helderheid over de rol van Wijken nodig. Respondenten vinden het dus positief dat daar met de transitie aandacht voor komt en dat hun rol hiermee helderder wordt voor henzelf, bewoners en andere vakafdelingen.

#### *“We werken al heel veel samen”*

Een kanttekening bij het positieve beeld rondom de transitie, is dat een aantal wijkbureaus al intensief samenwerkt en dus positiever hier tegenover staan. De Wijken Oost en Noordoost zitten bijvoorbeeld fysiek bij elkaar in één gebouw en hebben tevens dezelfde wijkregisseur. Die respondenten geven dan ook aan dat het samenvoegen van teams voor hen niet een hele grote verandering zal zijn: “Wij zijn al wel een beetje gewend om op die manier te werken”. De wijkregisseur heeft daar ook al een wat ander takenpakket “[...]ook al met een manager die meer op afstand werkt en meer als manager en niet inhoudelijk.” Dit is in lijn met de nieuwe vorm van sturing binnen Wijken. Daarom zegt een respondent: “Ik denk dat het voor ons als wijkbureau niet heel veel anders zal gaan voelen straks.” Ook de wijken Vleuten de Meern & Leidsche Rijn werkten al veel samen en zijn hier positief over:

*“We hebben fysiek bij elkaar gezeten, we werken al heel veel samen met elkaar, en het thema is er heel veel hetzelfde, dus dat is alleen maar heel positief.”* (wijkadviseur Vleuten de Meern)

De wijken Vleuten de Meern & Leidsche Rijn staan door de intensieve samenwerking die ze al hadden automatisch positiever in het samenvoegen van de teams. Ze geven dan ook aan: “De stap naar een groter team is voor ons ook niet zo bedreigend”. Dit geldt ook voor de wijken Oost en Noordoost. Het meer samenwerken en samenvoegen van de teams is voor deze wijken dus positiever omdat ze eigenlijk al zo werken.

#### *“Hoog verantwoordelijkheidsgevoel”*

Een meerderheid van de respondenten is dus positief over de transitie. Zo vinden 6 respondenten de richting goed: “De richting die we op gaan vind ik goed” en “[...] dat ik het een hele goede volgende organisatorische stap vind”. Vier respondenten die enthousiast zijn over de transitie, willen dit enthousiasme ook overbrengen op collega’s binnen hun wijkbureau:

*“Ja nou ja en vooral aangeven van joh haal de energie er niet uit want dit gaat ook gewoon door dus laten we dan ook gewoon maar voor gaan met z’n allen, dat lijkt me het beste.”* (medewerker)

Deze respondent geeft aan dat het belangrijk is om de energie erin te houden. Deze respondenten zeggen ook het gesprek aan te gaan met collega’s die negatief tegenover de transitie staan: “Ik hoop wel dat ik ze misschien een ander inzicht kan geven”. Twee respondenten geven zelfs aan zich verantwoordelijk te voelen over de transitie. Een respondent zegt bijvoorbeeld over mensen die negatief in de transitie staan: “Ik zal zeker mijn best doen om die persoon mee te nemen” en “Die verantwoordelijkheid voel ik wel.” Een andere respondent geeft ook aan het gesprek over de transitie aan te gaan met collega’s: “En dan vind ik ook dat ik verantwoordelijk ben voor het duidelijk maken van wat onze rol dan wel is.” Een deel van de respondenten probeert dus hun positieve kijk op de transitie en hun enthousiasme erover over te brengen op collega’s die er negatief in staan en sommige respondenten voelen zich hier zelfs verantwoordelijk voor.

#### *Samenvatting*

Samenvattend zijn de belangrijkste bevindingen van dit thema in het kader van *readiness for change* dat de respondenten over het algemeen positief tegen de transitie aankijken en vooral de voordelen ervan inzien. De belangrijkste voordelen zijn: meer samenwerken, uniformer werken en rolverheldering. Een bijkomstigheid hierbij is dat een aantal wijkbureaus al intensief samenwerkt en

dus al positiever aankijkt tegen het meer samenwerken. Echter is deze positieve houding, wat uit de interviews bleek, bij slechts een minderheid terug te zien in hun gedrag wat betreft het enthousiasmeren van collega's en een gevoel van verantwoordelijkheid over de transitie. Hieruit zou geconcludeerd kunnen worden dat medewerkers vooral vanuit hun positieve houding en de voordelen die zij in de transitie zien *pro-change behavior* vertonen en minder vanuit het nemen van verantwoordelijkheid en het enthousiasmeren van anderen over de transitie.

#### 4.2. “Het sturingsvraagstuk”

In dit gedeelte van de resultaten wordt de nieuwe vorm van sturing besproken en wat hierop de perceptie van de respondenten is: wat is de impact van deze nieuwe vorm van sturing op hun eigen rol binnen Wijken en zien zij hier voor- of juist nadelen in? Dit biedt ons inzicht in de *readiness for change* van de medewerkers in de zin van de voor- en nadelen van de transitie die zij specifiek zien voor hun eigen werk. Daarnaast geeft het een beeld van de veranderbereidheid van de medewerkers: waarom gaan zij mee in de transitie? De manier waarop de respondenten de impact van de transitie op hun eigen baan zien, kan tevens iets zeggen over de capaciteiten die ze daar nog voor nodig hebben.

Er is gekozen om de nieuwe vorm van sturing apart te behandelen, omdat dit de meest zichtbare en duidelijke verandering bleek te zijn van de transitie. Bovendien hadden de respondenten hier de meest uitgesproken mening over in het kader van de consequenties van de transitie voor hun eigen werk. De volgende onderdelen zullen achtereenvolgend worden behandeld: de rol van de nieuwe manager, de nieuwe gebiedsindeling, de nieuwe teams en ten slotte de nieuwe rol van wijkbureau-medewerkers en van -adviseurs.

##### “Nieuwe manager”

Op het moment van de interviews gaven vijf respondenten aan het spannend te vinden wie hun nieuwe manager wordt: “Ik vind het natuurlijk wel spannend om half mei te horen wie onze nieuwe manager wordt”. Zes respondenten hadden dan ook voorkeuren voor bepaalde wijkregisseurs die ze graag als hun nieuwe manager willen zien: “Ik heb ook wel lichte voorkeuren.” Interessant hierbij is dat respondenten vooral benoemden dat ze bepaalde wijkregisseurs niet zagen zitten:

*“Qua leidinggevende hebben we het er vooral over gehad dat we een aantal echt niet willen. Dat we daar echt verdrietig over zouden zijn als we die zouden krijgen, overdreven gezegd. [...] Nee meer gewoon inderdaad van oh, die en die zouden we echt heel fijn vinden, sommige maakt niet zoveel uit en anderen denken we \*\* als we dat krijgen, dan eh.. zou jammer zijn.”* (wijkadviseur)

De respondent geeft dus aan dat er binnen hun wijkbureau werd gepraat over wie hun nieuwe leidinggevende zou worden. Drie andere respondenten geven ook aan dat dit binnen hun wijkbureau leefde: “Daar wordt natuurlijk over gespeculeerd onderling.” Drie respondenten geven tevens aan nieuwsgierig te zijn “wie er in welke wijk gaat landen” en wie dus hun nieuwe leidinggevende wordt: “wie dat gaat zijn en wat voor persoon dat is.”

##### “Rol nieuwe manager”

Met de nieuwe vorm van sturing gaat de rol van wat nu de wijkregisseur is ook veranderen. De belangrijkste verandering hierin die door de respondenten werd genoemd, is dat de nieuwe manager minder op de inhoud zal zitten. De manager zal zich dus meer met managementtaken bezig gaan houden: “hij of zij zal minder van de inhoud zijn en meer manager”. Drie respondenten geven aan dat de wijkregisseur op dit moment echt een ‘meewerkend voorman/vrouw’ is. Zo schreef een wijkregisseur ook in een kritische mail naar mij:

*“De gebiedsregisseur maakt wezenlijk onderdeel van het team uit. Als leidinggevende, coach en meewerkend voorman/voorzitter. [...] De wijkregisseur staat ook met 1 voet in de klei. Maar heeft tegelijk de doorzettingsmacht binnen de gemeentelijke organisatie.”* (wijkregisseur)

Deze wijkregisseur geeft dus aan dat de rol van de wijkregisseur hoe hij nu is juist goed is. Drie andere respondenten geven aan het ook jammer te vinden dat die rol weggaat: “Is het niet juist mooi om een leidinggevende zo dichtbij te hebben die ook in de wijk zit?”, geeft een respondent bijvoorbeeld aan. Een andere respondent zegt ook: “Het risico zit erin dat straks de nieuwe manager bijna geen voeling meer heeft met het werkveld of met dat managementniveau.” Zij vinden de huidige rol van de manager dus goed en zien niet direct het voordeel in van een manager die meer ‘managet’.

Acht respondenten geven tevens aan dat ze verwachten dat de nieuwe manager meer op afstand zal gaan staan van de wijkbureaus die onder zijn/haar span of control vallen: “Want de manager gaat automatisch meer op afstand dan, als je een groter gebied hebt.” Omdat de manager meerdere gebieden onder zijn/haar hoede zal krijgen, wordt er dus verwacht dat de afstand tot de medewerkers en het werkveld groter wordt. Ook het verdelen van fysieke aanwezigheid over de wijkbureaus zou afstand creëren: “Dat is natuurlijk ook gewoon fysiek zo dat je minder bij elkaar zit, dus minder uren bij elkaar zit.” Daarnaast wordt er verwacht dat de nieuwe manager minder tijd zal hebben:

*“Goed opletten, dat de nieuwe wijkregisseurs voldoende tijd hebben voor aandacht voor alle collega's binnen de wijkbureaus die onder diegene vallen. Want dit wordt een grote groep mensen.”* (enquête ondernemingsraad)

Uit de enquête van de ondernemingsraad kwam dus de zorg naar voren dat door een grotere span of control, de manager minder tijd en aandacht zal hebben voor de medewerkers op de wijkbureaus.

Met een manager die meer op afstand komt te staan, denken de respondenten dat de manager dan ook minder betrokken zal zijn:

*“[...] en de nieuwe manager dat gaat toch anders worden. Ik denk minder betrokken bij onze inhoud. En ja ik denk dus dat zij dan wat meer echt bezig zijn met checken en zorgen dat alles goed gaat en dat alles door gaat maar dat het daar dan een beetje ophoudt. [...] Dat zou ik jammer vinden.”* (wijkbureau medewerker)

Deze respondent geeft dus aan dat hij/zij het jammer zou vinden als de nieuwe manager minder betrokken zal zijn bij de inhoud. Drie andere respondenten vinden dit ook en geven aan het belangrijk te vinden dat de nieuwe manager betrokken is. Zo wordt er betrokkenheid bij de thematiek op het wijkbureau genoemd: “Hoe hou je de betrokkenheid bij de thematiek die speelt, zo warm, dat je ook een manager goed kan inschakelen bij opschalen of bij meedenken wat nodig is.” Ook betrokkenheid bij het team blijft een aandachtspunt: “Elkaar kennen, het zien, fysiek spreken, is ook belangrijk.” Betrokkenheid van de nieuwe manager bij het team en de thematiek op de wijkbureaus wordt door de respondenten dus als aandachtspunt benoemd.

*“Die gebiedsindeling van de wijk is nog niet rond”*

Bij bijna alle respondenten kwam in het gesprek over de transitie de nieuwe indeling van de Wijken naar voren: “Die gebiedsindeling dat is iets wat mensen het meest bezighoudt, met wie gaan we nou precies samen en hoe gaat dat eruit zien.” Het was op het moment van interviews nog niet duidelijk welke Wijken er samen zouden gaan in de nieuwe indeling. Vier respondenten geven aan een voorkeur te hebben van wijken waar ze mee samen willen gaan, en drie van hen zelfs een “sterke voorkeur”:

*“Ja ik hoop heel erg dat wij Binnenstad kunnen annexeren, of binnenstad ons, het is maar net hoe je het ziet. [...] We hebben allemaal wel in het teamoverleg daar ook samen over nagedacht en ik geloof dat de meerderheid*

*van ons Binnenstad wel heel erg ziet zitten. En Binnenstad flirt ook met ons, dus haha. We zullen zien.*" (wijkbureamedewerker).

Op sommige wijkbureaus worden de voorkeuren dus expliciet uitgesproken: "Daar hadden we ook wel inderdaad een uitgesproken mening over". Eén respondent geeft echter aan dat ze hun mening over de gebiedsindeling voor zichzelf houden: "We spreken het niet expliciet uit van nou we hopen die of die of die niet." Twee respondenten vinden daarentegen dat de gebiedsindeling niet op basis van voorkeur zou moeten verlopen. Dit werd ook benoemd in de werkgroep gebiedsindeling: "Bij de teams heb je een voorkeur, maar daar gaat het nu niet over". In deze werkgroep zijn de mogelijke combinaties van Wijken besproken, maar het bleek lastig om knopen door te hakken:

*"Er zijn een aantal varianten gegeven en die worden voorgelegd aan de nieuwe managers en die gaan uiteindelijk beslissen. Dus dat geeft ook aan dat ze [de werkgroep] eigenlijk hetzelfde daarin zitten dat er gewoon heel moeilijk een besluit over genomen kan worden."* (wijkbureamedewerker)

De werkgroep gebiedsindeling is met een advies gekomen die ze vervolgens aan het nieuwe managementteam hebben voorgelegd. Zij hebben inmiddels besloten over de nieuwe gebiedsindeling.

#### *"Grotere teams"*

De nieuwe indeling van de Wijken gaat gepaard met de nieuwe indeling van de teams. Wat de respondenten hierbij het meest aangaven, is dat de teams groter worden: "Dat je naar grotere teams gaat met de aansturing van een wijkregisseur die een groter team heeft." Drie respondenten geven aan dat ze het werken in grotere teams binnen Wijken leuk zouden vinden:

*"Dan heb je opeens weer die nieuwe directe collega's en andere mensen in je team geeft weer een andere dynamiek. En je hebt weer andere mensen om mee te sparren over dingen waar jij tegenaan loopt, dus ja, ik vind dat altijd wel, op zich wel leuk/spannend."* (wijkadviseur)

Hier wordt dus de nieuwe dynamiek in het team en de uitwisseling met collega's van andere wijkbureaus benoemd als positieve aspecten van het samenvoegen van de teams. De andere twee respondenten benoemden het uitwisselen van kennis met collega's van andere wijkbureaus ook als een positief aspect hiervan: "dat is sowieso wel prettig in collegiale zin, maar ook vooral belangrijk in het uitwisselen van kennis".

Twee respondenten benoemen daarentegen dat ze het prettig vinden hoe het nu is: "Wij werken nu in een heel klein team prettig samen, leuke sfeer". Een klein team heeft namelijk het voordeel dat de teams hecht zijn: "Verder denk ik dat iedereen zich wel verbonden voelt als team". Er wordt daarom door twee respondenten aangegeven dat er geïnvesteerd moet worden in de teambuilding van de nieuwe teams binnen Wijken: "In ieder geval elkaar goed leren kennen en dat het duidelijk is, dat je weet wat je aan elkaar hebt."

#### *"Buurtgericht werken"*

Wat er in de interviews met de medewerkers voornamelijk naar voren kwam wat betreft hun nieuwe rol, is het meer buurtgericht werken van de afdeling Wijken, wat ook effect zal hebben op hun functie. Ze geven aan dit jammer te vinden, omdat ze zich liever richten op één of een paar onderwerpen in verschillende buurten, in plaats van alle onderwerpen van één buurt:

*"Ja, wat ik merk is dat, wat vaak terugkomt is dat er de wens is dat de wijkadviseurs meer zich op bepaalde buurten gaan richten en dat de wijkbureamedewerkers dan ook ondersteuner worden van één wijkadviseur bijvoorbeeld of ook in die buurten. Ik zit nu best wel diep in bepaalde onderwerpen, dus bijvoorbeeld ook met de wijkraad, dus de wijkraad was mijn ding zeg maar. En wat ik wel jammer zou vinden is als dat een beetje weg gaat."* (wijkbureamedewerker)

Deze medewerker geeft aan dat de wijkbureau-medewerkers zich als ondersteuner van een wijkadviseur ook op bepaalde buurten zullen moeten gaan richten. Zijn/haar functie wordt dan minder gericht op één taak en meer op verschillende taken in één buurt. De respondent vindt dit dus jammer. Een andere medewerker beaamt dit: "Niet zo beperken tot één specifiek gebied, maar [dat je] echt breed in de wijk verschillende buurten tegenkomt met allerlei verschillende mensen." Zijn/haar voorkeur ligt ook in het werken in meerdere buurten en het meer themagericht werken in plaats van buurtgericht.

#### *"Adviseurstaken light"*

Daarnaast geven vijf respondenten aan dat er een paar adviseurstaken naar de medewerkers zullen komen:

*"Nou ik verwacht eigenlijk dat je in de eerste plaats misschien iets meer verschil krijgt in medewerkers, adviseurstaken erbij. Dat je op dat vlak wat zelfstandiger aan het werk kan of dat je dat wordt toevertrouwd dus dat lijkt me heel leuk. Wat dat betreft zie ik dat als een kans in mijn eigen werk in ieder geval."*  
(wijkbureau-medewerker)

Deze medewerker vindt het dus leuk om adviseurstaken te krijgen en ziet het als een kans om zelfstandiger te werk te kunnen gaan. Een andere medewerker vindt het 'meer naar buiten gaan' van de wijkbureau-medewerkers ook positief: "[...] dan ga je ook al wat meer naar buiten. Vind ik een leuke ontwikkeling." Vier respondenten geven aan dat er met deze ontwikkeling ook misschien meer differentiatie kan komen in de schalen van medewerkers: "[...] dat er ook wat meer differentiatie kan komen binnen de medewerkersrollen. En dan ook heel plat over beloning."

#### *"Nieuwe wijkregisseurtjes"*

Over het algemeen verwachten de adviseurs meer verantwoordelijkheid te krijgen, omdat er taken van de wijkregisseurs naar de adviseurs zullen doorschuiven: "[...] de wijkregisseur wijkadviseurs meer positie geven [...] omdat de wijkregisseurs minder inhoudelijke taken, iets meer op afstand zitten." Omdat de nieuwe manager straks minder inhoudelijke taken heeft, zal een deel van die taken bij de adviseurs terecht komen. Op die manier zullen de wijkadviseurs meer verantwoordelijkheden krijgen, onder andere voor strategische vraagstukken: "[...] nu zal je denk ik toch iets meer strategisch dingen moeten doen." Ook zal een adviseur meer gevoelige dossiers moeten oppakken: "Misschien moet ik ook naar de iets grotere groepen zelf doen. De iets gevoeligere dossiers zelf doen." Drie adviseurs geven aan dat ervoor gewaakt moet worden dat er geen "nieuwe wijkregisseurtjes" ontstaan:

*"En dan, als je dat dan heel erg doordenkt, dan moet je natuurlijk oppassen dat je niet toch weer een soort nieuwe wijkregisseurtjes krijgt, die weer uitvoerenden hebben die de handjes gaan doen."* (wijkadviseur)

Deze adviseur geeft dus aan dat de adviseurs niet de rol van wat voorheen de wijkregisseur was moeten gaan oppakken op het wijkbureau, met wijkbureau-medewerkers die de uitvoerende taken gaan doen. Een andere adviseur benoemt ook: "Ik ben niet hun manager". Er wordt ook benoemd wat het netwerk vindt van de nieuwe rollen op de wijkbureaus, bijvoorbeeld over het gesprek met een wethouder: "Neem je dan genoeg met maar een wijkadviseur?"

Andere wijkadviseurs vinden het juist leuk om meer verantwoordelijkheden te krijgen. Een adviseur geeft bijvoorbeeld aan het juist positief te vinden als de wijkadviseurs meer regisseurstaken op zich nemen:

*"Mensen willen vaak de wijkregisseur spreken omdat dat de hoogste macht is. Die is er dadelijk niet meer. Nou ja, misschien moeten wij iets meer naar voren stappen, maar dat is denk ik alleen maar positief. Want wij zijn daar ook voor."* (wijkadviseur)

Deze wijkadviseur geeft dus aan dat het goed is als ze meer bevoegdheden krijgen als adviseurs. Twee andere adviseurs zeggen ook meer beslissingsbevoegdheid leuk te vinden: “t'is leuk en het is een uitdaging, als ik meer in positie kom om met programmamanagers, zware projectleiders te overleggen en keuzes te moeten maken”. Het wordt dus als een leuke uitdaging gezien om dat soort taken te krijgen. Ook over het meer strategisch werken wordt positief gereageerd door een adviseur: “Ik zie dat eigenlijk wel zitten.”

Drie adviseurs geven aan dan ze verwachten dat hun rol niet zoveel zal veranderen: “Ik denk dat mijn rol niet heel veel verandert.” Ook verwachten ze dat hun inhoudelijk werk niet veel verandert: “Ik heb het gevoel dat ons werk in de wijk in principe gelijk blijft.”

#### *Samenvatting*

Samenvattend zijn er verschillende inzichten die meegenomen kunnen worden in het kader van de *readiness for change* van de medewerkers van Wijken. De respondenten noemden verschillende voor- en nadelen rondom de nieuwe vorm van sturing. Zo vonden de respondenten het spannend wie hun nieuwe manager werd en hadden ze hier ook een voorkeur voor, evenals voor de indeling van de Wijken. Daarnaast verwachten de respondenten dat de nieuwe manager meer op afstand zal komen te staan en minder betrokken zal zijn. Een deel van de respondenten geeft ook aan dit jammer te vinden. Rondom de vorming van de nieuwe teams staan de respondenten wisselend: sommigen vinden dit juist leuk, anderen vinden het fijn zoals het nu is.

Daarnaast kijken de wijkbureau-medewerkers wisselend tegen hun nieuwe rol aan: ze zien het buurtgericht werken niet zitten, maar vinden het wel leuk als ze meer adviseurstaken zouden krijgen. Dit laatste zou gezien kunnen worden als de motivatie om te veranderen vanuit de wijkbureau-medewerkers. Wat de adviseurs betreft verwachten zij ook meer verantwoordelijkheden te krijgen. Ze staan daar wisselend tegenover: een deel vindt het leuk, maar een ander deel geeft aan dat ze niet nieuwe wijkregisseurs op hun wijkbureau moeten worden. Toch zou dit ook voor de adviseurs die hier positief tegenover staan, gezien kunnen worden als hun motivatie om te veranderen. Over de capaciteiten die de medewerkers en adviseurs nodig zouden hebben met deze nieuwe verantwoordelijkheden kwamen geen duidelijke conclusies naar voren uit de resultaten.

#### 4.3. “Prima gecommuniceerd”

Uit de resultaten bleek dat communicatie een veelvoorkomend thema was tijdens de interviews. De beschrijving in deze paragraaf over de communicatie rondom de transitie leert ons iets over *readiness for change* in het kader van de informatievoorziening over de transitie, of de medewerkers hebben meegedaan aan veranderinitiatieven rondom de transitie en of ze als resultaat hiervan ook de noodzaak van de verandering inzien. Deze onderdelen zijn namelijk van invloed op iemands *readiness for change* (Hicks & McCracken, 2011; Erwin en Garman, 2009; Oreg, 2006). In dit gedeelte van het hoofdstuk wordt achtereenvolgend beschreven op welke manier de medewerkers van Wijken input hebben kunnen leveren over de transitie en hoe ze zijn geïnformeerd. Vervolgens wordt er besproken waarom respondenten wel of geen input wilden leveren over de transitie in bijvoorbeeld werkgroepen. Er wordt afgesloten met de manier waarop de respondenten de noodzaak en redenen achter de transitie beschreven, omdat dit nauw verbonden is met wat er naar hen is gecommuniceerd over de transitie.

Uit de interviews blijkt dat de respondenten over het algemeen tevreden zijn over de communicatie over de transitie. Zo geven ze aan input te hebben kunnen leveren: “Ik heb ook wel het gevoel dat ik daar heb kunnen uiten hoe ik erin sta”. Deze input was zowel in het werkoverleg van de wijken als in de werkgroepen rondom de transitie. Ook zijn ze goed betrokken bij de transitie en hebben ze de mogelijkheid gehad om commentaar te leveren op stukken:



*“Nou, ja, ze gaf terugkoppeling wat uit het managementteam kwam, maar ze zei ook wel eens van tevoren morgen gaan we het daar en daar over hebben, zodat je dan vooraf kon zeggen van nou, neem dit of dat dan ook mee. Dus dan voel ik me wel actief geïnformeerd en betrokken.” (wijkadviseur)*

Deze wijkadviseur geeft dus aan dat hun wijkregisseur de mensen op het wijkbureau de ruimte heeft gegeven om input te leveren over de thema's rondom de transitie die de wijkregisseur ging bespreken in het managementteam. Andere respondenten geven ook aan dat ze de kans kregen om mee te denken, bijvoorbeeld in een teamoverleg: “We hebben allemaal wel in het teamoverleg daar ook samen over nagedacht.” Ook wanneer een collega deelnam aan een werkgroep, werd de rest van het team meegenomen en konden ze meedenken:

*“Bij de teamindeling daar zat al een collega in dus daar was het niet nodig dat ik erin ging, maar we hebben wel inderdaad heel actief meegedacht van wat zijn de voor- en nadelen per wijkcombinatie, omdat we het belangrijk vonden dat er een combinatie uitkomt die wij vinden dat passend is.” (wijkadviseur)*

Deze respondent geeft dus aan dat een collega in de werkgroep gebiedsindeling zat, maar dat ze heel actief hebben meegedacht hierover. Vijf respondenten geven tevens aan een terugkoppeling te hebben gehad van bijeenkomsten als een werkgroep of managementteam-overleg: “Altijd wel als er nieuws was een terugkoppeling over gehad.”

*“Heeft het echt zin?”*

Toch twijfelen een paar respondenten hoe groot hun invloed nu echt is: “Ja en dan kun je de vraag stellen hoeveel wordt er dan mee gedaan. Ja. Ik weet het niet.” Ze geven aan dat de plannen eigenlijk al vast staan en dat ze die slechts kunnen nuanceren:

*“Nou, even hoe ik het dan persoonlijk heb ervaren is dat het toch wel gewoon, er zijn plannen en daar kunnen we inderdaad met kleine kritiek dingetjes of dingen die we net even anders zien mee nuanceren. Maar dat is dan ook wel het level waarop er nog van mij uit verandering mogelijk is.” (wijkbureau medewerker)*

Deze respondent geeft dus aan dat zijn invloed over de plannen niet zo groot is. Dit was ook een discussiepunt tijdens een bijeenkomst van de werkgroep gebiedsindeling. Hier bleek dat informatie over de aanstelling van een nieuw personeelslid op een wijkbureau niet goed gecommuniceerd was. Dit zorgde voor een discussie over de vraag in hoeverre hun input echt wordt meegenomen:

*“Als ze over die dingen een besluit nemen, dan kunnen ze over al die dingen ook een besluit nemen. [...] Dat geeft ook geen vertrouwen in dat wat wij doen zin heeft. [...] Ik ben juist hiermee bezig gegaan om mee te kunnen denken.” (werkgroep gebiedsindeling)*

In deze bijeenkomst van de werkgroep gebiedsindeling twijfelden de deelnemers dus aan het nut van de werkgroepen. Dit kwam voornamelijk doordat ze informatie misten over een besluit dat was genomen.

*“Goed over geïnformeerd”*

Verder geven de respondenten over het algemeen aan dat ze wel goed geïnformeerd zijn over de transitie: “Iedereen die dingen wil weten kan die prima vinden of weet die wel bij wie die moet zijn”. De respondenten geven aan vooral informatie te hebben ontvangen via berichten van hun wijkregisseur die hen op de hoogte hield in de werkoverleggen: “[wijkregisseur] brengt het regelmatig in het team, de stand van zaken en of er nog punten zijn.” De wijkregisseur nam hen op die manier mee in de transitie: “[wijkregisseur] heeft ons altijd wel meegenomen in wat ze in het MT daarover bespreken”. Ook mails van het afdelingshoofd, ontbijtsessies en borrels worden er genoemd als informatiebronnen over de transitie. Op die manier leeft de transitie binnen Wijken en wordt er over gepraat op de wijkbureaus, soms ook buiten de werkoverleggen om: “Je hebt het er natuurlijk onderling over, als je tegenover elkaar zit op het wijkbureau en je krijgt weer een mail

binnen". Ook bij de lunch en natuurlijk de koffieautomaat. "En dan wordt er even kort over gesproken, en hoe we tegen dingen aankijken."

#### *"veel gepraat"*

Opmerkelijk is dat vier van de respondenten aangeven dat er in de transitie eigenlijk te veel gepraat wordt: "Ik weet niet of dat altijd goed is om weer in een werkgroepje te gaan zitten en weer eindeloos te vergaderen." Ook kost het veel tijd: "Er zit wel heel veel tijd in, heel veel gedoe." Ze geven aan dat er soms sneller beslissingen mogen worden genomen, zonder iedereen te willen betrekken: "Op een gegeven moment moet je ook klaar zijn met delen". Behalve dat het praten veel tijd kost, wordt er ook juist een vertrouwen uitgesproken: "Er zitten allemaal capabele mensen die daar ook verder over na kunnen denken." Deze respondenten voelen daarom geen behoefte om zelf mee te praten:

*"Je kunt een enorme carrousel van, van transitiegesprekken en discussies, starten die heel veel tijd kosten. En ik vind, soms moeten er gewoon ook mensen zijn die doen het, die trekken het en die komen met een goed advies en.. dat is het."* (wijkadviseur)

Deze respondent geeft dus aan dat hij/zij het prima vindt als er door anderen besluiten worden genomen over de transitie. Dit staat dus tegenover de deelnemers van de bijeenkomst van de werkgroep gebiedsindeling die dit juist als vervelend ervoeren.

#### *"Bijdragen in die verandering"*

Zeven respondenten hebben deelgenomen aan één van de werkgroepen rondom de transitie, bijvoorbeeld de werkgroep gebiedsindeling of de werkgroep over de rol van de nieuwe managers. Waarom mensen bij een werkgroep gaan, loopt uiteen. Twee respondenten geven aan zich verplicht te voelen: "Ja, en dan zie ik het toch onze rol en onze taak om in te stappen". Een andere reden die wordt genoemd, is invloed willen hebben: "Als men bedacht heeft dat we in transitie gaan, dan vind ik het altijd wel fijn om ergens invloed op te hebben." Ook "een steentje bij willen dragen" wordt als reden gegeven om deel te nemen aan een werkgroep. De laatste twee respondenten geven aan dat ze het interessant vinden en leuk om mee te denken: "[...] dat ik het wel leuk vind om mee te denken wie straks die wijken gaat aansturen."

De vier respondenten die niet hebben deelgenomen aan een werkgroep, hebben hier ook verschillende redenen voor. De werkdruk wordt genoemd: "Ik zit niet in allerlei werkgroepjes, heb ik bewust ook niet gedaan, juist ook wel vanwege werkdruk." Ook collega's die al in een werkgroep gingen, wordt genoemd:

*"Nee daar heb ik me ook, want die adviescommissie is gekomen en daar is, van elke functie is er één persoon in gekomen en ik wist dat één van mijn collega's daarin wilde en zich had aangemeld en toen had ik zoiets van nou ja prima, als zij dat doet, vind ik dat goed."* (wijkbureaumedewerker)

Deze respondent geeft dus aan dat er van elke functie één persoon in de werkgroep ging en dat een collega al deel wilde nemen, dus dat de respondent zich niet heeft aangemeld. Een andere respondent die niet aan een werkgroep meedeed zei erover: "En dat zijn allemaal dingen waar ik niet echt behoefte over voel om mijn mening over te geven ofzo". Ook ziet een respondent er het nut niet van in: "Ik weet niet of dat altijd goed is om weer in een werkgroepje te gaan zitten en weer eindeloos te vergaderen."

#### *"Noodzakelijk"*

Door de duidelijke informatie en communicatie over de transitie, zien de respondenten ook de noodzaak ervan in. Vrijwel alle respondenten vinden de transitie namelijk een logische stap: "Ja ik vind het logisch dat het wel gebeurt [...] en dat je op een andere manier eens gaat werken." Enkele

respondenten vinden daarentegen dat het nu goed gaat en zien daarom de noodzaak van een verandering niet in. Zo geeft een respondent aan: "Omdat ik het ook prima vond werken voordat mensen vonden dat een transitie nodig was zeg maar." Toch zien de meeste respondenten deze noodzaak om te veranderen dus wel in.

De belangrijkste reden die voor de transitie wordt gegeven is dat er geld vrij moet komen binnen Wijken:

*"Ik kan me er wel iets bij voorstellen, want er zijn redelijk veel dure wijkregisseurs die eigenlijk half adviseur zijn en hier en daar wat leiding geven. Dus om daar geld te besparen en misschien meer capaciteit als adviseur in te zetten is begrijpelijk."* (adviseur)

Het geld zou dus vrij komen als er minder (hoog ingeschaalde) regisseurs zouden zijn, en in plaats daarvan adviseurs. Interessant aan het feit dat veel respondenten bezuinigingen als aanleiding van de transitie noemen, is dat dit niet zo is gepresenteerd: "Het wordt natuurlijk wel benadrukt dat het geen bezuinigingsmaatregel is, maar ik denk dat het, naar mijn idee is het daar wel een beetje uit voortgevloeid." Respondenten zien het dus toch, al dan niet indirect, als een bezuinigingsmaatregel.

Verder noemden vier respondenten de transitie een 'efficiëntieslag': "En dat is nu er dus minder managers komen van 8/9 naar 4, is het, vind ik het wel efficiënter werken en effectiever." Een respondent noemt als reden hiervoor dus een efficiënter MT. Een andere reden voor de transitie die door twee respondenten werd genoemd, is 'meer handjes in de wijk'. Wel geven ze aan dat ze niet weten of dit ook echt gaat gebeuren:

*"En ik denk vooral die basis van minder regisseurs meer adviseurs in de wijk dat is dan gewoon wel positief en begrijpelijk. Ik denk dat dat een goede is. Alleen vraag ik me af hoe dat praktisch uit gaat pakken. Of er ook echt meer mensen komen."* (adviseur)

Het idee van 'meer handjes in de wijk' vindt de respondent dus begrijpelijk, maar hij/zij moet nog zien of er echt meer personeel in de wijk komt.

### *Samenvatting*

Samenvattend zijn de medewerkers goed geïnformeerd over de transitie, hebben ze input kunnen leveren, mee kunnen denken en zijn ze dan over het algemeen ook tevreden over de communicatie rondom de transitie. Iets minder dan de helft heeft ook een terugkoppeling gehad over hun input. Als je kijkt naar de factor informatievoorziening van *readiness for change* zou je hierbij verwachten dat de medewerkers ook meer klaar zijn voor de transitie. Wel twijfelen enkele respondenten eraan of er echt iets met hun input gedaan wordt. Ook zegt een deel van de respondenten dat ze eigenlijk vinden dat er in de transitie teveel gepraat wordt. Daarnaast heeft een meerderheid van de respondenten deelgenomen aan een werkgroep rondom de transitie. In het kader van *readiness for change* hebben zij dus meegedaan aan de veranderinitiatieven in de organisatie, wat deze *readiness* zou verhogen. De redenen voor medewerkers om hieraan deel te nemen, waren divers. Zo voelden enkelen zich verplicht om mee te doen, en enkelen vonden het interessant, leuk om mee te denken of wilden hun steentje bijdragen. Redenen om niet deel te nemen, waren de werkdruk en de reden dat collega's al in een werkgroep zaten. Door de duidelijke informatie en goede communicatie rondom de transitie, zien de respondenten ook de noodzaak ervan in en vinden ze het een logische stap. Dit zou hen volgens het begrip *readiness for change* meer klaar maken voor de transitie.

De verhoogde *readiness for change* naar aanleiding van de zojuist genoemde onderdelen, kan gezien worden als een effect van de organische veranderbenadering van de transitie. Bij deze benadering, waarbij verandering bottom-up ontstaat (Bamford & Forrester, 2003), wordt er namelijk veel input van medewerkers gevraagd en worden zij veel bij de verandering betrokken. Dit is bij de transitie

Wijken dus ook gedaan, waarbij de medewerkers vooral input hebben kunnen leveren via werkgroepen en goed geïnformeerd zijn over de transitie. Dat heeft er ook voor gezorgd dat ze de noodzaak ervan inzien. Vanuit deze redenatie heeft het organisch veranderen dus een positief effect gehad op de *readiness for change* van de medewerkers van Wijken.

#### 4.4. “Organisch”

Het afdelingshoofd van Wijken benadert de transitie als een organische verandering. In dit onderzoek wordt *readiness for change* dus bekeken in de context van een organisch veranderproces. Een organische verandering wordt onder andere getypeerd als een stapsgewijze (Orlikowski, 1996), bottom-up verandering (Bamford & Forrester, 2003), die als keerzijde heeft dat er ook onzekerheid of onduidelijkheid door kan ontstaan (Hodges, 2016, p. 36, 37). Dit zou van invloed kunnen zijn op de betekenisgeving van de medewerkers van Wijken en hun *readiness for change*. Daarom is er in dit onderzoek ook expliciet gevraagd naar de ervaringen van de medewerkers naar het organisch veranderen en is er gezocht naar mogelijke effecten van het organisch veranderen op deze *readiness*.

Eerst wordt er besproken hoe de medewerkers het organisch veranderen over het algemeen hebben ervaren. Daarna wordt de onduidelijkheid die er nog is rondom de transitie besproken. Vervolgens wordt de afwachtende houding besproken die sommige medewerkers hebben tegenover de transitie en er wordt afgesloten met zorgpunten die er nog bestaan onder medewerkers over de transitie.

##### *“Werkenderweg kom je dat wel tegen”*

Het bleek dat een paar respondenten geen beeld hadden bij organisch veranderen: “En ja.. organisch.. het zal allemaal wel.” Desondanks kwam ook bij hen het organisch veranderen wel aan bod in het gesprek onder termen als ‘geleidelijk veranderen’ en ‘werkenderweg kom je dat wel tegen’. De respondenten staan wisselend tegenover de organische veranderbenadering: de meerderheid van de respondenten geeft aan het een prettige benadering te vinden. Sommige van hen vinden het zelfs vanzelfsprekend: “Ik vind het logisch dat je dat organisch doet en niet van hogerhand natuurlijk oplegt”. Het meedenken over de transitie wordt dus als prettig ervaren. Dit geldt ook voor het geleidelijk veranderen: “Ik ben helemaal, wel gewoon voor verandering. Maar wel op een geleidelijke manier”, aldus een wijkbureau medewerker. Het in beweging zijn en monitoren vanuit deze organische benadering wordt ook als iets positiefs gezien:

*“Ik vind hem ook toekomstbestendig. [...] Ik denk op deze manier kan je elke ontwikkeling die weer op je af komt kan je aan of kan je op sturen dus als iets niet in beton gegoten is.”* (wijkbureau medewerker)

Deze respondent geeft dus aan dat het monitoren de transitie toekomstbestendig maakt. Drie andere respondenten geven aan dit een goed aspect aan de transitie en de organische benadering te vinden. Zo noemt iemand het: “een voortdurend proces van een herziend inzicht”.

Niet iedereen is enthousiast over de organische veranderbenadering. Zo geven twee respondenten aan dat het management juist wat meer sturend zou mogen zijn in de transitie: “Van mij mag het juist weer iets meer sturend zijn.” Ook wordt er aangegeven dat planmatig veranderen soms goed is: “Sommige dingetjes, die hebben toch wel een vast moment nodig.” Sommige respondenten zien sommige onderdelen van de transitie ook niet als organisch, zoals de nieuwe vorm van sturing met nieuwe managers en nieuwe teams: “Nee, dat is best wel opeens een prompte verandering als dat van start gaat, niet heel organisch nee.” Het langzaam vervallen van de functie van officemanager aan het begin van de transitie wordt daarentegen wel als een organische ontwikkeling gezien:

*“Zij is met pensioen gegaan en besloten om die functie niet opnieuw in te vullen, maar de taken die zij had onder te verdelen over de rest van de medewerkers en de adviseurs op [ons wijkbureau]. En dat is eigenlijk ook organisch van we gaan gewoon kijken hoe dat werkt.”* (wijkbureau medewerker)

De respondent geeft hierbij dus specifiek aan dat het herverdelen van de taken van de officemanager die wegviel een organische verandering was. Naast dat het management wat meer sturend zou mogen zijn, is onduidelijkheid ook iets wat een nadeel is van de organische benadering. Enkele respondenten geven namelijk aan dat deze benadering ook onduidelijkheden met zich meebrengt:

*“En ik snap dat Jacqueline daar ook geen antwoord op heeft, want ja, dat is ook eenmaal een kenmerk van organisch ontwikkelen, je weet niet waar het heen gaat.”* (wijkbureamedewerker)

Deze respondent benoemt dus expliciet de relatie tussen organisch veranderen en onduidelijkheid rondom de transitie. De meeste respondenten gaven echter los van het organisch veranderen aan dat er nog veel onduidelijk is rondom de transitie.

*“Wat verwachten jullie van mij?”*

Op dit moment is er voor de respondenten nog veel onduidelijk rondom de transitie Wijken. Deze onduidelijkheid bestaat vooral over hoe hun rol er na de transitie uit zal komen te zien. Zo konden de meeste respondenten nog moeilijk antwoord geven op die vraag:

*“Alleen dan heb ik wel zoiets van, nou ja, dan zit je dus wel met een soort onduidelijke tip van wat gaat het worden en kan ik nu dus nu geen antwoord geven op jouw vraag hoe ik mijn rol straks ga invullen, omdat ik het ook nog niet precies weet.”* (wijkadviseur)

Deze respondent geeft dus aan nog niet te weten hoe hij/zij de rol na de transitie gaat invullen. Twee andere respondenten geven ook aan dat het moeilijk is om de vertaalslag te maken naar de concrete consequenties voor hun eigen werk binnen Wijken: “Maar dat is moeilijk om dan zelf de verbinding te maken van wat betekent dat dan voor mijn werk”. Uit de enquête van de ondernemingsraad kwam dit ook naar voren. Er wordt aangegeven dat er veel aandacht is geweest voor de rol van de nieuwe managers, maar weinig voor de andere functies binnen Wijken: “Wat worden de consequenties voor de taakomschrijvingen en invulling van de andere functies bij Wijken?”

Vooraf aan het begin van de transitie waren er nog veel aspecten onduidelijk: “Toen was er nog wat meer behoefte van oké, wat gaat er dan veranderen zeg maar. Toen was het nog een beetje vaag.”. Inmiddels is dat afgenomen: “Ik denk dat het nu wel duidelijker is dan in het begin.” Desondanks geven enkele respondenten aan nog met vragen te zitten: “Dat zijn binnen het team gewoon nog vragen.” Hoe bijvoorbeeld de samenwerking tussen de verschillende wijkbureaus in de nieuwe teams vorm zal krijgen is volgens twee respondenten nog onduidelijk. Zo wordt over de uitwisseling van werk het volgende gezegd:

*“Nou weet ik niet in hoeverre ons werk dan in elkaar gaat overlopen zeg maar.. blijft iedereen dan op z’n eiland of, daar ben ik wel heel nieuwsgierig naar, hoe dat gaat werken..”* (wijkbureamedewerker)

Het is voor deze respondent dus onduidelijk of de wijkbureaus echt werk van elkaar gaan overnemen. Een andere respondent geeft ook aan dat er aan het begin van de transitie wat onrust was vanwege onduidelijkheid over de nieuwe vorm van sturing binnen Wijken: “Ze dachten dat het ook een soort reorganisatie was.” Daarnaast geven vier respondenten aan dat het nog onduidelijk is hoe de rol van de nieuwe manager er precies uit gaat zien: “Wie dat gaat zijn en wat voor persoon dat is. Ja en wat, hoe die rol dan precies ingevuld gaat worden.” Ook de toekomstige verhouding tussen adviseurs en regisseurs is nog onduidelijk: “Wie is nou eigenlijk het regiegezicht van de wijk?”.

Vier respondenten zeggen dan ook behoefte te hebben aan meer duidelijkheid:

*“De mensen willen weten welke wijkbureaus gaan er samen, wat wordt de gebiedsindeling, wie wordt onze nieuwe manager.”* (wijkregisseur)

*“Ik heb wel behoefte aan weten waar ik, we gaan nu mei in, dat ik een beetje zicht krijg op wat ik wel en niet ga doen.” (wijkadviseur)*

Deze behoefte aan duidelijkheid gaat dus vooral over de nieuwe vorm van sturing en de concrete invulling van de functies op de wijkbureaus.

*“Het is even afwachten”*

Vanwege deze organische, geleidelijke verandering van de transitie en de onduidelijkheid die er nog bestaat, schieten respondenten over het algemeen niet sterk in de weerstand: er ligt immers nog geen duidelijk plan waartegen ze zich kunnen verzetten. Een deel van de respondenten neemt in plaats daarvan een afwachtende houding op zich. Zo geven vier respondenten aan dat ze de transitie op afstand volgen:

*“Er gingen wel andere collega’s van mij in die werkgroepen hoor, maar ik heb dat nu niet gedaan. Dus wel naar de bijeenkomsten toe waarin er weer informatie wordt verteld en ontbijtsessies, noem maar op. Dus in die zin, betrokkenheid is er, maar niet betrokkenheid in de zin van meedenken.” (wijkadviseur)*

Deze respondent geeft dus aan dat hij/zij zich wel van informatie heeft laten voorzien, maar niet actief heeft meegedacht in bijvoorbeeld een werkgroep. Drie respondenten geven werkdruk als reden dat ze niet actief betrokken zijn bij de transitie: “Ik heb genoeg ander werk te doen. En ik geef mijn input wel aan de achterkant.”

Twee respondenten geven zelfs aan niet zo bezig te zijn met de transitie: “Ik ben eigenlijk helemaal niet zo bezig met het hele verhaal”. Ook zegt een respondent dat de transitie in hun wijkbureau niet echt besproken werd: “Nee daar hebben we het eigenlijk niet zo heel erg veel over”. Verder geven drie respondenten aan ook geen interesse te hebben in wat er bijvoorbeeld uit een werkgroep gebiedsindeling komt: “Mij maakt het niet uit.” Ook geven vijf respondenten aan dat ze het ‘nog even moeten aanzien’. Twee respondenten noemen hierbij de nieuwe rolverdeling op het wijkbureau: “Ja hoe dat allemaal zich gaat ontwikkelen dat moeten we allemaal maar zien.” Een andere respondent zegt hierover ook: “ik moet dus nog zien van gaat dat ook lukken.”

*“Zorgpunten”*

Zes respondenten geven echter wel aan zorgpunten te zien rondom de transitie. Een deel van die zorgpunten gaan over de rol van de nieuwe manager: “alleen maar een HRM functie vervullen, dat lijkt me voor mensen die altijd met de handen en voeten mee in de klei hebben gestaan een hele lastige.” Door een medewerker wordt het buurtgericht werken als nadeel van de transitie genoemd. Ook rolverdeling op de wijkbureaus komt hier weer naar voren als schuurpunt:

*“Daar, kan ik me voorstellen, zitten ook wel schuurpunten in. Dus dat, waarvan wij zeggen, nou dat blijft bij een toekomstige manager horen wat ons betreft, eh, kan ook best al bedacht zijn tussen de wijkregisseurs van, oh nee, maar dat gaan de wijkadviseurs doen.” (adviseur)*

De respondent geeft dus aan dat in de rolverdeling op de wijkbureaus schuurpunten kunnen zitten tussen het beeld van de adviseurs en de regisseurs over de taakverdeling. Hier heeft ook mee te maken dat het nog niet helemaal duidelijk is hoe die eruit komt te zien. Vier respondenten vinden het dan ook spannend hoe de transitie gaat uitpakken:

*“Nou, ik vind hem ook wel spannend. Omdat ie, ja er is een soort punt op de horizon, maar hoe we daar komen dat gebeurt organisch. Maar in de praktijk is het toch altijd afwachten hoe het gaat uitpakken.” (wijkadviseur)*

Deze respondent geeft dus aan dat het organisch veranderen de transitie spannend maakt.

Drie respondenten zeggen tevens dat collega's bezorgd zijn: "Die maken zich wat meer.. ja, zorgen is een wat groot woord, maar die zijn er wat meer mee bezig dan ik zelf". Vooral collega's die er langer werken zijn cynisch, volgens de respondenten:

*"Er is ook een deel die al heel lang werkt en die zoiets heeft van, ja maar ik heb het altijd zo gedaan en in 2012 is er ook een reorganisatie geweest en toen is er ook niks veranderd. Dus die zitten echt met hakken in het zand."* (wijkbureau medewerker)

Deze weerstand heeft dus volgens de respondent mede te maken met de reorganisatie in 2012. Andere respondenten gaven dit ook aan als reden van cynisme onder collega's die langer bij de gemeente of bij Wijken werken: "[...], directe collega, die werkt al iets van dertig jaar bij de gemeente, die staat er een beetje in van 'er gaat weer iets veranderen, dat is de zoveelste reorganisatie die ik meemaak'." Medewerkers die al langer bij de gemeente werken staan volgens de respondenten dus negatiever tegenover de transitie.

### *Samenvatting*

Samenvattend staan de medewerkers wisselend tegenover de organische veranderbenadering van de transitie. De meerderheid vindt het prettig, maar een minderheid zegt dat het management juist wel iets meer sturend mag zijn. Daarnaast is er, waarschijnlijk als gevolg van het organisch veranderen, onder medewerkers nog veel onduidelijk over de transitie. Deze onduidelijkheid bestaat vooral over hun rol na de transitie. Een deel van de respondenten geeft dan ook aan behoefte te hebben aan duidelijkheid hierover. Daarnaast neemt een deel van de respondenten als gevolg van deze onduidelijkheid een afwachtende houding aan. Ze geven aan er niet mee bezig te zijn, geen interesse te hebben of dat ze het nog even moeten aanzien. Toch heeft iets meer dan de helft van de respondenten vanwege deze onduidelijkheid nog wel zorgpunten, ook weer over hoe de toekomstige rolverdeling op de wijkbureaus eruit komt te zien en over de rol van de nieuwe manager. Een deel vindt de transitie dan ook spannend en een deel geeft ook aan dat voornamelijk collega's die er langer werken cynisch zijn over de transitie.

Omdat een meerderheid deze organische verandering als prettig heeft ervaren, zou gesteld kunnen worden dat deze veranderbenadering een positief effect heeft op de *readiness for change* van de medewerkers. Het positieve effect van deze benadering kwam ook in de vorige paragraaf al naar voren. Aan de andere kant heeft het organisch veranderen ook gezorgd voor onduidelijkheid en zorgpunten onder medewerkers, waaruit je zou kunnen opmaken dat dit juist zorgt voor een negatiever beeld van de transitie en dus ook minder *readiness for change*. Toch wegen deze onduidelijkheid en zorgpunten niet op tegen het positieve beeld wat er over het algemeen heerst over de transitie en kan er over het algemeen uit worden gegaan van een positief effect van het organisch veranderen op de *readiness for change* van de medewerkers van Wijken.

## 5. Analyse

Uit de resultaten zijn verschillende thema's naar voren gekomen, namelijk de positieve houding van de medewerkers, de nieuwe vorm van sturing, de communicatie en het organisch veranderen in de transitie. In dit hoofdstuk worden deze thema's bekeken in het licht van de theorie over *readiness for change* die in het theoretisch kader is besproken. Op die manier wordt er een beeld neergezet van de betekenisgeving van de medewerkers van Wijken aan de transitie in de zin van *readiness for change* en wordt er bekeken of zij meer *pro-change behavior* vertonen of juist weerstand tegen deze verandering. Omdat er uit de resultaten naar voren kwam dat de medewerkers voornamelijk een positieve houding hebben tegenover de transitie, wordt er in dit hoofdstuk vooral ingegaan op *pro-change behavior*. Op het begrip 'weerstand' wordt kort teruggekoppeld onder de paragraaf 'organisch veranderen'.

Dit hoofdstuk begint met de context van het organisch veranderen in de transitie, om vervolgens het *pro-change behavior* van de medewerkers te bespreken. Ten slotte wordt er vanuit de verschillende aspecten van *readiness for change* beargumenteerd waarom de medewerkers dit *pro-change behavior* vertonen.

### 5.1. Organisch veranderen

De transitie Wijken is door de gemeente Utrecht gepresenteerd als een organisch veranderproces. In de literatuur komt deze term ook voor. Voor dit onderzoek is een organische verandering gedefinieerd als een stapsgewijze verandering, zonder expliciete bedoeling vooraf (Orlikowski, 1996). Het organisch veranderen was bij alle respondenten zowel direct als indirect onderwerp van gesprek. Volgens de theorie is de rol van een manager in een organisch veranderproces meer faciliterend dan initiërend (Weick, 2009). De manager van Wijken neemt inderdaad zo'n rol op zich in de transitie: er is voor de medewerkers van Wijken veel ruimte geweest om input te leveren via bijvoorbeeld werkgroepen en de transitie is op een geleidelijke manier verlopen. De meeste respondenten staan dan ook positief tegenover het organisch veranderen en vinden de geleidelijke verandering waarbij er ruimte is om te monitoren fijn.

Uit de theorie kwam echter ook naar voren dat organisch veranderen kan zorgen voor onduidelijkheid of onzekerheid (Hodges, 2016, p. 36, 37). Dit kwam ook naar voren uit de resultaten, er is namelijk nog veel onduidelijk rondom de transitie en sommige respondenten verbinden dit expliciet met het organisch veranderen. In de literatuur wordt er onderscheid gemaakt tussen drie soorten onzekerheid bij organisatieveranderingen: *strategische onzekerheid*, *structuuronzekerheid* en *baangerelateerde onzekerheid* (Bordia, Hobman, Jones, Gallois & Callan, 2004). In de transitie Wijken is er vooral sprake van *structuuronzekerheid*. *Structuuronzekerheid* gaat namelijk over structuurveranderingen in de organisatie (Bordia, Hobman, Jones, Gallois & Callan, 2004). Bij Wijken is dit onzekerheid over de nieuwe vorm van sturing en hoe de verschillende rollen op de wijkbureaus er na de transitie uit gaan zien. Een deel van de respondenten heeft dan ook behoefte aan meer duidelijkheid hierover. *Baangerelateerde onzekerheid*, dus onzekerheid over de baan van de medewerkers (Bordia, Hobman, Jones, Gallois & Callan, 2004) is niet sterk naar voren gekomen, maar er zijn ook vooral adviseurs en medewerkers gesproken die in principe hun baan gewoon behouden.

In dit onderzoek was de verwachting dat er weerstand zou bestaan tegen de transitie. Dit bleek uiteindelijk bijna niet voor te komen. Het bleek daarentegen wel dat een deel van de respondenten vanuit de onduidelijkheid die er nog bestaat een afwachtende houding op zich neemt ten opzichte van de transitie. In de theorie kwamen drie onderdelen van het begrip weerstand naar voren: de *gedragscomponent*, de *cognitieve component* en de  *affectieve component* (Oreg, 2006; Erwin & Garman, 2009). De *gedragscomponent* gaat over hoe iemand zich gedraagt ten opzichte van de



verandering (Oreg, 2006). Dit is door een tekort aan (real-life) observaties niet goed zichtbaar geworden. Tijdens de interviews werd de *cognitieve component*, namelijk wat iemand denkt over de verandering (Oreg, 2006) wel duidelijk. Zo geeft ongeveer de helft van de respondenten aan bepaalde schuulpunten te zien rondom thema's als de rolverdeling op de wijkbureaus en het buurtgericht werken. De *affektieve component*, die gaat over hoe mensen zich voelen over de transitie (Oreg, 2006), kwam ook in de interviews naar voren. Zo geven enkele respondenten aan de transitie spannend te vinden en dat collega's bezorgd zijn of cynisch. Deze schuulpunten en gevoelens van spanning of zorgen kunnen echter nog niet als echte 'weerstand' worden bestempeld. De definitie van weerstand die namelijk in dit onderzoek is gebruikt, ziet weerstand als een tegendraadse reactie van de ontvanger op een verandering ten opzichte van de veranderpoging van een veranderaar (Vos & Rupert, 2018). Dat is bij de transitie Wijken niet het geval: er is namelijk niet gebleken dat respondenten echt met de 'hakken in het zand' staan.

## 5.2. Pro- change behavior

Wanneer mensen positief tegenover een verandering staan en zich hier ook positief tegenover gedragen, wordt dit *pro-change behavior* genoemd (Lines, 2005). Vanuit de organische veranderbenadering van de transitie Wijken werd er verwacht dat de medewerkers positiever tegenover de transitie zouden staan. De medewerkers van Wijken staan inderdaad positief tegenover de transitie: alle respondenten gaven aan iets positiefs te zien in de transitie Wijken. De belangrijkste positieve aspecten die er werden genoemd, zijn: meer samenwerking, meer uniformiteit en meer duidelijkheid over de rol van Wijken. Een meerderheid van de respondenten vindt ook de richting van de transitie in het algemeen goed.

In dit onderzoek zijn twee soorten *pro-change behavior* onderscheiden. Ten eerste *commitment*: dit is een mind-set die een individu aanspoort om een actie te ondernemen om de verandering te laten slagen (Herscovitch & Meyer, 2002). Er wordt hierbij onderscheid gemaakt tussen drie verschillende dimensies van commitment: *affektieve commitment to change*, *normatieve commitment to change* en *continuance commitment to change* (Herscovitch & Meyer, 2002). De eerste twee dimensies, *affektieve- en normatieve commitment* waren terug te zien bij de transitie Wijken. *Affektieve commitment* houdt in dat iemand de verandering wil steunen, omdat diegene gelooft in de onderliggende voordelen die de verandering met zich meebrengt (Herscovitch & Meyer, 2002). Vanuit de positieve houding van de medewerkers tegenover de transitie en de positieve aspecten die zij erin zien, kan geconcludeerd worden dat zij ook de onderliggende voordelen ervan inzien en dus *affektieve commitment* vertonen. *Normatieve commitment* houdt in dat iemand zich verplicht voelt om de verandering te steunen (Herscovitch & Meyer, 2002). Dit was bij een paar respondenten het geval: zij gaven namelijk aan deel te hebben genomen aan een werkgroep, omdat ze zich hiertoe verplicht voelden. Er is dus sprake van *pro-change behavior* in de vorm van *commitment*, waarbij er voornamelijk *affektieve commitment* voorkomt.

Een tweede vorm van *pro-change behavior* die in dit onderzoek naar voren kwam is 'eigenaarschap' over de verandering. Dit begrip houdt in dat medewerkers zich verantwoordelijk voelen over de verandering en anderen er ook over willen enthousiasmeren (Hodges, 2016, p. 159). Een paar respondenten geeft inderdaad aan zich verantwoordelijk te voelen over de transitie en iets minder dan de helft van de respondenten geeft ook aan hun eigen enthousiasme over de transitie over te willen brengen op collega's. Hieruit kan worden opgemaakt dat deze medewerkers dus ook *pro-change behavior* vertonen in de vorm van eigenaarschap over de transitie.

### 5.3. Readiness for change

De medewerkers van Wijken staan dus over het algemeen positief in de transitie en ze vertonen dan ook *pro-change behavior*, vooral in de vorm van *affective commitment*. In deze paragraaf worden de verschillende onderdelen van *readiness for change* belicht, om te kunnen verklaren waarom de medewerkers overwegend *pro-change behavior* vertonen. Eerst worden de mogelijke bedreigingen en voordelen voor het werk van de medewerkers besproken, daarna de herkenning van de noodzaak om te veranderen en de veranderbereidheid, vervolgens de deelname aan veranderinitiatieven en informatievoorziening en vervolgens de capaciteiten voor verandering. Er wordt afgesloten met een beschrijving van het effect van organisch veranderen op de *readiness for change* van de medewerkers.

#### Mogelijke bedreigingen en voordelen

De *readiness for change* van medewerkers wordt bepaald door hun afweging van de positieve en negatieve kanten van de verandering (Hodges, 2016, p. 160). De medewerkers van Wijken zien zowel voor- als nadelen over de impact van de transitie op hun eigen werk. De belangrijkste verandering wat betreft de rol van de nieuwe manager, is dat die volgens de respondenten meer op afstand zal gaan staan van zowel de inhoud als de werkvloer. De medewerkers geven dan ook aan het jammer te vinden als de manager minder betrokken zou zijn. De respondenten hebben ook een voorkeur wie hun nieuwe manager wordt. Dit geldt ook voor met welke Wijken ze samen gaan. Over de nieuwe teams die hieruit ontstaan, staan respondenten wisselend: enkele zijn positief en enkele negatief. De wijkbureau-medewerkers zien ook nadelen én voordelen wat betreft hun nieuwe rol. Een nadeel voor veel van hen is het meer buurtgericht werken. Een voordeel is de mogelijkheid om meer verantwoordelijkheden te krijgen en hiermee ook meer differentiatie in medewerkersrollen. Ook de wijkadviseurs zien voor- en nadelen in hun nieuwe rol. Een voordeel is dat ook zij meer verantwoordelijkheden krijgen en meer beslissingsbevoegdheid. Een nadeel dat hiermee samengaat is dat zij niet de functie van wijkregisseur op hun wijkbureau willen overnemen. Bij wijkregisseurs is er geen duidelijke mening over de impact op hun baan naar voren gekomen.

#### Herkenning noodzaak & veranderbereidheid

De eerste stap naar *readiness for change* betreft het inzien van de noodzaak om te veranderen (Hicks & McCracken, 2011). Een meerderheid van de respondenten ziet inderdaad de noodzaak van de transitie in en vindt hem logisch. Ik verwachtte hierin een invloed van het leertraject, maar er is in de resultaten geen duidelijke rol van het leertraject te zien. Om *ready* te zijn voor verandering, moeten medewerkers echter ook de nodige moeite willen doen om de verandering te realiseren (Hicks & McCracken, 2011). In de theorie is er onderscheid gemaakt tussen *uitdagende*-, *sociale* en *ego prikkels* als motivators voor verandering (Hicks & McCracken, 2011). Bij transitie Wijken zijn alle drie van toepassing. *Uitdagende prikkels* gaan over of de verandering iemand toestaat zich professioneel te ontwikkelen (Hicks & McCracken, 2011). Deze zijn terug te zien bij wijkbureau-medewerkers die de transitie als een kans zien om een uitgebreider takenpakket te krijgen en zich op die manier professioneel te ontwikkelen. *Sociale prikkels* gaan over of de verandering iemand toestaat om sociale relaties te ontwikkelen (Hicks & McCracken, 2011). Deze zijn zichtbaar bij de respondenten die zich positief uitspreken over het samenvoegen van de teams en het meer samenwerken tussen wijkbureaus en met het stadskantoor: dit staat hen namelijk toe om sociale relaties te ontwikkelen. Ten slotte zijn er ook *ego prikkels* terug te zien als motivator om te veranderen bij de medewerkers van Wijken. Dit houdt in dat de verandering iemand toestaat om meer macht, invloed of status te krijgen (Hicks & McCracken, 2011). Dit is het geval bij de wijkadviseurs die het leuk vinden om meer verantwoordelijkheden te krijgen en die door de transitie meer macht, status of invloed binnen hun wijkbureau kunnen krijgen.

Als medewerkers verwachten dat ze een minder uitdagende rol krijgen of een rol met minder status of autonomie, zullen zij sneller een negatief beeld hebben van de verandering (Oreg, 2006), maar als ze een meer uitdagende rol krijgen zullen ze dus juist positiever tegenover de verandering staan. De meerderheid van de respondenten staat inderdaad positiever tegenover de transitie, omdat zij meer verantwoordelijkheden krijgen en daarmee meer uitdaging en autonomie. Er is niet zichtbaar geworden of regisseurs die geen manager worden en daarmee autonomie verliezen negatiever over de transitie denken.

De medewerkers zien dus de noodzaak van de transitie in. Daarnaast kan er vanuit de verschillende motivaties voor de transitie vanuit de medewerkers gezegd worden dat ze ook de nodige moeite willen doen om de verandering te realiseren, wat bijdraagt aan hun veranderbereidheid. Het inzien van de noodzaak om te veranderen en de veranderbereidheid van de medewerkers zijn de eerste stappen naar *readiness for change* (Hicks & McCracken, 2011). Hieruit kan geconcludeerd worden dat het inzien van de noodzaak voor de transitie en de veranderbereidheid van de medewerkers heeft bijgedragen aan de *readiness for change* en de positieve houding van de medewerkers van Wijken.

#### *Deelname aan veranderinitiatieven & informatievoorziening*

Een andere factor voor *readiness for change* is of medewerkers meedoen aan de veranderinitiatieven in hun organisatie (Erwin en Garman, 2009). Een meerderheid van de respondenten heeft inderdaad deelgenomen aan de veranderinitiatieven, namelijk de werkgroepen rondom de transitie. Volgens de literatuur is het voor de acceptatie van een verandering ook belangrijk dat medewerkers input hebben kunnen leveren en hier een terugkoppeling van krijgen (Wanberg & Banas, 2000). Vanuit de bottom-up benadering van een organische verandering (Bamford & Forrester, 2003), kan er gesteld worden dat er bij deze benadering automatisch veel input gevraagd wordt vanuit de medewerkers. De respondenten hebben inderdaad input kunnen leveren rondom de transitie, ze zijn betrokken en ze hebben kunnen meedenken. Ongeveer de helft van de respondenten zegt hier ook een terugkoppeling van te hebben gehad. Ook informatievoorziening bepaalt volgens de theorie hoe medewerkers tegenover een verandering staan (Oreg, 2006). Over het algemeen geven de respondenten aan dat ze goed geïnformeerd zijn over de transitie, voornamelijk via hun wijkregisseur. De deelname aan werkgroepen, de input van medewerkers, terugkoppeling en de informatievoorziening rondom de transitie hebben dus bijgedragen aan meer *readiness for change* van de medewerkers en hun positieve houding ten opzichte van de transitie.

#### *Capaciteiten*

Een laatste factor voor *readiness for change* is of medewerkers de capaciteiten hebben die nodig zijn om de verandering te realiseren (Hicks & McCracken, 2011). In de theorie wordt er een onderscheid gemaakt tussen *benodigde kennis en vaardigheden* en *persoonlijkheid* (Hicks & McCracken, 2011). Dit eerste gaat over dat medewerkers weten wat ze moeten doen en hoe (Hicks & McCracken, 2011). De respondenten hebben weinig gezegd over kennis en vaardigheden die ze nodig hebben voor de transitie. Dit heeft onder andere te maken met onduidelijkheid die er nog bestaat over de concrete invulling van de transitie: ze weten nog niet precies hoe hun rol eruit gaat zien en kunnen dus ook niet zeggen welke kennis en vaardigheden ze daarbij nodig hebben. *Persoonlijkheid* in termen van capaciteiten voor verandering gaat over of medewerkers de persoonlijkheid hebben om de dingen te doen die de verandering van hen vraagt en of iemand bijvoorbeeld binnen of buiten zijn/haar comfortzone moet werken (Hicks & McCracken, 2011). Hier kan wel iets over worden gezegd rondom de transitie Wijken. Bij zowel de nieuwe rol van medewerkers als adviseurs kwamen er namelijk onderdelen naar voren waarvan sommige respondenten aangaven dat ze die zichzelf niet zien doen. Bij medewerkers was dit het buurtgericht werken en bij adviseurs het overnemen van regisseurstaken. Hieruit zou geïnterpreteerd kunnen worden dat deze medewerkers vanuit hun

persoonlijkheid zich niet comfortabel voelen in het uitvoeren van deze taken. Dit zou dan ook voor deze medewerkers negatieve invloed kunnen hebben op hun *readiness for change*. Daarbuiten is het onduidelijk of de capaciteiten voor verandering van de medewerkers van invloed zijn geweest op hun *readiness for change* en hun positieve houding in de transitie.

#### *Effect organisch veranderen*

Omdat er bij een organisch veranderproces stapsgewijs veranderd wordt (Orlikowski, 1996), zou je kunnen stellen dat de medewerkers beter voorbereid zijn op de verandering en dus ook meer *ready for change* zijn (Weiner, Amick & Lee, 2008). De medewerkers staan inderdaad over het algemeen positief tegenover de transitie en dit is deels een gevolg van de organische veranderbenadering van de transitie. Allereerst heeft een meerderheid van de respondenten aangegeven deze organische veranderbenadering en dus de manier waarop er veranderd wordt prettig te vinden. Dit maakt het aannemelijk dat ze daardoor positiever tegenover de transitie staan en er dus ook meer klaar voor zijn. Daarnaast is een aantal van de hierboven beschreven factoren van *readiness for change* te linken aan het organisch veranderen. Kenmerkend van het organisch veranderen is namelijk dat er vanuit de bottom- up benadering (Bamford & Forrester, 2003), veel input wordt gevraagd aan medewerkers en zij veel betrokken worden in de verandering. In de transitie Wijken is dit gedaan aan de hand van werkgroepen, waar een merendeel van de respondenten aan heeft deelgenomen. Ook geven ze aan goed geïnformeerd te zijn over de transitie. Dit heeft weer bijgedragen aan het inzien van de noodzaak voor de verandering. Op die manier heeft het organisch veranderen dus een positief effect gehad op de *readiness for change* van de medewerkers van Wijken.

Aan de andere kant heeft deze organische veranderbenadering wel gezorgd voor onduidelijkheid rondom de transitie. Ook zien medewerkers schuurpunten, vinden ze de transitie spannend of maken ze zich zorgen. Deze onderdelen kunnen gezien worden als nadelen van de organische veranderbenadering. Dit zou ervoor kunnen zorgen dat de respondenten negatiever tegenover de transitie staan en ook minder *readiness for change* vertonen. Echter wegen deze onduidelijkheid en zorgpunten niet op tegen het positieve beeld wat er over het algemeen heerst over de transitie en het zojuist beschreven positieve effect van het organisch veranderen. Daarom kan er over het algemeen uit worden gegaan van een positief effect van het organisch veranderen op de *readiness for change* van de medewerkers van Wijken.

## 6. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt er op basis van de theoretische concepten, resultaten en zojuist besproken analyse een antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek, betreffende: *“Op welke manier geven de medewerkers van de afdeling Wijken van de gemeente Utrecht betekenis aan het verandertraject binnen hun afdeling en wat kunnen de veranderaars in dit traject volgens de medewerkers van Wijken hiervan leren?”*. Eerst wordt het eerste gedeelte van deze vraag beantwoord, namelijk hoe de medewerkers betekenis geven aan het verandertraject binnen hun afdeling. Vervolgens worden er aanbevelingen gedaan voor de gemeente Utrecht, om het tweede gedeelte van deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden, namelijk wat de veranderaars in de transitie volgens de medewerkers van Wijken van deze betekenisgeving kunnen leren. Ten slotte wordt er teruggeblikt op de relevantie van dit onderzoek om vervolgens af te sluiten met suggesties voor vervolgonderzoek.

Het eerste gedeelte van de hoofdvraag betreft: *“Op welke manier geven de medewerkers van de afdeling Wijken van de gemeente Utrecht betekenis aan het verandertraject binnen hun afdeling?”*. Deze betekenisgeving is in dit onderzoek onderzocht aan de hand van het begrip *readiness for change*. Hierbij is er gekeken of de medewerkers meer *pro-change behavior* vertonen of juist weerstand tegen de transitie.

Er kan geconcludeerd worden dat de medewerkers van Wijken over het algemeen positief tegenover de transitie staan. De belangrijkste voordelen die zij zien in de transitie, zijn: meer samenwerken, uniformer werken en rolverheldering. Een merendeel van de medewerkers laat vanuit deze positieve houding ook *pro-change behavior* zien, vooral in de vorm van steun voor de transitie vanuit de onderliggende voordelen die de medewerkers erin zien. Rondom de nieuwe vorm van sturing noemden de respondenten verschillende voor- en nadelen. Zo verwachten ze dat de nieuwe manager meer op afstand zal komen te staan van de wijkbureaus en minder betrokken zal zijn. De wijkbureau-medewerkers kijken wisselend tegen hun nieuwe rol aan: ze zien het buurtgericht werken niet zitten, maar vinden het wel leuk als ze meer adviseurstaken zouden krijgen. Wat de adviseurs betreft verwachten zij ook meer verantwoordelijkheden te krijgen. Ook daar staan zij wisselend tegenover: een deel vindt het leuk, maar een ander deel geeft aan dat ze niet nieuwe wijkregisseurs op hun wijkbureau moeten worden.

Hun overwegend positieve houding tegenover de transitie kan verklaard worden vanuit een aantal factoren van *readiness for change*: informatievoorziening, deelname aan veranderinitiatieven en het inzien van de noodzaak om te veranderen. Deze factoren zijn nauw verbonden met het organisch veranderen dat in de transitie is toegepast. Hierbij ontstaat verandering namelijk bottom-up, wat een hoge betrokkenheid en veel input vanuit de medewerkers impliceert. Allereerst zijn de medewerkers over het algemeen tevreden over de communicatie rondom de transitie. Zo geven ze aan dat ze goed geïnformeerd zijn, input hebben kunnen leveren en mee hebben kunnen denken. Daarnaast heeft een meerderheid van de respondenten deelgenomen aan veranderinitiatieven, namelijk een werkgroep rondom de transitie. Deze goede communicatie heeft ervoor gezorgd dat de medewerkers de transitie een logische stap vonden en dus ook de noodzaak ervan inzien. Hieruit kan worden opgemaakt dat de organische veranderbenadering in de transitie een positief effect heeft gehad op de *readiness for change* van de medewerkers. Daarnaast geeft een meerderheid van de respondenten ook expliciet aan het organisch veranderen prettig te vinden, wat bijdraagt aan hun positieve beeld van de transitie en hun *readiness*.

Aan de andere kant heeft het organisch veranderen wel gezorgd voor onduidelijkheid rondom de transitie, vooral over de rol van de medewerkers na de transitie. Een deel van de respondenten

neemt als gevolg van deze onduidelijkheid een afwachtende houding op zich. Ook ziet iets meer dan de helft van de respondenten vanwege deze onduidelijkheid een aantal zorgpunten, ook weer over hoe de toekomstige rolverdeling op de wijkbureaus eruit komt te zien en over de rol van de nieuwe manager. Desondanks weegt dit niet op tegen het positieve beeld van de transitie dat de medewerkers hebben. Hierdoor kan er geconcludeerd worden dat de medewerkers van Wijken over het algemeen positieve betekenissen geven aan de transitie, wat zich uit in *pro-change behavior*, mede dankzij het organisch veranderen.

### 6.1. Aanbevelingen gemeente Utrecht

Uit deze conclusie komt een aantal aanbevelingen naar voren voor de gemeente Utrecht over de verdere voortgang van de transitie Wijken. Hiermee wordt tevens het tweede gedeelte van de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord, namelijk: “Wat kunnen de veranderaars in dit traject volgens de medewerkers van Wijken hiervan leren?”.

De eerste aanbeveling betreft: behoud wat er nu goed gaat in de transitie en houd op die manier de positieve houding van de respondenten vast. Hieronder valt ook de organische veranderbenadering en het geleidelijk veranderen en betrekken van de medewerkers, wat hieruit voorkomt. Het is daarom belangrijk om de medewerkers van Wijken goed te blijven informeren en input te blijven vragen, bijvoorbeeld in de vorm van werkgroepen, zoals er nu al gebeurt. Wel zou er nog meer terugkoppeling op deze input mogen worden gegeven, omdat uit de theorie blijkt dat dit van belang is voor de houding van medewerkers tegenover een veranderproces. Daarnaast kunnen de voordelen die de medewerkers zien van de transitie – meer samenwerking, uniformiteit en rolverheldering – nog verder uitgelicht worden, om de positieve houding van de medewerkers nog verder uit te vergroten. Op die manier zullen de medewerkers ook nog meer *pro-change behavior* gaan vertonen en ook meer collega’s gaan enthousiasmeren over de transitie.

Om de mensen die toch nog een afwachtende of negatieve houding hebben tegenover de transitie mee te nemen, is het vooral belangrijk om meer duidelijkheid te krijgen over de nieuwe rolverdeling op de wijkbureaus na de transitie. Het is ook goed om er bewust van te worden dat onduidelijkheid een keerzijde kan zijn van het organisch veranderen en dat daar dus op gelet moet worden gedurende de rest van de transitie. Maak de nadelen die de adviseurs en medewerkers zien expliciet bespreekbaar en maak samen duidelijke afspraken over wat de bedoeling is over de toekomstige taakverdeling binnen de wijkbureaus. In hoeverre gaan wijkadviseurs taken overnemen van de regisseurs en wijkbureaumedewerkers van de adviseurs? En hoe ziet het nieuwe buurtgericht werken er uit voor de wijkbureaumedewerkers? Gaat de leidinggevende echt meer op afstand staan van de wijkbureaus en hoe gaat dat er dan concreet uit zien? Dat zijn vragen om samen een antwoord op te zoeken in de komende tijd. Het advies luidt dus om hier op korte termijn samen met de medewerkers van Wijken over in gesprek te gaan, om op die manier de onduidelijkheid en zorgpunten die er nog leven weg te nemen en zo de mensen die nog een afwachtende of negatieve houding tegenover de transitie hebben, zoveel mogelijk richting een positieve houding te laten bewegen.

### 6.2. Relevantie en suggesties voor vervolgonderzoek

De uitkomsten van dit onderzoek zijn relevant voor de afdeling Wijken van de gemeente Utrecht. Met de hierboven beschreven aanbevelingen kunnen zij namelijk de *readiness for change* van de medewerkers nog verder verhogen, wat zal leiden tot een succesvollere implementatie van de transitie Wijken, wat tevens bijdraagt aan het beter wijk- en buurtgericht werken van de gemeente Utrecht. Daarnaast is dit onderzoek wetenschappelijk relevant gebleken, omdat er een link is gelegd tussen organisch veranderen en *readiness for change*, iets wat in de literatuur nog weinig is

onderzocht (Weiner, Amick & Lee, 2008). Ook is in dit onderzoek *pro- change behavior* gebruikt om *readiness* te duiden, iets wat tijdens dit onderzoek niet in andere literatuur over organisatieverandering is gevonden. In dit onderzoek bleek dit een werkbare samenhang van begrippen, die naar aanleiding van dit onderzoek ook door andere onderzoekers toegepast kan worden.

Hieruit komen een aantal suggesties voor vervolgonderzoek naar voren. In dit onderzoek is de relatie tussen *readiness for change* en organisch veranderen beredeneerd, maar niet expliciet gevonden. Daarom kan naar dit verband nog verder onderzoek worden gedaan, vooral omdat het organisch veranderen steeds meer onderdeel uitmaakt van het wetenschappelijk debat (Bamford & Forrester, 2003). Verder is er in dit onderzoek de verdeling *pro- change behavior* – weerstand gehanteerd. In de meeste literatuur wordt er veelal de nadruk gelegd op weerstand tegen verandering (Bouckennooghe, 2010). Dit maakt het nuttig om in het kader van *readiness for change* juist de positieve houding verder te onderzoeken: welke factoren van *readiness* zijn specifiek van invloed op dit *pro- change behavior*? Hier kan dus nog verder onderzoek naar worden gedaan.

## Literatuurlijst

Armenakis, A., Harris, S. & Mossholder, K. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human relations*, 46(6), 681-703.

Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., De Goede, M., Peters, V. & Van der Velden, T. (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek* (3e druk). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

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

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

Bouckenooghe, D. (2010). Positioning Change Recipients' Attitudes Toward Change in the Organizational Change Literature. *The Journal of Applied Behavioral Science* 46(4), 500–531.

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

Copes, H., Tchoula, W., Brookman, F. & Ragland, J. (2018). Photo-Elicitation Interviews with Vulnerable Populations: Practical and Ethical Considerations. *Deviant Behavior*, 39(4), 475-494.

De Boer, H., Verschuure, K. & Van Ooijen, M. (z.d.). *Coalitieakkoord Groenlinks – D66 - Christenunie Utrecht 2018 – 2022: Utrecht ruimte voor iedereen*. Geraadpleegd op 17 juni 2020, van <https://www.utrecht.nl/fileadmin/uploads/documenten/bestuur-en-organisatie/college-van-b-en-w/Coalitieakkoord-Utrecht-ruimte-voor-iedereen.pdf>.

Elving, W. J. L. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), 129-138.

Erwin, D. G., & Garman, A. N. (2010). Resistance to organizational change: Linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), 39 – 56.

Ford, J.D. & Ford, L.W. (2010). Stop Blaming Resistance to Change and Start Using It. *Organizational Dynamics*, 39(1), 24 – 36.

Gemeente Utrecht (2012). *Bedrijfsplan Wijken*. [intern document]

Gemeente Utrecht (z.d. a). *Indeling wijken en buurten*. Geraadpleegd op 19 februari 2020, van <https://www.utrecht.nl/wonen-en-leven/wijken/indeling-wijken-en-buurten/>.

Gemeente Utrecht. (z.d. b). *Transitie Wijken/ Beter in de Buurt: Achtergrond*. [intern document]

Gemeente Utrecht. (z.d. c). *Offerte ontwikkeltraject Wijken*. [intern document]

Gemeente Utrecht. (z.d. d). *Ontbijtsessie 18 februari*. [intern document]

Gemeenteraad Utrecht (2019). *Motie beter in de buurt*. Geraadpleegd op 17 juni 2020, van <https://ris2.ibabs.eu/Reports/ViewListEntry/Utrecht/3b12bcb5-a6ee-4d94-87b8-0d0194347de7>.



- Gemeente Utrecht. (2019a). *Rolneming Wijken*. [intern document]
- Gemeente Utrecht. (2019b). *Sturing Wijken*. [intern document]
- Gemeente Utrecht. (2019c). *Bundel van de Wijken MT van 24 september 2019*. [intern document]
- Gemeente Utrecht (2020). *VOORBLAD Onderwerp Sturingsmodel Wijken*. [intern document]
- Geurtz, C. & Van de Wijdeven, T. (2010). Making Citizen Participation Work: The Challenging Search for New Forms of Local Democracy in The Netherlands. *Local Government Studies*, 36(4), 531–549.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. SAGE Publications.
- Herscovitch, L. & Meyer, J. P. (2002). Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474 – 487.
- Hicks, R. & McCracken, J. (2011). Readiness For Change. *Physician executive*, 37(1), 82 - 84.
- Hodges, J. (2016). *Managing and leading people through organizational change: the theory and practice of sustaining change through people*. Kogan Page Publishers.
- Hodges, J. & Gill, R. (2015). *Sustaining Change in Organizations*. London: Sage.
- Janghorban, R., Roudsari, R. L. & Taghipour, A. (2014). Skype interviewing: The new generation of online synchronous interview in qualitative research. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 9(1), 1-3.
- Lines, R. (2005). The Structure and Function of Attitudes Toward Organizational Change. *Human Resource Development Review*, 4(1), 8-32.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101.
- Orlikowski, W. J. (1996). Improvising Organizational Transformation Over Time: A Situated Change Perspective. *Information Systems Research*, 7(1), 63-92.
- Peeters, R., Van der Steen, M. & Van Twist, M. (2010). *De logica van het ongepaste: Over de professionaliteit van wijkmanagers in de onvolkomen organisatie*. Den Haag: Nederlandse School voor Openbaar Bestuur - vorm geven aan inhoud.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L. & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: a multilevel review. *Journal of Management*, 39(1), 110 – 35
- Saldaña, J. (2013). *The coding manual for qualitative researchers*. SAGE Publications.
- Scholing, J. (2019). *Blog: De rol van Wijken in de gemeente*. [intern document]
- Van Hulst, M., Koster, M., & Vermeulen, J. (2015). Ethnographic research. *Encyclopedia of Public Administration and Public Policy*, 3rd ed, London: Taylor & Francis, 1-5.
- Van Thiel, S. (2014). *Research Methods in Public Administration and Public Management: An introduction*. Abingdon: Routledge.

Vos, J.F.J. & Rupert, J. (2018). Change agent's contribution to recipients' resistance to change: A two-sided story. *European Management Journal*, 36(2018), 453-462.

Wanberg, C. R. & Banas, J. T. (2000). Predictors and Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-142.

Weick, Karl E. (2009). *Making Sense of the Organization, Volume 2 : The Impermanent Organization*. Chichester: John Wiley & Sons.

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

Weiner, B. J., Amick, H. & Lee, S. D. (2008). Conceptualization and Measurement of Organizational Readiness for Change. *Medical Care Research and Review*, 65(4), 379-436.

Wester, F. & Peters, V. (2004). *Kwalitatieve analyse: uitgangspunten en procedures*. Bussum: Coutinho.

## Bijlage 1: topiclijst

<b>Topic</b>	<b>Voorbeeldvragen</b>
<b>Algemene startvragen:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kunt u iets meer vertellen over uw werk binnen Wijken?</li> <li>- Waarom wilde u meewerken aan dit interview?</li> </ul>
<b>Readiness for change:</b> <i>Bedreigingen &amp; voordelen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoe pakt deze verandering voor jou uit (positieve en negatieve kanten)</li> <li>- Wat wordt er voor jou anders?</li> <li>- Wat is de impact van de verandering op jouw baan?</li> </ul>
<i>Herkenning noodzaak tot veranderen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Waarom moet er veranderd worden?</li> <li>- Wat wordt er in de transitie van jou verwacht? (nu en straks)</li> <li>- In hoeverre is het duidelijk voor je wat er gaat gebeuren in het traject?</li> <li>- Wat is volgens jou de voornaamste reden om te veranderen?</li> <li>- Hoe ben je erachter gekomen dat er veranderd moest worden?</li> </ul>
<i>Veranderbereidheid</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wat maakt dat jij je motiveert (of niet) voor deze verandering?</li> <li>- Hoe gaat jouw nieuwe rol eruit zien?</li> <li>- Wat vind je hiervan?</li> </ul>
<i>Deelname aan veranderinitiatieven</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Neem je deel aan een werkgroep?</li> <li>- Waarom wel/niet?</li> <li>- Hoe ben je geïnformeerd over de verandering?</li> </ul>
<i>Capaciteiten voor verandering</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welke vaardigheden en kennis denk je nodig te hebben in je nieuwe rol?</li> <li>- In hoeverre bezit je die op dit moment?</li> <li>- In hoeverre pas je qua persoonlijkheid in je nieuwe rol?</li> <li>- Wat zou je nog nodig hebben om vaardigheden en kennis die je nog niet hebt, op te doen?</li> </ul>
<b>Weerstand</b> <i>Gedragcomponent</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Heb je het wel eens met anderen over de transitie? Op welke manier?</li> <li>- Wat is jouw houding tegenover de transitie?</li> </ul>
<i>Cognitieve component</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoe denk je over de verandering?</li> <li>- Wat vind je van de verandering?</li> </ul>

*Affectieve component*

- Wat is, samengevat, jouw mening over de verandering?
- Hoe voel je je tegenover het verandertraject?
- Als je denkt aan het verandertraject, wat voor gevoel komt er dan bij je op?
- Als je drie bijvoeglijk naamwoorden zou moeten geven aan hoe jij het verandertraject beleeft, wat zouden die woorden dan zijn?

*Positieve kant weerstand*

- Opper je wel eens kritiek/ideeën rondom het verandertraject? Wat wordt hier dan mee gedaan?

***Eigenaarschap***

- In hoeverre neem je persoonlijke verantwoordelijkheid over de verandering?
- In hoeverre beïnvloedt je de mening van collega's over de transitie? Op welke manier? Waarom?

*Commitment to change  
(affective/normative/continuous)*

- Wat doe jij (of ga je doen) om de verandering te laten slagen? Waarom?
- Waarom ga jij straks mee in de verandering?

***Organisch veranderen***

- Hoe heb je het organisch veranderen teruggezien in de transitie?
- Hoe heb je het organisch veranderen ervaren?


***Afsluitende vragen***

- Wat is belangrijk voor de nieuwe manager? Waar moet hij /zij op letten, aan denken?
- Wat kunnen de veranderaars binnen de transitie Wijken leren van hoe jij er tegenaan kijkt?

**Afsluitende vraag:**

Wat is belangrijk voor de nieuwe manager? Waar moet hij /zij op letten, aan denken?

Wat kunnen de veranderaars binnen de transitie Wijken leren van hoe jij er tegenaan kijkt?

 = te bespreken op basis van een foto

## Bijlage 2: foto's respondentent

Zoals in het methodologisch kader is beschreven, zijn er voor dit onderzoek foto's gebruikt tijdens de interviews om het gesprek op gang te brengen. De ontvangen foto's met een korte beschrijving van de respondenten zullen in deze bijlage worden weergegeven. In verband met privacy kon één foto niet getoond worden.

Twee respondenten hadden deze foto opgestuurd. Zij gaven daar de volgende beschrijvingen bij:

“Ehm, nou, dat is in ieder geval, ja, verbinden en dat kan dus.. wat mij betreft intern en extern, want als wijkadviseur heb je behoorlijk met veel mensen te maken. Intern natuurlijk met diverse vakcollega's, die je dus inderdaad ook weer met elkaar moet verbinden. [...] Dus deze foto staat zowel voor intern verbinden als extern, want extern heb je natuurlijk ook bewoners, ondernemers en maatschappelijke partners waar we mee te maken hebben.”



“Ik heb in ieder geval gekozen voor eh, een foto waarop verbinding zegmaar een thema is en centraal staat. En ik heb gezocht naar een foto die tegelijkertijd ook iets positiefs uitstraalt [...] dat ik er positief in sta in de transitie en de manier waarop we ons, opnieuw gaan organiseren.”



“[...] maar op de achtergrond dat is al vrij vol vergroeid en helemaal voorin zit de sleutelbloem.

[...] sinds dit jaar begint ie weer langzaam te komen; hij ziet er wel mooi uit, maar hij kan veel, veel breder, veel groter worden. Dus ik koester het, ik zorg dat het goed wordt, ik hou de katten ervan weg, ik verwen hem een beetje.

Dat is een beetje vanuit gekoppeld aan de transitie, je kunt het hele mooie dingen creëren als je, als je kijkt, als je er de tijd voor neemt, als je durft in te grijpen, maar ook durft te laten.”



“Met dit plaatje accentueer ik dat de gehele transitie steeds het beeld van buiten helder moet houden – waar de verbinding (ook) moet plaatsvinden en wat daar intern (aan samenwerking & verbinding) voor nodig is.”



“Ja, ik zag die bloemen en ik dacht ja, het is aan mij ook wel de tijd om nu wat meer tot bloei te komen. [...] Nouja en als je het nog iets groter ziet, hoop ik dat dat ook voor de stad weer een gunstig effect heeft.”



“De reden waarom ik primair eigenlijk voor water heb gekozen, is omdat ik het proces van Wijken transparant en doorzichtig vind. Dus helder. [...] En omdat water eigenlijk altijd in beweging is. Ik vind dat Wijken ook in beweging moet zijn en moet blijven.”



“Een van de taken die we als wijkbureau dan doen is met de bewoners kijken wat er mogelijk is. En hier was heel veel overlast op een punt waar veel gerecreëerd wordt, [...] en in samenspraak met de bewoners is het idee gekomen om hier een bloementuin in te zaaien.

Dat vind ik wel een goed voorbeeld van wat we als wijkbureau dan kunnen betekenen voor de mensen in de buurt. Maar het staat eigenlijk los van transitie Wijken.”



“Ik heb eigenlijk mijn tuin en mijn huis als symbool gebruikt [...] waar zijn we nou eigenlijk van en wat willen we nou eigenlijk en wat is belangrijk, net als bij een tuin, hoe wil je ervan gebruik maken. [...] Dus je moet wel continu nagaan van waar ben ik voor, wat wil ik bereiken.

De buitenkant van mijn huis is geschilderd en mijn schuurtje wordt dus ook nog geschilderd, maar dat trekt wel heel erg het oog, het lijkt alsof het hierom gaat terwijl het maar een onderdeel is van dat die tuin en dat huis goed functioneert. En nu lijkt alle aandacht weg te trekken naar sturing, nieuwe leidinggevende, nieuw sturingsmodel, terwijl dat sturingsmodel zit hem niet per se in de nieuwe poppetjes die er gaan komen, maar dat betekent wel van hoe gaan we als team werken, veel zelfstandiger.”

“En ik wilde eigenlijk met deze ingrediënten aangeven van nu willen we kijken naar wat is er nou precies nodig om het gerecht te maken wat we willen maken. [...] oké, nu is duidelijk welke ingrediënten we hebben en wat we gaan maken. En dan is het natuurlijk altijd nog maatwerk. De ene doet wat meer van dit en de ander meer van dat.

Maar dit is voor mij een beeld van dat het voor ons herkenbaar is wat we doen en ook voor andere mensen, dus en voor collega's van andere organisatieonderdelen, maar bijvoorbeeld ook voor bewoners.”

