

Een onderzoek naar de ervaren  
verbondenheid van medewerkers ten tijde  
van organisatieveranderingen bij de  
Stichting Studenten Huisvesting

# Digitalisering aan de horizon

Verbondenheid &  
organisatieveranderingen



Studente: Jessica Bruins Slot  
Utrecht, 6 juli 2020



# Masterscriptie

Utrecht, 6 juli 2020

Studente: Jessica Bruins Slot

Studentnummer: 6692559

Master: Organisaties, verandering en management

Faculteit: Utrechtse school voor Bestuurs- en Organiseringswetenschap (USBO) – Universiteit Utrecht

Leerkring: USG6100

Begeleider en eerste lezer: Maikel Waardenburg

Tweede lezer: Arnold Wilts

Onderzoeksorganisatie: Stichting Studenten Huisvesting (SSH)

Begeleidster organisatie: Eveline Tolsma

## VOORWOORD

---

Beste lezer,

Voor u ligt mijn scriptie over de ervaren verbondenheid van medewerkers ten tijde van organisatieveranderingen. Deze scriptie heb ik geschreven in het kader van de master Organisaties, verandering en management. Ik heb met deze scriptie geprobeerd mijn interesse in zowel veranderingsprocessen als menselijke ervaringen te combineren. Dit was tevens ook mijn motivatie voor het volgen van dit masterprogramma. Na het afronden van mijn hbo-opleiding Technische Bedrijfskunde, merkte ik dat ik opzoek was naar een aanvulling op de aangeleerde manier van procesmatig denken. Ik was opzoek naar diepgang, naar de betekenis voor mensen van veranderingen. Naar mijn mening is de ervaring van medewerkers cruciaal bij organisatieveranderingen. Graag wilde ik hierover meer kennis opdoen en kunnen onderbouwen waarom medewerkers de sleutel zijn in een succesvolle organisatieverandering. Het masterprogramma, met als belangrijk onderdeel hiervan deze scriptie, heeft mij op dit gebied handvatten geboden. Handvatten waarmee ik nu de volgende stap kan zetten en ga uitvinden hoe ik dit in de praktijk zal ervaren.

Gedurende dit masterjaar ben ik daarnaast zoekende geweest, omdat naar mijn mening niet alleen het inhoudelijk leren, maar ook het doormaken van een persoonlijke ontwikkeling werd gestimuleerd ten tijde van de onderwijsbijeenkomsten. Ik ben uit mijn comfortzone getrokken en heb dit af en toe als best pittig ervaren. Ik merkte dat ik medewerkers, die zich middenin een veranderingstraject bevonden, hierdoor beter kon begrijpen. Ik kan dan ook zeggen dat ik met plezier terugkijk op het afgelopen jaar en dankbaar ben voor de ontwikkelingskansen die ik in dit masterprogramma heb gekregen.

Daarnaast wil ik graag alle mensen die mij hebben gesteund tijdens het scriptieproces bedanken. Allereerst Maikel Waardenburg, mijn begeleidend docent van de Universiteit Utrecht, die opgemerkt heeft wat ik nodig had betreffende feedback en ondersteuning bij de scriptie en dit heeft kunnen aanbieden. Daarnaast Eveline Tolsma, mijn begeleidster van de organisatie, die naast gezelligheid en een luisterend oor ook constructieve feedback heeft gegeven op mijn geschreven stukken. Ook wil ik in het bijzonder graag het thuisfront bedanken, mijn vriend Bram die mij aanmoedigde, steunde en relativeerde waar nodig. En mijn ouders en zusjes, die zoveel vertrouwen hadden in mijn kunnen. Dank jullie wel.

Tot slot wens ik u veel plezier bij het lezen van mijn scriptie!

Jessica Bruins Slot

Utrecht, juli 2020

## SAMENVATTING

---

Dit onderzoek is uitgevoerd bij de Stichting Studenten Huisvesting (SSH) in Utrecht en gaat over de ervaren verbondenheid van medewerkers ten tijde van organisatieveranderingen. De SSH is een woningbouwvereniging voor voornamelijk studenten, die in meerdere steden in Nederland actief is. De organisatieverandering die bij de SSH is onderzocht betreft een digitaliseringsverandering. Digitalisering is een trend die niet meer weg te denken is uit onze maatschappij. Bij de SSH is er gekeken naar het voortraject van een geplande verandering, een nieuw gedigitaliseerd verhuursysteem. Dit is gedaan ten tijde het thuiswerken door de coronacrisis, wat benoemd wordt als de ongeplande verandering.

De doelstelling van het onderzoek is het inzicht verkrijgen in de ervaren verbondenheid van medewerkers ten tijde van organisatieveranderingen. Vanuit de theoretisch lens is door middel van de concepten verbondenheid en organisatieverandering gekeken naar het vraagstuk. De vraagstelling die hieruit is voortgekomen luidt als volgt:

*‘Wat betekent de verbondenheid met de organisatie van medewerkers van de SSH voor hun ervaring van het voortraject van de geplande digitaliseringsverandering WrApp, ten tijde van de ongeplande verandering door de coronacrisis?’*

Er is door middel van een kwalitatieve, interpretatieve insteek onderzoek gedaan om deze centrale vraag te beantwoorden. Dit is gedaan door het afnemen van 16 semigestructureerde interviews met medewerkers van de SSH. Voor het krijgen van inzicht in het vraagstuk van de organisatie heb ik observaties uitgevoerd en gebruik gemaakt van documenten van de organisatie.

Uit de bevindingen en analyse kwam naar voren dat verbondenheid ten tijde van organisatieveranderingen van groot belang is. De geplande verandering wordt als lastig ervaren, mede omdat medewerkers het gevoel hebben op dit moment goed op hun plek te zitten en zich heel erg verbonden voelen met de organisatie. Onzekerheid over hoe de situatie er na de implementatie uit gaat zien speelt hierin mee. Wel blijkt dat medewerkers die meer betrokken waren en waarmee meer is afgestemd zich positiever opstellen tegenover de geplande verandering. Bij hen wordt de ervaren verbondenheid niet minder, bij andere medewerkers wel. De ongeplande verandering bevestigt dat de sociale context voor verbondenheid zorgt, deze wordt erg gemist tijdens het thuiswerken. Wel zorgen nieuwe digitale toepassingen er tijdens de ongeplande verandering voor dat medewerkers zich meer betrokken voelen bij de geplande verandering.

Hierop zijn er een aantal aanbevelingen gedaan, zoals het gemakkelijker maken van de betrokkenheid om zo de verbondenheid naar de organisatie te vergroten. Ook de afstemming kan nog worden verbeterd, door meer duidelijkheid te bieden in de ideeën van de organisatie voor na de implementatie van de geplande verandering.

# INHOUDSOPGAVE

---

Voorwoord .....	- 3 -
Samenvatting .....	- 4 -
<b>1. Introductie</b> .....	<b>- 7 -</b>
1.1 Aanleiding.....	- 7 -
1.2 Organisatiecontext & probleemschets .....	- 8 -
1.2.1. Organisatiecontext & vraagstuk .....	- 9 -
1.2.2. Probleemschets.....	- 10 -
1.3 Doel- en vraagstelling .....	- 11 -
1.4 Relevantie.....	- 12 -
1.5 Leeswijzer .....	- 13 -
<b>2. Theoretisch Kader</b> .....	<b>- 14 -</b>
2.1 <i>Verbondenheid met de organisatie</i> .....	- 14 -
2.1.1 Vormen van verbondenheid .....	- 15 -
2.1.2. Onderdelen verbondenheid .....	- 18 -
2.1.3. Organisatieverandering en verbondenheid .....	- 19 -
2.2 <i>Organisatieverandering</i> .....	- 20 -
2.2.1. Geplande organisatieverandering .....	- 21 -
2.2.2. Ongeplande organisatieverandering .....	- 22 -
2.2.3. Betekenisgeving aan organisatieverandering.....	- 22 -
2.3 <i>Samengevat verbondenheid &amp; organisatieverandering</i> .....	- 23 -
<b>3. Methodologische verantwoording</b> .....	<b>- 25 -</b>
3.1 <i>Onderzoeksstrategie &amp; -filosofie</i> .....	- 25 -
3.2 <i>Onderzoeksontwerp</i> .....	- 26 -
3.3 <i>Onderzoeksmethode</i> .....	- 26 -
3.3.1. Interviews .....	- 26 -
3.4 <i>Kwaliteitscriteria</i> .....	- 28 -
3.5 <i>Reflectie op rol van onderzoeker</i> .....	- 30 -
<b>4. Bevindingen</b> .....	<b>- 31 -</b>
4.1 <i>Verbondenheid met de organisatie</i> .....	- 31 -

4.1.1. Werken bij de SSH.....	- 31 -
4.1.2. Ervaringen werkplek/-omgeving.....	- 32 -
<i>4.2 Verbondenheid bij geplande verandering.....</i>	<i>- 36 -</i>
4.2.1. Algemene reacties op het implementatietraject .....	- 36 -
4.2.2. Aandachtspunten ervaren verbondenheid .....	- 38 -
<i>4.3 Verbondenheid bij ongeplande verandering.....</i>	<i>- 43 -</i>
4.3.1. Ervaringen thuiswerken .....	- 43 -
4.3.2. Aandachtspunten ervaren verbondenheid thuiswerken .....	- 45 -
<i>4.4 Ongeplande verandering betekenisvol voor geplande verandering.....</i>	<i>- 47 -</i>
<b>5. Analyse .....</b>	<b>- 49 -</b>
5.1 Betrokkenheid bij organisatieverandering.....	- 49 -
5.2 Afstemming bij organisatieverandering .....	- 52 -
5.3 Verbeelding bij organisatieverandering.....	- 54 -
<b>6. Conclusie, discussie &amp; aanbevelingen .....</b>	<b>- 55 -</b>
6.1 Conclusie.....	- 55 -
6.2 Discussie .....	- 56 -
6.3 Aanbevelingen .....	- 59 -
<b>7. Literatuurlijst .....</b>	<b>- 62 -</b>
<b>8. Bijlagen .....</b>	<b>- 66 -</b>
8.1 Topiclijst interviews .....	- 67 -
8.2 Respondentenlijst .....	- 68 -
8.3 Codeboom .....	- 69 -

## 1. INTRODUCTIE

---

In de introductie licht ik de aanleiding van het onderzoek toe. Vervolgens beschrijf ik het organisatievraagstuk en de probleemschets. Hieruit volgen de doel- en vraagstelling van het onderzoek. Daarna ga ik in op de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie. Tot slot volgt een leeswijzer voor deze scriptie.

### 1.1 AANLEIDING

---

De eerste computer, uitgevonden door Babbage in 1822, ligt inmiddels ver in het verleden (Gijzemijter, 2018). Echter de ontwikkelingen die computers en digitalisering de afgelopen 20 à 30 jaar hebben doorgemaakt is ongekend. Wij bevinden ons momenteel in het tweede machinetijdperk (Went, Kremer, & Knottnerus, 2015). Slimme machines leveren in dit tijdperk denkkraft en 'alles' kan gedigitaliseerd worden. Digitalisering is dan ook een trend die niet meer weg te denken is uit onze maatschappij. Waar maak je tegenwoordig geen gebruik meer van digitale toepassingen? In het openbaar vervoer, het onderwijs, bij organisaties, bij online bestellingen en bankieren en dit is slechts een kleine greep van voorbeelden waar digitalisering bij betrokken is. Digitalisering betreft het digitaal maken van bijvoorbeeld informatie en handmatige processen. Er wordt niet meer met papier gewerkt maar met digitale bestanden. Ook zijn er steeds minder handmatige stappen nodig in processen, deze kunnen namelijk worden geautomatiseerd.

De Rijksoverheid stelt dat onze economie en samenleving veranderen door digitalisering. Het beïnvloedt nu al onze manier van werken en leven en dit neemt alleen maar toe in de toekomst. Nederland is in Europa een koploper betreffende digitalisering. Wij kunnen hier als maatschappij van profiteren door voorop te lopen in de ontwikkeling ervan (Rijksoverheid, 2020). Ook volgens het CBS is internet niet meer weg te denken uit onze maatschappij. Ruim 86% van de Nederlanders gebruikt internet dan ook dagelijks. Slechts 6% van de Nederlandse bevolking is nog nooit online geweest, dit gaat voornamelijk om 75-plussers (CBS, 2019).

Tevens kleven er ook nadelen aan de digitaliseringstrend. Digitalisering betekent minder banen in sectoren waar meer gedigitaliseerd wordt (NOS, 2017). Werkzaamheden die vroeger met de hand gedaan werden kunnen steeds meer worden gedigitaliseerd. Dit betekent dat bepaalde taken en dus banen verdwijnen. Uitspraken als 'leder beroep dat valt te digitaliseren, verdwijnt' worden gedaan (Rotmans, 2020). Ook voorspellingen als 49,5 procent van de banen in Nederland verdwijnt door digitalisering zijn gedaan (Bruegel, 2014; Went, Kremer, & Knottnerus, 2015). Maar door digitalisering verdwijnen niet alleen banen, het zorgt ook voor nieuwe banen (Went, Kremer, & Knottnerus, 2015). Medewerkers zullen zich moeten richten op een ander soort werkzaamheden, steeds flexibeler zijn en zich aanpassen aan de vraag. Ook binnen organisaties doet dit vraagstuk zich voor. Administratieve werkzaamheden die nu gedigitaliseerd kunnen worden zorgen ervoor dat medewerkers hun handen meer vrij hebben voor het oppakken van andere taken in de organisatie. Hierbij wordt flexibiliteit en veranderbereidheid van de medewerkers gevraagd.

Voor een individuele medewerker kan deze ontwikkeling betekenen dat zijn of haar betreffende werkzaamheden en taken vervallen en de functie die zij uitvoerden hiermee ook.

Hoe ervaren medewerkers zelf de aanloop naar zo'n geplande verandering, die van invloed is op hun werkzaamheden? Hoe worden medewerkers hierin betrokken door de organisatie? Wat doet dit met het gevoel van verbondenheid van medewerkers naar de organisatie? Dit zijn relevante vraagstukken voor de toekomst. De ervaringen van medewerkers op individueel niveau bij organisatieveranderingen staan daarom centraal in dit onderzoek. Deze ervaringen heb ik onderzocht door middel van een casus bij de Stichting Studenten Huisvesting (SSH). In deze casus staan de ervaringen omtrent de implementatie van een nieuw verhuursysteem centraal, dit licht ik in 1.2 verder toe.

### **Digitalisering & thuiswerken**

Naast dat digitalisering leidt tot grote veranderingen in werkzaamheden en processen binnen organisaties en voor individuele medewerkers, leidt het ook tot een breed scala aan mogelijkheden. Een van die mogelijkheden kan niemand ontgaan zijn de afgelopen maanden, de mogelijkheden tot thuiswerken die de huidige technologie ons heeft geboden.

De technologie en digitalisering zijn op een punt gekomen dat dit allemaal mogelijk is. Enkele tientallen jaren geleden was het praktisch gezien niet mogelijk geweest om met zo veel mensen thuis te werken, met elkaar in contact te staan en de processen door te laten gaan. De verplaatsing van werken op kantoor naar thuiswerken is al een enorme verandering geweest voor onze maatschappij. Mensen zijn hierdoor in beweging gekomen. Misschien wel flexibeler geworden. Het Kennisinstituut voor Mobiliteit stelt nu al dat de ervaringen met thuiswerken overwegend positief zijn. Hoogleraar Aukje Nauta van de Universiteit Leiden stelt: "ik denk dat het koudwatervrees van het thuiswerken er wel totaal af is" (NOS, 2020). Wel wordt er daarnaast gewaarschuwd dat het lastig kan zijn om een juiste balans te behouden tussen werk en privé in deze tijd.

Naar mijn mening heeft de ongeplande verandering, het thuiswerken door de coronacrisis, veel invloed op hoe medewerkers hun werkzaamheden de afgelopen periode hebben ervaren. Het voortraject van de implementatie van het nieuw verhuursysteem werd ook beïnvloed door deze ongeplande verandering. In de gesprekken merkte ik dat medewerkers veel vertelden over de nieuwe situatie. Op basis hiervan heb ik besloten dat dit een belangrijke factor is op dit moment en ik deze daarom in mijn onderzoek moest meenemen. Het onderzoek gaat er tenslotte om hoe medewerkers organisatieverandering ervaren, dit kan zowel gaan om een geplande digitaliseringsverandering als om een ongeplande verandering als corona en thuiswerken.

---

## 1.2 ORGANISATIECONTEXT & PROBLEMSCHETS

Zoals in de aanleiding al kort aangegeven gaat dit onderzoek zich richten op de verbondenheid van medewerkers en wat dit betekent voor hoe zij organisatieveranderingen ervaren. De casus die hiervoor gekozen is, is die van de SSH. Zij bevinden zich momenteel in het voortraject van een digitaliseringsproces en zijn daarom een passende keuze. Er gaan namelijk handmatige handelingen vervallen voor medewerkers van de verhuurteams van de SSH. Medewerkers hoeven overigens niet te vrezen voor hun baan. De SSH wil zichtbaarder worden voor haar huurders en van daaruit zullen nieuwe taken ontstaan. Wel is er onduidelijkheid over welke taken zij precies zullen krijgen na deze digitaliseringsslag. In dit



stuk licht ik eerst de organisatie, haar context en het vraagstuk toe. Hierop volgend licht ik de probleemschets toe.

Voor het inzicht krijgen in de casus en het begrijpen van het vraagstuk heb ik verkennende gesprekken gevoerd met medewerkers van de SSH. Daarnaast heb ik documenten gelezen, over onder andere de ontwikkelingsvisie van de organisatie en de roadmap voor het meer digitaliseren van de organisatie in de komende jaren. Naast de verkennende gesprekken en documenten heb ik meerdere observaties uitgevoerd. Dit ging om observaties van vergaderingen van het projectteam Horizon/WrApp, vergaderingen van het projectteam met de stakeholders uit de verhuurteams en het bijwonen van de laatste presentatie, ook wel demo, van het nieuwe systeem. Stakeholders zijn medewerkers uit de verhuurteams die meedenken in het digitaliseringstraject. Deze gesprekken, documenten en observaties hebben bijgedragen aan een beter begrip van het vraagstuk van de organisatie.

---

### 1.2.1. ORGANISATIECONTEXT & VRAAGSTUK

---

#### **Organisatie en context**

De SSH is een organisatie die voorziet in studentenkamers en zelfstandige woningen. In de steden Amersfoort, Groningen, Maastricht, Rotterdam, Tilburg, Utrecht en Zwolle heeft de SSH 19.000 kamers en woningen. De SSH voorziet in studentenwoningen voor onbepaalde tijd, bepaalde tijd en in Short Stay. Short Stay is speciaal voor internationale studenten. Zij krijgen een contract voor een half jaar of een jaar voor een gemeubileerde kamer. Er werken ongeveer 130 medewerkers bij de SSH in Nederland. Hiervan zijn ongeveer 30 medewerkers studenten die op complexen van de SSH wonen en hier werkzaamheden uitvoeren als bijbaan. Op het kantoor in Utrecht werken zo'n 75 medewerkers van de SSH. Een groot gedeelte van deze werknemers werkt in een verhuurteam. Zij regelen alles omtrent de verhuur van de woningen. De verhuurteams vallen onder de afdeling Wonen. Hiernaast heeft de SSH een afdeling Directie/MT, Strategie, Planning & control, Facilitaire zaken, Informatiemanagement en Automatisering (I&A), Onderhoud & Verbetering en Personeel & Organisatie (P&O). In Utrecht staan 13.000 van de kamers en woningen die de SSH aanbiedt.

Betaalbaar, specialistisch en betrokken zijn speerpunten waar de SSH zich op focust (SSH, 2020). Betaalbaarheid staat hierin voorop, wat ook bevestigd werd door gesprekken met medewerkers uit het management. Een strategie van *operational excellence* is dan ook passend bij de SSH. Er wordt gesproken van *operational excellence* als een organisatie zo efficiënt mogelijk probeert te werken om zo hun product of dienst zo goedkoop mogelijk te kunnen aanbieden. Het meer digitaliseren binnen de organisatie past goed binnen deze strategie. Door meer te standaardiseren en dus efficiënter te werken, kan de organisatie zijn lage prijs voor kamers en woningen behouden.

#### **Vraagstuk organisatie**

Digitalisering is een trend in organisaties die tegenwoordig onvermijdelijk is, zo ook bij de SSH. Zoals zojuist benoemd valt een groot deel van de medewerkers van de SSH onder de afdeling Wonen. Deze afdeling richt zich op het verhuurproces. In dit verhuurproces gaat het komende jaar een grote verandering plaatsvinden. Een digitaliseringsproject, genaamd Horizon, maakt zijn intrede. De aanleiding van het project zijn verschillende

digitaliseringsveranderingen. WrApp is een van de onderdelen uit project Horizon, waarop gefocust wordt in dit onderzoek. De aanleiding voor het project WrApp is dat het huidige verhuursysteem dat de SSH gebruikt niet verlengt zal worden door de leverancier. Dit betekent dat de SSH een nieuw systeem moet gaan gebruiken voor het verhuurproces. Hierop hebben zij besloten dit systeem op maat te laten maken en stappen die geautomatiseerd kunnen worden direct mee te nemen. Onder andere hierdoor is het project Horizon naar voren gekomen. De naam Horizon is ontstaan met de gedachte: 'een stip op de horizon', een punt waar de organisatie naar toe wil werken.

---

### 1.2.2. PROBLEEMSCHETS

---

In de probleemschets licht ik eerst toe hoe het project Horizon in elkaar steekt. Daarna ga ik in op de implementatie van WrApp en de ervaringen van medewerkers hierbij. Tot slot licht ik toe welke afdelingen en medewerkers binnen het onderzoek aan bod komen.

Het project Horizon bestaat uit drie onderdelen. Als eerst het digitaliseren van het reparatieproces. Het reparatieproces bij de SSH is het proces vanaf het moment dat er een mankement aan/bij de woning gemeld wordt, totdat dit is opgelost. Ten tweede het centraliseren van taken die weinig voorkomen en waarop dus geen routine ontwikkeld wordt. En ten derde, het onderdeel waar op gefocust wordt in dit onderzoek, het vervangen van het verhuursysteem Woonklik naar WrApp. Dit is een grote organisatieverandering met consequenties voor de medewerkers en daarom ligt de focus hierop in dit onderzoek. Deze verandering heeft consequenties voor de taken die de medewerkers momenteel uitvoeren. WrApp gaat ervoor zorgen dat het handmatige werk in het verhuurproces grotendeels vervalt en dit geautomatiseerd wordt. De focus van de verhuurmedewerkers verschuift van handmatige handelingen moeten uitvoeren op de computer voor het verhuurproces naar meer contact met de student/klant. Hoe de nieuwe werkzaamheden er precies uit gaan zien is nog niet duidelijk. Wel is duidelijk dat de werknemers werkzaam mogen blijven bij de SSH, alleen hun taken veranderen.

Tijdens oriënterende gesprekken met leidinggevenden in de organisatie merkte ik dat zij aangaven dat de onduidelijkheid lastig is voor sommige medewerkers. Wel wordt er gezien dat deze verandering meerwaarde gaat opleveren voor de organisatie. Het huidige systeem Woonklik wordt nu niet meer geüpdatet door de aanbieder. Hierdoor zijn er vaak storingen, die veel onnodige tijd kosten. In dat opzicht kijken medewerkers uit naar een nieuw, beter werkend systeem. Maar het is ook erg spannend. Vragen die leven gaan dan ook voornamelijk over hoe het werk er na de implementatie uit zal zien en in welke mate medewerkers die bij zichzelf vinden passen.

#### **Afdelingen in Utrecht**

Er zijn in Utrecht drie verhuurteams, een voor de verhuur van grote complexen, een voor de verhuur van kamers en zelfstandige woningen en een voor Short Stay. Er wordt op de eerste twee verhuurteams gefocust in dit onderzoek, omdat deze de grootste verandering gaan ervaren door de implementatie van WrApp. Ook in de andere steden heeft de SSH verhuurteams, maar deze werken niet allemaal op dezelfde manier als de verhuurteams in Utrecht. Daarom is ervoor gekozen de focus te leggen op de ervaringen van medewerkers uit

de twee verhuurteams in Utrecht met dezelfde werkwijze. Uit beide verhuurteams zijn een of twee stakeholders naar voren gekomen, die input geven vanuit het verhuurteam en meedenken met het projectteam van Horizon/WrApp. Ook zijn de stakeholders, samen met de teamleiders, verantwoordelijk voor het communiceren naar de verhuurteams van ontwikkelingen omtrent WrApp.

Naast de verhuurteams van Utrecht, zijn de MT-leden betrokken bij besluiten die genomen worden omtrent project Horizon en WrApp, in het bijzonder het MT-lid voor de afdeling Wonen. Daarnaast is er een projectgroep Horizon/WrApp, die zich specifiek bezighoudt met dit project.

---

### 1.3 DOEL- EN VRAAGSTELLING

---

Zoals hiervoor aangegeven zijn digitalisering en technologie zo verweven in ons werklevens, zonder dat wij begrijpen hoe wij hier als mens naar moeten handelen en hier betekenis aan moeten geven (Fenwick, 2010). Verbondenheid voelen met de organisatie kan een grote rol spelen in hoe veranderingen worden ervaren (McClure & Brown, 2008). De mate waarin deze verbondenheid ervaren wordt kan dan ook een rol spelen in het succes van de verandering. Digitalisering krijgt een steeds grotere rol in ons werkende leven en daarom is het interessant om te onderzoeken hoe de verbondenheid ten tijde van een digitaliseringsverandering door medewerkers wordt ervaren. Hieruit volgen de doel- en vraagstellingen van dit onderzoek.

De doelstelling van dit onderzoek is ten eerste het inzicht krijgen in de verbondenheid die medewerkers ervaren ten tijde van een geplande digitaliseringsverandering. Daarnaast, in het kader van de actualiteit, is het inzicht verschaffen in de ervaren verbondenheid van medewerkers ten tijde van de ongeplande verandering thuiswerken een doel van het onderzoek. Daarbij staan de concepten verbondenheid en organisatieverandering centraal in dit onderzoek. Daarnaast heeft het concept betekenisgeving een kleinere rol in dit onderzoek, met als doel ondersteuning van de andere concepten op het gebied van ervaringen en beleving van medewerkers. De theoretische concepten bieden verklaringen voor de wijze waarop de verbondenheid met betrekking tot de veranderingen door medewerkers wordt ervaren. De doelstellingen zijn als eerste relevant voor het leveren van een bijdrage aan de wetenschap betreffende de zojuist benoemde concepten. Daarnaast hoop ik met dit onderzoek een bijdrage te leveren door aanbevelingen op te kunnen stellen voor de SSH in het kader van het creëren van een (nog meer) verbonden gevoel voor medewerkers ten tijde van organisatieveranderingen.

Op basis van deze doelstellingen en de beschreven probleemschets van de organisatie heb ik de volgende centrale vraag opgesteld:

*‘Wat betekent de verbondenheid met de organisatie van medewerkers van de SSH voor hun ervaring van het voortraject van de geplande digitaliseringsverandering WrApp, ten tijde van de ongeplande verandering door de coronacrisis?’*

## 1.4 RELEVANTIE

---

### **Maatschappelijke relevantie**

Het onderzoek doen naar de verbondenheid met de organisatie en wat dit betekent voor de ervaringen ten tijde van digitaliseringsverandering is maatschappelijk relevant, omdat digitalisering een trend is die niet meer weg te denken is uit onze maatschappij en onze manier van werken en leven beïnvloed, zoals eerder benoemd (Rijksoverheid, 2020). Digitalisering vindt nu al op grote schaal plaats en gaat hoe dan ook nog meer plaatsvinden binnen organisaties (Went, Kremer, & Knottnerus, 2015). Als medewerkers bepaalde administratieve werkzaamheden al jaren op eenzelfde manier uitvoeren, tevreden zijn met hun werkzaamheden en zich op dit moment op hun plek en verbonden voelen met de organisatie, dan kan dit als lastig ervaren worden. Het inzicht in ervaringen van verbondenheid van medewerkers hierbij kan de digitale transitie bevorderen.

### **Wetenschappelijke relevantie**

Bij organisatieveranderingen zijn niet alleen de inhoudelijke processen van de veranderingen van belang. Het gevoel van verbondenheid en ervaringen van de medewerkers bij de organisatieverandering zijn ook zeer relevant. Deze spelen een grote rol in het veranderingsproces. McClure benoemt het belang van verbondenheid ten tijde van organisatieverandering en Weick (1995) geeft aan dat de rol van betekenisgeving en ervaringen van groot belang zijn (Weick, 1995; McClure & Brown, 2008).

De ontwikkelingen betreft digitalisering zorgen voor grote veranderingen binnen onze maatschappij en binnen organisaties. Wat opvallend is in de wetenschappelijke literatuur is dat er breed onderzoek gedaan wordt naar digitalisering en de gevolgen hiervan. Echter aan de ervaringen van medewerkers hierbij wordt weinig aandacht besteed. Meer onderzoek naar de relatie tussen digitalisering en ervaringen hierbij is nodig als wij het potentieel van digitalisering in ons leven verder willen verkennen, wordt gesteld (Fors, 2010). Daarnaast stelt Fenwick (2010) hierbij dat praktijken, als digitalisering en technologie, zo verweven zijn in ons werklevens, zonder dat wij begrijpen hoe wij als mens hiernaar moeten handelen en hier betekenis aan moeten geven (Fenwick, 2010). Filstad et al. (2019) benoemt hierbij een belangrijke component, het verbonden voelen met je werkplek. Het verbonden voelen met je werkplek is van belang voor het begrijpen van elkaar en voor het creëren van betekenissen met elkaar (Filstad, Traavik, & Gorli, 2019). Deze component draagt dus bij aan de ervaringen van medewerkers. Het lijkt erop dat er weinig onderzoek is gedaan naar ervaringen van medewerkers bij digitaliseringsveranderingen. Wel zijn er een aantal onderzoeken gedaan in deze richting, waaronder het onderzoek van Hafermalz et al (2016). Dit onderzoek laat zien dat factoren die leiden tot het verbonden voelen met de organisatie ook tijdens het werken op afstand kunnen worden vergemakkelijkt door het gebruik van digitale middelen (Hafermalz & Riemer, 2016). Zij benadrukken het belang van verbonden voelen met de organisatie, voor het welzijn en voor de prestaties van medewerkers. Uit hun onderzoek komt naar voren dat er nog meer onderzoek gedaan kan worden naar hoe technologie het gevoel van verbondenheid kan ondersteunen (Hafermalz & Riemer, 2016). Hier tracht dit onderzoek aan bij te dragen. Wat ook een interessante factor is in dit onderzoek, is dat er onderzoek gedaan wordt naar het voortraject van het implementatietraject. Veel onderzoek richt zich op ervaringen van de verandering zelf. De combinatie van de concepten verbondenheid en

organisatieverandering kan inzicht geven in hoe de verbondenheid van medewerkers wordt ervaren ten tijde van geplande digitaliseringsveranderingen en ongeplande veranderingen. Het gevoel van verbondenheid van de medewerkers kan van groot belang zijn voor de organisatieverandering, omdat deze het succes van de verandering beïnvloedt (Hodges, 2016; Rafferty & Restubog, 2010). Ik wil graag bijdragen aan de wetenschap door kwalitatief onderzoek te doen naar het gevoel van verbondenheid, waarbij ik onderzoek wat deze verbondenheid betekent voor de ervaringen van medewerkers als het gaat om een geplande digitaliseringsverandering. Dit alles doe ik ten tijde van een ongeplande verandering, genaamd de coronacrisis, een context die dit onderzoek beïnvloed.

---

## 1.5 LEESWIJZER

---

In het eerste hoofdstuk de introductie ben ik begonnen met het toelichten van de aanleiding van het onderzoek. Daarnaast zijn de doel- en vraagstelling, de organisatiecontext en de relevantie van dit onderzoek toegelicht. Hierna heb ik in hoofdstuk 2 het theoretisch kader opgesteld, om zo het vraagstuk van de SSH door een theoretische lens te kunnen bekijken. Vervolgens heb ik in hoofdstuk 3 beschreven hoe ik het onderzoek heb uitgevoerd, ook wel de methode genoemd. Daarna volgen de bevindingen van het onderzoek in hoofdstuk 4. Vervolgens heb ik een analyse uitgevoerd, waarin de bevindingen geconfronteerd zijn met de literatuur. Deze analyse is te vinden in hoofdstuk 5. Uit de bevindingen en analyse kwam een conclusie naar voren, die in hoofdstuk 6 is beschreven. Tot slot heb ik in hoofdstuk 6 de discussie en aanbevelingen van dit onderzoek opgenomen.

## 2. THEORETISCH KADER

---

In dit hoofdstuk bekijk ik het vraagstuk van de SSH door een theoretische lens. Hierbij licht ik verschillende theoretische concepten toe, die hebben bijgedragen aan meer inzicht in het vraagstuk en relevant zijn bij dit onderzoek. In paragraaf 2.1 ga ik in op het concept verbondenheid (beloning) dat inzicht biedt in hoe medewerkers zich voelen in de organisatie, onder andere welke mate van verbondenheid zij voelen met de organisatie. Ook licht ik een aantal factoren toe die relevant zijn bij het verbonden voelen met de organisatie en licht ik toe hoe deze factoren tijdens organisatieverandering van belang zijn. In paragraaf 2.2 ga ik in op organisatieverandering. Bij de SSH is sprake een geplande organisatieverandering, de implementatie van een nieuw digitaliseringssysteem. Daarnaast is er de afgelopen periode ook sprake geweest van een ongeplande verandering, het noodgedwongen thuiswerken door de coronacrisis. Deze veranderingen beschrijf ik door een theoretische lens in dit hoofdstuk. Daarnaast is een belangrijk onderdeel van dit onderzoek gericht op hoe medewerkers deze veranderingen ervaren, toelichting over betekenisgeving bij organisatieverandering biedt hier handvatten.

### 2.1 VERBONDENHEID MET DE ORGANISATIE

---

Beloning is door Miller (2003) omschreven als een cruciaal aspect van het mens zijn (May, 2011): “fundamental to who and what we are” (Miller, 2003, p. 217). Het is dan ook zeer relevant in organisaties om te voldoen aan de behoeftes van medewerkers, hun ontwikkeling en de ontwikkeling van de organisatie. Eerst licht ik toe wat beloning behelst in het kader van dit onderzoek. Daarna licht ik toe waarom het concept beloning aansluit bij dit onderzoek. Vervolgens licht ik vormen en onderdelen van het concept toe. Deze hebben handvatten geboden bij het uitvoeren van dit onderzoek. Daarna licht ik de connectie tussen verbondenheid met de organisatie en organisatieverandering toe.

May (2011) vat beloning in een zin samen: “Beloning involves a process of creating a sense of identification with one’s social, relational and material surroundings” (May, 2011, p. 368) (Miller, 2003). Het identificeren van individuen met de organisatie betreft een belangrijk stuk van beloning. McClure et al (2008) beaamt dat de ervaring van identificatie en wat voor betekenis daaraan gehangen wordt relevant is voor beloning. Daarnaast vult McClure et al (2008) aan: ‘what it is like to be valued at work’ (McClure & Brown, 2008, p. 14). McClure et al (2008) schets hierbij een aantal onderdelen die van belang zijn bij het gevoel van beloning, waarin onder andere de sociale context en erkenning voor werkzaamheden naar voren komen. Deze worden later verder toegelicht. In dit onderzoek vertaal ik beloning als verbondenheid. Dit omvat in dit onderzoek het op je plek voelen in de organisatie, het gevoel van identificatie met de (werk)omgeving en de mate waarin medewerkers zich verbonden voelen met de organisatie.

In het onderzoek bij de SSH staan de ervaringen van medewerkers ten tijde van organisatieverandering centraal. Het belang van verbondenheid bij het proces van betekenisgeving wordt door Filstad et al. (2019) op een passende wijze beschreven: ‘Beloning is critical for understanding individuals and the processes of inhabiting and contributing to the workplace. Belonging to the workplace, and belonging at work, is linked to

the possibility of sharing practices in community, creating meanings, participating in common goals, learning through participation, grasping new shapes of identity through relationships with others and changing personal investments, representations and growth.’ (Filstad, Traavik, & Gorli, 2019, p. 117). Hierin stellen Filstad et al. (2019) dat het behoren op je werkplek van belang is voor het begrijpen van elkaar, van processen én voor het creëren van betekenissen met elkaar. Het concept verbondenheid is dus van toegevoegde waarde voor dit onderzoek, omdat verbondenheid een rol speelt in het proces van betekenisgeving aan ervaringen. Het concept verbondenheid, met in acht neming van het concept betekenisgeving, kan meer inzicht bieden in het vraagstuk wat de verbondenheid met de organisatie betekent voor het ervaren van de digitaliseringsveranderingen. Digitalisering is namelijk een nieuwe uitdaging in ons werkende leven en op onze werkplekken (Filstad, Traavik, & Gorli, 2019).

Hoe ik dit interpreteer helpt het begrijpen van medewerkers bij het inzicht krijgen in hoe zij betekenis geven aan hun (werk)omgeving en mogelijk ook aan een verandering in deze werkomgeving. Het behoren tot en het verbonden voelen met een werkplek helpt medewerkers om bij te dragen aan werkprocessen en aan groei. Pavlovich en Krahnke (2012) bevestigen dit. Zij geven aan dat medewerkers er behoefte aan hebben opgenomen te worden en een gemeenschapsgevoel te ervaren om zich verder te ontwikkelen. Wederzijdse afhankelijkheid wordt hierin ook benoemd (Pavlovich & Krahnke, 2012). Filstad (2014) stelt daarbij ook dat het gevoel ergens niet bij te horen leidt tot minder zelfvertrouwen en minder mogelijkheden om te laten zien wie je bent en wat je kunt bijdragen (Filstad, 2014). Het onderzoeken van de verbondenheid van medewerkers van de SSH met de organisatie draagt bij aan het inzicht krijgen in hoe zij de veranderingen binnen de organisatie ervaren.

Er zijn verschillende factoren van belang bij verbondenheid in organisaties. Als eerst licht ik hieronder drie vormen van verbondenheid toe. Daarna licht ik een aantal onderdelen van belonging toe, die als onderwerpen in de interviews gebruikt zijn.

---

### 2.1.1 VORMEN VAN VERBONDENHEID

---

Bij belonging stelt Wenger (1998) dat er drie vormen zijn van verbondenheid die meegenomen moeten worden bij leren en identiteitsvorming (Wenger, 1998). Dit zijn betrokkenheid, afstemming en verbeelding. De sociale omgeving en relaties met collega's dragen bij aan de vorming van de identiteit van medewerkers, betrokkenheid en afstemming zijn hierin meer zichtbaar dan verbeelding (Belle, Burley, & Long, 2015). In mijn onderzoek hebben de vormen betrokkenheid en afstemming dan ook een grotere rol. Hieronder zijn de vormen toegelicht (Wenger, 1998).

#### **Betrokkenheid**

Het betrokken zijn van beide partijen, de medewerker en de organisatie, zorgt voor de mogelijkheid om te leren en om gezamenlijk aan identiteitsvorming te doen. Betrokkenheid creëren onder medewerkers leidt daarnaast ook voor de organisatie tot voordelen, het zorgt voor betere prestaties van de organisatie (Edward & Lawler, 1999). Bijvoorbeeld bij veranderingen kan het betrekken van medewerkers, in een vroeg stadium van het traject, ervoor zorgen dat zij zich geïnteresseerd voelen aan de verandering en deze omarmen. Zoals

Hodges (2016) verwoordt: 'the path of rolling out change is immeasurably smoother if people are asked early in the change process for input on issues that will affect their jobs' (Hodges, 2016, p. 164).

Betrokkenheid kent verschillende vormen binnen organisaties volgens Allen en Meyer (1990), namelijk affectieve, continuïteits- en normatieve betrokkenheid. Deze vormen samen worden ook wel het three-components model genoemd (Allen & Meyer, 1990). Als eerste wordt er gesproken over affectieve betrokkenheid, dit betreft de emotionele band en identificatie van de medewerker met de organisatie. Als gesproken wordt over continuïteitsbetrokkenheid wordt gesproken over de kosten-baten afweging die een medewerker maakt om bij de organisatie te blijven. De normatieve betrokkenheid gaat over het gevoel van verplichting vanuit de medewerker om bij de organisatie te blijven. Er is in dit onderzoek alleen gekeken naar affectieve betrokkenheid, omdat deze vorm het meeste passend is bij de casus van de SSH. Deze vorm van betrokkenheid is het meest passend, omdat in dit onderzoek gekeken wordt naar hoe medewerkers hun (emotionele) verbondenheid met de organisatie ervaren. Daarnaast wordt ook gekeken waarom medewerkers graag bij de SSH werken, op wat voor manier zij zich identificeren met de organisatie en wat hierbij van belang is.

Affectieve betrokkenheid gaat dus om de emotionele verbinding die medewerkers voelen met de organisatie (Allen & Meyer, 1990). Buck et al (2002) stellen: 'The stronger the affective commitment, the more an individual identifies with, is involved in, and enjoys membership in the organization.' (Meyer & Allen, 1997 in Buck & Watson, 2002, p. 181). In dit onderzoek ga ik dan ook in op affectieve organisatiebetrokkenheid en enkele kenmerken die hierbij benoemd worden in de literatuur. Een aantal factoren zorgen er volgens Buck et al (2002) voor dat medewerkers affectieve betrokkenheid voelen met de organisatie. Dit gaat dan om afstemming en sociale interactie, het mogen participeren en dezelfde behandeling ervaren voor alle medewerkers (Buck & Watson, 2002). Deze factoren zijn meegenomen in de gesprekken met medewerkers. Ook Meyer et al (2002) bevestigen dat het mogen participeren van belang is. Daarnaast stellen Meyer et al (2002) dat affectieve betrokkenheid ervoor zorgt dat een verminderd aantal medewerkers de organisatie verlaat (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002).

Over betrokkenheid, waaronder affectieve betrokkenheid, ten tijde van organisatieveranderingen worden verschillende dingen in de literatuur benoemd. Gesteld wordt door Wenger (1998) dat betrokkenheid er ook voor kan zorgen dat er vast wordt gehouden aan de bestaande sociale context, wat het gezamenlijk leren in de weg kan zitten (Wenger, 1998). Dit zou uit onzekerheid of angst voor de nieuwe situatie kunnen voortkomen. Onzekerheid komt ten tijde van organisatieveranderingen vaker voor en zorgt voor minder betrokkenheid van de medewerker (Bordia, Hobman, Jones, Gallois, & Callan, 2004). De manier van afstemming en communicatie is hierbij relevant, hier ga ik later verder op in. Bij organisatieveranderingen is het dus heel belangrijk om medewerkers te laten participeren en met hen te communiceren om onzekerheden en onduidelijkheden weg te nemen (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002).



Bij de SSH heeft de verandering van WrApp ook invloed op de banen van medewerkers. Het onderzoeken van de (affectieve) betrokkenheid van medewerkers, voor het gevoel verbonden te zijn met de organisatie, is hier dan ook interessant. Er wordt gesteld door Elving et al (2005) dat betrokkenheid onder invloed staat van afstemming en communicatie vanuit de organisatie (Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005). Afstemming is dan ook de volgende vorm van verbondenheid, die ik ga toelichten.

### **Afstemming**

Afstemming zou ervoor moeten zorgen dat medewerkers op een lijn zitten met de organisatie en haar doelen (Wenger, 1998). Ten tijde van organisatieveranderingen is goede afstemming, ook wel communicatie, een van de succesfactoren (Hodges, 2016). Dit wordt dan ook door Lewis (1999) als volgt verwoordt: 'The empirical picture that is slowly emerging indicates that communication process and organizational change implementation are inextricably linked processes.' (Lewis, 1999, p. 44). Lewis geeft hierin aan dat communicatieprocessen direct in relatie staan tot veranderingsprocessen.

Voornamelijk in het beginstadium kan goede communicatie bewerkstelligen dat zorgen weggenomen worden bij medewerkers. Rafferty et al (2010) geven aan dat er een directe relatie is tussen kwalitatieve goede communicatie en het verlagen van angst en onzekerheid onder medewerkers (Rafferty & Restubog, 2010). De vorm van communicatie kan hierin ook van belang zijn. Deborah Barrett (2002) geeft een aantal punten aan voor het optimaal communiceren en afstemmen gedurende veranderingen in organisaties. Als eerst benoemt zij dat het cruciaal is dat berichten duidelijk en consistent zijn. Naast duidelijkheid bieden in wat de verandering voor de organisatie betekent moeten de berichten ook duidelijkheid geven in wat de verandering voor medewerkers betekent. Dit om zoveel mogelijk misvattingen direct weg te nemen. Daarnaast moet communicatie aanzetten tot motivatie van medewerkers voor de verandering en voor het aanmoedigen van betere prestaties. Tot slot is het proberen medewerkers te overtuigen zich te kunnen vinden in de doelen van de organisatie van belang (Barret, 2002; Hodges, 2016).

Dit sluit aan bij de doelen die Elving et al (2005) aangeven voor effectieve communicatie (Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005; Ridder, 2005). Als eerste geven zij aan dat het hoofddoel van communiceren is informatie over de verandering te geven. Als tweede is het erg belangrijk dat medewerkers ook daadwerkelijk de mogelijkheid hebben om te reageren op deze veranderplannen. En als derde bevestigen zij dat het wegnemen van onzekerheden een doel is van communiceren over veranderingen, net als Barret (2002) al eerder aangaf (Barret, 2002). Belangrijk bij deze doelen van communiceren zijn de kwaliteit van de communicatie en de context waarin gecommuniceerd wordt. In de casus van de SSH is onderzocht of medewerkers de doelen van communicatie ook hebben ervaren tijdens het voortraject van WrApp en tijdens de coronacrisis. Daarnaast zijn de factoren, de kwaliteit van de communicatie en de context van communiceren meegenomen in de gesprekken met medewerkers.

Afstemming kan bij medewerkers dus zorgen voor het gevoel dat zij kunnen bijdragen en hun mogelijkheden groter lijken en op deze manier zorgen voor meer betrokkenheid van de medewerker (Wenger, 1998; Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005). Medewerkers kunnen bij een betrokken gevoel meer bereid zijn om de verandering uit te voeren (Elving &

Bennebroek Gravenhorst, 2005). Maar 'slechte' afstemming kan tevens ook zorgen voor een tegengesteld gevoel (Wenger, 1998). Slechte communicatie en afstemming zorgen er dan ook geregeld voor dat veranderingen mislukken (Hodges, 2016).

### **Verbeelding**

Verbeelding gaat over hoe een medewerker een bepaalde situatie zelf ervaart en verbeeldt. Verbeelding bepaald hoe er een zelfbeeld gevormd wordt en hoe er een beeld van de gemeenschap en de wereld wordt gevormd (McClure & Brown, 2008). Hierbij is de sociale omgeving van belang. Hoe er betekenis wordt gegeven door een individu is volgens Weick (1995) naast een cognitief ook een sociaal proces (Weick, 1995). Het geven van betekenis aan situaties kan bijdragen aan hoe er een beeld wordt gevormd door medewerkers. Als gekeken wordt naar het sociale proces betekent dit dat medewerkers met elkaar in gesprek gaan en de interactie opzoeken om een beeld te vormen van de aankomende organisatieverandering. In 2.2.3. wordt dieper ingegaan op wat voor rol betekenisgeven en ervaringen hebben bij organisatieveranderingen.

In de onderzoekscasus bij de SSH is gevraagd naar de gedachtegang van medewerkers ten tijde van het voortraject van de organisatieverandering, in gesprekken waarin deze richting aan de orde kwam en de vraag passend was. Verbeelding heeft een kleinere rol in het onderzoek dan de andere twee vormen van verbondenheid.

---

## 2.1.2. ONDERDELEN VERBONDENHEID

---

Om het begrip verbondenheid beter te duiden licht ik verschillende onderdelen hiervan toe (McClure & Brown, 2008). Deze onderdelen, die van belang zijn bij het verbonden voelen met een organisatie, bieden houvast bij het onderzoeken van de verbondenheid van medewerkers bij de SSH.

### **Omgeving & sociale context**

Als eerste het leren deel uit te maken van de werkplek en hierbij uitgenodigd worden. Zoals McClure et al (2008) zei: 'In learning to be a part of a place of work, belonging was very important to people.' (McClure & Brown, 2008, p. 10). Hieruit blijkt dat verbondenheid stimuleert of helpt voor de ervaring onderdeel uit te maken van de werkomgeving. Druskat (2001) stelt hierop dat vertrouwen, het gevoel van identiteit en het gevoel van werkzaamheid nodig zijn voor het vertonen van interactief gedrag (Druskat, 2001). Vertrouwen is ook bij verandering een belangrijke factor (Tamkin, Pearson, Hirsch, & Constable, 2010). De manier waarop medewerkers worden uitgenodigd om deel te nemen of de mate waarin zij beschikking hebben over begeleiding beïnvloed volgens Billett (2004) hoe zij leren en participeren in de organisatie. Hierbij komt dus naar voren dat sociale interactie en participatie van belang zijn, wat ook betekenisvol is voor de ervaren betrokkenheid van de medewerker (Buck & Watson, 2002). Verbondenheid speelt een grote rol in het goed uitvoeren van de functie van medewerkers, er wordt zelfs gesteld dat een functie zonder verbondenheid niet optimaal kan worden uitgevoerd (Billet, 2004).

Daarbij is het maken van connecties met collega's en opgenomen worden van belang bij het verbonden voelen met de organisatie of het team. Het belang van onderling vertrouwen en gezamenlijke rituelen zijn hierbij relevant. Ook het gevoel samen normen en waarden te

creëren is hierbij belangrijk. Medewerkers voelen zich verbonden met anderen die dezelfde waarden hanteren.

### **Erkenning & feedback**

Daarnaast is ook het krijgen van erkenning en waardering voor bepaalde prestaties erg belangrijk voor een medewerker (McClure & Brown, 2008). Edmondson (1999) stelde daarbij dat er ruimte moet zijn voor het stellen van vragen en het krijgen van feedback. Ook moet er volgens Edmondson (1999) sprake zijn van psychologische veiligheid en duidelijke doelen, met genoeg informatie en middelen hiervoor. De mate waarin er ruimte is om feedback te geven, de interactie aan te gaan en te participeren in de organisatie heeft ook gevolgen voor de ervaren betrokkenheid van de medewerker (Buck & Watson, 2002). Tot slot is het van belang medewerkers het gevoel te geven dat hun werk wordt gezien en ze erkend worden. Medewerkers moeten het gevoel hebben erkend en beloond te worden voor hun werkzaamheden. Deze onderdelen zijn van belang voor het leren onderdeel uit te maken van de organisatie en het uiteindelijk verbonden voelen met de organisatie (Edmondson, 1999).

### **Competitie**

Volgens McClure et al (2008) is het meenemen van de factor competitie en het gevoel er niet bij te horen op je werk belangrijk om mee te nemen als wij spreken over verbondenheid om diepgang te creëren en om andere ervaringen, van verbondenheid, tegen af te kunnen zetten (McClure & Brown, 2008). Dit onderdeel gaat dus meer over er niet bij horen of je als medewerker niet op je plek voelen, dan over verbondenheid. Maar het is wel relevant deze factor mee te nemen, omdat competitie van invloed is op het gevoel van medewerkers van erbij horen of niet en dus met verbondenheid met de organisatie.

### **Reflectie & voldoening**

Dit onderdeel gaat over reflecteren op het werk en de werkomgeving. Werken is niet alleen het uitvoeren van een functionele taak. Door het uitvoeren van teamwerk worden sociale en psychologische behoeften vervuld. De samenwerking vergroot doorgaans het enthousiasme en de toewijding voor de taak (Barnard, 1999).

Daarnaast gaat dit onderdeel over het diep betrokken voelen tot de werkzaamheden en de uitgeoefende functie. Het hebben van passie voor het werk en het gevoel hebben dat de functie door jou als persoon vorm wordt gegeven en tot leven is gekomen (McClure & Brown, 2008).

---

## **2.1.3. ORGANISATIEVERANDERING EN VERBONDENHEID**

---

McClure et al (2008) benoemt het concept verbondenheid als erg waardevol bij onderzoeken naar de relatie tussen medewerkers, de organisatie en de werkplek onder andere omdat het bij kan dragen aan onderzoek naar veranderingen (McClure & Brown, 2008). Verbondenheid kan een rol spelen in het onderzoek naar veranderingen door haar dynamische karakter (May, 2011). Zoals zojuist ook al benoemd bij de vormen van verbondenheid kan de mate waarin deze ervaren worden door medewerkers invloed hebben op hoe een verandering wordt ervaren én op wat voor succes deze verandering gaat worden. In het volgende hoofdstuk licht ik organisatieverandering, met hierin de geplande en de ongeplande verandering, verder toe.

## 2.2 ORGANISATIEVERANDERING

---

Organisaties bevinden zich constant in een veranderende omgeving. Zoals Hodges (2016) aangeeft zijn er verschillende 'drivers of change', oftewel aanmoedigers van verandering, zowel uit de externe omgeving als uit de interne omgeving. Technologische doorbraken is een van deze aanmoedigers van verandering uit de externe omgeving van organisaties.

Organisaties moeten zich op het gebied van technologie blijven door ontwikkelen om bij te blijven (Hodges, 2016). De ontwikkeling van technologische vaardigheden en de ontwikkeling van medewerkers zijn voor organisaties tegenwoordig van essentieel belang om te kunnen blijven concurreren met andere organisaties (Mendes et al, 2016). Daarnaast is verandering op zich al een onderwerp waar bijna alle organisaties zich mee bezig houden. Sterker nog, verandering is tegenwoordig nodig om te overleven. (Parent, Sullivan, Hardway, & Butterfield, 2012). Homan (2006) beargumenteert dat verandertrajecten niet alleen om processen gaan, maar vooral ook over het veranderen van menselijk gedrag (Homan, 2006). Bij de situatie van de SSH past de digitaliseringstrend binnen de strategie van operational excellence, die zij hanteren. Hiermee worden processen gestandaardiseerd en dit biedt de mogelijkheid efficiënter te werken. Hiermee veranderen ook bepaalde werkzaamheden van medewerkers.

Om onderzoek te kunnen doen naar de ervaringen bij deze digitaliseringsverandering is het eerst belangrijk geweest om vast te stellen wat in de context van dit onderzoek organisatieverandering behelst. Oreg et al (2013): 'Change is any adjustment or alteration in an organization that has the potential to influence the organization's stakeholders' physical or psychological experience' (Oreg, By & Michel, 2013, in Hodges, 2016, p. 21). Deze definitie van organisatieverandering geeft voor mij duidelijk weer dat organisatieverandering gaat om de fysiek veranderde ervaring én de psychologisch veranderde ervaring. De fysieke veranderde ervaring is in dit onderzoek de aanloop naar het leren werken met een nieuw verhuursysteem. De psychologisch veranderde ervaring in het voortraject naar het implementatietraject behelst de ervaringen van medewerkers tijdens dit voortraject. Dit is een 'ngoing process', een proces dat niet stilstaat. In dit onderzoek ligt de focus voornamelijk op de psychologische veranderde ervaring.

Er zijn verschillende benaderingen over hoe organisatieveranderingen tot stand komen. Hierin staan twee benaderingen centraal. Enerzijds is er de geplande verandering, die gestructureerd en vanaf het management gestuurd is. De implementatie van het nieuwe verhuursysteem bij de SSH is een geplande verandering. Anderzijds is er de ongeplande verandering, die niet gestructureerd verloopt en door iedereen in de organisatie geïnitieerd kan worden. Het thuiswerken door de coronacrisis is een voorbeeld van een ongeplande verandering. In onderstaande licht ik de geplande en de ongeplande verandering verder toe. Tot slot licht ik betekenisgeving aan organisatieverandering toe. Het onderzoek focust zich op de ervaringen van medewerkers bij de organisatieveranderingen en daarom is het van belang een stuk achtergrondinformatie te geven over betekenisgeving. Deze literatuur staat in dit onderzoek ten dienste van de centrale concepten verbondenheid en organisatieverandering.

---

### 2.2.1. GEPLANDE ORGANISATIEVERANDERING

---

Geplande verandering kenmerkt zich doordat deze gestructureerd en lineair is en door het management bedacht en gestuurd wordt (Hodges, 2016). Het management bedenkt de verandering top down en implementeert deze vaak ook op deze manier (Chia, 2014). Het gaat om een bewuste verandering, die aanzet tot het behalen van doelen of verbeteren van prestaties. Het besluit tot een verandering komt tot stand door analyses die gemaakt zijn van interne of externe factoren. Zoals zojuist benoemd is de digitaliseringsverandering bij de SSH voortgekomen uit externe factoren, met als aanleiding de leverancier die het huidige systeem niet verlengde. Daarnaast is ook de snel ontwikkelende technologie, als externe factor, heel relevant. Organisaties moeten hieraan blijven deelnemen om te kunnen blijven bestaan. De organisatie is nu al zo'n 1,5 jaar bezig met het voorbereiden van de implementatie, wat wel aanduidt dat deze verandering gepland is.

Een van de grondleggers van de geplande organisatieverandering is Kurt Lewin. Het driefasen model wordt aan hem toegeschreven, met de volgende stappen: unfreezing-moving-refreezing (Lewin, 1958). Hierbij moest de organisatie eerst uit hun 'vaste' situatie loskomen, de unfreezing-fase. Daarna kon de verandering plaatsvinden, de moving-fase. En tot slot moest er weer een nieuwe vaste balans gevonden worden in de organisatie (Hodges, 2016, p. 30). Bij het model van Lewin wordt minder rekening gehouden met het feit dat de omgeving onzeker en turbulent is (Dawson, 2003). Daarnaast wordt de mening van medewerkers niet meegenomen in het model (Buchanan, 2003).

In dit onderzoek staan de ervaringen van medewerkers, die te maken krijgen met de geplande verandering WrApp, centraal. Het lijkt erop dat het komen van de verandering bij de SSH een management besluit is. Wel worden medewerkers betrokken in hoe de verandering er precies uit gaat zien. Zoals Homan (2006) aangaf gaan verandertrajecten niet alleen maar over processen, maar een belangrijk onderdeel is de verandering van het menselijke gedrag (Homan, 2006). De ervaringen van medewerkers bepalen hoe zij betekenis geven aan een verandering en het gevoel van verbondenheid en betrokkenheid spelen hierbij grote rol (Weick, 1995). Verbondenheid en ervaringen bij het verandertraject lijken nodig voor het succes van de verandering (Homan, 2006; Metselaar, Cozijnsen, & Delft, 2011). Deze verbondenheid en interactie opzoeken tijdens het voorbereiden van een geplande verandering leidt tot ruimte voor de mening en ervaringen van medewerkers. Om een verandering duurzaam te maken is dit nodig (Homan, 2006).

Dit brengt mij bij het volgende punt, de ongeplande verandering. Deze biedt ruimte voor medewerkers om mee te denken en ideeën te opperen. Livne-Tarandach et al (2009) opperen net als andere wetenschappers dat managers moeten zorgen voor een combinatie tussen geplande en ongeplande verandering, die moet leiden tot synergie: 'rather they should develop the ability to connect the two to create synergy' (Livne-Tarandach & Bartunek, 2009, p. 28).

---

## 2.2.2. ONGEPLANDE ORGANISATIEVERANDERING

---

De ongeplande verandering kenmerkt zich, in tegenstelling tot de geplande verandering, door het ongestructureerde en onvoorspelbare karakter (Hodges, 2016). De ongeplande verandering kan door iedereen uit de organisatie geïnitieerd worden, het bottom-up principe is hier van toepassing (Chia, 2014). Belangrijk bij een ongeplande verandering is dat deze vaak ontstaat door een samenspel van acties van medewerkers. Het gaat dan ook vaak om veranderingen die onbewust ontstaan. Hodges zegt over de ongeplande verandering: 'The essential unforeseeable character of change means that the process cannot be predicted and that outcomes are often only understood in retrospect' (Hodges, 2016, p. 36).

De ongeplande verandering waar de SSH mee te maken heeft gekregen is een waar de hele maatschappij mee te maken heeft gekregen en dus niet iets wat in de organisatie door interacties is ontstaan. Daarom vind ik de uitspraak van Hodges hier heel goed bij passen. Wij zitten in een situatie die wij allen nog niet eerder hebben meegemaakt en kunnen pas achteraf echt zeggen wat deze verandering met ons heeft gedaan. Zo ook geldt dit voor de medewerkers van de SSH. Burnes (1996) geeft aan dat het belangrijk is om de complexiteit van verandering onder ogen te zien en van daaruit te kijken naar mogelijke opties (Burnes, 1996). Ook stelt hij dat dit misschien wel belangrijker is dan plannen.

---

## 2.2.3. BETEKENISGEVING AAN ORGANISATIEVERANDERING

---

### **Betekenisgeving**

Betekenisgeving staat direct in connectie tot verandering. De Witte, Jonker en Vink (2012) vinden verandering 'meer dan inhoud alleen' (Witte & Jonker, 2013, p. 217). Hoe een verandering wordt ervaren komt voort uit eerdere ervaringen en interpretaties die hier door een groep of individu aan worden gekoppeld. Karl E. Weick is een van de grondleggers voor de theorie over betekenisgeving, oftewel 'sensemaking'. Weick is een vooraanstaande wetenschapper in de organisatiewetenschap (Caluwé, 2011). Sensemaking wordt door Weick (1995) omschreven als het proces van betekenisgeving, maar kan niet een op een als hetzelfde worden gezien. Sensemaking is de creatie en het proces van betekenisgeven door mensen (Weick, 1995). Er worden keuzes gemaakt door mensen uit informatie die gebaseerd zijn op hun eerdere ervaringen en denkwijzen. Door sensemaking ontstaat er betekenis van bepaalde gebeurtenissen en ervaringen (Caluwé, 2011). Weick (1993) over sensemaking: "The basic idea of sensemaking is that reality is an ongoing accomplishment that emerges from efforts to create order and make retrospective sense of what occurs" (Weick, 1993). Uit dit citaat blijkt ook dat Weick (1993) aangeeft dat het gaat om het geven van betekenis aan ervaringen die al gebeurd zijn. Morgan, Frost and Pondy (1983) geven voor mij duidelijk weer dat mensen informatie selecteren gedurende het proces van sensemaking die past bij hun eigen achtergrond: "individuals are not seen as living in, and acting out their lives in relation to, a wider reality, in part to rationalize what they are doing. They realize their reality, by reading into their situation patterns of significant meaning" (Morgan, Frost, & Pondy, 1983, p. 24; Weick, 1993, p. 635). In mijn scriptie vertaal ik sensemaking wel als betekenisgeving, omdat een betere vertaling ontbreekt, maar met de eerder benoemde kanttekening.

### **Betekenisgeving aan organisatieverandering**

Uit geplande veranderingen volgt vaak onzekerheid en ambiguïteit voor medewerkers. Hieruit volgt vaak een proces van betekenisgeving. Deze betekenisgeving wordt gevormd op de manier waarop de verandering geïnterpreteerd wordt door de medewerkers (Balogun & Johnson, 2004). Zoals Weick (1995) ook aangeeft is betekenisgeving een cognitief en sociaal proces (Weick, 1995). Gioia en Chittipeddi (1991) geven betekenisgeving in een veranderende omgeving binnen organisaties naar mijn mening duidelijk weer: "sensemaking' has to do with meaning construction and reconstruction by the involved parties as they attempted to develop a meaningful framework for understanding the nature of the intended strategic change' (Gioia & Chittipeddi, 1991, p. 442). Medewerkers zullen bij een verandering dan ook de interactie met elkaar opzoeken om te weten wat voor actie zij zullen ondernemen en hoe betekenis te geven aan de veranderende situatie (Weick, 1995).

Een uitspraak die hierbij aansluit van Kotter (2002) is: 'In helping people change their behaviour in large-scale change efforts, we found it has a lot less to do with giving them analysis that changes their thinking, that changes their behaviour, than it has to do with showing something that is a truth, that hits their feelings, which in turn changes their behaviour.' (Kotter, 2002). Deze vind ik goed passen, omdat dit voor mij aangeeft dat emoties en ervaringen van groot belang zijn bij verandering. Deze emoties helpen bij het veranderen van het gedrag van de medewerkers.

### **Omgeving & sociale context**

In dit onderzoek is er gefocust op enerzijds de omgeving waarin zich iets afspeelt. Hierin is het bijvoorbeeld relevant dat ten tijde van de aanloop naar de implementatie van de geplande verandering er een ongeplande verandering van werkomgeving plaatsvond en wat dit betekende voor ervaringen van medewerkers. Anderzijds is de sociale context een belangrijke factor, dit is tevens een van de zeven kenmerken van betekenisgeving volgens Weick (Weick, 1995). De ervaringen van medewerkers worden beïnvloed door sociale interacties. Discussies en gesprek dragen bij aan de betekenisgeving van het individu (Seligman, 2006). Wij worden door anderen beïnvloed als het gaat om onze gedachten.

---

## **2.3 SAMENGEVAT VERBONDENHEID & ORGANISATIEVERANDERING**

In het theoretisch kader heb ik het vraagstuk van de SSH vanuit een theoretische lens bekeken. Ik ben ingegaan op het concept verbondenheid met haar drie vormen betrokkenheid, afstemming en verbeelding. Als gesproken wordt over verbondenheid in dit onderzoek ga ik uit van het gevoel van medewerkers zich op hun plek te voelen in de organisatie en de mate van identificatie met de omgeving. May (2011) verwoordt dit op een bij dit onderzoek passende wijze: "Belonging involves a process of creating a sense of identification with one's social, relational and material surroundings" (May, 2011, p. 368). De vormen van verbondenheid helpen om inzicht te krijgen in de ervaren verbondenheid bij de medewerkers van de SSH. Betrokkenheid draagt bij door de factoren die benoemd worden, zoals sociale interactie, het mogen participeren en dezelfde behandeling ervaren. Afstemming geeft handvatten in het helpen medewerkers op een lijn te krijgen met de organisatiedoelen (Wenger, 1998). Afstemming & communicatie bevatten drie doelstellingen gedurende verandertrajecten. Het overbrengen van informatie over de verandering, het

geven van de kans om hierop te reageren en het wegnemen van onzekerheden bij medewerkers. Verbeelding gaat over hoe medewerkers zelf een beeld vormen van de situatie en helpt inzicht te vergaren in de gedachtegang van medewerkers.

Daarna ga ik in op een aantal onderdelen, die van belang zijn bij de ervaren verbondenheid van medewerkers. Als eerste de sociale context en omgeving waarin gewerkt wordt. Het maken van connecties met collega's draagt bij aan sociale interactie en de manier waarop er geparticipeerd wordt in de organisatie (Billet, 2004). Daarnaast de ruimte voor feedback en de erkenning die gevoeld wordt door medewerkers. De factor feedback heeft ook te maken met de mate waarin er ruimte gevoeld wordt door medewerkers om de interactie aan te gaan en te participeren in de organisatie. Vervolgens het onderdeel competitie, dat meer te maken heeft met het gevoel er niet bij te horen. Dit gevoel kan ervoor zorgen dat er minder verbondenheid wordt ervaren. Daarnaast heb ik de onderdelen reflectie en voldoening opgenomen, die bijdragen aan het voelen van diepe betrokkenheid tot de werkzaamheden.

Vervolgens ga ik in op literatuur over organisatieveranderingen. Hierin komt naar voren dat technologische ontwikkelingen nodig zijn voor organisaties om te blijven bestaan en zij aanmoedigers zijn voor organisatieveranderingen. Hierin komt ook naar voren dat menselijk gedrag erg belangrijk is bij organisatieveranderingen (Homan, 2006). Literatuur over geplande organisatieverandering wordt toegelicht, hieruit kunnen onzekerheid en ambiguïteit voortkomen bij medewerkers. Ook de ongeplande verandering wordt toegelicht, waarin de complexiteit van verandering wordt benadrukt (Burnes, 1996). Daarnaast wordt aangegeven dat we pas achteraf echt kunnen bepalen wat verandering met ons heeft gedaan (Hodges, 2016).

Tot slot komt de combinatie van betekenisgeving, organisatieverandering en het verbonden voelen met de organisatie aan bod. Waarin duidelijk naar voren komt dat medewerkers elkaar zullen opzoeken en interactie nodig hebben om te weten hoe zij betekenis moeten geven aan de nieuwe situatie (Weick, 1995).



### 3. METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING

---

In dit hoofdstuk licht ik de onderzoeksstrategie, -ontwerp en -methoden toe. Om mijn onderzoeksvraag te beantwoorden heb ik interpretatief kwalitatief onderzoek uitgevoerd binnen de SSH. Hiervoor ben ik de eerste vijf weken actief aanwezig geweest in de organisatie. De insteek was om gedurende het hele onderzoek actief aanwezig te zijn binnen de organisatie, maar door de coronacrisis was dit niet meer mogelijk. Hoe ik de onderzoeksmethode hierop heb aangepast licht ik toe.

#### 3.1 ONDERZOEKSSTRATEGIE & -FILOSOFIE

---

De aard van deze studie is kwalitatief. Er is gekozen voor kwalitatief onderzoek, omdat het onderzoek zich richt op het verzamelen van diepgaande informatie. Kwalitatief onderzoek biedt de mogelijkheid onderzoek te doen naar het begrijpen en inzicht geven in betekenissen en ervaringen van respondenten (Boeije, 2016). Dit sluit aan op het doel van dit onderzoek om meer inzicht krijgen in de verbondenheid met de organisatie van medewerkers en de betekenis die zij daardoor aan het veranderproces geven. Daarnaast is de situatie veranderlijk en complex, waarvoor kwalitatief onderzoek passend is (Boeije, 2016).

Het wetenschappelijke paradigma dat ik heb gehanteerd is het interpretatief paradigma. Ik heb gekozen voor deze insteek om de diepere laag van de verandering en wat dit los maakt bij de medewerkers te onderzoeken. Dit sluit aan op de etnografische manier van onderzoek doen die ik wilde hanteren. Etnografisch onderzoek maakt deel uit van de sociale wetenschappen en heeft als doel respondenten te begrijpen door met hen in interactie te gaan en deel uit te maken van hun leefwereld (Hulst, Koster, & Vermeulen, 2015). Hierbij moet ik vermelden dat door de coronacrisis een deel van het etnografische onderzoek is weggefallen. De oorzaak hiervan is tweeledig. Ten eerste was het niet meer mogelijk om op de verhuurafdelingen aanwezig te zijn, omdat er door de gehele organisatie thuisgewerkt werd. Daarnaast is de datum van implementatie van WrApp uitgesteld, ook ten gevolge van de coronacrisis. Hierdoor was het voor mij niet mogelijk om op het moment van de live gang te observeren. Dit heeft er ook voor gezorgd dat ik onderzoek heb gedaan naar het voortraject van de implementatie van WrApp. Het project is al 1,5 jaar in ontwikkeling en het leeft in de organisatie, waardoor dit een goed alternatief was. Daarnaast heb ik voor dit wetenschappelijke paradigma gekozen, omdat dit past bij het verzamelen van kennis over unieke gevallen, oftewel cases (Boeije & Bleijenbergh, 2019).

Er is sprake van een verklarend onderzoek bij de SSH, omdat de intentie van dit onderzoek was om te achterhalen wat het gevoel van verbondenheid met de organisatie betekent voor het ervaren van organisatieveranderingen door medewerkers. Ik ben dan ook opzoek gegaan naar een verklaring voor wat het gevoel van verbondenheid doet met de ervaringen van medewerkers ten tijde van organisatieveranderingen. Daarnaast is het onderzoek ook van beschrijvende en explorerende aard, omdat het gaat om een verkenning en beschrijving van de ervaren verbondenheid van medewerkers ten tijde van organisatieveranderingen.

---

## 3.2 ONDERZOEKSONTWERP

---

Er sprake van een enkelvoudige embedded casestudy in dit onderzoek, omdat er een specifiek geval onderzocht is (Verschuren & Doorewaard, 2015). De case betreft een interne organisatieverandering betreft digitalisering bij de SSH. Echter in dit specifieke geval zijn er twee verhuurteams, die allebei onderzocht zullen worden. Hiervan kunnen de resultaten verschillen. In dit onderzoek is het uitgangspunt niet om deze met elkaar te vergelijken of tegen elkaar af te zetten. Het uitgangspunt is om beide teams mee te nemen, omdat beide gaan werken met het nieuwe gedigitaliseerde systeem WrApp en onderzoeksresultaten elkaar kunnen versterken.

---

## 3.3 ONDERZOEKSMETHODE

---

De onderzoeksmethode waar ik gebruik van heb gemaakt voor mijn dataverzameling zijn semigestructureerde interviews. Daarnaast heb ik voor achtergrondinformatie omtrent mijn organisatievraagstuk gebruik gemaakt van documenten van de organisatie en verkennende gesprekken met medewerkers binnen de organisatie, die wel face to face hebben plaatsgevonden. Ook heb ik een aantal observaties uitgevoerd, die zowel face tot face als digitaal via Teams zijn verlopen. Alle observaties hadden als doel meer inzicht te krijgen in hoe het organisatievraagstuk in elkaar stak. Ik licht hieronder dan ook de onderzoeksmethode, het afnemen van semigestructureerde interviews, voor de dataverzameling van dit onderzoek toe.

---

### 3.3.1. INTERVIEWS

---

#### **Algemeen**

Als onderzoeksmethode is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Door de keuze voor semigestructureerde interviews was er ruimte in de interviews om de respondent zijn verhaal te laten doen en door te vragen bij interessante onderwerpen. Daarnaast zijn semigestructureerde interviews enigszins herhaalbaar voor een andere onderzoeker. Voor het houden van de interviews heb ik een topiclijst gebruikt, met hierop topics die ik graag wilde bespreken met de respondent. Ook heb ik bij het maken van de topiclijst mogelijke vragen opgesteld, die afhankelijk van het gesprek met de respondent gesteld konden worden (Boeije, 2016). De topiclijst is te vinden in bijlage 8.1.

Ten gevolge van de coronacrisis zijn alle interviews digitaal afgenomen. De interviews zijn afgenomen via Microsoft Teams, een methode van videobellen die binnen de SSH sinds de coronacrisis gebruikt wordt. Er is gekozen de gebruikelijke methode van de SSH voor digitaal contact ook te gebruiken, om zo min mogelijk last te hebben van technische belemmeringen gedurende het interview. Voor het afnemen van de interviews was ik bang dat het digitaal afnemen van de interviews zou zorgen voor een beperking betreffende diepgang in de gesprekken. Ik heb dit gedurende de interviews niet zo ervaren. Bijna alle medewerkers had ik al face to face ontmoet voordat de coronacrisis uitbrak, waardoor er vaak direct een informeel gesprek op gang kwam.

In totaal heb ik 16 interviews afgenomen tussen 4 mei en 29 mei. De interviews duurden gemiddeld zo'n 45 minuten. De medewerkers die ik wilde interviewen kregen door het uitbreken van de coronacrisis veel extra taken op hun bord. Hierdoor was het met de meeste respondenten niet mogelijk langere interviews te houden. Om dezelfde reden heb ik mij voor het afnemen van de interviews geschikt naar een moment van de voorkeur van de respondent. Alle 16 interviews zijn opgenomen met mijn telefoon en getranscribeerd. Voor het opnemen en het gebruiken van het interview is bij alle respondenten vooraf toestemming gevraagd. Om de anonimiteit van de respondenten te garanderen heb ik de respondenten gecategoriseerd. Hierin zijn drie categorieën ontstaan, het verhuurteam Utrecht kamers, het verhuurteam Utrecht binnenstad en directie, MT en werkgroep Horizon/WrApp. De meeste respondenten gaven aan het geen probleem te vinden met hun functie te worden benoemd, maar een aantal vonden dit minder prettig. Daarom heb ik ervoor gekozen alle respondenten, door alleen een categorie te benoemen, anoniem te houden. Wel zijn de verschillende functies in de teams te zien, deze zijn in willekeurige volgorde benoemd en hieruit is dus niet af te leiden om welke respondent het gaat. De respondentenlijst is te vinden in bijlage 8.2.

### **Achtergrond respondenten**

De respondenten hebben zeer uiteenlopende leeftijdscategorieën en werkervaring bij de SSH. De leeftijden van de respondenten varieerden tussen de 21 en de 55 jaar. Van de respondenten was er een die 1 maand bij de SSH werkte en dit varieerde tot een medewerker die aangaf ruim 30 jaar voor de SSH te werken. De achtergrond van de respondenten heb ik ingedeeld op per categorie, zoals ook bij het anonimiseren van de interviews benoemd. Hierin heb ik onderscheid gemaakt in het verhuurteam Utrecht kamers, het verhuurteam Utrecht binnenstad en directie, MT en de werkgroep Horizon/WrApp.

Ik heb in mijn bevindingen geen onderscheidt gemaakt tussen mannen en vrouwen, omdat ik in de interviews geen opmerkelijke verschillen heb opgemerkt tussen beide groepen. In mijn bevindingen wordt er overal gebruik gemaakt, in het geval de medewerker aan het woord is, van de aanduiding 'hij'. Bijvoorbeeld als de medewerker aanduidt iets prettig te vinden heb ik dit verwoordt als: hij ervaarde dit als prettig. Dit heb ik gedaan, omdat ik geen onderscheid heb gemaakt in de ervaringen van mannen en vrouwen en in het bevindingen hoofdstuk een lijn in wilde trekken. Daarnaast heb ik dit ook gedaan om de anonimiteit van de respondenten te waarborgen.

### **Selectie respondenten**

Bij het selecteren van de respondenten is gebruik gemaakt van purposive sampling. Dit houdt in dat de keuze voor de respondenten gemaakt is met als uitgangspunt dat deze respondenten de onderzoeksvragen zouden kunnen beantwoorden (Bryman, 2012, p. 418). De respondenten zijn dus niet willekeurig uitgekozen. Ik heb ervoor gekozen de twee verhuurteams van de SSH in Utrecht te onderzoeken, omdat deze teams bijna dezelfde manier van werken hanteren en door hetzelfde veranderingstraject moeten als het gaat om de overgang naar WrApp. Teams in andere steden van het land verhuren bijvoorbeeld alleen maar short-stay kamers, waardoor het systeem en de werkwijze anders zijn.

Het leek mij relevant om zoveel mogelijk, het liefste alle verhuurmedewerkers te spreken uit de gekozen verhuurteams om zo alle geluiden, ervaringen en meningen te kunnen onderzoeken. Voor het afnemen van de interviews heb ik dan ook alle verhuurmedewerkers

uit de teams in Utrecht benaderd voor een interview. Het benaderen van de respondenten heb ik gedaan door een chatbericht te sturen in Microsoft Teams of een e-mail via de SSH-mail. Doordat ik de eerste weken al in de organisatie aanwezig ben geweest en de meeste respondenten al ontmoet had, leek deze directe benadering mij passend. De interviews zijn op vrijwillige basis afgenomen. Een aantal medewerkers hadden hier geen tijd voor. Ik heb dus niet alle medewerkers van de twee verhuurteams in Utrecht gesproken, maar wel met ruim 75%.

### **Analysen van de data**

Als eerste stap in het analyseren van de data heb ik de interviews getranscribeerd, dit betekent het volledig uittypen van de opname van het interview. Na het transcriberen heb ik de interviews in het programma Nvivo gezet. Nvivo is een programma dat helpt met het coderen, specifiek bij kwalitatief onderzoek. Volgens Boeije (2016) bestaan er drie stappen als het gaat om kwalitatief coderen (Boeije, 2016). Als eerste open coderen. Het open coderen is het geven van labels aan bepaalde fragmenten. Dit is een oriënterende stap in het analyseren van de data. Deze stap heeft er bij mij voor gezorgd dat duidelijk werd over welke onderwerpen het meeste gesproken was. Daarna ben ik verder gegaan met axiaal coderen. In deze stap is het volgens Boeije (2016) van belang opnieuw naar de codes te kijken en deze te her categoriseren. Ik heb in deze stap heb ik vooral gestructureerd naar hoofd- en subcodes. Tot slot heb ik het selectief coderen doorlopen. Hoe ik dit geïnterpreteerd heb was dit het selecteren van de meest relevante informatie en het uitvinden hoe deze data zich tot elkaar verhield (Boeije, 2016). Uit deze stappen van coderen volgde een codeboom, deze is te vinden in bijlage 8.3.

---

## 3.4 KWALITEITSCRITERIA

---

In dit onderstaande beschrijf ik de kwaliteitscriteria van dit onderzoek. Hiervoor gebruik ik de criteria van trustworthiness van Guba en Lincoln (Lincoln & Guba, 1985; Bryman, 2012, pp. 390-394).

### **Dependability**

In dit stuk licht ik de betrouwbaarheid van het onderzoek toe. Bryman (2012) beschrijft dat bij de betrouwbaarheid van het onderzoek herhaalbaarheid van groot belang is (Bryman, 2012). Hierbij is het van belang dat bij herhaling van het onderzoek er dezelfde resultaten uit het onderzoek komen.

Om te zorgen dat de betrouwbaarheid van het onderzoek hoog blijft is er gekozen voor semigestructureerde interviews met een topiclijst. Deze topiclijst heeft gezorgd voor richting in de gesprekken en de mogelijkheid tot herhaalbaarheid door een andere onderzoeker. Ook is in de methodologie van de scriptie uitgebreid toegelicht hoe het onderzoek is uitgevoerd. Onder andere de achtergrond van de respondenten en de afweging bij het maken van de selectie van de respondenten zijn hierin toegelicht. Dit verhoogt de externe betrouwbaarheid, oftewel de herhaalbaarheid van het onderzoek (Bryman, 2012). Dit onderzoek is een interpretatief kwalitatief onderzoek. De opgestelde interviewvragen waren mogelijkheden, maar er was ook ruimte om door te vragen op antwoorden van respondenten. Hiermee wilde ik zoveel mogelijk informatie van de respondenten kunnen vergaren (Bryman, 2012) (Boeije,

2016). Daarnaast heb ik gedurende de interviews bij de respondenten nagevraagd of ik hun antwoorden juist interpreteerde. Dit heb ik gedaan door af en toe samen te vatten en te vragen of dit was wat de respondent bedoelde. Vervolgens heb ik de respondenten na het uitwerken van de interviews en het selecteren van citaten, gevraagd of zij de citaten wilden controleren op juistheid. Dit vergroot de betrouwbaarheid van de gebruikte citaten (Boeije, 2016).

Mijn plan was om gebruik te maken van brontriangulatie in dit onderzoek, zodat meerdere indicatoren ruimte zouden geven om de ervaringen van medewerkers naar voren te laten komen. Overigens was de participatieve observatiemethode die ik naast de semigestructureerde interviews als methode had willen gebruiken niet meer mogelijk. Toelichting hierop is te vinden in 3.1.

### **Confirmability**

In onderstaande licht ik toe hoe objectief het onderzoek is (Bryman, 2012). Dit onderzoek is een interpretatief onderzoek, wat maakt dat niet ontkent kan worden dat de waarden van mij als onderzoeker mee hebben gespeeld in het onderzoek. Om de confirmability van het onderzoek enigszins te waarborgen heb ik, zoals net ook aangegeven, respondenten tijdens interviews gevraagd of ik hun antwoorden juist interpreteerde.

### **Credibility**

Met credibility duid ik de geloofwaardigheid, oftewel de interne validiteit aan (Bryman, 2012). Zoals eerder aangegeven heb ik mijn interviews digitaal afgenomen. Dit had een beperking kunnen zijn, omdat ik vooraf het gevoel had dat het interpreteren van hoe een respondent zijn antwoord bedoeld lastiger zou zijn. Dit heb ik ondervangen door af en toe mijn interpretatie en beeld samen te vatten en bij de respondent te checken of ik zijn/haar antwoord goed interpreteerde. Ook heb ik, zoals ook bij betrouwbaarheid benoemd, de respondenten achteraf gevraagd hun citaten te controleren. Om hiermee ook de validiteit te versterken, heb ik gevraagd of zij zich konden vinden in de citaten en of zij deze nog wilden aanvullen. Er waren vier respondenten die hun citaat wilden aanpassen of aanvullen, wat bij heeft gedragen aan een verdieping van de resultaten (Cutcliffe & McKenna, 2002). Daarnaast was ik bang dat het digitaal interviews afnemen voor afstand zou kunnen zorgen tussen mij en de respondent, waardoor mogelijk minder informatie zou worden gegeven. Dit heb ik geprobeerd te ondervangen door eerst een informeel gesprek aan te gaan met de medewerkers en te vragen hoe het met hen was. De meeste respondenten had ik al ontmoet, waardoor dit gemakkelijk verliep. Bij de andere respondenten ben ik begonnen met mijzelf voorstellen en door te vertellen over het onderzoek waar ik mee bezig was. Ik hoopte hiermee het ijs te breken en de afstand geen barrière te laten zijn. Daarnaast heb ik de medewerkers gevraagd in een rustige ruimte te gaan zitten, waar zij niet onderbroken werden. Daarnaast viel het mij al snel op dat veel medewerkers aangaven zich erg op hun plek te voelen bij de SSH. Om zeker te weten dat medewerkers dit allemaal echt zo ervaren ben ik hier meerderde keren op teruggekomen in het interview, zodat zij ook meerdere keren de kans kregen hier dieper op in te gaan.

### **Transferability**

Hierin licht ik de geloofwaardigheid, oftewel de externe validiteit van het onderzoek toe. Met de externe validiteit wordt volgens Bryman (2016) de generaliseerbaarheid van het

onderzoek geduid (Bryman, 2012). Er is sprake zijn van een zekere analytische generaliseerbaarheid van dit onderzoek. Conclusies van dit onderzoek kunnen in dit geval gegeneraliseerd worden naar andere cases op basis van de gebruikte theorie (Smaling, 2014, p. 11). Er is dan ook sprake van theorie gedragen generalisatie oftewel analytische generalisatie. In dit onderzoek kunnen de resultaten gegeneraliseerd worden naar soortgelijke gevallen, waarin ongeveer dezelfde kenmerken aanwezig zijn, maar die niet onderzocht zijn. Het gaat dan om gevallen die passen binnen het domein van verbondenheid en organisatieverandering (Smaling, 2014).

---

### 3.5 REFLECTIE OP ROL VAN ONDERZOEKER

---

Het volgen van de interpretatieve methode van onderzoek doen zorgt ervoor dat de rol van de onderzoeker, mijn rol, meer aanwezig is geweest in het onderzoek. De onderzoeker is zelfs een onderzoeksinstrument bij deze vorm van onderzoek doen. In dit onderzoek zijn mijn interpretaties van invloed geweest op hoe ik de data heb afgenomen, geanalyseerd en beschreven.

Om een zo objectief mogelijke kijk te houden op de organisatie en het veranderingsproces heb ik ervoor gekozen geen meewerktaken voor de organisatie uit te voeren en alleen de rol van onderzoeker in de organisatie aan te nemen. Wel werd mijn beeld van de organisatie in de eerste weken, waarin ik aanwezig was in de organisatie, natuurlijk gekleurd. Ik heb geprobeerd door middel van het spreken over mijn bevindingen en ervaringen binnen de organisatie met anderen te reflecteren op mijn eigen rol en mijn interpretaties.

Een volledig objectieve kijk naar de resultaten is bij interpretatief onderzoek niet mogelijk denk ik. Dit is dan ook niet wat ik met dit onderzoek wilde nastreven. Juist het dicht bij de praktijk staan, het mij helemaal verdiepen in de casus en organisatie heb ik zelf als ontzettend leuk en leerzaam ervaren. Ik ben ook van mening dat deze benadering kan zorgen voor verdieping in de bevindingen van het onderzoek.

## 4. BEVINDINGEN

---

In dit hoofdstuk beschrijf ik mijn bevindingen betreffende de ervaringen van SSH-medewerkers bij het voortraject van de implementatie van het nieuwe digitaliseringssysteem WrApp. Hierbij neem ik de individuele beleving van de werkplek in de organisatie en de ervaringen omtrent de ongeplande verandering van het thuiswerken door de coronacrisis in acht. De bevindingen zijn tot stand gekomen naar aanleiding van interviews met medewerkers. Bij het beschrijven van de bevindingen laat ik de medewerkers aan het woord door middel van citaten en toelichting hierbij. Als eerste beschrijf ik de ervaren verbondenheid van medewerkers met de organisatie. Hierop volgend beschrijf ik de ervaren verbondenheid van medewerkers bij de geplande organisatieverandering WrApp. Daarna beschrijf ik de ervaren verbondenheid bij de ongeplande organisatieverandering, het thuiswerken door de coronacrisis. Tot slot ga ik in op de betekenis van de ongeplande verandering voor de geplande verandering.

### 4.1 VERBONDENHEID MET DE ORGANISATIE

---

Een belangrijk onderdeel van mijn bevindingen is hoe medewerkers van de SSH hun werkomgeving ervaren en wat dit betekent voor veranderprocessen. Voelen zij zich hier op hun plek, hebben zij voldoende ontwikkelingsmogelijkheden en op wat voor manier voelen zij zich verbonden met de organisatie. Als eerste licht ik toe hoe medewerkers het werken bij de SSH ervaren, wat zij als prettig en wat zij als minder prettig ervaren. Daarnaast beschrijf ik hoe zij bepaalde onderwerpen in hun werksituatie ervaren, onderwerpen als feedback, competitie, voldoening, reflectie en erkenning komen aan de orde. Dit alles beschrijf ik door medewerkers aan het woord te laten.

---

#### 4.1.1. WERKEN BIJ DE SSH

---

##### **Prettig aan organisatie**

De SSH wordt door medewerkers omschreven als een hele dynamische en flexibele organisatie. Medewerkers benoemen dit als eerste als er gesproken wordt over wat zij als prettig ervaren aan het werken bij de SSH. Ook wordt het hebben van autonomie in de werkzaamheden door meerdere medewerkers expliciet benoemd als iets heel prettigs. Een van hen vertelt:

*“Ten eerste de vrijheid die je hebt bij de SSH en het flexibel kunnen werken. Ik zou het niet prettig vinden om een manager te hebben die precies verteld wat ik moet doen en alles controleert. Het verantwoordelijk zijn voor je eigen werk vind ik prettig”*  
(Respondent 7)

Naast de ervaren flexibiliteit valt het een medewerker op dat zijn collega's open staan voor nieuwe dingen en hierbij enthousiast zijn en willen meedenken:

*“Ik kwam toen bij de SSH en wat mij onmiddellijk opviel, was hoe dynamisch de organisatie is, hoe makkelijk het is om nieuwe dingen te implementeren. Een soort van basishouding op het moment dat er iets nieuws wordt bedacht, variërend van enthousiasme tot nieuwsgierigheid, maar eigenlijk weinig in het spectrum van verzet*

*en van dit is niet zoals wij het hier doen. Dus dat spreekt mij enorm aan.”*  
(Respondent 13)

Naast deze dingen valt ook het gezellige en informele karakter van de organisatie op. De goede sfeer in de teams wordt benoemd. Ook het gemakkelijk benaderen van collega's, niet alleen uit het eigen team, wordt geregeld benoemd.

### **Minder prettig aan organisatie**

Opvallend hierbij is dat alle medewerkers lang moeten nadenken als ik vraag naar minder prettige dingen bij de SSH. Geregeld wordt gezegd, ja die zijn er vast wel, maar ik ervaar ze eigenlijk bijna niet. Enkele punten die benoemd worden door medewerkers zijn dat de werkzaamheden niet altijd even uitdagend zijn:

*“Het is gewoon de echt, echt, echt standaard constant elke dag herhalende werkzaamheden vind ik niet heel motiverend.”* (Respondent 5)

Naast dit punt wordt benoemd door een medewerker dat het vorige beleid soms minder prettig was. De vrijheden die nu ervaren worden, zoals eerder aangegeven, waren voorheen minder dan nu. De afgelopen jaren zijn deze toegenomen.

---

## 4.1.2. ERVARINGEN WERKPLEK/-OMGEVING

---

### **De verhuurteams in Utrecht**

Als gesproken wordt over het werken bij de SSH, zoals zojuist ook benoemd, wordt vrij snel de prettige (werk)sfeer in de organisatie benoemd. Medewerkers hebben het gevoel samen met elkaar het werk op te pakken. Heeft de ene medewerker het even heel druk, dan biedt een andere medewerker een helpende hand. Medewerkers gunnen elkaar iets en helpen elkaar, waardoor er een goede werksfeer heerst:

*“Als je naar mijn afdeling kijkt dan is dat ook echt ja.. er is gewoon een heel groot saamhorigheidsgevoel van met mekaar gaan we de klus even klaren.”* (Respondent 1)

Naast dat de werksfeer als erg prettig wordt ervaren door de medewerkers geven zij ook aan op de hoogte te zijn van elkaars privé situaties, hier rekening mee te houden en hier soms zelfs deel van uit maken. Medewerkers ondernemen geregeld uitjes met het team en meerdere medewerkers geven aan ook buiten het werk en de teamuitjes om contact met elkaar te hebben. Ook opvallend is dat er veel medewerkers lang werken bij de SSH. Een medewerker geeft aan dat iedereen zichzelf kan zijn en elkaars 'eigenaardigheden' kent en hier goed mee om kan gaan. Daarnaast benoemt de medewerker dat er niemand is binnen het team die buiten de boot valt, iedereen wordt betrokken en wil ook deelnemen.

Als gesproken wordt over normen en waarden van de afdeling geven medewerkers aan dat die inderdaad in de loop der jaren wel gevormd zijn binnen het team. Hierbij speelt het ook mee dat er medewerkers zijn die al meer dan 10 jaar bij de SSH werken. Een nadeel hiervan wordt ook benoemd door een medewerker:

*“Het is natuurlijk heel mooi hoor dat je er 10 jaar zit.. dat is mij nog nooit gelukt.. maar je krijgt wel oogkleppen.... en die staan soms wel eens op.”* (Respondent 3)



De medewerker ligt dit verder toe en geeft aan dat werkzaamheden al jaren op een bepaalde manier uitgevoerd worden. De verandering WrApp wordt dan ook door sommigen meer gezien als blok aan het been dan als uitdaging en kans. Volgens deze medewerker komt dit doordat ze al meer dan 10 jaar de werkzaamheden op dezelfde manier uitvoeren.

Dat een aantal medewerkers al zolang op de afdeling werken betekent echter niet dat er geen ruimte is voor nieuwe medewerkers. Een medewerker vertelt over het inwerktraject even geleden en heeft dit als zeer positief ervaren en vertelde dat vrijwel direct het gevoel van onderdeel uitmaken van de organisatie ontstond. Dit gevoel werd door de collega's gecreëerd, aldus de medewerker:

*“Ja, de collega’s zijn heel hartelijk, heel welkom en het inwerken ging best wel goed eigenlijk. Dus ik heb wel het gevoel dat ik nu deel ben van de organisatie, ja.”  
(Respondent 11)*

Uit dit citaat blijkt dat de medewerker zich deel voelt van de organisatie, dit is zeker een onderdeel van het verbonden voelen met de organisatie. De collega's en dus de sociale context binnen de organisatie hebben hiervoor gezorgd.

### **Feedback binnen het team**

Als gesproken wordt over het geven van feedback aan elkaar krijg ik van alle medewerkers terug dat er heel veel gezegd kan worden op de afdelingen en er sprake is van een open cultuur. Ook wordt door veel medewerkers gezegd dat er natuurlijk soms sprake is van opbouwende feedback en van zaken die een medewerker beter kan doen, maar dat het ook gezegd wordt als je iets echt goed hebt gedaan. Daarnaast geven medewerkers aan elkaar binnen het team echt te durven aanspreken:

*“Feedback kan natuurlijk positief en negatief. Wat mij altijd opvalt is dat men elkaar op de afdeling ook durft aan te spreken, op een nette manier altijd hoor, als dingen niet goed gaan.” (Respondent 1)*

Uit dit citaat van respondent 1 komt naar voren dat medewerkers zich veilig genoeg voelen om elkaar aan te spreken op dingen die minder goed gaan. Er heerst een open cultuur, waarin dit mogelijk is. Daarnaast worden er ook complimenten gegeven:

*“Kritiek kan bij ons, maar ook als iets goed gaat kan je zeggen van jeetje dat heb je goed opgelost” (Respondent 10)*

Daarnaast wordt ook verteld dat het vragen van hulp aan een andere medewerkers is iets waar ruimte voor is binnen de teams. De bereidheid om elkaar te helpen wordt hierbij als groot ervaren.

### **Competitie**

Als gesproken wordt over competitie binnen de teams wordt dit eigenlijk door alle medewerkers direct weggewuifd en gezegd dat dat er toch eigenlijk niet is bij hen. Medewerkers gunnen elkaar echt iets en laten dit ook merken. Een enkeling geeft wel aan dat er af en toe competitie is tussen de beide teams, maar dat ook dit minimaal is.

## Voldoening

Voor het ervaren van voldoening van de werkzaamheden heeft iedereen andere wensen. Voldoening halen uit je werkzaamheden zorgt voor een meer tevreden gevoel over je werkzaamheden. Een medewerker geeft aan dat de maatschappelijke functie van de SSH ervoor zorgt dat hij voldoening haalt uit zijn werkzaamheden:

*“Ik ben persoonlijk iemand die het belangrijk vind om.. ik ben geen keihard commercieel ingesteld mens.. Ik vind het fijn dat ik bij een stichting werk.. een bedrijf zonder winstoogmerk.. waar je echt.. een basisbehoefte verkoopt. (...) dus ik vind het wel prettig dat je een maatschappelijke taak hebt, dat geeft wel voldoening.”*  
(Respondent 4)

Uit dit citaat blijkt een zekere verbondenheid die de medewerker naar de SSH ervaart. Hij geeft aan dat een van de waardes, de maatschappelijke functie van de SSH, ook voor hem als persoon belangrijk is. Hieruit kan ook een zekere passie voor het werk worden opgemaakt.

Ook zijn er meerdere medewerkers die aangeven dat het erg afhangt van de dag en de werkzaamheden die ze die dag hebben uitgevoerd. Saaie, repetitieve werkzaamheden zorgen voor minder voldoening over het algemeen. Deze saaie, repetitieve handelingen zullen bij de implementatie van WrApp minder worden. Werkzaamheden die worden benoemd als het gaat om voldoening, zijn werkzaamheden waarin klantcontact centraal staat. Ook dingen die niet lekker lopen kunnen zorgen voor een minder voldaan gevoel aan het einde van de dag. Een medewerker over voldoening:

*“Jawel, jazeke, zeker. Als ik eeh, ik vind het, het contact hebben met studenten en alles wat daar omheen is vind ik eeh.. vind ik erg leuk.. en dan vind ik het ook niet erg om af en toe gewoon shit te doen wat niet super interessant is.”* (Respondent 5)

## Reflectie

Als gesproken wordt over de rol van reflectie binnen de organisatie wordt aangegeven dat dit eigenlijk best weinig gebeurt in de organisatie:

*“Ja, een veel te kleine rol. Wij zijn een organisatie van doen, doen, doen, doen, doen. En ja, reflectie, dat gebeurt weinig.”* (Respondent 13)

Op procesniveau wordt bijvoorbeeld verteld dat er projecten soms uitgevoerd worden, hier niets mee gedaan wordt en hetzelfde project jaren later nog een keer wordt herhaald:

*“Naja, sowieso zijn wij er een ster in om dingen te bedenken, een project te bedenken, het vervolgens uit te voeren, als iemand zich er heel erg voor inspant er nog een evaluatie van te maken en naar het MT te sturen en dan vervolgens dan vergeten we dat en dan een paar jaar later zegt iemand; weetje wat leuk zou zijn we gaan een project doen en dan gaan we hetzelfde nog een keertje doen. Dus echt dingen vasthouden en proberen dat vooruit te brengen.”* (Respondent 13)

Over individuele reflectie op de werkzaamheden door medewerkers wordt verteld dat er een P&O-cyclus is met een plannings-, functionering- en beoordelingsgesprek en hierin ruimte is voor reflectie. Ook zijn de mogelijkheden de laatste jaren ruimer geworden voor

medewerkers om zich eventueel door te ontwikkelen. Een medewerker geeft aan dit als zeer positief te ervaren:

*“Je merkt dat er echt wel veel aan het veranderen is ook als het gaat om persoonlijke ontwikkeling en groeimogelijkheden buiten je functie, hetzij binnen het bedrijf hetzij erbuiten. Dat vind ik heel fijn om te zien.” (Respondent 15)*

Medewerkers geven zelf echter aan dat er niet of weinig expliciet tijd gemaakt wordt voor het reflecteren op hun werk. Er wordt verteld dat reflectie wel tussen de werkzaamheden door gebeurt en als je er ruimte voor vraagt, dat hier dan goed op wordt gereageerd. De meeste medewerkers geven aan dat reflecteren gaandeweg wel gebeurt tijdens het werk, Daarentegen wordt ook wel aangegeven dat omdat er weinig tijd voor is, medewerkers ook niet weten of ze reflectie missen. Reflectie is een belangrijk onderdeel als gesproken wordt over het verbonden voelen met de organisatie. Binnen de SSH bestaat er al een prettige en open werksfeer en op basis daarvan denk ik dat een slag maken in reflectieve vaardigheden een volgende stap is naar nog meer ervaren verbondenheid met de organisatie. Op basis van de gesprekken met medewerkers blijkt ook dat er behoefte is aan meer reflectie en dat de ontwikkelingen hierin, die al gaande zijn, zeer gewenst zijn.

### **Erkenning**

Als ik het gespreksonderwerp erkenning aan bod laat komen krijg ik verschillende reacties van medewerkers. De meeste medewerkers reageren met het gevoel enerzijds wel erkenning te ervaren en anderzijds niet altijd. Het niet ervaren van erkenning komt voornamelijk voort uit het feit dat niet al je werkzaamheden gezien worden en je niet precies weet waar een ander mee bezig is. Er wordt aangegeven door een medewerker dat de organisatie ook net wat te groot is om van iedereen te weten waar hij mee bezig is. Daarnaast zijn er ook een aantal medewerkers die aangeven erkenning te voelen voor hun werkzaamheden. Een medewerker vertelt waar dit voor hem uit blijkt:

*“Gewoon dat je elkaar opvangt en voor elkaar klaarstaat. Dat is denk ik ook een stukje waardering, je staat ook voor mensen klaar die ook voor jou klaar staan.”  
(Respondent 3)*

Voor het voelen van verbondenheid met de organisatie is erkenning van groot belang. Eigenlijk is wat respondent 3 toelicht precies wat je in een organisatie wilt creëren. Mensen zien elkaar en staan voor elkaar klaar, wat het gevoel van erkenning en waardering creëert.

### **Samengevat**

Over het algemeen leeft er een groot gevoel van saamhorigheid onder medewerkers. Het lijkt erop dat de medewerkers zich zeer verbonden voelen met de SSH en met hun team. Er heerst een open sfeer, waarin ruimte is voor feedback en erkenning en nieuwe medewerkers opgenomen worden in het team. Opvallend is dat veel medewerkers lang werken bij de SSH. Van competitie binnen de teams is geen sprake, tussen de teams onderling wordt dit wel benoemd door een enkeling. Verder wordt benoemd dat door het maatschappelijke karakter van de SSH en het contact met klanten er voldoening wordt gehaald uit het werk. Hierbij wordt ook benoemd dat saaie, repetitieve handelingen zorgen voor minder voldoening. Tot

slot wordt aangegeven dat reflectie een te kleine rol heeft binnen de organisatie, zowel als het gaat om individuele reflectie als om reflectie op werkprocessen.

---

## 4.2 VERBONDENHEID BIJ GEPLANDE VERANDERING

---

Bij het toelichten van de verbondenheid van medewerkers ten tijde van het voortraject van de geplande verandering WrApp begin ik met het toelichten van de algemene reacties op dit verandertraject. Vervolgens beschrijf ik een aantal aandachtspunten, waaronder afstemming en betrokkenheid. Deze aandachtspunten kwamen naar voren als betekenisvol bij de ervaringen van medewerkers omtrent WrApp en hun ervaren verbondenheid.

---

### 4.2.1. ALGEMENE REACTIES OP HET IMPLEMENTATIETRAJECT

---

Onder de medewerkers heerst momenteel een tweeledig gevoel als gesproken wordt over de implementatie van WrApp. Enerzijds kijken zij uit naar het werken met WrApp, anderzijds zijn zij bang voor wat dit systeem voor hun werkzaamheden en functie betekent. Een van de medewerkers omschrijft dit gevoel als volgt:

*“Ja, ja, tweeledig. Enerzijds is er natuurlijk altijd gecommuniceerd van je functie gaat er daarna iets anders uitzien. Anderzijds staan wij allemaal te poppelen op een nieuw systeem wat gewoon goed werkt en eeh.. en gewoon heel veel efficiency gaat opleveren... want nu zijn wij ook gewoon heel veel dom werk aan het doen, waarvan iedereen wel weet van dit is gewoon dom werk, dit is niet nodig. Maar dan doen we het omdat de automatisering niet goed werkt. Dus dat is tweeledig” (Respondent 1)*

Hieruit blijkt dat de automatisering waar nu mee wordt gewerkt te wensen overlaat en dat er uitgekeken wordt naar een beter werkend systeem. Uit het interview met een andere medewerker blijken de hoge verwachtingen van het systeem ook:

*“Als het er eenmaal is? Ik denk dat het wel een verbetering is, tenminste daar ga ik natuurlijk allemaal vanuit. (...) Ik verwacht wel dat het allemaal, als het eenmaal staat dat het er gewoon staat en dat het gewoon lekker loopt. En wij ook minder gefrustreerd.. of gefrustreerd is misschien niet het goede woord, maar minder omslachtig hoeven te werken.” (Respondent 3)*

Uit dit citaat blijkt dat het werken nu soms als omslachtig wordt ervaren en dit voor medewerkers best frustrerend kan zijn. Ook respondent 5 beaamt dat de komst van WrApp een vooruitgang zal zijn:

*“Volgens mij is het broodnodig dat is het... dat is het wel... maar volgens mij gaat de workflow gewoon een heel stuk professioneler worden, punt. En daar zijn wij echt wel aan toe.” (Respondent 5)*

Hierin wordt ook benoemd dat WrApp gaat zorgen voor een stuk meer professionaliteit in de werkwijzen. Uit de reacties van bovenstaande respondenten blijkt dat er uitgekeken wordt naar de implementatie van WrApp en dat de verwachtingen hoog zijn. Vrijwel alle respondenten zeggen op een bepaalde manier uit te kijken naar de implementatie van

WrApp. Er wordt ook gezien dat deze digitaliseringsverandering nodig is voor de SSH als organisatie:

*“Ik vind het ook fijn dat de SSH daarin meegaat. Het voelt als een gezonde, natuurlijke ontwikkeling eigenlijk wel” (Respondent 16)*

Daarentegen worden er ook kanttekeningen bij geplaatst, dit heeft een aantal redenen. Allereerst de reden, zoals zojuist benoemd, dat medewerkers de onduidelijkheid over hun functie na de implementatie lastig vinden. Wat gaat er precies veranderen en welke werkzaamheden van mijn functie blijven bestaan, dat zijn vragen waar zij mee kampen. Dit gaat niet om alle medewerkers, er zijn ook medewerkers die zich geen zorgen maken en er naar uitkijken meer tijd te hebben voor andere werkzaamheden. Opvallend is dat de medewerkers die al extra taken vervullen naast hun functie als verhuurmedewerker, minder bang lijken te zijn dat hun functie erg veranderd. Een medewerker vertelt dat de onduidelijkheid die komt kijken bij de verandering lastig is voor medewerkers. Hierbij wordt verteld dat het vertrouwde prettig is en niet iedereen behoefte heeft aan ‘een sprong in het diepe’:

*“Het is spannend van... ga ik mijn uren hier nog wel vol maken en blijf ik het werk doen dat ik wil doen?” (Respondent 7)*

Een andere medewerker beaamt de ervaring dat het werk wat gedaan wordt tevreden maakt en dat de medewerker niet per se ander werk wil doen:

*“Maar ja ik maak mij ook gewoon wel zorgen over mijn werkinhoud. En dan zeggen ze van ja je kan toch ook anderen helpen, maar dit is gewoon mijn werk, hiervoor ben ik aangenomen, hier heb ik voor gekozen. Dus.. ehh.. ik ben benieuwd.” (Respondent 10)*

Het merendeel van de medewerkers geven aan zelf niet zo bang te zijn voor veranderende werkzaamheden. Opvallend is dat zij wel aangeven dat voornamelijk andere teamleden het lastig hebben met de aankomende verandering. Daarnaast wordt ook aangegeven door acht medewerkers dat er veel gesproken is over het implementatietraject en wat dit precies gaat betekenen voor medewerkers. Opvallend hierbij is weer dat medewerkers allemaal aangeven dat hun teamleden er veel over spreken, maar dat dit bij hen zelf minder het geval is:

*“Ik denk wel dat er op sommige dagen.. maargoed.. dat zal in elk bedrijf wel eens gebeuren.. wel hele middagen over gesproken is door meerdere collega’s.. dat ja.” (Respondent 3)*

Een andere medewerker verwoordt de acceptatie en daarnaast de onzekerheden die verhuurmedewerkers ervaren bij het implementatietraject van WrApp:

*“Ja, nou ja goed, wel de acceptatie van het feit dat er een nieuw systeem komt en dat het WrApp heet en dat het er zo uit ziet als het eruit ziet. Dat neemt niet weg dat de verhuurteams natuurlijk allemaal nog wel beren op de weg zien die meer te maken hebben met wat de effecten zijn van de ja.. extra functionaliteiten die het systeem met zich meebrengt. Kijk en ook daarvoor geldt, daar hadden wij het de vorige keer volgens mij ook over, daarvoor geldt dat medewerkers ook wel snappen dat dat innovaties zijn*

*die nuttig zijn en logisch zijn en dat het een beetje gek zou zijn als je dat niet zou doen. Maar die wel heel erg hun werk gaan beïnvloeden en dat brengt natuurlijk wel onzekerheid met zich mee.” (Respondent 13)*

Respondent 13 beaamt hiermee het tweeledige gevoel dat er onder medewerkers heerst. Enerzijds zijn zij blij en zien zij ook dat innovaties, in dit geval WrApp, nodig zijn voor de organisatie. Tevens zijn zij wel bang voor de gevolgen voor hun eigen werkzaamheden en functie.

---

#### 4.2.2. AANDACHTSPUNTEN ERVAREN VERBONDENHEID

---

Voor het verbonden voelen met de organisatie zijn meerdere factoren essentieel, zoals in het theoretisch kader terug te lezen. Zeker bij organisatieveranderingen zijn deze essentieel. Hieronder beschrijf ik hoe medewerkers de afstemming met hen gedurende het voortraject van de implementatie van WrApp hebben ervaren en wat dit doet met hun gevoel van verbondenheid. Daarnaast heb ik ook gevraagd hoe betrokken zij zich hebben gevoeld ten tijde van het voortraject. Vervolgens ga ik in op de aandachtspunten kinderziektes, maatwerk en het uitstel van de implementatie, die naar voren zijn gekomen als relevant uit de interviews.

##### **Afstemming bij WrApp**

Voor zowel de afstemming als de betrokkenheid van de medewerkers bij het voortraject van de implementatie zijn uit de verhuurteams een of twee stakeholders aangewezen. Deze stakeholders dienen als schakel tussen de projectgroep en het verhuurteam. Aan de stakeholders wordt input gevraagd vanuit het verhuurteam betreffende vraagstukken omtrent WrApp, vertelt een medewerker. Daarnaast is het de taak van de stakeholder om het team op de hoogte te houden van de ontwikkelingen. Naast de stakeholder worden doorgaans ook de teamleiders op de hoogte gesteld van ontwikkelingen. Een medewerker geeft aan dat de vraag van input uit het verhuurteam meestal wel voorspoedig gecommuniceerd wordt door de stakeholder, maar dat het terugkoppelen van informatie naar de teams nog wel eens lastiger is om de volgende redenen:

*“Ja dat is... dat is een uitdaging. Dat ophalen van de vragen dat lukt dan meestal wel, maar het terugbrengen van de informatie dat is best wel lastig, dat is gewoon te merken en dat komt enerzijds gewoon omdat je weer gewoon verder gaat in de waan van de dag. Anderzijds omdat mensen parttime werken en de mensen die je direct spreekt dan denk je van oh die heb ik geïnformeerd, dus ik heb geïnformeerd, maar de mensen die er dan niet waren of naar een afspraak waren, die hebben het misschien niet meegekregen.” (Respondent 15)*

Toch ervaart het merendeel van de medewerkers dat zij goed op de hoogte gehouden zijn tijdens het voortraject. Ook wordt er aangegeven dat er in het verleden wel eens trajecten met implementaties zijn geweest, waarin de medewerkers veel minder op de hoogte werden gehouden:

*“Nee, ik vind eigenlijk dat WrApp best wel goed gegaan is. Kijk, er werd aangekondigd van er waren maandelijks of tweewekelijks zelfs presentaties in de bibliotheek, daar*

*mocht in principe iedereen naar toe, sommige mensen maken daar gebruik van sommige niet, maar ja dat is dan je eigen keuze, maar je werd geïnformeerd in ieder geval. Er zijn wel eens in het verleden dingen bij de SSH geïmplementeerd. Die veel minder.. ja.” (Respondent 4)*

Met de presentaties in de bibliotheek bedoelt de medewerker de demo's van stukjes van het nieuwe systeem WrApp. De medewerker geeft dan ook aan tevreden te zijn over hoe de afstemming is verlopen, net als het merendeel van de medewerkers. Dezelfde medewerker geeft aan dat de mate van afstemming of het communiceren over WrApp lastig te bepalen is. Hij geeft aan dat er een juiste balans moet zijn in de mate van communicatie. Te veel kan ervoor zorgen dat medewerkers niet alles opnemen of de mails niet meer lezen, maar te weinig kan er ook voor zorgen dat medewerkers onzekerheid ervaren over hun werkzaamheden na de implementatie. Een enkele medewerker was kritisch op de manier van communiceren en miste af en toe informatie waarvan hij wel graag op de hoogte was gesteld:

*“Ik ben wel iemand die alles wil weten, dus af en toe baal ik daar wel van, maar dan zeg ik het ook.” (Respondent 7)*

Overigens wordt door medewerkers op dit punt benoemd dat de afstemming met hen meestal goed verloopt en dat het missen van informatie uitzonderingen zijn. Ook benoemen zij zelf dat het parttime werken inderdaad een factor is waardoor je informatie mist, die je tijdens werktijd wel in de wandelgangen zou opvangen. Daarnaast wordt benoemd dat dit in de coronatijd ook een ding was. Doordat je elkaar niet tegenkomt op kantoor, ben je soms minder op de hoogte van zaken.

### **Betrokkenheid bij WrApp**

Naast de ervaringen van medewerkers over de afstemming met hen, onder andere omtrent het voortraject van WrApp, is ook de ervaren betrokkenheid relevant voor de verbondenheid met de organisatie. Over het algemeen geven medewerkers aan zich erg betrokken te voelen bij de SSH:

*“Ja, ik voel mij eigenlijk altijd best wel gewoon betrokken bij de organisatie, het is gewoon een prettige organisatie, die heel duidelijk is in wat ze wil” (Respondent 15)*

Als er meer direct gevraagd wordt naar de betrokkenheid bij het voortraject van WrApp komen een aantal dingen naar voren. Ten eerste dat er vele medewerkers betrokken zijn bij dit project. Daarnaast dat er met het geven van de demo's aan medewerkers de mogelijkheid gegeven werd om betrokken te blijven, vragen te stellen en mee te denken:

*“Bij de ontwikkeling van het systeem zijn heel veel mensen betrokken he, productowners en werkgroep en een kerngroep.. er zijn steeds presentaties gehouden, waar iedereen die er mee moet werken bij betrokken kon zijn, maar ook andere mensen mee konden kijken.” (Respondent 14)*

Gedurende het ontwikkeltraject van WrApp zijn er demo's gepresenteerd over hoe het systeem eruit komt te zien. Dit begon met kleine onderdelen van het systeem en werd steeds verder uitgebreid naarmate de tijd vorderde. Bij deze demo's mochten alle medewerkers aanwezig zijn. Een aantal medewerkers gaven aan dat zij geen of weinig demo's hebben

bijgewoond, omdat dit niet uit kwam met hun andere afspraken, werkdagen of dat ze niet op de hoogte waren:

*“Eerlijk gezegd heb ik er denk ik van alle demo’s maar eentje gevolgd, dat was misschien wel een puntje. Ik vond de communicatie daarin wel slecht.” (Respondent 8)*

Wat opmerkelijk is, is dat medewerkers die aangeven weinig demo’s te hebben gevolgd doorgaans ook aangeven zich minder betrokken te voelen bij WrApp. Daarnaast wordt door een enkeling getwijfeld aan de waarde van hun input, omdat de komst van het nieuwe systeem toch uiteindelijk al beklonken is:

*“Of ik daar invloed op heb, dat heb ik niet. Het is al allemaal beklonken en het gaat toch gebeuren. Dus dan is mijn mening niet echt aan de orde, want het gaat toch gebeuren.” (Respondent 10)*

De meeste medewerkers voelen zich betrokken gedurende het proces en ook gehoord door de organisatie. Zij geven aan dat iedere afdeling inspraak heeft. Ook wordt door medewerkers benoemd dat zij in het begin erg betrokken zijn geweest bij welke veranderingen er in het systeem opgenomen moesten worden, ten opzichte van het huidige systeem. Iedereen mocht input leveren voor het nieuwe systeem en de meeste medewerkers zijn ervan overtuigd dat iedereen hierbij betrokken werd:

*“Nou in het begin zijn wij er heel veel bij betrokken geweest hoor, wat ik ook al net een beetje zei... toen moest je aangeven wat je veranderd zou willen worden.” (Respondent 3)*

De demo’s zijn gepresenteerd in het kantoor in Utrecht. Echter de laatste demo is door de coronacrisis digitaal gepresenteerd, hierover volgt een beschrijving in 4.3.2.

### **Kinderziektes & gevolgen gevoel van erkenning**

Als gesproken wordt over WrApp komt naar voren dat een aantal medewerkers op zien tegen de implementatie van de live gang, oftewel de wissel van het ene naar het andere systeem, omdat deze naar verwachting gaat zorgen voor kinderziektes en moeilijkheden, terwijl de werkzaamheden wel gewoon door moeten gaan. Erkenning voor de situatie van de medewerkers wordt niet altijd gevoeld. Een van de medewerkers verwoordt dit als volgt:

*“Nee, ik kijk er niet naar uit. Maar dat heeft puur te maken met het feit dat je, daar zullen vast ook wel managementboeken over geschreven zijn, dat er altijd zo’n enorme dip zit in als zo’n systeem geïmplementeerd gaat worden, zo’n golf van dingen die toch niet werken zoals ze bedacht zijn in de praktijk, mensen die hun werk niet af krijgen.” (Respondent 4)*

Een andere medewerker is het eens met dit gevoel maar geeft ook aan dat er eigenlijk nooit een goed moment is om zo’n systeem te implementeren, omdat er altijd dingen zijn waar je tegenaan gaat lopen. De medewerker baseert dit op eerdere ervaringen die hij heeft met systemen die geïmplementeerd zijn binnen de SSH. Onder andere geeft de medewerker aan dat het testen vooraf gewoon niet in alles kan voorzien en dat op het moment van



implementatie pas echt duidelijk wordt welke zaken werken en welke niet. Daarnaast geeft hij aan dat dit ook invloed heeft op welke werkzaamheden niet uitgevoerd kunnen worden:

*“Maar kijk, het is nooit een ideaal moment om zoiets te doen, laten we dat voorop stellen of het nou.. was geweest zonder corona of nu. Het is allemaal koffiedik kijken van elk nieuw systeem heeft kinderziektes.” (Respondent 8)*

Vrijwel alle andere respondenten beamen dat de kinderziektes na de live gang een belemmering zullen zijn voor het uitvoeren van de werkzaamheden. De respondenten 2, 5, 9, 10 en 15 gaan hier ook specifiek op in.

Als gesproken wordt over deze kinderziektes geven een aantal medewerkers aan dat zij de gevolgen hiervan als vervelend ervaren. Zij geven aan dat zij direct te maken hebben met de klant en het visitekaartje van de SSH zijn. Als er iets ‘fout’ gaat hebben zij te maken met vragen of geïrriteerde klanten. Benoemd wordt dat er in verandertrajecten in het begin altijd sprake is van opstartproblemen en kinderziektes. Dit maakt ook dat verhuurmedewerkers aangeven huiveriger te zijn voor WrApp, omdat zij als eerste klachten ontvangen van klanten over zaken die niet goed gaan. Het besef hiervan of de erkenning hiervoor wordt niet altijd gevoeld:

*“Ja, wij zijn het visitekaartje van de SSH. Dus het zou best wel een keer leuk zijn als dat af en toe eens even werd gezegd.” (Respondent 10)*

### **Maatwerk leveren**

Onder de medewerkers heerst het gevoel dat er na de implementatie minder maatwerk geleverd kan worden aan de klant. Dit gevoel komt voort uit het feit dat het nieuwe systeem straks veel handelingen, die nu handmatig worden uitgevoerd, automatisch uitvoert. Voorheen konden medewerkers, bij een telefoontje van een klant, in het systeem zelf een aanvraag of wens aanpassen. Medewerkers zijn bang dat als de klant na de implementatie belt met een issue, het systeem al dusdanig veel stappen automatisch heeft genomen dat er niet meer altijd aan de wens van de klant voldaan kan worden. Een voorbeeld dat wordt benoemd door een medewerker is dat als een huis belt met de vraag of hun hospitatiedatum kan worden uitgesteld, omdat zij momenteel in de tentamenweek zitten, er vrijheid is voor de medewerker om mee te denken. Mocht dit voor de ingangsdatum lukken dan kan de medewerker deze aanvraag toestaan. Het gaat nu nog om handmatige acties, waardoor de medewerker deze gemakkelijk kan aanpassen. Dit soort verzoeken zullen in de toekomst een stuk lastiger worden. De medewerker geeft hierop aan:

*“Dus dat vind ik wel het grote nadeel, dat je wel meer een geautomatiseerde eenheidsworst gaat krijgen, in plaats van dat jij zelf als medewerker denkt, ik zie dat dit aan de hand is, wat is nu de handigste optie die ik doe.” (Respondent 2)*

Medewerkers ervaren dit als jammer, zij willen graag meedenken met de klant en benoemen hun collega's allemaal als erg klantvriendelijk. Een stuk van de voldoening en diepgang die medewerkers uit hun werk halen, komt voort uit een ander kunnen helpen. Dit blijkt uit meerdere interviews.

Daartegenover wordt een andere opvatting over maatwerk gezet, waarin gesteld wordt dat het standaardiseren binnen de SSH een vereiste is om de prijs van de woningen en kamers laag te kunnen houden. Ook wordt prijs als belangrijkste concurrentiemiddel gezien. Wel is maatwerk aanbieden erg belangrijk, maar alleen het maatwerk is dat niet gestandaardiseerd kan worden:

*“Wat binnen de SSH heel vaak als maatwerk wordt beschouwd, is wij willen niet standaardiseren, wij willen elke vraag individueel beantwoorden, ook al lijkt 80% van die vragen op elkaar. (...) Dus in mijn beleving is er nog veel te gaan tussen die opvatting bij medewerkers van de SSH en wat wij eigenlijk met elkaar zouden moeten willen.” (Respondent 14)*

Dit wordt bevestigd door een andere respondent die daaraan toevoegt dat je alleen maatwerk wilt bieden als er ook echt maatwerk aan de orde is.

### **Uitstel van implementatie & gevolgen voor medewerkers**

De volgende factor die benoemd wordt door medewerkers als relevant in het implementatietraject is dat de live gang meerdere keren is verplaatst en de implementatie hiermee dus vaker is uitgesteld. Dit wordt niet als motiverend benoemd door medewerkers. Dat het uitstel vervelend is, wordt door ongeveer de helft van de medewerkers benoemd. Een medewerker stelt zelfs dat de interesse in WrApp daardoor verminderd en hij nu meer in een afwachtende houding is teruggevallen:

*“Het interesseert mij ook steeds minder.... ik wacht wel af totdat het komt..... Maar omdat het ook steeds wordt uitgesteld is mijn interesse erin en hoe alles werkt en verloopt.. dat is steeds minder geworden.” (Respondent 3)*

Uit dit citaat blijkt dat deze medewerker zijn interesse en verbondenheid aan het project een beetje verloren is. Ook stelt deze medewerker dat hij dit uitstel totaal niet verwacht had bij de SSH als organisatie. Hij had verwacht dat er meer druk op was gelegd zodat het toch op tijd af was geweest:

*“Maar het is wel wéér, waardoor het wordt uitgesteld, zo is er iedere keer wel iets, dat vind ik.. dat vind ik ergens wel een beetje gek. Ik had dat niet verwacht bij de SSH, laat ik het zo zeggen.” (Respondent 3)*

Hieruit blijkt eigenlijk heel veel vertrouwen in de organisatie vanuit de medewerker, doordat hij dit uitstel nooit had verwacht bij de SSH. Dit uitstel resulteert waarschijnlijk in minder initiatief en interactief gedrag van de respondent als het gaat om WrApp en een minder verbonden gevoel met WrApp. Dit blijkt eigenlijk al wel uit het citaat hiervoor, waarin aangegeven wordt dat de interesse verminderd. Een andere medewerker ligt toe dat het uitstel zwaar valt, omdat er zo lang toegewerkt is naar het moment van live gang:

*“Dat was wel even slikken voor mij, je werkt heel lang naar iets toe en... het project loopt nu ongeveer 1,5 jaar en je verwacht dan een beetje een finishlijn te hebben waar je dan overheen komt en die finishlijn die schuift gewoon ergens nog een lijntje verder op.” (Respondent 15)*

Wel geeft deze medewerker aan dat dit wel het beste besluit is wat genomen kon worden. Er wordt aangegeven dat er zo lang gewerkt is aan dit traject dat het zonde zou zijn om te vroeg live te gaan. Er is maar een kans om dit goed te doen, zo beaamt respondent 12 dit ook.

### **Samengevat**

Er heerst bij de medewerkers een tweeledig gevoel als het gaat om de implementatie van WrApp. Enerzijds zijn zij blij met de komst, omdat het als een vooruitgang voelt die gaat zorgen voor minder repetitieve werkzaamheden. Anderzijds maakt dit ook dat er zorgen zijn over hoe de werkzaamheden er na WrApp uit gaan zien. Een punt dat benoemd wordt is of medewerkers nog wel voldoende maatwerk kunnen aanbieden aan de klant, omdat dit iets is waar voldoening uitgehaald wordt. Als gesproken wordt over afstemming en betrokkenheid ten tijde van het voortraject van WrApp dan ontstaat de indruk dat medewerkers die meer betrokken zijn geweest positiever tegenover het project staan en ook meer verbondenheid naar het project ervaren. Het uitstel van de live gang heeft ervoor gezorgd bij een aantal medewerkers dat de interesse in WrApp is verminderd en er geen actieve houding meer wordt aangenomen. Daarnaast wordt er opgezien tegen de live gang, omdat zo'n verandering vaak gepaard gaat met kinderziektes en de medewerkers niet altijd voldoende erkenning voelen voor het voortzetten van de werkzaamheden onder lastigere omstandigheden.

---

## 4.3 VERBONDENHEID BIJ ONGEPLANDE VERANDERING

---

Het toelichten van de bevindingen vervolg ik met een beschrijving van de ervaringen van medewerkers bij de ongeplande organisatieverandering van het thuiswerken ten gevolge van de coronacrisis. Hierbij ga ik in op de verbondenheid die zij daarbij hebben ervaren. Over het algemeen vinden de medewerkers dat alle zaken goed doorlopen ten tijde van de coronacrisis. Aldus een medewerker:

*“Weet je het mooie vind ik ook wel weer dat je ziet dat het werk gewoon doorgaat, dat is ook wel echt fantastisch. Iedereen.. we hebben allemaal andere werkprocessen bedacht om het werk maar door te laten gaan, zonder fysiek contact.” (Respondent 1)*

---

### 4.3.1. ERVARINGEN THUISWERKEN

---

Maakt deze verandering, het noodgedwongen thuiswerken, dan ook dat de mindset van medewerkers verandert? Hierover verschillen de meningen van de medewerkers.

#### **Mindset medewerkers & organisatie**

Allereerst wordt heel duidelijk dat medewerkers vinden dat de mindset van de organisatie, als het gaat om thuiswerken, is veranderd. Het thuiswerken bevalt medewerkers over het algemeen, ondanks dat er een aantal medewerkers, naar eigen zeggen, voor de coronacrisis sceptisch tegenover stonden. Dit beeld lijkt compleet veranderd. Acht medewerkers geven uit zichzelf aan dat zij vinden dat de mindset van de organisatie betreffende thuiswerken veranderd is. De andere medewerkers geven dit niet zo direct aan, maar zij spreken in het algemeen wel positief over het thuiswerken. Een medewerker die anders tegen thuiswerken is gaan aankijken:

*“Nou ik ervaar het eigenlijk wel positief. Ik was altijd heel erg tegen thuiswerken.. nou tegen.. iedereen heeft zijn eigen keuze natuurlijk.. en ik zag ook wel de voordelen ervan, maar voor mijzelf dacht ik altijd van het zou niets voor mij zijn.” (Respondent 4)*

Een andere medewerker geeft aan dat het noodgedwongen thuiswerken ervoor zorgt dat de organisatie ziet dat het werk ook thuis wel wordt gedaan en dat er meer vertrouwen naar de medewerkers kan, omdat zij hun werkzaamheden thuis ook echt wel uitvoeren. Dit benoemt de medewerker als een positief effect van de coronacrisis:

*“De hele coronacrisis heeft dit denk ik weer als goed iets meegegeven. Het wantrouwen dat er niet gewerkt wordt thuis is weg. Dat is het enige positieve wat hieruit komt.” (Respondent 7)*

Vertrouwen is een van de kenmerken die belangrijk zijn voor een medewerker om actief deel te nemen binnen een organisatie. Het krijgen van vertrouwen vanuit de organisatie zal het gevoel van verbondenheid kunnen voorspoedigen.

Een andere medewerker vertelt over de tijds klok waar de SSH gebruik van maakt. Bij deze klok meld je je aan als je aanwezig bent 's ochtends en meld je je weer af als je naar huis gaat. De medewerker geeft aan dat dit eigenlijk alleen maar je aanwezigheid beloont en niet zo zeer wat je hebt gepresteerd. Dit is een mindset die nu ook veranderd:

*“Ja, ja, jazeker, ik..wij hebben natuurlijk die tijds klok bij de SSH.. en nou het voordeel daarvan is dat je.. het grote voordeel daarvan is denk ik, als ik even voor mijzelf spreek, is dat als je overuren opbouwt kan je daar eigenlijk vrije dagen van opnemen extra he, maar voor de rest wordt eigenlijk je aanwezigheid beloont en niet zo zeer wat je presteert” (Respondent 4)*

Deze tijds klok lijkt een soort controlemiddel. De vraag of dit stimulerend werkt en of er niet meer beloond moet worden op basis van prestaties en inhoudelijk werk dan op de aanwezige tijd speelt. Dit kan als prettig effect hebben dat medewerkers nog meer vertrouwen vanuit de organisatie gaan ervaren en de verbondenheid nog meer toeneemt.

### **Ervaringen medewerkers**

Als gekeken wordt naar hoe individuele medewerkers het thuiswerken ervaren en of zij zich hierdoor flexibeler denken te voelen komen een aantal interessante bevindingen naar voren. Het thuiswerken is voor de meeste medewerkers vooral in de eerste weken erg wennen en het wordt dan niet altijd als prettig ervaren:

*“Ik vond het de eerste weken echt intensief, ik had ook echt ingewikkelde casussen liggen. Dat ik dacht van oh wat moet ik er mee, kan iemand mij helpen. Normaal dan roep je het op de afdeling; moet je deze mail lezen, wat moet ik hier nou mee. Dan roept iemand wat en dan oké, dan typ je weer door en nu zit je gewoon thuis en heb je natuurlijk geen feedback en nou dat vond ik echt wel ingewikkeld. En mensen gingen chatten, gingen mailen, gingen appen, dan werd er weer gebeld. Dus aan alle kanten he die info. Dus dan was ik ook echt moe en dacht ik nou dat mensen dat leuk vinden thuiswerken. Maar nu vind ik het echt heel fijn, ik vind het wel lekker, bevalt mij wel, mag van mij nog wel blijven. Of een mix.” (Respondent 10)*

Hieruit blijkt dat de medewerker aangeeft dat de situatie nu gewend is en zelfs wel fijn. Uit de gesprekken met de andere medewerkers blijkt ook dat het thuiswerken nu gewend is en goed te doen. Overigens waren er ook medewerkers die eigenlijk helemaal geen problemen ervaren met de overgang naar het thuiswerken. Zij gaven aan sowieso af en toe al wel eens een dag thuis te werken en dit ook prettig te vinden. Voor de medewerkers die eigenlijk nooit thuis werkten leek de overgang het grootste en het lastigste.

Medewerkers geven daarnaast ook aan zich thuis beter te kunnen focussen op hun werkzaamheden, omdat zij niet onderbroken worden door collega's, gesprekken of telefoon. Dit resulteert er volgens de meeste medewerkers in dat zij thuis effectiever werken.

### **Omgeving & sociale context**

Daarnaast is uit het vorige citaat ook op te maken dat de medewerker de collega's erg mist voor feedback momenten. Door het van de ene op de andere dag van (bijna) altijd op kantoor werken naar altijd thuiswerken is de werkomgeving natuurlijk drastisch veranderd. Niet alleen de werkomgeving, maar ook de sociale context waarin gewerkt wordt is veranderd. Het merendeel van de medewerkers geeft uit zichzelf aan de collega's te missen. Een groot deel hiervan geeft zelfs aan de collega's heel erg te missen. Als eerste wordt de gezelligheid benoemd en het missen van de social talks. Daarnaast wordt ook aangegeven dat het overleggen op de afdeling over werkzaamheden erg gemist wordt. Nu moet je iemand bellen en die stap vinden veel medewerkers toch groter. Daarentegen geven zij aan dit wel veel te doen. Deze medewerker vertelt:

*“Ja, wat je wel gewoon echt mist zijn je collega's, je merkt ook, niet alleen de gezelligheid en gewoon fijne mensen om je heen, maar ook gewoon dat je een stuk mist aan even communiceren met elkaar.” (Respondent 9)*

Een andere medewerker geeft aan dan ook te verwachten dat als het weer mogelijk is er weer veel op kantoor gewerkt gaat worden. De medewerker omschrijft dit duidelijk:

*“Omdat werken namelijk niet alleen een professionele bezigheid is, maar ook een sociale bezigheid is. Je zit een derde van je tijd op je werk en mensen vinden het dan ook wel gezellig om dan een beetje te kletsen en het weekend te bespreken, een kopje koffie te drinken. Na het werk is een borrel gaan drinken. Dus ik denk dat die behoefte wel blijft bestaan.” (Respondent 13)*

De sociale context is erg belangrijk bij het verbonden voelen met de organisatie en ik krijg de indruk dat de werksituatie op kantoor zoals deze was, wel gemist wordt door medewerkers:

*“Ehm is wel kantoor voor mij een makkelijkere thuisbasis, het samenwerken vanuit huis is natuurlijk gewoon veel minder toegankelijk, ehm dus dat. In die zin, ik zou dit niet zegmaar aanraden voor voor een permanent iets.” (Respondent 5)*

---

### **4.3.2. AANDACHTSPUNTEN ERVAREN VERBONDENHEID THUISWERKEN**

---

#### **Afstemming**

Wat betreft afstemming zijn de meeste medewerkers erg tevreden. Zij voelen zich nog steeds in contact staan met hun collega's en helpen elkaar waar nodig:

*“Ja, goed. Ja. Dat gaat gelukkig heel goed, met sommige bel ik veel en wat ik zeg we hebben een groepsapp en als iemand vastloopt, weet je wel, er wordt meteen gereageerd, dus het valt mij echt 100% mee, het is echt niet dat je denkt van ik kan niet verder want niemand zit er nu in.” (Respondent 10)*

Ook gaven medewerkers aan dat er vanuit de organisatie voldoende werd gecommuniceerd over de nieuwe situatie. Daarnaast wordt er wel verteld dat je van sommige dingen minder op de hoogte bent en overlegd, omdat je elkaar niet treft:

*“Dus er kwam best heel veel op ons af en daarbij van de ene op de andere dag thuiswerken, waardoor je toch minder meer met elkaar overlegt. Wij zijn met ons team heel erg gewend om veel te overleggen over heel veel dagelijks lopende zaken, dus eeh... grote veranderingen” (Respondent 6)*

Ook wordt opgemerkt dat het digitaal overleggen soms moeizamer verloopt en veel energie kost, onder andere omdat er geen reistijd tussen afspraken zit. Daarnaast wordt ook aangegeven dat de afstemming digitaal moeilijker is als er bijvoorbeeld gebrainstormd moet worden en de voorkeur dan echt uitgaat naar het fysiek samenkomen.

*“Dus als het meer brainstormend karakter heeft.. er zijn wel wat tools voor.. maar het liefst gewoon fysiek weer bij elkaar als het aan mij ligt” (Respondent 12)*

Daarnaast hebben best een aantal medewerkers de eerste weken hun werk moeten combineren met het verzorgen of lesgeven van hun kinderen. Naast dat dit de werk privé balans anders maakt, was dit ook voor de afstemming met collega's van invloed. Dit resulteerde in medewerkers die erg vroeg aan het werk begonnen of tot laat in de avond doorwerkten. Een andere medewerker ervaarde dat hij hierdoor zelf onbewust langer ging werken:

*“Want voor je het weet zit je ook... heb je de hele dag gewerkt, maar dan ben je om 21.00 uur nog in een keer maar even aan het mailen, omdat een andere collega op dat moment is ingelogd.” (Respondent 8)*

### **Betrokkenheid**

Een hele positieve ontwikkeling van het thuiswerken was dat de laatste demo van WrApp digitaal werd gepresenteerd. Veel medewerkers benoemen, als gesproken wordt over de demo's, dat de laatste online demo een groot succes was. Dit werd als een groot succes ervaren, omdat er geen sprake meer was van een afstandsbeperking en er veel meer medewerkers aanwezig waren dan bij de eerdere demo's. Ook bestond er de mogelijkheid de demo later nog een keer terug te kijken, mocht je dit prettig vinden of niet aanwezig kunnen zijn. Een van de medewerkers benoemt dat dit een positieve verandering was:

*“Naja ik vond het eigenlijk best wel een positieve verandering dat we dus een online demo deden. Ehm... de laatste keer. Toen waren er 50 man aanwezig, dus dat vond ik een hele positieve verandering of effect van corona, omdat je in die digitale wereld opereert met zijn allen hadden we geen bijeenkomst in Utrecht waar de demo was, nee*

*we zaten allemaal online, dus iedereen volgde online die demo. Dus was ook ineens die afstandsbeperking er niet meer.” (Respondent 15)*

Door middel van het houden van de digitale demo bleek ook dat medewerkers dus wel graag aan wilden haken en betrokken wilden zijn, maar dat dit eerder belemmerd werd door beperkingen als afstand.

### **Samengevat**

Ondanks dat wel aangegeven wordt dat het thuiswerken eigenlijk heel goed gaat, merk ik dat de voorkeur bij de meeste medewerkers uitgaat naar weer op kantoor werken. Dit heeft te maken met de werkomgeving en sociale context die gemist wordt. Voornamelijk wordt benoemd dat werken ook een sociale bezigheid is en de social talks worden gemist. Daarnaast wordt ook de feedback en het gebruiken van het team als klankbord gemist. Wel wordt het geven van de digitale demo van WrApp door veel medewerkers als een groot succes benoemd. Uit deze bevindingen blijkt dat de teams zich verbonden voelen met elkaar en graag samenwerken, het liefste in een werkomgeving waarin zij ook fysiek samen kunnen komen.

## 4.4 ONGEPLANDE VERANDERING BETEKENISVOL VOOR GEPLANDE VERANDERING

Uit bovenstaande punten blijkt dat medewerkers van de SSH zichzelf al als vrij flexibel ervaren. Daarnaast blijkt ook dat een aantal medewerkers het thuiswerken in de eerste weken als vervelend ervaren, maar dat dit gedurende de tijd veranderde. Als er gevraagd wordt of de verandering naar het thuiswerken de medewerker in beweging heeft gebracht en mogelijk heeft gezorgd voor meer veranderbereidheid, bijvoorbeeld met betrekking tot WrApp, worden er een aantal dingen gezegd:

*“Ik denk dat dit juist wel heeft uitgewezen dat het absoluut wel kan en dat dat wellicht voor in de toekomst voor veranderingen dat men daar ook wat minder bang voor zou kunnen zijn. Ik denk dat het uiteindelijk wel positieve uitwerking heeft, ook op de SSH.” (Respondent 3)*

De medewerker geeft aan dat hij verwacht dat de veranderbereidheid wel degelijk is verhoogd. Een andere medewerker geeft aan dat het erg van de soort verandering afhangt, maar geeft eigenlijk aan dat je aan alle veranderingen moet wennen:

*“Ja, dat vind ik wel echt afhangen van wat er veranderd gaat worden en alles moet je leren en wennen.” (Respondent 10)*

Hierbij is er specifiek gevraagd naar WrApp en of medewerkers de implementatie meer zagen zitten nu ze immers al een grote verandering waren ondergaan. Onder ander wordt toegelicht door een medewerker dat er bij de stakeholders van beide teams is gepolst of de teams het zagen zitten de live gang van WrApp door te laten gaan tijdens het thuiswerken. De meeste medewerkers zagen dit niet zitten, uit deze vraag komt het volgende naar voren:

*“Wij hebben daar met het team nog wel een eeh.. brainstormoverleg over gehad hoe wij daarin staan. En wij hebben toch wel gezegd op het moment dat die corona*

*gewoon nog vol op bezig is en wij mogen nog niet op kantoor werken, zien wij het toch niet zo zitten om eeh... dan live te gaan met een nieuw systeem. (Respondent 1)*

*“Daar kwam wel heel veel onzekerheid uit voort bij de teams. ... Ik weet niet of dat iets met flexibiliteit te maken heeft, maar wel met vertrouwen..” (Respondent 15)*

Beide uitspraken geven aan dat het realiseren van de live gang van WrApp ten tijde van het thuiswerken erg veel gevraagd is. Ook lijkt het overleg over hoe de situatie er na de implementatie uit komt te zien voor de verhuurmedewerkers in de teams een beetje stil te liggen. Dit lijkt door de medewerkers vooruitgeschoven te worden naar het moment dat er weer op kantoor gewerkt gaat worden:

*“Maar er zijn nog steeds wel vragen van ja hoe pakt het nou straks in de praktijk uit. Want die concrete afspraken over ja hoe gaan we het nou precies aanpakken, ja dat valt nu ... ja dat zou je normaal gesproken in deze periode doen en ja dat valt nu eigenlijk een beetje weg. Ik merk dat iedereen nu de houding heeft van oh ja dat moeten we straks maar zien als we weer op kantoor.” (Respondent 2)*

### **Samengevat**

Er zijn wisselende geluiden over of de implementatie van WrApp nu gemakkelijker zou kunnen zijn, omdat medewerkers al in beweging zijn gekomen door de ongeplande verandering. De ene medewerker ervaart wel beweging bij zichzelf en minder angst voor veranderingen en de andere medewerker ervaart dat hij in elke nieuwe situatie opnieuw moet wennen.



## 5. ANALYSE

---

In dit hoofdstuk volgt mijn analyse op de bevindingen, met als doel tot een antwoord te komen van de centrale vraag: ‘Wat betekent de verbondenheid met de organisatie van medewerkers van de SSH voor hun ervaring van het voortraject van de geplande digitaliseringsverandering WrApp, ten tijde van de ongeplande verandering door de coronacrisis?’. De analyse maak ik door de bevindingen met het theoretisch kader, opgesteld in het kader van dit onderzoek, te confronteren. Uit de bevindingen komt naar voren dat er verschillende aspecten zijn die ervoor zorgen dat medewerkers zich verbonden voelen met de organisatie en wat deze verbondenheid betekent voor hoe zij de organisatieveranderingen hebben ervaren. In 5.1 ga ik in op de ervaren betrokkenheid bij de organisatieveranderingen en de betekenis hiervan voor de verbondenheid van medewerkers. Vervolgens ga ik in 5.2 in op de afstemming bij de organisatieveranderingen en de betekenis hiervan voor de ervaren verbondenheid. En tot slot ga ik in 5.3 in op de verbeelding bij organisatieveranderingen, die onder andere door de ervaren betrokkenheid en afstemming tot stand is gekomen.

### 5.1 BETROKKENHEID BIJ ORGANISATIEVERANDERING

---

In dit stuk ga ik in op de ervaren betrokkenheid bij de organisatieveranderingen. Eerst licht ik de algemene betrokkenheid en de sociale context van de SSH toe, omdat dit het startpunt vormt voor hoe er later naar de organisatieveranderingen gekeken wordt. Vervolgens ga ik in op de punten die belangrijk zijn bij betrokkenheid tijdens organisatieverandering, ruimte voor interactie en participatie en onzekerheid en ambiguïteit. Tot slot licht ik toe wat de ongeplande verandering betekent heeft voor de geplande verandering.

#### **Betrokkenheid & sociale context**

Uit de interviews met de medewerkers van de SSH kwam voor mij al heel snel naar voren dat de werkomgeving en sociale context voor de medewerkers van grote invloed zijn voor het betrokken en verbonden voelen met de organisatie. Het onderdeel uitmaken van het team en van de organisatie zorgen voor een diepe verbondenheid vanuit de medewerkers. McClure et al (2008) geeft aan dat het verbonden voelen helpt bij het onderdeel uitmaken van de organisatie en dat het maken van connecties met collega’s en opgenomen worden van groot belang is om je als medewerker verbonden te voelen met een organisatie of team (McClure & Brown, 2008). In de bevindingen komt duidelijk naar voren dat de sociale context door alle medewerkers als heel positief wordt ervaren en vrijwel iedereen zich op zijn plek voelt in de organisatie. Er worden hierbij af en toe kleine kanttekeningen geplaatst, maar eigenlijk niets wat duidt op een onprettig sfeer. Gezelligheid, informeel en betrokken zijn punten die benoemd worden als de cultuur op de afdeling wordt getypeerd. Hieruit blijkt dus wel dat de sociale context voor medewerkers van de SSH een belangrijke factor is om het gevoel van zowel betrokkenheid als verbondenheid met de organisatie te ervaren. Deze factor, de sociale context komt zo unaniem naar voren uit de interviews, dat ik haast zou durven stellen dat dit de belangrijkste factor is in deze casus voor het gevoel van verbondenheid. Daarom wordt de sociale context ook in de analyse van alle drie de vormen van verbondenheid toegelicht.

Druskat (2001) voegt hieraan toe dat het gevoel van identiteit en het gevoel van werkzaamheid stimuleren bijdraagt in het vertonen van interactief gedrag van de

medewerkers (Druskat, 2001). Ook geeft Druskat (2001) aan dat vertrouwen van belang is bij het gevoel van verbondenheid. Daarop wordt aangegeven dat vertrouwen, net als bij het gevoel van verbondenheid met de organisatie of het team, ook bij verandering van groot belang is (Tamkin, Pearson, Hirsch, & Constable, 2010). Er wordt door medewerkers verteld dat zij eigenlijk alles wel durven te bespreken op de afdeling. Dit leidt ertoe dat er een open cultuur heerst, waarin zij elkaar feedback durven geven, ook over dingen die minder goed lopen. Er wordt vanuit de medewerkers initiatief genomen om elkaar aan te spreken en elkaar daarna ook te helpen, mocht dit nodig zijn. Hieruit blijkt dat er sprake is van psychologische veiligheid, voor het stellen van vragen en krijgen van feedback (Edmondson, 1999). Het gevoel van verbondenheid zorgt ervoor dat medewerkers hun functie goed kunnen uitvoeren en het heeft invloed op de manier waarop medewerkers participeren in een organisatie (Billet, 2004). Uit het initiatief naar elkaar en het bieden van een helpende hand, blijkt voor mij dat de verbondenheid met het team als erg hoog wordt ervaren. In de bevindingen komt ook naar voren dat medewerkers waardering voelen vanuit hun team, doordat medewerkers elkaar opvangen en voor elkaar klaar staan. Deze waardering duidt ook wel op erkenning voor hun werk. Het is van belang medewerkers het gevoel te geven dat zij gezien en erkend worden voor het verbonden voelen met de organisatie (Edmondson, 1999). Zoals hiervoor al benoemd is de sociale verbondenheid groot, wat volgens Barnard ook leidt tot voldoening van het werk en voldoening van sociale en psychologische behoeften (Barnard, 1999).

De sociale context bij de SSH lijkt nu optimaal wat betreft de ervaren betrokkenheid, maar de organisatieverandering heeft gevolgen voor de ervaren affectieve betrokkenheid van de medewerkers. De grote mate van ervaren verbondenheid is, door haar dynamische karakter, ook tijdens deze verandering in beweging gekomen (May, 2011). Hier ga ik in onderstaande verder op in.

### **Participatie tijdens verandering**

De meeste medewerkers geven aan dat er gedurende het voortraject van WrApp voldoende mogelijkheden waren om te participeren voor de medewerkers. De mogelijkheid tot participatie is een belangrijke factor voor de ervaren betrokkenheid van medewerkers ten tijde van veranderingen (Buck & Watson, 2002) (Billet, 2004). Wel werd er aangegeven door enkele medewerkers dat zij twijfelden of er ook daadwerkelijk iets werd gedaan met de input die zij gaven voor WrApp, omdat de meeste ideeën volgens hen toch al vaststonden. Over het algemeen ervaren medewerkers wel dat zij voldoende mogelijkheden hebben gehad om te participeren en mee te denken in het verandertraject. Het druk zijn met de normale werkzaamheden werd vaak benoemd als een reden om niet te participeren. Mogelijkheden tot participeren lijken er dus wel voldoende, er wordt alleen niet van alle mogelijkheden gebruik gemaakt, waardoor op dit punt niet altijd betrokkenheid wordt ervaren.

### **Maatwerk aanbieden**

Werkzaamheden kunnen daarnaast ook leiden tot een diep betrokken gevoel. Wat hieraan bijdraagt is het zelf invulling mogen geven aan jouw functie (McClure & Brown, 2008). Ik vond in de bevindingen heel duidelijk naar voren komen dat er medewerkers waren die echt passie en diepere betekenis voor hun functie ervaren. Ook kwam het aspect sociale identiteit hier naar voren, dat wordt aangegeven als een van de factoren die van belang zijn voor het gevoel van betrokkenheid (Wenger, 1998). Dit bleek bijvoorbeeld uit het feit dat aangegeven werd

door een medewerker dat er diepere betekenis uit het werk wordt gehaald, omdat de SSH een maatschappelijke taak verricht en dit aansluit bij de waarden waar de medewerker zelf ook voor staat. Naast deze maatschappelijke functie wordt het klantcontact door meerdere medewerkers als een belangrijk aspect benoemd dat zorgt voor voldoening. Opvallend is dat medewerkers erg bang zijn dat als WrApp geïmplementeerd is zij minder ruimte zullen hebben voor maatwerk, omdat het systeem dan veel stappen automatiseert. Het klantcontact en het leveren van maatwerk wordt door de medewerkers juist als iets waardevols ervaren wat hen voldoening geeft en waardoor hun werkzaamheden meer betekenisvol worden. Er wordt hier wel tegenovergesteld dat er nu soms onnodig maatwerk wordt aangeboden, ook op standaardvragen en dat er juist meer tijd vrijkomt om maatwerk aan te bieden waar ook echt maatwerk aan de orde is. Volgens mij bestaat er hier een verschil in wat de medewerkers ervaren en hoe de realiteit er uit gaat zien na de implementatie. Dit zorgt er bij medewerkers voor dat zij bang zijn dit stukje maatwerk, waaruit zij voldoening en meer betekenis van hun werk halen, te zullen verliezen. WrApp kan er juist voor zorgen dat er minder tijd aan administratie verloren gaat en er tijd vrijkomt voor klantcontact en maatwerk en de voldoening van de werkzaamheden van medewerkers nog meer kan toenemen. Dit wordt echter door lang niet alle medewerkers zo ervaren.

### **Onzekerheid & ambiguïteit**

Dit brengt mij bij de volgende punten, de ervaren onzekerheid en ambiguïteit, die invloed hebben op de ervaren affectieve betrokkenheid (Bordia, Hobman, Jones, Gallois, & Callan, 2004). Onzekerheid en ambiguïteit komen vaak voor bij organisatieveranderingen. Dit kan voortkomen uit het feit dat medewerkers bang zijn hun gevoel van het prettig voelen in de organisatie en verbondenheid kwijt te raken. Er leven dan ook verschillende opvattingen als het gaat over de geplande verandering WrApp. Medewerkers lijken zich op hun plek te voelen en een grote verbondenheid met het team en de organisatie te ervaren. Doordat er onzekerheid bestaat over de werkzaamheden na de implementatie kunnen angstige gevoelens loskomen (Rafferty & Restubog, 2010). Zoals bij de SSH de angst om geen maatwerk meer te kunnen uitvoeren na de implementatie. Er wordt in dit geval wel tegenovergesteld door het management en projectteam dat er nog wel ruimte is voor selectiever maatwerk, maar medewerkers lijken toch bang te zijn niet meer het maatwerk te kunnen aanbieden dat zij graag zouden willen.

### **Gevolgen ongeplande verandering**

Daarnaast is er nog een factor die door medewerkers benoemd wordt die leidt tot minder betrokkenheid, namelijk het uitstel van de implementatie. Een medewerker geeft aan dit totaal niet bij de SSH te verwachten en indirect zegt hij ook dat hij zich hierdoor minder verbonden voelt met het project. Druskat (2001) stelt dat het gevoel van vertrouwen nodig is voor het vertonen van interactief gedrag (Druskat, 2001). Het vertrouwen lijkt te verminderen door het uitstel. De medewerker geeft aan zelf geen initiatief meer te tonen voor het project en een afwachtende houding aan te nemen. Dit komt volledig overeen met wat Druskat (2001) stelt, de interactieve houding en de betrokkenheid bij het project verminderen. Dit uitstel is deels een gevolg van de ongeplande verandering, de coronacrisis. Door deze ongeplande verandering is de betrokkenheid daarentegen niet per se minder geworden. Er is namelijk gebruik gemaakt van digitale middelen bij presentaties van WrApp, wat belemmeringen voor medewerkers wegnam en waardoor er meer animo was voor het volgen

van de presentaties over WrApp. Medewerkers reageerden dus verschillend op de ongeplande verandering ten tijde van het project WrApp.

## 5.2 AFSTEMMING BIJ ORGANISATIEVERANDERING

---

In dit stuk ga ik in op de ervaren afstemming bij de organisatieveranderingen. Eerst licht ik de algemene afstemming en de sociale context van de SSH kort toe, in 5.1 ben ik hier al dieper op ingegaan. Vervolgens ga ik in op de doelen die belangrijk zijn bij afstemming tijdens organisatieverandering, de duidelijkheid van de informatie, de kans om hierop te reageren en het wegnemen van onzekerheden. Tot slot licht ik toe wat de ongeplande verandering betekent heeft voor de geplande verandering, in het kader van afstemming.

### **Afstemming & sociale context**

Als gesproken wordt over organisatieveranderingen blijkt de ervaren verbondenheid van medewerkers erg relevant en zelfs nodig voor het succes van de verandering (Homan, 2006) (Metselaar, Cozijnsen, & Delft, 2011). Deze verbondenheid en het opzoeken van interactie tijdens het voorbereiden van een geplande verandering leidt tot ruimte voor de mening en ervaringen van medewerkers. Om een verandering duurzaam te maken is dit nodig (Homan, 2006). Zoals in 5.1 uitgebreid benoemd heerst er een open cultuur, waarin medewerkers een psychologische veiligheid ervaren (Edmondson, 1999) en durven zeggen wat zij vinden. Dit is voor het afstemmen en communiceren met de medewerkers ten tijde van verandering relevant.

### **Doelen van afstemming**

Wat ik opmerkte uit de bevindingen was dat medewerkers die naast hun werk als verhuurmedewerker ook andere werkzaamheden met betrekking tot WrApp uitvoeren minder opzien tegen de komst van WrApp. Een aantal van hen geven aan eerder op de hoogte te zijn van ontwikkelingen en dingen die gaan veranderen. De meeste van hen geven aan uit te kijken naar de komst van WrApp. Het lijkt erop dat de afstemming met deze medewerkers zeer goed is verlopen. De literatuur bevestigt dan ook dat afstemming ervoor hoort te zorgen dat de medewerkers op een lijn zitten met de doelen van hun organisatie (Wenger, 1998). Vooral ten tijde van verandering kan goede communicatie ervoor zorgen dat er succes geboekt wordt (Hodges, 2016). Zoals Elving et al (2005) aangeven zijn er meerdere doelen voor communiceren. Ten eerste informatie over de verandering duidelijk overbrengen. Daarnaast de mogelijkheid bieden voor medewerkers om hierop te kunnen reageren en ten slotte het wegnemen van onzekerheid (Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005). Zoals hierboven aangegeven blijkt dat medewerkers waarmee meer afgestemd is, positiever tegenover WrApp staan. Zij hebben meer mogelijkheden gehad tot reageren op het verandertraject en voelen zich minder onzeker over hun functie na de implementatie, waaruit blijkt dat een stuk onzekerheid is weggenomen.

Er waren daarnaast een aantal medewerkers die wel veel onzekerheid hebben ervaren als het gaat om de komst van WrApp en minder het gevoel hadden dat er sprake was van afstemming. De belangrijkste vraag die leeft is hoe hun functie en werkzaamheden er na de implementatie uit gaan zien. Als dit vanuit de theoretische lens bekeken wordt stelt Rafferty et al (2010) dat er een directe relatie is tussen kwalitatieve goede communicatie en het

verlagen van angst en onzekerheid onder medewerkers (Rafferty & Restubog, 2010). Hij stelt ook dat vooral in het begin goede communicatie zorgen kan wegnemen. De vorm van communicatie kan hierin ook van belang zijn. Deborah Barrett (2002) stelt daarop, als een van de belangrijke punten dat er naast duidelijkheid in wat de verandering voor de organisatie gaat betekenen ook duidelijkheid geboden moet worden in wat de verandering voor de medewerker gaat betekenen (Barret, 2002). Dit bevestigt wat Elving et al (2005) aangaven, dat de informatie duidelijk gecommuniceerd moet worden (Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005). Als gekeken wordt naar de ervaringen van een aantal medewerkers is deze communicatie niet voor iedereen voldoende geweest.

Zoals ook in 5.1 is benoemd is er sprake van een verschil in opvatting van de medewerkers en het management/projectteam betreffend maatwerk aanbieden na de implementatie van WrApp. De zorgen over het minder tot niet meer kunnen leveren van maatwerk van de medewerkers werden geuit. Dit maakte dat er minder betrokkenheid ervaren werd op dit gebied. Dit sluit heel goed aan bij de analyse hierboven. Duidelijkere communicatie in het begin van het project over maatwerk, zouden zorgen hierover bij medewerkers weg kunnen nemen (Rafferty & Restubog, 2010).

Hieruit maak ik op dat afstemming en communicatie met betrekking tot WrApp essentieel is voor de ervaring van verbondenheid van de medewerker. Toch zijn de ervaringen van medewerkers verschillend als het gaat om het punt afstemming. Wel ervaren de meeste medewerkers meer verbondenheid met WrApp dan met eerdere projecten in de organisatie. Daarnaast lijkt er een verband te zijn tussen medewerkers die meer betrokken zijn bij het project en de mate van verbondenheid tot het project WrApp.

### **Gevolgen ongeplande verandering**

Als gesproken wordt over de ongeplande verandering, benoemen eigenlijk alle medewerkers dat de werkzaamheden goed voortgezet worden en alle mogelijkheden in de digitale wereld ervoor zorgen dat het thuiswerken goed verloopt. Er werd door medewerkers veel begrip ervaren voor hun thuissituatie en de uitdagingen die dit soms met zich meebracht. De sociale betrokkenheid waarvan sprake was in de teams bleef bestaan en medewerkers bleven ook contact met elkaar zoeken. Daarnaast geven medewerkers aan goed op de hoogte te zijn gehouden vanaf het begin van de omschakeling naar het thuiswerken. Het betrekken van medewerkers in een vroeg stadium zorgt voor meer commitment voor de verandering volgens Hodges (2016) en Edward et al (1999) (Hodges, 2016) (Edward & Lawler, 1999). Er was dan ook al heel snel sprake van acceptatie van de verandering. Het thuiswerken door de coronacrisis werd natuurlijk ook vanuit maatschappelijk oogpunt als noodzakelijk gezien, waardoor de acceptatie wellicht gemakkelijker was. Daarbij ben ik wel van mening dat de duidelijke en frequente communicatie vanuit de organisatie enorm heeft bijgedragen aan het commitment en de betrokkenheid van alle medewerkers om het werk zo goed mogelijk door te laten gaan.

In dit stuk ga ik in op de verbeelding bij de organisatieveranderingen. Eerst licht ik de verbeelding en de sociale context van de SSH toe. Daarna licht ik toe wat de ongeplande verandering betekent heeft voor de geplande verandering, in het kader van verbeelding.

### **Verbeelding & sociale context**

Als gesproken wordt over verbeelding wordt daarmee bedoeld hoe een medewerker een situatie ervaart en daarna verbeeld. Voor dit proces zullen medewerkers eerst vaak de interactie met elkaar opzoeken om te bepalen wat zij gaan doen en hoe zij betekenis geven aan de veranderende situatie (Weick, 1995). Hoe een situatie verbeeld wordt heeft te maken met hoe een medewerker betekenis geeft aan een situatie. Weick (1995) geeft aan dat betekenisgeving een cognitief, maar vooral ook sociaal proces is (Weick, 1995). Het sociale proces beïnvloedt het betekenisgeven aan verandering. Daarbij geeft Seligman (2006) aan dat discussies en gesprek bijdragen aan de betekenisgeving van het individu (Seligman, 2006). In de bevindingen is te lezen dat er op de afdelingen veel gesproken is over WrApp. Een medewerker geeft zelfs aan dat dit incidenteel hele middagen gebeurde. Dit sociale proces heeft geholpen bij het betekenisgeven en het vormen van een beeld van de organisatieverandering. Daarnaast heeft het ook geholpen bij het gevoel van ervaren verbondenheid. Er heerst een sfeer waarin iedereen zijn mening mag geven, mee mag denken en zich veilig genoeg voelt om ook zorgen over zijn werkzaamheden na de implementatie van WrApp te uiten.

### **Gevolgen ongeplande verandering**

Tevens blijkt ook dat medewerkers zich in hun vertrouwde werkomgeving heel goed voelen, maar dat het vertrouwen en de verbondenheid met de organisatie tijdens het thuiswerken wel anders wordt ervaren. Er is uitgebreid gepolst of medewerkers het zagen zitten de live gang van WrApp te laten plaatsvinden terwijl er nog thuis gewerkt werd. Hierop kwamen veel onzekere reacties en miste het vertrouwen om dit op een prettige manier te implementeren vanuit de thuissituatie. De afhankelijkheid van de werkomgeving blijkt en de verbondenheid die medewerkers hiermee ervaren blijkt thuis minder aanwezig. Burnes (1996) geeft terecht aan dat veranderingen heel complex zijn en dat er op het moment zelf gekeken moet worden naar wat er mogelijk is, dit staat volgens hem boven het maken van plannen (Burnes, 1996). Zo ook geldt dit in deze situatie, zoals Hodges (2016) ook stelt is het karakter van de ongeplande verandering onvoorspelbaar en zullen wij de uitkomsten hiervan pas achteraf kunnen overzien (Hodges, 2016, p. 36). Door het thuiswerken mist het sociale deel van het vorm geven van de situatie. Medewerkers geven aan de situatie te onzeker te vinden en ervaren naar mijn mening dan ook een stukje minder vertrouwen en verbondenheid dan bij het werken in hun vertrouwde werkomgeving.

## 6. CONCLUSIE, DISCUSSIE & AANBEVELINGEN

---

In de conclusie geef ik antwoord op mijn centrale vraag, op basis van de bevindingen en analyse. Vervolgens bespreek ik de mogelijkheid tot generaliseerbaarheid naar andere casussen, kijk ik terug op het onderzoek en ga ik in op mogelijk vervolgonderzoek. Tenslotte doe ik een aantal aanbevelingen voor de SSH op basis van de bevindingen, analyse en conclusie.

### 6.1 CONCLUSIE

---

Zoals in het eerste hoofdstuk van dit onderzoek beschreven bevindt de SSH zich momenteel in een implementatietraject van een grote digitaliseringsverandering. Daarnaast hebben zij de afgelopen maanden ook te kampen gehad met de gevolgen van de coronacrisis en het thuiswerken hierdoor. Al snel kwam naar voren dat medewerkers zich eigenlijk heel verbonden voelen met de SSH en, wellicht mede om deze reden, onzekerheid ervaren met betrekking tot de aankomende verandering. Om de verbondenheid en de betekenis hiervan voor medewerkers ten tijde van organisatieveranderingen te onderzoeken, is de volgende centrale vraag aan het begin van het onderzoek geformuleerd:

*‘Wat betekent de verbondenheid met de organisatie van medewerkers van de SSH voor hun ervaring van het voortraject van de geplande digitaliseringsverandering WrApp, ten tijde van de ongeplande verandering door de coronacrisis?’*

Als eerste ga ik in op de verbondenheid die medewerkers ervaren. Daarna licht ik de ervaren verbondenheid bij de geplande digitaliseringsverandering WrApp toe. Vervolgens licht ik de ervaren verbondenheid bij de ongeplande verandering thuiswerken toe. Tenslotte kom ik terug op de centrale vraag en beantwoord ik deze.

#### **Verbondenheid met de organisatie**

Uit de bevindingen blijkt dat de medewerkers van de SSH zich over het algemeen zeer verbonden voelen met de organisatie. Dit blijkt uit de open cultuur die er heerst, uit de manier waarop medewerkers met feedback omgaan naar elkaar en aan de psychologische veiligheid die daardoor is ontstaan. Van competitie is geen sprake. Medewerkers waarderen elkaar en springen bij als een collega dit nodig heeft. Daarnaast ervaren medewerkers het werken bij de SSH ook niet alleen als een functionele taak, maar ook als een sociale bezigheid.

#### **Verbondenheid bij geplande verandering**

Als gesproken werd over de geplande verandering dan kwamen er verschillende opvattingen naar voren. Enerzijds begrijpen medewerkers dat de komst van WrApp nodig is voor de organisatie en kijken zij uit naar het minder hoeven uitvoeren van repetitieve handelingen. Maar zoals zojuist benoemd ervaren medewerkers momenteel een grote verbondenheid met de organisatie. De onduidelijkheid over de werkzaamheden na de implementatie maakt onzekere gevoelens los bij medewerkers. De conclusie die ik hieruit trek is dat medewerkers bang zijn hun gevoel van verbondenheid en de prettige werkomgeving kwijt te raken.

Er lijkt een verband te bestaan tussen medewerkers die meer betrokken zijn en waarmee meer afgestemd is bij het voortraject van WrApp en de mate van acceptatie en

verbondenheid die er nu al bestaat ten opzichte van het project. Medewerkers die meer hebben meegedacht in het voortraject van WrApp kijken vaker uit naar de komst van WrApp. Hun verbeelding van de situatie is positiever dan van medewerkers die minder betrokken en op de hoogte zijn geweest. Een conclusie die hieruit getrokken kan worden is dat de medewerkers die minder op de hoogte en betrokken zijn zich ook minder verbonden voelen met het project.

### **Verbondenheid bij ongeplande verandering**

De sociale context en werkomgeving van de SSH wordt door de medewerkers duidelijk gemist. De verbondenheid die zij hierin ervaren wordt tijdens het thuiswerken minder ervaren. Voornamelijk het in mindere mate in contact staan met elkaar en elkaar minder kunnen helpen tijdens de live gang worden aangedragen als reden voor het liever niet willen implementeren tijdens het thuiswerken. Hieruit valt ook te concluderen dat de medewerkers zo'n optimale werkomgeving hebben gecreëerd en zich op deze werkplek zo goed voelen dat hier een sterke verbondenheid uit blijkt. Ook valt er te concluderen dat deze verbondenheid tijdens het thuiswerken minder wordt ervaren.

Uit de bevindingen bleek echter ook dat het thuiswerken mogelijkheden heeft geboden en er meer digitale middelen zijn gebruikt dan voorheen. Het presenteren van de laatste demo van WrApp werd dan ook als een groot succes ervaren. Door middel van het houden van deze digitale demo bleek ook dat medewerkers wel graag wilden aanhaken en betrokken wilden zijn, maar dat dit eerder belemmerd werd door beperkingen. Ik maak hieruit op dat de verbondenheid van medewerkers op dit gebied is toegenomen.

Hiernaast werd er volgens medewerkers ook vanaf het begin van de ongeplande verandering duidelijk en met een goede frequentie gecommuniceerd, wat op basis van de literatuur ook bijdraagt aan een gevoel van verbondenheid naar de organisatie. Deze verbondenheid blijkt bij de SSH ook uit de positieve uitingen over dit proces.

### **Samengevat**

De verbondenheid ten tijde van organisatieveranderingen blijkt zeker relevant en betekenisvol. Bij de geplande verandering blijkt dat medewerkers deze als lastiger kunnen ervaren, omdat zij momenteel ervaren heel goed op hun plek te zitten. Daarbij is er wel meer begrip en ervaren verbondenheid naar de geplande verandering toe onder medewerkers die meer betrokken zijn geweest gedurende het voortraject. Ten tijde van de ongeplande verandering blijkt dat de sociale context en werkomgeving erg gemist worden door de medewerkers. Dit bevestigt het ervaren gevoel van verbondenheid dat er heerst. Daarentegen blijkt ook uit de bevindingen dat medewerkers tevreden zijn over de afstemming en zich door de inzet van digitale middelen op andere gebieden juist wel meer verbonden voelen met de organisatie en het project WrApp. Al met al heeft het ervaren gevoel van verbondenheid van de medewerkers zijn stempel gedrukt op hoe de geplande en ongeplande organisatieveranderingen binnen de SSH zijn ervaren.

---

## 6.2 DISCUSSIE

In onderstaande licht ik de generaliseerbaarheid van dit onderzoek toe, oftewel de toepasbaarheid van de bevindingen voor andere casussen. Daarna blik ik terug op het



onderzoek en op de rol die de coronacrisis heeft gehad ten tijde van dit onderzoek. Tenslotte ga ik in op suggesties voor het doen van vervolgonderzoek.

### **Generaliseerbaarheid**

Uit dit onderzoek kan worden opgemaakt dat de mate van ervaren betrokkenheid en afstemming meespeelt in de verbeelding van de medewerkers met betrekking tot de verandering. Hoe medewerkers de verandering verbeelden en dus ervaren heeft betekenis voor hun gevoel van verbondenheid met de organisatie. Dit onderzoek leert ons dat hoe meer de medewerkers zich betrokken voelen en er met hen is afgestemd, hoe meer zij de geplande digitaliseringsverandering verbeelden als iets positiefs en iets om naar uit te kijken. Door deze betrokkenheid en afstemming worden ook onzekerheden bij medewerkers, bijvoorbeeld over hun eigen werkzaamheden, weggenomen. Ook is in dit onderzoek getracht te onderzoeken hoe technologie kan bijdragen aan een meer verbonden gevoel van medewerkers. Uit de casus van de SSH blijkt dat ten tijde van het thuiswerken er meer animo en betrokkenheid ontstond bij de presentatie van WrApp. Als reden hiervoor werd aangegeven dat de belemmeringen die er eerst waren nu weggenomen werden door de digitale manier van aanbieden. In de casus van de SSH bleek op deze manier hoe technologie een rol kan spelen in de ervaren verbondenheid bij medewerkers. Deze bevindingen zijn gedaan op basis van de casus bij de SSH. Het is interessant om te kijken of deze bevindingen ook toepasbaar zijn in een andere casus. Wat betekenen deze bevindingen dus voor andere organisaties? Digitaliseringsveranderingen zullen de komende jaren zeker niet uit blijven en organisaties zullen er steeds meer mee te maken krijgen. Het behouden van de verbondenheid van medewerkers ten tijde van dit soort organisatieveranderingen blijft dus relevant.

Het gaat hier om een hele specifieke casus, maar zoals ook in de methode toegelicht, kan er mogelijk wel op basis van de literatuur gegeneraliseerd worden (Smaling, 2014). Het ervaren van verbondenheid met de organisatie en de betekenis hiervan wordt in de literatuur ook aangeduid als relevant (McClure & Brown, 2008). De ervaren verbondenheid kan betekenis hebben voor het succes van de verandering (Hodges, 2016). Voor organisaties is het dus zeer relevant inzicht te krijgen in deze ervaringen. Uit dit onderzoek blijkt dat de verbondenheid van de medewerkers ten tijde van de verandering van belang is. Medewerkers die zich meer verbonden voelen de verandering, zien deze het meeste zitten en spreken er positief over. Voor het succesvol implementeren van de digitaliseringsverandering kunnen deze ervaringen van medewerkers bijdragen aan een meer gedragen organisatieverandering (Hodges, 2016).

Ik denk dat dit onderzoek een aanzet heeft gedaan voor inzicht in de ervaren verbondenheid van medewerkers en de betekenis hiervan voor organisatieveranderingen. Ik geloof dat voor organisaties met soortgelijke kenmerken als grootte en het hebben van een maatschappelijke functie, het onderzoek op basis van de literatuur en deze kenmerken enigszins te generaliseren valt. Daarbij denk ik dat door het uitvoeren van dit onderzoek bij andere casussen en hier een vergelijking tussen te maken, de generaliseerbaarheid van dit onderzoek enorm verhoogd kan worden.

### **Terugblik onderzoek**

Door het interpretatieve karakter van dit onderzoek heb ik zelf een rol gehad in hoe bevindingen zijn geïnterpreteerd en geanalyseerd. Enerzijds biedt dit mogelijkheden voor een beter begrip van de situatie, maar anderzijds kan dit de objectiviteit en kritische kijk naar de

bevindingen verminderen. Bij dit onderzoek naar de ervaringen van medewerkers was de interpretatieve methode heel passend, omdat zo gezocht kon worden naar de diepere betekenis van medewerkers. Daarbij blijft de kanttekening bestaan dat het lastiger is om dit onderzoek te herhalen of de objectiviteit aan te tonen (Boeije, 2016).

Participatieve observaties hadden ervoor kunnen zorgen dat er een representatiever beeld was ontstaan van de situatie en ervaringen van medewerkers. Het risico van het slechts houden van interviews is dat respondenten sociaal wenselijke antwoorden geven en je niet doordringt tot de kern. Bij participatieve observatie is de veronderstelling dat als je langere tijd aanwezig bent dat medewerkers hun normale gedrag laten zien (Boeije, 2016). Bij dit onderzoek was de insteek daarom ook om zowel interviews als participatieve observaties als onderzoeksmethoden te gebruiken. Hierdoor zou er ook sprake zijn van brontriangulatie, waardoor verschillende metingen tot hetzelfde resultaat hadden kunnen leiden. Dit had de betrouwbaarheid van het onderzoek kunnen verstevigen (Bryman, 2012). Echter deze mogelijkheid viel weg toen de coronacrisis ontstond, waardoor ook de medewerkers van de SSH thuis moesten werken. Enerzijds beïnvloedt dit het onderzoek negatief, omdat de participatieve observaties hierdoor niet meer uitgevoerd konden worden en het onderzoek een stuk van zijn etnografische karakter verloor. Ik heb dit geprobeerd te ondervangen door in de interviews meerdere keren dezelfde vraag te stellen om medewerkers zo te stimuleren dieper op de antwoorden in te gaan. Dit heb ik bijvoorbeeld gedaan om te achterhalen of de hoge mate van verbondenheid, die medewerkers allemaal benoemen, staande zou blijven. Dit bleek zo te zijn, ook na meerdere keren doorvragen op dit onderwerp. Anderzijds heeft de coronacrisis en het thuiswerken ook een heel nieuw aspect aan het onderzoek toegevoegd. Ik heb ervoor gekozen om medewerkers in de interviews te vragen naar hoe zij deze ongeplande verandering, het van de ene op de andere dag thuiswerken, hebben ervaren. Hier bleken medewerkers ruimschoots over te vertellen en dit bleek ook wel degelijk zijn weerslag te hebben op de geplande digitaliseringsverandering, onder andere omdat deze opnieuw werd uitgesteld.

### **Vervolgonderzoek**

Zoals hiervoor al benoemd zou het van toegevoegde waarde zijn om participatieve observaties toe te voegen aan dit onderzoek. Het zou dan ook interessant zijn om nog een keer onderzoek te doen naar de ervaren verbondenheid en de betekenis hiervan voor organisatieverandering door middel van interviews en participatieve observaties. Dit kan een aanvulling en/of bevestiging zijn op de bevindingen die nu gevonden zijn. Daarnaast zou het ook interessant zijn om te onderzoeken of de bevindingen, die voor de SSH van toepassing zijn, ook in andere organisaties gelden. Er is nu sprake van een caseonderzoek en er is dus geen vergelijking gemaakt. Het zou interessant kunnen zijn om dit onderzoek in meerdere organisaties uit te voeren en een vergelijking te maken tussen de bevindingen, om zo te onderzoeken of deze bevindingen van toepassing zijn op de SSH of misschien wel voor veel meer organisaties.

Daarnaast zou het interessant kunnen zijn om opnieuw onderzoek te doen naar de ervaren verbondenheid van medewerkers na de implementatie van de geplande digitaliseringsverandering. Door te onderzoeken hoe de verbondenheid wordt ervaren in het voortraject van de implementatie van WrApp en na de implementatie van WrApp, kan

onderzocht worden of de verbondenheid van medewerkers met de organisatie ook daadwerkelijk wordt beïnvloed door een digitaliseringsverandering. Dit onderzoek zou een mooi vervolg zijn op dit onderzoek, waarin de ervaren verbondenheid van medewerkers en de betekenis hiervan voor de organisatieverandering zijn onderzocht.

Hierbij heeft dit onderzoek zich niet beziggehouden met vergelijkingen maken tussen teams en de mogelijk verschillende ervaringen per team. Dit is niet gedaan, omdat door twee teams te kiezen met dezelfde werkwijze er volledig gefocust kon worden op de ervaringen van verbondenheid en de diepgang hierbij. Wel zou het interessant zijn om ook te kijken naar de andere verhuurteams in de andere steden. Deze hanteren deels andere werkwijzen, waardoor de implementatie van het nieuwe systeem ook anders ervaren kan worden. Hieruit kan dan blijken of de manier van werken betekenis heeft voor hoe de verbondenheid ten tijde van verandering wordt ervaren en welke aspecten hierin dan van invloed zijn.

Ook zou er in dit onderzoek, over verbondenheid bij digitaliseringsveranderingen, een onderscheid gemaakt kunnen worden in de ervaringen van jongere medewerkers en oudere medewerkers. Er waren een aantal respondenten die aangaven dat het voor jongere medewerkers gemakkelijker zou zijn om met de digitaliseringsverandering om te gaan. Zelf heb ik deze factor niet laten meespelen in mijn onderzoek, maar het zou interessant kunnen zijn te onderzoeken of er andere behoeftes liggen bij jongere en oudere medewerkers als het gaat om digitaliseringsveranderingen.

---

### 6.3 AANBEVELINGEN

---

Naast dat het onderzoek tracht bij te dragen aan de wetenschap, heeft het onderzoek ook een praktisch resultaat opgeleverd. Dit resulteert in aanbevelingen voor de SSH om de verbondenheid van medewerkers, met name ten tijde van organisatieveranderingen, te vergroten. Volgens Hodges (2016) vergroot deze verbondenheid de kans op een succesvolle verandering. De aanbevelingen zijn gebaseerd op de bevindingen en analyse en op mijn eigen interpretatie van de gesprekken die ik met medewerkers uit de organisatie heb gehad.

#### **Betrokkenheid gemakkelijker maken**

Uit de bevindingen kwam duidelijk naar voren dat medewerkers die zich meer betrokken voelen ook meer verbondenheid naar de implementatie van WrApp ervaren. Zoals uit het theoretisch kader blijkt kan deze verbondenheid van groot belang zijn voor het succesvol implementeren van de verandering. Opvallend bij de SSH was dat de digitale demo veel meer medewerkers trok dan de eerdere demo's deden. Het tijd en plaats onafhankelijk werken bood hier zijn voordeel. De betrokkenheid bij WrApp gemakkelijker maken is dan ook mijn eerste aanbeveling. Als het wegnemen van belemmerende factoren, zoals afstand en tijd, ervoor zorgt dat medewerkers meer betrokken zijn lijkt mij dit zeker aan te bevelen. Daarnaast zou ik ook het gebruik van digitale middelen hierbij willen aanbevelen, omdat blijkt uit de bevindingen dat dit een factor is die de betrokkenheid gemakkelijker maakt.

#### **Kloof dichten maatwerk door meer afstemming**

Het dichten van de kloof wat betreft de visie op het verlenen van maatwerk tussen het management en de medewerkers is mijn volgende aanbeveling. Medewerkers geven aan bang te zijn dat zij straks geen maatwerk meer kunnen verlenen aan de klant. Door het

management/projectteam wordt hiertegenover gesteld dat er juist meer ruimte komt voor maatwerk na de implementatie van WrApp. Wel met de kanttekening dat het dan ook echt om maatwerk moet gaan en niet alleen om het beantwoorden van vragen van de klant, die eigenlijk ook met een standaardantwoord geholpen zou kunnen zijn. Deze visie van medewerkers leidt tot het opzien tegen de implementatie en het minder positief spreken hierover, terwijl deze zorgen enigszins ongegrond zijn. Er gaat wel iets veranderen, het is niet meer mogelijk straks om aan ieder verzoek te voldoen, maar daar staat tegenover dat er meer tijd en ruimte vrijkomt voor het helpen van klanten die echt hulp en maatwerk nodig hebben. Door hierover meer te communiceren kunnen de zorgen al in een vroegtijdig stadium worden weggenomen, wat zal zorgen voor minder zorgen bij de medewerkers (Rafferty & Restubog, 2010).

### **Meer duidelijkheid bieden over de werkzaamheden na WrApp**

Dat brengt mij bij mijn volgende aanbeveling, het meer duidelijkheid bieden over de werkzaamheden na de implementatie van WrApp. Er wordt veel gespeculeerd over de werkzaamheden na de implementatie en er zijn een aantal medewerkers die zich echt zorgen maken over hun werkinhoud na de implementatie. Er wordt over het algemeen aangegeven dat er uitgekeken wordt naar minder repetitieve, administratieve handelingen, maar de zorgen over de nieuwe werkinhoud lijken groter. Door deze zorgen weg te nemen en meer te communiceren hierover kan angst en onzekerheid bij medewerkers weggenomen worden. Het communiceren over wat de verandering voor de organisatie betekent is stap een, maar het communiceren over wat de verandering voor de medewerkers betekent is daarnaast van groot belang om medewerkers te overtuigen en om misvattingen weg te nemen (Barret, 2002). Vanuit het management en het projectteam wordt aangegeven dat zij ook nog niet precies weten hoe de werkzaamheden er na de implementatie uit gaan zien, onder andere omdat er niet duidelijk is hoeveel tijd WrApp precies gaat opleveren. Mijn aanbeveling hierbij is het met de medewerkers in afstemming ook daadwerkelijk een plan op te stellen voor hoe de situatie en werkzaamheden er in grote lijnen uit gaan zien na de implementatie. Medewerkers hebben zelf ook ideeën als het gaat over het oppakken van nieuwe werkzaamheden. Zij benoemen bijvoorbeeld dat zij een verplaatsing naar meer klantcontact graag zouden zien, maar dat zij twijfelen over of dit op locatie gewenst is door studenten.

### **Meer reflectie integreren**

Het valt mij op dat eigenlijk alle medewerkers aangeven dat reflectie een kleine rol heeft binnen het werk. Reflectie kan het gevoel van verbondenheid van een medewerker vergroten en leiden tot diepere betrokkenheid tot de werkzaamheden. Mijn aanbeveling hierbij is dan ook reflectie een grotere rol te geven binnen de organisatie om hiermee het gevoel van verbondenheid te vergroten.

### **Houd vertrouwen vast**

Tot slot komt uit de bevindingen duidelijk naar voren dat medewerkers het vertrouwen, dat zij hebben ervaren tijdens het thuiswerken als erg prettig hebben ervaren en dit als iets positiefs zien van de hele coronacrisis. Er wordt door meerdere medewerkers verteld dat er thuis juist harder wordt gewerkt. Mijn aanbeveling hierbij is dat dit gevoel van vertrouwen onder medewerkers vastgehouden moet worden. Er moet meer gewerkt worden op basis van vertrouwen dan op basis van bijvoorbeeld tijdscontrole. Dit zorgt bij medewerkers voor een

toename van de ervaren verbondenheid en ik zou haast durven stellen, op basis van de bevindingen en gesprekken met de medewerkers, voor meer inzet bij hun werkzaamheden.

## 7. LITERATUURLIJST

---

- (2020, Maart 19). Opgehaald van SSH: <https://www.sshxl.nl>
- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational Restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523-549.
- Barnard, J. (1999). The empowerment of problem-solving teams: Is it an effective management tool? *Journal of Applied Management Studies*, 8(1), 73-85.
- Barret, D. (2002). Change communications: using strategic employee communications to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(4), 219-231.
- Belle, S. M., Burley, D., & Long, S. (2015). Where do I belong? High-intensity teleworkers' experience of organizational belonging. *Human Resource Development International*, 18(1), 76-96.
- Billet, S. (2004). Co-participation at work: learning through work and throughout working lives. *Studies in the Education of Adults*, 36(2), 190-206.
- Boeije, H. (2016). *Analyseren van kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom.
- Boeije, H., & Bleijenbergh, I. (2019). Wetenschappelijke paradigma's. In H. Boeije, & I. Bleijenbergh, *Analyseren in kwalitatief onderzoek* (p. 16). Den Haag: Boom.
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 507-532.
- Bruegel. (2014). Chart of the week: 54% of EU jobs at risk of computerisation.
- Bryman, A. (2012). *Secondary analyses and official statistics*. New York: Oxford University Press.
- Buchanan, D. (2003). Getting the story straight: illusions and delusions in the organizational change process. *Tamara: Journal of Critical Postmodern Organizational Science*, 2(4), 7-21.
- Buck, J., & Watson, J. (2002). Retaining staff employees: the relationship between human resources management strategies and organizational commitment. *Innovative Higher Education*, 26(3), 175-193.
- Burnes, B. (1996). No such thing as... a 'one best way to manage organizational change'. *Management Decision*, 34(10), 11-18.

- Caluwé, L. d. (2011). Losjes gekoppelde systemen. De gedachtenwereld van Karl Weick. *Canon van het Leren. Vijftig grondleggers en hun kernconcepten toegelicht*, 361-372.
- CBS. (2019). *Trends in Nederland 2019*. Opgehaald van CBS: <https://longreads.cbs.nl/trends19/maatschappij/trends/>
- Chia, R. (2014). Reflections: In praise of silent transformation-allowing change through 'letting happen'. *Journal of Change Management*, 14(1), 8-27.
- Cutcliffe, J., & McKenna, H. (2002). When do we know that we know? Considering the truth of research findings and the craft of qualitative research. *International Journal of Nursing Studies*, 39, 611-618.
- Dawson, P. (2003). In *Organizational Change: A processual approach*. London: Paul Chapman.
- Druskat, V. (2001). Building the emotional intelligence of groups. *Harvard Business Review*, 79(3), 80-91.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edward, E., & Lawler, I. (1999). Employee Involvement Makes a Difference. *The Journal for Quality and Participation*, 22(5), 18-20.
- Elving, W. J., & Bennebroek Gravenhorst, K. (2005). Communicatie en organisatieverandering: De rol van commitment en vertrouwen. *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap*, 33(4), 317-329.
- Fenwick, T. (2010). Re-thinking the 'thing': Sociomaterial approaches to understanding and researching learning in work. *Journal of Workplace Learning*, 22(1/2), 104-116.
- Filstad, C. (2014). Learning and Knowledge as Interrelations between CoPs and NoPs. *The Learning Organization*, 21(2), 70-82.
- Filstad, C., Traavik, L., & Gorli, M. (2019). Belonging at work: the experiences, representations and meanings of belonging. *Journal of Workplace*, 31(2), 116-142.
- Fors, A. (2010). The beauty of the beast: the matter of meaning in digitalization. *AI and Society*, 25(1), 27-33.
- Gijzemijter, M. (2018, februari 16). *Tijdlijn: de geschiedenis van de computer*. Opgehaald van Computertotaal: <https://computertotaal.nl/artikelen/pc/tijdlijn-de-geschiedenis-van-de-computer>
- Gioia, D., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448.
- Hafermalz, E., & Riemer, K. (2016). The work of belonging through technology in remote work: a case study in tele-nursing. *AIS Electronic Library*, 1-16.

- Hodges, J. (2016). *Managing and leading people through organizational change*. London, Philadelphia, New Delhi: KoganPage.
- Homan, T. (2006). *Organisatiedynamica*. Den Haag: SDU.
- Hulst, M. v., Koster, M., & Vermeulen, J. (2015). Ethnographic Research. *Encyclopedia of Public Administration and Public Policy, 3rd ed, London: Taylor & Francis*, 1-5.
- Jennings, P. D., & Greenwood, R. (2003). Constructing the Iron Cage: Institutional Theory and Enactment. *Organization*, 195-207.
- Kotter, J. (2002). Het hart van de verandering. De principes van leiderschap bij verandering in de praktijk. *Academic Service*.
- Lewin, K. (1958). Group decision and social change. *Readings in Social Psychology*, 197-211.
- Lewis, L. (1999). Disseminating information and soliciting input during planned organizational change: Implementers' targets, sources, and channels for communicating. *Management Communication Quarterly*, 13, 43-75.
- Lincoln, Y., & Guba, E. (1985). Naturalistic Inquiry. In Y. Lincoln, & E. Guba, *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: CA: Sage.
- Livne-Tarandach, R., & Bartunek, J. (2009). A new horizon for organizational change and development scholarships: connecting planned and emergent change. *Research in Organizational Change & Development*, 28.
- May, V. (2011). Self, Belonging and Social Change. *Sociology*, 45(3), 363-378.
- McClure, J. P., & Brown, J. (2008). Belonging at work. *Human Resource Development International*, 11(1), 3-17.
- Mendes, M., Gomes, C., Marques-Quinteiro, P., Lind, P., & Curral, L. (2016). Promoting learning and innovation in organizations through complexity leadership theory. *Emerald*, 22(5/6), 301-309.
- Metselaar, E., Cozijnsen, A., & Delft, P. v. (2011). Van weerstand naar veranderbereidheid: over willen, moeten en kunnen veranderen. *Holland Business Publications*.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behaviour*, 61, 20-52.
- Miller, L. (2003). Belonging to Country - A Philosophical Anthropology. *Journal of Australian Studies*, 215-223.
- Morgan, G., Frost, P., & Pondy, L. (1983). Organizational symbolism. *Greenwich, CT: JAI Press*, 3-35.
- NOS. (2017, Maart 6). Opgehaald van NOS: <https://nos.nl/artikel/2161549-in-sectoren-met-veel-computers-en-telefoons-is-minder-werk.html>



- NOS. (2020, 20 april). Opgehaald van Zo ziet werken eruit na de coronacrisis: <https://nos.nl/collectie/13824/artikel/2331125-zo-ziet-werken-eruit-na-de-coronacrisis>
- Oreg, S., By, R., & Michel, A. (2013). Introduction. In S. Oreg, R. By, & A. Michel, *The Psychology of Organizational Change*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Parent, J., Sullivan, C., Hardway, C., & Butterfield, A. (2012). A Model and Test of Individual and Organization Factors Influencing Individual Adaptation to Change. *Organization Management Journal*, 9, 216-235.
- Pavlovich, K., & Krahnke, K. (2012). Empathy, Connectedness and Organistaion. *Journal of Business Ethics*, 105, 131-137.
- Rafferty, A., & Restubog, S. (2010). The impact of change process and context on change reactions and turnover during a merger. *Journal of Management*, 36(5), 1309-38.
- Ridder, J. d. (2005). *Doelen van interne communicatie*. Amsterdam: Boom.
- Rijksoverheid. (2020, April 24). *Nederland profiteert van digitale toekomst*. Opgehaald van Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ict/nederland-profiteert-van-digitale-toekomst>
- Rotmans, J. (2020, April 24). *Beroepen en functies*. Opgehaald van Intermediair: <https://www.intermediair.nl/beroepen-functies/toekomst/ieder-beroep-dat-valt-te-digitaliseren-verdwijnt>
- Seligman, L. (2006). Sensemaking throughout adoption and the innovation-decision process. *European Journal of Innovation Management*, 9(1), 108-120.
- Smaling, A. (2014). Steekproeven voor generalisatie. *Kwalon*, 19(1), 5-13.
- Tamkin, P., Pearson, G., Hirsch, W., & Constable, S. (2010). In *Exceeding Expectations: The principles of outstanding leadership*. London: The Work Foundation.
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2015). *Het ontwerpen van een onderzoek* (pp. 182-183). Amsterdam: Boom Lemma.
- Weick, K. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gluch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628-652.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. London: Thousand Oaks: Sage Publications.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*. Cambridge University Press.
- Went, R., Kremer, M., & Knottnerus, A. (2015, December 8). *De Robot de baas*. Opgehaald van WRR: <https://www.wrr.nl/publicaties/verkenningen/2015/12/08/de-robot-de-baas>
- Witte, M. d., & Jonker, J. (2013). Essenties van verandermanagement (2). *Management executive*, 214-217.

## 8. BIJLAGEN

---