

Commitment bij Organisatieverandering

Een onderzoek bij MOVISIE

D.J. Dolmans

17 April 2009

Management van Human Resources

Mw. dr. Ellen van Wijk

Inhoudsopgave

	Pag.
1. Inleiding	3
2. Theoretisch kader	5
2.1. Commitment aan organisatieverandering: Een typologie van Herscovitch en Meyer	5
2.1.1. Toepassing van de typologie	6
2.2. Vertrouwen en voldoening	7
2.3. Communicatie, participatie en inspraak	8
2.4. Organisatiecultuur en cultuurvorming	9
3. Methodologische verantwoording	10
3.1. Het interpretatief discours	10
3.2. Methoden en technieken	10
3.3. Onderzoekspopulatie	11
3.4. Analyse	11
4. Resultaten	12
4.1. Commitment aan de verandering en commtiment aan de organisatie	12
4.2. Flexibilisering en formalisering	13
4.5. Ondersteunende faciliteiten en diensten	14
4.4. Communicatie, transparantie en inspraak	15
4.5. Professionalisering en bureaucratisering	16
4.6. Gezamenlijke cultuurvorming	18
5. Conclusie	20
6. Discussie	22
7. Literatuurlijst	23

1. Inleiding

Het thema 'commitment' geniet in het veld van Human Resources toenemende aandacht. Nog sterker geldt dit als het gaat om organisatieverandering. Om uiteenlopende intrinsieke en extrinsieke redenen kiezen organisaties ervoor een bepaald proces van verandering in te gaan. De georganiseerde verandering die dit proces teweeg brengt lijkt een bewuste keuze, maar niet alle effecten ervan zijn evident. Het veranderingsproces dat een organisatie ingaat, verloopt bovendien nooit lineair. Het is vaak moeilijk te zeggen waar een organisatie begint of ophoudt te veranderen (Scharmer, 2001). Volgens Bolman en Deal (2003) kan organisatieverandering als gevolg van een fusie op papier 'voltooid' zijn, terwijl verschillende fusieaspecten dikwijls nog veranderen. Hierbij kan zowel gedacht worden aan aspecten waarop direct invloed uit te oefenen is, als aan elementen die minder grijpbaar zijn. In dit kader zegt Mintzberg (2006) dat bijvoorbeeld ontwikkeling van organisatiecultuur en cohesie vaak niet terug te brengen zijn op gevoerd beleid. Volgens Dorđević (2007) is het bovendien niet vanzelfsprekend dat medewerkers zich ondubbelzinnig scharen achter alle implicaties van een organisatieverandering. De organisatie, waar medewerkers zich in een bepaalde mate aan hebben gecommitteerd, bestaat immers niet langer als zodanig. Herscovitch en Meyer (2002) maken onderscheid in de manier waarop medewerkers zich committeren aan een organisatieverandering. Zij onderscheiden calculatief, normatief en affectief commitment aan verandering. Uit verschillende studies blijkt dat het uiteindelijk 'falen of slagen' van een ingezette organisatieverandering afhankelijk is van de manier waarop medewerkers zich committeren aan de verandering. In dit onderzoek wordt gekeken hoe sterke organisatieverandering commitment van medewerkers aan de verandering kan beïnvloeden.

1.2. Relevantie onderzoek

Het maken van onderscheid in typen van commitment is van belang om gerichte uitspraken te kunnen doen over het effect van de organisatieverandering op het commitment aan de verandering. De relevantie van dit onderzoek valt uiteen in een praktisch en theoretisch deel. De praktische relevantie komt voort uit de idee dat een hoge mate van (affectief) commitment, de doelstellingen van de organisatie kan bevorderen. Wanneer onderzoek inzicht verschaft in de effecten van bepaalde onderdelen van de genoemde organisatieverandering op het commitment van werknemers, kan dit beleidsmatig een interessant gegeven zijn. Op deze manier kan de organisatie immers beleidsmatig anticiperen op de houding van de werknemers. Wat betreft de theoretische relevantie, probeert dit onderzoek een bijdrage te leveren aan de wetenschappelijke kennis over de koppeling tussen commitment aan organisatieverandering en de

organisatieverandering zelf. Hoewel steeds meer geschreven wordt over dit thema, is inzicht in de gecompliceerde relatie tussen organisatieverandering en commitment minimaal.

1.3. Onderzoeksorganisatie

In dit onderzoek betreft MOVISIE de onderzoeksorganisatie. MOVISIE is ongeveer twee jaar geleden ontstaan door een fusie van zes organisaties. Volgens Robinson en Griffiths (2005) kan men hier spreken van transformationele verandering. Dit betekent dat er organisatiebreed grote veranderingen plaats hebben gevonden op het gebied van strategie, structuur, cultuur en/of machtsposities. De doelstelling van MOVISIE is de participatie en de zelfredzaamheid van burgers te bevorderen. In dit kader bestaan de activiteiten van MOVISIE uit het verzamelen, valideren, verrijken en verspreiden van kennis over welzijn, zorg en sociale veiligheid. Daarnaast adviseert MOVISIE over de manier hoe deze kennis toe te passen is. MOVISIE wijdt specifiek aandacht aan de thema's leefbaarheid, vrijwillige inzet, huiselijk en seksueel geweld, kwetsbare groepen en mantelzorg. Ongeveer twee jaar geleden is MOVISIE ontstaan door een fusie van CIVIQ, Kenniscentrum Lesbisch- en Homo-emancipatiebeleid, (KCLH) Landelijk Centrum Opbouwwerk (LCO), Onderdelen van het NIZW, TransAct en X-S2. Movisie is een professionele organisatie, met hoog opgeleide werknemers.

1.3. Hoofdvraag en opbouw

De hoofdvraag van dit onderzoek is: *“Welke elementen van transformationele organisatieverandering¹ zijn van invloed op commitment van medewerkers aan deze verandering en hoe beïnvloed dit commitment aan de verandering het commitment van medewerkers aan de organisatie?”* Om een theoretische bijdrage te kunnen leveren, is ervoor gekozen om de hoofdvraag te beantwoorden met inachtneming van de typologie van commitment aan verandering van Herscovitch en Meyer (2002) enerzijds en de typologie van commitment aan de organisatie van Meyer en Allen (1997) anderzijds. Deze worden in hoofdstuk twee (Theoretisch kader) uiteengezet. Voorts wordt in hetzelfde hoofdstuk een overzicht gegeven van de in de literatuur veel genoemde effecten van organisatieverandering op het commitment van medewerkers. In Hoofdstuk drie volgt een methodologische verantwoording van dit onderzoek. In Hoofdstuk vier (resultaten) wordt een overzicht gegeven van data die relevant zijn voor de centrale vraag van dit onderzoek. In Hoofdstuk vijf (conclusie) worden de bevindingen uit het hoofdstuk resultaten gestaafd aan het theoretisch kader. Hier worden eveneens enkele conclusies

¹ Transformationele organisatieverandering is een organisatiebrede verandering op het gebied van strategie, structuur, cultuur en/of machtsposities (Robinson en Griffiths 2005).

getrokken en uitspraken gedaan ten aanzien van de hoofdvraag. Hoofdstuk zes betreft de discussie. Hier wordt gereflecteerd op de implicaties voor onderzoek en de praktijk.

2. Theoretisch kader

De binding van medewerkers aan de organisatieverandering is volgens Lee en Teo (2005) bepalend voor het uiteindelijk slagen van de organisatieverandering. Daarnaast geldt volgens Vakola en Nikolaou (2005) dat dit falen of slagen van de verandering zijn weerslag heeft op het 'uiteindelijke' commitment van de medewerkers. Hierop aansluitend, wijzen Meyer et al. (2007) erop dat er eveneens een verband bestaat tussen de inzet van medewerkers tijdens de organisatieverandering en het commitment na de formele organisatieverandering. Dit aspect is voornamelijk relevant voor minder stuurbare onderdelen van organisaties zoals cultuur- en imagovorming (Martin, 2002).

Om inzichtelijk te maken op welke manier medewerkers zich committeren aan bepaalde organisatieveranderingen, is het van belang onderscheid te maken in verschillende typen van commitment aan verandering. In het onderstaande wordt de typologie van Herscovitch en Meyer (2002) uiteengezet die geldt voor dit onderzoek. Hierna volgt een kort overzicht van in de literatuur beschreven effecten van organisatieverandering op commitment.

2.1. Commitment aan organisatieverandering: Een typologie van Herscovitch en Meyer

Ten aanzien van commitment aan organisatieverandering gebruiken Herscovitch en Meyer (2002) vrijwel dezelfde variabelen als ten aanzien van organisatie commitment. (Meyer en Allen, 1997). Deze typologie valt uiteen in affectief commitment, calculatief commitment en normatief commitment aan de verandering. Wanneer er sprake is van affectief commitment aan verandering, speelt bij medewerkers het idee dat de verandering bepaalde voordelen heeft zowel voor henzelf, als voor de organisatie. Deze medewerkers zijn sterk gemotiveerd om bij te dragen aan de organisatiedoelen. Dit komt voort uit het idee dat de doelen van de organisatie dicht bij hun eigen doelen liggen. Als het gaat om calculatief commitment aan de verandering, zijn medewerkers betrokken bij het veranderingsproces omdat het falen van de verandering negatieve implicaties voor hun positie binnen de organisatie kan hebben. De persoonlijke negatieve effecten van hun ontslag speelt hier voor medewerkers parten. Tot slot geldt voor het normatief commitment aan verandering dat medewerkers een normatieve verplichting voelen om zich in te zetten voor de verandering. Deze medewerkers hebben het gevoel dat ze de organisatie niet op een moeilijk moment in de steek kunnen laten. (Herscovitch en Meyer 2002).

2.1.1. Toepassing van de typologie

Meyer et al. (2007) geeft in dit kader aan dat affectief commitment aan organisatieverandering het sterkst correleert met een constructieve inzet van medewerker voor de organisatieverandering. Volgens Meyer et al. (2007) geldt een constructieve inzet bij de verandering normaliter ook voor medewerkers die normatief gecommiteerd zijn aan de verandering. Wanneer medewerkers alleen betrokken zijn op basis van calculatief commitment aan de verandering, zal de feitelijke steun voor verandering minimaal zijn. Dit type commitment is volgens Lee en Teo (2005) niet toereikend om ingrijpende veranderingen in een organisatie succesvol door te voeren. Medewerkers zullen volgens hen in dit geval zo weinig mogelijk doen van wat er van hen wordt verwacht. Buiten de formele werksfeer zijn deze medewerkers tot het minimale bereid. Hoewel veel veranderingsmanagers zich lijken te focussen op binding van medewerkers, door zich te concentreren op hun calculatief commitment aan verandering, is dit volgens Meyer et al. (2007) de minst vruchtbare optie om positieve en constructieve energie vanuit de medewerkers te verkrijgen ten bate van de organisatieverandering. Het “voeden” van calculatief commitment aan de verandering is volgens Meyer et al. (2007) voor veel managers een vanzelfsprekendheid omdat het veel moeilijker is om normatief- of affectief commitment aan de verandering te stimuleren. De strategieën die hieraan kunnen bijdragen (o.a. het creëren van vertrouwen en communicatie) kosten veel tijd. Tijd is vaak schaars in het geval van sterke organisatieverandering. Daarnaast kan bij sterke organisatieverandering calculatief commitment geen elementen van normatief- of affectief commitment vervangen (Meyer et al., 2007).

Bij dit onderzoek wordt vanuit bovenstaand principe geredeneerd. Deze gedachtegang geldt in dit onderzoek temeer omdat MOVISIE een organisatie is die sterk leunt op de kennis en toewijding van zijn werknemers. Het primaire proces van deze organisatie is immers vrijwel geheel gebaseerd op het menselijk kapitaal: de medewerkers. Daarbij komt dat volgens Meyer et al. (2007) leidinggevend onmogelijk kunnen overzien wat de implicaties van de ingezette organisatieverandering zijn. Proactieve inzet van medewerkers is daarom cruciaal, zoals verwacht kan worden van medewerkers die zich normatief of affectief committeren aan de verandering. Er zal bij de resultaten en in de conclusie onderscheid gemaakt worden in de vormen van commitment, zoals beschreven in deze typologie.

2.2. Vertrouwen en voldoening

De zojuist beschreven typologie brengt met zich mee dat elementen van organisatieverandering, op verschillende manieren invloed hebben op de typen commitment naar verandering. Calculatief gecommiteerde medewerkers aan de verandering laten zich volgens Meyer et al.(2007) meer beïnvloeden door de directe voor- of nadelen, die de verandering henzelf oplevert. Hier kan bijvoorbeeld gedacht worden aan primaire of secundaire arbeidsvoorwaarden. Voor affectief- en normatief gecommiteerde medewerkers aan de verandering geldt dat zij zich meer richten op onderliggende factoren zoals voldoening in het werk en vertrouwen in de organisatieverandering. (Meyer et al., 2007)

Lee en Teo (2005) stellen dat de belangrijkste elementen waar organisatieverandering invloed op heeft, voldoening in het werk en vertrouwen in de organisatie betreffen. Beide elementen worden in de meeste gevallen negatief beïnvloed door veranderingen die medewerkers in hun directe werk ervaren omdat organisatieverandering onzekerheid impliceert. Dit geldt volgens hen vooral voor de vroegste periode waarin medewerkers de ingezette verandering ondervinden. Sterke directe invloed van de organisatieverandering op het werk van de werknemer leidt volgens Đorđević (2007) in veel gevallen tot vermindering van het affectief of normatief commitment aan de verandering. Organisatieveranderingen in de directe werksfeer roepen volgens haar daarom ook vaak in eerste instantie veel weerstand op. Verschuivingen in onderlinge verhoudingen tussen medewerkers zijn eveneens van invloed op het affectief en normatief commitment aan de verandering van medewerkers. De manier waarop medewerkers 'gewend' waren te werken is immers niet langer hetzelfde. Zeker wanneer samenwerking tussen collega's van groot belang is voor een organisatie, zoals in dit onderzoek, speelt deze variabele een belangrijke rol bij het meten van commitment aan verandering. (Lee en Teo, 2005). Hoewel veranderingen vooral in de directe, functionele sfeer belangrijk lijken, geven Lee en Teo tevens enkele handvatten wat betreft invloeden op commitment in de informele sfeer. Zij stellen dat voldoening in de werksfeer en vertrouwen tussen collega's in verband met organisatieverandering belangrijke thema's zijn als het gaat om de invloed op het commitment aan de organisatie.

Ook onzekerheid over de toekomst is een element dat nauw samenhangt met vertrouwen in de organisatieverandering. Onzekerheid over organisatieverandering correleert volgens Đorđević (2007) sterk negatieve effecten als stress. Dit geldt vooral in hoge mate bij transformationele

verandering. Een effectieve manier om deze onzekerheid tegen te gaan is volgens Lui en Perrewé (2005) communicatie.

2.3. Communicatie, participatie en inspraak

Lui en Perrewé (2005) opperen dat vertrouwen en voldoening bij organisatieverandering gewaarborgd kunnen worden, wanneer men communicatie tussen medewerkers onderling, maar ook tussen medewerkers met hun directe leidinggevenden, centraal stelt. Mintzberg (2006) zegt hierover dat frequente interactie tussen medewerkers in de informele sfeer belangrijk is voor het creëren van een informatienetwerk binnen de organisatie. Vooral wanneer het gaat om het bespreekbaar maken van problemen, die veroorzaakt worden door het veranderingsproces, is de invloed van (informele) communicatie van belang. Het bevorderen van een participatief werkklimaat is volgens Brown en Cregan (2008) hierom van groot belang. Dit kan bijvoorbeeld gerealiseerd worden door inspraak te stimuleren en door openheid van besluitvorming te betrachten. Wanneer informatie-uitwisseling op een gedegen pijl is, begrijpen medewerkers de keuzes van het management. Op deze manier kan de negatieve impact van sterke organisatieverandering, zoals stress, onzekerheid en werkdruk deels worden ondervangen (Đorđević, 2007). Een belangrijke rol in dit proces is weggelegd voor het middenmanagement (Vakola and Nikolau, 2005). Đorđević (2007) stelt in dit verband dat goede communicatie eveneens druk kan wegnemen in de relatie tussen medewerkers en het management of de directie. Wanneer deze relatie bedrukt is, kan dit volgens haar leiden tot vermindering van het commitment van medewerkers aan de verandering. Lee en Teo (2005) geven hierin aan dat de relatie tussen medewerker en management pas gewaarborgd is wanneer beide partijen het gevoel hebben dat de ander niet enkel geeft om het eigenbelang. Het wederzijds vertrouwen wordt geschaad, wanneer een van beide partijen de belangen in de ogen van de ander te veel legt bij zichzelf. Voorts kan het verschaffen van inspraak van medewerkers bij de organisatieverandering volgens Lee en Teo (2005) belangrijk zijn voor het slagen van de organisatieverandering. Dit komt doordat dit het wederzijds begrip tussen medewerkers onderling en tussen management en medewerkers versterkt.

Volgens Martin (2002) vindt de belangrijkste communicatie plaats in een niet-formeel kader. Dit brengt met zich mee dat dit vooral bereikt kan worden in een organisatie die openheid hierin stimuleert. Medewerkers moeten het gevoel hebben dat naar het geluisterd wordt. Niet alleen door collega's, maar ook door leidinggevenden. Voorts worden de informele netwerken door organisaties bij organisatieveranderingen volgens Lee en Teo (2005) sterk onderbelicht. Volgens

hen realiseren managers zich vaak niet wat de gevolgen zijn van grote herstructureringen voor de informele verbanden in een organisatie. Herstructurering van organisaties zorgt volgens Fisher en White (2000) dan ook meestal voor sterke verandering van diepgewortelde informele verbanden binnen de formele organisatie. Omdat betrokkenheid van werknemers bij de organisatieverandering zich volgens hen vaak manifesteert binnen deze informele verbanden, lijkt ook dit gegeven van invloed op het commitment aan verandering. Medewerkers kunnen elkaar immers zowel negatief als positief beïnvloeden wat betreft hun houding ten opzichte van organisatieverandering. Een goede verstandhouding tussen collega's leidt dan ook gewoonlijk tot een meer positieve en constructieve houding ten opzichte van organisatieverandering. Wanneer een organisatiecultuur zich op een dergelijke basis kan ontwikkelen, zal men hierin duurzame betrokkenheid betrachten (Martin, 2002).

2.4. Organisationscultuur en cultuurvorming

Mintzberg (2006) stelt dat in een periode waarin grote werklust wordt ervaren door ingrijpende organisatieverandering, culturen binnen de organisatie een krachtig element kunnen vormen om de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatieverandering te waarborgen. Desondanks werkt dit volgens hem soms ook de andere kant op. Een krachtige gevestigde cultuur binnen een organisatie kan volgens Mintzberg (2006) ook tot hevig verzet leiden. In geval van een fusie zou dit naast de nieuw gevestigde organisatie eveneens betrekking kunnen hebben op de gevestigde culturen van de voormalige organisaties. Het gemeenschappelijke systeem van normen en waarden dat veelal ontstaat bij organisaties met een krachtige cultuur kan leiden tot behoudzucht en stellingname tegen de ingevoerde verandering. Zelfs wanneer veranderingen eenmaal zijn doorgevoerd, is het niet vanzelfsprekend dat bepaalde groepen binnen de organisatie hun oude gewoontes achter zich laten en hun doen en laten afstemmen op de nieuwe situatie. Dit geldt temeer voor professionele organisaties. (Bolman en Deal, 2003). Wanneer deze 'oude' culturen, van voor de verandering, krachtig zijn kan er volgens Mintzberg (2006) een discrepantie ontstaan tussen hetgeen het nieuwe beleid als gevolg van de verandering impliceert en het handelen van de medewerkers. Mintzberg's cultuurschool beschrijft het begrip cultuur dan ook als een cruciaal, maar moeilijk te beheersen element binnen strategische organisatieveranderingen. In dit kader stellen Hooijberg en Petrock (2006) dat de percepties van leidinggevenden over hoe cultuur beïnvloed kan worden vaak niet realistisch zijn. Cultuurverandering is volgens hen een traag proces, dat zeer moeilijk stuurbaar is. Hoewel cultuur in tijden van organisatieverandering een problematische factor lijkt, kan het ook een stabiliserende rol hebben binnen de organisatie. Eenmaal gevestigd, kan dit element medewerkers sterker aan de organisatie binden. Mintzberg

(2006) zegt hierover dat cultuur de geest van de organisatie vormt. Cultuur definieert de gemeenschappelijke overtuigingen die tot uitdrukking komen in tradities en gewoonten. Maar ook de gemeenschappelijke normen en waarden worden juist hier gevormd. Aandacht voor de organisatiecultuur lijkt daarom in geval van affectief en normatief commitment aan de verandering zeer op zijn plaats.

3. Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk wordt de methodologie, waarvan bij dit onderzoek gebruik is gemaakt, toegelicht. Allereerst worden de praktische implicaties die voortkomen uit de wetenschappelijke positionering van dit onderzoek beschreven. Hierna volgt een overzicht van de gehanteerde methoden en technieken. Voorts wordt de onderzoekspopulatie nader toegelicht. Tot slot worden de manier van analyseren en de representativiteit van dit onderzoek uiteengezet.

3.1. Het interpretatief discours

Bij dit onderzoek naar commitment aan (organisatie)verandering is het interpretatieve discours als leidraad gebruikt. Het interpretatief discours tracht een hanteerbaar en genuanceerd beeld te schetsen van de betekenissen en waarden die respondenten zelf geven aan de verschillende aspecten van het onderzoeksthema. Daarnaast impliceert het interpretatief discours, verschijnselen niet zozeer te willen verklaren, maar eerder te begrijpen. In dit onderzoek wordt daarom uitgegaan van de invulling die respondenten geven aan bepaalde fenomenen (Hollis 2008). Op deze manier wordt inzicht verworven in de beleving en betekenisgeving van de respondenten zelf. Zodoende kan er bovendien in hogere mate recht gedaan worden aan moeilijk grijpbare aspecten van organisatieverandering, zoals cultuur of imagovorming.

3.2. Methoden en technieken

Volgens Boeije (2008) past bij een interpretatief discours, een kwalitatieve methode. Dit betekent dat er gebruik wordt gemaakt van onderzoeksmethoden, die het mogelijk maken om vanuit het perspectief van de respondenten de werkelijkheid te bekijken. Ten aanzien van kwalitatief onderzoek is het afnemen van interviews de meest gangbare manier van dataverzameling (Boeije 2008). Het voordeel van interviews is dat niet alleen duidelijk wordt wat respondenten vinden, maar vooral waarom zij iets vinden (Baarda en de Goede, 2001). Dergelijke data kunnen immers niet verworven worden met bijvoorbeeld enquêtes. Wat betreft de methodiek van de interviews is in dit onderzoek gekozen voor halfstructureerde interviews. Volledige structurering zou immers geen recht doen aan de bedoeling van dit onderzoek om de nadruk te leggen op de

betekenisgeving van respondenten zelf. Aan de andere kant zou het gebruik van totaal open interviews zorgen voor te weinig structuur in type data, waardoor analyseren gecompliceerder wordt. De interviewvragen zijn desondanks breed geformuleerd om de invloed van de interviewer zo beperkt mogelijk te houden (Riessman, 1993). In deze zijn de interviewtopics gebaseerd op het in hoofdstuk twee beschreven theoretisch kader. Deze topics betreffen:

- Communicatie en openheid
- Cultuur en cultuurvorming
- Inspraak en participatie
- Informele organisatie
- Ervaring en beoordeling van functionele verandering
- Vertrouwen en voldoening

3.3. Onderzoekspopulatie

Voor de interviews zijn respondenten benaderd uit zoveel mogelijk onderdelen van de organisatie. Deze indeling is gemaakt omdat dit onderzoek uitspraken tracht te doen over de organisatie als geheel. Er is echter voor gekozen om enkel medewerkers te interviewen die direct te maken hebben met het primaire proces van de organisatie. Deze keuze is gemaakt omdat dit de praktische relevantie van dit onderzoek vergroot. Naast de spreiding van respondenten over de afdelingen van de organisatie, is er eveneens spreiding in leeftijd verzorgd. Waar minder spreiding in is gebracht, is dat zeventig procent van de respondenten vrouw is. Desondanks kan dit als betrekkelijk representatief voor de organisatie gezien worden omdat een ruime meerderheid van de medewerkers vrouw is. Er zijn in totaal tien respondenten geïnterviewd. Hoewel dit beperkte aantal de betrouwbaarheid van dit onderzoek mogelijk aantast, is hiervoor gekozen uit praktische overweging.

3.4. Analyse

De onderzoeksdata uit de interviews zijn geanalyseerd door per thema te coderen. Coderen is noodzakelijk om de hoeveelheid gegevens te beperken. Hierdoor wordt de omvang van de data hanteerbaar en overzichtelijk. De uiteindelijke analyse is gedaan door eerst selectief te coderen, waardoor structuur ontstaat in de initiële open coderingen (Boeije, 2008). Hierin zijn de thema's gebaseerd op de topics, zoals beschreven in paragraaf 3.2. De resultaten van dit onderzoek betreffen een interpretatie van deze selectieve codering. De representativiteit van een kwalitatief onderzoek, wordt altijd geschaad door de tussenkomst van de onderzoeker. Deze verminderde

representativiteit van dit document wordt beperkt door in het hoofdstuk ‘discussie’ te reflecteren op de rol van de onderzoeker. Daarnaast geldt dat door de contextgebondenheid van dit onderzoek, de generaliseerbaarheid van de resultaten gelimiteerd zijn. De representativiteit van dit onderzoek schuilt vooral in het beeld dat gegeven wordt van de bevindingen van respondenten, binnen hun eigen context.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk wordt vergeleken in welke mate de theorie over organisatieverandering en commitment, zoals beschreven in het theoretisch kader (Hoofdstuk 2), overeen komt met de constatering gedurende dit onderzoek bij MOVISIE. In dit kader wordt allereerst uiteengezet op welke manier de respondenten respectievelijk gecommitteerd zijn aan de organisatie enerzijds en aan de organisatieverandering anderzijds. Uit een groot aantal interviews blijkt dat medewerkers MOVISIE zien als een organisatie die onderhevig is aan frequente functionele veranderingen. Door de diversiteit van de onderzoekspopulatie en de organisatie zelf, ervaart echter niet iedereen dezelfde organisatieveranderingen. Desondanks blijkt dat een aantal veranderingen breed ervaren wordt. In dit kader kan men spreken over de volgende onderwerpen waarin verandering van impact lijkt te gelden: flexibilisering en formalisering, ondersteunende faciliteiten en diensten, communicatie, transparantie en inspraak, professionalisering en bureaucratisering en cultuur en cultuurvorming. Voorts geldt het commitment van medewerkers aan de organisatie en aan de organisatieverandering voor een belangrijk deel lijkt af te hangen van factoren in de culturele of informele sfeer. In het onderstaande wordt daarom eveneens aandacht geschonken aan de manier waarop dit in de organisatie tot uiting komt.

4.1. Commitment aan de verandering en aan de organisatie

Zoals uiteengezet in het theoretisch kader, is het van belang om duidelijkheid te krijgen in de manier waarop medewerkers zich commiteren aan de organisatieverandering enerzijds en aan de organisatie anderzijds. Als het gaat om commitment aan de organisatie, geldt voor de meeste respondenten affectief betrokken zijn. Bijna alle respondenten zeggen dat zij het zeer belangrijk vinden om een maatschappelijk doel te dienen. Dit vormt voor de meeste respondenten een belangrijke drijfveer om bij de organisatie te werken. Een uitleg als: *“De maatschappelijke doelstelling van de organisatie staat voor mij centraal. Ik ben dit werk niet gaan doen om geld te verdienen.”* (Interview H) is voor een groot deel van de interviews representatief. Voor vrijwel iedereen geldt dan ook dat hun eigen doelen dicht bij de doelen van de organisatie liggen. Meyer en Allen (1997) classificeren dit als affectief commitment aan de organisatie.

Wanneer we kijken naar commitment aan de organisatieverandering, kan men stellen dat dit zeer afhankelijk is van het onderdeel van de verandering waarop wordt gedoeld. In zijn algemeenheid kan gezegd worden dat een groot aantal respondenten een aantal veranderingen zien als een *“uitdaging”*. Toch geldt dat afhankelijk van het onderwerp van verandering, men respectievelijk calculatief, normatief of affectief geïmmiteerd is aan de verandering. In onderstaande paragrafen wordt hier per thema nader opgegaan.

4.2. Flexibilisering en formalisering

Na de verhuizing van MOVISIE naar de huidige locatie is een overstap gemaakt naar het flexwerken. Dit houdt in dat medewerkers geen vaste werkplek hebben en men vrij is in het kiezen van een werkomgeving of werkvorm. Vrijwel alle respondenten geven aan dat ze het idee van flexwerken op zichzelf beschouwd positief vinden. Velen opperen dat het de integratie van de organisatie breed versterkt. De onderlinge contacten zijn bovendien meer divers en de transparantie van de organisatie wordt hierdoor bevorderd. Een opmerking als: *“Door het flexwerken zie ik andere mensen die ik normaal niet zou zien.”* (Interview G) of *“Ik heb wel eens tegenover de directeur gezeten, die mensen zijn heel toegankelijk”* (Interview F) is voor dit thema kenmerkend. Terwijl de meeste respondenten menen dat er door de flexibilisering een verbreding van de diversiteit van contact wordt geboekt, beweren sommige respondenten tegelijkertijd dat dit kan leiden tot vermindering van de intensiteit van contacten met collega’s waarmee direct samengewerkt wordt. Hoewel de meeste respondenten het flexwerken over het algemeen als iets positiefs bestempelen, bestaan er een aantal breed gedragen bezwaren tegen de applicaties ervan. In een interview wordt hierover gezegd: *“Ik weet nu toch niet waar iedereen zit, dus ik loop er ook niet meer langs.”* (Interview I) en *“Ik vind dat je moeilijker even snel met iemand contact maakt.”* (Interview J).

In het kader van flexwerken noemen bijna alle respondenten het gebrek aan werkruimte. Een groot aantal medewerkers heeft moeite om op drukke dagen een werkplek te vinden. Zo wordt er gezegd: *“Soms is er ook gewoon geen plek”* (Interview B) of *“We hebben nu het flexwerken in een situatie van schaarste en dat is vooral op dinsdag en donderdag.”* (Interview E). Aangegeven wordt dat in het bijzonder het tekort aan adequate werkruimtes op drukke dagen leidt tot een minder goede werkomgeving. In dit verband geldt dat een groot deel van de respondenten deze manier van werken ervaart als een verzakelijking van de werksfeer. *“Ik vind dat er op een negatieve manier een soort verzakelijking wordt verwezenlijkt die ik jammer vind.”* (Interview

A). Een andere respondent sprak in dit kader over het missen van “*het warme nest*” (Interview H). Door het missen van een vaste werkplek wordt volgens sommigen het gevoel van ‘geborgenheid’ ondermijnd. Het vinden van een ‘eigen plek’ in de organisatie is dan ook iets waar veel respondenten zeggen behoefte aan te hebben. “*En je wilt toch een eigen plekje gaan vinden, een eigen zone, zodat je toch directe collega’s weer meer kan zien.*” (Interview A). Hoewel het sommigen lukt om deze ‘eigen plek’ te creëren, is dit vaak “*zo gegroeid*” (Interview G) in plaats van geïnstitutionaliseerd.

Deze “*verzakelijking*” is volgens sommige respondenten eveneens het gevolg van het leggen van de nadruk op systemen in plaats van op de “*inhoud*”. Ter illustratie wordt in een interview gezegd: “*Formeler, niet in de vorm van de omvang van de organisatie, maar wel in de manier waarop het werk georganiseerd is. De systemen hebben de overhand genomen. Dan bedoel ik systemen rondom financiën, ICT, overal zijn formulieren voor...*” (Interview I) Uit het bovenstaande volgt dat men over het algemeen normatief of affectief geëncmitteerd is aan de flexibilisering, terwijl men calculatief geëncmitteerd is aan de verzakelijking. Wanneer we kijken naar de invloed van de geconstateerde verzakelijking op het commitment van medewerkers aan de organisatie, kan gesteld worden dat deze op relatief korte termijn klein is. Dit komt voornamelijk voort uit het gegeven dat respondenten zeer veel begrip tonen voor de elementen die zij in dit kader negatief achten. De positieve elementen die voor respondenten voortkomen uit de flexibilisering ondersteunen het affectief commitment aan de organisatie, voor zover het de doelen van de organisatie, en daarmee de doelen van de affectief geëncmitteerde medewerkers zelf, ondersteund.

4.3. Ondersteunende faciliteiten en diensten

Ondersteunende diensten en faciliteiten zijn in een groot aantal interviews belangrijke thema’s. Een van de aanleidingen hiervoor is de op handen zijnde overgang naar het nieuwe informatiebeheersysteem ‘*esynergie*’. *Esynergie* is een informatiebeheersysteem, waarin inhoudelijke kennis, contacten met klanten en alle activiteiten van medewerkers in worden verzameld. Dit systeem heeft volgens veel respondenten grote invloed op de manier van werken. Uit de meeste interviews blijkt echter dat men niet goed weet wat medewerkers te wachten staat bij de implementatie van dit nieuwe systeem. Een aantal respondenten ziet de noodzaak van het nieuwe informatiebeheersysteem niet in. Dit geldt vooral voor ‘inhoudelijke medewerkers’. In een interview wordt gezegd: “*En veranderingen zoals van het digitale systeem, daarvan zou ik willen dat men zich meer zou realiseren dat dit voor de inhoudelijke mensen heel frustrerend en*

tijdslurpend is.”(Interview E). Een ander geluid wat dit betreft is dat sommige respondenten vermoeden dat de implementatie van dit nieuwe informatiebeheersysteem niet vlekkeloos zal verlopen. Dit blijkt bijvoorbeeld uit: *“Je moet dan in esynergie gaan werken. Dat is gewoon een shock. Dus moet je op eens van de ene op de andere dag omschakelen.”* (Interview C) en *“We gaan met esynergie werken. Niemand weet precies hoe het werkt. Iedereen is daar heel erg huiverig voor.”* (Interview G). Het onderwerp *esynergie* is in het bijzonder relevant omdat een aantal respondenten de volgende uitspraak ondersteunen: *“De esynergie toepassing zie ik als een grote challenge. Medewerkers ervaren het niet alleen als een technische zaak maar als een heel belangrijk element voor de uitvoering van het werk.”* (Interview H).

Een groot aantal respondenten geeft aan dat naast de verandering wat betreft het informatiebeheersysteem de faciliteiten en de randvoorwaarden van het werk over het algemeen te wensen over laten. Zo wordt er geklaagd over onder andere computers en telefoons. Het tekort aan telefoons en de ruis tijdens het bellen wordt bijna door alle medewerkers als een nadeel beschouwd. *“Hier kan ik niet eens gewoon bellen. Dan moet ik een ander zijn telefoon soms lenen; ik vind het echt van de gekke.”* (Interview B). Een groot deel van de respondenten verklaart dat er op drukke dagen vaak simpelweg een tekort aan computers is. Daarnaast is verschillende keren geopperd dat het netwerk niet altijd beschikbaar is en dat storingen het werk belemmeren. *“Wat heb je aan thuiswerken als je niet altijd kunt inloggen?”* (Interview F). Over het algemeen bestempelen respondenten die de faciliteiten onder de maat vinden, dit als negatief voor de uitvoering van hun werk. In een interview gezegd: *“En als je op deze manier wilt flexwerken, dan moet je het ook goed doen.”* (Interview F) Ondanks ontevredenheid wat dit betreft, tonen de meeste respondenten hier begrip voor. Velen bestempelen dit als een *“kinderziekte”* (Interview J) en vinden ongemak op dit vlak voor een deel logisch voor een organisatie die nog maar kort bestaat. Wel bestaat voor velen de nadrukkelijke wens dat deze faciliteiten in de toekomst sterk verbeteren. Uit het bovenstaande volgt dat men voornamelijk calculatief betrokken is aan manier waarop de ondersteunende faciliteiten en diensten zich in de organisatie hebben ontwikkeld. Desondanks geldt ook hier dat men in dit kader begripvol spreekt in termen als *“kinderziektes”*. Op relatief korte termijn lijkt ook dit weinig invloed te hebben op het commitment van medewerkers aan de organisatie.

4.4. Communicatie, transparantie en inspraak

Communicatie over het organisatiebeleid is een terugkerend thema in de interviews. Opvallend is dat de meeste respondenten een vrij nauwkeurig beeld hebben van het beleid van MOVISIE.

Vrijwel allen doen er moeite voor inzicht te krijgen in ontwikkelingen binnen de organisatie. De meeste medewerkers lijken wat dit betreft geïnteresseerd in een veel breder perspectief van de organisatie dan alleen wat hun directe werk aangaat. Verder geven vrijwel alle respondenten aan dat de ervaren open structuur van de organisatie de toegankelijkheid van informatie over het beleid sterk bevordert. Bovendien verklaart een aantal respondenten dat de organisatie volop mogelijkheden biedt tot inspraak van medewerkers en inzicht geeft in het besluitvormingsproces. In dit kader wordt veelal de nuance gemaakt dat eigen initiatief wel noodzakelijk is. Zo wordt in een interview gezegd: *“Als je eigen initiatief toont in de organisatie is daar ook alle ruimte voor om dat op te pakken.”* (Interview C) en *“De organisatie is heel open maar niet paternalistisch. Je moet er iets voor doen.”* (Interview H). Hoewel de meeste respondenten de organisatie zien als ‘open’, wordt toch in een groot aantal interviews gesteld dat: *“...het nadeel van een grote organisatie is dat je wel een beetje je weg moet vinden. Het is niet overzichtelijk.”* (Interview E). Vooral de samenhang van de afdelingen in de organisatie is voor verschillende respondenten onoverzichtelijk. *“Ik vind het wel een hele wirwar aan afdelingen, waar ik niet zo goed zicht op krijg, en dat wordt eigenlijk ook niet zo goed verteld.”* (Interview F) .

Een deel van de medewerkers dat aangeeft de organisatie onoverzichtelijk te vinden, vindt dat dit overzicht gegeven zou moeten worden door de managers. *“Dus ook binnen dat middenmanagement is er een proces nodig van opschuiven richting het manager worden, in plaats van dat team aansturen: dat doe ik er een beetje bij.”* (Interview C). In dit kader wordt vaak gesteld dat het voor medewerkers moeilijk is om de organisatie “integraal” te bekijken. *“Ik denk dat de medewerkers alleen hun eigen stukje kunnen overzien. De nieuwe managers kunnen het misschien ook niet helemaal overzien, maar een aantal managers wel degelijk”* (Interview G). Hierbij komt dat er volgens sommige medewerkers grote verschillen zijn in de mate waarin en de manier waarop managers hun team aansturen. Wat dit betreft stellen verschillende respondenten dat afdelingen in de organisatie in de praktijk zeer autonoom zijn. Desondanks bestempelt men de organisatiebrede informatieverspreiding zowel formeel als informeel over het algemeen als ‘positief’. Het commitment aan de totstandkoming van communicatie en inspraak is hierom voor de meeste affectief. Als het gaat om het overzicht dat respondenten hebben van de organisatie, is dit minder eenduidig.

4.5. Professionalisering en bureaucratisering

Een van de voortschrijdende veranderingsprocessen die door een groot deel van de respondenten wordt bevestigd, is een professionaliseringslag van de organisatie. Dit komt volgens sommigen door schaalvergroting, waardoor er meer kennis en competenties in huis zijn. *“...ik vind dat deze organisatie professioneler is en dat er een betere taakverdeling mogelijk is met meer mensen.”* (Interview E). Anderen koppelen de professionaliseringslag aan een *“rationelere bedrijfsvoering”*. (Interview B). Ondanks de vermeende verhoging van doelstellingen die veel respondenten ervaren, lijkt de nadruk die zij leggen op ‘positieve’ processen in de organisatie - zoals professionalisering - deze verhoging te overschaduwten. In het kader van de verhoging van de doelstelling zegt een senior adviseur: *“De doelstellingen zijn behoorlijk verhoogd. En dat is een omslag die voor iedereen geldt.”* (Interview B). Een veelgenoemd thema waarin deze rationalisering leidt tot professionalisering betreft de recente vernieuwing van de beoordelingssystemen. De meeste respondenten zien het belang en de waarde van de invoering van dit systeem in. Een OR-lid zegt hierover: *“Er is een professionaliseringslag aan de gang. Voorheen hadden we best een raar beoordelingssysteem, dat niet helemaal helder was. Het is nu wel duidelijk wat er gaat gebeuren en hoe.”* (Interview G). Desondanks lijkt de werking van dit systeem in hoge mate afhankelijk van de manier waarop het geïmplementeerd wordt door het middenmanagement. Dit blijkt uit de uiteenlopende beschrijvingen van de manier waarop teams omgaan met het beoordelingssysteem. Een OR-lid stelt hier: *“Er is een enorme discrepantie tussen managers onderling. Bijvoorbeeld, de ene manager heeft veel meer overlegruimte met zijn medewerkers dan de andere manager. En dat lijkt bijna meer met de persoon te maken hebben dan met het beleid van MOVISIE.”* (Interview G). Hoewel de OR het beoordelingssysteem nog niet heeft goedgekeurd (Interview G) spreken respondenten over dit systeem, als ware het van kracht. In een interview stelt een medewerker dat de verscheidenheid waarmee teams omgaan met de beoordelingscriteria, voortkomt uit de verschillende manieren waarop de fusiepartners hiermee omgingen vóór de fusie. *“Daar waren dus ook weer verschillen in qua fusiepartners. De een werkte altijd al met acquisitiedoelstellingen per programma of team...er worden nu veel hardere criteria gesteld. En voorheen was het zo dat je directe leidinggevende beoordeelde of je je werk goed deed en waren er niet heel harde criteria.”* (Interview A).

Naast de variëteit waarmee er omgegaan lijkt te worden met het beoordelingssysteem, spraken verschillende respondenten over de bureaucratische last in de manier van werken. Hoewel ook in dit kader vrijwel alle werknemers begrip hebben voor de redenen waarom een zekere mate van ‘bureaucratie’ noodzakelijk is, klagen velen over bepaalde applicaties van het systeem. Zo wordt

gesteld: *“Dan krijg je zoiets waar de jeugdzorg bijna aan kapot gaat dat er zoveel bureaucratie ontstaat, waardoor de mensen die in de uitvoering hun kwaliteit hebben bezig zijn achter de computer. Daar moet je ontzettend waakzaam voor zijn.”* (Interview B). Sommige respondenten menen dat de *“systemen”* bepalend worden voor de manier van werken. Zo wordt bijvoorbeeld gezegd: *“Uren schrijven is iets waar ik per definitie niet in geloof. Het uren schrijfsysteem is meer technisch leidend, wat helemaal niet meer om de werkelijkheid gaat.”* (Interview D). De meeste respondenten die de dominante rol van systemen en protocollen aangeven, zien dit als een last die ten koste gaat van de kwaliteit van werken en het werkplezier. *“Het voelt als een last. Dan vraag je een projectnummer aan en moet je ook nog een derde formulier. Drie formulieren moet je dan aanvragen, dat kan er ook gewoon één zijn. Dat soort dingetjes irriteert.”* (Interview C). Terwijl dergelijke uitspraken breed worden genoemd, kan men ook deze bureaucratisering in hoge mate begrip opbrengen. Hieruit volgt dat men vooral normatief en calculatief betrokken is aan dit fenomeen. Wanneer gekeken wordt naar de professionaliseringsslag van de organisatie, zijn respondenten die affectief gecommiteerd zijn aan de organisatie, eveneens affectief gecommiteerd aan deze verandering. De belangrijkste reden hiervoor is het idee dat wanneer de organisatie professioneler werkt, de doelen van de organisatie en daarmee de doelen van affectief gecommiteerde medewerkers aan de organisatie, beter gerealiseerd kunnen worden.

4.6. Cultuur en cultuurvorming

Een groot gedeelte van de medewerkers van MOVISIE is oorspronkelijk afkomstig van een van de fusiepartners. Hoewel de respondenten, waarvoor dit geldt, aangeven dat elk van deze partners een geheel eigen cultuur had, verklaren de meesten dat zij een MOVISIE-cultuur zien ontstaan. Voor een groot deel van de respondenten geldt in dit geval dat zij dit als een dynamisch en voortschrijdend proces zien. Zij geven aan dat er een transitie van een groot aantal subculturen naar een gezamenlijke MOVISIE-cultuur aan de gang is. Zo stelt een respondent in dit kader: *“Er is ook steeds meer één MOVISIE. Volgens mij duurt een fusie wel vijf jaar voordat alle verschillen wegebben. We liggen ver voor op schema als je nu ziet dat wij twee jaar gefuseerd zijn dan zijn we ver op weg.”* (Interview C). Bovendien verklaren de meeste respondenten dat zij MOVISIE op zichzelf zien als een gevestigde cultuur. Frasen in de trant van: *“Ik voel me echt een MOVISIE’er.”* (Interview F), wordt dan ook door velen onderstreept. Desondanks geeft een groot gedeelte van de respondenten aan dat er bij aanvang van de fusie zeer grote verschillen bestonden qua bedrijfscultuur tussen de fusiepartners. *“Je begint met flinke schotten tussen de verschillende fusiepartners.”* (Interview C). Voor een aantal respondenten gold dan ook dat zij moeite hadden zich te schikken naar een nieuwe organisatie. Dit was voor een aantal respondenten gelegen aan

verandering op organisatiecultureel niveau. *“Ik werkte daar helemaal niet. Ik werkte daar ook toevallig. Ik had daar niet om gevraagd. MOVISIE overkomt je een beetje.”* (Interview D).

De organisatieculturele diversiteit die de fusie teweeg heeft gebracht, hebben zich volgens een aantal respondenten voornamelijk gemanifesteerd op basis van afdelingen. Zo wordt in een interview gesteld: *“Je zag binnen sommige afdelingen dat ze een soort van mini bv’tje aan het draaien waren van hun oude organisatie, maar dan binnen het nieuwe geheel.”* (Interview D). In een ander interview wordt geopperd: *“Ik denk dat de manieren van werken per afdeling heel verschillend zijn en dat dit nog wel voor een groot deel te maken heeft met wat er aan oude culturen is binnengekomen. Die zijn nog lang niet uitgewerkt.”* (Interview I). Volgens een aantal medewerkers speelt het bestaan van ‘subcultuurtjes’ op basis van de oude fusiepartners de organisatie parten. Volgens sommigen gaat het bestaan hiervan ten koste van de eenheid van de organisatie. Hiermee gaat volgens hen ook de kwaliteit van werken achteruit. Zo wordt in een interview gezegd: *“Ik ken een heleboel van die mensen niet. Die komen allemaal uit die andere organisaties. En die identificeren zich met hun eigen club.”* (Interview B). Desondanks zegt een meerderheid van de respondenten dat er wel degelijk gesproken kan worden van een weliswaar langzame vorming van een eenduidige MOVISIE-cultuur. Er wordt hierover gezegd: *“We zijn allemaal MOVISIEnaren. Dus ik vind dat de ‘omturning’ van de afdelingen naar één MOVISIE vrij succesvol is.”* (Interview G). Dit wordt door verschillende respondenten bestempeld als het *“langzaam wegebben”* (Interview I) van de oude culturen. Hieraan draagt dit volgens sommigen bij: *“Het voordeel is dat er ook weer nieuwe mensen ingestroomd zijn die helemaal neutraal zijn, en zo ontstaat toch wel langzaam een MOVISIE-cultuur.”* (Interview A). De cultuurvorming die zich volgens respondenten in de afgelopen twee jaren heeft ontwikkeld, kenmerkt zich door openheid van de organisatie naar medewerkers. Respondenten verklaren dat dit vooral wortel schiet door de het flexwerken en de indeling van het pand. Een respondent zegt hierover: *“De opzet van de ruimte heeft op zichzelf tot gevolg dat de contactmogelijkheden door de hele organisatie, top down en in de breedte, mogelijk worden gemaakt.”* (Interview H).

Naast de open cultuur ervaart een deel van de respondenten dat dit de prestatiedrang ondermijnt. Zo wordt in een interview gezegd: *“Er is geen cultuur van elkaar aanspreken op presteren.”* (Interview C). Hoewel alle respondenten aangeven zich in te willen zetten voor de doelen van de organisatie, wordt je er niet op afgerekend. Daarnaast beweert een groot deel van de respondenten dat er geen ‘cultuur’ heerst waarin men formeel wordt afgerekend op de geleverde prestaties. Dit koppelen sommige respondenten aan het ontbreken van hiërarchie en

eenduidige beoordelingen in de organisatie. *“Ik vind niet dat we een heel hiërarchische cultuur hebben, dat mensen heel erg afgerekend worden.”* (Interview A). Een valkuil hierin lijkt echter de eerder besproken formalisering, die veel respondenten in de organisatie ervaren. *“Er is wel een overkill aan systemen. Ik vind dat het PZ-beleid veel afstandelijker is geworden.”* (Interview J). Hoewel er ook ten aanzien van de culturele sfeer verschillende veranderingen worden ervaren, is er hier geen sprake van de in het theoretisch kader beschreven krachtige weerstand tegen organisatieverandering vanuit de ‘oude’ organisatieculturen. Een groot aantal respondenten zegt verandering te zien als *“een uitdaging”* om de organisatie te professionaliseren (Interview A), in plaats van als een last die inbreuk kan doen op een gevestigde cultuur. Er wordt door een aantal respondenten echter wel geopperd dat het investeren in thema’s als ‘teambuilding’ nog in de kinderschoenen staat. (Interview C).

5. Conclusie

De centrale vraag van dit onderzoek is: *“Welke elementen van transformationele organisatieverandering² zijn van invloed op commitment van medewerkers aan deze verandering en hoe beïnvloed dit commitment aan de verandering het commitment van medewerkers aan de organisatie?”* In dit verband wordt er in het onderstaande een kort overzicht gegeven van de belangrijkste constatering uit de analyse. Door deze met de aangehaalde literatuur in het theoretisch kader te vergelijken betracht deze conclusie zowel praktische als theoretische relevantie.

In het theoretisch kader wordt betoogd dat affectief en normatief commitment aan de verandering classificaties betreffen die meer dan calculatief commitment bijdragen aan het doen slagen van een ingezette organisatieverandering (Herscovitch en Meyer, 2002; Meyer et al. 2007). Deze vormen van commitment aan verandering laten zich, zoals beschreven, beïnvloeden door directe veranderingen in de functionele sfeer (Lee en Teo (2005) maar ook door veranderingen in de relationele en culturele sfeer (Martin, 2002).

Vrijwel alle respondenten geven aan dat zij zich sterk kunnen vinden in de doelen en ideeën van de organisatie. De doelen van de organisatie liggen dan ook dicht bij hun persoonlijke doelen. Meestal worden overige omstandigheden zoals arbeidsvoorwaarden en werksfeer als belangrijk, maar secundair aangeduid. In de typologie van Meyer en Allen (1997) kan hier gesproken worden

² Transformationele organisatieverandering is een organisatiebrede verandering op het gebied van strategie, structuur, cultuur en/of machtsposities (Robinson en Griffiths 2005).

van affectief commitment aan de organisatie. Wanneer we vanuit de typologie van Herscovitch en Meyer (2002) kijken naar het commitment aan de organisatieverandering, kan gezegd worden dat verschillende elementen hier invloed op hebben.

Wat betreft verandering in de functionele sfeer, worden flexibilisering en formalisering van de organisatie breed genoemd door de respondenten. Het flexwerken wordt over het algemeen bestempeld als een positieve verandering, die leidt tot een meer open organisatie, waarin een verbreding van het aantal contacten plaatsvindt. Een positieve ontwikkeling die door veel respondenten wordt genoemd is dat de organisatie een professionaliseringslag doormaakt. Een veelgenoemd nadeel van het flexwerken is echter dat interactie met collega's oppervlakkiger zou zijn geworden. Het "*warme nest*" bestaat voor de meesten hierdoor niet langer. Dit wordt veelal gezien als formalisering van de organisatie. Deze formalisering wordt eveneens in de hand gewerkt doordat een groot aantal respondenten de 'systemen' als leidend principe in de organisatie ervaart. Zij vinden dat er te veel protocollen en regels bestaan, die het werk minder aantrekkelijk maken. Voorts schort er volgens velen het een en ander aan de faciliteiten voor het werk. Hierbij kan gedacht worden aan ICT-voorzieningen, het informatiebeheersysteem, telefoons en ondersteunende diensten. Verschillende respondenten bestempelen dit als "*kinderziektes*". Desondanks wordt de technische transitie naar een nieuw informatiebeheersysteem "*...niet alleen als een technische zaak, maar als een heel belangrijk element voor de uitvoering van het werk beschouwd.*" (Interview H).

Voor zover er negatief bestempelde effecten van organisatieverandering zijn, duiden deze op calculatief en normatief commitment aan de verandering. Deze medewerkers ervaren de verandering immers niet als een element dat hun persoonlijke doelen ondersteunt. De professionaliseringslag is het belangrijkste element dat het affectief commitment aan de verandering vergroot, aangezien dit element de doelen van affectief gecommitteerde medewerkers aan de organisatie vergroot. Voor zover er sprake is van calculatief commitment aan bepaalde functionele veranderingen, lijkt dit niet van grote invloed op het affectief commitment van medewerkers aan de organisatie. Dit kan herleid worden uit het begrip dat medewerkers hebben naar die veranderingen die zij als *negatief* bestempelen. De term "*kinderziekte*" is dan ook kenmerkend voor het vertrouwen dat de meeste respondenten stellen in het 'oplossen' van de negatieve elementen van verandering die zij ervaren in hun directe werksfeer. Dit strookt met de theorie van Lee en Teo (2005) dat vertrouwen bij organisatieverandering een cruciale factor vormt. Wellicht komt dit vertrouwen eveneens voort

uit het gegeven dat men in het algemeen zeer goed geïnformeerd lijkt te zijn over de werking en de besluitvorming van de organisatie. Wat dit betreft lijkt communicatie en inspraak ook een belangrijke rol te spelen in het commitment van medewerkers aan verandering.

Als het gaat om de gezamenlijke cultuurvorming kan gezegd worden dat men een zekere stabilisatie lijkt te ervaren van de MOVISIE-cultuur. Hoewel de meeste respondenten menen dat een gezamenlijke cultuur voor een deel nog moet ontstaan, zeggen velen van hen de kenmerken van deze gezamenlijk ontstane cultuur reeds te ervaren. Desondanks wordt in verschillende interviews gesproken van “*eilandjes*” in de organisatie, op basis van de oude fusiepartners. Omdat dit heel wisselend als negatief, positief of irrelevant wordt aangeduid, lijkt de culturele sfeer in deze casus van weinig invloed op commitment aan verandering. Aangezien Mintzberg (2006) verklaart dat alleen een krachtige organisatiecultuur veranderingen vaak blokkeert, kan gesteld worden dat deze casus niet in strijd is met de theorie omdat de meeste respondenten de gemeenschappelijke organisatiecultuur als weinig ontwikkeld ervaren.

Uit de gedane constatering in deze conclusie volgt dat het affectief commitment van medewerkers aan de organisatie op korte termijn nauwelijks wordt beïnvloed door vormen van commitment aan de organisatieverandering. Dit geldt het sterkt voor verandering die de directe doelen van de medewerker niet schaaft. Negatief bestempelde praktische en technische elementen van verandering worden vaak op de koop toe genomen. Een belangrijk element in het implementatieproces van de organisatieverandering lijkt in dit onderzoek bovendien het vertrouwen (Lee en Teo, 2005) van medewerkers dat hun persoonlijke doelen in de toekomst worden gewaarborgd. In dit kader is, zoals ook bijvoorbeeld Liu en Perrewé (2005) stellen, transparantie van de organisatie en gedegen informatie-uitwisseling cruciaal. Dit wordt ondersteund door de resultaten van dit onderzoek.

6. Discussie

Dit onderzoek doet een poging een theoretische bijdrage te leveren aan de bestaande kennis wat betreft de koppeling tussen organisatieverandering en commitment aan deze verandering, alsmede commitment aan de organisatie. Omdat in de specifieke casus van dit onderzoek voornamelijk sprake is van affectief commitment aan de organisatie, kan men geen parallellen trekken met praktijkvoorbeelden waar andere vormen van commitment aan de organisatie dominant zijn. Wat betreft de theoretische implicaties van dit onderzoek, is het bovendien van belang te weten dat de onderzoekspopulatie zowel in absolute zin, als ten opzichte van het aantal medewerkers van de

organisatie, zeer klein is. Dit schaadt de representativiteit van dit onderzoek (Baarda en de Goede, 2001). Hiervoor is echter uit louter praktische overweging gekozen. Daarnaast spelen de specifieke contextfactoren bij deze casus parten voor de generaliseerbaarheid van de gedane uitspraken. Zo betreft de onderzoeksorganisatie een professionele organisatie met hoofdzakelijk hoog opgeleide medewerkers. Wel is de onderzoekspopulatie betrekkelijk heterogeen, aangezien in hoge mate diversiteit wat betreft functie, leeftijd, geslacht en afdeling is betracht (Baarda en de Goede, 2001). Als het gaat om de praktische relevantie moet gezegd worden dat dit onderzoek een momentopname betreft bij een veranderingstraject. De resultaten zijn daarom niet, of verminderd representatief in latere stadia van dit traject.

7. Literatuurlijst

Baarda, D.B. en De Goede, M.P.M. (2001) *“Basisboek methoden en technieken, Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderwijs”*, derde herziene druk, Groningen, Stenfert Kroese

Boeije, H. (2008) *“Analyseren in kwalitatief onderzoek”*, derde druk, Hoofddorp, Boom onderwijs

Bolman, L.G. & Deal, T.E. (2003) *“Reframing Organisations, Artistry, Choice, and Leadership”*, derde editie, San Francisco, Jossey-Bas

Dorđević, B. (2004) *“Employee commitment in times of radical organizational changes”*, In Economics and Organization Vol. 2, no. 2

Brown, M. en Cregan, C. (2008) *“Organisational change cynicism: the role of employee involvement”*, In Human Resource Management, volume 47, no. 4

Fisher, S.R. en White, M.A. (2000) *“Downsizing in a learning organization: Are there hidden costs?”* In The Academy of Management Review, vol. 25, no.1

Griffiths, A. en Robinson, O. (2005), *“Coping with the stress of transformational change in a government department”*, In Journal of Applied Behavioral Science, volume 41, no. 2

Herscovitch, L. en Meyer, J.P. (2002) *“Commitment to organizational change: Extension of a three component model”* In Journal of Applied Psychology, no. 87

Hollis, M. (2008) *“Philosophy of Social Science”*, zesde druk, herziene editie, Cambridge, University press

Hooijbers, R. en Petrock, F. (2006) *“On cultural change: Using the competing values framework to help leaders execute a transformational strategy”* In Human Resource Management, Volume 32

Lee, G. en Teo, A. (2005) *“Organizational Restructuring: Impact on Trust And Work Satisfaction”* In Asia Pacific Journal of Management, no. 22, pp. 23–39

Liu, Y. en Perrewé, P.L. (2005) *“Another look at the role of emotion in organizational change: A process model”* In Human Resource Management Review no. 15

Martin, J. (2002) *“Organizational culture: mapping the Terrain”*, California, Sage Publications

Riessman, C.K. (1993) *“Narrative Analysis”*, eerste editie, London, Sage Publications

Meyer J.P. en Allen N.J.(1997) *“Commitment in the Workplace, theory, research and application”*, California, Sage Publications

Meyer, JP., Srinivas, E. S., Lal, J.B. en Topolnytsky, L.. (2007) *“Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures”* In Journal of Occupational and Organizational Psychology, no. 80

Mintzberg, H. et all. (2006) *“Op strategie safari, Een rondleiding door de wildernis van strategisch management”*, vierde druk, Schiedam, Scriptum management

Scharmer, C.O. (2001) *“Self-transcending knowledge: sensing and organizing around emerging opportunities”*, In Journal of Knowledge Management, Volume 5, No. 2

Vakola, M. en Nikolaou, T. (2005) *“Attitudes towards organizational change: What is the role of employees’ stress and commitment?”* In Employee Relations, volume 27, no 2