

# *Digitalisering als verandering*

Ervaringen van digitalisering bij Onderhoud & Service



Merel Kruijer

# ***Digitalisering als verandering***

## **Ervaringen van digitalisering bij Onderhoud & Service**

Merel Kruijer | 6348696

Organisaties Verandering & Management

Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatiewetenschappen

Universiteit Utrecht

Begeleider | Drs. Martijn van der Spek

Tweede lezer | Dr. Kim Loyens

Utrecht | 30 juni 2023

Omslag: OpenAI. (2023): *DALL-E*, 2

Opdracht: "Make a colorful painting of organizational culture and identity. Getting to know digitalization. Operational working organization."

Hier ligt het dan eindelijk voor me: mijn masterscriptie. Ik kan me bijna niet voorstellen dat dit nu de kers op de taart is na vijf jaar studeren. Ik had zo veel zin om een half jaar onderzoek te mogen doen, om me te verdiepen in nieuwe concepten en om iets bij te dragen aan de wetenschap.

Ik vind het ontzettend leuk dat ik eindelijk kwalitatief onderzoek mocht doen, en dat ik als onderzoeker daadwerkelijk onderdeel mocht zijn van het onderzoek en mocht interacteren met mijn participanten (in tegenstelling tot mijn kwantitatieve bachelor). Onderweg heb ik het mezelf (natuurlijk) wel een aantal keren moeilijk gemaakt. Zo wilde ik actieonderzoek doen, advies geven, samenwerken met de organisatie en las ik alle vindbare artikelen over actieonderzoek en paradoxen. Ik wilde daarnaast ook nog onderzoek doen naar weerstand én leiderschap én organisatiecultuur. Ik heb keuzes moeten maken en veel opnieuw en opnieuw mogen onderzoeken en schrijven, waardoor ik nog veel meer heb geleerd dan is terug te lezen in deze scriptie. Ondanks de nodige tegenslag kijk met veel plezier terug op de afgelopen maanden.

Er zijn natuurlijk een aantal mensen zonder wie ik dit nooit had kunnen klaarspelen. Ten eerste mijn begeleider Martijn. Bedankt voor alle feedback, spar-sessies, suggesties, tijd en het inspreken van moed en zelfvertrouwen. Ik heb veel gehad aan alle feedbackmomenten en beschouw deze als ontzettend waardevol.

Roos, dankjewel dat je mijn *rubber duck* wilde zijn, eindeloos wilde luisteren naar de problemen waar ik tegen aan liep en altijd precies de goede vragen stelde om mij *zelf* tot het juiste antwoord te laten komen. Joost en Thomas bedankt voor de ontelbare koppen koffie die we gedronken hebben (en Perikles ook bedankt!), onze scriptievakantie naar Valencia, het luisteren naar de (volgens Joost onbestaande) scriptieproblemen en alle lol. Roos, Joost & Thomas: het is misschien bijna onvoorstelbaar, maar ik ga de USB0, en vooral jullie, ontzettend missen.

Naast mij stond ook nog een andere scriptie-schrijver. Coen, dank voor alle steun en het aanhoren van al mijn verhalen. En dan mijn ouders die tijdens hun vakantie, zonder laptop, alsnog mijn stuk hebben nagelezen en van de nodige feedback voorzien. Pap en mam, dank jullie wel. Tot slot Cato, bedankt voor het organiseren van deze onderzoeksplek en Levy, voor alle informatie en het enthousiasme over de organisatie en natuurlijk al mijn participanten bedankt voor jullie deelname.

Veel leesplezier,  
Merel

In dit onderzoek exploreer ik de ervaringen van digitalisering bij een organisatie met een grote operationele kant. Ik gebruik hierbij klassieke werken van Parker (1997) en Martin (2004), die een belangrijke basis vormen voor de theorie over organisatiecultuur en organisatie-identificatie. Het onderzoek speelt zich af bij Onderhoud & Service (O&S) dat het wijkonderhoud van een grote stad in Nederland verzorgt. Ik ben opzoek gegaan naar het antwoord op de volgende onderzoeksvraag: ***Welke ervaringen hebben medewerkers van Onderhoud & Service rondom digitalisering als verandering en hoe passen deze ervaringen binnen de organisatiecultuur?***

Organisatiecultuur kan vanuit verschillende perspectieven bekeken worden (Martin, 2004): het integratie- differentiatie- en fragmentatieperspectief, en deze perspectieven worden gebruikt om digitalisering als verandering te analyseren. Een belangrijk onderdeel van de organisatiecultuur is hetgeen waar medewerkers zich mee identificeren (Parker, 1997). Mogelijk is digitalisering een identiteitsbedreigende innovatie, wat het moeilijk maakt om een verandering te laten slagen (Anthony & Tripsas, 2016). Door onzekerheid rondom een (digitale) verandering zou weerstand kunnen ontstaan (Dent & Goldberg, 1999).

Om een antwoord te geven op de onderzoeksvraag heb ik 30 uur aan participerende observaties gedaan en 10 interviews gehouden. Digitalisering bij O&S wordt door medewerkers verschillend ervaren. Sommige medewerkers zien digitalisering als grote verandering, terwijl anderen het vanzelfsprekend zien. Niet alle medewerkers kunnen meekomen met de verandering, maar omdat de digitalisering niet projectmatig is aangepakt is het moeilijk om de verandering te evalueren. De organisatie laat zich verdelen op verschillende manieren zoals leeftijd en tijd in het bedrijf, gebied en functie. Uit dit onderzoek is gebleken dat oudere medewerkers meer moeite hebben met digitalisering dan jongere medewerkers. Dit verschil is mogelijk te verklaren door de identificatie die medewerkers hebben met digitalisering: voor jongere medewerkers ligt het gebruik van tablets of online omgevingen dicht bij hun identiteit, waardoor de verandering identiteitsverruimend is, terwijl het voor oudere medewerkers identiteitsbedreigend is.

De bevindingen maken duidelijk dat het belangrijk is om digitalisering als verandering te zien. Hierbij is het belangrijk om duidelijke doelen te formuleren die door de organisatie gedragen worden en draagvlak te creëren voor verandering. Medewerkers voelen zich verbonden met de organisatie die ook niet-digitaal goed functioneerde, en deze verandering vergt aanpassingsvermogen. Het is van belang dat de ervaring met de digitale omgeving goed aansluit op de organisatie, om frustratie te voorkomen.

---

1. Inleiding.....	7
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Organisatiecontext en probleemschets.....	8
1.3 Doel- en vraagstelling.....	8
1.4 Wetenschappelijke relevantie.....	9
1.5 Maatschappelijke relevantie.....	10
1.6 Leeswijzer.....	11
2. Theoretisch kader.....	12
2.1 Organisatiecultuur.....	12
2.2 Identificatie binnen organisatiecultuur.....	14
2.3 Identiteit, identificatie en verandering.....	16
2.4 Digitalisering.....	18
3. Methodologie.....	19
3.1 Onderzoeksperspectief.....	19
3.2 Onderzoeksdesign.....	19
3.3 Dataverzameling.....	20
3.4 Analyse.....	22
3.5 Participanten.....	22
3.6 Onderzoekskwaliteit.....	24
4. Resultaten.....	26
4.1 Schets van de dag: routines & gebruiken.....	26
4.2 De mensen in beeld.....	28
4.3 De verandering: doel en implementatie.....	30
4.4 De rollen: verandering binnen de taak.....	33
4.5 Ervaringen van verandering.....	36
5. Analyse.....	40
5.1 Digitalisering als verandering.....	40

5.2 Drie visies op organisatiecultuur .....	42
5.3 Identificaties .....	43
5.4 Veranderende organisatie-identiteit.....	44
5.5 Weerstand.....	45
6. Conclusie en discussie .....	47
6.1 Conclusie .....	47
6.2 Aanbevelingen/praktische implicaties.....	48
6.3 Theoretische implicaties .....	49
6.4 Methodologische invloed en beperkingen .....	49
6.5 Vervolgonderzoek .....	50
Literatuur .....	51
Bijlagen.....	55
Bijlage 1. Topiclijst observaties.....	55
Bijlage 2. Topiclijst interviews .....	55
Bijlage 3. Codeboom.....	56

# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Zuiderberg is een van de snelst groeiende steden in Nederland (CBS, 2022). Een groeiende stad zorgt voor groeiend onderhoud en dat vraagt om goede organisatie van onderhoud. Dit onderzoek speelt zich af bij Onderhoud & Service (O&S), een afdeling van het Stadsbedrijf van de gemeente Zuiderberg. O&S verzorgt het wijkonderhoud van Zuiderberg, zoals te zien op afbeelding 1. Zuiderberg is een fictieve naam voor een bestaande stad, die ik wegens de privacyregels van de gemeente gebruik.

Bij een veranderende stad verandert ook de vraag naar wijkonderhoud en service, wat impact heeft op de organisatie van O&S: deze moet voor een groter gebied wijkonderhoud verzorgen. O&S wil digitaliseren om dit wijkonderhoud efficiënter te kunnen verzorgen en met de tijd mee te gaan. Ik onderzoek de spanningen die ontstaan naar aanleiding van digitalisering als verandering bij O&S. Publieke organisaties staan steeds meer onder druk om te veranderen en te innoveren: met minder middelen en mankracht moet meer werk worden verricht (Clausen et al., 2019).



Afbeelding 1: Infographic over O&S

Digitaliseren, in welke vorm dan ook, is een manier van innoveren. Innoveren binnen publieke organisaties kan moeilijker zijn dan bij private organisaties. Pots en Kastle (2010) geven hiervoor de reden dat er soms minder prikkels van buitenaf zijn om te vernieuwen: zo hoeft een publieke organisatie geen winst te maken om voort te bestaan, en weet deze dat er altijd werk voor hen zal zijn. Ondanks dat de wil voor verandering en vernieuwing er bij publieke organisaties vaak wel is, gaat dit niet altijd vanzelf. Toch is innovatie nodig, om efficiënt met belastinggeld om te gaan en een prettige werkgever te zijn en blijven (Clausen et al., 2019). O&S is de afgelopen jaren meer digitaal gaan werken, maar ondervindt hier moeilijkheden in. Om te ontdekken hoe digitalisering als verandering voor O&S wordt ervaren, analyseer ik de organisatiecultuur van O&S, en onderzoek ik welke rol deze speelt bij de ervaring van digitalisering.

## 1.2 Organisatiecontext en probleemschets

O&S is medeverantwoordelijk voor het “Schoon, Heel en Veilig” houden van de openbare ruimte van de stad Zuiderberg. Het organisatieonderdeel verzorgt het dagelijks onderhoud op het gebied van ‘groen’, ‘grijs’ en ‘schoon’. O&S is opgedeeld in verschillende afdelingen. Er zijn vijf stadsdelen die elk een eigen, gedecentraliseerd team hebben, opgedeeld in groenonderhoud (planten, schoffelen, snoeien etc.), grijsonderhoud (bestrating, bordjes, bankjes) en schoononderhoud (prullenbakken, prikken, straat vegen). Het team Ondergrondse Containers (OC) is centraal georganiseerd en valt samen met de bedrijfsondersteuning onder het Stadsteam. Het team OC verzorgt voor de hele stad de bijplaatsingen, dit zijn illegaal geplaatst grofvuil en vuilnis dat naast de OC’s wordt geplaatst. De organisatie van O&S werkt sterk bureaucratisch en er wordt voornamelijk top-down gestuurd. Dit is tweeledig: enerzijds worden er vanuit de politiek eisen gesteld en veranderingen opgelegd waar de organisatie naar moet handelen, anderzijds is de organisatie hiërarchisch ingericht.

Vanuit de gevoerde oriëntatiegesprekken met medewerkers van O&S zijn verschillende dingen opgevallen. Ten eerste is er een zekerere afstand tussen de medewerkers op kantoor en de medewerkers op straat. Dit merk ik aan de manier waarop er gesproken wordt over de verschillen, door mensen die ik in de voorgesprekken gesproken heb (kantoormedewerkers). Digitalisering zet spanning op de bestaande gang van zaken bij O&S: medewerkers van de uitvoering houden van hun werk wegens de vrijheid en de buitenlucht (Kalsbeek & Meulemans, 2007). Digitalisering verandert mogelijk deze perceptie van vrijheid. Er wordt veel gesproken over de cultuur binnen de organisatie. De kantoormedewerkers die ik heb gesproken benoemen voornamelijk de cultuur op de uitvoerde laag. Ze spreken over een ‘familiecultuur’, medewerkers die al tientallen jaren voor O&S werken en er zijn van sommige families hele generaties in dienst. Ik vermoed dat er subculturen bestaan binnen de organisatie, die invloed kunnen hebben op de ervaringen van digitalisering als verandering.

Digitalisering wordt beschreven als het proces van het invoeren en gebruiken van digitale technologie van individuele, organisatorische en maatschappelijke contexten (Legner et al., 2017). Binnen dit onderzoek wordt naar verschillende vormen van digitalisering verwezen, maar de invoering van tablets en smartphones met het programma *Signalen* speelt de hoofdrol bij de uitvoering. *Signalen* is de Open Source software van, voor en door Nederlandse gemeenten voor het ontvangen en afhandelen van meldingen uit de openbare ruimte (Signalen, 2023). Voor leidinggevende medewerkers is digitalisering een breder concept, waar ook gerefereerd wordt naar andere vormen van digitalisering zoals het gebruik van MS Teams en digitale werkprogramma’s.

## 1.3 Doel- en vraagstelling

Dit onderzoek heeft zowel praktische als intellectuele doelen (Maxwell, 2008). Praktische doelen zijn gericht op iets *bereiken*: het veranderen van een situatie of het behalen van een doel (Maxwell, 2008).



Met de uitkomsten van dit onderzoek wil ik O&S praktische handvatten en aanbevelingen geven voor het succesvol implementeren van digitalisering, en hen inzicht geven in punten waar zij nog aandacht aan zouden kunnen besteden.

De intellectuele doelen gaan juist over het verkrijgen van inzicht in een bepaald fenomeen, en dit te begrijpen (Maxwell, 2008). Er bestaan verschillende soorten intellectuele doelen. In deze studie zal ik mij richten op het verkrijgen van inzicht in de betekenis die participanten van het onderzoek geven aan gebeurtenissen, situaties en acties waarbij zij betrokken zijn, en in de verhalen die zij vertellen over hun ervaringen rondom deze gebeurtenissen (Maxwell, 2008). Tevens gebruik ik de *context* van de organisatie om te begrijpen welke invloed deze context heeft op de ervaringen van participanten. Het is volgens Maxwell (2008) bovendien belangrijk om de context van een organisatie mee te nemen in een kwalitatief onderzoek omdat de context van de participanten hun leefwereld is, en deze invloed kan hebben op hoe zij betekenis geven aan gebeurtenissen en ervaringen. In dit onderzoek probeer ik inzicht te krijgen in de betekenissen die participanten geven aan digitalisering en de verhalen over hun ervaringen rondom digitalisering.

In dit onderzoek zal ik opzoek gaan naar antwoord op de volgende vraag: ***Welke ervaringen hebben medewerkers van Onderhoud & Service rondom digitalisering als verandering en hoe verhouden deze zich tot de ervaren organisatiecultuur?***

Deze onderzoeksvraag wordt beantwoord door middel van de volgende deelvragen:

- Welke verandering beoogt het management en in hoeverre draagt digitalisering hier aan bij?
- Hoe kan de organisatiecultuur van O&S beschreven en geïnterpreteerd worden?
- Waarmee identificeren medewerkers van O&S zich, en hoe verandert digitalisering deze identificatie?
- Hoe ervaren medewerkers digitalisering?
- In hoeverre is er sprake van weerstand en hoe wordt hier mee omgegaan?

#### ***1.4 Wetenschappelijke relevantie***

Kwalitatief onderzoek volgens de interpretatieve benadering heeft het vermogen te exploreren en nieuwe kennis te genereren (Boeije & Bleijenbergh, 2019). In dit onderzoek exploreer ik de invloed van digitalisering op een organisatie met een sterke operationele kant. Ik gebruik hierbij klassieke werken van Parker (1997) en Martin (2004), die een belangrijke basis vormen voor de theorie over organisatiecultuur en organisatie-identificatie. Organisations-identiteit vormt een sterke basis voor een organisatie, en kan de manier waarop een organisatie kan innoveren beïnvloeden. De literatuur over de relatie tussen organisatie-identiteit en (digitale) innovatie schiet tekort (Anthony & Tripsas, 2016): de literatuur die bestaat gaat over organisatie-identiteit, en niet over identificatie, terwijl digitale innovatie mogelijk invloed kan hebben op de identificatie van personen binnen een organisatie.

Daarnaast is wetenschappelijke literatuur over innovatie veelal kwantitatief van aard en grootschalig uitgevoerd, terwijl het onderzoeken van organisatiecultuur en -identiteit vraagt om een kwalitatieve, kleinschalige aanpak, om theorie over organisatieverandering te verbreden (Anthony & Tripsas, 2016). Het onderzoeken van verschillende lagen van een organisatie vanuit verschillende perspectieven en het combineren van deze perspectieven draagt ook bij aan de literatuur over relaties binnen organisaties (Fritz, 2014). Ik geef in dit onderzoek inzicht in de relaties op de werkvloer in een publieke organisatie met een uitvoerende kern, en geef aan welke factoren digitalisering als verandering kunnen stimuleren of vertragen. Dit onderzoek draagt bij aan de literatuur over digitalisering als verandering bij publieke, uitvoerende organisaties.

### *1.5 Maatschappelijke relevantie*

O&S is belangrijk voor de stad en omgeving. Zuiderberg is een snelgroeiende stad in Nederland, wat betekent dat O&S ook een groter gebied krijgt om diensten aan te verlenen (CBS, 2022). Zuiderberg is echter niet de enige snelgroeiende stad in Nederland, wat dit onderzoek ook voor andere publieke organisaties in andere contexten interessant maakt.

Digitalisering is voor iedere publieke organisatie een ingewikkeld onderwerp en kan moeilijk zijn om goed te implementeren. Goede implementatie is belangrijk voor het succes van de digitalisering en kan bijdragen aan de primaire taken van de organisatie (Mergel et al., 2019). Een schone stad leeft prettiger en is aantrekkelijk en gezonder voor de burger. Het is belangrijk dat afvalinzameling en onderhoud in een stad goed geregeld is (Ballatore et al., 2022). Digitalisering kan hier aan bijdragen (Mergel et al., 2019). De gevolgen voor de natuur van slecht onderhoud zijn overduidelijk: zowel micro- als macro afval wordt in verband gebracht met het verstrikken en verstikken van dieren, heeft effect op de voortplanting van dieren en op de lange termijn op de gezondheid van mensen (Ballatore et al., 2022). Los afval uit de stad wordt door wind en water bovendien naar plekken buiten de stad verspreid, waar het natuurgebieden aantast (Ballatore et al., 2022).

Mismanagement van afvalverzameling en onderhoud in de stad heeft grote invloed op de directe omgeving en op het beeld voor de burgers, ook op de verdere omgeving en natuur. Het schoonhouden van de stad is belangrijk en kost veel geld, met de groeiende stad is het belangrijk dat O&S een wendbare organisatie is. O&S heeft als voorbeeld het project 'Datagestuurd Reinigen'. Hierbij worden camera's op de veegwagens geplaatst om het vuil en de staat van de straat te registreren. Bij goede implementatie van dit project wordt het vegen van de straat naar verwachting ruim 20% goedkoper en kan de data uit het project ook gebruikt worden om andere werkzaamheden van O&S efficiënter te maken. Zo kan de data in de toekomst ook gebruikt worden om kapotte straatdelen, ziektes bij planten en bomen en bijplaatsingen te signaleren. Dit onderzoek is niet alleen van belang voor de stad Zuiderberg, maar ook andere steden die digitalisering willen implementeren, kunnen lessen trekken uit dit onderzoek.

## *1.6 Leeswijzer*

In het volgende hoofdstuk beschrijf ik de hoofdconcepten van mijn onderzoek als theoretisch kader. In hoofdstuk 3, de methodologie, beschrijf ik de methode van mijn onderzoek en in hoofdstuk 4 presenteer ik mijn resultaten. Ik interpreteer de resultaten vervolgens in hoofdstuk 5: de analyse en daarna geef ik antwoord op mijn onderzoeksvragen bij de conclusie. Ik sluit het onderzoek af met een discussiehoofdstuk.

Om het voor de lezer duidelijk te maken wil ik graag het gebruik van de term 'mannen' toelichten. In mijn resultaten, analyse en conclusie gebruik ik 'mannen' om de groep uitvoerders aan te duiden. Ik vind het belangrijk om zo veel mogelijk genderneutraal te schrijven, omdat dit bijdraagt aan (meer) genderinclusieve wetenschap (Sun et al., 2021). Toch is het woord mannen bij deze organisatie onvermijdelijk. In het uitvoerende organisatiegedeelte ben ik namelijk geen enkele vrouw tegengekomen, waarna ik heb besloten dat 'mannen' een passende term is.

## 2. Theoretisch kader

---

In dit hoofdstuk werk ik verschillende theoretische concepten uit die ik gebruik voor het beantwoorden van mijn onderzoeksvraag. Ik gebruik deze concepten om de organisatie te onderzoeken en kaders te geven aan mijn onderzoek. Eerst leg ik uit wat organisatiecultuur is en vervolgens schets ik verschillende visies op organisatiecultuur. Ik werk het concept organisatie-identificatie uit en verbind dit met het concept organisatie-identiteit. Ik sluit dit hoofdstuk af met een verbinding tussen digitalisering als innovatie, organisatie-identiteit en weerstand.

### 2.1 Organisatiecultuur

Cultuur als geheel bestaat uit een patroon van betekenissen en artefacten die samensmelten en worden geïnterpreteerd door mensen die zich in de cultuur bevinden (Martin, 2004). Cultuur binnen een organisatie is op verschillende wijzen merk- (of voel-) baar: er zijn formele praktijken zoals salarisschalen, de hiërarchische structuur, rolbeschrijvingen en ander zwart-op-witbeleid (Vermeulen & Koster, 2011). Daarnaast zijn er informele praktijken zoals gedragsnormen: de verhalen die medewerkers aan elkaar vertellen, zaken die laten zien 'hoe dingen hier gedaan worden', rituelen, feestjes, jargon en fysiek zichtbare fenomenen zoals het interieur, kleding en het gebouw. Cultuur zit ook in de normen en waarden binnen een organisatie (Martin, 2004). Cultuur hoeft niet in een hele organisatie gelijk te zijn; vermoedelijk hebben de meeste organisaties alleen aan de oppervlakte een gedeelde cultuur, maar onder de waterlijn bestaan verschillende subculturen. Afdelingen, diensttijd of taken kunnen de grenzen van deze subculturen aangeven (Vermeulen & Koster, 2011). Cultuur kan gezien worden als iets dat de organisatie *heeft*, en dus maak- of stuurbaar is (integratieperspectief of functionalistische visie) of als datgene wat de organisatie *is*: cultuur en de organisatie zijn onlosmakelijk verbonden (differentiatie-, fragmentatieperspectief; interpretatieve visie) (Vermeulen & Koster, 2011). Het functionalistische perspectief biedt handvatten om te onderzoeken waarover in de organisatie consensus bestaat en hoe de organisatie zichzelf ziet, en de interpretatieve visie is geschikter voor het kwalitatief onderzoeken van organisatiecultuur omdat het rekening houdt met het feit dat organisatiecultuur een complex, sociaal geconstrueerd fenomeen is (Vermeulen & Koster, 2011). De interpretatieve visie legt nadruk op de subjectieve ervaringen, interpretaties en betekenissen die individuen geven aan de organisatiecontext (Vermeulen & Koster, 2011). Martin (2004) beschrijft drie perspectieven op organisatiecultuur: het integratie, differentiatie- en fragmentatieperspectief, die ik in de komende alinea's uitleg.

Bij het **integratieperspectief** wordt uitgegaan van consistentie, organisatie-brede consensus en duidelijkheid (Martin, 2004). Het is een populair perspectief omdat het gebaseerd is op de eerste definiëring van organisatiecultuur, maar het minst wetenschappelijk te onderbouwen. Het perspectief

komt vooral voort uit het model van Schein, de grondlegger van de organisatiecultuur-theorie (Martin, 2004). Deze theorie stelt dat mensen hoger in de organisatie een visie met normen en waarden uitdragen, waar doelen voor de organisatie uit voortkomen. De rest van de organisatie handelt hiernaar. Van organisatieleden wordt dan ook verondersteld dat ze gericht handelen naar de doelen die gesteld zijn en dat zij weten wat hen te doen staat (Martin, 2004).

Binnen het **differentiatieperspectief** worden organisaties beschreven als een geheel dat bestaat uit overlappende subculturen, die co-existeren in relaties van intergroep-harmonie, -conflicten of -verschillen (Martin, 2004). Verschillende spanningen kunnen bestaan en verklaard worden binnen het differentiatieperspectief. Veel subculturen reflecteren demografische verschillen zoals '*sociale klasse, etniciteit, leeftijd en gender*'. Deze demografische verschillen zijn de basis waarop subculturen gevormd zouden kunnen worden. Inconsistenties komen voor binnen het differentiatieperspectief, maar bestaan voornamelijk tussen verschillende subculturen. Consensus in de organisatie bestaat wel, maar voornamelijk binnen de grenzen van een subcultuur. Er ontstaan ambiguïteiten wanneer de ene subcultuur de andere begint te raken. Vanuit het differentiatieperspectief wordt verandering gezien als iets dat binnen specifieke subculturen plaatsvindt. Veranderingen zijn meestal geleidelijk en worden beïnvloed door externe factoren. De omgeving waarin een organisatie opereert is vaak opgedeeld in verschillende segmenten, waardoor verschillende subculturen binnen eenzelfde organisatie verschillende mate van verandering ervaren. Het differentiatieperspectief sluit het beste aan wanneer het gedrag van een organisatie sterk bepaald wordt door omgevingsfactoren. Het differentiatieperspectief tekent zich door de aanwezigheid van losse 'eilandjes' binnen de organisatie (Martin, 2004).

Bij het **fragmentatieperspectief** wordt ambiguïteit gebruikt om verschillende betekenissen, paradoxen, ironieën en tegenstellingen mee te nemen (Martin, 2004). Ambiguïteit wordt gezien als een tekenend onderdeel van culturen in de organisatie en kan doordringen tot de meest routineuze en triviale aspecten van het functioneren binnen een organisatie. Betekenissen die verschillende leden aan een bepaalde uiting hangen zijn niet noodzakelijk consistent of in conflict. Er zijn meerdere aannemelijke interpretaties van een zaak of gebeurtenis. Consensus bestaat, maar is gelegenheidspecifiek en voorbijgaand: problemen kunnen geactiveerd worden, en positieve of negatieve reacties uitlokken, en dan aandacht verliezen omdat andere zaken belangrijker worden. Er ontstaan tijdelijke, gelegenheidsafhankelijke netwerken van connecties die verdwijnen en zichzelf herconfigureren in een constante flux. Binnen het fragmentatieperspectief zou je organisatiecultuur kunnen zien als een kamer vol met spinnenwebben, die continu vernietigd en weer gesponnen worden (Martin, 2004). Macht is verspreid over alle hiërarchische niveaus en door de organisatieomgeving. Er is geen specifiek punt waar cultuur ontstaat.

Bij het onderzoeken van organisatiecultuur, zal blijken dat iedere organisatiecultuur elementen heeft die met alle drie de blikken congrueert, mits de organisatie diep genoeg onderzocht is (Martin, 2004).

Zo zijn er altijd zaken en waarden waar consensus over bestaat (integratieperspectief), maar zullen er tegelijkertijd aspecten zijn waar personen verschillende meningen hebben over wat belangrijk is (differentiatieperspectief) en zullen er problemen zijn die enkel ambigu kunnen worden geïnterpreteerd (fragmentatieperspectief). De identiteit van een cultuur-lid beïnvloedt wat voor informatie zij ontvangen en absorberen en welke reacties zij uiten, waardoor het meten van cultuur subjectief is aan omstandigheden van zowel de participanten als de onderzoeker (Martin, 2004). Het gebruik van verschillende perspectieven helpt om blinde vlekken te voorkomen, omdat de perspectieven elkaar aanvullen. Vaak is één van de drie perspectieven heel duidelijk binnen een organisatie, terwijl de andere twee perspectieven moeilijker te bereiken zijn. Juist de perspectieven die moeilijker te zien zijn binnen een organisatie, geven inzichten over het anticiperen op, of begrijpen van organisatieverandering (Martin, 2004). Met de drie perspectieven is het mogelijk om de complexiteit van organisatieculturen te doorgronden en betekenis te geven aan verandering en gebeurtenissen (Martin, 2004).

## **2.2 Identificatie binnen organisatiecultuur**

Organisatie-identificatie verwijst naar de subjectieve psychologische verbinding of gevoel van verbondenheid dat een individu binnen de organisatie heeft met de organisatie (Edwards, 2005). Organisatie-identificatie beïnvloedt de houding, het gedrag en de betrokkenheid van een individu ten opzichte van de organisatie. Wanneer individuen zich sterker identificeren met hun organisatie is de kans groter dat zij de doelen van de organisatie als hun eigen doelen beschouwen, wat ten goede aan de organisatie komt (Edwards, 2005).

Parker (1997) verdeelt de cultuur binnen een organisatie in verschillende losse culturen. De identificatie van een organisatielid is belangrijk voor het vormen van die cultuur. Hij beargumenteert dat een organisatiecultuur meer is dan gedeelde betekenissen, namelijk ook een patroon van verschillen die gerelateerd zijn aan verdelingen binnen organisaties (Parker, 1997). Hiermee wil hij duidelijk maken dat ook 'de cultuur van afdeling X' of 'de cultuur van de jonge consultants' erkend kunnen worden als fragmenten van de organisatie, en dat deze gevormd worden door middel van identificatie. Voor het vormen van een organisatie zijn verdelingen nodig, waardoor het 'organiseren' identificaties van gelijkenis en verschil veroorzaakt. Identificatie kan gezien en gebruikt worden als een vorm van perspectief, maar de verschillen tussen deze identificaties kunnen de stabiliteit van de organisatie verstoren. Ofwel: de onbedoelde consequentie van organiseren is het ondermijnen van de organisatie zelf (Parker, 1997).

Binnen een organisatie ontstaat de mogelijkheid om je als persoon te identificeren met een *deel van het geheel*: als gevolg hiervan ontstaat een *wij-zij*verdeling (Parker 1997). Parker (1997) gaat uit van de mogelijkheid dat een persoon meerdere identificaties heeft binnen een organisatie. Zo kan de identificatie overlappen met verschillende groepen binnen de organisatie. Organizatieculturen kunnen

gezien worden als gefragmenteerde eenheden waar organisatieleden zichzelf soms met een collectief identificeren en op andere momenten als een onderscheidend individu. Deze identificatie verloopt volgens Parker op basis van drie categorieën, die raken aan de organisatiecultuur: ruimte, generatie en functie, zoals weergegeven in tabel 1.

<i>Drie verdelingen van het verdelen (Parker, 1997).</i>		
Verdeling	Verheldering	Voorbeeld
<b>Ruimtelijk/functioneel</b>	Geografische of departementale verdeling	“Zij daar in west, wij hier in oost”
<b>Generatie/historie</b>	Leeftijd of historische verdeling	“Zij van die tijd, wij van deze tijd”
<b>Functie</b>	Beroepsmatige of professionele verdeling	“Zij die dat doen, wij die dit doen”

De categorieën in de tabel zijn volgens Parker (1997) maatschappelijk gelegitimeerd en overdraagbaar naar andere organisaties. Ze zijn binnen alle organisaties terug te vinden en spelen een belangrijke rol in het identificatieproces van personen binnen een organisatie. Individuen gebruiken de verdelingen om betekenis te geven aan organisatieveranderingen. Op verschillende manieren kunnen groepen en (sub)culturen ontstaan, op basis van de verschillende verdelingen. Het fundament van de theorie is dus het ontstaan van een *wij-zij*verdeling.

In iedere organisatie ligt de verdeling van de grenzen van cultuur anders, en elke grens kan voor een individu anders liggen: een verdeling is een afscheiding, en een identificatie hierin een overeenkomst. De afscheiding is individueel, omdat de identificatie persoonlijk is. De ruimtelijke plaatsen waar men werkt, kunnen honderden kilometers of enkele meters uit elkaar liggen, worden onderdeel van hetgeen waar iemand zich binnen de organisatie mee identificeert (Parker, 1997). Dit geldt ook voor historie en generaties: de lengte van het dienstverband in het bedrijf of de leeftijd van een persoon. Mensen die al lange tijd bij eenzelfde bedrijf werken hebben vaak nostalgische ideeën over de organisatie, die vaak worden geïdealiseerd (Parker, 1997). Nostalgie is een sentimenteel verhalen of weemoedige genegenheid naar het verleden (van Dijke & Leunissen, 2023). Bedreigende omstandigheden zoals organisatieverandering roepen nostalgie op, wat een negatief effect kan hebben op de organisatie identificatie en werkervaring (van Dijke & Leunissen, 2023). Organizationalverandering is onlosmakelijk verbonden met het herschrijven van de ‘geschiedenis’ van een organisatie (van Dijke & Leunissen, 2023).

De beroepsmatige of professionele identificatie van een medewerker kan met de ingebeelde identiteit van de buitenwereld gelinkt aan deze identificatie gebruikt worden als een middel om in te zetten tegen verandering (Parker, 1997). Organizationalleden kunnen op basis hiervan ook aanspraak maken op een speciaal begrip dat de organisatie voor hen zou moeten hebben (Parker, 1997). Het is van belang de vraag te stellen wat het *betekent* om een bepaalde functie te hebben in termen van identificatie.

Professionele identificatie kan gebruikt worden om verandering te ondersteunen. Identificatie is een product van verdeling, en verdeling een product van identificatie.

Parker (1997) maakt de *wij-zij*verdeling die in veel organisaties bestaat duidelijk met de identificaties op basis van ruimte, generatie en functie. Volgens Vermeulen & Koster is identificatie echter deel van bredere betekenisgevingsprocessen en kan het niet enkel door deze drie categorieën getypeerd worden. Volgens hen zijn er mogelijk meer categorieën waarmee organisatielieden zich kunnen identificeren. Identificatie is niet opgebouwd uit losse componenten zoals leeftijd, functie, nationaliteit of geslacht, en is meer dan de som der delen (Vermeulen & Koster, 2011).

### **2.3 Identiteit, identificatie en weerstand**

In deze paragraaf verbind ik organisatiecultuur, identiteit en identificatie met verandering en weerstand. Zoals in vorige paragraaf uitgelegd kan de manier waarop een organisatie is ingericht beïnvloeden waar een werknemer zich mee identificeert. Waar dit over een *wij-zij*verdeling gaat en dus de individuele interpretatie van een persoon, geeft organisatie-identiteit het collectieve antwoord op ‘*wie zijn wij als organisatie?*’ (Albert & Whetten, 1985). Organisatie-identiteit beschrijft hoe de organisatie zichzelf ziet en hoe externen de organisatie zien en wordt getypeerd door coherentie en duurzaamheid (Albert & Whetten, 1985). Deze coherentie kan bedreigd worden door innovatie of verandering, gezien innovatie in essentie gaat over het verkennen van nieuwe dingen, terwijl organisatie-identiteit juist langdurig gelijk is (Albert & Wetten, 1985; Anthony & Tripsas, 2016). Tussen organisatie-identiteit en innovatie bestaat dus spanning die ik in deze paragraaf uitleg.

Het is moeilijk om organisatie-identiteit te onderscheiden van organisatiecultuur binnen het integratieperspectief, omdat het beide verwijst naar een collectieve visie op waar de organisatie mee bezig is (He & Brown, 2013). Organisatie-identiteit wordt getypeerd door een collectieve, eenduidige betekenisgeving binnen de organisatie, zoals bij het integratieperspectief van Martin: er is brede consensus binnen de organisatie (He & Brown, 2013; Martin, 2004). Daarnaast is organisatie-identiteit verbonden met de identificatie van medewerkers in een organisatie. Ybema et al (2016) suggereren dat organisatie-identiteiten en identificatie situatiegebonden zijn: actoren worstelen met bepaalde opvattingen over wie zij zijn en wie anderen zijn, vast te stellen, te handhaven of te verstoren tijdens het onderhandelen over verandering. Verandering, organisatie-identiteit en identificatie zijn nauw en dynamisch met elkaar verbonden en kunnen zorgen voor weerstand (Ybema et al., 2016). Veel literatuur is geneigd om identiteiten te formuleren door individuen te categoriseren als voor-of tegenstanders van verandering of innovatie. Anthony & Tripsas (2016) beschrijven echter hoe organisatie-identiteit een verandering kan promoten of tegenhouden.

De dynamiek tussen identiteit en innovatie varieert, afhankelijk van het feit of de innovatie identiteitsversterkend, identiteitsverruimend of identiteitsuitdagend is (Anthony & Tripsas, 2016).



Een innovatie is identiteitsversterkend wanneer de bestaande identiteit door de innovatie wordt versterkt; dit gebeurt wanneer 'innovatie' onderdeel is van de organisatie-identiteit (zoals bij een *startup*), en de innovatie de identiteit ondersteunt. Wanneer een innovatie eigenlijk niet past binnen de kern van de organisatie-identiteit, maar toch enige overeenkomsten kent, kan de organisatie-identiteit verbreden, zodat de innovatie toch kan passen binnen de organisatie-identiteit (Anthony & Tripsas, 2016). Het verbreden van de organisatie-identiteit maakt innovatie mogelijk, en innovatieve activiteiten verbreden de organisatie-identiteit. Dit kan zorgen voor een continue cyclus van identiteitsverbreding en innovatie. Het is echter ook mogelijk dat een innovatie de identiteit uitdaagt: de innovatie is in conflict met de bestaande organisatie-identiteit. Er is in deze situatie geen cyclus van innovatie en identiteitsverbreding; er ontstaat een gebrek aan afstemming, wat kan resulteren in een slecht functionerende organisatie (Anthony & Tripsas, 2016). Innovatie is vaak identiteitsuitdagend omdat het beeld van 'wat we doen als organisatie' verandert door de innovatie (Anthony & Tripsas, 2016). Als het niet lukt om de organisatie-identiteit te veranderen, is het ook moeilijk om de innovatie te laten slagen.

Wanneer een organisatie wordt 'aangevallen' door een identiteitsbedreigende innovatie, kan een situatie ontstaan waarin het moeilijk wordt om veranderingen te implementeren. Als een verandering te ver buiten de organisatie-identiteit van een organisatielid valt, kan dit de medewerkers verwarren of betekenisgeving bemoeilijken, omdat de identiteit van de organisatie veranderd moet worden om de verandering te laten slagen (Anthony & Tripsas, 2016). De theorie van Anthony & Tripsas (2016) wordt ondersteund door verschillende onderzoeken: Een organisatie met medewerkers die zich sterk identificeren met de organisatie is ontvankelijker voor verandering, mits deze verandering aansluit bij de organisatie-identificatie van het organisatielid (He & Brown, 2013). Medewerkers met een sterke identificatie met de organisatie kunnen zich ook juist afzetten tegen bepaalde soorten organisatieverandering, zoals veranderingen die de bestaande identiteit van de organisatie zouden kunnen bedreigen (He & Brown, 2013). Op dit punt ontstaat er weerstand tegen de verandering.

Weerstand tegen verandering kan echter ook andere oorzaken hebben: Dent & Goldberg (1999) beschrijven weerstand tegen verandering als een reactie op onzekerheid, of angst voor het onbekende. Ondanks dat het belangrijk is om rekening te houden met de oorzaken van weerstand en deze te begrijpen, hoeft weerstand niet altijd gezien te worden als iets negatiefs. Medewerkers verzetten zich niet per definitie tegen verandering, maar bijvoorbeeld tegen het verlies van status, het verlies van inkomsten of verlies van comfort. Yilmaz & Kilicoglu (2013) beschrijven verschillende oorzaken voor het ontstaan van weerstand tegen verandering, zoals het negeren van behoeften en verwachtingen van medewerkers, onvoldoende duidelijkheid over de aard van verandering of het niet erkennen van de noodzaak voor verandering. Het is belangrijk dat er duidelijke communicatie is over baanzekerheid, baantevredenheid en verlies van individuele autonomie over het werk en de verandering van werkcondities (Yilmaz & Kilicoglu, 2013).

## 2.4 Digitalisering

Bij publieke organisaties bestaat groot optimisme rondom technologische verandering (Trischler & Westman Trischler, 2022). In het geval van digitale verandering, is het van groot belang dat deze daadwerkelijk bijdraagt aan het primaire proces van publieke organisaties. De ervaring van de gebruiker met het gebruik van een digitaal systeem is hiervoor van groot belang (Trischler & Westman Trischler, 2022).

Digitalisering kan omschreven worden als een proces van het implementeren en gebruiken van digitale technologie in individuele, organisatie en maatschappelijke context (Legner et al., 2017). Digitale technologie kan verschillende functionaliteiten hebben, bijvoorbeeld:

- *sensing*, toegang tot nieuwe vormen van data door middel van een 'smart device',
- *communication* (communicatie), nieuwe vormen van communicatie en informatie uitwisseling,
- *processing* (verwerken): nieuwe vormen van datacollectie, analyse en besluitvorming, gebruikmakend van AI systemen, big-data analyse of machine learning en
- *actuation* (bediening): het vervangen van mens-tot-mens interactie met mens-tot-machine of machine-tot-machine interactie (Lember et al., 2019).

De veronderstelling is dat digitalisering een organisatie kan ondersteunen door werkprocessen te versnellen en bedrijfsvoering efficiënter te maken, (Kuusisto, 2017). Hierbij is het voor het succes van de digitalisering van belang dat de digitalisering die wordt ontworpen, aansluit bij de beleving van de gebruiker (Jaakkola et al., 2015). De ervaring van een gebruiker van een digitaal systeem is subjectief, context-specifiek en uniek (Trischler & Westman Trischler, 2022). Bij de aanschaf of beschikbaarheid van een digitaal systeem worden bepaalde assumpties gedaan zoals toegang tot snel internet, slimme apparaten en de veronderstelling dat gebruikers overweg kunnen met de apparatuur. Het is echter duidelijk dat er een grote groep is die niet voldoet aan deze assumpties: Oudere mensen houden digitale innovatie niet bij, met als gevolg dat er een digitale kloof kan ontstaan in organisaties (Trischler & Westman Trischler, 2022).

## 3. Methodologie

---

In dit hoofdstuk leg ik de methodologische verantwoording af over het onderzoeksdesign van mijn onderzoek. Ik zal eerst het onderzoeksperspectief uitleggen en vervolgens het onderzoeksdesign toelichten. In paragraaf drie verantwoord mijn keuze voor participerende observaties en interviews. Daarna beschrijf ik hoe ik de verkregen data heb geanalyseerd. In paragraaf vijf beschrijf ik de participanten en ik sluit het hoofdstuk af met de onderzoekskwaliteit en bewaring van privacy.

### *3.1 Onderzoeksperspectief*

Dit onderzoek is een kwalitatief onderzoek en is interpretatief van aard. Kwalitatief onderzoek behelst het begrijpen van een sociaal verschijnsel, niet om het verklaren ervan (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Het interpretatieve paradigma neemt menselijke interpretatie als startpunt voor het ontwikkelen van kennis over de sociale wereld (Duberly et al., 2012). Het doel van de onderzoeker is bij deze benadering het begrijpen van hoe mensen dingen ervaren en hoe deze dingen geconstrueerd zijn in dagelijkse werkelijkheden. Ik probeer als onderzoeker in dit onderzoek te kijken vanuit de ogen van de mensen die ik bestudeer, ofwel vanuit het eerste-persoonsperspectief. Hierbij ben ik zelf een samenkomst van belangen, begrijpen en intersubjectiviteit (Duberly et al., 2012; Boeije & Bleijenbergh, 2019). Het doel van dit onderzoek is om betekenis te geven aan de verandering door digitalisering en de cultuur die zich voordoen binnen O&S, en niet om fenomenen naar algemene waarheden te toetsen. Het interpretatieve kwalitatieve onderzoeksparadigma kent verschillende voordelen voor het onderzoeken van organisatiecultuur en aspecten die hier onderdeel van kunnen zijn. Het geeft de mogelijkheid structuren bloot te leggen doormiddel van patronen die gezien worden bij individuen en deze aan de hand daarvan te begrijpen (Jung et al., 2009).

### *3.2 Onderzoeksdesign*

Het onderzoek is een etnografisch onderzoek. Bij etnografisch onderzoek worden de gedragingen, patronen, waarden en overtuigingen van een cultuur-delende groep beschreven en geïnterpreteerd (Creswell, 2007). Bij een etnografisch onderzoek wordt vaak gebruik gemaakt van een brede onderzoeksvraag, wat de onderzoeker de ruimte geeft om nog niet het volledige onderzoek vast te leggen, maar gaandeweg verder af te bakenen (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Het onderzoek is daarmee explorerend, wat mij, de onderzoeker, de ruimte geeft om op voorhand niet het volledige onderzoek vast te leggen. Dat wil zeggen dat ik het onderzoek begin met een open blik, zonder alvorens te starten alle theorie volledig vast te leggen. Het theoretische kader in het vorige hoofdstuk heb ik tijdens en na mijn dataverzameling geschreven. Door de explorerende aard van het onderzoek wordt er nieuwe kennis vergaard. De verkregen data ontstaat uit dagelijkse realiteiten en kan om deze reden goed aansluiten op de belevingswereld van de participanten. Goede manieren om dergelijke patronen te

ontrafelen zijn participantobservatie en interviews, wat ik in de volgende paragrafen zal beargumenteren. Een interpretivistische kijk maakt het mogelijk om een organisatie te bestuderen binnen haar specifieke context: verschillende factoren zoals historie, waarden, normen en dynamieken kunnen op deze manier onderzocht worden en kleine nuanceringen kunnen meegenomen worden in het onderzoek (Myers, 2019).

### 3.3 Dataverzameling

#### Observaties

Participerende observaties zijn een belangrijk onderdeel van dit onderzoek. Belangrijke data voor het onderzoeken van cultuur in een organisatie zitten in zichtbare of voelbare, maar onuitgesproken elementen. Door te kijken en zelf onderdeel te worden van de praktijk kan een onderzoeker deze elementen meenemen (Mulhall, 2003). Observatie is een goede manier om te onderzoeken of mensen doen wat zij zeggen te doen, het geeft inzicht in interacties tussen groepen en mensen, het geeft betekenis aan 'het hele plaatje' en neemt het de invloed van de fysieke omgeving mee (Mulhall, 2003). Bij een interpretatief kwalitatief onderzoek is een ongestructureerde observatie het meest passend, omdat het wordt gebruikt om gedrag te begrijpen en te interpreteren (Mulhall, 2003). Ongestructureerd observeren betekent echter niet dat er geen afbakening zijn voor het onderzoek, het betekent dat de onderzoeker het veld in gaat met een zo open mogelijke blik, zonder topic-lijst van verwachte gedragingen. Ik heb gebruik gemaakt van een schema om mijn observaties te structureren, geïnspireerd op het schema van Mulhall (2003), te vinden in bijlage 1.

*Fieldnotes* zijn een manier om de observaties vast te leggen. Tijdens mijn observaties heb ik een klein notitieboekje gebruikt waar ik, indien nodig korte aantekeningen maakte wanneer de participanten dit niet konden zien. Na afloop van een observatie heb ik zo snel mogelijk alle observaties van de dag in een gedetailleerd verslag (de *fieldnotes*) vastgelegd. Enkele details zijn in de weken naderhand nog toegevoegd.

De observaties zijn in mijn onderzoek een belangrijk onderdeel van de dataverzameling. Ik heb bij verschillende gebieden en het stadsteam participerende observaties uitgevoerd. Ik vond het belangrijk om tijdens mijn observaties dezelfde begintijd te hebben als mijn 'collega's', zodat deze mij zouden zien als collega, en niet als kantoormeisje dat een even een uurtje komt meekijken. Ik maakte wel halve dagen om genoeg tijd over te houden voor verslaglegging. Tijdens de observatiedagen voelde ik me onderdeel van de organisatie, doordat ik alles samen met de mannen deed: pauze, meewerken en kletsen. Ik kreeg tijdens de observaties pas echt een beeld van waarmee de medewerkers van dag tot dag bezig zijn. Vanwege mijn terugkerende aanwezigheid kreeg ik het gevoel dat medewerkers mij meer durfden te vertellen en kon ik een band opbouwen met de organisatie. Ik ben begonnen met observeren met een zeer open blik: gewoon eens kijken hoe het er hier aan toe gaat. Vooraf wist ik dat

digitalisering een rol speelt, maar gaandeweg mijn onderzoek en aanwezigheid ervaarde ik hoe groot die verandering was en wat het voor de mensen in verschillende lagen van de organisatie betekende.

Observaties helpen bij het beantwoorden van verschillende onderdelen van mijn onderzoeksvraag. Ten eerste zijn observaties een geschikte manier om organisatiecultuur te onderzoeken, doordat cultuur veelal zit in onuitgesproken elementen van de organisatie (Mulhall, 2003). Observaties geven daarnaast inzicht in de organisatie-identiteit: binnen de observaties is het mogelijk om te zien hoe organisatieleden hun organisatie betekenis geven en waarmee zij zich identificeren (Ravasi & Catano, 2013). Naast het observeren van de organisatiecultuur heb ik tijdens de observaties ook data verzameld over de ervaring van uitvoerende medewerkers met digitalisering. Dit heb ik kunnen doen doordat mijn 'collega's' me meenamen in hun werkdag en zij mij de (digitale) materialen lieten zien en aan de hand van deze materialen vertelden over hun ervaring.

### Interviews

Mijn participerende observaties heb ik aangevuld met semigestructureerde interviews aan de hand van een topiclijst. Een semigestructureerd interview is een goede manier om veel informatie te verkrijgen vanuit een participant. Participanten krijgen de mogelijkheid om hun verhaal te vertellen, hun kennis over te dragen en hun perspectief te verduidelijken (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Om organisatiecultuur en -identificatie in kaart te brengen is het van belang om het perspectief van participanten mee te nemen en participanten de kans te geven ervaringen, overtuigingen en waarden te delen (Ravasi & Catano, 2013). Om richting te geven aan de interviews heb ik gebruik gemaakt van topics die voortkomen uit mijn observaties en literatuurstudie. Hoewel ik van tevoren al wist dat digitalisering als verandering een belangrijk onderwerp binnen de organisatie was, werd dit pas tijdens de observaties concreet.

Ik heb de topiclijst vastgesteld aan de hand van onduidelijkheden in mijn observaties en literatuur over digitale verandering. In de topiclijst zijn onderwerpen gerelateerd aan de taak, identiteit, verandering en weerstand opgenomen. Ieder topic heeft een inleidende vraag en verschillende verdiepende vragen, om de respondent zoveel mogelijk te faciliteren (Boeije & Bleijenbergh, 2019). De topiclijst is te vinden in bijlage 2. Tijdens de interviews is de volgorde van de topiclijst echter niet streng aangehouden, om het gesprek flexibel en prettig te laten verlopen. Het is in kwalitatief onderzoek belangrijk om een gesprek vloeiend te laten verlopen, waarbij de topiclijst flexibel gebruikt wordt (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Deze flexibiliteit heb ik in de interviews aangehouden: wanneer een participant begon over een onderwerp dat ik later pas wilde bespreken, ging ik daarin mee. Ook relevante onderwerpen die niet in de topiclijst stonden heb ik meegenomen in de analyse en de transcripten. Na afloop van de gesprekken heb ik alle interviews letterlijk getranscribeerd, om, passend bij kwalitatief onderzoek, zo dicht mogelijk op de tekst te kunnen blijven (Boeije & Bleijenbergh, 2019).

### 3.4 Analyse

Voor de analyse, ofwel interpretatie van mijn onderzoek, heb ik gebruik gemaakt van hermeneutiek: de studie van het interpreteren van een tekst (Duberly et al., 2013). De hermeneutische cirkel beweegt tussen analyse en het verzamelen van en de confrontatie met gegevens (Boeije & Bleijenbergh, 2019). De betekenis van een *deel* van het onderzoek kan alleen begrepen worden als *deel van het geheel*. Met een epistemologische analytische lens wordt de data vervolgens gerelateerd aan andere kennis (Duberly et al., 2012). Ik heb de transcripten van interviews en mijn *fieldnotes* in de eerste plaats open gecodeerd, om de data goed te leren kennen en te begrijpen (Boeije & Bleijenbergh, 2019). In deze fase worden tekstfragmenten gelezen, vergeleken en gegroepeerd in codes die betrekking hebben op hetzelfde onderwerp. Deze categorieën liggen in de eerste plaats zo dicht mogelijk op de tekst van het tekstfragment. Zo worden onderstaande fragmenten gecodeerd onder de code '*Jonge gasten*'.

*"Je ziet bij ons ook hè, wat oudere mensen; die hebben gewoon veel meer moeite mee om het op te pakken. En ja die jongere gasten zijn ermee opgegroeid met een tablet in de wieg zeg ik altijd maar, ja."* (Thomas, Opzichter OC).

*"Jonge gasten die snappen het. En die die doen, het gewoon op hun telefoon."* (Roel, voorman).

Na alle transcripten meermaals te hebben doorlopen ben ik de open codes axiaal gaan coderen. Het doel hiervan is het vinden van een verbinding tussen verschillende open codes en deze waar nodig te integreren (Boeije & Bleijenbergh, 2019). In deze fase zijn verschillende codes samengevoegd: bijvoorbeeld de codes *enthousiasmeren* en *meekrijgen* zijn samen de code *meekrijgen* geworden. De code *introductie verandering* kon onderdeel worden van de code *implementatie*. De code *weerstand* heb ik juist onderverdeeld in meerdere losse codes zoals *niet nuttig vinden*, *niet meewerken* en *weerstand management*. Op basis van de axiale codes heb ik de codeboom gemaakt, te vinden in bijlage 3. Deze fase van coderen heeft mij geholpen de data beter te begrijpen en richting te geven aan het opschrijven van mijn resultaten. Zo bleek bijvoorbeeld dat de taken van medewerkers bij O&S veranderd zijn door digitalisering en dat digitalisering verdelingen tussen verschillende soorten mensen duidelijk maakt. De laatste fase van analyseren is het selectief coderen, waarbij er verbanden tussen verschillende categorieën gelegd worden, die vervolgens de theorie kunnen opbouwen (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Ik heb gekeken welke onderwerpen het meest terugkerend waren en hoe deze zich verhouden tot de literatuur. Deze fase heeft geleid tot de analyse en beantwoording van mijn onderzoeksvragen.

### 3.5 Participanten

Ik heb verschillende lagen en (sub)culturen bij O&S onderzocht en getracht te doorgronden. De mannen van de uitvoering heb ik enkel gesproken op de werkvloer, zij wisten dat ik onderzoek deed en waren bereid vragen te beantwoorden. De keuze om de uitvoering enkel te spreken binnen de

participerende observaties is bewust gemaakt. Ik heb veel vragen gesteld aan de mannen, tijdens participerende observaties is het mogelijk om vragen te stellen over alledaagse 'dingen' en daarnaast vragen te stellen over specifieke onderwerpen (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Met de voormannen, wijkopzichters, managers en adviseurs heb ik interviews gehouden, omdat dit doelgerichter is en na de observaties duidelijk was over welke onderwerpen ik meer informatie nodig had.

Mijn participanten heb ik geworven met de sneeuwbal methode: ik ben mijn observaties begonnen binnen het team OC's. Via adviseur Tim kreeg ik een gesprek met opzichter Thomas. Door de voormannen van team OC werd ik gekoppeld aan Rob en Alex. Via manager Lisa werd ik door wijkopzichter Freek gekoppeld aan John, Sam, Kili en Fred. Mijn interviews heb ik geregeld via deze participanten. Hoewel mijn populatie geen *'hidden population'* is, was de sneeuwbal methode de best mogelijk manier om aan participanten te komen (Heckathorn, 1997). Ik had namelijk geen toegang tot het intranet of contactgegevens van alle managers of medewerkers om hen middels een gestandaardiseerd proces om medewerking te vragen. De voormannen of wijkopzichters maakten afspraken met uitvoerders voor mijn participerende observaties. Ik had dus niet de volledige vrijheid om iedereen die ik wilde spreken te benaderen: de mannen met wie ik mee mocht rijden hadden op voorhand al toestemming gegeven voor mijn aanwezigheid. In onderstaande tabel staat een overzicht van alle participanten en hun functies. De gebruikte namen in het onderzoek zijn gefingeerd, om de anonimiteit van de medewerkers te bewaren.

Naam	Taak	Uitvoering	Kantoor
<b>Rob</b>	Kooiwagen OC	X	
<b>Alex</b>	Kraanwagen OC	X	
<b>Sam</b>	Reiniger	X	
<b>John</b>	Ravo chauffeur	X	
<b>Tom</b>	Groen onderhoud	X	
<b>Hans</b>	Groen onderhoud	X	
<b>Matt</b>	Stratenmaker	X	
<b>Mike</b>	Stratenmaker	X	
<b>Kili</b>	Bladblazer	X	
<b>Fred</b>	Bladblazer	X	
<b>Lisa</b>	Manager		X
<b>Teun</b>	Manager		X
<b>Jaap</b>	Voorman OC	X	X
<b>Thomas</b>	Opzichter OC		X
<b>Geert</b>	Wijkopzichter		X
<b>Freek</b>	Wijkopzichter		X
<b>Roel</b>	Voorman	X	X
<b>Ali</b>	Voorman	X	X
<b>Tim</b>	Adviseur		X
<b>Bram</b>	Business analist		X

Ik heb 10 interviews gehouden die 30 tot 45 minuten duurden. De interviews zijn in verband met tijd en ruimte afgenomen via Microsoft Teams tussen 26 april en 15 mei 2023. Het interview met business analist Bram vond tijdens de oriënterende gesprekken plaats in maart. Ik heb de meeste participanten vooraf op de werkvloer al gesproken, met uitzondering van Ali en Teun. Dit maakte dat er minder tijd nodig was voor introductie van mijzelf en mijn onderzoek. Mijn observaties vonden plaats tussen 3 en 21 april 2023, en besloegen uiteindelijk 6 dagen en ongeveer 30 uur. Tijdens de observaties heb ik ook mensen gesproken die ik niet als participant heb opgenomen, omdat deze een dusdanig kleine rol hebben gespeeld dat het niet van toegevoegde waarde was voor mijn onderzoek. Sommige mensen – waarvan ik soms de naam niet weet - spelen echter wel een rol in de analyse.

### 3.6 Onderzoekskwaliteit

#### Omgang met researcher bias, reflectie en onderzoeksdagboek

*Researcher bias* verwijst naar de manieren waarop de datacollectie of -analyse verstoord kunnen worden door de opvattingen, overtuigingen, theorieën of waarden die de onderzoeker heeft (Maxwell, 2008). Hoewel het onmogelijk is om alle vormen van bias uit te sluiten, zijn er methoden om *researcher bias* zo klein mogelijk te maken. Het erkennen van de invloed die ik als onderzoeker heb op de omgeving is belangrijk (Roulston & Shelton, 2015). Reflexiviteit kan helpen bij het erkennen van deze invloed en vereist: “*self-aware analysis of the intersubjective dynamics between the researcher and the researched*” (Finlay & Gough, geciteerd in Roulston & Shelton, 2015, p.333).

Een methode om reflexiviteit te vergroten en *researcher bias* te minimaliseren is het bijhouden van een onderzoeksdagboek, wat ik heb gedaan tijdens dit onderzoek. Reflexiviteit en reflectie zijn belangrijk tijdens kwalitatief onderzoek (Annink, 2017; Symon & Cassel, 2012). Ik ben als onderzoeker geen neutrale entiteit binnen het onderzoek en heb mogelijk invloed op de data. Hoewel er in veel onderzoek pas naderhand wordt gereflecteerd, is het belangrijk en waardevol dit ook tijdens het onderzoek te doen (Annink, 2017). Een goed onderzoeksdagboek bestaat uit de volgende onderdelen:

1. Data uit observaties, interviews en informele gesprekken;
2. Aanvullende informatie zoals foto's en brieven;
3. Contextuele informatie;
4. Reflecties;
5. Ideeën en plannen voor vervolgonderzoek.

Door deze elementen samen te nemen wordt het onderzoeksdagboek een gereedschap voor reflectie, het rationaliseren van ideeën en een mogelijkheid voor de onderzoeker om eerlijk en open te zijn over alle elementen van het onderzoeksproces. Ik heb het onderzoeksdagboek gedurende het gehele scriptieproces bijgehouden en regelmatig gebruikt als naslagwerk of inspiratie. In het onderzoeksdagboek las ik bijvoorbeeld terug dat ik merkte dat ik invloed heb gehad op de omgeving:



*“Ik heb mijn eerste meewerkdag gehad, en ik merkte dat de mannen het niet gewend waren dat er een vrouw in hun ruimte was. Doordat ik bij de dagstart was en daar iets mocht zeggen had ik in zekere zin al invloed op de dag. Die was anders dan anders, want ik was er.” (3 april 2023, onderzoeksdagboek).*

### Betrouwbaarheid

In mijn onderzoek heb ik verschillende onderzoeksmethoden gecombineerd: participerende observaties en semigestructureerde interviews. Door verschillende onderzoeksmethoden te gebruiken in mijn onderzoek creëer ik triangulatie: het bekijken van één punt vanuit verschillende hoeken (Heale & Forbes, 2013). Door een vraag vanuit verschillende ‘hoeken’ te bekijken, kan er met een bredere blik naar het onderwerp gekeken worden, en is het mogelijk blinde vlekken beter te vermijden. Dit vergoot de geloofwaardigheid en draagt bij aan de betrouwbaarheid van kwalitatief onderzoek (Bowen, 2009; Symon & Cassel, 2012). Ik besteed aandacht aan de bevestigbaarheid (*confirmability*) van het onderzoek door tussentijdse resultaten kritisch te (laten) beoordelen en door alle (methodologische) keuzes in het onderzoek te beschrijven en verantwoorden. Er is rekening gehouden met de deugdelijkheid van het onderzoek door het bijhouden van een onderzoeksdagboek en het vastleggen van denkprocessen tijdens het onderzoek (Symon & Cassel, 2012). Na het inleveren van mijn conceptversie heb ik aanbevelingen aan de leidinggevenden en adviseurs van O&S gepresenteerd. Hun reacties heb ik vervolgens gebruikt. Reacties op de adviezen en resultaten functioneren namelijk als een vorm van respondentvalidatie, wat tevens de bevestigbaarheid van het onderzoek vergroot (Symon & Cassel, 2012). De aanwezigen waren zeer positief over mijn resultaten en aanbevelingen en spraken hun waardering voor mijn participerende observaties uit.

### Omgang met data en privacy

Alle participanten van mijn onderzoek hebben nadrukkelijk toestemming gegeven voor hun deelname aan het onderzoek. Deze toestemming heeft mondeling plaatsgevonden, nadat de participanten volledig en juist geïnformeerd waren over de inhoud van het onderzoek en de gelegenheid hebben gekregen om vragen te stellen over het onderzoek (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Deelname aan het onderzoek was vrijwillig en er stond geen beloning tegenover. Tijdens het onderzoek heb ik rekening gehouden met het feit dat participanten mogelijk niet alle vragen zouden willen beantwoorden en hiervoor heb ik ruimte gegeven. Mocht een participant willen stoppen tijdens het onderzoek was hier ruimte toe, maar van deze mogelijkheid is geen gebruik gemaakt. Na afloop van het onderzoek is een terugkoppeling van het doel en de resultaten van het onderzoek gecommuniceerd naar de participanten en de organisatie. Ik ben verantwoordelijk voor het waarborgen van de privacy van de participanten en duid hen aan met pseudoniemen. Ik heb ervoor gezorgd dat onbevoegden geen inzage hebben in mijn gespreksverslagen of gegevens en na afronding van mijn scriptie zal ik alle data en persoonsgegevens binnen één jaar vernietigen. Ik heb mijn data opgeslagen op Microsoft OneDrive via de Universiteit Utrecht. De data worden binnen de Europese Unie opgeslagen, in overeenstemming met Europese privacywetgeving.

## 4. Resultaten

---

In dit hoofdstuk presenteer ik de resultaten die naar voren zijn gekomen vanuit mijn observaties en interviews. Ik begin dit hoofdstuk met een schets van een dag in de organisatie. Vervolgens geef ik een beeld van de mensen die bij O&S werken en verbind ik dit beeld met de houding tegenover digitalisering. Ik beschrijf digitalisering als verandering, wat de doelen van digitalisering binnen O&S zijn en hoe digitalisering is geïmplementeerd. In de volgende paragraaf licht ik toe hoe digitalisering de rollen van medewerkers heeft verandering en tot slot beschrijf ik hoe digitalisering wordt ervaren en wat reacties op digitalisering zijn.

Observaties uit mijn *fieldnotes* zijn te herkennen aan de oranje stippellijnen rondom de tekst. Met ‘de uitvoering’ verwijs ik naar de medewerkers die zich bezig houden met het werk op straat.

### 4.1 Schets van de dag: routines & gebruiken

Dagen bij O&S worden gevormd door verschillende routines en gebruiken. In deze paragraaf beschrijf ik wat een werkdag bij O&S typeert en hoe medewerkers naar hun werkgever kijken.

#### De dag

Voor de uitvoering begint de dag om 07:00. Sommige mannen beginnen al eerder, en de leidinggevendenden zijn van tevoren al aanwezig. Kantoormensen beginnen pas later, en de uitvoering is niet gewend dat zij 's ochtends vroeg al bekijks trekken:

---

*Ik bel Thomas om een afspraak te maken voor een observatiedag. Hij loopt toevallig naar een van zijn voormannen en zegt dat ik maandag kan komen. “Hoe laat ben je er?” vraagt hij. “Hoe laat begint de dag?” reageer ik. Thomas lacht “om 7 uur” zegt hij. “Nou dan ben ik er om 7 uur” zeg ik. Ik kan aan zijn stem en reactie horen dat hij het leuk vindt dat ik zo vroeg wil komen, op een maandagochtend. “Dan zie ik je maandag Merel”. En we hangen op.*

*Ik vertel aan Tim dat ik maandag om 07:00 met team OC mee mag. “Lekker vroeg” reageert hij. Later vertelt hij me dat hij echt geen ochtendmens is en respect heeft dat ik voor dit onderzoek zo vroeg m'n bed wil uitkomen. Ik vind het vreemd dat hij dit nooit gedaan heeft, want het grootste deel van de organisatie die hij adviseert begint om deze tijd.*

---

In de kantines hangen digitale schermen met mededelingen voor de dag. Dit ziet niet iedereen, omdat niet iedereen aandacht heeft voor schermen. De informatie op de digitale schermen wordt niet door iedereen ontvangen, de schermen kunnen immers niet vragen of de lezer het goed begrepen heeft. Het team OC begint elke dag met een gezamenlijke start, omdat de aandachtspunten van dag tot dag verschillen. De gebieden hebben geen gezamenlijke start: de mannen hebben vaste taken en weten wat

hen te doen staat. De kantoormedewerkers van O&S hebben geen vaste starttijd, zij mogen beginnen wanneer zij willen – zolang het werk maar afkomt.

Pauzemomenten worden op min of meer dezelfde tijden gehouden. Rond 9 uur is er koffiepauze en rond half 1 begint de lunch. Tijdens de pauze wordt er veel gekletst en de sfeer is goed. In het rokersshok worden verhalen uitgewisseld en grapjes gemaakt. Team OC heeft nog geen eigen ruimte om pauze te houden. De ruimte waar zij dat nu moeten doen zit in een ruimte met een ander team, waar de mannen ontevreden over zijn. De ruimte is gescheiden door een halletje. Ook de medewerkers van team OC op kantoor hebben nog geen eigen ruimte, waardoor zij moeten werken op flexplekken. Hoewel ze de plek geclaimd hebben, voelt het nog niet echt als *hun* eigen plek.

### Kleding

Tijdens het werk draagt de uitvoering werkkleding. Op kantoor dragen mensen semi-formele kleding, bijvoorbeeld een spijkerbroek met een polo of overhemd. Iedereen die buiten het op werkerterrein komt, moet werkschoenen en een veiligheidsvest dragen. Voor de werkoutfit zijn schoenen met stalen neuzen belangrijk, mocht er iets op de tenen vallen. Iedereen heeft een jas en een vest met het logo van de gemeente. Het is een typisch design: fluorescerend geel met reflecterende stukken voor goede zichtbaarheid op straat. De mannen zijn zich bewust van het effect dat de kleding en de auto's hebben op de buitenwereld. Het is een reden om ervoor te zorgen dat alles netjes gaat:

*Rob laat fietsers en auto's altijd voor en we kletsen over de snelheidslimiet. "Ja je rijdt toch in een auto van de gemeente hè, dan moet je echt netjes rijden in het verkeer – als ze je iets zien doen hoor je het altijd terug".*

### Verbintenis

Mannen van de uitvoering zitten het liefst met 'de eigen mensen'. Er bestaat een sterk teamgevoel, collega's weten alles over elkaars leven en bespreken dit openlijk:

*Er worden veel grapjes gemaakt en er wordt ook wat geknuffeld. Maar er is ook serieuze praat. Iemand (die afwezig is) heeft een onderzoek in het ziekenhuis; "Hij is te dik, rookt, drinkt, eet veel vlees", zegt één van de mannen. De mannen (Rob en iemand wiens naam ik niet ken) fronsen hun voorhoofden en praten op gedempte toon. De man die het vertelt heeft roodomrande ogen en een flinke buik. Hij zegt dat hij zelf 90 kilo is, ook te zwaar voor zijn lengte. Maar de man over wie het gaat weegt nog meer en is niet veel groter. Er worden zorgelijke blikken uitgewisseld en de toon van het gesprek is gedempt.*

Niet alleen binnen teams is een sterke verbintenis. Veel mannen werken al decennia bij O&S of bij de gemeente. Medewerkers zijn over het algemeen tevreden over de gemeente als werkgever. Hiervoor worden redenen genoemd als de ruimte voor individuele aanpassingen, opleidingsmogelijkheden, doorgroeimogelijkheden en financiering voor het halen van een (groter) rijbewijs. Thomas beaamt dit:

*"Ik heb echt een hele mooie werkgever, als gemeente Zuiderberg zijnde, maar ook binnen Het Stadsbedrijf of binnen Onderhoud en Service hebben van een hele mooie*

*werkgever die als alle ruimte biedt. En ja, in het DNA van de organisatie zit een beetje gemopper en dat zal je wel gemerkt hebben. Maar als je nou goed kijkt, we hebben echt zo'n ontzettend fijne mooie werkplek. Ja, ik wens iedereen dat toe.” (Thomas, opzichter OC)*

Tot slot is er de stad Zuiderberg die de medewerkers verbindt. Mannen zijn trots om voor hún stad te werken, hun stad mooi en schoon te houden. Geboren en getogen Zuiderberger zijn is eerder regel dan uitzondering volgens de respondenten:

*“Bijna 90% is echte Zuiderberger, ja niet iedereen woont meer in Zuiderberg maar de meesten zijn wel echt Zuiderbergers.” (John, Ravo chauffeur).*

*“Doe maar normaal dan doe je al gek genoeg, dat is echt het motto van een echte Zuiderberger” (Sam, prikker/prullenbakkenleger)*

#### **4.2 De mensen in beeld**

Bij O&S werken verschillende ‘soorten’ mensen. Zo zijn er verschillen in leeftijd, tijd in het bedrijf, ‘computer mensen’, ‘praktische mensen’. Ook competenties en niveau worden veel genoemd om medewerkers te beschrijven. Er bestaan spanningen tussen verschillen ‘typen’ mensen, die ik in deze paragraaf omschrijf.

##### **Leeftijd: ‘jonge gasten’ versus ‘oude garde’**

De gemiddelde leeftijd van O&S is 53 jaar, wat wordt gezien als oud. Veel mannen weten precies hoe lang ze nog moeten tot hun pensioen en een groot gedeelte van hen heeft enkel O&S als werkgever gehad. Er is een duidelijk onderscheid tussen de ‘oude garde’ en ‘jonge gasten’. Over ouder of jonger zijn en de tijd in het bedrijf wordt veel gesproken door zowel de uitvoering als hun leidinggevenden.

Bijna alle jonge mensen (40-minners) kunnen zonder problemen met tablets en de digitale applicaties omgaan. Deze mannen hebben vanuit hun thuissituatie, onderwijs en generatie al jarenlang te maken met digitale middelen. De jongere generatie is opgegroeid met digitale middelen en vindt het heel normaal om deze te gebruiken bij hun werk. Oudere medewerkers hebben er meer moeite mee. Zo stelt een respondent:

*“Je ziet bij ons ook hè, wat oudere mensen; die hebben gewoon veel meer moeite om het op te pakken. En ja die jongere gasten zijn ermee opgegroeid, met een tablet in de wieg zeg ik altijd maar, ja.” (Thomas, opzichter OC)*

Dit viel mij ook op in mijn observaties, ik schreef namelijk:

*Het valt me op dat ook in de auto van John geen tablet is. Ik vraag ernaar. “Ja weet je, ik kan daar niet mee omgaan hè en het is ook helemaal niet nodig hè, met dit werk, weet je”. Ik knik en hij praat verder: “Ze houden er ook geen rekening mee met dat niet iedereen zo mee kan komen, en ik doe echt wel m'n best, maar ze gaan er echt vanuit dat dit voor iedereen makkelijk is”. Ik vraag of hij het idee heeft dat ze het als*

*vanzelfsprekend zien dat (ook oudere) om kunnen gaan met tablets/digitale hulpmiddelen. "Ja, vroeger mochten we nog niet eens een calculator gebruiken op school, tegenwoordig hebben ze in groep 3 al een iPad [een tablet-soort van het merk Apple], wat kan ik daar nu nog mee." Het valt me op dat de man gefrustreerd is over het moeten gebruiken van een tablet en merk dat ik me goed in zijn kritiek kan verplaatsen. Mijn opa, die bollenkweker was, moest ook niks hebben van digitale middelen.*

---

Dit geldt voor de uitvoerders, maar ook voor de medewerkers op kantoor. Degenen die al lang in het bedrijf werken vinden het moeilijker te wennen aan nieuwe dingen en nieuwe taken die bij digitalisering horen. Toch zegt leeftijd niet alles, maar is ook tijd in het bedrijf belangrijk, laat de volgende quote zien:

*"Ik weet van een paar jaar geleden hebben ze iemand aangenomen van 60 jaar. Nou ja, die voldeed aan alle eisen. Ja, maar gewoon nog fit en kon goed met alles overweg."*  
(Thomas, opzichter OC)

#### **'Praktische mensen' versus 'computer mensen'**

Als leidinggevende bij O&S is het mogelijk om veel van het werk op de computer te doen. Zo kunnen opzichters controlewerk doen via camera's die bepaalde punten monitoren. Waar de één dit ziet als een fantastische uitvinding, vindt de ander het niets:

*"Want ze zijn geen computermensen, het zijn buiten mensen, ze willen dingen doen."*  
(Geert, wijkopzichter)

*Ik zit met de stratenmakers Dennis en Matt in de auto. Ze kletsen over een collega die niet goed met de tablet kan werken. "Hij heeft ook niet eens een TV thuis hè", zegt Matt tegen Dennis. "Ja" beaamt Dennis, "ik snap er niks van, maar ja, dan wordt het natuurlijk ook moeilijk om hier mee te komen".*

---

Tegenover 'computermens' zijn, staat binnen de organisatie de 'praktische mens' centraal. De praktische mens is een doener, die wil 'gewoon' zijn werk doen: rondjes rijden, schoonmaken, bomen en struiken planten, straten maken. Een computer heeft hier in deze beleving niets mee te maken.

De motivatie om te digitaliseren onder de medewerkers verschilt sterk, zeker onder leidinggevendenden. Waar de ene zichzelf ziet als 'traditioneel' en 'iemand die graag dingen op papier doet'. Zetten anderen alles op alles om zo goed mogelijk mee te komen met de digitalisering – en dat werpt zijn vruchten af:

*"Ja daar merk je al wel wat verschil in, maar een collega voorman van mij, die was eigenlijk, nou ik durf wel te zeggen tot een jaar of 4 geleden, totaal niet digitaal vaardig. En, die heeft ook eigenlijk door te doen. Te vragen aan ons en aan [ondersteuner], gewoon dat ook onder die knie gekregen. Dan zitten ze allemaal, ja, goed als je er onbekend mee bent, dan lijkt het allemaal heel eng en ingewikkeld. Maar als je daar dan toch zelf ook mee aan het stoeien gaat... kom je overal uit." (Ali, voorman)*

## Niveau en competentie

Het niveau bij O&S varieert heel sterk. Veel van de uitvoerende medewerkers bij O&S zijn laag- of ongeschoold. Er zijn analfabeten, mensen die de Nederlandse taal niet goed begrijpen, zwaar dyslectische mensen en 'slimmere mensen'. Het instapniveau bij O&S is laag; iedereen mag er komen werken. Dit trekt verschillende mensen aan. Hierdoor zijn bepaalde taken, die voor sommigen een eenvoudige opgave zijn, toch te moeilijk voor iemand met een andere competentie. De systemen die worden aangeschaft door de gemeente, veronderstellen een bepaalde digitale competentie, waardoor de systemen niet voor iedereen makkelijk te bedienen zijn. Dit benoemt een wijkopzichter ook:

*"Nou, kijk voor, voor heel veel mensen is [...] natuurlijk ja een behoorlijke impact natuurlijk, hè? Er zijn de mensen die ook vroeger niet naar school gegaan zijn, die zijn vanaf de lagere school eigenlijk het werk in gerold. Die gingen met 12, 13 jaar, gingen die al werken." (Freek, wijkopzichter)*

Niet alleen de uitvoering vindt het moeilijk om met digitale systemen overweg te kunnen, ook bij de leidinggevenden zijn mensen die moeite hebben met de systemen waarin zij hun werk moeten voorbereiden en uitvoeren. Dit valt mij op tijdens de observaties:

*Het is 07:10 en voorman Roel probeert zijn laptop aan te sluiten aan de monitor op zijn bureau. "Ik snap dat dus nooit, hoe ik dat laptopscherm op de monitor krijg". Hij klapt zijn laptop dicht, neemt een slok koffie en kijkt me aan. "Je kan je laptop op een kiertje laten, bij mij blijft hij dan altijd aan", zeg ik. Het werkt. Roel logt in en bekijkt de planning voor de dag.*

Het lastige hierbij is, op het moment dat een leidinggevende een systeem niet aan de praat krijgt, niet begrijpt of er geen tijd voor heeft, het mis gaat wanneer de uitvoering ergens uitleg over wil:

*"Als die het heel even niet begrijpt, gaat hij naar zijn leidinggevende en die begrijpt het ook niet, en dan zeggen ze, ja, sorry, het is een kutsysteem." (Teun, manager)*

Zoals eerder genoemd zijn de 'jonge gasten' behendiger met de digitale middelen. Zo vinden sommigen de tablet in de auto overdreven, omdat zij de applicatie van de gemeente om hun meldingen te bekijken net zo makkelijk op hun smartphone kunnen zien.

## 4.3 De verandering: doel en implementatie

In deze paragraaf beschrijf ik de doelen die bij digitalisering horen en hoe digitalisering in de organisatie is geïmplementeerd. Ook beschrijf ik factoren die de implementatie mogelijk bemoeilijken.

### Doelen

Participanten geven verschillende doelen aan als reden voor digitalisering. In de strategische nota staat het volgende doel voor digitalisering:

*"Het zijn van een professionele organisatie: Een organisatie die in staat is om alle werkzaamheden nu en in de toekomst uit te voeren en te realiseren. 1 januari 2023*

*zijn de volgende items doorgevoerd: [...] Innovatie en digitalisering ten behoeve van het optimaliseren van de bedrijfsvoering.” (Strategische nota O&S).*

Het meer digitaal werken beoogt efficiëntie: in werkstromen, communicatie en samenwerken. Online werken kan reistijd beperken voor vergaderingen en overleggen, zorgt ervoor dat meldingen sneller opgepakt worden en moet het makkelijker maken om medewerkers te bereiken. Toch is de intentie van de digitalisering nog niet volledig duidelijk. Wat precies de doelen zijn van de *Signalen* en de tablets en of deze zijn afgewogen tegen wat er was, wordt niet duidelijk. Eén van de doelen vanuit de staf is wel duidelijk: het registreren van wat voor afval op welke plek ligt. Met de gemeentelijke politiek is afgesproken dat er een aanpak komt voor de hotspotlocaties (van bijplaatsingen). Op deze manier kunnen plannings gemaakt worden.

Een ander duidelijk doel, is het verminderen van papier-gebruik. Alle meldingen worden uitgedraaid en mannen krijgen meldingen mee op papier en kruisen af welke taken zij volbracht hebben. Het bedrijfsbureau draait de meldingen uit en verwerkt de taken aan het einde van de dag. Dit kan een hoop papier kosten, zo vertelt Jaap:

*“Binnen één team zijn er vaak wel 200 meldingen per dag. Een melding kan 4 à 5 A4 beslaan; reken maar uit. Hele bomen werden uitgedraaid en dat willen we gewoon niet meer hebben.” (Jaap, voorman OC)*

Los van de hoeveelheid papier is er een groot nadeel van het gebruiken van papier: meldingen kunnen kwijtraken. Op een tablet bestaat dit risico niet, maar toch is het een grote verandering, gezien het loslaten van papier betekent dat er meer op de computer gewerkt moet worden. Als de voormannen meldingen niet meer op papier uitdelen is het daarnaast niet altijd duidelijk of medewerkers begrijpen wat hen te doen staat.

### Implementatie

Het wordt in dit onderzoek niet duidelijk hoe *Signalen* op de tablet precies geïmplementeerd is en wie hier verantwoordelijk voor is. Eén van de managers kaart aan dat de implementatie van de tablets niet projectmatig is verlopen. Hierdoor is het moeilijk om de implementatie te evalueren:

*“Door te blijven benoemen dat je het projectmatig moet aanpakken, dat je dus met betrokkenheid van de uitvoering dingen moet implementeren. En dat betekent dus ook een projectplan maken, een planning maken, een werkgroep samenstellen, het nadenken over de activiteiten die je doet met het invoeren, een cursus geven, een vraagbaakfunctie en dat het ingevoerde follow up krijgt en nazorg.” (Lisa, manager).*

Het is de bedoeling dat nieuwe plannen projectmatig worden uitgerold, maar bij digitalisering is dit niet gebeurd. Hierdoor is de uitvoering niet betrokken geweest bij het opzetten van een plan. Niet alle belangen zijn meegenomen en er is geen tijd genomen om draagvlak te creëren voor verandering. Hierdoor heerst het gevoel dat er geen aandacht is voor verandering:

*“Ik krijg gewoon te weinig aandacht ervoor. Ze droppen het bij je en, nou ja, weet je wel, je krijgt dan een handleiding weet je wel en, ja, je kunt het hier en hier opzoeken van hoe het werkt, succes.” (Geert, wijkopzichter)*

Medewerkers ervaren dit als vervelend, maar een deel is zich niet bewust van hoe deze verandering in gang is gezet. Doordat digitalisering niet structureel is verlopen voelt het alsof de verandering abrupt is:

*“Het lijkt wel van nou, ‘we hebben een mooie kans. We bestellen tablets en die gaan we uitreiken!” (Lisa, manager)*

Per team verschilt de uitrol van digitalisering. In sommige teams krijgen mannen nog meldingen mee op papier, terwijl andere teams al volledig met tablets werken. Door het ontbreken van een formeel projectteam met een werkgroep is er weinig mogelijkheid tot terugkoppeling van resultaten en meningen. Omdat er geen projectplan is, zijn er ook geen documenten om naar terug te verwijzen als er bezwaren zijn. Bij het team OC voelt het logisch dat er met een tablet gewerkt wordt, omdat de taak afhankelijk is van meldingen en er geen vaste routes zijn.

#### Ondersteuning bij implementatie

Om medewerkers te ondersteunen met digitalisering is er een hulplijn voor (digitale) problemen. Op verschillende afdelingen zijn medewerkers die digitaal vaardig zijn bereikbaar voor advies over digitalisering maar niet iedere afdeling beschikt over zulke medewerkers. De hulplijn heeft geen antwoord op alle vragen, wat irritatie oproept. Door de gemeente is bezuinigd op ondersteunend personeel. Het ondersteunend personeel is vervangen door software, waardoor er geen persoonlijke benadering is. Leidinggevendenden hebben meer administratieve taken gekregen, die zij in deze software moeten uitvoeren. Waar mogelijk helpen collega's elkaar, en als dit succesvol is, groeit het enthousiasme om digitale middelen te gebruiken:

*“Die jongen van het bedrijfsbureau die wij hebben, die is zo handig. Die is zo ongelooflijk handig. Die maakt nu allemaal systemen in Excel voor zelfbeheer. [...] In categorieën, in mapjes en en en in dat Teams ben ik nu achter, dat vind ik dus blijikbaar heel leuk!” (Roel, voorman)*

#### Externe factoren

Er zijn verschillende factoren die het werk bij O&S en de implementatie van digitalisering bij O&S kunnen beïnvloeden. Dit zijn de politiek, de burgers en gebrek aan maatwerk. De gemeentelijke politiek stelt eisen aan de organisatie, bijvoorbeeld over hoelang een bijplaatsing op straat mag blijven staan. O&S moet wendbaar zijn en anticiperen op de wensen van de politiek. Sommige besluiten worden hogerop benomen, en er is soms weinig tijd om draagvlak te creëren binnen de organisatie voor deze beslissingen. Daarnaast hebben burgers invloed op het werk. In de afgelopen jaren zijn burgers steeds mondiger geworden, weten de gemeente makkelijk te vinden en maken vaker meldingen als hen iets niet bevalt. Hier zijn medewerkers zich bewust van en dat valt mij op tijdens de observaties:



*Als we ergens grofvuil aan het ophalen zijn ziet Alex er op toe dat we het netjes achterlaten. “We zijn van de gemeente en dragen kleding van de gemeente. Als je het niet goed doet bestaat er altijd de kans dat burgers klagen over hoe het opgeruimd wordt.*

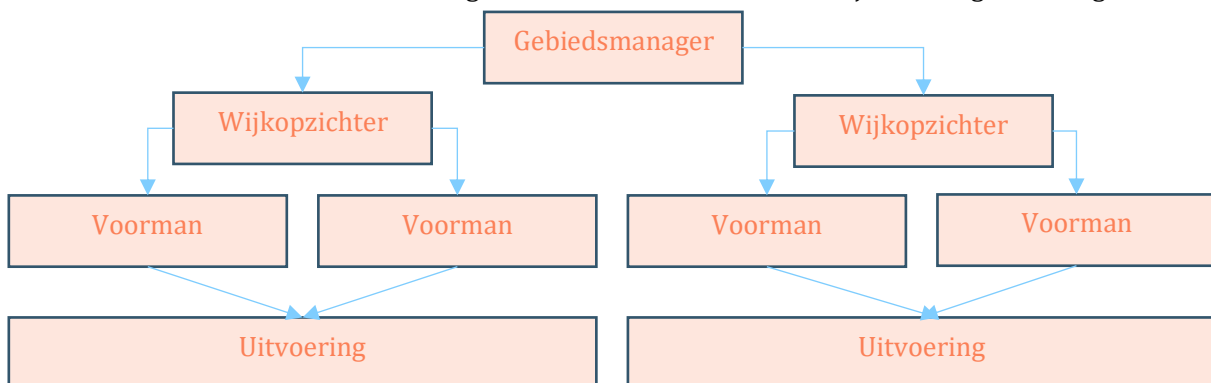
Een lastig punt is dat de gemeente vanwege Europese wetgeving moet werken met aanbestedingen. Deze lopen 4 tot 7 jaar. Als een aanbesteding is verlopen begint er een nieuwe, die vaak uitloopt op de aanschaffing van een nieuw systeem, wat frustrerend is:

*“Die [uitvoeringsmannen] zijn bij wijze van spreken een jaar bezig om te snappen hoe het werkt. Ja dan werken ze net een paar jaar mee en dan vervolgens moeten ze weer een nieuw systeem aanleren. En, ik denk dat iedere medewerker snapt dat dat frustrerend is.” (Teun, manager).*

Het is niet mogelijk om maatwerk te krijgen voor de verschillende organisatieonderdelen van de gemeente Zuiderberg. Soms werkt een systeem net niet prettig, maar is het toch de best mogelijke optie en moet er mee gewerkt worden.

#### 4.4 De rollen: verandering binnen de taak

Alle medewerkers bij O&S hebben een taak om uit te voeren, deze taken en de verdeling van taken zijn veranderd n.a.v. de digitalisering. Dit geldt niet alleen voor de genoemde systemen (*Jewel & Signalen*) maar ook voor andere digitale systemen. In deze paragraaf beschrijf ik de verschillende taken die medewerkers hebben en hoe deze, volgens medewerkers, veranderd zijn door digitalisering.



#### Manager

De managers zijn eindverantwoordelijk voor één van de vijf gebieden van Zuiderberg. Managers zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit van de openbare ruimte. De manager stuurt de opzichters en het bedrijfsbureau aan en indirect de voormannen en de uitvoering. Daarnaast zijn managers lid van het Management Team (MT) en zijn verantwoordelijk voor de strategische koers van de organisatie.

Door digitale verandering zijn de taken van de manager veranderd: binnen digitale systemen moeten veel dingen zelf geregeld worden, zoals HR-zaken en salarisuitbetaling. Een manager is plotseling niet alleen manager openbare ruimte, maar is verantwoordelijk voor taken waarvoor zij niet voor opgeleid

zijn, waardoor fouten op de loer liggen. Deze zaken kosten veel tijd en leiden daarmee af van de kerntaak.

### Wijkopzichter

De wijkopzichter is verantwoordelijk voor een wijk binnen een gebied en stuurt voormannen aan. Hij gaat over het onderhoud van het groen, de bestrating ('grijs') en het 'schoon' (reinigers). Het is aan de opzichters om planningen te maken van wanneer ergens geplant wordt, wanneer er gemaaid wordt, om beleid te maken en te zorgen dat het gebied binnen budget functioneert. De wijkopzichter is het gezicht voor bewoners en moet dus weten wat er in de wijk speelt. Moeilijkere meldingen waarbij burgers of politiek betrokken is worden afgehandeld door de wijkopzichter.

Het is aan de wijkopzichter om een verandering uit te dragen en te verantwoorden naar de medewerkers onder hem. De voormannen zijn een schakel tussen de uitvoering en de wijkopzichters. Sinds er meer digitale systemen zijn kan de opzichter minder vaak de straat op. Hij is meer bezig met personeelszaken: sinds dit digitaal mogelijk is, zijn de meeste P&O medewerkers wegbezuinigd. De opzichter heeft het gevoel minder met zijn vak bezig te zijn, en veel meer met randzaken om het vak heen:

*“En soms lukt dat gewoon niet, dan zit je weer achter je computer te turen en verslagen en adviezen te schrijven en mailtjes te beantwoorden.”* (Freek, wijkopzichter)

Het project 'Datagestuurd Reinigen' heeft de mogelijkheid routes te maken voor de veegmachines. Het is echter wel een uitdaging de mannen met de computergemaakte routes te laten werken. Het is frustrerend dat de mannen van de uitvoering niet altijd hun eigen ogen gebruiken om te beoordelen of het nodig is om een straat te vegen. Soms wordt er een schone straat gedaan, omdat "de computer zei dat het moest".

### Voorman

De voorman werkt in duo-functie met een andere voorman en stuurt de uitvoering direct aan. Per voorman verschilt het of zij integraal werken (groen, grijs, schoon), of op één of twee van de disciplines. Voormannen monitoren de meldingen die binnen zijn gekomen en zorgen dat deze binnen schappelijke tijd worden opgelost, en zo niet spreken zij de uitvoering hierop aan. Als een uitvoerende medewerker niet uit een melding komt, sturen zij deze terug naar de voorman. De voormannen staan dicht bij het veld, en koppelen wat hier gebeurt terug naar de wijkopzichters. Via appgroepen wordt er de hele dag door contact gehouden.

Ook voormannen zitten meer achter hun scherm, en zijn minder in de buitenlucht sinds de digitalisering. Er wordt van hen redelijke digitale competenties verondersteld en het is dan ook belangrijk dat zij hieraan voldoen. Doordat meldingen digitaal aan medewerkers toegewezen kunnen worden, hebben ze minder contact met de uitvoering. Toch wordt digitale verandering gezien als een

voortgang wat, als het werkt, bijdraagt aan het werkproces. Het blijft echter de vraag of digitalisering de menselijke capaciteit van het overdragen van informatie en uitleggen van taken over kan nemen.

## Uitvoering

### Grijs

De medewerkers van 'grijs' zijn bezig met het 'grijze' onderhoud. Dit betekent dat ze stukjes straat en bankjes in parken repareren, bordjes plaatsen etc. Een deel van de taken is op basis van meldingen: als er iets kapot is, kunnen burgers dit melden. De 'grijs' medewerkers kunnen het programma *Signalen* gebruiken op hun smartphone of tablet om meldingen van burgers te zien. Het werk zelf is weinig veranderd, maar de manier van communicatie over meldingen is wel veranderd. Nog niet in alle gebieden gebruiken 'grijs' medewerkers *Signalen* digitaal.

### Groen

De medewerkers van 'groen' hebben verschillende taken: het aanplanten van nieuw groen, snoeien van gemeentegroen en het wieden van onkruid in gemeenteplantsoen. Het massawerk zoals maaien wordt uitbesteed aan een externe partij. Burgers kunnen meldingen maken van bijvoorbeeld uitstekende takken onder een brug of schimmel in een plant. Het grootste gedeelte van het werk, zoals snoeien, schoffelen, zaaien en aanplanten gaat echter volgens planning. Ook de 'groen' medewerkers kunnen het programma *Signalen* gebruiken op hun smartphone of tablet om meldingen van burgers in te zien. Net als voor 'grijs' medewerkers is het werk zelf weinig veranderd. Vooral de communicatie over meldingen is veranderd. Nog niet in alle gebieden gebruiken de medewerkers *Signalen* op de smartphone of tablet, op sommige plekken worden de meldingen nog steeds op papier uitgedraaid.

### Schoon

De medewerkers van 'schoon' houden zich bezig met het schoonhouden van de stad op verschillende manieren: de veegmachines en bladblazen, afval prikken/prullenbakken legen, en de bijplaatsingen bij ondergrondse containers. Door digitalisering is het werk op de veegmachines veranderd: in twee gebieden heeft de pilot 'Datagestuurd Reinigen' plaatsgevonden, waarbij er camera's op de veegwagens geplaatst zijn om de routes van het vegen te monitoren en optimaliseren. Als er een digitaal geplande veegroute beschikbaar is, wordt van medewerkers verwacht dat zij die volgen, maar zij moeten ook hun ogen gebruiken om te beoordelen of het wel nodig is om te vegen.

Voor de medewerkers die afval prikken en de prullenbakken legen is er (nog) weinig veranderd. Zij bepalen hun eigen route en weten waar de prullenbakken staan. Er wordt gesproken over een vragenlijst waarin gevraagd wordt hoe vol prullenbakken zijn en hoe schoon de prullenbak is. Medewerkers staan hier echter niet echt voor open:

*"Mij maak je niks wijs". Zegt Sam als we het hebben over (digitale) verandering. "Ik heb zo'n tablet ook wel gehad, maar dat gaat nergens over joh, ik ga toch gewoon ff kijken?"*

Het team OC houdt zich bezig met het schoonhouden van ondergrondse containers. Dit team bestaat sinds oktober 2022 en is decentraal georganiseerd. Het team lost meldingen van illegaal geplaatst grofvuil op en rijdt langs OC's om te kijken of er bijplaatsingen zijn. De mannen rijden alleen of in duo's rond. Digitaal vaardige medewerkers worden gekoppeld aan medewerkers die juist niet digitaal vaardig zijn, zodat ze kunnen leren: het buddy-systeem.

Binnen het team OC worden er ook oplossingen op maat gemaakt voor personen die minder digitaal vaardig zijn. Een oplossing is bijvoorbeeld een whatsappgroep waar meldingen voor de grote kraanwagens worden doorgegeven. Een medewerker die het moeilijk vindt om *Jewel* en *Signalen* te gebruiken, maar whatsapp wel begrijpt, kan op deze manier toch goed zijn werk uitvoeren. De handelingen van het werk zijn veranderd voor het team OC: onderdeel van de *workflow* is nu het invullen van een vragenlijst bij het opruimen van een bijplaatsing. Omdat het team OC een heel nieuw team is, gaat de digitalisering relatief heel goed.

#### 4.5 Ervaringen van verandering

##### Efficiëntie

Het meer digitaal werken kent veel mogelijkheden. Het gebruik van *Signalen* zorgt wanneer het goed werkt voor snelle en makkelijke communicatie. Medewerkers kunnen appen of bellen als ze iets niet begrijpen, en een voorman kan snel in het systeem zien waar het om gaat. Een groot voordeel is de mogelijkheid binnen het programma *Signalen* om een melding terug te sturen naar de voorman:

*"...of wat dan ook, dan pas kunnen ze doorgeven, maar nu kunnen ze ook gewoon een melding terugzetten op mijn naam of van een van de collega's en dan wordt het toch uitgevoerd, want je krijgt daar gelijk een melding van, dus het gaat veel sneller."*  
(Jaap, voorman OC)

Met de werktelefoons kunnen medewerkers foto's maken en naar de voormannen sturen, vroeger hadden de mannen een camera mee op zak en kon de foto pas op kantoor bekeken worden. Het online contact zorgt ervoor dat problemen sneller worden opgelost en moeilijke meldingen minder lang blijven liggen. De lijntjes tussen verschillende medewerkers zijn korter geworden. Een medewerker die ergens in de buurt is kan makkelijk even omrijden om iets op te lossen, papieren kunnen niet meer kwijtraken en er is meer overzicht:

Voor de leidinggevenden zitten er ook veel mogelijkheden in online vergaderen en het gebruik van Microsoft Teams. Het is mogelijk om alle informatie en werkbestanden op te slaan via teams, zodat collega's hier ook toegang toe hebben: je hoeft niks apart te mailen. Als er iemand uitvalt, staan belangrijke bestanden ook niet op iemands eigen naam. Hoewel sommigen liever *face-to-face* zitten, bespaart online vergaderen veel tijd, de locaties van O&S zijn namelijk verspreid over de hele stad:

*"Zoals Teams, dat zie ik toch wel als een verrijking. Het is bij ons nu echt wel een beetje in opkomst. Dus het geeft, het moet ons wat meer ruimte geven. We kunnen meer*

*overleggen gewoon vanaf kantoor doen hè. Vroeger ging ik echt heel veel op de fiets en dan weer van het hoofdkantoor naar hier of naar een wijkbureau et cetera, Nou dan is dit wel een vooruitgang.” (Geert, wijkopzichter)*

In een volgend stadium hopen opzichters en voormannen dat de data die verzameld wordt met vragenlijsten en camerabeelden ook breder ingezet kan worden, namelijk voor preventie. Wat betekent het dat er in straat X altijd sigarettenpeuken liggen en in straat Y altijd colablikjes, en wat kan hieraan veranderd worden?

Ook aan communicatie met burgers draagt het digitale werken bij. Wel is er extra klantcontact gekomen bij de uitvoering, want een opgeloste melding wordt terug gecommuniceerd aan de burger, wat soms een nadeel is:

*“Nadeel is van omdat er meldingen binnenkomen die soms niet zo heel leuk zijn en ook niet aardig geschreven. Dan is er bij sommige mensen nog wel eens de neiging, van nou, dan gaan wij ook niet aardig terugschrijven. Ja, en dat moet u niet willen, zeg ik ze. De klanten zijn altijd koning en de klanten hebben altijd gelijk. En ja, dan moet je ze toch wel netjes blijven behandelen en dat schortte nog wel eens zo.” (Freek, wijkopzichter).*

Er wordt gewerkt aan een set standaard antwoorden voor burgers, zodat medewerkers alleen hoeven aan te klikken welk bericht het meest passend is. Niet voor alle meldingen bestaat echter een standaard antwoord, wat dit een uitdaging maakt.

### Digitale problemen

Als alles in een systeem makkelijk werkt en overzichtelijk is gemaakt, is digitaliseren makkelijker. Dit is echter meestal niet het geval. Als een systeem niet intuïtief werkt is het moeilijk om iemand die niet graag met digitale middelen werkt te overtuigen dit toch te doen. Er heerst een gevoel binnen O&S dat sommige systemen niet goed genoeg aansluiten op de behoeften van de organisatie. Sommige systemen worden gemeente-breed aangeschaft, maar passen niet op de systemen die O&S al gebruikt. Sommige programma's die aangeschaft worden voor O&S, passen heel goed voor het team OC, maar misschien niet zo goed voor team binnenstad of een nieuwbouwwijk. De dynamieken zijn anders, dus de behoefte qua digitale systemen is ook anders. Het is vooral belangrijk dat systemen aansluiten op de bestaande systemen, maar dit is nu niet altijd het geval.

### Angst

Achter het gebruik van tablets en de applicaties wordt door veel mannen iets gezocht. Een deel van de angst is 'voor het onbekende', maar er is ook angst om gecontroleerd te worden en angst voor digitalisering in zijn algemeenheid:

*“... een van de meest wezenlijke stukjes is dat mensen bang zijn voor data, omdat ze bang zijn dat er een robot is die uiteindelijk hun werk overneemt om het even in het extreme te trekken.” (Roel, voorman)*

Er is echter ook een praktisch bezwaar. Groenmedewerkers zijn soms best ver weg van hun auto als ze aan het schoffelen zijn, en bang dat de tablet gestolen wordt:

*“Die jongens zeggen, ja, die tablet die blijft achter in de auto – met alle respect – we werken hier niet in de meest fraaie wijk wat dat betreft, dus ja blijft dat wel netjes in de auto liggen?” (Ali, voorman)*

De grootste angst onder de uitvoering is voor controle: dat de leidinggevenden de hele dag kunnen zien wat de uitvoering doet. De tablets en applicaties voelen als een controlemiddel. Leidinggevenden kunnen in theorie via GPS live zien waar de uitvoering rijdt, maar mogen dit volgens de privacywetgeving op de werkvloer niet bekijken. Via vragenlijsten die worden ingevuld kunnen leidinggevenden wel zien waar de medewerkers zijn geweest, maar dit doen zij niet. De tablet kan worden ingezet als controlemiddel, maar dit is niet de intentie:

*“Nou, als je goed uitlegt wat we zien en ook zegt dat we bepaalde dingen gewoon niet willen zien. Dus weet je, wij halen ook op kop koffie als we hier binnen zitten. Als mensen roken hier binnen, gaan ze ook een sigaretje roken. Ze mogen niet in de auto roken, dus zet die auto stil ga roken, dat is prima.” (Bram, business analist)*

#### Afweer

Er blijven medewerkers die niet *willen* meewerken aan de digitalisering. De meeste medewerkers die niet willen meewerken aan digitalisering geven aan het niet nuttig te vinden:

*“Mij maak je niks wijs” zegt Sam tegen mij als we het hebben over (digitale) verandering. “Ik heb zo’n tablet wel gehad, maar dat gaat nergens over joh, ik ga toch gewoon ff kijken”. Hij bedoelt dat hij het onzin vindt om op een schermje te kijken om te weten of hij naar een bepaalde prullenbak moet rijden, hij rijdt er liever heen om te checken of de prullenbak al dan niet vol is.*

Het is duidelijk dat veel van de mannen die de tablets niet (willen) gebruiken, ook het nut of de toegevoegde waarde van de applicaties niet inzien, of ook niet in willen zien:

*“Dan verzinnen ze zoiets, maar ze zijn hier helemaal niet geweest. Ja al die digitale dingen – ik snap het wel hoor voor op kantoor en zo maar hier hebben we er echt niks aan.” (John, Ravo bestuurder)*

Deze houding valt op binnen de observaties en wordt erkend door leidinggevenden in de interviews. Sommige medewerkers hebben geen vertrouwen in de digitalisering. Het valt op dat oudere medewerkers die al langer in het bedrijf werken zich veel meer verzetten tegen digitale verandering.

Niet alleen medewerkers binnen de uitvoering plaatsen hun vraagtekens bij het gebruik van digitale middelen. Ook leidinggevenden hebben zoals eerder beschreven moeite met het werken in verschillende computersystemen, mede door het verdwijnen van de P&O afdeling. De meningen zijn uiteenlopend. Leidinggevenden zijn het eens dat het belangrijk is dat degenen die aansturen de indruk moeten wekken achter de verandering staan, ook als zij er zelf niet achter staan:

*“Ik vind elke verandering, zeg niet dat het altijd even goed is, maar ik zal er wel uitdragen, want het is natuurlijk het beleid vanuit de directie. Ja goed, en dan ben je toch opzichter leidinggevende? Ja, ook al ben ik er niet mee eens, je zal toch moeten uitvoeren en dan ga ik het ook gewoon positief, dat uitdragen ook al ben ik het niet helemaal mee eens.” (Freek, wijkopzichter)*

Beleidsmakers vermoeden ook dat niet alle leidinggevendenden vertrouwen in digitalisering. Ook voor leidinggevendenden kan digitalisering bovendien voelen als een controlemiddel: als blijkt dat de uitvoering te weinig werk verricht, wordt dit hen aangerekend.

### Meekrijgen

Het is belangrijk dat medewerkers geënthousiasmeerd worden voor het gebruik van de tablets en digitale middelen. Daarvoor moet digitalisering niet te moeilijk zijn en prettig zijn in gebruik. Het aandragen in kleine stappen draagt hieraan bij. Medewerkers hebben tijd en aandacht nodig om de toegevoegde waarde van digitalisering in te zien, en daar is ook overtuigingskracht voor nodig:

*“Ja, dat klopt maar de andere kant van datzelfde verhaal is dat ‘jij krijgt een keer per jaar een jaaropgave, raakte jij je jaaropgave kwijt? Kon je die opnieuw aanvragen en dat duurde dan ongeveer 3 weken en dan krijg jij een nieuwe jaaropgave in je bus, als je nu naar je het systeem in gaat, dan heb je dan kun je hem zo vaak uitprinten als je wil en ben je hem kwijt, print je hem nog een keer opnieuw uit, dus je hebt altijd je informatie binnen handbereik en sterker nog kun je tegenwoordig op je telefoon - oh, dan krijgen we dus een dialoog: oh oh kan dat ook op je telefoon, oh oké, maar dat vind ik op zich ook wel weer handig.” (Teun, manager)*

Er wordt door de uitvoering vaak eerst gekeken naar negatieve consequenties van digitalisering. Het helpt als ‘systemen’ goed werken en prettig zijn in gebruik. In het team OC wordt er zoals eerder benoemd eerst gekeken naar welke mannen digitaal vaardig zijn en welke meer aandacht nodig hebben om mee te kunnen werken.

*“Daarin kregen wij ook een beeld van wie wel ermee kon werken en wie een beetje een digibeet is en die jongens zijn we meer gaan eigenlijk meer gaan coachen ook om met de tablets te werken. [...] Maar wat we ook hebben gedaan is een buddy meegeven van de jongens die heel goed met de tablet waren, zodat ze het al doende konden leren.” (Jaap, voorman OC)*

Een buddy die wel al heel goed met computers om kan gaan helpt om een breder draagvlak te creëren voor een digitale verandering. Maar in de organisatie zijn ook medewerkers van wie bekend is dat ze waarschijnlijk nooit overstag gaan, en voor hen geldt “choose your battles”: als mensen ècht niet willen, organiseer je er omheen.

## 5. Analyse

---

In dit hoofdstuk verbind ik de resultaten van mijn observaties en interviews met de literatuur uit het theoretisch kader. Hoe kunnen de bevindingen geïnterpreteerd worden en wat betekenen deze in de context van de literatuur? In de analyse volg ik de opbouw van mijn deelvragen en beantwoord ik deze. Ik begin met de ervaring die medewerkers van O&S hebben rondom digitalisering en beschrijf het doel van digitalisering bij O&S. In de tweede paragraaf beschrijf ik de organisatiecultuur van O&S aan de hand van de perspectieven van Martin (2004). In paragraaf drie analyseer ik de verdelingen binnen O&S met de identificatietheorie van Parker (1997). Vervolgens analyseer ik hoe digitalisering de organisatie-identiteit beïnvloed en ik sluit af met een analyse van weerstand binnen de organisatie.

### 5.1 Digitalisering als verandering

In deze paragraaf geef ik antwoord op de deelvraag: “*Welke verandering beoogt het management en in hoeverre draagt digitalisering hier aan bij?*” Er zijn verschillende vormen van digitalisering als verandering binnen organisaties. Bij O&S is de voornaamste verandering de vorm van communicatie (Lember et al., 2019). Voor de uitvoering is dit de meest directe vorm van digitalisering: met de programma’s *Signalen* en *Jewel* worden er nieuwe manieren van communicatie en informatie-uitwisseling geïmplementeerd. De communicatie tussen medewerkers is hier makkelijker door geworden: ook als mannen onderweg zijn kunnen de voormannen hen bereiken. Met smartphones kunnen foto’s gemaakt en gestuurd worden en meldingen kunnen teruggestuurd worden naar de voormannen. Voor degenen die het moeilijk vinden met digitale middelen om te gaan is sommige communicatie moeilijker geworden. Voor het management verandert de communicatie deels op dezelfde manier als voor de uitvoering, maar er zijn ook meer mogelijkheden voor vergaderen en informatie delen, zoals via Microsoft Teams.

Verder worden er op de achtergrond nieuwe vormen van *processing* geïmplementeerd: vormen van dataverzameling en -analyse, die kunnen zorgen voor andere besluitvorming, zoals het plannen van veegroutes (Lember et al., 2019). *Processing* neemt taken van voormannen en wijkopzichters over, bijvoorbeeld om planningen te maken voor veegroutes. De routes die hiermee gemaakt worden, behoeven ook de menselijke interpretatie. Voor voormannen is het lastig om dit duidelijk te maken aan de uitvoering, want als zij eenmaal doen wat de computer zegt, hebben ze de neiging niet meer zelf na te denken.

Tot slot hebben wijkopzichters en managers te maken met vormen van *actuation*: het vervangen van mens-tot-mens interactie met mens-tot-machine interactie (Lember et al., 2019). Waar zij eerder een P&O afdeling hadden voor personeelszaken, is deze vervangen door een computerprogramma met een hulplijn die gebeld kan worden indien zij er zelf niet uit komen. Deze is er niet voor elke afdeling, weet



niet alle vragen te beantwoorden en is niet altijd bereikbaar. Managers ervaren frustratie bij het werken in de digitale systemen en hebben het gevoel bezig te zijn met taken waarvoor zij niet zijn opgeleid.

Het wordt niet helemaal duidelijk hoe digitalisering bijdraagt aan het primaire proces van O&S. Het doel van digitalisering staat als volgt beschreven in de strategische nota van O&S: *Innovatie en digitalisering ten behoeve van het optimaliseren van de bedrijfsvoering*. Medewerkers (ook management) weten vaak alleen niet precies wat dit betekent en hoe digitalisering bijdraagt aan het optimaliseren van de bedrijfsvoering. Er is groot optimisme bij publieke organisaties om te digitaliseren, maar digitale verandering draagt niet altijd bij aan het primaire proces van de organisatie (Trischler & Westman Trischler, 2022).

Wat wel een duidelijk doel is van digitalisering is het verminderen van papiergebruik doormiddel van het programma *Signalen*. Zowel het management als de uitvoering begrijpen dit motief. Voormannen vinden het prettig dat papieren niet meer kwijt kunnen raken en zien het als voordeel dat zij ook op afstand kunnen zien waar een uitvoerder tegen aanloopt. Tegelijkertijd vindt een deel van zowel de uitvoering als de leidinggevenden het moeilijk om de digitale programma's te gebruiken, en verwerken sommigen nog steeds meldingen op papier. Met digitalisering wordt daarnaast efficiëntie beoogt door: het verminderen van reistijd, verkorten van communicatielijnen en het sneller kunnen oplossen van meldingen. Hoewel een deel van de doelen als vanzelfsprekend worden ervaren, is het een punt van irritatie dat er geen eenduidig doel is. Doordat er doelen ontbreken is het moeilijk voor medewerkers om te evalueren of digitalisering een bijdrage levert aan hun dagelijks werk.

Omdat het doel van de digitalisering niet eenduidig is, is het moeilijk te zeggen in hoeverre digitalisering bijdraagt aan het primaire proces, terwijl dit wel belangrijk is voor het succes van digitalisering (Trischler & Westman Trischler, 2022). Efficiëntie rondom bijvoorbeeld reistijd, dankzij het vergaderen via Teams, ervaren medewerkers als voordeel, maar het is wel van belang dat de programma's goed werken. Niet alle digitale middelen worden bij O&S als prettig en gebruiksvriendelijk ervaren. Ook bij de implementatie van het programma *Signalen* is niet in kaart gebracht of dit er daadwerkelijk voor zorgt dat het primaire proces van de organisatie (schone, hele, veilige stad) beter verloopt: er is geen data over het aantal afgeronde meldingen per dag vóór en na digitalisering. Er bestaat een gevoel dat de digitale systemen niet goed aansluiten op de bedrijfsvoering van de organisatie. De digitale systemen worden door sommigen als negatief ervaren, mogelijk doordat deze niet goed genoeg aansluiten op de taken van de organisatie (Trischler & Westman Trischler, 2022). Het is belangrijk dat digitale systemen goed werken om frustratie te voorkomen. Dit vraagt soms om digitaal maatwerk, waar niet altijd tijd en geld voor is (Trischler & Westman Trischler, 2022).

## 5.2 Drie visies op organisatiecultuur

In deze paragraaf geef ik antwoord op de deelvraag “Hoe kan de organisatiecultuur van O&S beschreven en geïnterpreteerd worden?” Martin (2004) beschrijft dat er vaak één perspectief op organisatiecultuur duidelijk aan de oppervlakte van de organisatie ligt. Bij O&S is dit het differentiatieperspectief: medewerkers van O&S beschrijven de verschillen tussen gebieden, verschillen tussen de uitvoering en management en verschillen tussen teams. Dit komt overeen met dat Martin (2004) stelt dat een organisatie vanuit het differentiatieperspectief bestaat uit verschillende subculturen, waartussen spanningen kunnen bestaan. Bij O&S zijn verschillende subculturen te herkennen, die al in de voorgesprekken naar voren zijn gekomen: De mensen op ‘kantoor’, de uitvoerders, verschillende gebieden en verschillende teams, deze groepen medewerkers vormen subculturen. Ook de routines en gebruiken bij O&S laten dit zien: de begintijden van medewerkers, het zitten met ‘de eigen mensen’ en de kleding die medewerkers dragen. De gebruiken die bij O&S binnen die subculturen bestaan, zoals het contact binnen teams tijdens de pauzes en het werk, veranderen mogelijk door digitalisering. Medewerkers zijn meer op zichzelf en hun meldingen aangewezen, waardoor het minder hard nodig is onderling contact te hebben. Het differentiatieperspectief biedt echter onvoldoende aangrijpingspunten om de ervaring van digitalisering te analyseren. Binnen de grenzen van de subculturen bestaat namelijk geen consensus over digitalisering. Dit betekent dat er binnen de subculturen – tegenstrijdig met het perspectief – wél verschillende ervaringen van verandering zijn.

Om de ervaring van verandering te kunnen analyseren kan beter gebruik gemaakt worden van het fragmentatieperspectief, dat zichtbaar wordt als dieper naar de organisatie wordt gekeken. Binnen het fragmentatieperspectief wordt ambiguïteit gebruikt om verschillende paradoxen, ironieën en tegenstellingen betekenis te geven (Martin, 2004). Tegenstrijdigheid is geen vraag maar een gegeven (Martin, 2004). Bij O&S wordt deze tegenstrijdigheid rondom digitalisering duidelijk. Er zijn verschillende lagen en zaken binnen O&S die door elkaar lopen als het over digitalisering gaat. Zo zijn er medewerkers in de uitvoering die het programma *Signalen* openen op hun mobiele smartphone en niet op of om kijken naar de overstap van papier naar mobiel, terwijl er in eenzelfde team medewerkers zijn die bij het inloggen op de app al hulp nodig hebben. Deze verschillen zijn ook zichtbaar bij leidinggevenden, waarvan sommigen alleen achter digitalisering staan omdat van hen verwacht wordt, en waar anderen ‘zo veel mogelijk digitaal willen doen’.

Ook de manier waarop digitalisering wordt geïmplementeerd is ambigu: er is geen duidelijk doel, plan of idee, en toch worden er tablets uitgedeeld aan medewerkers. De meningen en ervaringen zijn bovendien niet langdurig gelijk, maar in constante verandering. Er zijn mogelijkheden om de ervaring van een medewerker te veranderen met de juiste hulp en ondersteuning, maar de behoefte is voor iedere medewerker verschillend.

Tot slot worden er toch ook onderdelen van de organisatiecultuur duidelijk met het integratieperspectief. Over enkele zaken in de organisatie bestaat consensus, deze zaken zijn consistent en duidelijk (Martin, 2004). Organisatie-breed hebben medewerkers liefde voor Zuiderberg, medewerkers werken graag voor 'hun stad', en zijn blij met de gemeente van 'hun stad' als werkgever. Binnen het integratieperspectief kan digitalisering niet geïnterpreteerd worden.

### 5.3 Identificaties

Parker (1997) beschrijft drie *wij-zij*verdelingen die, volgens hem, in iedere organisatie voorkomen. Het is mogelijk dat een persoon meerdere identificaties heeft binnen een organisatie. Middels deze verdelingen kan de cultuur van een organisatie opgedeeld worden in losse culturen, waarbij de identificatie van een organisatielid van belang is voor het vormen van deze cultuur. In deze en de volgende paragraaf geef ik antwoord op de vraag "*Waarmee identificeren medewerkers van O&S zich, en hoe verandert digitalisering deze identificatie?*"

De *wij-zij*verdeling van Parker (1997) vindt plaats op basis van ruimte, generatie en functie. De verdeling bij O&S op basis van ruimte is als volgt: de vijf gebieden en het stadskantoor met ieder een eigen manager, wijkopzichters en uitvoering. Medewerkers identificeren zich met hun eigen team, en houden zich het liefst gescheiden van andere teams. Zo stoort het team OC zich aan het feit dat zij geen 'eigen plek' hebben om te werken (op kantoor) en om te lunchen (in de kantine). Het teamgevoel is sterk en de teams worden gemaakt op basis van gebied of ruimte. In dit onderzoek heb ik me echter niet verder gefocust op de verdeling en de (cultuur)verschillen tussen de gebieden, omdat dit bij digitalisering geen prominente rol speelt.

De *wij-zij*verdeling op basis van generatie en historie bestaat ook bij O&S. Vooral leeftijd speelt een grote rol met de ervaring van digitalisering. De gemiddelde leeftijd bij O&S is hoog, en de jonge mensen (40min) hebben nauwelijks problemen met digitale middelen. Er ontstaat een verdeling van *wij*, de jonge gasten, die geen moeite hebben om *Signalen* te gebruiken en *zij*, de ouwe garde, die er niet mee om kunnen gaan. Dit wordt versterkt doordat de oudere mannen vaak al langer bij O&S werken en soms geen enkele andere werkgever hebben gehad. De mensen die al langer bij O&S werken voelen meer nostalgie naar de periode waarin digitale middelen niet nodig waren om te slagen binnen de organisatie en zien het nut van digitaliseren niet in. Er ontstaat vanuit het perspectief van de ouderen een *wij-zij*verdeling met een andere nadruk: *wij*, die niet meer mee kunnen komen en niet genoeg aandacht krijgen voor deze verandering, en *zij*, die goed kunnen omgaan met digitale middelen en ons dit opleggen.

Ook beroepsmatig of professioneel kan er bij O&S een *wij-zij*verdeling gemaakt worden (Parker, 1997). Bij de verdeling op basis van functie is ook het beeld dat de buitenwereld heeft van een beroep of functie van invloed op de identificatie van een medewerker (Parker, 1997). De functie-verdeling maakt

veel verschillende verdelingen bij O&S zichtbaar: 'wij de uitvoering en zij de managers', 'wij van het groen onderhoud en zij de reinigers', 'wij de managers en zij de beleidsmakers', 'wij die gewoon ons doen-werk doen en zij die de hele dag achter de computer zitten'. De beroepsmatige *wij-zij*verdeling uit zich ook in de uitspraak 'computer mens' of 'praktisch mens', waarbij de kantoormedewerker (*zij*) door de uitvoering wordt gezien als computermens, en de uitvoerder (*wij*) als praktisch mens. Digitalisering is iets dat niet past in het *wij* van de uitvoering.

Toch is het model van Parker (1997) niet alomvattend om de identificaties binnen de organisatie te analyseren, om de volgende redenen: ten eerste is er is ook consensus binnen de organisatie. Organisatie-breed voelen medewerkers een sterke band met de stad Zuiderberg: om bij O&S te werken moet je het wel belangrijk vinden om een schone, mooie stad te realiseren. Bijna alle medewerkers zijn trotste Zuiderbergers, en de stad is onderdeel van de organisatie-identificatie. Deze identificatie is collectief, en daarmee ook onderdeel van de organisatie-identiteit (He & Brown, 2013). Ten tweede worden er identificatiecategorïeën gemaakt die niet binnen één van de drie verdelingen van Parker getypeerd kunnen worden. Voornamelijk het 'niveau', dat medewerkers wordt toegekend komt naar voren: ook binnen de uitvoerende teams wordt er een verdeling gemaakt van het niveau dat medewerkers hebben, sommigen zijn laaggeletterd en kunnen om deze reden niet goed meekomen met digitale middelen. De ene medewerker vindt het makkelijker om mee te komen met een innovatie dan de ander, en het niveau of de competentie van de persoon kan hiervoor een identificatie zijn. Medewerkers die *denken* iets niet te kunnen leren niet omgaan met digitalisering.

#### 5.4 Veranderende organisatie-identiteit

Anthony & Tripsas (2016) beschrijven hoe de organisatie-identiteit van een organisatie een verandering kan promoten of tegenhouden. Wanneer een verandering identiteitsuitdagend is, past deze niet binnen de organisatie-identiteit en ontstaat er conflict (Anthony & Tripsas, 2016). Door het gebrek aan afstemming is het mogelijk dat de organisatie slecht gaat functioneren. Digitalisering bij O&S is een identiteitsbedreigende innovatie voor een *deel* van de organisatieleden: de ouderen, degenen die al lange tijd bij O&S werken en degenen met een minder ontwikkelde digitale competentie. Organisatieleden die al lang in de organisatie werken en wat ouder zijn hebben de overtuiging dat de organisatie altijd prima functioneerde *zonder* digitale middelen: "Het ging toch altijd goed?" Daarnaast is het voor veel medewerkers niet duidelijk wat de toegevoegde waarde is van digitalisering aan het werk dat de uitvoering doet: bij snoeien, straten maken, schoffelen of prullenbakken legen is voor het primaire proces geen digitaal middel nodig, gezien het 'doen-werk' is. Een deel van de uitvoering voelt zich verbonden met de organisatie die niet-digitaal goed functioneerde. Dit geldt ook voor de medewerkers die het moeilijk vinden om nieuwe dingen te leren. Laag- of niet- geschoolde medewerkers zijn bij O&S begonnen met werken omdat dit werk is dat zij kunnen uitvoeren; digitalisering zet hier spanning op.

Voor de jongere medewerkers is digitalisering niet identiteitsuitdagend, maar identiteitsverruimend. Hoewel digitalisering misschien in de eerste plaats niet past binnen de organisatie-identiteit van O&S, bedreigt deze de persoonlijke identificatie van jonge medewerkers niet. Jongere medewerkers zijn opgegroeid met digitale middelen en hebben geen moeite met het gebruik van een smartphone of tablet, waarop *Signalen* en *Jewel* werken. Zij gebruiken hun smartphone hoe dan ook dagelijks. Een organisatie-identiteitsverruimende innovatie maakt het mogelijk om te blijven innoveren en is een goede basis voor verandering (Anthony & Tripsas, 2016).

### 5.5 Weerstand

In deze paragraaf geef ik antwoord op de vraag “*In hoeverre is er sprake van weerstand en hoe wordt hier mee omgegaan?*”

Wanneer een innovatie identiteitsuitdagend is, kan dit weerstand oproepen (Anthony & Tripsas, 2016). Maar ondanks dat weerstand vaak een reactie op verandering is, hoeft de verandering niet per definitie de oorzaak van de weerstand te zijn (Yilmaz & Kilicoglu, 2013). Dent & Goldberg (1999) beschrijven weerstand als reactie op onzekerheid. Bij O&S is de verandering (het implementeren van *Signalen* op de werkvloer) niet duidelijk van tevoren aangekondigd. Medewerkers hebben het gevoel dat digitalisering heel abrupt is gekomen, zonder voorbereidingstraject of projectteam. Andere mogelijke oorzaken voor het ontstaan van weerstand kunnen het negeren van behoeften en verwachtingen van medewerkers en onvoldoende duidelijkheid over de aard van de verandering zijn (Yilmaz & Kilicoglu, 2013). Ook deze aspecten zijn zichtbaar bij O&S. De implementatie van de *Signalen* is niet projectmatig verlopen, de uitvoering, voormannen en wijkopzichters zijn niet betrokken geweest bij het opzetten van een plan. Hierdoor zijn mogelijke behoeften of verwachtingen van de uitvoering niet meegenomen in de opzet van een implementatieplan. Er is onvoldoende duidelijkheid over de aard van de verandering en wat dit betekent voor de medewerkers en de onderlinge communicatie.

Ook angst voor ‘het onbekende’ is een oorzaak van weerstand tegen verandering (Dent & Goldberg, 1999). Bij O&S zijn verschillende vormen van angst voor digitalisering zichtbaar. Zo is een deel van de uitvoering bang om door hun leidinggevenden gecontroleerd te worden via de digitale systemen. Leidinggevenden mogen niet op deze manier controleren, en hebben bovendien de intentie niet dit te doen. Het doel van digitalisering is niet het inperken van de vrijheid van medewerkers, maar het lukt nog niet om deze angst succesvol weg te nemen.

In het team OC is een buddy systeem geïmplementeerd om medewerkers kennis te laten maken met digitalisering. Op deze manier kunnen medewerkers geleidelijk kennis maken met de tablets en bijbehorende applicaties zonder dat er van hen verwacht wordt dat zij de dit in één keer begrijpen. Op deze manier wordt een bepaalde onzekerheid weggenomen, wat mogelijk de weerstand tegen

verandering verminderd (Dent & Goldberg, 1999). Ook bij andere teams, waar nog geen buddy-systeem is, valt op dat aandacht voor de verandering zijn vruchten afwerpt. Als leidinggevenden de tijd nemen om een medewerker iets aandachtig uit te leggen volgt de reactie *“Oh, dat vind ik eigenlijk toch wel handig”*. De aandacht die gegeven wordt aan de verandering neemt onzekerheid weg bij medewerkers, geeft duidelijkheid, en erkent de behoeften die medewerkers hebben (Yilmaz & Kilicoglu, 2013). Deze aandacht verminderd de weerstand tegen verandering, maar leidinggevenden hebben te weinig tijd voor aandacht. Ze zijn druk, soms met taken die in hun beleving niet bijdragen aan het primaire proces, zoals P&O zaken.

## 6. Conclusie en discussie

---

### 6.1 Conclusie

In dit onderzoek is gezocht naar een antwoord op de volgende hoofdvraag: **Welke ervaringen hebben medewerkers van Onderhoud & Service rondom digitalisering als verandering en hoe verhouden deze zich tot de ervaren organisatiecultuur?** De deelvragen hebben in het vorige hoofdstuk geholpen antwoord te geven op deze vraag.

Er bestaan verschillende ervaringen rondom digitalisering bij medewerkers van O&S die op verschillende manier geïnterpreteerd kunnen worden. Digitalisering binnen de organisatiecultuur van O&S kan het best begrepen worden binnen het fragmentatieperspectief van Martin (2004). Dit perspectief toont de tegenstrijdigheden en ambiguïteit van de verschillende ervaringen die medewerkers van O&S hebben met digitalisering: waar de ene medewerkers digitalisering nauwelijks als verandering ervaart, vergt het voor een ander veel aanpassingsvermogen. Digitalisering is ambigu en er bestaat geen team- of organisatiebrede consensus over. Er is geen duidelijk doel of plan en niet alle medewerkers hebben dezelfde informatie of intenties. Ondanks dat voor veel medewerkers is het doel van (en dus de reden voor) digitalisering niet duidelijk is, moeten zij er toch gebruik van maken.

De ervaring die medewerkers hebben met digitalisering hangt daarnaast sterk af van leeftijd en de tijd van het dienstverband. Deze verdeling kan gemaakt worden met de identificatiecategorie 'historie/generatie' van Parker (1997). Daarnaast valt 'niveau' of digitale competentie op als identificatiecategorie, ondanks dat deze niet beschreven is door Parker (1997). Het niveau dat een medewerker aan zichzelf of een ander toeschrijft blijkt een belangrijk onderdeel van hoe medewerkers digitalisering ervaren. Digitalisering zorgt ook voor spanning rondom de organisatie-identiteit: de organisatie van O&S is gericht op 'doen' werk, en niet op 'computerwerk'. Digitalisering is voor sommige medewerkers bij O&S een identiteitsuitdagende innovatie (Anthony & Tripsas, 2016). Vooral voor medewerkers die al lange tijd in de organisatie werken, ouder zijn en/of moeite hebben met digitale middelen is het moeilijk zich aan te passen aan digitale verandering. Een identiteitsuitdagende innovatie kan verandering tegenhouden en weerstand veroorzaken. Weerstand kan echter ook andere oorzaken hebben, zoals onzekerheid of het negeren van de behoeften en verwachtingen van medewerkers (Dent & Goldberg, 1999; Yilmaz & Kilicoglu, 2013). Omdat digitalisering bij O&S niet projectmatig is aangepakt zijn er veel onzekerheden voor medewerkers. Naast dat digitalisering niet projectmatig is aangepakt is er weinig tijd en aandacht voor digitalisering, waardoor er ook weinig tijd is om onzekerheden weg te nemen en medewerkers te begeleiden in de verandering.

## 6.2 Aanbevelingen/praktische implicaties

Op basis van mijn onderzoek heb ik de volgende aanbevelingen geformuleerd voor O&S. Andere publieke organisaties met een uitvoerende taak kunnen uit deze aanbevelingen ook lessen trekken voor succesvolle implementatie van digitalisering.

- (1) Kijk naar digitalisering als verandering en pak het projectmatig aan. Voor sommige organisatieleden is digitalisering een grotere verandering dan voor anderen. Neem onzekerheden weg door duidelijk te communiceren over de aard van de verandering, werkgroepen op te zetten voor input van de uitvoering en geef duidelijkheid over hoe de verandering het werk zal beïnvloeden. Daarnaast is het van belang dat medewerkers (ook van de uitvoering) bij het project worden betrokken. Bouw tussentijdse reflecties in met de gebruikers van digitale systemen, zodat er indien nodig aanpassingen gedaan kunnen worden. Door (kritieken van) de uitvoering serieus te nemen kan ervoor gezorgd worden dat digitalisering het werk van de uitvoering daadwerkelijk ondersteunt. Daarnaast is het belangrijk om duidelijke doelen te formuleren, waarnaar terugverwezen kan worden. Door digitalisering projectmatig aan te pakken is er meer mogelijkheid om verschillende belangen en behoeftes van medewerkers mee te nemen en een lange termijnvisie te creëren. Er heerst groot optimisme over digitalisering bij publieke organisaties, maar om daadwerkelijk iets toe te voegen aan de bedrijfsvoering moet deze goed geïmplementeerd worden (Trischler & Westman Trischler, 2022). Dit onderzoek draagt bij aan suggesties voor goede implementatie van digitalisering.
- (2) Team OC is een *'best practice'* binnen O&S wat digitalisering betreft: voor alle medewerkers uit het team is een oplossing om digitalisering te laten werken. Zij kunnen overweg met de applicaties óf er is een op maat gemaakte oplossing voor hen, zoals een whatsappgroep waarin bijzondere meldingen worden doorgegeven. Het aanwijzen van een buddy, die goed overweg kan met digitale middelen is een onderdeel hiervan. Er is aandacht voor het leren omgaan met digitale middelen en de buddy kan vragen snel beantwoorden of ondersteunen bij problemen. Het buddy-systeem kan bij alle teams van O&S gebruikt worden, en zou ook onder leidinggevendenden geïntroduceerd kunnen worden. De aandacht die medewerkers krijgen helpt hen digitalisering beter te begrijpen, neemt onzekerheid weg en helpt weerstand te verminderen (Dent & Goldberg, 1999).
- (3) Houdt rekening met de organisatie-identiteit van medewerkers. Voor sommigen ligt digitalisering verder weg van 'waar zij zich mee identificeren' dan voor anderen. Deze personen hebben andere behoeften en dit vraagt om een persoonlijke aanpak. Voor sommigen geldt: "*pick your battles*": als iemand nog enkele jaren moet tot het pensioen is het mogelijk de energie niet waard hen mee te krijgen met digitalisering.



### 6.3 Theoretische implicaties

In dit onderzoek heb ik digitalisering als verandering geanalyseerd binnen bestaande theorieën over organisatiecultuur en -identiteit. Dit onderzoek laat zien dat de klassieke raamwerken van Martin (2004) en Parker (1997) enerzijds behulpzaam zijn om moderne verschijnselen zoals digitalisering en de impact op organisaties te analyseren, en anderzijds hun beperkingen kennen. Mijn resultaten laten zien dat de indeling van Parker (1997) in drie identificatiecategorieën tekortschiet om de ervaringen rondom digitalisering in O&S te duiden. Met name de categorie generatie/historie kan bijdragen aan het interpreteren van digitalisering als verandering bij O&S. Om digitalisering te analyseren binnen O&S is ook de identificatiecategorie 'niveau' nodig. Het fragmentatieperspectief van Martin (2004), dat uitgaat van ambigüiteit en rekening houdt met de subjectieve ervaring van een organisatielid heeft in combinatie met de theorie van Parker (1997) de capaciteit om betekenis te geven aan digitalisering bij O&S.

Het onderzoek laat de dynamiek zien tussen organisatieverandering en organisatie-identiteit. De resultaten laten zien dat een verandering voor de organisatie geen collectieve identiteitsbedreigende innovatie hoeft te zijn, zoals Anthony & Tripsas (2016) beschrijven. Waar digitalisering voor sommige organisatieleden een identiteitsbedreigende innovatie is, is het voor anderen een identiteitsverruimende of zelfs identiteitsversterkende innovatie. Dit betekent dat een innovatie binnen een organisatie niet altijd binnen één van de drie typeringen hoeft te vallen, maar voor ieder organisatielid individueel anders kan liggen.

### 6.4 Methodologische invloed en beperkingen

Tijdens dit onderzoek heb ik de tijd genomen voor zelfreflectie door middel van een onderzoeksdagboek, wat van belang is wanneer een onderzoek wordt uitgevoerd door een enkele onderzoeker. Met studiegenoten heb ik veel gesprekken gevoerd over hoe ik tegen onderwerpen aan kijk en er is aandacht besteed aan het onderzoeken met een 'open blik'. Toch blijf ik als onderzoeker onderdeel van het onderzoek, en zijn de interpretaties die gegeven worden aan gebeurtenissen subjectief aan mijn levenservaring en referentiekader. Daarnaast was er beperkt de tijd voor dit onderzoek. Het liefst had ik nog veel meer uren gestoken in participerende observatie, alle mensen uit de organisatie gesproken en had ik me nog meer willen onderdompelen in de organisatiepraktijk van O&S. Dit was echter niet mogelijk. Binnen het onderzoek is het wegens de tijd daarnaast niet gelukt om gezien te worden als *insider* binnen de organisatie. Als *insider* binnen een organisatie vertellen participanten meer en is het makkelijk voor participanten zich open op te stellen tegenover de onderzoeker, omdat deze de organisatie beter begrijpt (Gair, 2012). Desondanks heeft het ook voordelen dat ik me geen *insider* voel binnen de organisatie, omdat dit helpt om objectiever naar de data en de organisatie te kijken (Gair, 2012). Vanuit mijn reflecties heb ik gemerkt dat ik me aan het begin van het onderzoek meer kon identificeren met de kantoormedewerkers, die me meenamen in

hun verhalen en percepties van de uitvoering. Na de observatie-dagen voelde ik juist meer genegenheid naar de uitvoering, omdat ik voelde hoe het was om dit werk te doen. In mijn uiteindelijke analyse heb ik geprobeerd te werken met deze verschillende affiniteiten. Het heeft voelbaar gemaakt hoe de organisatie-identificatie bij O&S van binnenuit werkt.

Voor mijn participanten was ik afhankelijk van mijn contactpersoon, die adviseur bij O&S is. Hoewel ik niet al mijn participanten via hem heb geworven heeft hij invloed gehad op welke mensen ik kon spreken en welke niet. Ook heeft hij bepaald in welke gebieden ik kon komen observeren. Met zijn visie over de organisatie ben ik mijn onderzoek begonnen, en ook dit heeft mijn blik op de organisatie mogelijk vertroebeld. Hoewel ik me heb opgesteld als kritische onderzoeker, was ik afhankelijk van de adviseur.

### **6.5 Vervolgonderzoek**

Naar aanleiding van dit onderzoek zijn er verschillende suggesties voor vervolgonderzoek. Gezien digitalisering in de samenleving leeft en steeds belangrijker wordt valt het te verwachten dat publieke organisaties meer dan ooit moeten inspelen op de komst van digitale hulpmiddelen om werkzaamheden uit te voeren. Waar dit niet alleen een wens is (Trischler & Westman Trischler, 2022), is dit mogelijk in de toekomst, met grotere beschikbaarheid van kunstmatige intelligentie, zelfs een noodzakelijkheid.

In dit onderzoek heb ik de ervaring van medewerkers uit een operationele publieke organisatie in kaart te gebracht. Voor vervolgonderzoek is het interessant te kijken naar verschillende operationele organisaties en meer onderzoek te doen naar organisatie-identiteit en identificatie en hoe digitalisering dit verandert. Ook kan vervolgonderzoek kijken naar de overdraagbaarheid van de gevonden identificatie 'niveau', die bij O&S gebruikt kan worden om ervaring van digitalisering te analyseren. Mogelijk is het niveau dat een organisatielid zichzelf of anderen toeschrijft een belangrijke identificatie bij digitalisering. Het is daarnaast interessant om te onderzoeken wat de effecten zijn van een identificatie-uitdagende innovatie om de theorie van Anthony & Tripsas (2016) uit te breiden. Vanuit de resultaten van dit onderzoek ontstaat de hypothese dat ieder organisatielid een innovatie anders kan ervaren, afhankelijk van diens identificatie. Over deze ervaring bestaat geen organisatiebrede consensus, terwijl de theorie van Anthony & Tripsas (2016) daar wel op berust.

- Albert, S. & Whetten, D. A. (1985). "Organizational identity". *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-95.
- Annink, A. (2017). Using the Research Journal during Qualitative Data Collection in a Cross-Cultural Context. *Entrepreneurship research Journal*, 7(1). <https://doi.org/10.1515/erj-2015-0063>
- Anthony, C. & Tripsas, M. (2016). Organizational Identity and Innovation. In Pratt, M. G. et al. (2016). *The Oxford Handbook of Organizational Identity*. (pp. 417-435).  
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199689576.013.20>
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*, 34(3), 325-374.  
<https://doi.org/10.1177/0149206308316059>
- Ballatore, A., Verhagen, T. J., Li, Z. & Cucurachi, S. (2022). The city is not a bin: Crowdmapping the distribution of urban litter. *Journal of Industrial Ecology*, 26(1). 197-212.  
<https://doi.org/10.1111/jiec.13164>
- Boeije, H., & Bleijenbergh, I. (2019). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen*. Amsterdam: Boom Uitgevers.
- CBS. (2022, 6 juli). Prognose: in 2035 vooral meer inwoners in en om grotere gemeenten. Geraadpleegd op: 12 maart 2023 van [https://www.cbs.nl/item?sc\\_itemid=9be4ab4b-535a-4023-a7a8--97034781e6f&sc\\_lang=nl-nl](https://www.cbs.nl/item?sc_itemid=9be4ab4b-535a-4023-a7a8--97034781e6f&sc_lang=nl-nl)
- CBS. (2022). ICT, kennis en economie, 2022. Geraadpleegd op 9 juni 2022 van <https://longreads.cbs.nl/ict-kennis-en-economie-2022/ict-gebruik-bij-personeel/>
- Clausen, T. H., Demircioglu, M. A. & Alsos, G. A. (2019). Intensity of innovation in public sector organizations: The role of push and pull factors. *Public administration*, 98. 159-176.  
<https://doi.org/10.1111/padm.12617>
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. London: Sage Publications.
- Dent, E. B. & Goldberg, S. G. (1999). Challenging "Resistance to Change." *The Journal of Applied Behavioral*

- Science*, 35(1). 25-41. <https://doi.org/10.1177/0021886399351003>
- Dijke, van, M. & Leunissen, J. M. (2023). Nostalgia in organizations. *Current Opinion in Psychology*, 49. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2022.101540>
- Duberly, J., Johnson, P., & Cassell, C. (2012). Philosophies Underpinning Qualitative Research. In C. Cassell (Red.), *Qualitative Techniques for Business & Management Research* (pp. 15-34). London: Sage Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781526435620>
- Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 7(4). 207-230. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00114.x>
- Fritz, J. H. (2014). Researching workplace relationships: What can we learn from qualitative organizational studies? *Journal of Social and Personal Relationships*, 31(4). 460-466. <https://doi.org/10.1177/0265407514522888>
- Gail, S. (2012). Feeling Their Stories: Contemplating Empathy, Insider/Outsider Positionings, and Enriching Qualitative Research. *Qualitative Health Research*, 22(1). 134-143. <https://doi.org/10.1177/104973231142058>
- He, H. & Brown, A. D. (2013). Organizational Identity and Organizational Identification: A Review of the Literature and Suggestions for Future Research. *Group and Organization Management*, 38(1). 3-35 <https://doi.org/10.1177/1059601112473815>
- Heale, R. & Forbes, D. (2013). Understanding Triangulation in Research. *Evid Based Nurse*, 16(4). 98-98. <http://dx.doi.org/10.1136/eb-2013-101494>
- Heckathorn, D. D. (1997). Respondent-Driven Sampling: A New Approach to the Study of Hidden Populations. *Social Problems*, 44(2). 174-200. <https://doi.org/10.2307/3096941>
- Jaakkola, E. Helkkula, A., Aarikka-Stenros, L. (2015). Service experience co-creation: conceptualization, implications and future research directions. *Journal of Service Management*, 26(2). 182-205. <https://doi.org/10.1108/JOSM-12-2014-0323>
- Jung, T., Schott, T., Davies, H. T. O., Bower, P., Whalley, D., McNally, R. & Mannion, R. (2009). Instruments for Exploring Organizational Culture: A Review of the Literature. *Public Administration Review*, 69(6). 1087-1097. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2009.02066.x>
- Kalsbeek, W. & Meulemans, D. (2007). De stad, het vuil en de mensen. Verkregen van: <https://desireemeulemans.nl/wp-content/uploads/2013/09/destadhetvuilendemensen.pdf>

- Kuusisto, M. (2017). Organizational effects of digitalization: A literature review. *International Journal of Organizational Theory and Behavior*, 20(3). 314-362. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-20-03-2017-B003>
- Legner, C., T. Eymann, T. Hess, C. Matt, T. Böhmman, P. Drews, A. Mädche, N. Urbach, and F. Ahlemann. 2017. "Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems Engineering Community." *Business & Information Systems Engineering*, 59(4): 301–308. <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0484-2>
- Lember, V., Brandsen, T. & Tonurist, P. (2019). The potential impacts of digital technologies on co-production and co-creation. *Public Management Review*, 21(11). 1665-1686. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1619807>
- Martin, J. (2004). "Organizational Culture". *Research Paper no 1847; Stanford Graduate School of Business*.
- Maxwell, J. A. (2008). Designing a Qualitative Study. *Qualitative Research*. In The SAGE handbook of applied social research methods 2, 214-253. <http://dx.doi.org/10.4135/9781483348858.n7>
- Mergel, I., Edelmann, N. & Naug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4). <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Mullhall, A. (2003). In the field: notes on observation in qualitative research. *Journal of advanced nursing*, 41(3). 306-313. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2003.02514.x>
- Myers, M. D. (2019). *Qualitative Research in Business & Management*. Sage Publishing Ltd: London
- Parker, M. (1997). Dividing organizations and multiplying identities. In Hetherington, K. & Munro, R. (Eds). *Ideas of Difference*. Oxford: Blackwell/The Sociological Review.
- Pots, J. & Kastle, T. (2010). Public sector innovation research: What's next? *Innovation: management, policy & practice*, 12(2). 122-137. <https://doi.org/10.5172/impp.12.2.122>
- Ravasi, D., & Catano, A. (2013). How Do I Know Who You Think You are? A Review of Research Methods on Organizational Identity. *International Journal of Management Reviews*, 15(2). 185-204. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12008>
- Roulston, K. & Shelton, S. A. (2015). Reconceptualizing Bias in Teaching Qualitative Research Methods. *Qualitative Inquiry*, 21(4). 332-342. <https://doi.org/10.1177/1077800414563803>
- Signalen (2023). Geraadpleegd op 13 juni 2023 van <https://signalen.org/>
- Sun, T., Webster, K., Shah, A., Wang, W. Y., & Johnson, M. (2021). They, them, theirs: Rewriting with gender-neutral English. *arXiv preprint arXiv:2102.06788*.

- Symon, G. & Cassell, C. (2012). Assessing Qualitative Research. In C. Cassel (Red.), *Qualitative Techniques for Business & Management Research* (pp. 204-223). London: Sage Publications Ltd. managerial focus. *Public Management Review*, 17(6). 812-833.
- Trischler, J. & Westman Trischler, J. (2022). Design for experience – a public service design approach in the age of digitalization. *Public management review*, 24(8). 1251-1270.  
<https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1899272>
- Vermeulen, J. & Koster, M. (2011). Hoofdstuk 9: Managen van Cultuur in Publieke Organisaties. In: Noordegraaf, M. (Ed.). *Handboek Publiek Management*. Lemma: Utrecht.
- Voet van der, J. Kuipers, B. S. & Groeneveld, S. (2016). Implementing Change in Public Organizations: The Relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context. *Public Management Review*, 18(6). 842-865.  
<https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1045020>
- Ybema, S., Thomas, R. & Hardy, C. (2016). Organizational Change and Resistance: An Identity Perspective. In Courpasson, D & Vallas, S. (Eds.) (2016). *The SAGE Handbook of Resistance*. SAGE: London.
- Yilmaz, D. & Kilicoglu, G. (2013). Resistance to change and ways of reducing resistance in educational organizations. *European Journal of Research on Education*, 1(1). 14-21.

## Bijlage 1. Topiclijst observaties

- Structurele kenmerken: Hoe ziet de omgeving eruit? Hoe wordt de omgeving gebruikt?
- Mensen: hoe kleden ze zich en hoe gedragen ze zich?
- Hoe wordt er gesproken over de eigen taak en taken van anderen?
- Waarmee identificeren mensen zich?
- Dagelijks proces van activiteiten: Welke routines bestaan er?
- Hoe wordt informatie gedeeld en verspreid?

## Bijlage 2. Topiclijst interviews

Introductie	Onderzoek gaat over ervaring met digitale verandering – ik heb verschillende vragen voorbereid. Er staat in principe een half uur voor het interview. Informed consent + toestemming opname gesprek → oké = beginnen.
Functie	Kunt u kort uw functie beschrijven? Hoe lang bent u al werkzaam bij O&S?
Inzet digitalisering	Wanneer is het werken met de tablets begonnen? Hoe is deze verandering gecommuniceerd?
Verandering werk	Heeft u een verandering ervaren? Hoe heeft digitalisering de dagelijkse werkzaamheden veranderd? Hoe heeft digitalisering de samenwerking veranderd? Hoe heeft digitalisering de communicatie veranderd? Hoe heeft digitalisering uw eigen taken veranderd?
Uitdagingen/aanpassingen	Welke uitdagingen bestaan er rondom digitalisering? Hoe heeft digitalisering invloed op de vaardigheden die nodig zijn om te slagen binnen de organisatie? Welke ondersteuning of training is er geboden aan u en uw medewerkers om te helpen aan te passen aan de nieuwe digitale processen?
Weerstand	Hoe gaat u om met medewerkers die de tablets niet gebruiken? Heeft u het idee dat alle medewerkers begrijpen waarom digitalisering nodig is? Vind u digitalisering nodig?
Afsluiting	Bedanken voor deelname, optie om transcript na te sturen? Uitnodigen voor onderzoekspresentatie.

### Bijlage 3. Codeboom





## Doel

- Van het papier af
- Moderniseren
- Mogelijkheden
- Intentie
- Efficiëntie
- Kortere lijnen

## Weerstand

- Vertrouwen
- Niet nuttig vinden
- Meekrijgen
- Weerstand management
- Niet meewerken
- Angst
- Gecontroleerd worden

## Taken

- Taak uitvoering
- Taak opzichter
- Taak voorman
- Taak management
- Nieuwe taken uitvoering
- Beleidsmakers