

Bachelorscriptie

Utrechtse School voor Bestuurs- en
Organisatiewetenschap

Onderzoeksorganisatie: Afvalinzamelingbedrijf IRADO
Leerkring 'Nieuwe uitdagingen aan cultuur van organisaties'



Bob Paulussen 3166058
Bachelor 3
April 2009



Universiteit Utrecht

Inhoudsopgave

- **Voorwoord** blz. 4

- **Inleiding** blz. 5
 - Organisatie blz. 5
 - Probleemschets blz. 6
 - Doelstelling blz. 9
 - Centrale vraagstelling blz. 10

- **Methodische verantwoording** blz. 12
 - Interpretatieve benadering blz. 13
 - Toepassing onderzoek IRADO blz. 14

- **Methoden** blz. 16

- **Theoretisch kader** blz. 21

- **Resultaten** blz. 26
 - Externe factoren & de organisatieverandering blz. 27
 - Praktische gevolgen van de organisatieverandering blz. 31
 - Weerstand in de verschillende lagen van de organisatie blz. 39
 - Betrokkenheid; een verhoging of een afname? blz. 47

- **Analyse** blz. 49

- **Conclusie** blz. 53

- **IRADO & ik** blz. 55

- **Bronnenlijst** blz. 56

Voorwoord

“Onderzoek doen bij een afvalinzamelingbedrijf in Schiedam.... Wat een uitdaging!”

Zo was mijn eerste reactie toen ik te horen kreeg dat ik mijn bachelorscriptie voor de leerkring ‘Nieuwe Uitdagingen aan Culturen van Organisaties’ bij het afvalinzamelingbedrijf IRADO te Schiedam mocht schrijven. Waar er op voorhand grappen binnen de leergroep werden gemaakt over mijn onderzoek bij ‘de vuilnismannen’, heb ik vanaf het begin de meerwaarde en de uitdaging van het onderzoek ingezien.

Ieder onderzoek heeft de welbekende hobbels in de weg. In de opstartfase was het even moeilijk om de richting van het onderzoek te gaan bepalen, maar na verschillende goede gesprekken met belanghebbenden binnen het onderzoek is de richting gevonden. Voor u ligt nu een rapport waar ruim vier maanden aan gewerkt is door middel van interviews, observaties, documentenanalyse, literatuurstudie en participerende observaties.

Graag wil ik van de gelegenheid gebruik maken om een aantal mensen te bedanken die geholpen hebben bij de totstandkoming van deze bachelorscriptie. Allereerst wil ik een dankwoord uitbrengen naar de begeleiding vanuit de USBO. In het speciaal Jeroen Vermeulen, mijn persoonlijke begeleider. Daarnaast wil ik ook graag Marianne Dortants en de intervisiegroep bedanken voor hun inzet en de gegeven feedback. Daarnaast wil ik ook de begeleiding die IRADO mij heeft geboden zeer bedanken, in het speciaal Jeffrey van Steenes. Ook wil ik Jaap Kamp en Andre Hertog van IRADO hartelijk bedanken, de deur stond altijd voor me open. Een laatste woord van dank gaat uit naar alle medewerkers van IRADO die ervoor gezorgd hebben dat dit onderzoek tot stand is gekomen.

Bob Paulussen

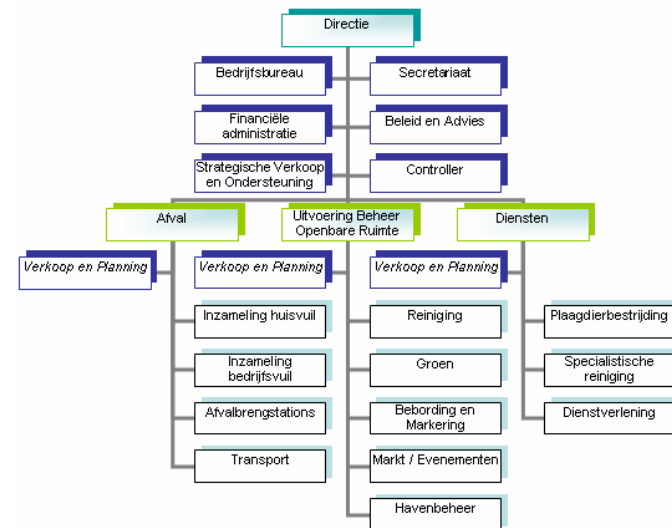
Inleiding

In het kader van de leerkring ‘Nieuwe uitdagingen aan cultuur van organisaties’ en in opdracht van het afvalinzamelingbedrijf IRADO te Schiedam is er onderzoek gedaan naar het cultuurtraject van een organisatieverandering binnen deze organisatie. Het onderzoek heeft vier en een halve maand in beslag genomen. Het speelt zich voornamelijk af binnen de afdeling Afvalinzameling, een klein gedeelte van het onderzoek heeft zich afgespeeld binnen de afdeling Uitvoering en Beheer Openbare Ruimte (UBOR).

In dit hoofdstuk zal de lezer kennismaken met de organisatie IRADO. Daarnaast zal het onderzoeksonderwerp verder gespecificeerd worden. Aansluitend zal de doelstelling en de vraagstelling van het onderzoek behandeld worden.

Organisatie

IRADO is een regionale speler op het gebied van afvalinzameling, groen, reiniging, specialistische reiniging, plaagdierbeheersing en het uitlenen van tijdelijk personeel. Het afvalinzamelingbedrijf is een overheidsgedomineerde organisatie en komt voort uit de gemeenten Vlaardingen en Schiedam. In 2000 zijn deze twee gemeenten op het gebied van afvalinzameling gefuseerd. Gaandeweg is het werkgebied geografisch verder uitgebreid, daarbij ook het dienstenpakket van IRADO. Dit gaat gepaard met een stijging van het aantal werknemers, IRADO heeft ongeveer 400 werknemers in dienst. Ondertussen



vallen de gemeenten Goeree-Overflakkee, Lansingerland, Nieuwekerk aan de IJssel, Rozenburg, Schiedam, Vlaardingen en Westvoorne onder de diensten van IRADO.

Het onderzoek zal zich voornamelijk binnen de bedrijfstak 'Afval' en gedeeltelijk binnen de afdeling Uitvoering Beheer Openbare Ruimte (UBOR) afspelen.

Probleemschets

De mogelijkheden voor een organisatieverandering binnen de afdeling Afvalinzameling is het startpunt voor het onderzoek. Binnen het management is sterk de roep gekomen voor meer efficiëntie in de werkzaamheden van IRADO. In overleg met de ondernemingsraad is er daarom besloten om een onderzoek te starten over de mogelijkheden voor het efficiënter invullen van de werktijden binnen IRADO. Onder het efficiënter invullen van de werktijden, of het verruimen van het dagvenster van de medewerkers van IRADO kan verstaan worden dat er op onregelmatigere tijden gewerkt gaat worden. Hierbij wordt losgelaten van de standaard: 07.30 uur beginnen en uiterlijk om 16.00 uur naar huis. Er wordt bekeken of het mogelijk is om flexibelere werkdiensten te draaien; hierbij kan gedacht worden aan avonddiensten en weekenddiensten. De roep om het maken van een efficiëntieslag is ontstaan vanuit verschillende visies.

Allereerst speelt concurrentie binnen de afvalwereld een grote rol. IRADO werkt voor verschillende gemeentes rondom de stad Rotterdam. Omdat IRADO een overheidsgedomineerde organisatie is, zijn veel werknemers voormalig ambtenaren. Dit heeft tot gevolg dat de lonen voor deze medewerkers hoger liggen dan bij de 'commerciële' concurrenten. Voorbeelden van deze concurrenten zijn: Van Gansenwinkel, Shanks en Sita. Dit betekent dus dat de kostprijs van de diensten van IRADO hoger ligt dan die van de

concurrenten. Het vraagstuk wat hieruit naar voren komt, spitst zich toe op het marktconform opereren van de organisatie IRADO. Met andere woorden: IRADO moet naar haar opdrachtgevers duidelijk kunnen maken dat zij haar 'hogere' kostprijs meer dan waard is. Daaruit voortvloeiend is het streven gericht om tot een efficiëntieslag binnen de organisatie te komen. Door het personeel verspreid over de dag in te kunnen zetten, wordt de flexibiliteit richting de opdrachtgevers dusdanig verhoogd. Werkzaamheden kunnen namelijk op verschillende tijden worden uitgevoerd.

Ten tweede is de roep om het maken van een efficiëntieslag binnen de afdeling Afvalinzameling ontstaan door de hoogte van de kostprijs. Hoe kan het zo zijn dat de kostprijs van IRADO zo hoog is? Voor deze vraag zijn verschillende antwoorden. Allereerst is het zo dat IRADO, als overheidsgedomineerde organisatie, veel ex-ambtenaren huisvest. Ambtenaren verdienen meer dan werknemers van commerciële bedrijven in de afvalwereld. Daarnaast is de kostprijs hoog omdat er zeer veel overuren gedraaid worden op de werkvloer. Een van de respondenten vertelde dat het jarenlang toegestaan is om veel overuren te draaien. Overuren worden, afhankelijk van het tijdstip van de werkzaamheden, hoger uitbetaald dan de reguliere uren van de werknemers. Omdat er veel overuren gedraaid worden, wordt het dus duurder om het personeel in te zetten. Dit heeft tot gevolg dat de kostprijs voor de diensten van IRADO stijgt, wat in het ergste geval kan leiden tot een dusdanige stijging dat IRADO veel van zijn opdrachtgevers verliest. Aansluitend op de hoogte van de kostprijs kwam een andere reden naar voren. Binnen IRADO gonst het ook dat er bezuinigd gaat worden, en dat er daardoor gesneden moet gaan worden in de werktijden.¹

Naast de concurrentiestrijd en de hoge kostprijs zou de organisatieverandering ook ten goede komen aan een aantal praktische punten. IRADO ervaart een grote toename van de congestie. In de efficiëntieslag past namelijk het beter inzetten van het materiaal bij het

¹ Interview IRADO, manager

uitvoeren van de werkzaamheden van IRADO. Een ruimer dagvenster betekent een meer gespreide inzet van materiaal over meer uren in de week.

Binnen IRADO zijn dus verschillende redenen voor het ontstaan van de vraag naar het maken van een efficiëntieslag. In ieder geval heeft de verandering naar het verruimen van het dagvenster gevolgen voor de chauffeurs en beladers van de afdeling Afvalinzameling, maar ook voor de teammanagers van deze afdeling. In het totaal zijn er zeven teammanagers en drie assistent-teammanagers werkzaam voor de afdeling Afvalinzameling. Binnen IRADO is het zo dat als er gewerkt wordt door de chauffeurs en beladers dat er altijd een verantwoordelijke teammanager aanwezig is. Als dit betekent dat het dagvenster van de werknemers van IRADO verruimd wordt, zullen de werktijden van de teammanagers ook veranderen. Het blijft niet alleen bij de werktijden, ook de werkzaamheden van de teammanagers zullen veranderen. Een flexibele houding zal een vereiste moeten worden van de teammanagers, daar zij dan voor verschillende afdelingen hun werkzaamheden kunnen doen.

Doelstelling

Zoals geformuleerd in de probleemschets is het een doelstelling van het management en de ondernemingsraad om op zoek te gaan naar een nieuwe efficiëntere indeling van de werktijden van de werknemers binnen de afdeling Afvalinzameling. Daarbij is door de opdrachtgever, manager van de afdeling Beleid en Advies, sterk benadrukt dat het cultuurtraject vooral een duidelijke analyse moet opleveren over de betekenisgeving van werknemers aan een nieuwe invulling van de werktijden.

De doelstelling van het onderzoek is om een zo compleet mogelijke schets te leveren over de invulling van de zoektocht naar een nieuwe efficiëntere indeling van de werktijden. Als het ware wordt organisatiebreed de mening en de betekenisgeving gepeild omtrent een organisatieverandering naar flexibelere werktijden. Hiervoor wil ik een zo gevarieerd mogelijk aantal respondenten bereiken, verspreid door de verschillende lagen van de organisatie.

De doelstelling van het onderzoek kan als volgt samengevat worden:

Inzicht verkrijgen in de betekenisgeving en de ideeën van werknemers van IRADO over efficiëntere werktijden, de werknemers betrekken in het proces van de organisatieverandering.

Centrale vraagstelling

Na het bespreken van de organisatiecontext, de probleemschets en de wetenschapsfilosofische positionering is het tijd om de vraagstelling van het onderzoek te behandelen. Aan het einde van het onderzoek bij afvalinzamelingbedrijf IRADO moet de volgende vraag beantwoord zijn:

“ Hoe geven de chauffeurs / beladers, middenmanagement en management, van de afdeling Afval van afvalinzamelingbedrijf IRADO te Schiedam betekenis aan flexibelere werktijden?”

In de hoofdvraag van het onderzoek wordt benadrukt dat dit cultuuronderzoek uitgevoerd wordt door de gehele ‘hiërarchie’ van de afdeling Afval binnen IRADO. Daarnaast wordt aangestipt dat er vooral gevraagd gaat worden naar de betekenisgeving van de werknemers; wat vinden zij van een organisatieverandering naar flexibelere werktijden?

Het voorbereidende onderzoek heeft plaatsgevonden binnen de afdeling UBOR, hier is al eerder een organisatieverandering omtrent het flexibeler werken doorgevoerd. Daar wordt onderzocht hoe dat proces in werking is gezet, of het succesvol is geweest en wat voor aanpassingen en verbeteringen er plaats kunnen vinden.

De hoofdvraag zal beantwoord worden aan de hand van verschillende deelvragen. In plaats voor het kiezen van traditionele deelvragen, wordt er in het onderzoek op zoek gegaan naar verschillende thema's die terugkomen binnen de drie verschillende lagen van de organisatie. Binnen het onderzoek ligt de focus op de betekenisgeving, dus zal er gezocht worden naar overeenkomstige betekenisgeving van personen binnen de organisatie IRADO. Deze betekenisgeving kan zowel positief als negatief geladen zijn.

De vier deelthema's die behandeld zullen worden zijn:

- **Externe factoren en de organisatieverandering**
- **Praktische gevolgen van de organisatieverandering**
- **Weerstand in de verschillende lagen van de organisatie**
- **Betrokkenheid; een verhoging of een afname?**

Bij de behandeling van de resultaten worden de verschillende deelthema's nader uitgelegd.

Methodische verantwoording

Voordat er verdere uitwerkingen gedaan worden over de opzet, methodes en analysemethodes van het onderzoek is het belangrijk om de wetenschapsfilosofische positionering te behandelen. Deze positionering bepaalt grotendeels hoe het onderzoek vormgegeven zal worden. In de wetenschapsfilosofische positionering motiveert de onderzoeker op welke manier er naar de wereld gekeken wordt en hoe waarheid wordt geformuleerd. De gekozen waarnemingstheorie van de onderzoeker zorgt voor het ontstaan van feiten. Door op een bepaalde manier waar te nemen ontstaat er een wereldbeeld; verschillende waarnemingstheorieën zorgen dus voor verschillende wereldbeelden. De onderzoeker positioneert zich wetenschapsfilosofisch op een dergelijke manier zodat dit de beste resultaten oplevert voor het onderzoek; dit kan dus per onderzoek verschillen. De keuzes bepalen en verklaren grotendeels de uitkomsten en resultaten van het onderzoek. In dit hoofdstuk zal een motivatie gegeven worden voor de keuze van de wetenschapsfilosofische positionering.

Visie op wetenschap

In de wereld van het onderzoek bestaan er verschillende visies op de wetenschap. Deze visies bepalen de werkwijzen van de onderzoeker, iedere visie biedt een bepaalde set aan methodes en werkwijzen. Voorbeelden hiervan zijn: de postmodernistische benadering, de dialogische benadering en de interpretatieve benadering. Laatstgenoemde is de benadering die gehanteerd in dit onderzoek. Iedere benadering kent weer andere uitgangspunten toe, en kijkt verschillend aan tegen het opstarten en analyseren van een onderzoek. Na een beschrijving van het doen van interpretatief onderzoek zal deze benadering gekoppeld worden aan IRADO.

De interpretatieve benadering

In de interpretatieve benadering staat betekenisgeving van het individu centraal. Vanzelfsprekend kent deze benadering dus ook verschillende ‘waarheden’. Hiermee wordt verondersteld dat er niet een waarheid bestaat, maar dat individuen hun eigen waarheid creëren door interactie met andere individuen.² Aan de hand van de volgende twee definities is dit te verduidelijken:

Orlikowski & Baroudi 1991:

“ Interpretive studies assume that people create and associate their own subjective and intersubjective meanings as they interact with the world around them. Interpretive researchers thus attempt to understand phenomena through accessing the meanings participants assign to them.”

Walsham 1993:

“Interpretive methods of research start from the position that our knowledge of reality, including the domain of human action is a social construction by human actors and that this applies equally to researchers. Thus there is no objective reality which can be discovered by researchers and replicated by others, in contrast to the assumptions of positivist science.”

In beide definities wordt benadrukt dat de aanwezigheid van interactie met andere individuen van groot belang is voor het vormen van een waarheid van een individu. Het delen van verschillende waarheden vormt hier dus de basis voor het ontstaan en aanpassen van nieuwe waarheden. Als we de interpretatieve benadering spiegelen aan de organisatiecultuur, zegt Martin hier het volgende over.

² Hollis (2002): blz. 42

Martin 2001:

“...interpretive studies of culture describe a context in great detail, usually seeking to develop context-specific understandings rather than generalizable theory. Interpretive studies focus on socially constructed knowledge – how people interpret what happens to them.”³

Daarmee sluit de definitie naadloos aan op de case study die aangetroffen wordt bij IRADO. Hoe interpreteren de medewerkers van afvalinzamelingbedrijf IRADO de aangekondigde verandering van het dagvenster. Bij de interpretatieve benadering van het wetenschappelijk onderzoek ligt de nadruk dus meer op de betekenisgeving van de respondenten.

Plaatsing onderzoek IRADO

Het onderzoek binnen IRADO leent zich voor het doen van een interpretatieve benadering omdat het onderzoek het cultuurtraject analyseert van een op handen zijnde organisatieverandering betreffende het verruimen van het dagvenster. De analyse moet een goed beeld geven van de betekenisgeving van het personeel van IRADO, variërend van manager tot teammanager en chauffeurs en beladers. De interpretatieve benadering van wetenschappelijk onderzoek veronderstelt dat er enkele mate van subjectiviteit aanwezig is bij de onderzoeker. Respondenten, fysieke factoren en andere omgevingsfactoren binnen de onderzoeksorganisatie kunnen invloed hebben op de onderzoeker en de resultaten. De benadering ondersteunt dat er geen eenduidige waarheid is, een uitgangspunt dat goed past bij een onderzoek aangaande organisatiecultuur. De cultuur van een organisatie wordt door iedere werknemer op een andere manier

³ Martin (2002): blz. 98

beleefd, zo zal dit ook door de onderzoeker gedaan worden. Omdat het onderzoek bij IRADO ook nog een vorm van participerende observatie met zich meebrengt, wordt het onderzoek van binnenuit gedaan.

Het streven is dus om door middel van literatuur over organisatiecultuur en een manier om de dataverzameling door verschillende perspectieven op organisatiecultuur te filteren een beeld te krijgen wat de mening van de verschillende werknemers (vuilnismannen, middenmanagement, management) is over het ontwerp en de inrichting van het efficiënter werken en wat voor betekenis zij hieraan geven.

Methoden

Het onderzoek bij IRADO beslaat een specifieke, contextgerichte casestudy; namelijk het idee om de werktijden flexibeler te maken met als gevolg efficiëntie. Het uiteindelijke rapport zal een uiteenzetting zijn van verklaringen, meningen en denkwijzen van de werknemers van IRADO over de organisatieverandering. Omdat het onderzoek casusgericht is, is het niet gemakkelijk om de thematiek wetenschapsbreed uit te werken. In navolging op de wetenschapsfilosofische benadering wordt er gekozen voor een zeer 'open' houding ten opzichte van de dataverzameling, immers in het onderzoek is de mening en de betekenisgeving van de werknemers cruciaal. Zo wordt er geprobeerd om een zo compleet mogelijk beeld te kunnen geven van een organisatiecultuur, dit zal ten goede komen aan het onderzoek. Dit complete beeld kan gecreëerd worden als tijdens het onderzoek de verschillende bezoeken aan de onderzoeksorganisatie goed geobserveerd wordt om zoveel mogelijk informatie op te nemen.

De open houding van dataverzameling wordt gerealiseerd door triangulatie. Triangulatie beschrijft drie methodes van dataverzameling, een goede balans tussen deze drie methodes kunnen voor een goede dataverzameling zorgen. Triangulatie zorgt ervoor dat de dataverzameling op verschillende manieren gebeurt, dit zorgt ervoor dat het onderzoek breder getrokken wordt.⁴ Hieronder zullen de drie methodes en hun rol in het onderzoek beschreven worden.

Interviews

Er zijn verschillende manieren om interviews af te nemen, deze verschillen bestaan in de structuur van de interviews. Omdat de organisatieverandering binnen IRADO slechts minimaal is besproken binnen het management en het middenmanagement is het interessant om de dataverzameling te beginnen met enkele open vragen over het proces van verandering. Hierin vindt geen enkele

⁴ Maxwell (2005): blz. 96

structuur plaats en is het zaak om de respondent zoveel mogelijk het gesprek te laten voeren. Door deze manier van interviewen is het mogelijk om de mening van de respondent goed te kunnen peilen. Deze manier van interviewen is vooral erg geschikt voor het verkrijgen van informatie over de organisatie IRADO; hoe werkt men, hoe denkt men over bepaalde onderwerpen?

Na het analyseren van de eerste interviews zijn er waarschijnlijk verschillende topics aan het licht komen die interessant zijn om verder op door te vragen. Halfgestructureerde interviews zijn daar zeer geschikt voor. De onderzoeker zal dan met verschillende topics een interview starten en tegelijkertijd open staan voor andere onderwerpen die gaandeweg aan bod zullen komen.

De afdeling waarbinnen het onderzoek plaatsvindt waarborgt ongeveer honderd man aan personeel, gezien het tijdsbestek is het onmogelijk om iedereen te interviewen. Daarom moet er een selectie plaatsvinden betreffende de respondenten. Het idee is om te beginnen met drie interviews op de afdeling UBOR, daarna negen interviews af te nemen bij afdeling Afval (manager, teammanagers, assistent-teammanagers). Op deze manier kan er een goed beeld verkregen worden van de gedachtegangen binnen het management. Voor de uiteindelijke doelgroep van de organisatieveranderingen, onder andere de vuilnismannen, is er een andere strategie ontworpen. Deze zal onder 'observaties' worden besproken.

Observaties

De tweede tak van de triangulatie is de observatie. Door middel van observatie kan er een beeld verkregen worden over de organisatiecultuur. Hoe werken de werknemers met elkaar, hoe waarderen ze de cultuur binnen de organisatie? De observaties zijn in te delen in drie gedeeltes.

Om de chauffeurs/beladers te interviewen is er gekozen voor een andere methode dan interviewen. Volgens de opdrachtgever zou het zeer moeilijk zijn om deze mensen een uur te gaan interviewen. Zij zouden pas relevante informatie vertellen als de onderzoeker zou laten zien dat hij zich inzet voor de organisatie. Daarom is er gekozen voor een vorm van participerende observatie. Hierin gaat de onderzoeker participeren in het arbeidsproces van de doelgroep, in het geval van IRADO houdt dit in dat de onderzoeker achterop de

vuilniswagen staat. Tijdens het participeren, zal de onderzoeker gaandeweg vragen stellen over het werk van de chauffeurs/beladers en de betekenisgeving die zij geven aan flexibelere werktijden. Het nadeel aan deze methode van dataverzameling is dat het meer tijd in beslag gaat nemen dan het afnemen van interviews. Aan de andere kant geeft het de onderzoeker een breder inzicht in de werkzaamheden en de cultuur binnen de organisatie.

Naast participerende observatie zal er ook gebruik gemaakt worden van ‘gewone’ observaties. Deze observaties zullen plaatsvinden tijdens formele bezigheden en informele bezigheden op de werkvloer. Van ieder bezoek aan de onderzoeksorganisatie worden er aantekeningen gemaakt van opvallende gebeurtenissen. Op deze manier kunnen de omgangsvormen goed in kaart worden gebracht. Wat gebeurt er tijdens de lunch in de kantine, zijn er vaste groepjes of schuift iedereen bij elkaar aan? Word je begroet op de gang, zijn mensen bereid je te helpen? Dit zijn enkele vragen die kunnen helpen bij het uitwerken van de observaties. De observaties zullen niet letterlijk terug komen in het eindrapport, maar zullen de onderzoeker vooral helpen bij het vormen van een beeld van de omgangsvormen binnen de organisatie.

Documenten

Als laatste onderdeel van de triangulatie wordt er data verzameld door middel van documenten. Hierbij kan gedacht worden aan jaarverslagen, beleidsplannen en notulen van vergaderingen en andere overleggen. De documenten kunnen een startpunt vormen voor het onderzoek, maar zijn ook een handig controlemiddel. Worden plannen uitgewerkt zoals deze op papier staan? De plannen voor de organisatieverandering binnen IRADO zijn nog niet uitgewerkt, er zijn nog geen documenten over opgezet. Dit kan een struikelblok zijn, daarom is het zaak om uit de interviews een zo goed mogelijk beeld te creëren van de organisatieverandering.

Validiteit

Om de kwaliteit van het onderzoek te bewaren is het belangrijk om de validiteit en de betrouwbaarheid te waarborgen. Validiteit heeft er grotendeels mee te maken dat de getrokken conclusies in het onderzoek aansluiten op de werkelijkheid; er zijn geen waterdichte methoden om volledig aan te tonen dat de conclusies overeenkomen of aansluiten op de werkelijkheid. Daarom is validiteit meer een doel dan een product.⁵ Validiteit heeft betrekking op de beïnvloeding van het onderzoek door systematische fouten. Validiteit kan opgedeeld worden in twee soorten; interne validiteit en externe validiteit.⁶ Interne validiteit gaat voornamelijk over het trekken van conclusies; kloppen deze? Om te zorgen dat de conclusies valide zijn is het belangrijk om goed contact te houden met de organisatie. Tijdens het onderzoek is er daarom gekozen om ongeveer 3 keer per week aanwezig te zijn bij IRADO. Om zo in beperkte mate toch mee te draaien in de organisatiecultuur van IRADO. Daarnaast heb ik ervoor gekozen om veel (informele) contactmomenten te houden met de opdrachtgever. Op deze manier konden de vorderingen van het onderzoek besproken worden. Naast een goed contact te hebben met de opdrachtgever is het ook belangrijk om goed contact met de universiteit te onderhouden. Dit is gebeurd door middel van afspraken met de begeleider en een intervisiegroep, bestaande uit een viertal studenten.

De externe validiteit betreft de representativiteit van het onderzoek in andere situaties. Het onderzoek is een case-study, die zich focust op betekenisgeving binnen één organisatie. In hoeverre is dit onderzoek dan toepasbaar in andere situaties? Het onderzoek zal qua externe validiteit vooral toepasbaar zijn in andere organisatie binnen de afvalverwerkingswereld.

Als laatste kan de kwaliteitswaarborging van het onderzoek gemeten worden aan de bruikbaarheid van de uitkomsten. Het onderzoek bij IRADO wordt uitgevoerd in samenwerking met onderzoeksbureau Active Professionals. De twee onderzoeken gecombineerd

⁵ Maxwell (2005): blz. 105

⁶ Boeije (2005): blz. 145

zorgen voor een heldere analyse over de implementatie van een organisatieverandering. De mate van bruikbaarheid van dit onderzoek zal, als het proces volgens planning verloopt, zeer voldoende zijn.

Active Professionals

Tegelijkertijd met mijn bestudering van het cultuurtraject van deze organisatieverandering start Active Professionals, een onderzoeksbedrijf gespecialiseerd in de afvalwereld, ook een onderzoek omtrent deze organisatieverandering. Active Professionals neemt het technische gedeelte voor haar rekening; zij onderzoeken welke afdelingen deze organisatieverandering het best kunnen gebruiken. Hierbij wordt onder andere de focus gelegd op planning, materieel, kostprijs en de inzet van het personeel. Mijn onderzoek zal het cultuurtraject van deze organisatieverandering beslaan; hoe denken de werknemers over flexibelere werktijden en wat voor betekenis geven zij hieraan? De twee onderzoeken gecombineerd moeten zorgen voor een duidelijke schets voor de directie en de ondernemingsraad over het wel of niet doorzetten van de organisatieverandering en binnen welke afdelingen het verruimen van het dagvenster geïmplementeerd moet worden. Bij eerdere afspraken met de directeur werd duidelijk dat er nog weinig was geconcretiseerd rond de plannen voor de verandering van de werktijden. Daarom is het belangrijk om aan de medewerkers te vragen hoe zij efficiënter werken voor zich zien; hoe kan dit geïmplementeerd worden?

Gedurende de tijd dat dit onderzoek zich afspeelde bij IRADO, hebben de medewerker van Active Professionals, Ralph Veelenturf, en ik meerdere malen contact gehad. We hebben elkaar op de hoogte gehouden van onze bevindingen. Daarnaast is afgesproken om een gezamenlijke presentatie te houden van de onderzoeksresultaten.

Theoretisch Kader

Organisatiecultuur

De definitie van organisatiecultuur komt voort uit de literatuur geschreven door Joanne Martin. Haar boek ‘Organizational Culture’ wordt als rode draad door de leerkring ‘Nieuwe uitdagingen aan culturen van organisaties’ gebruikt. In de wetenschappelijke wereld zwerven er honderden definities van het begrip ‘organisatiecultuur’. Zo hanteert Hofstede de definitie: ‘de collectieve mentale programmering die de leden van de ene organisatie onderscheidt van die van een andere.’⁷ Een zeer compacte definitie, die de organisatiecultuur via een systematische benadering benadert. Martin heeft bepaald geen voorkeur voor het concretiseren van het begrip organisatiecultuur, zij beredeneert dat de organisatiecultuur voor een klein gedeelte tastbaar is, maar dat een overgroot gedeelte van de cultuur abstract is en ‘gevoeld’ wordt door de mensen.⁸ De volledige definitie van Martin is een stuk uitgebreider dan die van Hofstede.

‘When organizations are examined from a cultural viewpoint, attention is drawn to aspects of organizational life that historically have often been ignored or understudied, such as the stories people tell to newcomers to explain ‘how things are done around here’, the ways in which offices are arranged and personal items are or are not displayed, jokes people tell, the working atmosphere (hushed and luxurious or dirty and noisy), the relations among people (affectionate in some areas of an office and obviously angry and perhaps competitive in another place), and so on.’

Volgens Martin is een organisatiecultuur vooral te herkennen in de handelingen die niet op papier vastgelegd zijn. Hierin spelen interacties, sfeer en verhalen een hoofdrol. Ieder individu kan deze gedeelde normen en waarden anders interpreteren, maar volgens Martin bestaan deze wel binnen organisaties.

⁷ Hofstede (1991)

⁸ Martin (2001)

Martin's Nexus-benadering⁹

Waarom noemen we het fenomeen organisatiecultuur eigenlijk zo? Volgens Martin zou het eigenlijk 'culturen binnen organisaties' moeten heten. De hantering van dit begrip zou ervoor zorgen dat er niet verondersteld wordt dat er maar één organisatiecultuur is, maar dat er binnen een organisatie meerdere culturen actief kunnen zijn zonder dat deze met elkaar botsen. Met de nexus-benadering wordt ook de overtuiging weggenomen dat een organisatiecultuur uniek is. De nexus-benadering van organisatieculturen stelt dat culturen bestaan uit enkele unieke aspecten, maar dat de buitenwereld veel invloed uitoefent op de vorming van een organisatiecultuur. De nexus-benadering die Martin hanteert wordt er verondersteld dat subculturen bestaan binnen een organisatie.

Weerstand bij organisatieverandering

Weerstand is een zwaar begrip om te gebruiken binnen een onderzoeksrapport. Weerstand bij organisatieverandering kan ook gelezen worden als een negatieve betekenisgeving van de respondenten. Deze weerstand kan ontstaan vanuit verschillende onderzoeken; Wissema, Messer en Wijers biedt de lezer van het boek 'Angst voor veranderen? Een mythe!' een aantal handvaten om de veranderingsbereidheid te vergroten. Het vergroten van de veranderingsbereidheid betekent andersom een afname van de weerstand. Er komt duidelijk naar voren dat communicatie binnen een veranderingsproces een grote bottleneck vormt; de communicatie tussen manager, middenmanagement en de werkvloer.¹⁰

⁹ Martin (2001): blz. 162

¹⁰ Wissema, Messer, Wijers (1993)

Procesmanagement

Procesmanagement kan vrij vertaald worden als het sturen en beheersen van processen binnen een organisatie.¹¹ Het ‘beheersen’ kan dan gedefinieerd worden als de redelijke zekerheid hebben dat het proces leidt tot het vooropgestelde resultaat. Het ‘sturen’ is dat het proces in voldoende mate beheerst wordt en permanent wordt opgevolgd zodat het aangepast kan worden indien nodig. Bekkering heeft rondom procesmanagement de 7 T’s opgesteld: thema, timing, tempo, toegang, toneel, toon, tol. Deze kunnen gezien worden als belangrijke aspecten rondom het begrip ‘procesmanagement’. Procesmanagement wordt ook wel beschouwd als het managen van de volgende stap.¹² De procesmanager moet dus beschikken over een toekomstvisie.

In de context van IRADO probeert de organisatie te evolueren richting procesmanagement. Daarin betekent het dat het aanbod van IRADO meer aan moet sluiten op de vraag van de klanten, dat er voldoende afstemming plaatsvindt en de verschillende processen binnen de organisatie efficiënter gaan verlopen.

Organizational Boundaries Martin

De nieuwe uitdagingen vormen zich voor de organisatie door de constante drang om concurrentie in ieder geval bij te blijven, er moet op zoek gegaan worden naar nieuwe methodes om efficiënter te werken en uiteindelijk een lagere kostprijs te kunnen presenteren. Hierdoor nu ook het verruimen van het dagvenster. Martin spreekt in haar boek ‘Organizational culture’ over de grenzen van de organisatiecultuur; bestaan deze wel? Bij een organisatieverandering zoals deze bij IRADO kan verondersteld worden dat deze verandering niet alleen invloed uitoefent op de cultuur binnen de organisatie, deze verandering dringt het privéleven van de medewerker binnen. Medewerkers worden beperkt in hun sociale leven, moeten avonddiensten of weekenddiensten gaan werken. Binnen dit soort veranderingen is duidelijk te zien dat de organisatie zich opsplitst, het management houdt zich voornamelijk bezig

¹¹ Exclemans, Schulpen (2007)

¹² http://www.twynstraguddeblog.nl/rudykor/2005/07/einde_aan_de_ve.html

met de te varen koers van de organisatie; het management is de stuurman, houdt het overzicht. De werkvloer zorgt dat de boot in beweging blijft, roeit met de riemen en werkt hard.

Betekenisgeving

Betekenisgeving speelt een grote rol in het onderzoek binnen IRADO. Het is daarom van groot belang om duidelijk te maken wat er onder betekenisgeving verstaan wordt. Karl E. Weick kan beschouwd worden als een van de grondleggers van het begrip ‘sense-making’, in het Nederlands ook wel betekenisgeving. In zijn boek ‘Sensemaking in Organizations’ uit 1995 geeft Weick een uiteenzetting over het begrip betekenisgeving in de context van een organisatie. Weick definieert betekenisgeving: ‘als het creëren van een betekenis (...) Mensen creëren de werkelijkheid waar zij zin aan geven.’¹³ In het werk van Weick staat niet organisatie als duidelijke structuur centraal, maar handelende mensen die, geconfronteerd met die praktische puzzels van het organiseren, zin proberen te geven aan de situaties waarin zij verkeren en die zij gedeeltelijk zelf oproepen. Betekenisgeving kan voor ieder individu dus verschillend zijn. Volgens Weick vormt het proces van betekenisgeving zich rondom een zevental eigenschappen:

Persoonlijkheid, de eigenschap van het terugkijken om een bepaald patroon te vinden, bepalende omgevingen, gevoed door sociaal-maatschappelijke gebeurtenissen, continu proces, gefocust zijn door beperkte aanwijzingen en gedreven door plausibiliteit.

Volgens Weick kan een individu door middel van de hierboven genoemde eigenschappen betekenisgeving creëren. De betekenisgeving zorgt ervoor dat een individu op zijn eigen manier de omgeving kan begrijpen.

¹³ Weick (1995)

Betrokkenheid

De betrokkenheid van werknemers aan de organisatie kan op twee verschillende manieren gedefinieerd worden. Mowday spreekt over 'attitudinal commitment' en 'behaviorial commitment'. Eerstgenoemde focust op het proces waarbij werknemers nadenken over hun relatie met de organisatie. In deze benadering kijkt het individu vooral naar persoonlijke normen en waarden die overeenkomen met de normen en waarden van de organisatie. De tweede benadering van Mowday verdiept meer in het gedrag van de werknemer als deze te betrokken raakt bij de organisatie, hoe wordt hier mee omgegaan?¹⁴

De eerste definitie van Mowday gaat het meest op voor dit onderzoek. Bij betrokkenheid van de werknemer met de organisatie wordt vooral gekeken naar de relatie tussen IRADO en de werknemer.

¹⁴ Meyer, Allen (1997): blz. 9

Resultaten

Na het uitvoeren van de verschillende interviews, de gepleegde participerende observaties en de vele informeel gevoerde gesprekken komt de data-analyse aan bod. De data-analyse kan gezien worden als een verzameling van meningen en betekenisgeving van de medewerkers van IRADO aan verschillende onderwerpen. Met de medewerkers van IRADO worden zowel managers, teammanagers als chauffeurs en beladers bedoeld. De uiteindelijke resultaten van deze data-analyse worden opgedeeld in een viertal deelthema's. De deelthema's zullen ondersteund worden door de verschillende citaten uit de interviews en de informele gesprekken die zijn gevoerd met verschillende respondenten. De vier deelthema's zijn:

- **Externe factoren en de organisatieverandering**

Een organisatieverandering kent vaak zijn oorsprong in verschillende redenen. Er bestaan interne redenen als bezuinigingen en identiteitsverandering. Naast de interne redenen bestaan er ook externe redenen voor het in gang zetten van een organisatieverandering. Hierbij kan gedacht worden aan een concurrentiestrijd; organisaties moeten aanpassen om te kunnen overleven in de bedrijfstak. Maar ook marktdruk, de vraag van de wereld om de organisatie heen verandert; dit vraagt de organisatie om het aanbod op dusdanige manier aan te passen dat het weer aan de vraag voldoet. Daarnaast worden ook nog de bedrijfseconomische aspecten van de organisatieverandering behandeld.

- **Praktische gevolgen van de organisatieverandering**

Tijdens de verschillende interviews kwamen zeer veel praktische bezwaren en praktische voordelen van de organisatieverandering naar voren. Het was typerend hoe snel de medewerkers van IRADO vervielen in het vinden van zeer uiteenlopende praktische

argumenten voor of tegen de organisatieverandering. De praktische aspecten beslaan onder andere een betere inzet van het materiaal, de planning van de werkzaamheden, IRADO & contracten.

- **Weerstand in de verschillende lagen van de organisatie**

Gedurende het onderzoek is duidelijk geworden dat er omtrent een aantal onderwerpen een gedeelde vorm van weerstand aanwezig was. Hiermee wordt bedoeld dat deze vorm van weerstand ervaren werd door zowel chauffeurs / beladers, teammanagers, evenals de manager. In dit deelthema wordt vooral de focus gelegd op de sociale gevolgen van de organisatieverandering en de veranderingsbereidheid van de medewerkers van IRADO, daarnaast zal er ook aandacht besteed worden aan de financiële gevolgen voor de werknemers van IRADO.

- **Betrokkenheid; een verhoging of een afname?**

Op voorhand is het moeilijk om te stellen wat er zal gebeuren met de betrokkenheid in reactie op de organisatieverandering. Dit deelthema is dan ook gebaseerd op de ervaringen die de afdeling UBOR heeft gehad met het invoeren van een ruimer dagvenster. Daarnaast wordt er met de uitspraken van de respondenten geprobeerd een realistisch beeld te creëren van de eventuele verandering van de betrokkenheid van de medewerkers van IRADO bij hun werk.

Er is bewust gekozen voor deze opbouw in de hoofdstukken; op deze manier wordt er vanuit een extern perspectief begonnen en wordt er intern geëindigd. Zo ontstaat er een uiteenzetting waarin oorzaken en gevolgen duidelijk onderscheiden kunnen worden.

Externe factoren & de organisatieverandering

Een organisatieverandering kent vaak meerdere oorzaken. Dit houdt in dat er verschillende factoren meespelen in de totstandkoming van een organisatieverandering. Deze factoren spelen zich zowel intern als extern af. De focus van de respondenten lag grotendeels op de externe factoren die mee hebben gespeeld. Het benoemen van de verschillende factoren door de respondenten toont aan dat ze inzicht hebben verkregen in het ontstaan van de organisatieverandering. De externe factoren zijn opgedeeld in twee deelonderwerpen. Hoewel IRADO een overheidsgedomineerde organisatie is, heeft zij ook te maken met concurrentiestrijd en de marktdruk; dit vormt het eerste deelonderwerp. Het tweede deelonderwerp beslaat het begrip procesmanagement; waar komt dit vandaan en wat heeft dit te maken met de organisatieverandering die IRADO door wil maken?

Concurrentie & Marktdruk

“Wil je bestaansrecht houden, dan moet je op zaterdag ook bakken gaan legen. Je concurrenten doen dit ook.”¹⁵

Als ondertitel van dit deelonderwerp een citaat van een teammanager van de afdeling Inzameling. Onder het merendeel van de geïnterviewden leeft het idee dat het de tijd is voor IRADO om mee te gaan met de markt, of misschien zelf wel voor te lopen op de markt. Verschillende concurrenten als Sita en van Ganzenwinkel zamelen al in het weekend of 's nachts in, de respondent heeft het zelfs over het 'houden van bestaansrecht'. Men ziet het dus ook als een strategie of een tactiek om te overleven. Het volgende citaat sluit daar ook bij aan:

¹⁵ Interview IRADO, respondent # 5

“Dus we moeten gewoon iets. En ja, we zien het onze concurrenten doen. De grote private bedrijven, de Sita’s en de van Ganzenwinkels die zelfs de kranten halen omdat ze ’s nachts inzamelen.”¹⁶ (4)

Het is belangrijk om te benadrukken dat dit argument tijdens de participerende observatie ook meerdere malen naar voren is gekomen. Werknemers zien in dat IRADO mee moet met de concurrenten, als dat betekent dat er ook opdrachten aangenomen moeten worden die ’s avonds of in het weekend uitgevoerd moeten worden, dan moet dat maar.

Er moet niet vergeten worden dat IRADO een overheidsgedomineerd bedrijf is, dit betekent dat de kostprijs van de geleverde diensten hoger liggen dan de volledig private bedrijven. Het is dus zaak voor IRADO om de kostprijs zo laag mogelijk te houden, en dus in het aanbod van de diensten te waarborgen dat de prijs / kwaliteit verhouding goed blijft.

“De gemeente vraag ook al: waarom zamelen jullie niet op zaterdag in? De ROTEB rijdt ook al op zaterdag door de stad. Naast de vraag van de klant is het bedrijfseconomisch gezien ook zeer interessant voor IRADO om de mogelijkheden voor het verruimen van het dagvenster te bekijken. Een verruimd dagvenster betekent dat er meer uren ingezameld worden.”¹⁷

Veel respondenten zien in dat het nodig is om te kijken naar het verruimen van het dagvenster om te zorgen dat IRADO haar klanten tegemoet blijft komen. De afvalwereld blijkt een harde wereld te zijn, waarin klanten snel over kunnen stappen naar een andere afvalinzamelaar. Het is dus doel de klant te binden aan de organisatie.

¹⁶ Interview IRADO, respondent # 4

¹⁷ Interview IRADO, respondent # 11

Procesmanagement

Klanten binden aan de organisatie, daarmee eindigt de laatste zin van de vorige paragraaf. Een instrument dat kan helpen bij het tot stand brengen van klantenbinding is procesmanagement. IRADO bevindt zich momenteel in een proces waarin er verschoven wordt van een commercieel perspectief naar een perspectief dat zich meer richt op procesmanagement. Procesmanagement moet ervoor zorgen dat de verschillende processen die uitgevoerd worden, door verschillende afdelingen binnen IRADO, vervlechten met elkaar en zo in samenhang worden gebracht dat de uiteindelijke werkzaamheden zeer effectief en efficiënt verlopen.¹⁸ Het traject van het procesmanagement loopt al langer dan de zoektocht naar het verruimen van het dagvenster, maar het zijn twee processen die niet geheel los van elkaar lopen. Sterker nog, het verruimen van het dagvenster sluit naadloos aan op de doelstelling om de organisatie meer richting het procesmanagement te krijgen. Het verruimen van het dagvenster zorgt er namelijk voor dat het dienstenpakket van IRADO vergroot kan worden; het aanbod van IRADO wordt hierdoor vergroot. Er kan namelijk aangeboden om 's avonds en in het weekend werkzaamheden te gaan verrichten. Met bijvoorbeeld de gemeente als klant kan er aan gewerkt gaan worden om de gemeentes nog schoner te krijgen, door op verschillende tijden de stad schoon te maken. Het verruimen van het dagvenster zou er op die manier voor kunnen zorgen dat de efficiëntie van de werkzaamheden van IRADO wordt verhoogd.¹⁹

¹⁸ Interview IRADO, respondent # 1

¹⁹ Interview IRADO, respondent # 1

Praktische gevolgen van de organisatieverandering

Gedurende de interviews en de informele gesprekken kwamen er zeer veel praktische argumenten naar voren. De argumenten werden breed gedeeld en worden daarom ook verwerkt in de eindrapportage. De praktische haalbaarheid van de organisatieverandering komt terug in verschillende deelonderwerpen. Zo komt de inzet van het materiaal aan bod, zal er meer rekening gehouden moeten worden met de planning van werkzaamheden, en kleven er praktische bezwaren aan het 's avonds rijden van huisafval. Als IRADO besluit om deze organisatieverandering door te voeren, doen de verschillende actoren binnen de bedrijfsketen van IRADO hier dan ook aan mee?

Inzet materiaal

Een van de bedrijfsmatige voordelen die de organisatieverandering op kan leveren is een betere inzet van het materiaal. Specifiek wordt er dan gekeken naar de inzet van de vuilniswagens. In de huidige situatie rijdt een vuilniswagen van 's ochtends 07.30 uur tot maximaal 's middags 16.00 uur.

“Kijk die auto zou, theoretisch gezien, 24 uur kunnen rijden, en die rijdt nu maar 8 uur.”²⁰

“Dat is wat effectiever, wat langer doorrijden met voertuigen. Misschien wel meerdere mensen op een voertuig, dan haal je meer rendement uit de activiteiten”²¹

“Het voordeel van een ruimer dagvenster is dat je uiteindelijk minder mensen en machines in dienst hebt. En dat is positief, de totale loonsom zou naar beneden moeten en je totale voertuigkosten zou naar beneden moeten.”²²

²⁰ Interview IRADO, respondent # 5

²¹ Interview IRADO, respondent # 7

²² Interview IRADO, respondent # 11

Er wordt dus gesteld dat de invoering van een ruimer dagvenster ervoor zorgt dat het materiaal beter ingezet gaat worden. Volgens een teammanager kleven daar nog wel enkele nadelen aan, deze respondent legde de nadruk vooral op het gebruik van de vuilniswagens. IRADO heeft er namelijk voor gekozen om iedere chauffeur verantwoordelijk te maken voor een eigen vuilniswagen, dit zou ervoor zorgen dat er zo zorgvuldig mogelijk omgegaan zou worden met de wagen. Met de eventuele organisatieverandering in het vooruitzicht zou dit voor problemen kunnen zorgen.

*'Nu is een chauffeur verantwoordelijk voor zijn eigen auto, ze zitten iedere dag op die auto, dat voelt als een stukje bezit. Het wordt erg lastig voor de chauffeurs om deze auto te gaan delen met anderen.'*²³

*'Toen hebben we op een bepaald moment gezegd, nou als jullie niet komen werken dan gaan we andere mensen inhuren en die zetten we op jullie maaimachine. Nou dan kom je aan het heiligdom, en prompt de volgende zaterdag waren ze aan het werk.'*²⁴

Onder de noemer 'Eigendom is Heiligdom' loopt IRADO dus tegen een hoge mate van bescherming aan van de chauffeurs voor hun vuilniswagen. Ze zijn gehecht aan de wagen en lenen de wagen liever niet uit. Het tweede citaat toont aan hoe met deze situatie is omgegaan binnen de afdeling Uitvoering en Beheer van de Openbare Ruimte (UBOR). Binnen deze afdeling van IRADO wordt er al langer gewerkt met een ruimer dagvenster; werknemers van die afdeling werken vrijdagavond, zaterdag en zondag om de stad schoon te houden.²⁵ Daar wordt het materiaal beschouwd als een heiligdom, daar mag niet zomaar iemand anders aan komen.

Voor de afdeling Inzameling zal dit moeilijker zijn om het op deze manier te realiseren. Een oplossing zou gevonden kunnen worden in de vorming van duo's; twee chauffeurs die de verantwoordelijkheid dragen voor één vuilniswagen. Hierdoor zou de vuilniswagen door beide chauffeurs op verschillende tijden gebruikt kunnen worden. Mocht het personeel niet openstaan voor deze oplossing zou

²³ Interview IRADO, respondent Inzameling # 10

²⁴ Interview IRADO, respondent UBOR # 3

²⁵ Interview IRADO, respondent UBOR # 3

ook geprobeerd kunnen worden om het via een natuurlijk verloop te realiseren. Bij iedere aanschaf van een nieuwe vuilniswagen worden er twee chauffeurs verantwoordelijk voor de wagen. Het is duidelijk geworden dat de medewerkers van IRADO erg gehecht zijn aan hun eigendommen en aan hun verantwoordelijkheden, dit vraagt dus om een voorzichtige aanpak van IRADO.

Planning werkzaamheden

Naast de verantwoordelijkheid voor het materiaal doet zich ook een ander praktisch bezwaar op; de planning. Als het dagvenster verruimd zal worden, betekent dit dat er niet meer een vast rooster is van maandag tot en met vrijdag 07.30 uur tot 16.00 uur. De werktijden van de werknemers van IRADO worden uitgespreid over meerdere dagen, maar ook nog eens over veranderde uren. Het zou na de verandering voor kunnen komen dat een werknemer een dinsdagavond moet werken, of zaterdag. Deze kwestie roept ook de vraag op of het wenselijk is dat werknemers structureel worden ingedeeld op avonddiensten en zaterdagdiensten. Dat er bijvoorbeeld een ploeg werkt van maandag tot en met vrijdag en een ploeg van dinsdag tot en met zaterdag, of dat de avonddiensten altijd door dezelfde medewerkers worden gewerkt. De planning van de werkzaamheden levert onder de respondenten een hoop vragen op: hoe zit het bijvoorbeeld met het inplannen van de werktijden, en met de werktijden van de teammanager?

‘Op het moment dat je met verschoven diensten gaat werken, dan kom je vrij snel in problemen met je leidinggevenden. Want hoe vervelend het ook is, maar als er iemand werkt moet er een leidinggevende aanwezig zijn.’²⁶

‘Die leidinggevende werkt in principe ook maar 40 uur. En als wij 6 of 7 dagen per week werken, dan heb je eigenlijk een dubbele shiftleiding nodig. En daar kom je wel mee in de problemen.’²⁷

²⁶ Interview IRADO, respondent UBOR # 3

²⁷ Interview IRADO, respondent UBOR # 3

Zoals de respondent in bovenstaande citaten schetst levert het invoeren van een verruimd dagvenster praktische problemen op. Als er werkzaamheden worden verricht door medewerkers van IRADO moet er altijd een teammanager aanwezig zijn. Dit zou betekenen dat wanneer het dagvenster verruimd zou worden, er over een groter aantal uren op de dag teammanagers aanwezig moeten zijn. De teammanagers werken nu vooral van 's ochtends 07.30 tot 17.00 uur. De organisatieverandering naar het verruimen van het dagvenster geldt dus niet alleen voor de chauffeurs en beladers, maar heeft ook haar uitwerking op de werkzaamheden van de teammanagers. Het dagvenster van deze functie wordt ook verruimd, daarmee wordt ook een roep gedaan op de flexibiliteit van de teammanagers. Vanuit bedrijfseconomisch oogpunt geredeneerd, is het niet voordelig om meer teammanagers aan te nemen. Stel dat er met de huidige bezetting van de teammanagers doorgewerkt gaat worden, dan zou dat betekenen dat de uren van de teammanagers zo gespreid worden over de week dat er altijd een teammanager aanwezig is. Dit betekent dat teammanagers niet alleen verantwoordelijk zijn voor hun eigen afdeling, maar ook voor de andere afdelingen die aan het werk zijn. Mocht de flexibiliteit van de teammanagers niet zo hoog zijn, is het verstandig om te overwegen om meer (assistent) teammanagers aan te nemen.

Dan bestaan er ook nog de praktische bezwaren die ervaren worden tijdens het uitvoeren van de werkzaamheden, en waar dus zeker rekening mee gehouden moet worden bij de planning van de werkzaamheden. Ook tijdens de participerende observatie en tijdens informele gesprekken zijn dit veelgenoemde punten.

*'Bijvoorbeeld bedrijfsafvalinzameling, de klanten waar jij het vuil ophaalt die zijn zaterdag om 18.00 uur dicht. Het werken in tweeploegendiensten zorgt voor logistieke problemen. Je maakt je bedrijf kwetsbaar door mensen regelmatig te wisselen. Huisvuil inzamelen 's avonds gaat ook moeilijk worden, de straten zijn vol met geparkeerde auto's. Mijn bezwaren zijn dus vooral praktisch van aard.'*²⁸

²⁸ Interview IRADO, respondent Inzameling # 6

In dit citaat zitten drie praktische bezwaren aan de organisatieverandering naar een ruimer dagvenster. Allereerst moet er rekening mee gehouden worden dat er bij bedrijfsinzameling niet in de avonden gewerkt kan worden, simpelweg omdat de bedrijven dan dicht zullen zijn. Aan de andere kant is het misschien wel interessant om uit te zoeken of de verschillende bedrijven geïnteresseerd zijn in een eventuele vuilophaaldienst op de zaterdag. Het tweede bezwaar dat genoemd wordt is die van de planning, deze is eerder al behandeld. Ten derde noemt deze teammanager van de afdeling Inzameling dat efficiëntie die aan de ene kant gewonnen wordt, aan de andere kant weer verloren wordt. Het 's avonds inzamelen van huisvuil zou op het eerste gezicht verstandig zijn, maar niet iedere straat in de verschillende gemeentes laat het toe om in de avonduren met een vuilniswagen door te rijden. Overdag is het merendeel van de inwoners van de verschillende gemeentes naar hun werk en zijn de straten rustiger, en dus makkelijker toegankelijk voor de grote vuilniswagens.

Naast de praktische bezwaren van overvolle straten is het ook nog maar de vraag of de andere bedrijven en organisaties in de bedrijfsketen meewerken met het veranderende dagvenster van IRADO. Hierbij moet als eerste gedacht worden aan de afvalverwerkers. De afvalverwerkers moeten ook grotendeels meedoen met de organisatieverandering, anders rijdt IRADO 's avonds met overvolle vuilniswagens rond zonder dat deze geleegd kunnen worden.

*'Kan je terecht bij je verwerkers, is ook een punt. 's Avonds moet je je afval kwijt, kan je het overal kwijt? Zijn je verwerkers open? Hebben die erop ingespeeld?'*²⁹

²⁹ Interview IRADO, respondent Inzameling # 5

Het is onmogelijk om ieder praktisch bezwaar aan te halen in de resultaatbehandeling. Daarom wordt er als tip meegegeven aan de verschillende teammanagers om in gesprek te gaan met elkaar en met de medewerkers, om op deze manier uit te zoeken waar de pijnpunten zich bevinden en hoe deze eventueel opgelost kunnen worden.

IRADO & Contracten

De overige twee praktische bezwaren kunnen verdeeld worden in contracten waar IRADO zich aan heeft te houden, en praktische bezwaren in het uitvoeren van de werkzaamheden. Als eerste is daar de Algemene Plaatselijke Verordening. De Algemene Plaatselijke Verordening of APV bevat de gemeentelijke wetten en regels. Een APV is een regeling die geldt voor iedereen binnen de gemeente, en die tot doel heeft de gemeente netjes en leefbaar te houden voor iedereen.³⁰ De APV is voor IRADO een richtlijn voor het goed uitvoeren van de werkzaamheden.

*'Andere bezwaren zijn, wat denk ik ook meegenomen moet worden, is dat dikwijls in de APV staat, van de gemeente, dat je na een bepaalde tijd geen containers meer mag lossen, geen herrie meer mag maken.'*³¹

Het is zaak voor IRADO om goed in de APV na te gaan wat de exacte tijden zijn voor bijvoorbeeld het ophalen van het huisvuil. Een van de respondenten wist te vertellen dat er in de gemeente Schiedam niet meer na 20.00 uur huisvuil ingezameld mag worden.

Naast de APV heeft de afvalwereld ook te maken met de zogenaamde P90-norm. De norm stelt eisen ten aanzien van beladingmaxima in tonnen en colli per belader. Hierbij wordt gekeken naar maximale hoeveelheden in gewicht, naar leeftijd van de belader en naar het type inzameling. Voldoen aan de P90-norm levert in de praktijk soms problemen op, voornamelijk in de planning.³²

³⁰ <http://www.eindhoven.nl/artikelen/Algemene-Plaatselijke-Verordening-APV.htm>

³¹ Interview IRADO, respondent Inzameling # 5

³² <http://www.arbocatalogus.net/afval/inzamelen/inzamelen%20huishoudelijk%20afval/fysieke-belasting/p-90-norm>

*'We zijn natuurlijk ook gebonden aan de P90-norm, de gemiddelde leeftijd ligt hoog binnen IRADO. Daardoor word je beperkt, want je mag maar zoveel ton laden, je mag maar zoveel containers doen'*³³

Zoals een teammanager van de afdeling Inzameling al laat weten brengt de P90-norm enkele beperking mee voor de planning van de werkzaamheden. Het onderzoek van Active Professionals zal dieper ingaan op deze kant van de organisatieverandering.

Bedrijfseconomische voordelen

Het doorvoeren van een organisatieverandering naar een ruimer dagvenster zou tot gevolg kunnen hebben dat het bedrijfseconomische voordelen oplevert. Deze bedrijfseconomische voordelen zijn op te delen in twee groepen. Deze worden beiden genoemd in het volgende citaat.

*"Het voordeel van een ruimer dagvenster is dat je uiteindelijk minder mensen en machines in dienst hebt. En dat is positief, de totale loonsom zou naar beneden moeten en je totale voertuigkosten zou naar beneden moeten."*³⁴

Allereerst wordt gesteld dat een organisatieverandering naar een ruimer dagvenster een beter en efficiëntere inzet van het materiaal oplevert. Met 'materiaal' wordt in deze onder andere de inzet van de vuilniswagens bedoeld. Door het verruimen van het aantal uren dat gewerkt wordt op een dag, ontstaat er de mogelijkheid om het materiaal meer uren per dag in te zetten. Dit zorgt er dus voor dat hetzelfde aantal werkzaamheden als voorheen verricht kunnen worden, met de inzet van minder materiaal. Dit zorgt er uiteindelijk

³³ Interview IRADO, respondent Inzameling # 6

³⁴ Interview IRADO, respondent # 11

voor dat de kostprijs voor de werkzaamheden dus ook zal dalen. Doordat een voertuig meer uren wordt ingezet wordt het tarief per uur lager.

Naast de inzet van het materiaal speelt er nog een andere factor mee die de kostprijs voor de werkzaamheden kan laten dalen. Deze factor is het inleenpercentage van IRADO. Het inleenpercentage laat zien hoeveel procent van de werknemers worden ingehuurd van uitzendbureaus en dergelijke.

“Vijftien procent van al onze werkzaamheden huren, huren we in. Lenen we in. Dus we hoeven niet direct mensen te ontslaan, het betekent alleen dat we daarop gaan besparen.”³⁵

Volgens enkele respondenten, teammanagers van IRADO, is het verstandig om op deze groep werknemers te gaan bezuinigen. Op deze manier hoeven er geen ontslagen te vallen, maar is het zaak om het inleenpercentage te verlagen. Er dient hier toch enige kanttekening geplaatst te worden. Er heerst namelijk onduidelijkheid onder de teammanagers over de invulling van de organisatieverandering. Men weet niet wat voor effecten het gaat opleveren. Gaat hetzelfde werk gedaan worden maar dan met minder personeel? Heeft IRADO juist meer personeel nodig om in een ruimer dagvenster te kunnen opereren? Deze onzekerheden zullen door dit onderzoek niet opgelost worden, het is slechts een constatering geweest. Met enige waarschijnlijkheid is te zeggen dat het onderzoek van Active Professionals wel bepaalde richtlijnen kan presentereert waaraan de vormgeving van de organisatieverandering verleend kan worden.

³⁵ Interview IRADO, respondent # 11

Weerstand in verschillende lagen van de organisatie

Weerstand op de werkvloer; het is een fenomeen dat zich praktisch voordoet bij iedere organisatieverandering. In dit deelthema wordt vooral behandeld hoe en waarom er eventuele weerstand kan ontstaan. De bevindingen zijn gebaseerd op het uitvoeren van interviews met respondenten uit verschillende ‘lagen’ van de organisatie, participerende observatie en verschillende informele gesprekken. Dit deelthema zal trachten om aan te geven waar een aantal pijnpunten omtrent de organisatieverandering zich bevinden.

Flexibiliteit (oudere) werknemers

IRADO beschikt over een divers personeelsbestand. De organisatie komt voort uit een fusie tussen de gemeenten Vlaardingen en Schiedam. Het heeft daarom in de beginfase van de samenwerking moeite gekost om een ‘IRADO-cultuur’ te ontwikkelen. Door een goed uitgevoerd cultuurtraject tijdens de fusie in samenwerking met het Wellantcollege is geprobeerd om de werknemers vanuit verschillende gemeenten samen te laten werken.

“Gedurende verschillende dagen zijn de medewerkers van verschillende afdelingen van Vlaardingen en Schiedam samen gedoceerd over de verandering die IRADO door wilde gaan. Door er gezamenlijk over na te denken begonnen mensen de positieve kanten van de fusie in te zien”³⁶

De tweede reden voor het hebben van een divers personeelsbestand zit in de leeftijdsgroepen. De medewerkers van IRADO bevinden zich tussen de 20 en de 60 jaar. Op bepaalde afdelingen ligt de gemiddelde leeftijd hoog. Zo weet een van de respondenten te vertellen dat het de gemiddelde leeftijd van de medewerkers van zijn afdeling rond de 50 jaar ligt en dat de veranderingsbereidheid bij deze groep medewerkers laag ligt.

³⁶ Interview IRADO, respondent # 1

“Ik werk in principe met toch wat oudere mensen, die zijn echt allemaal vast in dienst, al heel veel jaren. Die zijn in dienst gekomen en die blijven gewoon zitten, nou die zijn boven de, de meesten zijn toch tegen de 40 en bovenin de 40 en tegen de 50 allemaal. En ehm, die zijn niet flexibel. Die willen huisje, boompje, beestje en zijn totaal niet bereid om over te werken.”³⁷

Een lage veranderingsbereidheid kan ook gezien worden als inflexibiliteit van een bepaalde groep medewerkers om overuren te werken. Als de specifieke afdeling dus geschikt bevonden wordt om de organisatieverandering naar een ruimer dagvenster door te zetten, dan zou de organisatie weerstand kunnen verwachten vanuit de groep ‘oudere’ medewerkers. Deze groep werknemers houdt vast aan de structuur die IRADO biedt, en hebben nu al geen voorkeur voor het draaien van overuren. Dit is een van de moeilijke punten van de organisatieverandering, een punt waarvan IRADO zich ook bewust van moet zijn. Naast het meer technische onderzoek van Active Professionals, dat zich vooral spitst op de hoeveelheid afdelingen binnen Inzameling die voor de verandering in aanspraak komen, moeten die afdelingen ook werknemers beslaan waarbij de veranderingsbereidheid hoog ligt.

Sociale gevolgen werknemers

De organisatieverandering naar het verruimen van het dagvenster brengt grote sociale gevolgen mee voor de medewerkers van IRADO. De uiteindelijke verandering in het midden gelaten, sociale gevolgen gaat het hoe dan ook hebben. De sociale gevolgen zullen zichtbaar worden in de werktijden van de medewerkers. De verandering kan namelijk tot gevolg hebben dat er van de medewerkers wordt verwacht dat zij bijvoorbeeld op een zaterdag gaan werken, of dat er doordeweeks ’s avonds gewerkt moet worden.

³⁷ Interview IRADO, respondent # 10

“Ik kan me voorstellen dat mensen in de privé behoorlijk aangetast gaan worden. Mensen hebben hier bewust voor gekozen, die hebben iedere dag hun werk van 8 tot 4, daarna zijn ze vrij.”³⁸

Werken bij IRADO biedt voor veel medewerkers structuur, structuur die zij nodig hebben in hun leven. Tijdens verschillende gepleegde observaties is duidelijk geworden dat de medewerkers de geboden structuur van IRADO hoog in het vaandel hebben staan.

“Ik heb juist voor IRADO gekozen voor de structuur, voor de zekerheid van het werk. Het is ideaal om dagelijks vroeg te beginnen en op tijd klaar zijn. Ik zit er niet op te wachten om ’s avonds te moeten werken.”³⁹

“Ik werk bij IRADO omdat mijn vrouw nachtdiensten draait, IRADO biedt mij de structuur. Hierdoor houdt mijn huwelijk stand en kan er goed gezorgd worden voor de kinderen.”⁴⁰

“Van sommige mannen werkt hun vrouw ’s avonds, ik heb kleine kinderen hoe moet dat?”⁴¹

Deze citaten zijn beiden afkomstig van medewerkers van IRADO, de afdeling Afvalinzameling. De structuur van IRADO is meerdere malen ter sprake gekomen, de vastigheid van de werkzaamheden zitten ook in het bewustzijn van de medewerker. De sociale gevolgen zijn door het overgrote deel van de respondenten genoemd. De organisatieverandering naar een ruimer dagvenster heeft niet alleen uitwerking op de werkvloer, maar heeft ook grote gevolgen voor het sociale leven van de medewerkers. Werknemers gaan in het weekend naar de camping, staan op zaterdag langs het voetbalveld hun kinderen aan te moedigen, of kaarten iedere donderdagavond.

³⁸ Interview IRADO, respondent # 4

³⁹ Participerende observatie IRADO

⁴⁰ Participerende observatie IRADO

⁴¹ Interview IRADO, respondent # 6

Hier zou verandering in kunnen komen. De vraag is of dit geaccepteerd wordt door de verschillende medewerkers van IRADO. Uit de verschillende observaties en interviews is naar voren gekomen dat het sociale aspect van de verandering als een groot struikelblok gezien wordt en daardoor voor veel weerstand onder het personeel kan gaan leiden. Hierbij wordt niet alleen gesproken over de chauffeurs en beladers van de afdeling afvalinzameling, maar ook over de verschillende teammanagers die de afdeling kent.

“Dat is gewoon het grote punt, met een ploegdienst gooi je het sociale leven van mensen overhoop.”⁴²

Uit dit citaat blijkt dat de sociale gevolgen van de verandering als het grote obstakel gezien worden. Daarbij komt dat het woord ‘ploegdienst’ een enorme negatieve lading met zich meebrengt. Er is door het managementteam (MT) bewust voor gekozen om het woord ‘ploegdienst’ te vermijden. In de aanloop naar het uitvoeren van de onderzoeken is dan ook afgestapt van het begrip ‘tweeploegensysteem’. Onder de noemer ‘verruiming van het dagvenster’ wordt het onderzoek van Active Professionals nu verricht, die terminologie is gedeeltelijk overgenomen in dit onderzoek. Alsnog circuleert het begrip ‘ploegdienst’ door de organisatie. Een van de respondenten wijst erop dat er binnen het proces van de organisatieverandering grote aandacht moet worden besteed aan het menselijke traject binnen IRADO.

“...maar het menselijke traject komt daar ook kijken. Want je kunt niet zomaar zeggen van: jongens vanaf die datum gaan we het zo inrichten. Je zult toch uitvoerig met de werknemers moeten praten.”⁴³

De sociale gevolgen van de organisatieveranderingen dienen niet onderschat te worden door IRADO. Het vormt het grootste struikelblok binnen het proces van de organisatieverandering; veel respondenten hebben het genoemd.

⁴² Interview IRADO, respondent # 6

⁴³ Interview IRADO, respondent # 7

Financiële gevolgen werknemers

Naast de sociale gevolgen voor het personeel van IRADO komt er nog een ander aspect kijken bij de organisatieverandering naar een ruimer dagvenster. Deze verandering zou namelijk grote financiële gevolgen kennen voor het personeel van IRADO. Gedurende het onderzoek is tijdens de interviews en door verschillende informele gesprekken duidelijk geworden dat er veel overuren gedraaid worden. IRADO heeft veel extra werkzaamheden die buiten de normale werktijden worden uitgevoerd. Onder ‘normale werktijden’ wordt van 07.30 uur tot 17.30 uur beschouwd. Een voorbeeld van deze extra werkzaamheden is de papierinzameling die plaatsvindt in het Westland. Tijdens een van de informele gesprekken wist een respondent te vertellen dat de overuren voor een grote kostenpost zorgen, deze uren worden namelijk voor 150 procent uitbetaald aan de werknemers.

“Er worden zoveel overuren gedraaid binnen afvalinzameling, dit vormt een enorme kostenpost. Op deze manier is IRADO bezig om haar eigen stoelpoten door te zagen.”⁴⁴

‘Een aantal van de teammanagers maakt zelf ook fors veel overuren. Echt structureel veel. Dan heb ik het over, nou 20 a 25 procent. Dat is veel.’⁴⁵

Een van de managers wist te melden dat bezuinigingen zelfs een van de redenen was voor de zoektocht naar het efficiënter invullen van de werktijden; het verruimen van het dagvenster. Door het constant aannemen van extra werkzaamheden, die uitgevoerd worden bij het reguliere dagvenster, is het duurder om personeel in te huren voor deze werktijden. Deze tendens doet zich al voor langere tijd voor bij IRADO. De risico's van de oplopende kostprijs zijn dermate groot; een hogere kostprijs kan immers betekenen dat klanten

⁴⁴ Informeel gesprek IRADO

⁴⁵ Interview IRADO, respondent Inzameling # 4

van IRADO op zoek gaan naar goedkopere concurrenten. Het verruimen van het dagvenster zal dan betekenen dat de werkzaamheden die normaal buiten de reguliere werktijden vallen, plotseling binnen de reguliere werktijden vallen. Is dit een probleem?

Eenzijds nee, voor de organisatie IRADO vormt dit geen probleem. In zoverre, het levert bedrijfseconomisch alleen maar voordelen op. De extra werkzaamheden worden gedaan, de gewerkte uren worden niet als overuren uitbetaald maar als reguliere uren, de kostprijs voor de aangenomen extra werkzaamheden kan omlaag wat tot gevolg zou kunnen hebben dat de klanten van IRADO tevreden zullen blijven over de aangeboden diensten.

Anderzijds vormt het nieuwe verruimde dagvenster voor een probleem voor de organisatie IRADO. Het zal tot weerstand onder het personeel kunnen leiden. Voorheen werden de werkzaamheden die buiten het reguliere dagvenster gewerkt werden altijd als overuren uitbetaald. Nu deze regeling vervalt is het nog maar de vraag of het enthousiasme voor het werken van afwijkende tijden aan zal blijven.

“Die willen allemaal toch wel wat extra’s verdienen, dus daar doen ze het hoofdzakelijk voor. Dus ik kan me best voorstellen dat als je dat regulier gaat maken en met verschoven diensten gaat werken. Dat mensen.. ja je komt toch weer aan de portemonnee.”⁴⁶

Volgens deze teammanager zal de bereidheid voor het werken van diensten op afwijkende tijden dalen als deze uren minder uitbetaald worden. Het personeel werkt volgens hem noodzakelijk over voor het extra geld dat er mee te verdienen is. Als dit lokmiddel wegvalt, is het nog maar de vraag of de bereidheid voor het werken op afwijkende tijden voldoende is om deze te dekken. De werknemers van IRADO bevinden zich in het algemeen in de lagere sociale klasse van de samenleving. Het loon van een chauffeur/belader ligt niet

⁴⁶ Interview IRADO, respondent # 5

hoog genoeg om een gezin mee te onderhouden. Er is sprake van verschillende groepen binnen IRADO als het om overwerken gaat. Er bestaat een groep die dit weigert, en een groep die ieder uur aangrijpen om extra te werken.

“Maar bij afvalinzameling zie je wel dat ze al die papierroutes rijden, dat doen ze op vrijwillige basis. Dat loopt storm, is altijd goed bezet. De jongens vinden dat toch leuk, omdat het incidenteel is en ze er goed geld mee verdienen. Er zit vast een financiële prikkel in. (overuren)”⁴⁷

“Ja, ik denk dat er altijd een financiële prikkel voor het werken op zaterdag zal moeten blijven bestaan. Omdat ook het idee is, dat ik het idee heb dat inderdaad de groep mensen het geld echt nodig heeft. En dat je dat dus inderdaad daarmee voor elkaar kan krijgen.”⁴⁸

Een andere geïnterviewde teammanager ziet alleen maar kans van slagen in het verruimen van het dagvenster als er vastgehouden wordt aan een financiële prikkel voor die werknemers die bereid zijn om bijvoorbeeld in de avond te gaan werken, of weekenddiensten te draaien. Geld als machtsmiddel voor het slagen van een organisatieverandering.

Een oplossing in deze kwestie wordt geboden door de onregelmatigheidstoeslag. Een onregelmatigheidstoeslag geldt voor werk op onregelmatige arbeidstijden, zoals zaterdag, zon- en feestdagen of avond- en nachtdiensten. Ook de vroege ochtend (voor 06.00 uur) wordt als onregelmatige arbeidstijd beschouwd.⁴⁹ Deze toeslag zorgt ervoor dat er op ieder gewerkt uur, of dit in het reguliere dagvenster ligt of daarbuiten, een verhoging komt met een percentage dat bepaald is in de CAO van de specifieke bedrijfstak. Dit betekent dus dat er door IRADO een afweging gemaakt moet worden of het voordeliger is om een onregelmatigheidstoeslag uit te keren of het systeem van overuren te blijven hanteren.

⁴⁷ Interview IRADO, respondent # 11

⁴⁸ Interview IRADO, respondent # 11

⁴⁹ <http://www.tempo-team.nl>

De financiële gevolgen van de organisatieverandering zijn in combinatie met de sociale gevolgen van de organisatieverandering gevolgen die een grote uitwerking hebben in de praktijk, werknemers worden hier direct mee geraakt. In een grote organisatieverandering als deze is het belangrijk dat er goede communicatie plaatsvindt tussen alle 'lagen' van de organisatie, het creëren van draagvlak zorgt voor een zekere implementatie van de veranderingen. Dit komt later in dit rapport nog aan bod.

Betrokkenheid; verhoging of afname?

Het begrip betrokkenheid is moeilijk te omschrijven, moeilijk te meten. Er zal daarom ook geen antwoord op de vraag gegeven worden of de betrokkenheid een verhoging of een afname zal kennen. Er wordt in dit hoofdstuk aan de hand van een aantal citaten van interviews uitgevoerd binnen de afdeling Uitvoering en Beheer van de Openbare Ruimte (UBOR) slechts geanalyseerd wat voor uitwerking de organisatieverandering binnen deze afdeling heeft gehad.

Gedurende het onderzoek is er ook een aantal interviews afgenomen bij medewerkers van de afdeling UBOR. Binnen UBOR is een soortgelijke verandering al in een eerder stadium doorgevoerd. De afdeling heeft moeilijke tijden gekend, toen is er een opdracht in Breda aangenomen. Dit had grote gevolgen voor de werknemers; in plaats van de normale starttijd van 07.30 uur, zaten de werknemers als om 06.30 in een busje naar Breda. Maar de keuze was makkelijk; of de opdracht in Breda aannemen, of zonder werk zitten. Het is interessant om te ontdekken wat voor uitwerking het aannemen van deze opdracht heeft gehad op de werkvloer.

*'Wat ik heel positief vind is de flexibiliteit van de organisatie op de werkvloer. (...) de betrokkenheid van de mensen bij hun werk is groter geworden.'*⁵⁰

Uit dit citaat wordt duidelijk dat, de min of meer gedwongen, organisatieverandering een positieve uitwerking heeft gehad op de flexibiliteit en de betrokkenheid van de medewerkers. De vraag is natuurlijk of ditzelfde effect zal plaatsvinden op de afdeling Afvalinzameling. Het antwoord daarop is niet gevonden, wel zijn er meerder respondenten die tips hebben aangedragen om te zorgen dat er betrokkenheid bij de medewerkers opgewekt kan worden.

⁵⁰ Interview IRADO, respondent UBOR # 3

*‘Er moet een bewustzijn gecreëerd worden waarin de medewerkers hun werk als een IRADO-klus zien, ze helpen IRADO dus bij het uitvoeren van de werkzaamheden’.*⁵¹

Volgens deze respondent is het zaak om een collectief bewustzijn te creëren bij de medewerkers van de afdeling Afvalinzameling. Dat de medewerkers de organisatieverandering niet zien als iets wat in het managementteam is bedacht, maar dat het gezien wordt als een idee dat door de hele organisatie gedeeld wordt. Het is hierin noodzakelijk dat er draagvlak gecreëerd wordt binnen alle lagen van de organisatie. Een van de plannen die hierin gevormd zijn, is het in het leven roepen van een zogenaamde klankbordgroep.

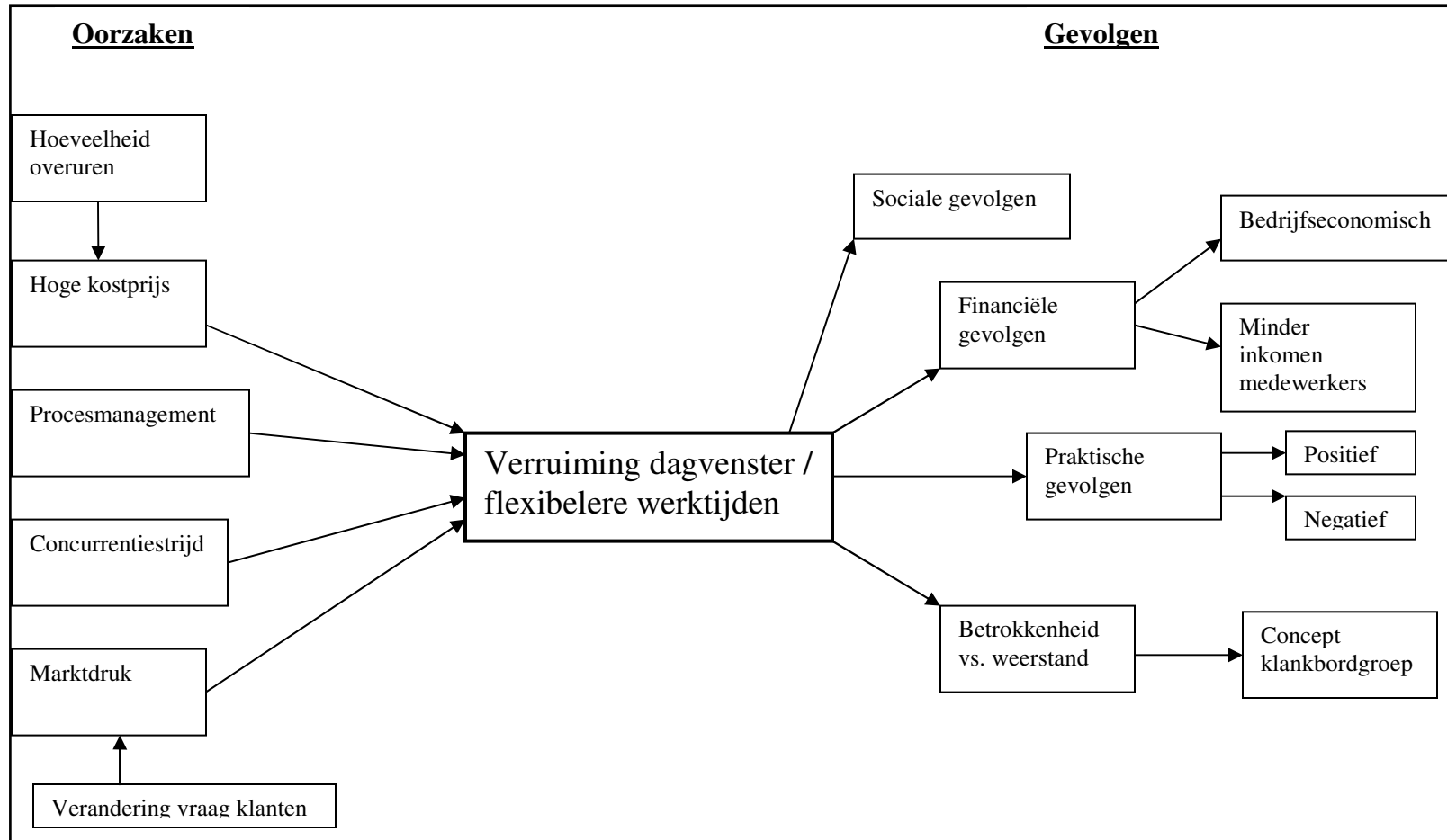
Concept Klankbordgroep

De klankbordgroep bestaat uit medewerkers van de verschillende hiërarchische lagen binnen de organisatie. Dit betekent dat de manager van de afdeling Afvalinzameling, een aantal teammanagers en een aantal chauffeurs en beladers in deze klankbordgroep plaats zullen nemen. Doordat de klankbordgroep vertegenwoordigd wordt door de verschillende lagen binnen de organisatie bestaat een grote kans dat er een voorstel uit komt dat een groot draagvlak kent. Het concept voor de klankbordgroep wordt aan IRADO meegegeven als een ongevraagd advies, daar dit rapport hoofdzakelijk de betekenisgeving van de medewerkers van IRADO aan de organisatieverandering aangeeft.

⁵¹ Interview IRADO, respondent UBOR # 3

Analyse

Schematisch gezien kan de organisatieverandering zo worden neergezet:



Als er goed gekeken wordt naar het schema is te zien dat de gevolgen grotendeels voor de chauffeurs en beladers van IRADO zijn. Aan de oorzakenkant bevinden zich oorzaken die buiten de verantwoordelijkheid van de onderste laag van IRADO vallen; de zogenaamde externe factoren. De sociale en de financiële gevolgen van de organisatieverandering zullen een grote impact hebben op de werknemers van IRADO. Het invoeren van een ruimer dagvenster betekent loslaten van de structuur, waar zoveel werknemers binnen IRADO aan gewend zijn. De verandering heeft alsmede impact omdat het privéleven van de werknemers een andere vorm gaat krijgen. Weekenddiensten en avonddiensten zullen tot de standaard gaan behoren. Zullen alle werknemer hier wel open voor staan, of zullen er verschillende vormen van weerstand ontstaan onder het personeel?

Communicatie speelt in deze kwestie een belangrijke rol; werknemers willen horen, en gehoord worden. Het zou handig kunnen zijn om een bepaalde vorm van interactieve beleidsvorming te realiseren binnen de organisatie. Dit houdt in dat beleid tot stand komt in goed overleg met het personeel. Het pijnpunt van interactieve beleidsvorming is echter dat het proces zeer complex wordt; er moet rekening gehouden worden met een grote hoeveelheid actoren met ieder eigen belangen.⁵² Als de organisatieverandering ingevoerd wordt, is het belangrijk dat er draagvlak wordt gecreëerd onder de medewerkers van IRADO; een collectief bewustzijn. Hiermee wordt bedoeld dat de medewerkers van IRADO de voordelen van de organisatieverandering in moeten zien. In hoeverre ze er individueel misschien op achteruit gaan, de organisatieverandering heeft een positieve uitwerking op het functioneren van IRADO in de markt.

Iedere actor heeft dus eigen belangen. De werknemers van IRADO zullen er financieel op achteruit gaan als de avonddiensten en weekenddiensten niet meer onder het systeem van overuren vallen. Het is daarom zeer verstandig voor IRADO om toch te kijken of er

⁵² J. Edelenbos (1998)

wel een bepaalde financiële prikkel aan de avonddiensten en de weekenddiensten verbonden kan worden. Als er gekozen wordt om de organisatieverandering door te voeren kan de financiële prikkel helpen voor een succesvolle invoering.

Eerder in deze rapportage is het idee geopperd om een zogenaamde klankbordgroep te introduceren. Een klankbordgroep kan beschouwd worden als een instrument om de mening van verschillende medewerkers te peilen en om het proces van de beleidsuitvoering zo goed mogelijk te laten verlopen. Het idee is om in de klankbordgroep medewerkers vanuit alle lagen van de organisatie te plaatsen; hierbij valt te denken aan een manager, verschillende teammanagers en een aantal chauffeurs en beladers. Onder de chauffeurs en belader is het belangrijk dat daar enkele leidende figuren van plaatsnemen, deze leidende figuren functioneren namelijk als aanspreekpunt voor andere werknemers van IRADO. Een klankbordgroep vertegenwoordigt dus de verschillende lagen binnen IRADO, dit is belangrijk voor het creëren van draagvlak. Het is aan IRADO om te bedenken op welk moment in het proces van besluitvorming de klankbordgroep wordt geïntroduceerd.

Naast een goede communicatie tussen de verschillende lagen van de organisatie is het ook zeer belangrijk om de communicatie met de verschillende klanten van IRADO goed in stand te houden. Als de organisatieverandering succesvol doorgevoerd moet worden, is het erg verstandig om de wensen van de klanten te analyseren; het is eerder genoemd dat de vraag van de klant is veranderd en dat daardoor het aanbod van IRADO aangepast moet worden. Is het al duidelijk wat de veranderende vraag van de klant is? De vraag en het aanbod dienen goed op elkaar afgestemd te worden. IRADO kan op deze manier input krijgen van verschillende kanten: de klankbordgroep, het onderzoek van Active Professionals, dit onderzoek naar betekenisgeving en de input van de klanten.

De praktische gevolgen van de organisatieverandering zijn terug te zien in de planning van de werkzaamheden. Als ervoor gekozen wordt om de organisatieverandering door te voeren, moet er goed nagedacht worden over de invulling van de planning. Er kan

gekozen worden dat de werknemers aangeven of ze op onregelmatige tijden willen werken; dit gebeurt dan dus op vrijwillige basis. Of worden de werknemers gewoon ingedeeld, zonder dat ze inspraak hebben of ze avonddiensten of weekenddiensten werken? De sociaal meest wenselijke invulling van de planning zou zijn dat iedereen flexibel inzetbaar is. Gelijke monniken, gelijke kappen; iedereen werknemer werkt dus avonddiensten of weekenddiensten.

Naast de invulling van de werktijden van de chauffeurs en beladers is het ook interessant om te kijken naar het inplannen van de werkzaamheden van de teammanagers. Omdat het dagvenster van de werkzaamheden vergroot gaat worden, zullen de werkzaamheden meer verspreid over de dag plaatsvinden. Als er werkzaamheden uitgevoerd worden dient er te allen tijde een teammanager aanwezig te zijn. Deze moeten dus ook flexibeler inzetbaar zijn. De vraag die IRADO in ogenschouw moet nemen is of het verstandig om meer teammanagers aan te nemen, of te vertrouwen of de flexibele inzet van de teammanagers.

De begrippen betrokkenheid en weerstand klinken als tegenpolen, maar het hoeft niet zo te zijn dat werknemers die weerstand vertonen tegen een organisatieverandering, automatisch minder betrokken zijn. Integendeel, het zou ook zo kunnen zijn dat deze medewerkers juist een hart voor de organisatie hebben. Door goed te luisteren naar de verschillende geluiden binnen de organisatie kan er gewerkt worden naar een besluitvormingsproces waar de verschillende groepen werknemers van IRADO vrede mee hebben.

De organisatieverandering naar een ruimer dagvenster is een grote stap voor IRADO. Er dient daarom ook goed nagedacht te worden over de stappen die in het proces van de organisatieverandering genomen worden. Als advies wordt meegegeven dat stappen in dit proces niet overhaast genomen moeten worden; de impact van de organisatieverandering dient niet onderschat te worden.

Conclusie

Al met al kan geconcludeerd worden dat IRADO wellicht aan de voet staat van een grote verandering; een verandering die in vele opzichten gevolgen zal hebben. Verschillende medewerkers binnen IRADO hebben allen een verschillende betekenisgeving bij het de organisatieverandering richting een ruimer dagvenster. Het onderzoek heeft plaatsgevonden rondom de volgende hoofdvraag:

“Hoe geven de chauffeurs / beladers, middenmanagement en management, van de afdeling Afval van afvalinzamelingbedrijf IRADO te Schiedam betekenis aan flexibelere werktijden?”

Door middel van verschillende interviews en observaties is de hoofdvraag uitgewerkt in verschillende deelonderwerpen.

De beweegredenen omtrent de organisatieverandering komen voort uit verschillende externe factoren. Door de concurrentiestrijd is het belangrijk om andere grote afvalinzamelingbedrijven zoals Sita en van Ganssenwinkel bij te houden of voor te blijven. Daarnaast vindt er marktdruk plaats; de vraag van de klant verandert, IRADO moet het aanbod van de diensten daarop aanpassen. Daarnaast speelt een roep naar meer procesmanagement binnen IRADO.

Veel gehoorde argumenten waren praktisch van aard. Er werd getwijfeld of de verandering daadwerkelijk voor meer efficiëntie zou zorgen. De wegen konden wel een drukker zijn, de straten voller met geparkeerde auto's, bedrijven konden gesloten zijn. Naast de praktische bezwaren die de medewerkers dachten tegen te komen tijdens hun werk waren er ook enkele praktische nadelen die voornamelijk te maken hadden met de voorbereiding van het werk. De planning van de werkzaamheden en de inzet van het materiaal. Met de inzet van het materiaal zou een efficiëntieslag gemaakt kunnen worden. Er wordt meer uur per dag gewerkt, dus kan het

materieel meer worden ingezet. Hier speelt echter wel het probleem rondom het eigendom van het materiaal. Voor vuilniswagens bijvoorbeeld is één chauffeur verantwoordelijk, het gaat erg lastig worden om deze verantwoordelijkheid op te delen over meerdere chauffeurs. De planning van de werkzaamheden zal ook meer tijd in beslag gaan nemen; werknemers zullen ingedeeld worden in flexibelere werktijden.

De flexibele werktijden zullen grote sociale gevolgen hebben voor de werknemers. Deze organisatieverandering treft de werknemers ook in hun sociale leven; er zullen avonddiensten en weekenddiensten gedraaid moeten worden. Veel werknemers hebben bezigheden buiten het werk bij IRADO, die in de avonden of in het weekend plaatsvinden. Naast de sociale gevolgen zullen de werknemers ook financiële gevolgen ondervinden aan de organisatieverandering. Het werken van overuren moet tot een minimaal beperkt worden, hierdoor zal een deel van de inkomsten van de werknemers wegvallen.

Het is van belang voor IRADO om tot een besluit te komen waar genoeg draagvlak voor is. Het concept van de klankbordgroep, zoals gepresenteerd in dit onderzoek kan hier fungeren als een handvat. Er moet onthouden worden dat de organisatieverandering naar een ruimer dagvenster geen kleine hobbel in de weg is. Dit betekent een grote omslag voor de organisatie IRADO. Als er gekozen wordt voor het invoeren van een ruimer dagvenster moet dit gebeuren in overeenstemming met de verschillende lagen van de organisatie.

IRADO & Ik

Na 4,5 maand onderzoek te hebben verricht bij IRADO heb ik zelf ook een goed beeld kunnen vormen over de organisatie. In een relatief korte tijd heb ik mij onder mogen dompelen in deze mooie organisatie. Er heerst een goede sfeer binnen IRADO, de werknemers zijn aardig en begroeten elkaar. Daarnaast was de interesse voor het onderzoek ook aanwezig, de respondenten waren behulpzaam. Interviewruimtes werden geregeld en de interviews konden allemaal snel afgenomen worden.

Dat wat betreft de praktische zaken. Er zijn nog een aantal onderwerpen naar voren gekomen uit de verschillende interviews die mij af en toe hebben verbaasd, positief en negatief. IRADO komt op mij over als een verzameling van eilanden, die samen wel een organisatie zijn. Maar als eerste identificeren werknemers zich met hun afdeling, hun directe collega's. Verschillende malen hebben respondenten het gehad over de ongelofelijk grote kloof die bestaat tussen de afdeling UBOR en de afdeling Inzameling. Op managementniveau is er geen sprake van een kloof, maar hoe meer er afgezakt wordt in de hiërarchie van beide afdelingen, des te groter de afstand wordt. Het is belangrijk voor IRADO om te kijken voor mogelijkheden om UBOR en Inzameling te laten samenwerken. Hier zou misschien een efficiëntieslag gemaakt kunnen worden, maar niet minder belangrijk is dat het de collectieve identiteit van de werknemers ook zou kunnen vergroten.

Het is mij opgevallen dat de medewerkers van IRADO erg betrokken zijn bij hun werk. Bij de participerende observatie die ik heb uitgevoerd, heb ik gewerkt met mannen die zoveel passie voor hun beroep hebben. Het deed mij erg goed om te zien dat er zoveel passie heerst binnen een organisatie. Van verschillende mensen heb ik te horen gekregen dat de uitstroom van personeel zeer laag is bij IRADO. Dit toont aan dat de werknemers een hart voor de zaak hebben, en erg betrokken zijn bij IRADO. Dit is iets om erg trots op te zijn

Bronnenlijst

Literatuur

- Boeije, Hennie (2005), *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Boomonderwijs.
- Edelenbos, J. (1998), *Procesbegeleiding van interactieve beleidsvorming*, verschenen in Bestuurskunde
- Excelmans, P., Schulpen, M. (2007), *Procesmanagement in uw organisatie*, Politeia
- Hofstede, G. (2004), *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill Companies
- Hollis, Martin (2002) *The philosophy of social science*, Cambridge: CUP.
- Maxwell, Joseph A. (2005) *Qualitative research design. An interactive approach* (2nd edition), Thousand Oaks etc.: Sage Publications.
- Martin, Joanne (2002) *Organizational culture. Mapping the terrain*, Thousand Oaks etc; Sage Publications.
- Meyer, John P., Allen, Natalie J. (1997), *Commitment in the workplace*, Sage Publications

- Weick, Karl E. (1995), *Sensemaking in organizations*. Sage Publications
- Wissema, J.G., Messer, H.M., Wijers, G.J. (1993), *Angst voor veranderen? Een mythe!*, van Gorcum Assen

Websites

- Website gemeente Eindhoven, laatst geraadpleegd 17 april 2009
<http://www.eindhoven.nl/artikelen/Algemene-Plaatselijke-Verordening-APV.htm>
- Website Arbocatalogus, laatst geraadpleegd 24 april 2009
<http://www.arbocatalogus.net/afval/inzamelen/inzamelen%20huishoudelijk%20afval/fysieke-belasting/p-90-norm>
- Website Tempo-Team, laatst geraadpleegd 20 april 2009
<http://www.tempo-team.nl>
- Weblog Twijnstra & Gudde, laatst geraadpleegd 4 mei 2009
http://www.twynstraguddeblog.nl/rudykor/2005/07/einde_aan_de_ve.html

