

# Is Joulz “gezond zelfstandig”?

Een kritische discoursanalyse naar de verzelfstandiging van Joulz.



Erasmus Universiteit Rotterdam  
Rotterdam School of Management  
PTO Bedrijfskunde

Master of Science Business Administration

Major: Management van Verandering  
Naam: Herrie Heckman  
Studentnummer: 338835

Coach: Dr. M. J. Flory  
2<sup>e</sup> beoordelaar: Prof. Dr. P.M.A.R. Heugens

Rotterdam, 08 september 2011

© 2011, Herrie Heckman

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means electronic or mechanical, including photocopying, recording, or otherwise, without the prior permission in writing from the author.



## Voorwoord

Bij de aanvang van mijn studie Bedrijfskunde, eind augustus 2009, werd tijdens een college toegelicht wat Bedrijfskunde anders maakt dan bijvoorbeeld een rechtenstudie of een studie geschiedenis. Naast het opdoen van inhoudelijke kennis, het leren doen van onderzoek, is vooral het diagnosticeren van een organisatie en het interveniëren met de praktijk onderscheidend. Een mooie metafoor die toen werd gebruikt is dat een bedrijfskundige niet alleen leert verschillende brillen op te zetten om naar die praktijk te kijken, maar ook in staat moet zijn om waar nodig een nieuw soort bril te ontwerpen. Dit om zichtbaar te maken wat eerder niet waarneembaar was. Voor jullie ligt een scriptie waarin is gekeken naar de beleving van medewerkers bij een reorganisatie. Om deze beleving op een andere manier in beeld te brengen is een nieuw type bril ontwikkeld. Hopelijk geeft dit jullie als lezer, net als ikzelf, een andere kijk op hetgeen dagelijks om ons heen gebeurt.

Op deze plek wil ik een aantal mensen bedanken voor hun steun, aandacht en tijd tijdens het afstuderen. Naast mijn coach, mee-lezer, vriendin, collega's en studiegenoten, wil ik vooral mijn ouders bedanken voor hun steun. De afgelopen periode heb ik met jullie allemaal inspirerende gesprekken gevoerd over organisaties en al die bijzondere mensen die daarvoor werken. Iets wat mij betreft niet ophoud na het behalen van deze bul!

Maarssen, september 2011

Herrie Heckman

## Managementsamenvatting

In dit onderzoek wordt getracht te achterhalen wat de verzelfstandiging van Joulz betekent voor betrokken medewerkers. Met medewerkers worden zowel het topmanagement als het middenkader en ook de monteurs van Joulz bedoeld. Het belangrijkste doel van het onderzoek is om er achter te komen of een discoursanalyse een goede methode is voor het boven water krijgen van de thema's die medewerkers belangrijk vinden in de context van organisatieverandering. Discoursanalyses zijn eerder gemaakt van briefwisselingen en gedichtenbundels (Fairclough 2005) waarbij een groot aantal documenten van een beperkt aantal auteurs over een groot aantal jaren is geanalyseerd. Een discoursanalyse waarbij transcripten van interviews de basis vormt, heeft zijn toegevoegde waarde nog niet bewezen. Het tweede doel van dit onderzoek is om er achter te komen wat er daadwerkelijk speelt binnen de gekozen organisatie vanuit het standpunt van de organisatieleden. Wat zijn de thema's die in de beleving van medewerkers belangrijk zijn tijdens deze reorganisatie om te veranderen in een gezond en zelfstandig bedrijf?

Met taal worden daarmee, soms onbewust, ook verschillende werelden onzichtbaar gemaakt er is dan sprake van bewuste of onbewuste censuur. Deze verloren werelden zijn te herontdekken door goed naar taalgebruik te kijken, en verschillende verhalen in beeld te brengen om mogelijke spanningen tussen deze verhalen te expliciteren. Wooffit (2005) definieert een discours als "een systeem van uitspraken dat een object construeert". Controleer je de uitspraken, dan controleer je ook hoe dat object geconstrueerd wordt. Chia (2000) geeft aan dat een discours in de loop van de tijd veranderen. Indien we spreken over de term Joulz alsof het de organisatie is die bepaalde eigenschappen heeft en gedrag vertoont, dan onderkennen we niet meer dat er sprake is van een veelvoud aan mensen die dagelijks in sociale interactie het bedrijf continu "creëren". Joulz wordt op dat moment een "concreet ding". Binnen dit onderzoek wordt de volgende werkdefinitie gehanteerd van de term discours. Een discours is een groep uitspraken die één specifieke sociale realiteit ondersteunt en gelijktijdig andere (hiermee strijdige) sociale realiteiten uitsluit.

De belangrijkste kritiek op discoursanalyse volgens Brymen & Bell (2007) is de focus op antirealisme. Antirealisme is de overtuiging dat de wereld alleen wordt vormgegeven door middel van een discours, men verliest de materiële wereld uit het oog. Als reactie hierop is een door Phillips en Hardy (2002) omschreven benadering ontstaan, de kritische

discoursanalyse. Een kritische discoursanalyse gaat wel uit van een materiële wereld en vormt hiermee het uitgangspunt van dit onderzoek.

Hieronder staan de belangrijkste conclusies met betrekking tot de beleving van medewerkers bij de verzelfstandiging van Joulz. Het besef groeit bij medewerkers dat naast een zelfstandigheid op organisatieniveau, ook een zelfstandigheid op afdelingsniveau en op individueel niveau gevraagd wordt. Het grootste neveneffect in de beleving van medewerkers hierin is de toenemende interne concurrentie. In het taalgebruik van medewerkers is goed zichtbaar dat het traject om te komen tot een “gezond zelfstandig” Joulz in de beleving van medewerkers nog niet is afgerond.

Het management is vooral gemotiveerd om bij te dragen aan een gezond en zelfstandig Joulz vanuit een persoonlijke motivatie. Verandering biedt namelijk voor hen leuke projecten en persoonlijke groeikansen. Wat de inhoud van die verandering is, is voor hen van secundair belang. Uitvoerende medewerkers zijn daarentegen wel bezig met de inhoudelijke consequenties van verandering. Deze medewerkers zullen namelijk dagelijks te maken hebben met die consequenties. De grootste bijdrage die uitvoerende medewerkers zien voor een gezond en zelfstandig Joulz is het beter indienen van meerwerk. Het thema ontslag lijkt niet of nauwelijks een rol te spelen in de beleving van medewerkers bij het onderwerp “gezond zelfstandig”.

De uitspraken van medewerkers laten, met een hoge mate van discursieve verandering, zien dat er sprake is van sociale verandering. Tijdens de peer reviews is aangegeven dat het thema “gezond zelfstandig als bedrijf, als afdeling maar ook als mens” in de beleving van medewerkers het belangrijkste thema is. De analyse op intertekstualiteit laat zien dat binnen dit thema een machtsstrijd gaande is tussen de twee heersende discourses. Het eerste van de twee discourses is te omschrijven als “het bedrijf heeft de verantwoordelijkheid om te zorgen voor mij, en ik voor haar”. In dit geval is er sprake van wederzijds blind vertrouwen. Het hiermee strijdige discours is te omschrijven als “we moeten ook op afdelingsniveau en medewerkerniveau gezond zelfstandig zijn”. In dat geval is er sprake van een wederzijds zakelijk wantrouwen. Beide discourses hebben sterk met loyaliteit te maken.

Medewerkers noemen het thema collegialiteit. Het heersende discours rondom dit thema is dat het concurreren met collega's sterker aanwezig is dan het samenwerken. Momenteel wordt hier door medewerkers wel de vraag bij gesteld of dit wenselijk is. Indien gewenst is het nu nog mogelijk om het discours waarbij interne samenwerking centraal staat onder de aandacht

te brengen en het discours waarbij het intern concurreren centraal staat als ongewenst te bestempelen.

Hieronder staan de belangrijkste conclusies met betrekking tot het gebruik van een kritische discoursanalyse om de beleving van medewerkers tijdens een reorganisatie in kaart te brengen. Een kritische discoursanalyse op basis van interview transcripten is een geschikte manier om de beleving van medewerkers tijdens een reorganisatie in beeld te brengen. Door het gebruik van dit onderzoeksinstrument kan zichtbaar worden gemaakt welke discourses dominant zijn in een bedrijf. Ook is met deze methode goed zichtbaar te maken of een verandertraject met betrekking tot die discourses gaande is. Het analyseren van citaten van medewerkers op intertekstualiteit brengt zaken aan het licht die met andere instrumenten niet aantoonbaar kunnen worden gemaakt. Wat zijn de belangrijkste discourses binnen het bedrijf en tussen welke discourses is er sprake van machtsstrijd? De analyse op microniveau laat vooral aan de hand van het kenmerk discursieve verandering zien waar sprake is van sociale verandering.

# Inhoudsopgave

1.	De WON als aanleiding voor “splitsing” en “knip” .....	10
2.	Het neerzetten van een zelfstandig bedrijf .....	12
3.	Doelstelling onderzoek .....	13
4.	Theorie .....	14
4.1	Wat is een discours? .....	14
4.2	Wat is discoursanalyse? .....	16
4.3	Keuze ten aanzien van vorm van discoursanalyse .....	17
5.	Methode .....	18
5.1	Interviews .....	18
6.	Methodologie .....	20
6.1	Algemene onderzoeksopzet .....	20
6.2	Analyse op mesoniveau .....	22
6.3	Analyse op microniveau .....	23
6.4	Herkenbaarheid en toepasbaarheid voor betrokkenen .....	25
7.	Het onderzoek .....	26
7.1	De interviews .....	26
7.2	Discussie .....	27
7.3	Meso-analyse en clusteren tot thema’s .....	27
7.4	Validatie van de in de interviews gevonden thema’s .....	30
7.5	Prioritering van de in de interviews gevonden thema’s .....	30
8.	Microanalyse van belangrijkste thema’s .....	32
8.1	Gezond zelfstandig als bedrijf, als afdeling maar ook als mens. ....	32
8.2	Collega’s om mee samen te werken, of juist mee te concurreren. ....	35
8.3	Veranderen is leuk .....	39
8.4	Ontslag .....	42
8.5	Een groeiend besef van niet ingediend meerwerk .....	44
8.6	Overige thema’s .....	47
9.	Conclusie .....	48
9.1	Conclusies ten aanzien van een gezond en zelfstandig Joulz .....	48
9.2	Conclusies ten aanzien van het gebruik van een kritische discoursanalyse .....	49
9.3	Beperkingen onderzoek .....	50
10.	Aanbevelingen .....	51
10.1	Aanbevelingen ten aanzien van de inhoud .....	51
10.2	Aanbevelingen ten aanzien van het gebruik van een discoursanalyse .....	52
	Literatuurlijst .....	54
	Bijlagen .....	56
	Bijlage 1: Bepalen onderwerpen binnen interviews ten behoeve van herkennen dataverzadiging .....	57
	Bijlage 2: Het thema “(on)zekerheid” .....	58
	Bijlage 3: Het thema “afstand management tot de werkvloer” .....	59
	Bijlage 4: Het thema “een andere werkwijze” .....	60
	Bijlage 5: Het thema “de definitie van commercieel” .....	61
	Bijlage 6: Het thema “de herkenbaarheid als Joulz” .....	62
	Bijlage 7: Het thema “kostenbesparing” .....	63
	Bijlage 8: Het thema “nieuwe mensen” .....	64
	Bijlage 9: Het thema “nieuwe relatie met Stedin” .....	65

Bijlage 10: Het thema “ten kosten van de kwaliteit” .....	66
Bijlage 11: Het thema “verlies arbeidsvoorwaarden” .....	67
Bijlage 12: Het thema “werkdruk” .....	68

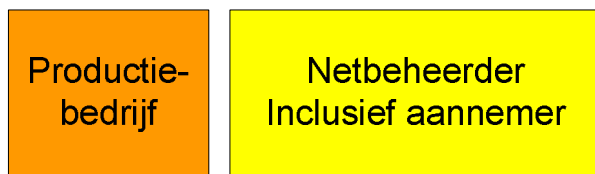




# 1. De WON als aanleiding voor “splitsing” en “knip”

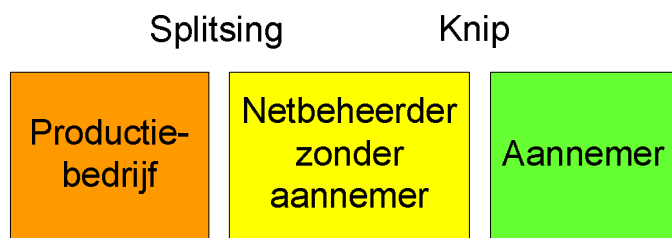
In 2006 heeft de Eerste Kamer de Wet Onafhankelijk Netbeheer (WON) aangenomen. In deze wet staat omschreven dat de energiebedrijven zich moeten splitsen in een productiebedrijf en een netwerkbedrijf. Het productiebedrijf omvat de productie van en de handel in energie. Het netwerkbedrijf omvat de taken voor de instandhouding van het transport- en distributienetwerk. De wetgever besluit op taakniveau te omschrijven welke activiteiten in een netwerkbedrijf moeten zitten en daarmee niet uitbesteed mogen worden naar een andere partij. Het door de wetgever opgestelde document waarin dit staat verwoord staat wordt de “kruisjeslijst” genoemd. Ook is in de WON opgenomen dat het netwerkbedrijf voor 100% in overheidshanden moet zijn.

## Splitsing



Figuur 1: Model van de “vette netbeheerder”

Medio 2006 ontstaat binnen de Raad van Bestuur (RvB) van Eneco het beeld dat ook het netwerkbedrijf zelf gesplitst zou kunnen worden. Naast de zogeheten “harde splitsing” tussen het productiebedrijf en het netwerkbedrijf, komt ook een tweede afsplitsing in beeld, de “knip”. Kijkend naar de activiteiten van de netwerkgroep, wordt opgemerkt dat het karakter van het aannemersdeel van de netwerkgroep heel anders is dan het karakter van het onderdeel van de netwerkgroep dat als asset owner zijn rol moet invullen. Het infrabedrijf kenmerkt zich door arbeidsintensieve processen, terwijl de asset owner meer een beleidsmatig, administratief karakter kent.

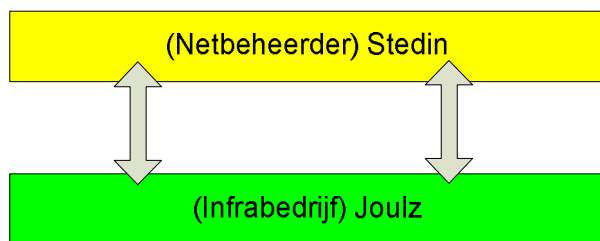


Figuur 2: Model van de “magere netbeheerder”

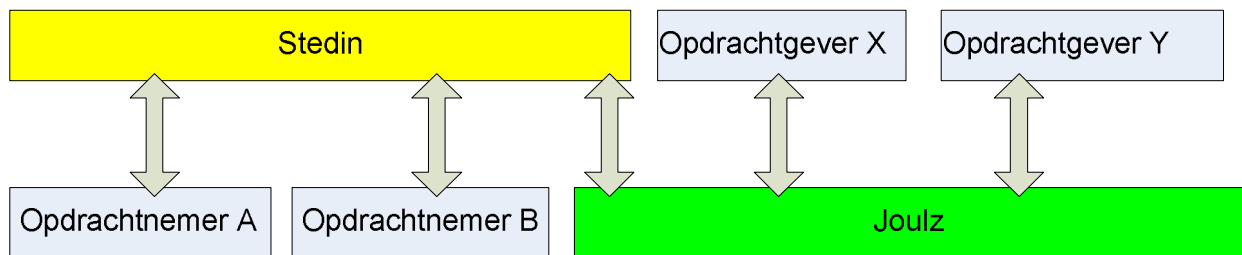
Binnen de Eneco holding wordt gekozen voor het tweede model, dat van de magere netbeheerder. Concreet houdt dit in dat al die taken die volgens de kruisjeslijst niet uit te besteden zijn, worden toebedeeld aan de netbeheerder Stedin. Alle overige taken worden toebedeeld aan opdrachtnemer. De afdeling Eneco Infra wordt daarmee juridisch afgesplitst van de netbeheerder en als aannemer zelfstandig neergezet. Met deze keuze onderscheidt de Eneco Holding zich van de andere energiebedrijven in Nederland zoals NUON en Essent die wel voor het model van de “vette netbeheerder” kiezen.

## 2. Het neerzetten van een zelfstandig bedrijf

Onderdeel van het als zelfstandig bedrijf neerzetten in de markt is het ontwikkelen van een eigen imago. Begin 2009 wordt Eneco Infra omgedoopt tot Joulz b.v. Tegelijkertijd wordt een nieuwe slogan geïntroduceerd die de nieuwe toekomst herkenbaar moet maken binnen het bedrijf, “Gezond Zelfstandig”. In deze toekomst is het bedrijf niet meer afhankelijk van één opdrachtgever maar van meerdere opdrachtgevers. Het fungeert dan niet meer als huisaannemer die onderhands alle opdrachten toegespeeld krijgt (zie figuur 3), maar een opdrachtnemer die in concurrentie met andere aannemers de aanbesteding probeert te winnen (zie figuur 4).



Figuur 3: 1-op-1-model waarin Stedin altijd opdrachtgever is en al haar opdrachten laat uitvoeren door Joulz.



Figuur 4: N-op-M-model met meerdere opdrachtgevers en meerdere opdrachtnemers.

### 3. Doelstelling onderzoek

In dit onderzoek wordt getracht te achterhalen wat de verzelfstandiging van Joulz betekent voor betrokken medewerkers. Met medewerkers worden zowel het topmanagement als het middenkader en ook de monteurs van Joulz bedoeld. Een randvoorwaarde voor de realisatie van een “gezond en zelfstandig” Joulz, is dat iedereen in het bedrijf invulling kan geven aan de gemaakte strategische keuze om als zelfstandig bedrijf door te gaan. Wanneer alle bij dit onderwerp betrokken medewerkers met elkaar in dialoog treden, kan een ieder een betere invulling kan geven aan die nieuwe strategische richting en daarmee meer rekening kan houden met wat voor anderen van belang is.

Het belangrijkste doel van het onderzoek is om er achter te komen of een discoursanalyse een goede methode is voor het boven water krijgen van de thema's die medewerkers belangrijk vinden in de context van organisatieverandering. Discoursanalyses zijn eerder gemaakt van briefwisselingen en gedichtenbundels (Fairclough 2005) waarbij een groot aantal documenten van een beperkt aantal auteurs over een groot aantal jaren is geanalyseerd. Een discoursanalyse waarbij transcripten van interviews de basis vormt, heeft zijn toegevoegde waarde nog niet bewezen. Wellicht dat een discoursanalyse op basis van interview transcripten een waardevolle toevoeging kan zijn in het rijtje van mogelijke instrumenten waar een wetenschappelijke onderzoeker uit kan kiezen.

Het tweede doel van dit onderzoek is om er achter komen wat er daadwerkelijk speelt binnen de gekozen organisatie vanuit het standpunt van de organisatieleden. Wat zijn de thema's die in de beleving van medewerkers belangrijk zijn tijdens deze reorganisatie om te veranderen in een gezond en zelfstandig bedrijf?

## 4. Theorie

In dit hoofdstuk wordt aangegeven wat een discours is. En hoe de inzichten rondom deze term door de tijd heen door verschillende wetenschappers zijn aangevuld. Vervolgens wordt omschreven wat er onder een discoursanalyse wordt verstaan. Het derde deel van dit hoofdstuk verklaart waarom binnen het kader van dit onderzoek voor een specifieke vorm van analyse wordt gekozen.

### 4.1 *Wat is een discours?*

Michael Foucault heeft grote invloed gehad op de manier waarop bedrijfskundigen kijken naar het thema macht. In Foucault (1971) wordt aangegeven dat discoursen verschillende manieren zijn waarop kennis en sociale interactie zijn vormgegeven. Taalgebruik bepaalt wat wij als normaal beschouwen. Bepaalde zaken worden niet meer in twijfel getrokken, staan niet meer ter discussie. Foucault houdt zich dan ook sterk bezig met het begrijpen welke invloed taal heeft op het in stand houden van sociale ongelijkheid. Boje (2004) geeft aan dat we niet alleen de wereld representeren met behulp van taal, maar ook vormgeven. “Rather than considering an organization as some “thing” that exists independent of language and that is described and reported on in language” (we: red.) “start from the point of view that an organization can be understood as collaborative and contending discourses.”

De versie van het verhaal dat dominant wordt, bepaalt uiteindelijk hoe de wereld om ons heen wordt ervaren. Met taal worden daarmee, soms onbewust, ook verschillende werelden onzichtbaar gemaakt er is dan sprake van bewuste of onbewuste censuur. Deze verloren werelden zijn te herontdekken door goed naar taalgebruik te kijken, en verschillende verhalen in beeld te brengen om mogelijke spanningen tussen deze verhalen te expliciteren. Wooffit (2005) definieert een discours als “een systeem van uitspraken dat een object construeert”. Controleer je de uitspraken, dan controleer je ook hoe dat object geconstrueerd wordt.

Chia (2000) vermeldt dat “Discourse, as multitudinal and heterogeneous forms of material inscriptions or verbal utterances occurring in space–time, is what aggregatively produces a particular version of social reality to the exclusion of other possible worlds”. In deze definitie wordt de invloed van taal op de creatie van een sociale realiteit nogmaals benadrukt. Door juist voor een bepaalde vorm van geschreven of uitgesproken teksten te kiezen, worden

bepaalde zaken benadrukt, geconcretiseerd en in de beleving tastbaar gemaakt. En minstens zo belangrijk, worden andere zaken uitgesloten. In zijn definitie geeft Chia ook het aspect van tijdelijkheid aan. Een discours kan in de loop van de tijd veranderen.

Juist vanwege het vormende, structurerende karakter van een discours dient men zich bewust te zijn van zaken als reïficatie en ‘the fallacy of misplaced concreteness’. Reïficatie is het verwarren van een sociaal geconstrueerd concept over de werkelijkheid met die werkelijkheid zelf. Indien we spreken over de term Joulz alsof het de organisatie is die bepaalde eigenschappen heeft en gedrag vertoont, dan onderkennen we niet meer dat er sprake is van een veelvoud aan mensen die dagelijks in sociale interactie het bedrijf continu “creëren”. Joulz wordt op dat moment een “concreet ding”. De term ‘fallacy of misplaced concreteness’ werd voor het eerst aangehaald in Whitehead (1953).

De kracht van een discours zit in de herkenbaarheid en voorspelbaarheid voor betrokkenen. Dankzij het normatieve karakter van een discours wordt de ene sociale realiteit als goed en normaal beschouwd, en alles wat daar niet aan voldoet wordt als afwijkend en “fout” bestempeld. En hoewel deze discoursen in samenspraak met anderen worden vormgegeven, kunnen ze niet zomaar veranderd worden.

Norman Fairclough geeft in *Discourse and Social Change* (1992) aan dat een discours bestaat uit uitingen in gesproken of geschreven tekst. Deze uitingen weerspiegelen niet alleen sociale entiteiten of relaties maar kunnen ze deze ook vormgeven. In Fairclough (2005) wordt deze definitie aangevuld met andere vormen van communicatie. Ook lichaamstaal, kunst, beeld en geluid zijn manieren om een boodschap over te brengen en een discours kracht bij te zetten.

Dit onderzoek gaat over het maken van een discoursanalyse op basis van interview transcripten waardoor de onderstaande werkdefinitie van discours wordt gehanteerd.

#### Werkdefinitie

Een discours is een groep uitspraken die één specifieke sociale realiteit ondersteund en gelijktijdig andere (hiermee strijdige) sociale realiteiten uitsluit.

## 4.2 Wat is discoursanalyse?

Starks en Trinidad (2007) geven aan dat het niet gaat om het verklaren hoe bepaalde sociale processen zich afspelen maar dat het gaat om het zoeken naar betekenis. Dit kan door te begrijpen hoe mensen taal gebruiken om binnen een specifieke context betekenis en kennis te creëren. Hierbij is de positie met de daarbij behorende belangen van betrokkenen van grote invloed. De term *agency* wordt toegevoegd in het discours over de term “discours”.

Van Es (2009) geeft aan dat het vooral verschillen in denkstijlen zijn die zorgen voor spanningen binnen de context van veranderingen. Door gebruik te maken van een metaforische discoursanalyse zijn deze dominante denkstijlen in kaart te brengen bij de respondenten. Ook kan zichtbaar gemaakt worden waar spanningen tussen denkstijlen aanwezig zijn. Het in kaart te brengen van deze spanningen, overeenkomsten en verschillen in denkstijlen tussen (groepen van) gesprekspartners, kan mogelijk leiden tot nieuwe inzichten in hoe deze verandering wordt beleefd. Rob van Es (2009) geeft aan dat er “grote en soms lastig te begrijpen verschillen zijn in het denken van onze gesprekspartners. Toch is er praktisch altijd *logic in their madness*: binnen hun eigen stijl van denken zijn ze vaak consistent.”

Antaki (2003) geeft aan dat een van de belangrijkste valkuilen tijdens een discoursanalyse een circulaire ontdekking van thema's en ideologieën kan zijn. Men neemt een categorie of thema als uitgangspunt en aan de hand van citaten wordt “bewezen” dat uitingen van een spreker dat uitgangspunt of thema ondersteunt. De gegevens uit interview transcripten spreken echter niet voor zich. Om Nietzsche (1886) te citeren: “Er bestaan geen feiten, er bestaat slechts interpretatie”. De onderzoeker dient wel degelijk met een extra onderbouwing te komen voordat een indeling wordt geaccepteerd als aannemelijk. Is bijvoorbeeld vanuit historisch perspectief te verklaren waarom de respondent een bepaalde uiting hanteert in een specifieke situatie? Hoewel Antaki een aanvullende verklaring eist, wordt er door hem nog steeds vanuit gegaan dat deze verklaring binnen de sociale dimensie te vinden is.

De belangrijkste kritiek op discoursanalyse volgens Brymen & Bell (2007) is de focus op antirealisme. Antirealisme is de overtuiging dat de wereld alleen wordt vormgegeven door middel van een discours, men verliest de materiële wereld uit het oog. Als reactie hierop is een door Phillips en Hardy (2002) omschreven benadering ontstaan, de kritische discoursanalyse. Een kritische discoursanalyse gaat wel uit van een materiële wereld. Er



wordt uitgegaan van een bandbreedte waarbinnen de sociale wereld te construeren valt, een bandbreedte die wordt bepaald door fysieke, materiële factoren die wel degelijk bestaan zonder inmenging van een waarnemer.

Fairclough (2005) voegt een tweede uitgangspunt toe aan de kritische discoursanalyse.

Uitingen van de bovenstaande sociale wereld, organisaties en de daarbinnen gehanteerde discourses zijn voorbeelden van “gestolde” vormen van een continu veranderende sociale praktijk. Verandering is een constante factor, die tijdelijk door middel van discourses “stolt” tot een specifieke vorm van organiseren. Deze gestolde vorm ervaren wij als een ding: “DE organisatie”.

Vooraf bij organisatieveranderingen geeft kritische discoursanalyse invalshoeken voor een nadere beschouwing.

- Emergentie. Hierbij ontstaat een nieuw discours vanuit de discourses die al in de organisatie aanwezig zijn.
- Hegemonie. Hierbij staat de manier waarop bepaalde discourses in macht toenemen en andere discourses domineren centraal. Hoe vallen deze discourses samen met belangengroepen binnen de context van die organisatieverandering?
- Recontextualisatie. Volgens welke mechanismen worden de buiten de organisatie reeds bestaande discourses geïntegreerd in de interne organisatie?
- Operationalisatie. Op welke wijze geeft discours vorm aan een nieuwe werkwijze en sociale interactie binnen de organisatie?

### **4.3 Keuze ten aanzien van vorm van discoursanalyse**

Door te kiezen voor een breder omvattende analysemethode zoals aangereikt door Fairclough (1992) en (2005) wordt voldoende aandacht geschonken aan de methodologische valkuil van een circulaire ontdekking van thema's. Ook wordt er voldoende aandacht geschonken aan de begrippen antirealisme en reïficatie. Een kritische discoursanalyse maakt het mogelijk om te kijken naar de relatie tussen discursieve elementen en niet-discursieve elementen.

## 5. Methode

Om goed te begrijpen wat mijn gesprekspartners proberen over te brengen is een goede voorbereiding essentieel. Deze vindt op twee manieren plaats.

- 1) Inlezen met behulp van relevante beschikbare documentatie zoals het personeelsblad en het business jaarplan 2011, de directiebeoordeling 2011 en het meerjaren businessplan 2010 t/m 2013.
- 2) Het doornemen van afstudeerscripties van collega's die raakvlakken vertonen met het onderwerp van dit onderzoek zoals de onderzoeken van Louwe (2010) en van Geemeren (2010).
- 3) Het bijhouden van een reflexief logboek.

Omdat ik als onderzoeker een grote rol speel bij de verzameling en interpretatie van data, is het mogelijk om naast middel in het onderzoek ook dienst te doen als bron van informatie. Om mijn eigen veronderstelling in beeld te krijgen, en de veranderingen die daarin plaats vinden expliciet te maken, houd ik een reflexief logboek bij. In dit logboek werk ik die gesprekken uit die inhoudelijk met het hoofdthema van dit onderzoek te maken hebben of met het proces waarin ik als onderzoeker zit. Indien door mij toepasselijk geacht, zijn deze voorzien van een persoonlijke reflectie.

### 5.1 Interviews

Tijdens het onderzoek heeft een aantal gesprekken plaats gevonden doorgaans in de vorm van een interview dat is uitgewerkt in de vorm van een transcript:

- Een intakegesprek met de manager van de afdeling Kwaliteit, Veiligheid & Milieu.
- Daarna gesprekken met uitvoerende medewerkers waaronder monteurs, ploegleiders, een gistekenaar, uitvoerders, projectcoördinator en een medewerker van de afdeling planning.
- Gesprekken met leden van het topmanagement van Joulz die actief een rol hebben gespeeld in het programma Sprint in de periode 2006 en 2007. In het kader van dit programma is bepaald waar de organisatorische scheiding moest komen tussen Stedin (destijds Eneco Netbeheer) en Joulz (destijds Eneco Infra).
- Gesprekken met teamleiders van Joulz die in ieder geval vanaf 2006 in dienst.

Uitgangspunt voor de selectie van nieuwe kandidaten zijn de directe doorverwijzingen naar collega's (purposive sampling). Wanneer de respondenten verwijzen naar organisatieleden die al zijn geïnterviewd of wanneer nieuwe gesprekken geen aanvullingen bieden, kan worden aangenomen dat er genoeg gegevens verzameld zijn. Er treedt in dat geval dataverzadiging op, Brymen & Bell (2007).

De voordelen om op meerdere plaatsen purposive sampling te initiëren zijn:

- Sneller inplannen van mensen en dus ook een kortere doorlooptijd van het verzamelen van data.
- Diversiteit van discoursen. Ondanks het verzoek aan mensen om te refereren naar mensen met andere opvattingen, vrees ik dat er vooral binnen dezelfde managementlagen verwezen zal worden (monteurs verwijzen naar andere monteurs, teamleiders naar ander middenkader, directieleden naar andere leden van het topmanagement.)
- Minder afhankelijk van de agenda van anderen.

## 6 Methodologie

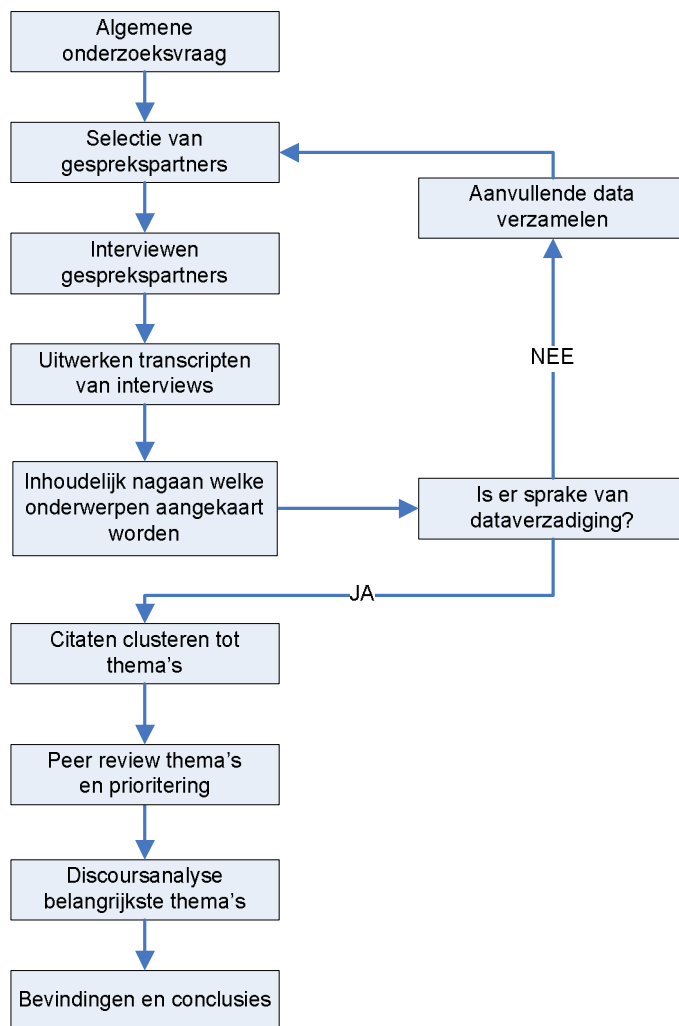
In dit hoofdstuk wordt aangegeven welke methodiek in dit onderzoek wordt gehanteerd. Vervolgens wordt het driedimensionale model van Fairclough gebruikt om toe te lichten waarom de analysefase uit twee delen bestaat. Twee delen die vervolgens worden toegelicht in paragrafen 6.2 en 6.3. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een omschrijving van de manier waarop de uitkomsten uit deze analysefase worden gevalideerd.

De keuze voor een discoursanalyse als onderzoeksmethode komt verder voort uit de aanname dat de manier waarop een organisatie functioneert en continu weer tot stand komt, wordt bepaald door het gebruik van taal door organisatieleden. Taal is daarin niet alleen een medium om te communiceren en de wereld weer te geven, maar ook een middel om diezelfde wereld te creëren, vorm te geven en te beïnvloeden. Dit uitgangspunt valt binnen het paradigma van sociaal constructionisme. Abma en Widdershoven (2006) geven aan dat het sociaal constructionisme ervan uitgaat dat mensen actieve betekenisgevers zijn. “Zij construeren hun werkelijkheid in interactie met elkaar, en brengen daarbij uiteenlopende achtergronden en referentiekaders in het spel. Gegeven deze diversiteit is ‘de’ werkelijkheid meervoudig in plaats van enkelvoudig.” Verder geven ze aan dat objectiviteit in die zin niet mogelijk is en zelfs niet wenselijk. Andere zienswijzen worden daarmee immers als niet relevant neergezet.

Deze analyse is daarbij niet gericht op het verklaren van de sociale processen die zich afspelen tijdens die reorganisatie. Maar op het begrijpen op welke wijze medewerkers betekenis geven aan hetgeen ze waarnemen. Om Fairclough te citeren: “It should not be assumed that people are aware of the ideological dimensions of their own practice.” “There is a strong case to be made for a mode of language education which emphasizes critical awareness of ideological processes in discourse, so that people can become more aware of their own practice, and be more critical of the ideologically invested discourses to which they are subjected.”

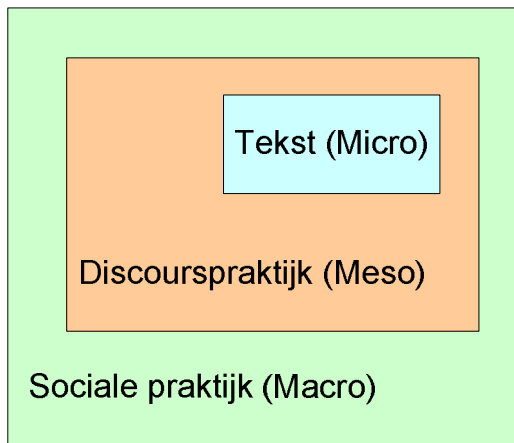
### 6.1 Algemene onderzoeksopzet

In figuur 5 wordt de globale onderzoeksopzet weergegeven. Hierin staat in hoofdlijnen de aanpak beschreven. Daarin wordt zichtbaar dat de analysefase twee fases kent. In de praktijk worden deze fases iteratief doorlopen.



Figuur 5: globale onderzoeksopzet.

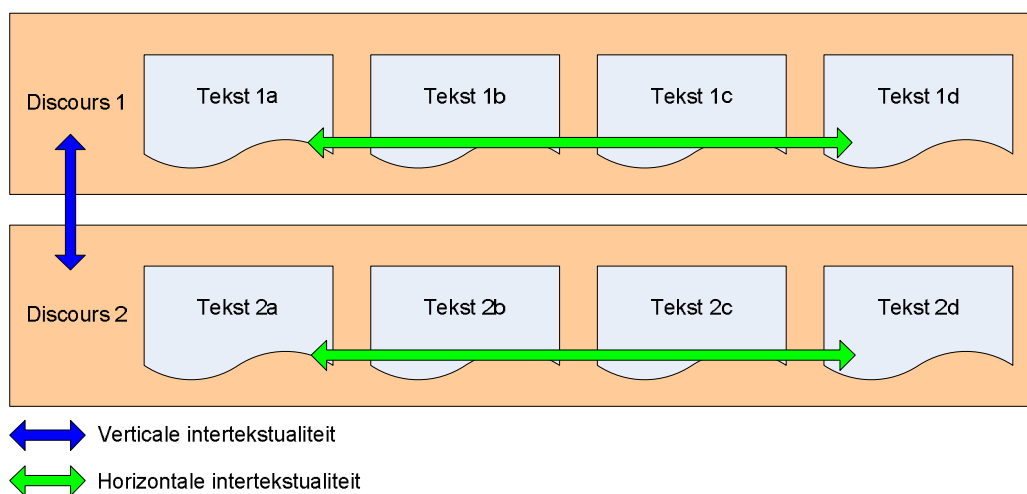
In het door Norman Fairclough (1992) aangereikte model worden drie niveaus onderkend, zie figuur 6. Fairclough beschrijft als eerste de mogelijkheden om een discours te analyseren op macroniveau. Hiermee bedoelt hij een analyse van de sociale omgang tussen mensen. De manier waarop tekst gebruikt wordt tijdens de “productie, distributie en consumptie van teksten” noemt hij het mesoniveau. Op microniveau is de opbouw van de tekst zelf het onderwerp. Binnen dit onderzoek ligt de focus op een analyse op meso- en microniveau.



Figuur 6: de drie niveaus van discours volgens Fairclough (1992)

## 6.2 Analyse op mesoniveau

De discourspraktijk wordt zichtbaar gemaakt met behulp van een analyse waarin intertekstualiteit centraal staat. Het uitgangspunt bij intertekstualiteit volgens Fairclough (1992) is dat discursieve uitingen niet uit het niets ontstaan. Ze vinden plaats in een context waarbij een spreker reageert op teksten die reeds zijn geuit of anticipeert op teksten die nog geuit moeten worden. Deze interactie kan plaats vinden tussen tekstelementen binnen dezelfde discours, er is sprake van horizontale intertekstualiteit. Verticale intertekstualiteit maakt zichtbaar welke verwijzingen door sprekers worden gemaakt tussen de discoursen, de in hoofdstuk 4 genoemde machtsstrijd.



Figuur 7: Intertekstualiteit, een analyse op mesoniveau

Alvesson en Karreman (2000) beschouwen een analyse van intertekstualiteit als een benadering op mesoniveau omdat er meer naar generaliseerbare patronen wordt gekeken en naar de manier waarop taal wordt geproduceerd.

### **6.3 Analyse op microniveau**

Fairclough geeft aan dat verandering sporen achterlaat in teksten in de vorm van tegenstellingen en inconsistente tekstelementen. Zijn uitgangspunt is dat binnen een groep mensen die binnen dezelfde discours actief zijn, een conventie heerst met betrekking tot taalgebruik. Wanneer er een nieuw discours ontstaat, heeft de gebruiker enige tijd nodig om tot een nieuwe “naadloze” conventie te komen. In de tussenperiode zijn tegenstellingen en inconsistentie zichtbaar in het taalgebruik. Daarom gebruikt Fairclough discursieve verandering in teksten als indicator van een verandering in de sociale praktijk.

Een verandering in strategie of organisatiestructuur zijn voorbeelden van verandering in de sociale praktijk. Omdat het traject om te komen tot een Gezond en Zelfstandig Joulz nog niet is afgerond, valt te verwachten dat tijdens de analyse van de transcripten voorbeelden van discursieve veranderingen op microniveau zichtbaar worden.

Naast discursieve verandering wordt op microniveau gekeken naar:

- Eigenaarschap/ Agency

Welke persoonsvorm wordt gebruikt?

- Het tijdvak waarop de uitdrukking zich richt

Is de oriëntatie gericht op het verleden, het heden of de toekomst?

- Modaliteit

Hoe groot is de afstand tussen de uitspraak en de spreker? In welke mate verbindt de spreker zich met de begrippen?

- Uitdrukking

Welke (voorgedefinieerde) uitdrukkingen worden gebruikt?

- Negatieve vorm

Sommige uitlatingen kunnen een negatieve vorm aannemen. Een mythe is negatief, namelijk een mythe is niet de realiteit.

- Betekenis van woorden

In een aantal gevallen wordt jargon gebruikt en heeft een woord een andere betekenis die voor niet ingewijden onbekend is.

- Metaforen
- Gesprekstechnieken

De spreker kan gebruik maken van een aantal technieken om zijn uitlating krachtiger te maken. Bijvoorbeeld door middel van het poneren van een (tegen)stelling, gebruik van alliteratie, opsommingen, herhaling, ritme. Hier wordt binnen het kader van dit onderzoek naar gekeken. Het gebruik van bijvoorbeeld lichaamstaal, stemvolume of intonatie wordt buiten beschouwing gelaten.

Een aantal taalkenmerken is niet van toepassing in dit onderzoek. Deze kenmerken kunnen een rol spelen tijdens gesprekken waarbij interactiepatronen vooraf niet zijn vastgesteld tussen de gesprekspartners. Bij de in het kader van dit onderzoek gehouden interviews is het voor zowel de onderzoeker als zijn gesprekspartners op voorhand wel duidelijk geweest wat de structuur van het gesprek zou worden. Zonder dat expliciet af te spreken, was er wederzijds sprake van verwachtingen over de duur van het gesprek, het onderwerp, wie de rol van gespreksleider en wie de rol van “ervaringsdeskundige” op zich zou nemen.

Deze buiten beschouwing gelaten taalkenmerken zijn voor de volledigheid hieronder opgesomd.

- Interactional control

Wie bepaalt de vorm waarin het gesprek plaatsvindt?

- Topic control

Wie bepaalt wanneer er wordt overgestapt naar een ander gespreksonderwerp?

- Turn-taking

Wat is het ritme van het gesprek? Hoe lang duren de uitingen voordat de gesprekspartner hierop reageert?

- Structuur van uitwisseling

Is er een structuur te herkennen in de uitlatingen? Is er sprake van vraag en antwoord, groet en wedergroet, klacht en excuus, uitnodiging en afwijzing of bijvoorbeeld uitnodiging en acceptatie?

- Herformuleren

Worden de uitingen van de ander geherformuleerd. Ironie is hiervan een bijzondere vorm.



#### **6.4 Herkenbaarheid en toepasbaarheid voor betrokkenen**

Zoals Fairclough aangeeft kan controle van de validiteit van onderzoek plaats vinden door de uitkomsten voor te leggen aan (een deel van) de respondenten. De mate van herkenbaarheid en de mogelijkheden om zaken te verklaren, geven aan in hoeverre het onderzoek valide te noemen is. De uitkomsten uit de analyse worden door middel van peer reviews gevalideerd.

## 7 Het onderzoek

### 7.1 De interviews

In het kader van dit onderzoek zijn dertien medewerkers geïnterviewd. De eerste drie medewerkers zijn uit het eigen netwerk van de onderzoeker gekozen. Een medewerker op topniveau (een directeur), middenkaderniveau (een teamleider) en een uitvoerend medewerker (een monteur). Aan deze medewerkers is aan het eind van het gesprek gevraagd om een verwijzing naar een collega die ook een mening heeft met betrekking tot het onderwerp. Liefst een mening anders dan die van die geïnterviewde. In twee gevallen heeft dit tot mensen buiten mijn eigen netwerk geleid, mensen die ik met een andere methode nooit bereikt zou hebben. De overige gesprekspartners verwezen naar voor mij bekende en daarmee voor mij gemakkelijk toegankelijke medewerkers of naar een functie, bijvoorbeeld “een gasmonteur uit het Rotterdamse”.

De interviews zijn met een voicerecorder opgenomen waarna de opnames rechtstreeks zijn overgezet naar een transcript. Op voorhand is de insteek geweest om zo snel mogelijk na het houden van de interviews, deze uit te werken. Alle niet digitaal opgenomen data, zoals setting, sfeer en gemoedstoestand van de interviews zit dan nog vers in het geheugen. Deze transcripten zijn vervolgens door mij geanalyseerd op thema's. Door een snelle rauwe vertaling te maken van interview naar “rode draden”, kon zeer snel een tussentijdse samenvatting ontstaan van de interviews. Dit gaf mij als onderzoeker het vermogen om dataverzadiging te herkennen wanneer het zou optreden. Ook gaf het mij de mogelijkheid om indien een eerder genoemd thema aangesneden wordt, niet te snel aan te sporen om verder te gaan in het gesprek.

Omdat de door de geïnterviewden erg persoonlijke en soms gevoelige uitspraken zijn gedaan is er voor gekozen hun identiteit te beschermen door de interview transcripten niet op te nemen in de bijlagen. Deze maatregel is bij de start van de interviews meegedeeld en heeft waarschijnlijk bijgedragen aan de openheid waarmee de gesprekken hebben plaats gevonden. Zie voor een mindmap van de door de geïnterviewden genoemde onderwerpen bijlage 1.

## **7.2 Discussie**

Tijdens het uitwerken van de interviews viel mij op hoe veel data verloren gaat in het houden van een gesprek. Omdat ik gebruik maakte van een voicerecorder was ik in staat mijn volle aandacht te richten op mijn gesprekspartners doordat ik geen aantekeningen hoefde te maken. Tijdens het beluisteren van de opnames en het opstellen van de transcripten kreeg ik nieuwe inzichten in wat mijn gesprekspartners mij duidelijk wilden maken. Sommige begrippen heb ik tijdens het gesprek verkeerd geïnterpreteerd. Een aantal woorden heb ik verkeerd verstaan. Pas bij het uitwerken van de transcripten “hoorde” ik voor het eerst wat er in werkelijkheid gezegd werd. Een eyeopener wat betreft mijn persoonlijke beperkingen op het gebied van waarnemen en interpreteren.

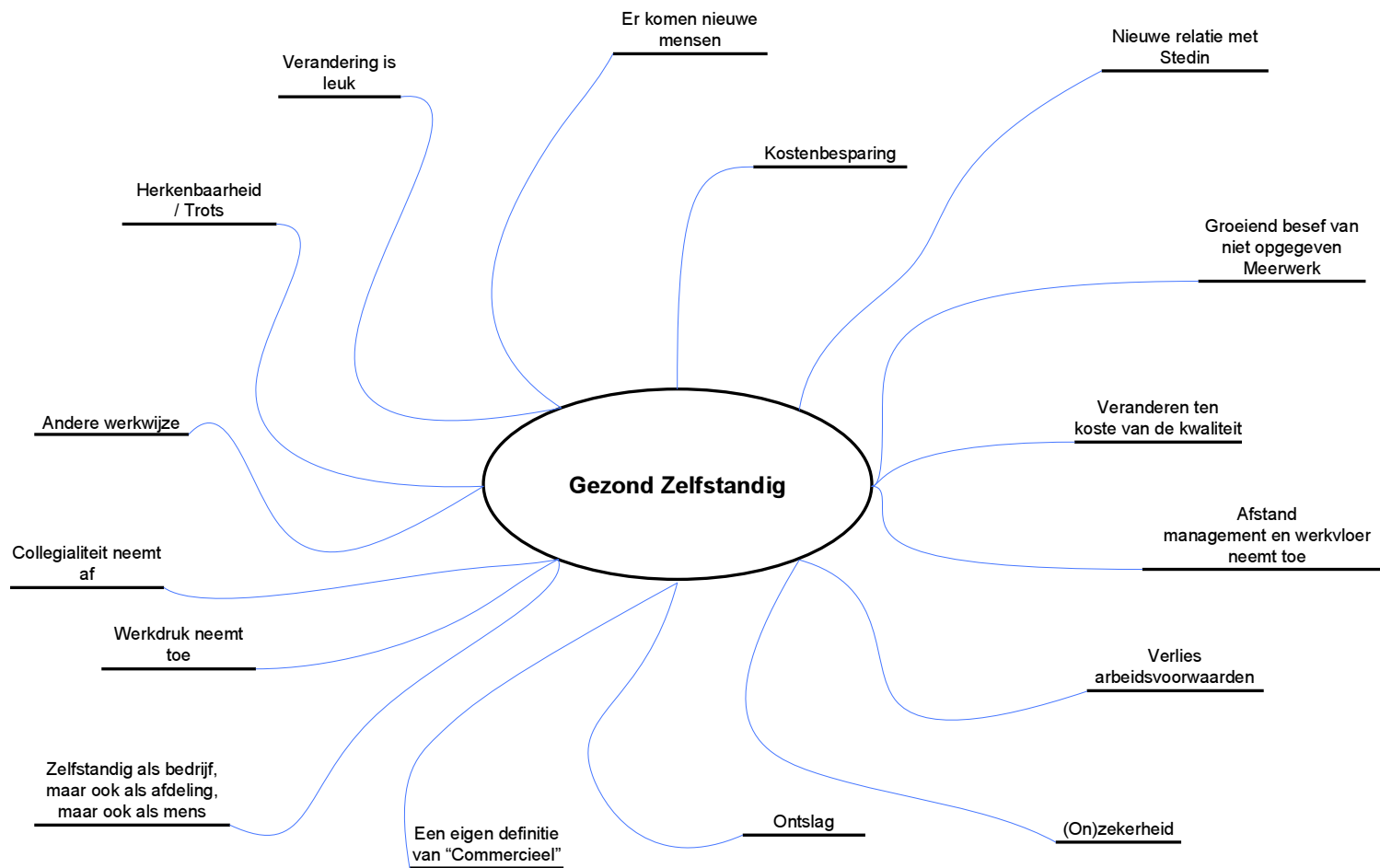
Als gesprekspartner heb ik zeer nadrukkelijk gelet op het open karakter van het interview. De genoemde thema's zijn door de geïnterviewden geïntroduceerd en niet door mij als onderzoeker. Het valideren van thema's heeft buiten de interviews plaats gevonden. Het valideren met behulp van peer reviews die verder worden toegelicht in paragraaf 7.4.

## **7.3 Meso-analyse en clusteren tot thema's**

Na het houden en uitwerken van deze dertien interviews, zijn uit de transcripten passages geselecteerd. Met behulp van drie criteria is bepaald welke citaten moesten worden uitgelicht. Het eerste criterium was de door mij ervaren niveau van emotionele lading van de geïnterviewde. Wanneer de geïnterviewde veel nadruk op iets legde is dit als passage geselecteerd. Het tweede criterium is de inhoudelijke relevantie geweest. Het derde criterium is het aantal verwijzingen geweest. Wanneer inhoudelijk of qua vormgeving tekstelementen naar elkaar verwezen, zijn deze elementen geselecteerd.

Om de vertrouwelijkheid van de gegevens zeker te stellen zijn alle citaten gecodeerd. De citaten die uit hetzelfde gesprek komen zijn te herkennen aan de beginletter van de code. Verder zijn alle citaten binnen één gesprek genummerd op chronologische volgorde. Alle citaten zijn vervolgens geclusterd naar thema. De resultaten van het eerder opgestelde overzicht waarin de onderwerpen uit de interviews staan opgenomen ten behoeve van het herkennen van dataverzadiging, zijn zo veel mogelijk buiten beschouwing gelaten in deze fase.

Deze clustering heeft geresulteerd in een tabel waarin per thema de citaatcode, de citaten zelf en de organisatielaag waaruit de geïnterviewde komt, zijn weergegeven. Zie figuur 8 voor een weergave van alle thema's die in de interviews zijn gevonden.



Figuur 8: Mindmap met interview thema's.

#### **7.4 Validatie van de in de interviews gevonden thema's**

De tabel met de door mij gevonden thema's met bijbehorende citaten, is via e-mail verstuurd naar een drietal inhoudelijke reviewers uit de organisatie, twee uit de uitvoerende laag van de organisatie en een lid van het middenkader. Ook is deze tabel verstuurd naar een proces reviewer. Deze medewerker heeft minder affiniteit gehad met de inhoudelijke reorganisatie en had niet als taak om een inhoudelijke review te geven op de door mij aangebrachte clustering van citaten, maar heeft voor een methodologische reflectie gezorgd.

Tijdens de inhoudelijke peer reviews is getoetst op een aantal zaken:

- Herken ik als reviewer het citaat? Of is het citaat verrassend of nieuw?
- Zou ik aan de hand van deze citaten tot eenzelfde clustering kunnen komen?
- Zou ik de gevonden thema's op eenzelfde wijze formuleren?
- Ontbreken er thema's?
- Vallen er nog zaken op?

Tijdens de gesprekken met de reviewers is soms dieper ingegaan op de thema's zelf. Tijdens deze gesprekken wordt ook meegenomen wat ik als onderzoeker zelf opvallend vind. De verslagen van mijn reflexief logboek heb ik voor het afnemen van de peer reviews doorgenomen.

#### **7.5 Prioritering van de in de interviews gevonden thema's**

Samen met de inhoudelijke reviewers zijn de belangrijkste thema's geselecteerd voor een verdere uitwerking. Deze thema's worden door alle drie de reviewers en mij als onderzoeker als belangrijk ervaren. Deze thema's zijn op microniveau verder geanalyseerd.

De geïnterviewden vinden de volgende combinatie van thema's het belangrijkste:

- Gezond zelfstandig als bedrijf, als afdeling maar ook als mens.
- Collega's om mee samen te werken, of juist tegen te concurreren.

Verder opvallende thema's zijn:

- Veranderen is leuk.
- Een groeiend besef van niet ingediend meerwerk.
- Ontslag.

De bovenstaande thema's worden in hoofdstuk 8 verder toegelicht.

Twee van de drie reviewers geven ook aan dat het ontbreken van het thema "behoud van bestaande en verwerven van nieuwe kennis" hen opvalt. Dit komt misschien omdat beide medewerkers op dezelfde kennisintensieve afdeling werken en verbonden zijn met een project op het gebied van kennismanagement.

## 8 Microanalyse van belangrijkste thema's

In paragraaf 7.5 zijn de vijf belangrijkste thema's genoemd. Deze worden in de paragrafen 8.1 tot en met 8.5 uitgewerkt. Van elk van deze thema's heeft een analyse op microniveau plaatsgevonden. In paragraaf 8.6 worden de overige thema's kort toegelicht.

### 8.1 *Gezond zelfstandig als bedrijf, als afdeling maar ook als mens.*

Een groot aantal citaten valt onder het thema "gezond zelfstandig als bedrijf, als afdeling maar ook als mens". Naast de betekenis die het voor medewerkers heeft op organisatieniveau, heeft het ook betekenis op het niveau van de eigen afdeling en voor het eigen functioneren. Ook op persoonsniveau moeten medewerkers zelf hun zaken op orde krijgen.

Kijkend naar de citaten, valt een aantal zaken op. Het grote aantal citaten dat naar dit thema verwijst, geeft erop dat medewerkers inhoudelijk bezig zijn met dit thema. Alleen al in het gesprek met medewerker C wordt dit thema door deze medewerker zeven keer aangekaart. Bij vier van de vijf sprekers is een voorbeeld van discursieve verandering aan te wijzen. Hieruit valt af te leiden dat op dit gebied een verandering in de sociale praktijk gaande is. Op één uitlating na, richten alle citaten zich op het heden. Zowel het topmanagement, als het middenkader en de uitvoerende laag van Joulz zijn bezig met dit thema.

#### **Intertekstualiteit**

Met betrekking tot het thema zijn twee onderliggende discoursen te onderkennen die te maken hebben met loyaliteit. Het eerste discours komt voort uit de overtuiging bij medewerkers dat het bedrijf de verantwoordelijkheid heeft om voor haar medewerkers te zorgen en de medewerkers voor het bedrijf. Deze wederzijdse band zorgt er voor dat zowel het bedrijf als de medewerkers loyaal zijn naar elkaar toe. Men steunt elkaar door dik en dun. Sinds de reorganisatie is een tweede discours (nadrukkelijker) aanwezig. Deze tweede discours komt voort uit de overtuiging dat niet alleen het bedrijf moet zorgen voor een zakelijkere houding richting haar belangrijkste klant Stedin, maar dat ook afdelingen binnen het bedrijf zakelijker moeten optreden richting de directie, hun "opdrachtgever". In het verlengde daarvan dienen ook medewerkers voor zichzelf op te komen binnen een zakelijkere relatie.

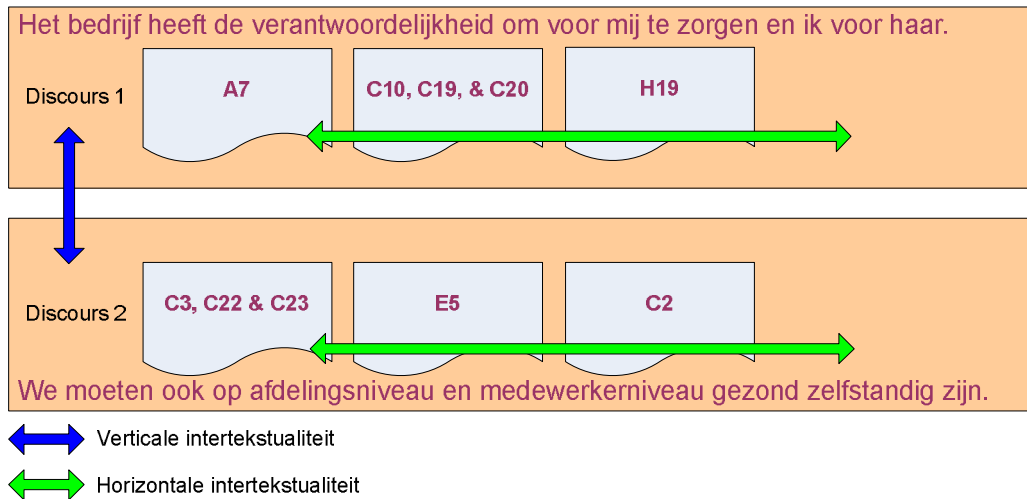
Citaat C23

"Ik ben ook mijn eigen bedrijfje dat gezond en zelfstandig moet gaan".

Bron: medewerker C.



De citaten A7, C21, E4 en E5 hebben wel te maken met het thema “gezond zelfstandig als bedrijf, als afdeling maar ook als mens” maar zijn eigenlijk uitspraken die het discours van interne concurrentie kracht bij zetten. Daarom zijn deze citaten niet in ook in figuur 10 opgenomen waarin de intertekstualiteit rondom het thema concurrentie grafisch wordt weergegeven. Omdat tijdens de peer reviews de citaten inhoudelijk wel zijn toegewezen aan dit thema, staat ze in tabel 1 waarin de microanalyse van de citaten heeft plaats gevonden.



Figuur 9: horizontale en verticale intertekstualiteit van de discourses rondom het thema “gezond zelfstandig als bedrijf, als afdeling maar ook als mens”.

n	Citaat	Organisatie- laag	Horizontale verwijzingen (in 1 interview)	Verticale verwijzingen (tussen ivw's)	Uitwerken Micro- analyse	Eigenaarsch- ap / Agen-	Richt op tijdv	Modaliteit (afstand)	Discursive change	DC toelichting	Uitdrukking	Negatieve vorm	Betekenis woorden	Metaforen	Gespreks- techniek
A7	Dus het ene eilandje loopt harder dan het andere eilandje, of het ene eilandje doet het alleen als je er geld voor krijgt. En maar andere doen het voor van alles, voor een collega of weet ik wat.	Uitvoering	1	12	Ja	3e pv enkelvoud	Nu	Groot	ja	contaminatie	harder lopen dan/ eilandjescult	Nee	Nvt	Nvt	Opsommin- g
C1 0	Ik ben ook Joulz, ik ben ook medewerker van Joulz. <..>, als ik privé ga kijken, dan moet ik misschien met mijn kennis en kwaliteit, dan kan ik beter naar zo'n concurrerende aannemer die mij vet geld geeft voor mn kennis. Dat zou mn privé kant dan misschien zijn.	Uitvoering	7	12	Ja	1e pv enkelvoud	Nu	Groot	nee	Nvt	algemene belang = Joulz belang	Nvt	Nvt	mijn privé kant = mijn eigen belang	Tegenstelli- ng
C1 9	Ik weet ook niet of dat de bedoeling is van Joulz of die vestigingen ook moeten concurreren. Want daar zit ik ook een beetje mee. Want moet ik nu als concurrent zien of zijn ze collega's	Uitvoering	7	12	Ja	1e pv enkelvoud	Nu	Gemiddeld	Nee	Nvt	Nee	Nee	Nvt	Nee	reificatie
C2 0	moeten nou al die vestigingen aparte bedrijven worden die met elkaar moeten concurreren of zijn dat allemaal vestigingen van een bedrijf. Of twee bedrijven Stedin en Joulz. En moeten die juist hun krachten bundelen	Uitvoering	7	12	Ja	3e pv enkelvoud	Nu	Groot	Ja	inconsistente definitie	Nvt	Nvt	Nvt	Nee	vraag en antwoord
C2 1	Willen de kennis voor zichzelf houden, en dat is niet goed. Dat moet je wel tegenover je concurrent doen, .. een echte concurrent.	Uitvoering	7	12	Ja	2e pv enkelvoud	Nu	Gemiddeld	Nee	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	Herhaling
C2 2	dat wij als afdeling zelf eigenlijk ook gezond zelfstandig moeten doen	Uitvoering	7	12	Ja	1e pv meervoud	Nu	Gemiddeld	Nee	Nvt	Gezond zelfstandig	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt
C2 3	Ik ben ook mijn eigen bedrijfje dat gezond en zelfstandig moet gaan.	Uitvoering	7	12	Ja	1e pv enkelvoud	Nu	Klein	Nee	Nvt	Gezond zelfstandig	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt
C3	ik als Joulz zijnde zijn moeten ook een soort aannemer worden en we moeten concurreren.	Uitvoering	7	12	Ja	1e pv enkelvoud	Toeko- mst	Gemiddeld	nee	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	aannemer = concurrerend	Nvt
E4	Nu is men vooral bezig met het beter zijn dan de rest. In plaats van samenwerken wil men afwijken van de norm en zichzelf een "sticker beter dan de rest" opplakken.	Top	2	12	Ja	3e pv meervoud	Nu	Gemiddeld	Ja	<b>inconsistente logica:</b> norm is afwijken	Beter dan de rest vs "best of the rest"	Nee	Nee	sticker= positief	Tegenstelli- ng
E5	Men is meer bezig met het de loef afsteken van de andere vestigingen en in de ogen van de baas scoren. Dan dat men wil scoren in de ogen van Stedin. Men is vooral intern bezig. De externe stakeholders worden niet meegenomen.	Top	2	12	Ja	3e pv enkelvoud	Nu	Gemiddeld	Nee	Nvt	De loef afsteken	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt
G2	Dat je dat dus in opdracht moet verwerven	Midden	1	12	Ja	2e pv enkelvoud	Nu	Klein	ja	<b>Contaminatie</b>	in opdracht werken/ 'n opdracht verwerven	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt
H1 9	Daar heb ik het wel moeilijk mee. Dat je zo weinig waard ben, als je zo lang werkt.	Uitvoering	1	12	Ja	1e pv enkelvoud	Nu	Klein	Nee	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt

Tabel 1: Gezond zelfstandig als bedrijf, als afdeling maar ook als mens.

## **8.2 Collega's om mee samen te werken, of juist mee te concurreren.**

Tijdens de reviews is aangegeven dat het concurreren met collega's in plaats van met ze samen te werken inhoudelijk raakvlakken heeft met het thema "gezond zelfstandig als bedrijf, als afdeling maar ook als mens". Er is echter een subtiel verschil tussen beide thema's. Het thema met betrekking tot concurrentie tussen collega's is van toepassing wanneer er sprake is van uitwisselbare taken. Beide (groepen) collega's vervullen dezelfde rol binnen hetzelfde bedrijf. Vervolgens besluiten ze om samen te werken of met elkaar te concurreren. Het thema met betrekking tot het gezond zelfstandig zijn als afdeling of medewerker binnen het bedrijf is van toepassing wanneer deze afdeling of medewerker een niet uitwisselbare rol heeft met andere afdelingen of medewerkers binnen het bedrijf. De focus ligt meer extern omdat buiten de grenzen van de organisatie wel partijen of personen zijn die de concurrentie aan kunnen gaan.

De in tabel 2 opgenomen citaten zijn van uitvoerende medewerkers en een teamleider. Dit betekent echter niet dat interne concurrentie alleen op die niveaus plaats vindt. Tijdens de reviews is aangegeven dat de interne concurrentie op directieniveau momenteel een grotere rol speelt dan in het verleden. Wanneer inhoudelijk naar de citaten wordt gekeken valt op dat ook daar verwijzingen worden gemaakt naar concurrentie op directieniveau, namelijk tussen de verschillende business units en tussen vestingen.

Voor sommige medewerkers komt deze verandering hard aan. Het concurreren met collega's wordt door hen ervaren als zeer vijandig. In de beleving van uitvoerende medewerkers is dit een vijandigheid die bewust door de directie is gecreëerd. Voorbeelden hiervan zijn naast het fysiek herinrichten van afdelingen en business units, het afrekenen van medewerkers aan de hand van "de cijfertjes". "Ik had ook heel veel moeite met de gecreëerde animositeit. Voordat zij fysiek weggingen, waren we ook in het pand in Delft al als afdeling geknipt". In de beleving van medewerkers wordt in sommige gevallen bewust een afstand gecreëerd tussen het management en de werkvloer. Naar de mening van deze medewerkers gebeurt dit om het afrekenen voor het management makkelijker te maken. Er hoeft dan niet ingegaan te worden op het verhaal achter de cijfertjes. Gezien de lage modaliteit van de uitspraken kan er van worden uitgegaan dat de geïnterviewden zich sterk verbinden met de gedane uitlatingen.

### **Intertekstualiteit**

De uitspraken die in tabel 2 zijn opgenomen onderstrepen twee uitgangspunten. Medewerker C heeft de volgende uitspraak (zie citaat C15 in tabel 2) gedaan.

#### **Citaat C15**

“Ik denk wel dat de mensen zelf wel de invulling geven aan Joulz en dat het nog meer van de mensen zelf komt van Eneco dan dat dat van de marketingstrategie komt, de propagandastrategie van bovenaf komt dat wij zo collegiaal voelen”.

Bron: medewerker C.

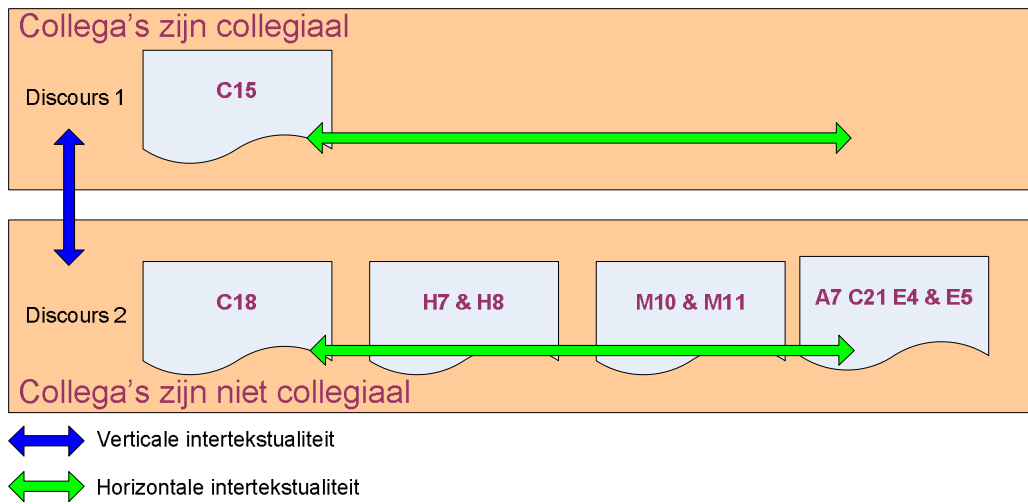
Met deze uitspraak geeft hij twee dingen aan. Het eerste punt dat hij maakt is dat de directie collegialiteit probeert te stimuleren maar dat dit als propaganda van bovenaf wordt ervaren. Wellicht omdat in de ogen van deze medewerker het gedrag en de mondelinge uitlatingen niet overeen komen. Het tweede punt dat hij wil maken is dat er wel degelijk sprake is van collegialiteit. Echter er wordt toegevoegd dat dit zijn oorsprong heeft in het Eneco verleden. Diezelfde medewerker komt later in het gesprek nog een keer terug op het thema collegialiteit. In citaat C18 geeft hij aan dat er “animositeit” ontstaat binnen het bedrijf. Vijandigheid tussen collega’s die in zijn ogen zelfs georganiseerd is door de directie. Deze sterke vorm van “anticollegialiteit” wordt door een andere medewerker onderstreept.

#### **Citaat H8**

“Verdeel en heers principe zeg ik altijd maar. Dat vind ik wat meer de laatste tijd. Het is niet meer iets van Samen.”

Bron: medewerker H.

Medewerker H geeft aan dat er sprake is van een verharding in het bedrijf en dat medewerkers tegen elkaar opgezet worden via het “verdeel- en heersprincipe”. De overige uitspraken vallen het discours bij dat er geen sprake meer is van collegialiteit. Zie figuur 10 voor een grafische weergave van de horizontale en verticale intertekstualiteit van de discourses met betrekking tot collegialiteit.



Figuur 10: horizontale en verticale intertekstualiteit van de discoursen rondom het thema “collegialiteit”.

	Citaat	Organisatie- laag	Horizontale verwijzingen (in 1 interview)	Verticale verwijzingen (tussen ivw's)	Uitwerken Micro- analyse	Eigenaarsch ap / Agenc	Richt op tijdv	Modaliteit (afstand)	Discursive change	DC toelichting	Uitdrukking	Negatieve vorm	Betekenis woorden	Metafore	Gespreks- techniek
C1 5	Ik denk wel dat de mensen zelf wel de invulling geven aan Joulz en dat het nog meer van de mensen zelf komt van Eneco dan dat dat van de marketing strategie komt, de propaganda strategie van bovenaf komt dat wij zo collegiaal voelen	Litvoering	2	6	Ja	1e pv enkelvoud	Nu	Gemiddeld	Nee	Nee	Nee	Nee	metafoor = directie	"de propagand a-strategie van bovenaf"	Tegenstelli ng
C1 8	Ik had er heel veel moeite met de gecreëerde animositeit ook. Voor dat we, zij fysiek weggingen, waren er ook in het pand in Delft al geknipt ook. En zaten we aan weerszijde van de gang ook. Wat mij sterk verbaasde hoe veel werknemers daar zelf ook in mee gegaan zijn. Ik weet niet of dat doelbewust door het bedrijf is georganiseerd. Dat er zo geknipt werd. Maar dat er zo veel animositeit ontstaan is.	Litvoering	2	6	Ja	1e pv enkelvoud	Verle den	Klein	Nee	Nee	Nee	Ja, animositeit =niet collegiaal	Animositeit =vijandighe id	Nee	Reificatie
H7	Het is niet meer ONS. Het wordt meer IK. Het hele bedrijf. Het is niet meer ons bedrijf, maar meer ik. Ja dat merk ik wel. Toch een verharding in het bedrijf.	Litvoering	2	6	Ja	3e pv enkelvoud	Nu	Klein	Nee	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	Ons= bedrijf met familiecultu ur, Ik= cultuur van individualis me	Nvt
H8	Verdeel en heer principe zeg ik altijd maar. Dat vind ik wat meer de laatste tijd. Het is niet meer iets van Samen.	Litvoering	2	6	Ja	1e pv enkelvoud	Nu	Gemiddeld	Ja	altijd <=> meer de laatste tijd.	Een strategie van "verdeel en heers"	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt
M1 0	Dus ja, wat ik verder nog zie is interne concurrentie trouwens. Je merkt dat de verschillende vestigingen met elkaar concurreren	Midden	2	6	Ja	1e pv enkelvoud	Nu	Klein	Nee	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt
M1 1	Als ik een gasvervangingsproject krijg dan moet ik op mijn tenen lopen en zorgen dat Specials het niet hoort, want dan raak ik het kwijt.	Midden	2	6	Ja	1e pv enkelvoud	Toeko mst	Klein	Nee	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	Reificatie

Tabel 2: Collega's om mee samen te werken, of juist tegen te concurreren.

### 8.3 Veranderen is leuk

De in tabel 3 opgenomen citaten zijn allemaal afkomstig van teamleiders en directieleden. Binnen deze twee managementlagen speelt dit thema een grote rol in de associatie die deze medewerkers hebben met het onderwerp “gezond zelfstandig”. De uitvoerende medewerkers identificeren zich niet met het thema “veranderen is leuk” en hebben het tijdens de interviews niet over dit onderwerp.

Verder valt op dat bij dit thema vaker in abstracties wordt gesproken door de geïnterviewden dan wanneer dezen andere thema's bespreken. Ook is de modaliteit van de citaten over het algemeen hoger dan wanneer de geïnterviewden het over andere onderwerpen hebben.

Wellicht komt dit doordat het thema betrekking heeft op, in de ogen van de geïnterviewden, een persoonlijke motivatie. Vanuit hun formele rol als functionaris in het bedrijf voelt het waarschijnlijk veiliger om hun persoonlijke motivatie toe te lichten als argument voor verandering wanneer er een grotere afstand zit tussen hen en de door hen geformuleerde uitspraken.

#### Intertekstualiteit

Kijkend naar de citaten rondom het thema verandering valt op dat de stelling “verandering is per definitie leuk” door alle citaten kan worden onderbouwd.

##### Citaat F6

“Nou wat is er nou mooier als een bedrijf in deze tijden naar een zelfstandigheid te brengen? Dat is echt super.”

Bron: medewerker F.

De uitspraken geven aan dat de geïnterviewden erg enthousiast zijn over het proces van veranderen zelf. De inhoud van de verandering komt daarbij later aan bod. Het veranderen “an sich” geeft al voldoende motivatie.

##### Citaat M6

“Ik vind het wel gaaf om in deze situatie te zijn en met het bedrijf deze complete verandering door te maken met alle onzekerheden en problemen, is gewoon een geweldige ervaring om mee te maken.”

Bron: medewerker M.

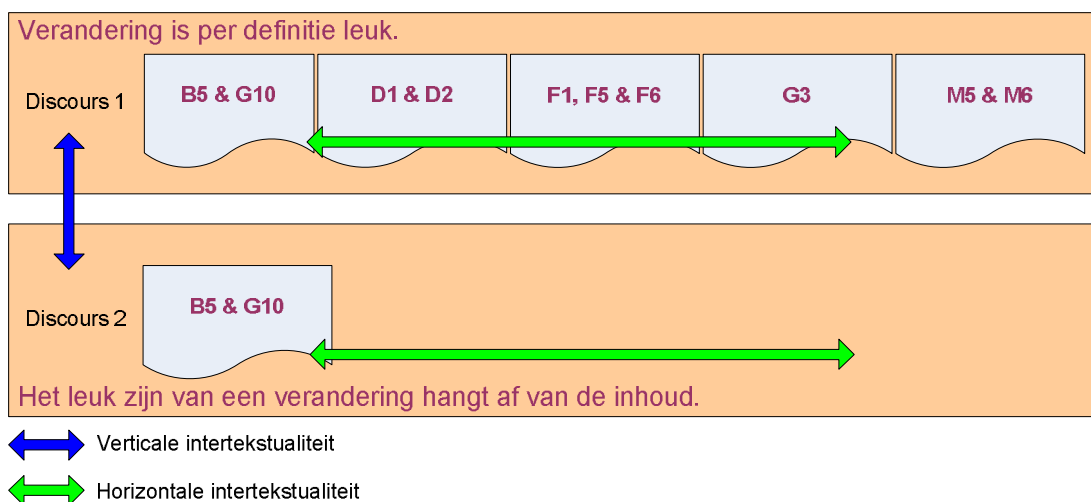
Twee uitspraken ondersteunen de stelling dat verandering per definitie leuk is. Diezelfde uitspraken ondersteunen echter ook een met het eerste discours strijdig uitgangspunt, namelijk dat verandering niet altijd per definitie leuk is maar afhankelijk is van de inhoud van de verandering. Naast een horizontale intertekstualiteit is hiermee ook sprake van verticale intertekstualiteit.

Citaat G10

“Onze mensen vinden het wel leuk maar ik moet daarbij zeggen, we zitten in die eerste fase en dan gaat het gaat om vrijwilligheid.”

Bron: medewerker G.

In figuur 11 wordt grafisch weergegeven dat alle uitspraken het eerste discours kracht bij zetten. Ook wordt daarin weergegeven dat de uitspraken B5 en G10 het hiermee strijdige discours ondersteunen.



Figuur 11: horizontale en verticale intertekstualiteit van de discourses rondom verandering.



n	Citaat	Organisatie- laag	Horizontale verwijzingen (in 1 interview)	Verticale verwijzingen (tussen ivw's)	Uitwerken Micro- analyse	Eigenaarsch ap / Agen	Richt op tijdv	Modaliteit (afstand)	Discursive change	DC toelichting	Uitdrukking	Negatieve vorm	Betekenis woorden	Metafore	Gespreks- techniek
B5	Vanuit het positieve, whats in it for me? Dat is niet gelukt. Bij een aantal wel, bij zeker het hogere management sowieso. Die zien gewoon allerlei kansen en zijn veel meer geneigd om het positieve in verandering te zien.	Top	1	11	Ja	3e pv enkelvoud	Nu Verle- den Nu	Klein	Nee	Nvt	Whats in it for me?	Nvt	Nvt	Nvt	vanzelfspr ekendheid: "zo wie zo, gewoon"
D1	de uitdaging om van Joulz iets moois te maken	Midden	2	11	Ja	3e pv enkelvoud	Toeko mst	Gemiddeld	Nee	Nvt	Het beste ervan maken	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt
D2	hele interessante onderwerpen waar je mee bezig kunt zijn	Midden	2	11	Ja	2e pv enkelvoud	Toeko mst	Groot	Nee	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt
F1	Bij wijze van spreke de ene monteur die zegt `geweldig die strategie.` Lekker ons eigen geld verdienen. die komt echt letterlijk met een laptop en een fototoestel en die laat foto's zien van een klusje dat die vorige week heeft gedaan. Super enthousiast. Natuurlijk een paar dingen zijn niet goed geregeld, maar leuke klus.	Midden	4	11	Ja	3e pv enkelvoud	Nu	Groot	Ja	<b>Inconsistente verwijzing:</b> bij wijze van spreke <=> letterlijke/ Ons eigen geld verdienen <=>	Je eigen geld verdienen (zoals een puber met zijn eerste baan)	Nvt	Nvt	Nvt	Citeren ervaringsd eskundige/ Tegenstelli ng/ Bagataliss eren
F5	Als je nou kijkt voor mij persoonlijk wat de verzelfstandiging betekend. Dat is zeg maar opwindig, uitdaging en heel erg leuk werk.	Midden	4	11	Ja	2e pv enkelvoud	Nu	Groot	Nee	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	Reificatie Opsommin g (drieluik)
F6	Nou wat is er nou mooier als een bedrijf in deze tijden naar een zelfstandigheid te brengen? Dat is echt super.	Midden	4	11	Ja	3e pv enkelvoud	Nu	Groot	Ja	<b>Inconsistente logica:</b> Naar zelfstandigheid brengen	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt
F7	Het lijkt natuurlijk wel een beetje op KPN Telecom. Volker Wessel Telecom die toen van KPN. Een beetje op ProRail. <b>Movares</b> heeft toen zo'n <b>move</b> gemaakt. Dat zijn voorbeelden van <b>succesvolle</b> bedrijven. ProRail een voorbeeld van een minder <b>succesvol</b> . Movares zeer <b>succesvol</b> , Volker Wessel zeer <b>succesvol</b> . In amerika het Quanta zeer <b>succesvol</b> . Dus er zijn echt wel <b>succes stories</b> .	Midden	4	11	Ja	3e pv enkelvoud	Nu	Gemiddeld	Nee	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	Alliteratie Herhaling opsomming
G10	Onze mensen vinden het wel leuk maar ik moet daarbij zeggen, we zitten in die eerste fase en dan gaat het gaat om vrijwilligheid.	Midden	2	11	Ja	3e pv meervoud	Nu	Gemiddeld	Nee	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt
G3	dat zie ik als een uitdaging. Ja dus dat is leuk.	Midden	2	11	Ja	1e pv enkelvoud	Nu	Klein	Nee	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt
M5	Ikzelf ik vind het wel lachen. Ik vind het wel leuk. Het suffice ambtenarenwereldje hoeft van mij niet	Midden	2	11	Ja	1e pv enkelvoud	Nu	Klein	Nee	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	ambtenaren wereldje = bureaucrati sch bedrijf
M6	En ik vind het wel gaaf om in deze situatie te zijn en met het bedrijf deze complete verandering door te maken met alle onzekerheden en problemen, is gewoon een geweldige ervaring om mee te maken	Midden	2	11	Ja	1e pv enkelvoud	Nu	Gemiddeld	Nee	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	vanzelfspr ekendheid

Tabel 3: Veranderen is leuk

## **8.4 Ontslag**

Medewerker H was tijdens het interview erg bezig met het onderwerp ontslag. De citaten hebben een sterke emotionele lading. Tijdens de peer reviews viel op dat het thema “ontslag” verder nauwelijks genoemd is tijdens de interviews, zie hiervoor tabel 4.

Er is sprake van een zeer lage horizontale en verticale intertekstualiteit. Ook is er geen discursieve verandering zichtbaar binnen de geselecteerde uitspraken. Hiermee lijkt het alsof het thema ontslag op dit moment geen grote rol speelt in de beleving van medewerkers bij het onderwerp “gezond zelfstandig”. Een verrassende conclusie wanneer in ogenschouw wordt genomen dat in de periode mei 2010 een ontslagronde heeft plaats gevonden, waarbij ongeveer 200 mensen boventallig zijn verklaard.

N	Citaat	Organisatie- laag	Horizontale verwijzingen (in 1 interview)	Verticale verwijzingen (tussen iww's)	Uitwerken Micro- analyse	Eigenaarsch- ap / Agent	Richt op tijd	Modaliteit (afstand)	Discursieve change	DC toelichting	Uitdrukking	Negatieve vorm	Betekenis woorden	Metaforen	Gespreks- techniek
B3	De uitspraken waren op organisatieniveau. Maar als je doorvraagt dan komt het natuurlijk op individueel niveau. En die was dan tweërlei angst. Dat er mensen uit moeten waar ik bij kan horen	Top	1	3	Ja	3e pv enkelvoud	Verle- den Nu	Groot	Nee	Nvt	Nee	Nvt	het woord ontslag wordt vermeden mbv metafoor	"Mensen die eruit moeten"	Tegenstelli- ng
H1 2	Je hebt wel zo iets van wie is de volgende? En je ziet dat door een hoop verbeteringen dat er mensen boventallig zijn.	Uitvoering	2	3	Ja	2e pv enkelvoud	Nu	Gemiddeld	Nee	Nvt	Nee	Nvt	het woord ontslag wordt vermeden mbv metafoor	"Mensen die boventallig zijn"	Vraag en antwoord
H1 8	Beangstigend. Ik vind dat ZO eng. Van wie ben je en voldoe je niet meer, dan scheer je er maar uit. Ja dat. Voor mij nu in deze situatie denk ik ook van wat ben ik nog waard.	Uitvoering	2	3	Ja	1e pv enkelvoud	Nu	Klein	Nee	Nvt	Nee	Nvt	het woord ontslag wordt vermeden mbv metafoor	"Dan scheer je er maar uit"	Klentoon

Tabel 4: Ontslag

## **8.5 Een groeiend besef van niet ingediend meerwerk**

Het belang van het indienen van meerwerk wordt voor medewerkers in de organisatie duidelijker. Wat hierbij opvalt, is dat teamleiders en directie er niet of nauwelijks mee bezig zijn maar dat dit voornamelijk speelt binnen de laag van de uitvoerende medewerkers. Waarschijnlijk omdat het indienen van meerwerk een van de (weinige) zichtbare mogelijkheden is waar medewerkers een bijdrage kunnen leveren aan de levensvatbaarheid van Joulz. Zie tabel 5 voor citaten rondom dit thema.

Er is sprake van een lage tot gemiddelde modaliteit. Medewerkers zijn redelijk stellig in hun uitspraken op dit gebied. Twee van de zeven citaten laten een discursieve verandering zien. Het besef dat meerwerk belangrijk is, wordt nu onderkend. Het omzetten naar een ander, meer commercieel gedrag is nog lastig. Voor de meeste medewerkers is dit ook iets wat in hun ogen te langzaam gaat. Dit komt deels omdat het erg concreet is, en daarmee erg zichtbaar wanneer men “geld laat liggen”.

Sommige delen van de organisatie zijn hierin verder in hun ontwikkeling dan andere delen. De instroom van nieuwe, meer commercieel georiënteerde medewerkers wordt gezien als een positieve ontwikkeling. Door één geïnterviewde wordt verwezen naar de leemlaag, een begrip binnen Joulz. Dit is een groep medewerkers die al lange tijd bij Joulz zit en binnen de rangen van het bedrijf is opgegroeid tot teamleider. Dit is echter ook een groep die, in de beleving van hun ondergeschikten, elke vorm van verandering tegenhoudt.

### **Intertekstualiteit**

De uitspraken die in tabel 5 zijn opgenomen onderstrepen twee verschillende discoursen. Het eerste discours gaat uit van de veronderstelling dat Joulz medewerkers financieel bewust zijn. Waar liggen voor ons de mogelijkheden om meerwerk in te dienen, en doen we dat ook consequent? Het eerste discours gaat ervan uit dat medewerkers zich in ieder geval bewust zijn van de hoeveelheid geld die het niet indienen van meerwerk het bedrijf kost.

### Citaat H15

“Dat je je uiterste best doet voor een klant is ok, en dat je je uiterste best doet om het ingeschakeld te krijgen is ook ok, maar dat moet dan wel doorgegeven worden in het systeem naar de kassa. Dat ontbreekt er nog een beetje aan.”

Bron: medewerker H.

Het als H15 opgenomen citaat is illustratief voor het ondersteunen van beide uitgangspunten. Binnen dit citaat is sprake van verticale intertekstualiteit. Het verwijst naar zichzelf waarbij de twee delen van het citaat elk een ander discours ondersteunen. Sommige medewerkers hebben een financieel bewustzijn en herkennen dat anderen dit (nog) niet hebben.



Figuur 12: horizontale en verticale intertekstualiteit van de discourses rondom financieel bewustzijn.

n	Citaat	Organisatie- laag	Horizontale verwijzingen (in 1 interview)	Verticale verwijzingen (tussen ivw's)	Uitwerken Micro- analyse	Eigenaarsch ap / Agen	Richt op tijd	Modaliteit (afstand)	Discursieve change	DC toelichting	Uitdrukking	Negatieve vorm	Betekenis woorden	Metaforen	Gespreks- techniek
A6	Dus commercieel ik weet niet of we dat zijn. Dat is een bepaalde laag die wel zo is. Maar als je gaat kijken naar de middenkader. Noem het maar de leenlaag. Waar zijn die commerciële mensen? Ik weet het niet.	Uitvoering	3	7	Ja	1e pv enkelvoud	Nu	Klein	Nee	Nvt	Nvt	leenlaag = niet commercie el	leenlaag: middenkad er houdt veranderin g tegen	leenlaag	Tegenstelli ng
A8	richting de monteur veelste weinig op gestuurd wordt (red: op meerwerk) want de monteur is in mijn beleving toch degene die het werk moeten kennen om het op te geven zodat anderen daar geld aan kunnen niet echt goed in mijn beleving, is de monteurs te laten beseffen wat er in onze dvo codes zit. <..> Dus weet je wat er in zit, dan weet je ook wat je als meerwerk kan opvoeren.	Uitvoering	3	7	Ja	3e pv enkelvoud	Nu	Gemiddeld	ja	vermenging van gezegden	geld verdienen of winst maken	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt
A9	niet echt goed in mijn beleving, is de monteurs te laten beseffen wat er in onze dvo codes zit. <..> Dus weet je wat er in zit, dan weet je ook wat je als meerwerk kan opvoeren.	Uitvoering	3	7	Ja	2e pv enkelvoud	Nu	Gemiddeld	Nee	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt
H1 5	Er moet dan wel een duidelijke uitleg komen, van waarom dat dan in rekening moet worden gebracht.	Uitvoering	3	7	Ja	3e pv enkelvoud	Toeko mst	Gemiddeld	Nee	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt
H1 6	(red: en de monteur deed het dus) Gratis en voor niks. En dat is geen onwillendheid, maar er werd gewoon niet gevraagd is dit een bouwaansluiting en is dit er bij in begrepen.	Uitvoering	3	7	Ja	3e pv enkelvoud	Verle den	Gemiddeld	Ja	<b>inconsistente verwijzing:</b> realiseren van aansluiting of opgeven van meerwerk	gratis en voor niks	Nee	Nee	Nee	Nee
H1 7	Dat je je uiterste best doet voor een klant doet is ok, en dat je je uiterste best doet om het ingeschakeld te krijgen is ook ok, maar dat moet dan wel doorgegeven worden in het systeem naar de kassa. Dat ontbreekt er nog een beetje aan.	Uitvoering	3	7	Ja	2e pv enkelvoud	Toeko mst	Klein	Nee	Nvt	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee
M8	Ik denk dat we heel veel last hebben van onderschatting. <=>Heel veel service die we verlenen. Niet altijd in kwantiteit uit te drukken. Ik denk dat we dat wel eens vergeten.	Midden	1	7	Ja	1e pv enkelvoud	Nu	Klein	Nee	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt

Tabel 5: Een groeiend besef van niet ingediend meerwerk

## **8.6 Overige thema's**

Naast de vijf hierboven uitgewerkte thema's is een aantal andere thema's te onderkennen. Deze thema's zijn:

- (On)zekerheid
- Afstand management versus werkvloer
- Een andere werkwijze
- De herkenbaarheid als Joulz
- Kostenbesparing
- Nieuwe mensen
- Een nieuwe relatie met Stedin
- Verandering, maar ten koste van de kwaliteit
- Verlies arbeidsvoorwaarden
- Een toenemende werkdruk

Zie voor de bijbehorende citaten bijlage 2 tot en met bijlage 12.

## 9 Conclusie

In dit hoofdstuk worden twee soorten conclusies getrokken. Ten eerste worden conclusies getrokken met betrekking tot de reorganisatie van Joulz om te komen tot een gezond en zelfstandig bedrijf. Dit wordt in paragraaf 9.1 toegelicht. In de daar op volgende paragraaf worden de conclusies uitgewerkt met betrekking tot het gebruik van een kritische discoursanalyse, in deze context. In de laatste paragraaf worden de beperkingen van dit onderzoek toegelicht.

### **9.1 Conclusies ten aanzien van een gezond en zelfstandig Joulz**

Het besef groeit bij medewerkers dat naast een zelfstandigheid op organisatieniveau, ook een zelfstandigheid op afdelingsniveau en op individueel niveau gevraagd wordt. Het grootste neveneffect in de beleving van medewerkers hierin is de toenemende interne concurrentie. In het taalgebruik van medewerkers is goed zichtbaar dat het traject om te komen tot een “gezond zelfstandig” Joulz in de beleving van medewerkers nog niet is afgerond.

Het management is vooral gemotiveerd om bij te dragen aan een gezond en zelfstandig Joulz vanuit een persoonlijke motivatie. Verandering biedt namelijk voor hen leuke projecten en persoonlijke groeikansen. Wat de inhoud van die verandering is, is voor hen van secundair belang. Uitvoerende medewerkers zijn daarentegen wel bezig met de inhoudelijke consequenties van verandering. Deze medewerkers zullen namelijk dagelijks te maken hebben met die consequenties. De grootste bijdrage die uitvoerende medewerkers zien voor een gezond en zelfstandig Joulz is het beter indienen van meerwerk. Het thema ontslag lijkt niet of nauwelijks een rol te spelen in de beleving van medewerkers bij het onderwerp “gezond zelfstandig”.

De uitspraken van medewerkers laten, met een hoge mate van discursieve verandering, zien dat er sprake is van sociale verandering. Tijdens de peer reviews is aangegeven dat het thema “gezond zelfstandig als bedrijf, als afdeling maar ook als mens” in de beleving van medewerkers het belangrijkste thema is. De analyse op intertekstualiteit laat zien dat binnen dit thema een machtsstrijd gaande is tussen de twee heersende discourses. Het eerste van de twee discourses is te omschrijven als “het bedrijf heeft de verantwoordelijkheid om te zorgen voor mij, en ik voor haar”. In dit geval is er sprake van wederzijds blind vertrouwen. Het



hiermee strijdige discours is te omschrijven als “we moeten ook op afdelingsniveau en medewerkerniveau gezond zelfstandig zijn”. In dat geval is er sprake van een wederzijds zakelijk wantrouwen. Beide discoursen hebben sterk met loyaliteit te maken.

Medewerkers noemen het thema collegialiteit. Het heersende discours rondom dit thema is dat het concurreren met collega's sterker aanwezig is dan het samenwerken. Momenteel wordt hier door medewerkers wel de vraag bij gesteld of dit wenselijk is. Indien gewenst is het nu nog mogelijk om het discours waarbij interne samenwerking centraal staat onder de aandacht te brengen en het discours waarbij het intern concurreren centraal staat als ongewenst te bestempelen.

## **9.2 Conclusies ten aanzien van het gebruik van een kritische discoursanalyse**

Een kritische discoursanalyse op basis van interview transcripten is een geschikte manier om de beleving van medewerkers tijdens een reorganisatie in beeld te brengen. Door het gebruik van dit onderzoeksinstrument kan zichtbaar worden gemaakt welke discoursen dominant zijn in een bedrijf. Ook is met deze methode goed zichtbaar te maken of een verandertraject met betrekking tot die discoursen gaande is. Het analyseren van citaten van medewerkers op intertekstualiteit brengt zaken aan het licht die met andere instrumenten niet aantoonbaar kunnen worden gemaakt. Wat zijn de belangrijkste discoursen binnen het bedrijf en tussen welke discoursen is er sprake van machtsstrijd? De analyse op microniveau laat vooral aan de hand van het kenmerk discursieve verandering zien waar sprake is van sociale verandering.

De openheid van de gesprekspartners tijdens de interviews, heeft het mogelijk gemaakt dat een discoursanalyse in deze vorm heeft kunnen plaats vinden. De geïnterviewden hebben immers een heel persoonlijke kant laten zien. De tweede voorwaarde om te komen tot zinnige uitspraken met betrekking tot discoursen is het betrekken van medewerkers gedurende het hele proces. Door telkens weer te toetsen of er een juiste (**de** juiste bestaat niet) interpretatie wordt gegeven aan de uitspraken. Welke achterliggende sociale realiteit wordt met deze uitlating ondersteund? Een lastig in te vullen aspect tijdens de analysefase die juist dit instrument krachtig maakt.

Discoursen hebben zoals Chia (2000) aan heeft gegeven een tijdelijk karakter. Iets wat mensen in het gebruik van taal ook aanvoelen. Vanuit één rol worden uitspraken door eenzelfde persoon gedaan die vanuit een andere rol (in een andere sociale setting) ondenkbaar zijn. Een punt dat tijdens de analyse voor wat hoofdbrekens heeft gezorgd is de ambiguïteit van taal. Sommige woordkeuzes lijken door de geïnterviewde medewerkers dusdanig “gekozen” te zijn dat er meerdere discoursen tegelijkertijd mee ondersteund kunnen worden. Het lijkt alsof er tijdelijke bondgenootschappen worden gesloten tussen verschillende discoursen.

### **9.3 Beperkingen onderzoek**

In deze paragraaf worden de beperkingen van dit onderzoek toegelicht. De belangrijkste beperking van dit onderzoek is de beperkte generaliseerbaarheid van de conclusies. Een discoursanalyse gaat diep in op de veronderstellingen en interpretaties die mensen hebben rondom een thema. Veronderstellingen en interpretaties die voor iedereen net anders (kunnen) zijn. De dertien gesprekken van de geïnterviewden die in het kader van dit onderzoek zijn onderzocht kunnen nooit de volle breedte aan sociale realiteit weergeven die bij de overige collega's leeft, zeker in een bedrijf met bijna tweeënhalf duizend medewerkers.

Een tweede beperking is het permanente karakter van verandering. Door middel van de zogeheten hermeneutische cirkel worden tussentijdse conclusies teruggelegd bij leden van de te onderzoeken populatie om te valideren en waar mogelijk de bevindingen aan te scherpen. Juist vanwege het interveniërende karakter van het stellen van vragen naar beleving, is de sociale realiteit van respondenten al weer aan nieuwe veranderingen onderhevig. Men loopt continu achter de “feiten” aan.

De derde beperking van dit onderzoek is de noodgedwongen eenzijdige focus op (uitgesproken) taal. Zoals Fairclough (2005) ook treffend weet aan te geven, worden discoursen niet alleen met gesproken of geschreven teksten kracht bij gezet. Ook andere vormen van communicatie spelen een rol, waarschijnlijk een grotere rol dan over het algemeen aangenomen wordt. Denk maar aan gezegden als “een foto zegt meer dan 1000 woorden” of “geen woorden maar daden”.

## 10 Aanbevelingen

Ten aanzien van zowel de inhoud als ten aanzien van het gebruik van een kritische discoursanalyse is een aantal aanbevelingen gemaakt. In paragraaf 10.1 wordt aangegeven hoe Joulz moet omgaan met: afnemende loyaliteit, interne samenwerking, financiële gezondheid en verandering. In paragraaf 10.2 worden aanbevelingen gedaan voor toekomstig onderzoek op het gebied van discoursanalyse. Hierin wordt aangegeven met welke randvoorwaarden een onderzoeker rekening dient te houden, en wat de mogelijkheden zijn om een discoursanalyse uit te breiden in dezelfde context. Ook wordt aangegeven waar mogelijkheden liggen om het vakgebied van discoursanalyse uit te breiden.

### ***10.1 Aanbevelingen ten aanzien van de inhoud***

#### **Als Joulz omgaan met afnemende loyaliteit**

Het thema “gezond zelfstandig als bedrijf, als afdeling maar ook als mens” wordt door de peer reviewers als belangrijkste thema genoemd. Ook komt tijdens de analyse op intertekstualiteit naar voren dat binnen dit thema sprake is van een machtsstrijd tussen de heersende discourses. Ook geeft de hoge mate van discursieve verandering aan dat er sprake van sociale verandering met betrekking tot dit thema. Het verdient de aanbeveling om in de communicatie rondom dit thema aandacht te geven aan de binnen het bedrijf heersende discourses. De nieuwe zakelijkere houding die nu van medewerkers verwacht wordt heeft namelijk ook een keerzijde, een afnemende loyaliteit.

#### **Als Joulz omgaan met interne samenwerking**

Ten aanzien van het thema samenwerken of concurreren, valt op dat men het met elkaar concurreren ziet als het dominante discours. Er worden in deze fase nog vragen gesteld door medewerkers bij de wenselijkheid hiervan. Dit geeft dat een tegengeluid nu nog gehoord zou worden binnen de organisatie. Wanneer op korte termijn het samenwerken niet gepromoot wordt, zal het discours van samenwerken overstemd worden door het discours waarin het met elkaar concurreren centraal staat. Indien de directie van Joulz een betere samenwerking tussen collega's tot stand wil brengen dient zij dit op korte termijn uit te dragen.

### **Als Joulz omgaan met verandering**

Ten aanzien van het thema verandering, is zichtbaar geworden dat management vooral haar motivatie haalt uit de persoonlijke groeikansen die verandering met zich meebrengt. Een aanbeveling hierbij is om bij verandering niet alleen de voorstanders te spreken maar ook tegenstanders. Een mogelijk tegengeluid wordt niet gehoord wanneer alleen management wordt benaderd. Benader voor het bepalen van de mogelijke consequenties van verandering zo veel mogelijk de medewerkers die dagelijks met de consequenties te maken zullen hebben.

### **Als Joulz omgaan met financiële gezondheid**

Hoewel uitvoerende medewerkers erg bezig zijn met het thema meerwerk, valt op dat in het heersende discours de financiële gezondheid van het bedrijf geen prioriteit heeft. Men is zich ervan bewust dat hier stappen in genomen dienen te worden, maar de wijze waarop dat dient te gebeuren is nog niet duidelijk. Zorg ervoor dat medewerkers een sterkere betrokkenheid krijgen bij de financiële positie van het bedrijf, zodat ze zelf kunnen nadenken over hun bijdrage hierin. Dit begint bij de hoeveelheid kennis die medewerkers hebben ten aanzien van die positie.

## ***10.2 Aanbevelingen ten aanzien van het gebruik van een discoursanalyse***

### **Randvoorwaarden voor het gebruik van een discoursanalyse**

De belangrijkste voorwaarde voor een goede discoursanalyse is dat de openheid waarin gesprekpartners uitspraken kunnen doen gewaarborgd is. Dit is alleen te bereiken wanneer er vertrouwen is dat er op een ethische manier wordt omgegaan met de in de gesprekken geponeerde uitlatingen. Ook het zorgen voor een hermeneutisch proces waarbij betrokkenen zorgen voor continue toetsing van tussentijdse bevindingen en interpretaties van de onderzoeker is essentieel. Het uitvoeren van een discoursanalyse zonder een intensieve en langdurige betrokkenheid van de onderzoeker is niet mogelijk. Indien gekozen wordt voor deze onderzoeksmethode dan dient de onderzoeker zeker te stellen dat aan deze randvoorwaarden voldaan kan worden.

### **Nieuw onderzoek mogelijk binnen dezelfde context**

Tijdens de analysefase is een aantal tekstkenmerken op microniveau buiten beschouwing gelaten. In de setting van een interview is een aantal aspecten door de onderzoeker vooraf

gedefinieerd. Deze staan tijdens het houden van een interview niet meer ter discussie. Deze aspecten hebben te maken met het evenwicht in een gesprek. Wie bepaald de onderwerpen in het gesprek en wanneer er wordt overgestapt naar het volgende onderwerp? Is er sprake van een herkenbare uitwisselingsstructuur? Worden de uitspraken van de ander opnieuw geformuleerd en is er sprake van beleefdheidsvormen?

Door te kiezen voor onderzoek op basis van andere vormen van mondelinge en schriftelijke interactie zou het theoretisch goed mogelijk zijn om bovenstaande aspecten te analyseren. Op wetenschappelijk gebied zijn hier mogelijkheden voor nieuw onderzoek, ook binnen Joulz.

### **Verdere wetenschappelijke uitbreiding mogelijk op het gebied van discoursanalyse**

In de literatuur wordt geen aandacht besteed aan het overlappende karakter van discoursen, de tijdelijkheid van sociale realiteiten en de ambiguïteit van taal. Iets waar in de uitwerking van deze praktijksituatie niet aan ontkomen kon worden. Dit is een uitbreiding op hetgeen onder anderen Fairclough heeft aangedragen en een werkgebied met uitgebreide mogelijkheden voor nieuw wetenschappelijk onderzoek.

## Literatuurlijst

Abma, T.A. & Widdershoven, G.A.M. (2006), *Responsieve methodologie*, Lemma, Den Haag

Alvesson, M. & Kärreman, D. (2000), Taking the Linguistic Turn in Organizational Research: Challenges, Responses, Consequences, *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 36, No. 2, 136-158

Antaki, C. e.a. (2003), *Discourse Analysis Means Doing Analysis: A Critique Of Six Analytical Shortcomings*, Loughborough University, Leichest

Boje, D.M. (1995), Stories of the storytelling organization: a postmodern analysis of Disney as “Tamara-land”, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 4, 997-1035

Boje, D.M. e.a. (2004), Language and Organisation: The Doing of Discourse, *The Academy of Management Review*, Vol. 29(4): 571-577

Bell, E. & Brymen, A. (2007), *Business Research Methods*, Oxford University Press, Oxford

Chia, R. (2000), Discourse Analysis as Organizational Analysis, *Organization*, Vol 7(3): 513–518

Es, R. van (2009), *Veranderdiagnose: De onderstroom van organiseren*, Kluwer, Deventer, 181-186

Fairclough, N. (1992), *Discourse and Social Change*, Polity Press, Cambridge

Fairclough, N. (2005), Peripheral Vision: Discourse Analysis in Organization Studies: The Case for Critical Realism, *Organization Studies*, Vol. 26, 915

Foucault, M. (1971), Orders of discourse, *Social Science Information* Vol. 10(7)

Gemeren, J.N. (2010), *De culturele dimensie van de introductie van marktwerking binnen infrastructuurgebonden sectoren*, Erasmus Universiteit Rotterdam

Louwe, J.S. (2010), *Waarom competentie management bij Joulez?*, Vlaardingen, Erasmus Universiteit Rotterdam

Nietzsche, F. (1886), *Writings from the late notebooks*, Cambridge University Press 2003, Notebook 7, end of 1886 – spring of 1887.

Phillips, N. & Hardy, C. (2002), *Discourse analysis, Investigating processes of social construction*, Sage publications, United Kingdom.

Starks, H. & Trinidad, S. (2007), *Choose Your Method: A Comparison of Phenomenology, Discourse Analysis, and Grounded Theory*, *Qualitative Health Research*, 17(10), 1372-80

Inwerkingtredingsbesluit groepsverbod Wet onafhankelijk netbeheer,

<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2007/07/16/inwerkingtredingsbesluit-groepsverbod-wet-onafhankelijk-netbeheer-ek-en-tk.html> geraadpleegd 7 maart 2011

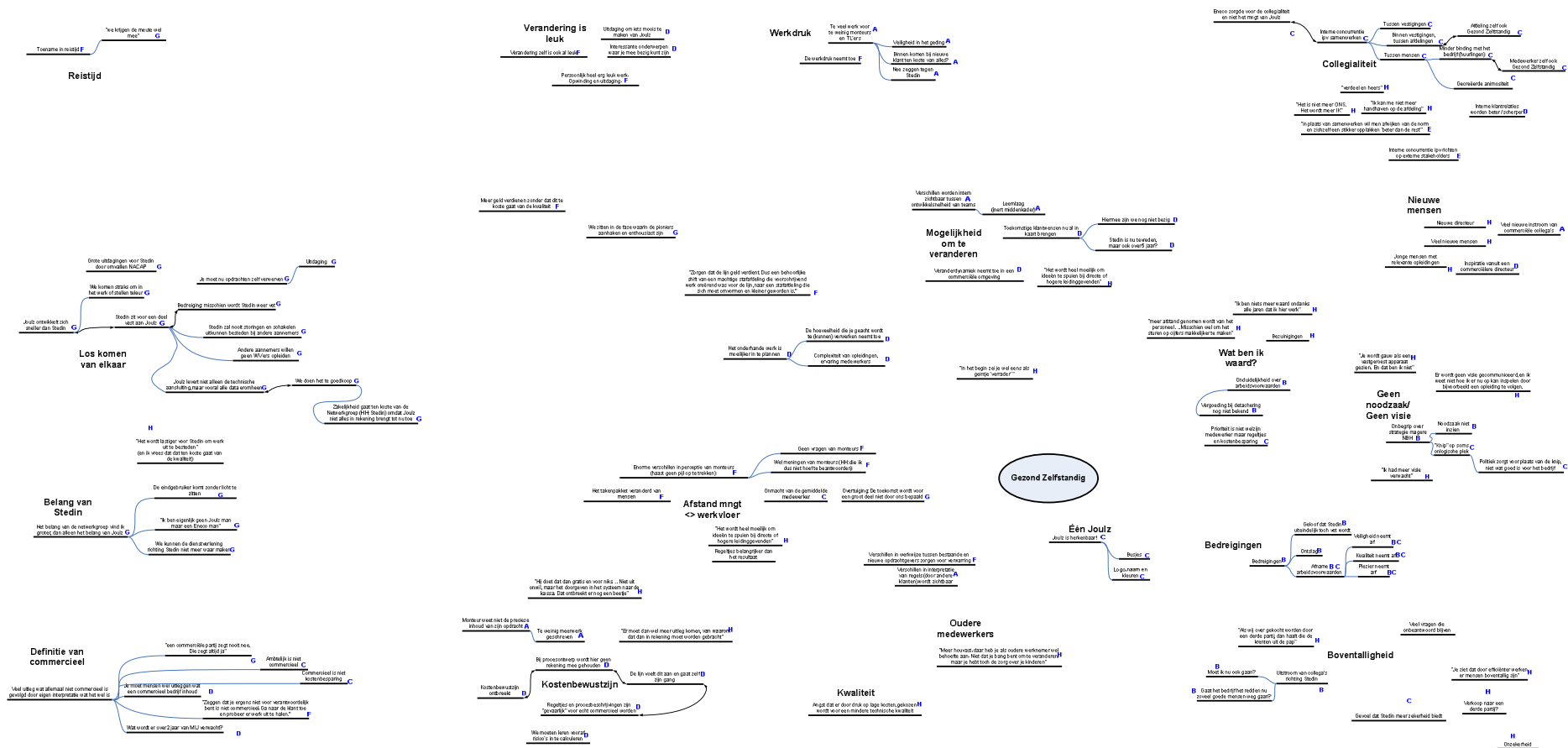
Reactie uitspraak Gerechtshof Den Haag 22 juni 2010 over de WON

<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/onafhankelijk-netbeheer/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2010/06/28/reactie-uitspraak-gerechtshof-den-haag-22-juni-2010-over-de-won-aan-de-tweede-kamer.html> geraadpleegd 7 maart 2011

## Bijlagen



# Bijlage 1: Bepalen onderwerpen binnen interviews ten behoeve van herkennen dataverzadiging



## Bijlage 2: Het thema “(on)zekerheid”

n	Citaat	Thema	Organisatie- laag	Horizontale verwijzingen (in 1 interview)	Verticale verwijzingen (tussen ivw's)	Uitwerken Micro- analyse
G1	De grote verandering is natuurlijk dat je losgemaakt wordt, dat die vanzelfsprekendheid weg gaat	(On)zekerheid	Midden	3	6	Nee
G2 1	Dat past allemaal niet in de roze wolk van gezond zelfstandig	(On)zekerheid	Midden	3	6	Nee
G2 2	Ik geloof er wel in. Ik geloof niet in de tijdsplanning. Ik geloof dat het meer tijd kost. En voor de rest zitten er nog een hoop haken en ogen aan waarvan ik zeg we weten nog niet hoe het afloopt. En die zijn voor een deel in eigen hand. En voor een deel niet. Voor een belangrijk deel niet.	(On)zekerheid	Midden	3	6	Nee
H1	wat gebeurt er met Joulz of worden we toch op een gegeven moment verkocht aan een derde partij. Dat geeft wel wat angst in het begin.	(On)zekerheid	Litvoering	2	6	Nee
H1 3	Je weet niet wat hun visie is. Dus je kan niet echt iets leren. (red: anticiperen op waar behoefte aan gaat ontstaan)	(On)zekerheid	Litvoering	2	6	Nee
L1	Goede veranderingen? Nee, het is allemaal niet positief. Geen goede veranderingen voor Joulz. Delta die heeft het S&O gewonnen op de eilanden. Wij hebben het verloren	(On)zekerheid	Litvoering	1	6	Nee

### Bijlage 3: Het thema "afstand management tot de werkvloer"

N	Citaat	Thema	Organisatie-laag	Horizontale verwijzingen (in 1 interview)	Verticale verwijzingen (tussen ivw's)	Uitwerken Micro-analyse
B1	En wat mij toen al opviel is dat denk ik tijdens het eerste rondje is dat 80% het niet begreep.	Afstand mngt <> vloer	Top	2	15	Nee
B2	De noodzaak niet zagen. Want ze zagen Alliander en Enexis die de keuze maakte gewoon voor de brede netbeheerder	Afstand mngt <> vloer	Top	2	15	Nee
E1	het verhaal rondom de verandering raakt verloren	Afstand mngt <> vloer	Top	3	15	Nee
E2	Er ontstaat per direct weerstand. "Dit bedenksel" van de staf wordt niet geaccepteerd	Afstand mngt <> vloer	Top	3	15	Nee
E3	"De teamleiders krijgen alleen de opdracht om een formulier te implementeren zonder dat de aanleiding en achtergrond toegelicht wordt. Zonder dat het begeleidende verhaal meekomt."	Afstand mngt <> vloer	Top	3	15	Nee
F1 4	Ze vinden het goed of ze vinden hem niet goed. Maar iedereen weet gezond zelfstandig en commercieel. Die kreet kent iedereen, zonder uitzonderingen. Dus ik krijg niet zo zeer vragen maar wel gewoon meningen. Dus dat valt mee.	Afstand mngt <> vloer	Midden	2	15	Nee
F3	daarna spreek ik weer een monteur en die zegt "ja, heb jij dat bedacht die strategie?" Nou het spijt me hoor meneer maar dat gaat natuurlijk helemaal niks worden. Want niemand wil het.	Afstand mngt <> vloer	Midden	2	15	Nee
G1 8	ik denk dat je die meute wel mee krijgt. Het verhaal is nu tig keer verteld in de afgelopen 5 jaar.	Afstand mngt <> vloer	Midden	1	15	Nee
H2	Je ziet niet duidelijk een visie van Joulz daarin. En dat vind ik wel heel jammer	Afstand mngt <> vloer	Uitvoering	3	15	Nee
H5	Je ziet toch dat er meer afstand genomen wordt van het personeel.	Afstand mngt <> vloer	Uitvoering	3	15	Nee
H6	Eerst ging je gewoon naar de directeur. Daar kon je gewoon naar toegaan. En hé en dan met de voornaam en dan kon je het gesprek aan. Maar nu heb ik dat niet.	Afstand mngt <> vloer	Uitvoering	3	15	Nee
I1	nou ik vind het alleen gaan niks. Het is niet zo dat ik tegen verandering ben maar de keuze die is niet handig.	Afstand mngt <> vloer	Uitvoering	3	15	Nee
I2	Dankzij de zogeheten concurrentie zie je dat bouwvakkers uit Groningen naar Rotterdam moeten voor een klus. En op hetzelfde moment is er een file van Rotterdam richting Groningen. Het is toch dezelfde groep mensen die alle klussen moet	Afstand mngt <> vloer	Uitvoering	3	15	Nee
I7	Je moet gewoon mensen in hun eigenwaarde laten.	Afstand mngt <> vloer	Uitvoering	3	15	Nee
K4	ik begrijp gewoon niet hoe we dit kunnen doen. Hoe kunnen we concurrenten in het zadel te helpen? We werken knetterhard. En worden dan aan de kant geschoven.	Afstand mngt <> vloer	Uitvoering	1	15	Nee

## Bijlage 4: Het thema “een andere werkwijze”

N	Citaat	Thema	Organisatie-laag	Horizontale verwijzingen (in 1 interview)	Verticale verwijzingen (tussen ivw's)	Uitwerken Micro-analyse
A5	Als je bij een andere klant werkt, waar je mee te maken hebt is dat je tot aan de WV'er dat niveau daar zijn hele andere BSS'en. Bedrijfsspecifieke supplementen <.> Ja dat is toch vaak een andere werkwijze. <.> Dat is natuurlijk wel eens dubieus	Andere werkwijze	Uitvoering	1	7	Nee
D1 3	dan is die veranderdynamiek heel veel sneller, maar de gedachte is gelijk	Andere werkwijze	Midden	2	7	Nee
D1 4	niet alleen monteurs maar ook projectleiders. Daar wordt het werk gedaan. Die zou je maximaal moeten helpen zouden hun werk zo gladjes mogelijk gaat. En ik heb het gevoel dat daar nou juist te weinig mee wordt gedaan. Daar is te weinig feeling mee	Andere werkwijze	Midden	2	7	Nee
F1 1	Dat zijn de groepen die vroeger een bepaalde positie hadden en kwijt raken en nu meer op bijvoorbeeld de techniek moeten focussen. Uitvoerders die vroeger zelf de planning deden. Dus daar zijn wel mensen die meer impact ondervinden.	Andere werkwijze	Midden	2	7	Nee
F8	En de meeste impact die het heeft is voor de monteur die naar Amsterdam gaat.	Andere werkwijze	Midden	2	7	Nee
L2	Doet behoorlijk pijn. Het is toch mijn gebied. Ik ben heel erg teleurgesteld omdat het gewoon mijn eigen gebied is. Sinds 89 loop ik hier rond.	Andere werkwijze	Uitvoering	1	7	Nee
M1 2	nu gaan we dat dus in de teams zelf doen.<.> ik ben altijd al een fel tegenstander van toolsteams geweest, omdat dan niet de hele club kan leren	Andere werkwijze	Midden	1	7	Nee

## Bijlage 5: Het thema “de definitie van commercieel”

	Citaat	Thema	Organisatie- laag	Horizontale verwijzingen (in 1 interview)	Verticale verwijzingen (tussen ivw's)	Uitwerken Micro- analyse
C1	Nou hoe wordt er (red: met klachten en suggesties van de medewerker) mee omgegaan? Nou nog steeds heel ambtelijk. Dat vind ik niet zelfstandig of commercieel.	Definitie Commercieel	Uitvoering	1	13	Nee
C2	Commercieel wil niet alleen maar zeggen kostenbesparing. Gezond betekent ook dat het soms geld kost en uiteindelijk op de lange termijn levert het geld op.	Definitie Commercieel	Uitvoering	2	13	Nee
D1 0	Dat er vanuit die sessies heel veel gezonde input kwam (red: vanuit de lijnorganisatie)	Definitie Commercieel	Midden	2	13	Nee
D1 1	Als de interne klantrelatie intern goed en scherp is, dan pas kan je dat naar buiten worden	Definitie Commercieel	Midden	5	13	Nee
D1 5	. Bij die term gezond zelfstandig, dat moeten die monteurs ook weten en ik ga er vanuit dat die monteurs dat ook een vertaalslag krijgen. Wat wordt er over 2 jaar van mij verwacht.	Definitie Commercieel	Midden	5	13	Nee
D3	dat die mensen wel even iets uitgelegd moeten worden	Definitie Commercieel	Midden	5	13	Nee
D4	Dat klinkt wat theologisch maar dan komt er een andere voorbeeldfunctie (red: door een commercielere directeur)	Definitie Commercieel	Midden	5	13	Nee
D5	Leren vooraf risico's incalculeren	Definitie Commercieel	Midden	5	13	Nee
E6	een ware tegenzin tegen alle berichtgeving van hogerhand.	Definitie Commercieel	Top	1	13	Nee
F1 2	Dat is nou net niet wat wij bedoelen met verzelfstandiging en commercieel. Dat is niet commercieel. Commercieel is dat je naar de klant toe en er werk probeert uit te halen. En op een goede manier een product neerzetten. Dat is commercieel.	Definitie Commercieel	Midden	2	13	Nee
F4	Laat ik het zo zeggen, ik kom een groot verschil in perceptie tegen. Bij verschillende mensen.	Definitie Commercieel	Midden	2	13	Nee
G7	een commerciële partij die zegt nooit nee. Die zegt altijd ja	Definitie Commercieel	Midden	1	13	Nee
M9	We zijn niet te duur, we doen alleen te weinig in een uur	Definitie Commercieel	Midden	1	13	Nee

## Bijlage 6: Het thema “de herkenbaarheid als Joulz”

N	Citaat	Thema	Organisatie- laag	Horizontale verwijzingen (in 1 interview)	Verticale verwijzingen (tussen ivw's)	Uitwerken Micro- analyse
C1 6	Joulz is algemeen bekend omdat daar overal die busjes rijden. Met die herkenbare kleuren.	Herkenbaarheid als Joulz	Uitvoering	2	4	Nee
C1 7	doordat wij een infrabedrijf zijn en zoveel mensen buiten hebben werken en de mensen zo op straat die busjes zien. Dat zijn rijdende reclamezuilen eigenlijk	Herkenbaarheid als Joulz	Uitvoering	2	4	Nee
J1	Sinds de ontvlechting met Stedin en de oprichting van Joulz zie je dat Rotterdam en Utrecht dichterbij elkaar zijn gekomen.	Herkenbaarheid als Joulz	Uitvoering	2	4	Nee
J2	Nu zie je bijvoorbeeld dat er nieuwe werkkleding is geïntroduceerd en dat een deel van de monteurs al voorzien is. Maar niet iedereen. Sommigen moeten nog steeds met hun oranje Eneco overal werken terwijl de rest wel op grijsgroen is overgestapt. En daar zijn ze niet blij mee. Ze willen er gewoon bij horen. Het gevolg is dat er teams zijn die zelf polo's hebben laten drukken in de Joulz kleuren.	Herkenbaarheid als Joulz	Uitvoering	2	4	Nee

## Bijlage 7: Het thema “kostenbesparing”

N	Citaat	Thema	Organisatie-laag	Horizontale verwijzingen (in 1 interview)	Verticale verwijzingen (tussen ivw's)	Uitwerken Micro-analyse
C4	Ook dat maar ook concurrentiepositie. En daar hoort bij die zelfstandigheid ook, zeker van de Infra kant, de Joulz kant. Dat ligt bij Stedin en Eneco misschien nog wat anders. En in die zin denk ik ook alleen er mag niet alleen blind gestaard worden op kostenbesparing	Kostenbesparing	Uitvoering	2	10	Nee
C8	Waardering zit puur in financiën, salaris gewoon, maar ook in secundaire arbeidsvoorwaarden en maar ook of je daadwerkelijk ook gewaardeerd wordt door	Kostenbesparing	Uitvoering	2	10	Nee
D9	Laat nou puur op kostprijs zien dat dit (red: deze stap) nodig is.	Kostenbesparing	Midden	1	10	Nee
F9	Dus een behoorlijk shift van een machtige stafafdeling die voorschrijvend en werk creërend voor de lijn was, naar een stafafdeling die zich moet omvormen en kleiner geworden is.	Kostenbesparing	Midden	1	10	Nee
G1	4 We leveren veel meer dan alleen in de opdracht staat.	Kostenbesparing	Midden	1	10	Nee
H4	Welke slagen gaan ze dan weer maken? Nu weer met de bezuinigingen.	Kostenbesparing	Uitvoering	2	10	Nee
H9	Ja het positieve is we zijn heel hard aan het afrekenen op cijfers. En daar zijn we heel hard op aan het sturen. Dat moet ook wel willen we gezond	Kostenbesparing	Uitvoering	2	10	Nee
K5	En dat omdat Stedin zou'n goede partner voor ons zou zijn, nou ik voel dat totaal niet terug komen. Het voelt aan voor een dubbelje op de eerste rij.	Kostenbesparing	Uitvoering	1	10	Nee
M3	Alleen is het voor ons als bedrijf wel een probleem dat onze AK toch nog steeds hoog blijft. Onze marges, als je meer de vrije markt op gaat worden de marges toch wel bijna gehalveerd	Kostenbesparing	Midden	2	10	Nee
M4	Maar je merkt wel onze overhead gewoon heel hoog is. Dat is toch wel een risico voor ons bedrijf als je toch meer aan de aannemerskant wil leunen. Dat is een risico.	Kostenbesparing	Midden	2	10	Nee

## Bijlage 8: Het thema “nieuwe mensen”

N	Citaat	Thema	Organisatie- laag	Horizontale verwijzingen (in 1 interview)	Verticale verwijzingen (tussen ivw's)	Uitwerken Micro- analyse
A1 0	Wat ik wel positief vind is dat ondanks de markt vooral als je dan kijkt onder de monteurs is dat er heel veel gewerfd wordt en dat dat niet snel genoeg maar dat loopt toch beter dan als ik om me heen kijk. <..>. Dus dat is een voordeel en daardoor krijg je veel meer mensen met een commerciële inslag	Nieuwe mensen	Uitvoering	2	7	Nee
A1 1	het feit dat we op de een of andere manier mensen binnen krijgen en andere bedrijven toch heel moeilijk nieuwe collega's binnen krijgen	Nieuwe mensen	Uitvoering	2	7	Nee
B7	Nou veel onzekerheid was er Ze zagen natuurlijk goede collega's verdwijnen. Want het was toch wel zo dat de crème de la crème naar Stedin overging. Er gingen een stuk of 140 man ofzo. Opeens had je een soort van uitstroom	Nieuwe mensen	Top	2	7	Nee
B8	volgens mij was er wel een periode die angst gaf en onzekerheid gaf. Van moet ik ook die stap maken als ik die kans krijg. Ten tweede reddden we het wel als er zo veel kwaliteit gaat naar Stedin.	Nieuwe mensen	Top	2	7	Nee
G4	wat ik aan mezelf merk is dat er mensen zijn die hier relatief kort werken. En die zeggen, ja ik werk bij Joulz. Joulz gezond zelfstandig. En die gaan voor het belang van Joulz. Nou, als ik er heel zakelijk in zou zitten dan zou ik ook zo moeten denken.	Nieuwe mensen	Midden	1	7	Nee
H1 4	Je krijgt gelukkig ook wat jongeren in de organisatie. Die zijn natuurlijk wel juist geschoold en dan wordt het wat moeilijker. Heh, dat voel je ook wel een beetje. <..> Want je wordt gauw als een vastgeroest apparaat gezien	Nieuwe mensen	Uitvoering	2	7	Nee
H3	Er zijn zo veel nieuwe dingen, er kwamen zoveel mensen bij.	Nieuwe mensen	Uitvoering	2	7	Nee



## Bijlage 9: Het thema “nieuwe relatie met Stedin”

N	Citaat	Thema	Organisatie- laag	verwijzingen (in 1 interview)	verwijzingen (tussen ivw's)	Uitwerken Micro- analyse
A4	Nee zeggen tegen de oude klant, dat zal ook wel gaan gebeuren. <..> Die klant zal dat niet leuk gaan vinden.	Nieuwe relatie met Stedin	Uitvoering	1	20	Nee
D12	Je moet nu kijken wat er over 5 jaar van je verlangd wordt	Nieuwe relatie	Midden	4	20	Nee
D16	wat wil jij stedin over 5 jaar, ... , Daar zit het em in. Dat is marktgericht blijven, dat is zorgen voor overleven	Nieuwe relatie met Stedin	Midden	4	20	Nee
D7	Stedin is nu tevreden, maar hoe weten we of over 5 jaar Stedin nog steeds verlangt van met de schop in de grond (red: en niet iets anders)	Nieuwe relatie met Stedin	Midden	4	20	Nee
D8	Wat doe je ervoor om die klanten vast te houden. Nou daar moet Joulz wel in groeien.	Nieuwe relatie met Stedin	Midden	4	20	Nee
F13	Dus kan je al wat kiezen. Maar het zou mooi zijn als je dan twee of drie ernaast kan hebben. Dat spel gaat nu gewoon gespeeld worden. Dus Stedin gaat aanbesteden en zoekt andere partijen die werk voor hun gaan doen. En wij vinden partijen waar wij werk voor kunnen doen	Nieuwe relatie met Stedin	Midden	1	20	Nee
G11	Ik denk dat Joulz zich op dit moment sneller ontwikkeld dan Stedin. Dus kom je in de problemen dat Joulz de mensen moet verhuren aan die partijen terwijl de contracten van Stedin niet opgezegd zijn.	Nieuwe relatie met Stedin	Midden	9	20	Nee
G12	Ik heb het gevoel dat Joulz best zelfstandig in de markt kan komen maar ik denk dat Stedin eigenlijk niet zo veel los kan van Joulz als ze denken.	Nieuwe relatie met Stedin	Midden	9	20	Nee
G15	De andere aannemers willen wel 10k gasaansluitingen vervangen. Dat willen ze allemaal wel, maar hoge druk 8bar of middenspanning, storingsherstel daarvan zegt Danny daar zijn ze helemaal niet happig op. Stedin komt dan niet los van Joulz.	Nieuwe relatie met Stedin	Midden	9	20	Nee
G16	Dan is stedin in ieder geval niet zelfstandig.	Nieuwe relatie	Midden	9	20	Nee
G17	Dan raakt Joulz iig niet die omzet kwijt van stedin.	Nieuwe relatie	Midden	9	20	Nee
G19	Wat is dan de achterliggende gedachte van die partij? Dan wil je ook zeggenschap krijgen. Dan wordt het vanzelf zakelijker. <..> Dat gaat ten koste van netwerkgroep.	Nieuwe relatie met Stedin	Midden	9	20	Nee
G20	Nacap valt om, Stedin krijgt nu met andere problemen te maken. <..>	Nieuwe relatie	Midden	9	20	Nee
G5	Maar ik merk aan mezelf dat ik eigenlijk geen Joulz man ben maar dat ik een Eneco man ben.	Nieuwe relatie met Stedin	Midden	9	20	Nee
G6	Maar waar de spanning zit is dat we op een gegeven moment op een punt gaan komen dat denk ik uhh, we kunnen de dienstverlening richting Stedin niet meer waar maken.	Nieuwe relatie met Stedin	Midden	9	20	Nee
H11	dan wordt het lastiger voor Stedin om dingen uit te besteden. Wellicht.	Nieuwe relatie	Uitvoering	1	20	Nee
I3	Als ik een bedrijfje zou hebben zou ik willen dat alle kennis aanwezig is. Sommige kennis moet je gewoon zelf hebben. Nu is Stedin afhankelijk van Joulz, omdat alleen Joulz weet wat er in de grond zit. Je ziet wel dat Stedin ontzettend hard trekt om dit in beeld te krijgen.	Nieuwe relatie met Stedin	Uitvoering	1	20	Nee
K1	Er is heel veel veranderd. Niet allemaal naar mijn zin. Wij moeten opeens samenwerken met Delta. En dat is toch wel een heel vreemd gevoel. Ik denk niet dat we daar beter van worden. De klanten gaan er niet op vooruit, de gemeentes gaan er niet op vooruit. Stedin gaat er niet op vooruit en Joulz al helemaal niet.	Nieuwe relatie met Stedin	Uitvoering	1	20	Nee
M1	Dus het is aan de ene kant zelfs een zege wij werk verliezen.	Nieuwe relatie	Midden	2	20	Nee
M2	Dan heb je meer tijd en ruimte om te werken voor anderen	Nieuwe relatie	Midden	2	20	Nee

## Bijlage 10: Het thema "ten kosten van de kwaliteit"

N	Citaat	Thema	Organisatie- laag	verwijzingen (in 1 interview)	verwijzingen (tussen ivw's)	Uitwerken Micro- analyse
A1	Nou ik zit er een beetje dubbel in. Ik zelf zou het helemaal niet verrassend vinden als wij terug naar Stedin gaan.	Ten kosten van de kwaliteit	Uitvoering	1	15	Nee
C14	Gezond zelfstandig dus, dan moet je naar de gezondheid kijken, je personeel is ook gereedschap. En goed gereedschap, gezond gereedschap dat kost geld.	Ten kosten van de kwaliteit	Uitvoering	3	15	Nee
C7	Maar op een gegeven moment komt er ook bij kijken dat je op de lange duur gaat het ten koste van de kwaliteit	Ten kosten van de kwaliteit	Uitvoering	3	15	Nee
C9	Er zit te weinig continuïteit in en dat heeft misschien te maken met concurrentieposities en financiële afwegingen, maar ik denk dat het te ver was doorgeschoten. <..> Ik denk ook dat dat soort lessen wel geleerd zijn, ook al was het in de telefoniesector en is dit de energiesector.	Ten kosten van de kwaliteit	Uitvoering	3	15	Nee
F10	dat is allemaal gericht op meer geld verdienen zonder het ten koste gaat van onze kwaliteit.	Ten kosten van de kwaliteit	Midden	1	15	Nee
G13	Ze vragen eigenlijk heel veel informatie en data en ik denk dat kan Joulz leveren. <=> dat zit lang niet in onze prijs. Ik denk dat we het allemaal te goedkoop doen. En dat andere partijen dat niet kunnen.	Ten kosten van de kwaliteit	Midden	3	15	Nee
G8	de dienstverlening naar onze gebruikers, dat gaat dan achteruit. Het licht gaat niet meer aan.	Ten kosten van de kwaliteit	Midden	3	15	Nee
G9	Toen wij nog bij Eneco Infra werkte toen was onze klant was de klant. Nu zeggen we de klant is onze opdrachtgever, en of die klant nu gedupeerd is dat is niet ons probleem.	Ten kosten van de kwaliteit	Midden	3	15	Nee
H10	Maar het wordt nu heel moeilijk om ideeën te spuien bij directe of hogere leidinggevend. Waar dan ook wat aan gedaan kan worden.	Ten kosten van de kwaliteit	Uitvoering	2	15	Nee
H20	want soms zei je wel als geintje wel verrader. Je begreep het natuurlijk wel. Maar soms gewoon ook niet. Je kan nog zo veel voor Joulz betekenen. Maar die mensen waren dan zo verzuurd, is ook zo iets. Zeg maar verzuurd in de functie doordat ze zo veel keer tegen de muur liepen en zo veel dingen er niet door kregen	Ten kosten van de kwaliteit	Uitvoering	2	15	Nee
I4	Hier <..> zit een cluppie dat enorm veel kennis heeft van het net. Een kweekvijver van kennis. Het is niet voor niets dat een aantal collega's van me als zijn overgestapt naar het BVC (red: Bedrijfsvoeringcentrum Stedin).	Ten kosten van de kwaliteit	Uitvoering	1	15	Nee
K2	Op het moment dat er vragen zijn, dan belt iedereen toch naar Joulz. Wij hebben ook het meest complete overzicht van wat er in het gebied gebeurt, Daar gaan we ook echt voor. Dat voelt echt als zijnde van ons, dat we daar verantwoordelijk voor zijn. Maar het beeld wordt wel steeds incompleter	Ten kosten van de kwaliteit	Uitvoering	2	15	Nee
K3	Ik mag ook dingen niet meer oppakken. Het voelt voor mij heel klantvriendelijk aan. Als de gemeente een vraag heeft dan moet ik ze doorverwijzen naar Stedin	Ten kosten van de kwaliteit	Uitvoering	2	15	Nee
L3	ER zijn alleen maar regeltjes bijgekomen. Het wordt er niet makkelijker op. Lijntjes worden niet korter.	Ten kosten van de kwaliteit	Uitvoering	2	15	Nee
L4	Ik heb toch een verantwoordelijkheid voor dat gebied en die kan ik nu niet waarmaken. En ik weet dat ik het moet los laten, maar dat lukt me gewoon nog niet.	Ten kosten van de kwaliteit	Uitvoering	2	15	Nee

## Bijlage 11: Het thema “verlies arbeidsvoorwaarden”

N	Citaat	Thema	Organisatie-laag	verwijzingen (in 1 interview)	verwijzingen (tussen ivw's)	Uitwerken Micro-analyse
A12	vrijwilligers. Nou ja daar heb ik wel dingen over gehoord. Het is vrijwillig in eerste instantie. Maar die toch wel te horen hadden gekregen je gaat of je gaat. Of daar de deur uit of je gaat daar naar toe. Dus ja.	verlies arbeidsvoorwaarden	Uitvoering	1	12	Nee
B4	het gevoel dat er nog harder gedrukt wordt op de efficiëntie. En ook dat reistijden, salaris, garantierегeling die dreigen te vervallen.	verlies arbeidsvoorwaarden	Top	2	12	Nee
B6	Het is eigenlijk voortdurend, elk jaar zien ze dat er wat van ze afgesnoept wordt. En de arbeidsvoorwaarden en dat er voortdurend op efficiëntie gedrukt wordt.	verlies arbeidsvoorwaarden	Top	2	12	Nee
C11	dat betekend ook voor mensen dat er de prachtige arbeidsvoorwaarden die er waren, maar dat is dat is overal zo waar er geliberaliseerd wordt. Dat er aan de kostenkant iets moet gebeuren	verlies arbeidsvoorwaarden	Uitvoering	4	12	Nee
C12	Dat veel mensen het gevoel hebben dat je bij Stedin meer zekerheid hebt. In de continuïteit in je werk, het behouden van je baan dan bij Joulz.	verlies arbeidsvoorwaarden	Uitvoering	4	12	Nee
C13	Zeker veel mensen van de wat oudere stempel, waar ik in mijn groep wel mee te maken heb. Die zijn allemaal niet weg geweest bij het energiebedrijf. Hebben altijd bij een nutsbedrijf gewerkt. Die zijn altijd ambtelijk, altijd veiligheid gevoelt. En die zien de commercie ook alleen maar als gevaarlijk enzo. Of als bedreigend voor hun toekomst en voor hun baan.	verlies arbeidsvoorwaarden	Uitvoering	4	12	Nee
C5	eigenlijk iedereen die er werkte was er via een detacheringbureau. Puur omdat je dan kosten kan besparen.	verlies arbeidsvoorwaarden	Uitvoering	4	12	Nee
F16	Reistijd is natuurlijk voor iedereen een issue. Arbeidsvoorwaardelijk willen ze natuurlijk ook geld zien daarvoor. Dus dat zijn wel een beetje de belangrijkste dingen.	verlies arbeidsvoorwaarden	Midden	2	12	Nee
F2	De week daarop spreek ik met een monteur die wachtdienst loopt voor Alliander. En die zegt leuk, helemaal geweldig, alleen jammer dat die vergoeding zo traag geregeld wordt.	verlies arbeidsvoorwaarden	Midden	2	12	Nee
I5	Nu voel ik me niet meer zo safe. Je werkt niet alleen voor het geld maar ook voor eigenwaarde. Het moet wel zin hebben. Zeker wanneer je aan iets werkt en het wordt voor je ogen afgepakt	verlies arbeidsvoorwaarden	Uitvoering	2	12	Nee
I6	Ik zit nu hier, lekker vlak bij thuis. Geen reistijd. Die twee uur per dag naar Rotterdam, dan zit je toch 25% van je werkdag voor niks. Ook al zou ik er geld voor krijgen, dan nog niet	verlies arbeidsvoorwaarden	Uitvoering	2	12	Nee
M7	voor de grote groep, zeg gemiddeld 43 jaar in het bedrijf, is het heel eng. Die mensen zijn te ver van hun pensioen af om zich geen zorgen te maken	verlies arbeidsvoorwaarden	Midden	1	12	Nee

## Bijlage 12: Het thema “werkdruk”

N	Citaat	Thema	Organisatie- laag	verwijzingen (in 1 interview)	verwijzingen (tussen ivw's)	Uitwerken Micro- analyse
A2	ik denk dat we eigenlijk een beetje daarin uit ons jasje groeien en dat de druk van monteur tot teamleider erg hoog ligt.	Werkdruk	Uitvoering	2	6	Nee
A3	We hebben daar voor 8 WV'ers werk met die commerciële klanten erbij en we hebben er maar 4. En je kan op je vingers natellen dat bijvoorbeeld een BEI en een VIAG dan heel dubieus worden. Dus in mijn beleving ook de veiligheid in het geding komt.	Werkdruk	Uitvoering	2	6	Nee
D6	Het onderhande werk wordt steeds lastiger in te plannen	Werkdruk	Midden	3	6	Nee
D6a	Het wordt complexer	Werkdruk	Midden	3	6	Nee
D6b	doordat er meer werk op ons af komt is er meer druk	Werkdruk	Midden	3	6	Nee
F15	Kijk je hebt teamleiders die zeggen ik kan het werk van Stedin niet aan. Dus val me nou niet lastig met andere klanten. Ik kan het gewoon niet bolwerken.	Werkdruk	Midden	1	6	Nee