

Betekenisgeving bij medewerkers

Een onderzoek naar de factoren die invloed hebben op de betekenissen van medewerkers bij organisatieontwikkelingen



Titelblad

Naam: Mick van Klaveren
Studentnummer: 419303
Opleiding: Bestuurskunde
Master: Management HR en Verandering
Faculteit: Faculteit der Sociale Wetenschappen
Onderwijsinstelling: Erasmus Universiteit Rotterdam
Stageorganisatie: Gemeente Dordrecht
Scriptiebegeleider: Dr. V.M.F. Homburg
Stagebegeleider: I. van Montfoort
Datum: 26 juli 2016



Voorwoord

Dit onderzoek is de afsluiting van mijn Bestuurskunde master 'Management HR en Verandering' aan de faculteit der Sociale Wetenschappen van de Erasmus Universiteit. Na mijn vierjarige hbo opleiding Human Resource Management te hebben gevolgd aan de Hogeschool Rotterdam merkte ik dat ik nog niet uitgeleerd was. Toen ben ik gestart met de pre-master Bestuurskunde. Dit is een goede stap geweest, mijn denk- en kennis niveau is enorm vooruitgegaan. De koppeling tussen HRM en de publieke sector heb ik als zeer interessant ervaren. Twee jaar geleden was ik nog niet klaar voor de arbeidsmarkt, inmiddels ben ik dat wel. Ik heb er enorm veel zin in de volgende stap, om mijn kennis over te brengen in mijn nieuwe baan als Docent HRM bij de Avans Hogeschool.

Tijdens het schrijven van deze scriptie heb ik een aantal uitdagingen overwonnen. Dit heb ik met plezier gedaan en ik heb veel geleerd tijdens dit proces. Ik wil als eerste Ira van Montfoort bedanken voor de fijne en constructieve samenwerking bij de gemeente Dordrecht. Ira heeft mij de kans gegeven om met veel vrijheid en verantwoordelijkheid zowel mijn werkzaamheden voor de gemeente als mijn onderzoek goed te kunnen doen. Mijn stage bij de gemeente Dordrecht heb ik als erg leerzaam ervaren. Het team Advies, waar ik werkzaam was, was zeer behulpzaam en hebben mij behandeld als een collega in plaats van als een stagiair. Ik heb een bijdrage mogen leveren aan de opzet van een nieuwe structuur en ambitie voor de gemeente Dordrecht, waar ik erg trots op ben.

Naast mijn stageorganisatie wil ik graag dr. Vincent Homburg bedanken. Ik heb de frequente scriptiekringen als zeer leerzaam ervaren. De heldere terugkoppeling die ik van hem heb mogen ontvangen is erg waardevol geweest. Dr. Vincent Homburg is in staat om binnen enkele dagen scherpe en deskundige feedback te geven. Zijn kracht is dat hij zijn studenten weet te prikkelen om zelf na te denken. Ik zou ook graag prof. dr. Bram Steijn, als tweede lezer, willen bedanken voor het lezen van deze scriptie en voor zijn snelle, deskundige en kritische feedback. Hierdoor is deze scriptie in een korte periode verduidelijkt en heb ik een verbeterslag kunnen maken.

Ten slotte wil ik mijn ouders en vrienden bedanken voor hun steun en interesse die zij hebben getoond gedurende mijn onderzoek. In het bijzonder mijn vriendin Milou die in de moeizame beginfase met mij gebrainstormd heeft om tot een interessante onderzoeksopzet te komen. Verder heeft zij mij in het proces voortdurend tips gegeven en de scriptie voorzien van feedback.

Ik wens u veel plezier en ik hoop dat u het met interesse zult lezen.

Mick van Klaveren
Papendrecht, juli 2016

Management samenvatting

In deze scriptie is onderzoek gedaan naar de factoren die invloed hebben op de betekenisgeving van medewerkers bij de gemeente Dordrecht. Het doel van het onderzoek is om de betekenissen van medewerkers bij organisatieontwikkelingen te verklaren door factoren te achterhalen die daar invloed op hebben. De hoofdvraag van dit onderzoek is:

"Welke factoren beïnvloeden de betekenisgeving van medewerkers bij organisatieontwikkelingen binnen de gemeente Dordrecht?"

Uit de wetenschappelijke literatuur zijn zes relevante factoren naar voren gekomen die op enige wijze invloed hebben op de betekenisgeving van medewerkers bij organisatieontwikkelingen. Deze zes factoren zijn: leeftijd, jaren in dienst, positie, opleiding, autonomie en betrokkenheid. Elke factor heeft een aantal waarden, bijvoorbeeld, bij opleiding zijn deze bijvoorbeeld: <MBO, HBO en WO (Tabel 3: Indeling factoren).

In de gemeente Dordrecht zijn zeven beelden onderscheiden die medewerkers geven in het kader van organisatieontwikkelingen: bedreiging, zorgen, onwetend, afweging, noodzaak, verstandig, kans. Deze zijn bij de analyse gekoppeld aan waarden van factoren bij wie dit beeld het meest en het minst frequent voorkwam (Tabel 4: Koppeling beelden en waarden).

Nadat de beelden aan de waarden zijn gekoppeld, wordt in de conclusie weergegeven op welke beelden de verschillende factoren invloed hebben en welke determinant daar verantwoordelijk voor is. Net als in de literatuur blijkt uit de empirie ook dat de zes factoren op enige wijze invloed hebben op deze betekenisgeving. Al heeft de ene factor op meer beelden invloed dan de andere factor. De invloed wordt bepaald door de waarden met de hoogste frequentie (zie tabel 7: Overzicht factoren, beelden en waarden).

De conclusies van dit onderzoek zijn dat alle zes de factoren uit de literatuur van invloed zijn op de betekenisgeving van medewerkers bij de gemeente Dordrecht over organisatieontwikkelingen. De factoren 'jaren in dienst, betrokkenheid en autonomie' hebben op de meeste beelden een hoge frequentie, waarmee zij meer bepalend zijn voor de betekenisgeving dan de factoren 'leeftijd, opleiding en functie'. Zowel de factoren 'opleiding en functie' als 'autonomie en betrokkenheid' hebben op dezelfde beelden invloed. 'Jaren in dienst' heeft op andere en meer beelden invloed dan 'leeftijd'.

Uit de empirie is gebleken dat de medewerkers meer willen dan enkel betrokken worden. Op dit moment voelt deze betrokkenheid meer als geïnformeerd worden, terwijl hun beeld pas echt zal veranderen ten aanzien van organisatieontwikkelingen als zij invloed kunnen uitoefenen. De initiators van organisatieontwikkelingen zijn het hiermee eens. Zij vinden dat er op dit moment te veel draagvlak wordt gezocht in plaats van dat de kennis van de medewerkers optimaal wordt benut en er inspiratie bij hen wordt opgehaald.

Uit het onderzoek is verder gebleken dat de regie die mensen hebben over hun (werkende) leven meer bepalend voor de betekenisgeving bij organisatieontwikkelingen dan autonomie. Werknemers die aangeven dat ze niet afhankelijk zijn van hun werk, gaan veel makkelijker om met ontwikkelingen. Juist de medewerkers die afhankelijk zijn van hun baan hebben weinig regie over hun (werkende) leven en dat zorgt voor onzekerheid. Een factor als leeftijd of opleidingsniveau kan deze onzekerheid verklaren of versterken.

Ten slotte is in dit onderzoek duidelijk naar voren gekomen dat de gemeente Dordrecht medewerkers in het huidige organisatieontwikkelingstraject goed betreft, maar dat de implementatiefase even belangrijk is. Medewerkers geven aan dat zij in het verleden vaker zijn betrokken bij verandertrajecten en dat uiteindelijk van hun inbreng weinig terug te zien is. Als medewerkers het gevoel krijgen dat hun inbreng totaal niet terug komt in het eind beeld is de voorbereidende fase voor een groot deel voor niets geweest en vind de gewenste gedragsverandering niet plaats (Wierdsma en Swieringa, 2002).

Inhoud

Titelblad	1
Voorwoord	2
Management samenvatting	3
1. Onderzoeksontwerp	8
1.2 Probleemanalyse.....	9
1.3 Probleemstelling	11
1.3.1. Doelstelling	11
1.3.2. Vraagstelling.....	11
1.3.3 Deelvragen	12
1.4 Onderzoeksstrategie	12
1.5 Relevantie	13
1.5.1. Maatschappelijke relevantie.....	13
1.5.2. Wetenschappelijke relevantie	13
1.5.3 Bestuurskundige relevantie	14
1.6 Leeswijzer.....	14
2. Casusomschrijving en context.....	16
2.1 De huidige organisatie	16
2.2 De organisatieontwikkeling	16
2.3 context	18
3. Literatuurreview	19
3.1 Inleiding.....	19
3.2 Betekenisgeving	20
Deelconclusie	23
3.3 Organisatieontwikkelingen	23
Deelconclusie	24
3.4 Factoren die betekenisgeving beïnvloeden	25
3.4.1 Leeftijd	25
3.4.2 Jaren in dienst	25
3.4.3 Positie.....	26
3.4.3 Opleiding	26
3.3.3 Autonomie	27
3.3.4 Betrokkenheid.....	28
3.3.5 Deelconclusie	28
3.4 Conceptueel model	29
4. Methodologische verantwoording	30
4.1. Selectie respondenten	30

4.2. Interviews.....	30
4.3. Participerende observaties	31
4.4. Focusgroepen.....	32
4.5. Betrouwbaarheid en validiteit	33
4.6. Operationalisatie.....	34
Tabel 1: Operationalisatie.....	36
4.7. Data analyse.....	37
5. Betekenissen medewerkers bij organisatieontwikkelingen	38
5.1 Bedreiging	38
5.2 Zorgen	39
5.2.1 Continu veranderen	40
5.2.2 Persoonlijke en maatschappelijke zorgen.....	40
5.2.3 Kloof directie en medewerkers.....	40
5.2.4 Informeren in plaats van invloed	41
5.3 Onwetend	42
5.4 Afweging	42
5.5 Noodzaak	43
5.6 Verstandig.....	43
5.7 Energie	44
5.8 Deelconclusie	44
6. Analyse.....	46
6.1 Koppeling beelden en waarden	46
6.1.1 Bedreiging	47
6.1.2. Zorgen	48
6.1.3 Onwetend	49
6.1.4 Afweging	50
6.1.5 Noodzaak	50
6.1.6 Verstandig.....	51
6.1.7 Kans.....	51
6.2 Focusgroepen.....	52
6.3 Workshops	53
6.5 Deelconclusie	55
7. Conclusie	58
7.1 Beantwoording deelvragen.....	58
7.2 Beantwoording hoofdvraag	61
7.2.1. Leeftijd	63

7.2.2. Jaren in dienst	63
7.2.3 Positie.....	64
7.2.4 Opleidingsniveau.....	64
7.2.5 Autonomie	65
7.2.6 Betrokkenheid.....	65
7.3Discussie.....	67
7.3.1 Toevoegingen onderzoek.....	67
7.3.2 Mogelijkheden vervolgonderzoek	68
7.3.3 Reflectie onderzoek	69
Bijlage.....	71
Literatuur	71
Interviewvragen	74
Stellingen focusgroep	76
Respondenten interviews	77
Respondenten Focusgroep:	78
Respondenten Workshops:.....	79
Stappenplan coderen.....	81

1. Onderzoeksontwerp

1.1 Inleiding

"Steden hebben behoefte aan ambtenaren die meer buiten zijn" (Platform31, 2015), "Betrokkenheid burgers bij samenleving vergt andere rol ambtenaren en politici (WRR, 2012)", "Nieuwe uitdagingen gemeente vraagt om een andere ambtenaar" (Berenschot, 2016), zomaar enkele titels van artikelen. De omgeving verandert voortdurend en er wordt verwacht dat de gemeenten en ambtenaren continu mee veranderen. De Staat van de Ambtelijke Dienst (2015) stelt dat de grenzen van het verandervermogen bij ambtenaren in zicht zijn. Ambtenaren zijn gemiddeld iedere twee jaar bij een reorganisatie betrokken (Rijksoverheid, 2015). De maatschappelijke omgeving is voortdurend in beweging, waardoor de inhoud van het werk ook verandert. Ambtenaren worden 'verandermoe', stelt Jaap Uilenbroek (2015). Uilenbroek zegt dat je ervoor kunt kiezen om niet voor elke nieuwe trend een nieuw beleid en nieuwe werkwijze te creëren, maar belangrijker: door het verandervermogen van ambtenaren te vergroten. Als medewerkers meer betrokken zijn en ze zien dat de verandering leidt tot een betere dienstverlening, is de acceptatie van de verandering velen malen groter. Ambtenaren hebben tal van motieven, achtergronden en ervaringen die invloed kunnen hebben op het verhogen van de veranderbereidheid en het verlagen van de verandermoeheid (Boonstra, 2005). Medewerkers die in het verleden ontslagen zijn na een reorganisatie, ervaren nieuwe veranderingen anders dan medewerkers die dit nog nooit hebben meegemaakt. De betekenissen die mensen toekennen aan gebeurtenissen bepalen voor een groot deel hun handelen (Homan, 2006). Als je als organisatie wilt dat je medewerkers daadwerkelijk ander gedrag gaan vertonen is de perceptie cruciaal. Medewerkers hebben een eigen beeld van de werkelijkheid, wat invloed heeft op of de nieuwe betekenissen omgezet worden in ander gedrag.

De gemeente Dordrecht staat voor een grote organisatieontwikkeling, waarbij een nieuwe ambitie en structuur ontstaat. De factor 'mens' is bepalend in het traject van veranderen. Dordrecht kent op dit moment vier sectoren, die ieder een eigen identiteit hebben. Doordat het denken in sectoren heel sterk is, ontstaat er verkokering. De wens vanuit de organisatie is om een structuur te hebben waarin er meer flexibel en integraal gewerkt kan worden om beter in te kunnen spelen op de steeds veranderende behoeftes van de burger. Voor organisaties is het van belang om het organisatieperspectief te laten matchen met het individuele perspectief, dit wordt 'de interne fit' genoemd (Boxall & Purcell, 2008). Boonstra (2000) en Pettigrew (1997) stellen dat 70% van de organisatieveranderingen mislukken of dat de vooropgezette doelen van de verandering niet worden behaald en medewerkers het spoor bijster zijn. Ook Gravenhorst (2008) stelt dat bij het succesvol slagen van een organisatieverandering medewerkers een cruciale rol spelen en de

houding van medewerkers dan ook bepalend is voor het slagen van een organisatieverandering. Kortom, de mens en zijn betekenissen zijn cruciaal om als organisatie duurzaam verder te ontwikkelen.

Sommige mensen zien veranderen als een uitdaging vol nieuwe mogelijkheden, terwijl anderen meer behoefte hebben aan continuïteit en veranderingen als een bedreiging ervaren (Quinn, 2004). Omdat binnen een organisatieontwikkeling de betekenisgeving van mensen cruciaal is, worden in dit onderzoek de factoren die de betekenissen van medewerkers beïnvloeden bij organisatieontwikkelingen onderzocht. Dit onderzoek vindt plaats in de gemeente Dordrecht. Naast medewerkers van de gemeente Dordrecht heeft ook een aantal medewerkers van het Servicecentrum Drechtsteden (SCD) meegewerkt aan dit onderzoek als respondent. Het SCD is ondersteunend bij de beleidsvorming en advisering van de zes gemeenten binnen de Drechtsteden. Zij doen dit op terreinen als ICT, facility, P&O, financiën en communicatie (Servicecentrum Drechtsteden, 2016). Het is interessant om een aantal medewerkers van het SCD mee te nemen in dit onderzoek, omdat zij vanaf een (beperkte) afstand de veranderingen van de gemeente Dordrecht ervaren. Ook hebben zij zelf veel veranderingen meegemaakt de afgelopen jaren. Veranderingen van het SCD en van de gemeente Dordrecht zijn vaak met elkaar verbonden en hebben invloed op elkaar. De afdeling P&O en communicatie zijn betrokken bij de huidige organisatieontwikkeling van de gemeente Dordrecht, van deze afdelingen zijn 3 medewerkers geïnterviewd. Deze drie medewerkers werken voornamelijk voor de gemeente Dordrecht, waardoor ze zicht hebben op lopende ontwikkeling. Het SCD wordt niet als een aparte factor onderzocht, maar de rol en beelden van het SCD zullen in hoofdstuk 6 worden geanalyseerd. De overige respondenten bij interviews en focusgroepen zijn geleverd door de gemeente Dordrecht. De gemeente Dordrecht staat centraal in dit onderzoek.

1.2 Probleemanalyse

Bij veel organisatieveranderingen staat het proces van sturen en regelen centraal om de veranderdoelen te bereiken (Boonstra, 2010). Vaak veronderstellen organisaties bij een rationele aanpak dat de organisatie zich in een stabiele omgeving bevindt. Als de omgeving dan verandert, moet de organisatie een beweging doormaken door middel van terugkoppelmechanismen en interventies. Dit is een relatief geordende aanpak, waarbij voorspellen, sturen en beheersen centraal staan om onzekerheden te verminderen. Bij deze ontwikkeling van de gemeente Dordrecht staan niet de sturing en de beheersing, maar het proces centraal. Door middel van een interactief en iteratief proces moeten de beelden van medewerkers opgehaald worden en moeten deze worden

omgezet tot een concrete ambitie en structuur (Gemeente Dordrecht, 2016). Deze ontwikkeling bouwt juist voort op bestaande reorganisaties van sectoren en probeert zo flexibel mogelijk te zijn om aan te sluiten bij een veranderende omgeving. Waar organisatieveranderingen veel zijn onderzocht, is er een stuk minder onderzoek gedaan naar organisatieontwikkelingen (Boonstra, 2010). Tussen veranderingen en ontwikkelingen zijn veel overeenkomsten, maar er zijn ook wezenlijke verschillen. De literatuur omschrijft ontwikkelingen als een duurzaam proces van groei en aanpassing (de Groot, 2010; Boonstra, 2002). Terwijl veranderen een tijdelijk proces is waarbij iets anders wordt dan nu. Een voorbeeld van een verandering is een reorganisatie, wat vaak niet leidt tot de gewenste resultaten. Dit komt omdat er bij reorganisatie onvoldoende aandacht is voor de gedragsverandering bij medewerkers en teamleiders. Bij ontwikkelingen worden aanpassingen niet opgelegd, maar wordt het proces samen met de medewerkers doorlopen, waardoor de kans op een succesvolle implementatie en uiteindelijke gedragsverandering groter wordt. Een organisatieontwikkeling wordt ook wel vergeleken met cocreatie of met 'trekken' (Wierdsma en Swieringa, 2002). Kuipers et al. (2013) omschrijft de verschillen tussen reizen en trekken, bij reizen is het uitgangspunt dat veranderaars met behulp van passende instrumenten en technieken mensen top-down door een verandering heen leiden. Terwijl bij trekkers het meer gaat om een permanente ontwikkeling en een collectief leerproces van de organisatie en de medewerkers.

De veranderlijkheid van de omgeving en organisatie is van invloed op de verandering (De Groot, 2010). Bij de gemeente Dordrecht is de echte noodzaak om te veranderen niet aanwezig, er is enkel de wil om innovatief te zijn en aan te sluiten bij de veranderende behoeftes van de samenleving. Dit kan te maken hebben met de lage mate van concurrentie bij de overheid (Damme, 2006). Bij organisaties die vanwege deze concurrentie zich voortdurend moeten aanpassen, is sprake van organisatietransformatie (de Groot, 2010). De gemeente Dordrecht richt zich meer op ontwikkelen en verbeteren, als zij zich onvoldoende ontwikkelen zou de urgentie van veranderingen wel kunnen ontstaan.

Betekenisgeving staat in dit onderzoek centraal, Karel Weick (2005) omschrijft betekenisgeving als 'sensemaking' en stelt dat de mensen en niet de structuur centraal staan. Organiseren is een proces van beïnvloeden en beïnvloed worden (Weick, 2005). Het vernieuwen en ontwikkelen van organisaties is verbonden met de interacties en beelden die mensen hebben. Deze interacties vinden plaats door betekenissen van individuen bij sociale situaties en in hun gesprekken onderling (Weick, 1995). Binnen dit onderzoek wordt geprobeerd om zoveel mogelijk beelden van medewerkers op te halen van alle verschillende sectoren en niveaus. Dit onderzoek levert een

bijdrage aan de schaarse literatuur (Homan, 2006) over betekenisgeving van medewerkers bij ontwikkelprocessen.

Niet de mate waarin de medewerkers bereid zijn om mee te veranderen wordt onderzocht, maar welke factoren van invloed zijn op het sociale proces wat mensen doorlopen als zij worden geconfronteerd met ontwikkelingen binnen de organisatie.

De context waarin dit onderzoek plaatsvindt, is de gemeente Dordrecht. Steeds meer gemeentes zijn zoekende hoe zij het beste kunnen aansluiten bij de dynamische omgeving. De rol die de betekenisgeving van medewerkers hierin speelt, kan ook voor andere gemeentes relevante informatie opleveren.

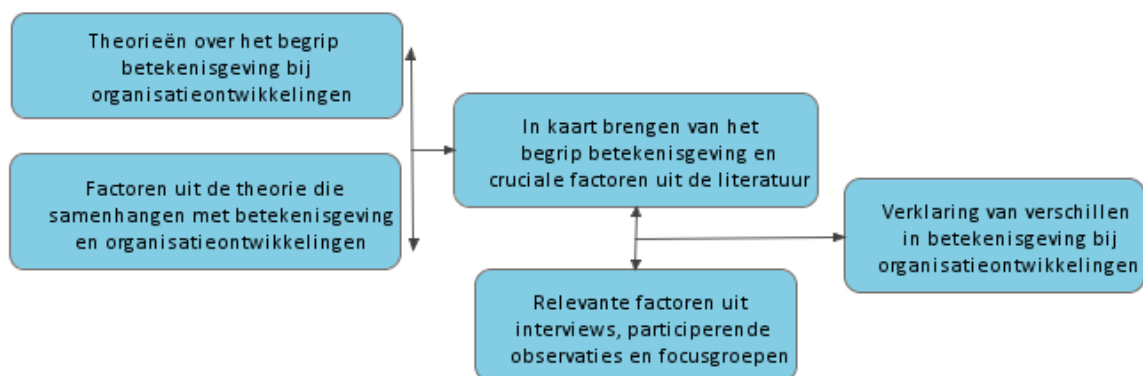
1.3 Probleemstelling

De probleemstelling van deze scriptie is opgebouwd uit een doelstelling, vraagstelling en deelvragen die hieronder aan bod komen.

1.3.1. Doelstelling

Het verklaren van de betekenissen van medewerkers bij organisatieontwikkeling door factoren te achterhalen aan de hand van interviews, participerende observaties en focusgroepen binnen de gemeente Dordrecht.

In het onderstaande onderzoeksmodel staat een grafische weergave van de doelstelling weergegeven.



1.3.2. Vraagstelling

"Welke factoren beïnvloeden de betekenisgeving van medewerkers bij organisatieontwikkelingen binnen de gemeente Dordrecht?"

1.3.3 Deelvragen

1. Wat zegt de wetenschappelijke literatuur over betekenisgeving bij organisatieontwikkelingen?
2. Welke factoren uit de wetenschappelijke literatuur beïnvloeden betekenisgeving bij organisatieontwikkelingen?
3. Op welke manier beïnvloeden de factoren de betekenisgeving bij organisatieontwikkelingen? (conceptueel model)
4. Welke betekenissen hebben medewerkers van de gemeente Dordrecht bij organisatieontwikkelingen?
5. Hoe verhouden de uit de literatuur afgeleide factoren zich tot de uit de empirie afgeleide factoren en wat is daar de verklaring voor?

1.4 Onderzoeksstrategie

De vraagstelling is op kwalitatieve wijze onderzocht aan de hand van interviews, participerende observaties en focusgroepen. De interviews zijn gehouden met voornamelijk werknemers van de gemeente Dordrecht en met een aantal medewerkers van het SCD die werkzaam zijn voor de gemeente Dordrecht. Deze medewerkers vormen een interessante toevoeging, omdat dit servicecentrum de afgelopen jaren veel veranderingen doorgemaakt heeft en van een (beperkte) afstand de veranderingen van de gemeente Dordrecht ervaart. De organisatieontwikkeling binnen de gemeente Dordrecht kan voor hen ook invloed hebben, waardoor ook zij uitgenodigd zijn bij de diverse workshops en meegenomen worden in dit onderzoek.

Met het selecteren van respondenten voor de interviews is rekening gehouden met een goede verdeling op het gebied van leeftijd, functie, opleiding, jaren in dienst en sector. De workshops, die gaan over de nieuwe ambitie en structuur van de organisatie, worden in dit onderzoek gebruikt om de drijfveren en zorgen van medewerkers te achterhalen bij hun werk en tijdens veranderingen. De workshops hebben een vrije inschrijving. De focusgroepen zijn bedoeld om later in het proces een check en filtering aan te brengen op de vele betekenissen die zijn opgehaald.

Dit kwalitatieve onderzoek is inductief van aard; er is theorie opgebouwd die past bij de verzamelde data. De literatuurreview, de interviews en de workshops vonden gelijktijdig plaats. Relevante factoren uit de empirie zijn meegenomen in de literatuurverkenning.

Door middel van een systematische literatuurreview, is gezocht naar de definitie van betekenisgeving en de factoren die invloed hebben op de betekenisgeving van medewerkers bij

organisatieontwikkelingen. Deze factoren zijn gebaseerd op basis van een argumentatie die aannemelijk is en die een zekere waarschijnlijkheid heeft. Bij organisatieontwikkelingen speelt emotie bij de mens een grote rol (De Witte & Jonker, 2013). Deze onderzoeksstrategie maakt het mogelijk om de factoren van betekenisgeving in de empirie te achterhalen. De gegevens die zijn verzameld hebben betrekking op de waarde en eigenschappen van de deelnemers. Belevingen, ervaringen, meningen en inzichten spelen een grote rol bij dit onderzoek. Kwalitatief onderzoek leent zich goed om een vraagstuk interpretatief te benaderen (Boeije, 2005). Door middel van kwalitatief onderzoek kunnen de betekenissen van medewerkers en de factoren die daar invloed op hebben worden achterhaald. Medewerkers worden door deze kwalitatieve methode gestimuleerd om actief over hun werkelijkheidsbeelden na te denken.

1.5 Relevantie

1.5.1. Maatschappelijke relevantie

Veel veranderingen zijn niet gegaan zoals ze vooraf gepland waren (Boonstra, 2000), één van deze oorzaken is dat er onvoldoende rekening wordt gehouden met de betekenisgeving van medewerkers. De medewerkers creëren een eigen beeld van de werkelijkheid, dat afhankelijk is van de omgeving en eerdere ervaringen (Weick, 1997). Organisaties hebben baat bij inzicht in de effecten van verschillende factoren op de betekenisgeving. Als organisaties bijvoorbeeld kennis hebben van het feit dat een bepaalde leeftijdsgroep organisatieontwikkelingen anders beleeft, kan de organisatie hierop inspelen door deze doelgroep anders te benaderen of te betrekken bij een ontwikkelingsproces. Dit onderzoek vindt plaats binnen de gemeente Dordrecht en het servicecentrum van de Drechtsteden, er wordt ook naar de betekenissen in het verleden bij andere organisaties gevraagd. Deze betekenissen moeten wel in de juiste context worden geplaatst, maar hierdoor is dit onderzoek ook bruikbaar voor andere organisaties.

1.5.2. Wetenschappelijke relevantie

In dit onderzoek wordt niet enkel gekeken naar organisatieveranderingen, maar ook naar organisatieontwikkelingen die medewerkers hebben ervaren in het verleden en heden. Er wordt gezocht naar factoren die invloed hebben op deze betekenisgeving. De verschillende perspectieven en inzichten van diverse medewerkers worden in kaart gebracht. Hierdoor onderscheidt het zich van andere onderzoeken, die zich enkel richten op een specifieke doelgroep. Omdat alle lagen medewerkers in de organisatie een rol spelen binnen de organisatieontwikkeling, is het interessant om van al deze medewerkers hun betekenissen te onderzoeken. De betekenissen die zij geven worden geanalyseerd aan de hand van de uit de literatuur geselecteerde factoren die van invloed

zijn op de betekenisgeving van medewerkers bij organisatieontwikkelingen. Onderzoek naar de relatie tussen deze factoren en betekenisgeving kan een zekere toevoeging zijn voor de wetenschap. Door de triangulatie van onderzoeksmethoden zijn zoveel mogelijk betekenissen van medewerkers achterhaald.

1.5.3 Bestuurskundige relevantie

Naast de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie, heeft dit onderzoek ook effect op de publieke context. Dit onderzoek vindt plaats in de publieke sector en de ambtelijke wereld. Waar private organisaties moeten inspelen bij veranderingen op de markt, moeten overheidsinstellingen mee bewegen met trends uit de samenleving. De afgelopen jaren zijn er diverse trends, zoals de participatiesamenleving en decentralisaties, geweest die hebben gezorgd dat de rol van de overheid en de rol van de ambtenaar drastisch zijn veranderd (Trendrede, 2016). De kans dat medewerkers bij een private organisatie een andere betekenisgeving hebben bij organisatieontwikkelingen is erg aanwezig. In de bestuurskunde is het relevant wat de rol van de overheid naar de burger is en hoe deze in de afgelopen tijd is veranderd en hoe deze er in de toekomst uit ziet. Ook is het interessant hoe de huidige ambtenaren tegen al deze ontwikkelingen in hun vakgebied aankijken. Doordat de beelden van medewerkers bij organisatieprocessen worden achterhaald, kan dit onderzoek een bijdrage leveren aan het succesvol implementeren van organisatieontwikkelingen in de publieke sector. Organiseontwikkelingen passen goed in een sociaal-politieke context met complexe problemen, waarbij de oplossing niet direct zichtbaar is (Boonstra et al., 2005). Bij publieke organisaties is zorgvuldigheid bij dit soort processen vaak belangrijker dan snelheid.

Organiseontwikkelingen zijn een duurzaam proces, waarbij rekening wordt gehouden met alle actoren binnen een organisatie. In dit onderzoek zijn zowel bestuurskundige theorieën, als algemene organisatiekundige theorieën toegepast. Dit onderzoek is relevant, omdat het inzicht geeft in de beelden van ambtenaren bij organisatieontwikkelingen, in een tijd waarin deze zich opstapelen.

1.6 Leeswijzer

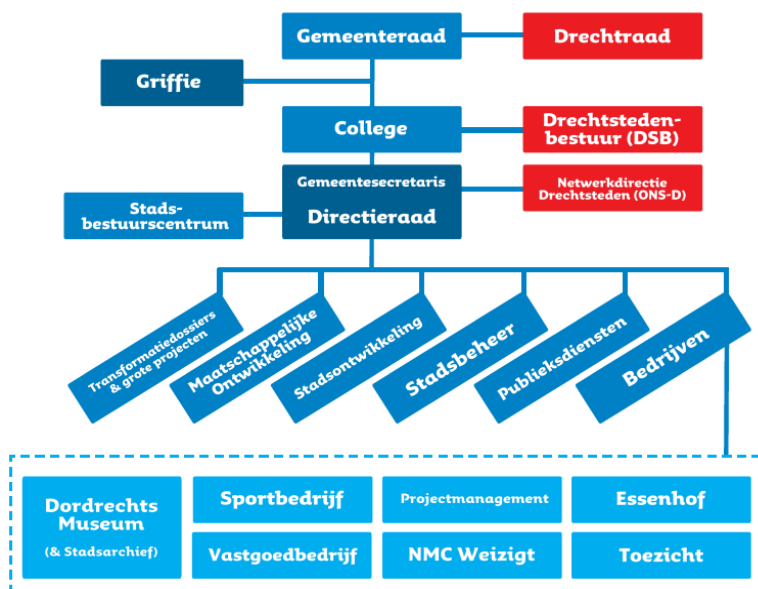
In hoofdstuk 2 wordt een beschrijving gegeven van de organisatieontwikkeling bij de gemeente Dordrecht en de context waarin de gemeente zich bevindt. In hoofdstuk 3 staat de literatuurreview van het onderzoek. Door middel van deze inductieve verkenning in de literatuur wordt antwoord gegeven op de theoretische deelvragen. Op basis van de theoretische bevindingen wordt een conceptueel model opgesteld, dit geeft de relatie weer van de concepten binnen dit onderzoek. In hoofdstuk vier staat de methodologische verantwoording, hier wordt duidelijk door welke empirische methoden de centrale vraag kan worden beantwoord. Het onderzoeksdesign,

onderzoeksmateriaal en operationalisatie worden verantwoord, waarbij het onderzoek zo betrouwbaar en valide mogelijk is. Ten slotte wordt de manier waarop de data wordt geanalyseerd besproken in dit hoofdstuk. In hoofdstuk 5 worden de bevindingen uit de empirie weergegeven. Dit zijn de beelden die voortkomen uit interviews, workshops en focusgroepen met medewerkers van de gemeente Dordrecht en het SCD. In hoofdstuk 6 worden de resultaten uit de empirie en literatuur geanalyseerd. Er wordt antwoord gegeven op de vraag hoe de uit de literatuur afgeleide factoren zich verhouden ten opzichte van de uit de empirie afgeleide factoren. In hoofdstuk 7 wordt de centrale vraag beantwoord, de conclusie van dit onderzoek vormt de beantwoording van deze vraag. Daarna volgt de discussie, waar wordt ingegaan op de tekortkomingen van dit onderzoek, de aanvullingen op de literatuur en aanknopingspunten voor vervolgonderzoek.

2. Casusomschrijving en context

2.1 De huidige organisatie

Binnen de gemeente worden drie soorten organisatieonderdelen onderscheiden: programma's, sectoren en bedrijven.



Figuur 1: Organogram gemeente Dordrecht 2015

De structuur van programma's, sectoren en bedrijven bestaat al sinds 2004. Sindsdien is deze structuur wel een aantal keer geüpdatet, maar niet wezenlijk veranderd. Nu merkt men steeds meer dat de huidige structuur met de interne en externe wensen van de organisatie schuurt.

2.2 De organisatieontwikkeling

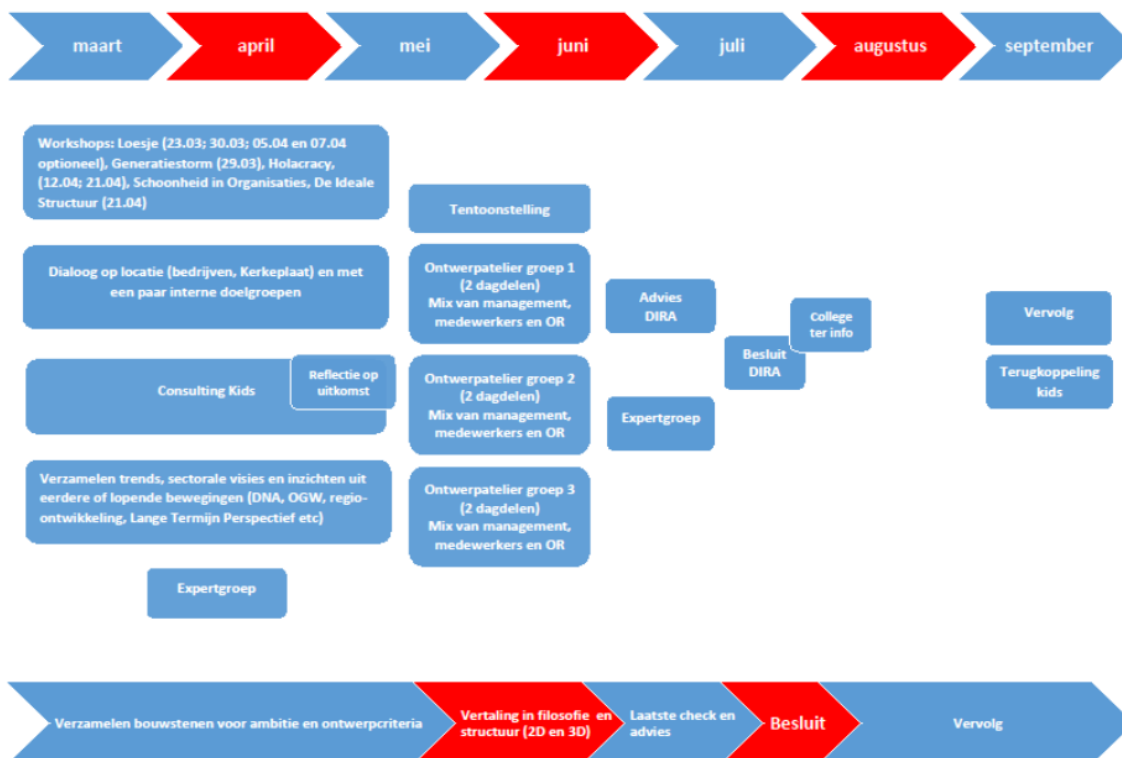
Vanuit de directie is er in september 2015 een opdracht geformuleerd om een nieuwe ambitie en structuur voor de gemeente Dordrecht te formuleren. De sectoren zijn op dit moment leidend en dominant bij de gemeente Dordrecht. Elke sector maakt op dit moment een bepaalde manier van ontwikkeling door, zij doen ze dit afzonderlijk van elkaar waardoor de samenhang ontbreekt.

Doordat de omgeving verandert, moet de gemeente Dordrecht mee veranderen. Zo wordt er steeds meer met opgaven gewerkt vanuit de stad. De ambtenaren moeten hun input meer van buiten naar binnen halen. Er zijn opgaveteams en opgavenmanagers gecreëerd, alleen verloopt het erg stroef. Een oorzaak hiervan is dat de huidige indeling van sectoren hierin beknellend werkt.

De nieuwe structuur moet mee beter mee kunnen bewegen met de opgaven vanuit de stad.

Flexibiliteit, integraliteit en interactie zullen centraal staan bij de nieuwe structuur en ambitie. In

figuur 2 is het overzicht te zien van de organisatieontwikkeling binnen de gemeente Dordrecht. In de eerste fase worden beelden opgehaald, dit wordt gedaan door middel van diverse workshops, dialoog op verschillende locaties en door consulting kids. Consulting kids is een concept waarin een organisatie vraagstuk wordt vertaald naar een kindervraagstuk. Kinderen uit groep 7 gaan daar mee aan de slag en komen met creatieve ideeën. In de tweede fase worden de beelden vertaald naar een ambitie en structuur, dit wordt mede gedaan door groepen over de opgehaalde beelden te laten brainstormen. Tijdens dit proces zijn er een aantal experts betrokken om de gemeente Dordrecht feedback te geven tijdens dit proces en een aantal trends uit hun vakgebied weer te geven. De expertgroep heeft uit drie hoogleraren bestaan. Bij deze organisatieontwikkeling is het de bedoeling dat de medewerkers vanaf het begin betrokken worden en dat het proces zelf leerzaam moet zijn voor de medewerkers en de organisatie. In juli komt er een advies naar de directieraad over een nieuwe ambitie en structuur voor de gemeente Dordrecht. Deze organisatieontwikkeling maakt het voor dit onderzoek interessant om te achterhalen welke factoren van invloed zijn op de betekenisgeving van medewerkers bij organisatieontwikkelingen. Hieronder staat de het traject weergegeven:



Figuur 2: Traject organisatieontwikkeling

Het SCD biedt, zoals eerder gezegd, diverse services aan bij de Drechtstedelijke gemeenten. De gemeente Dordrecht is de grootste gemeente van de Drechtsteden en de afdeling communicatie (een service vanuit het SCD) is gevestigd in het stadskantoor van de gemeente Dordrecht. De andere

afdelingen van het SCD zijn ook gevestigd in Dordrecht. Bij deze organisatieontwikkeling zijn medewerkers van de afdelingen communicatie en P&O nauw betrokken. Een aantal medewerkers vanuit het SCD hebben ook deelgenomen aan de workshops in het kader van de organisatieontwikkeling.

2.3 Context

De gemeente Dordrecht bevindt zich in een veranderende omgeving, wat ervoor zorgt dat de gemeente Dordrecht zich moet ontwikkelen om aan te sluiten bij de wensen van de burger (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2014). Voorbeelden van ontwikkelingen en trends zijn onder andere de veranderende vraag en eisen vanuit de samenleving en het Rijk (meer eisen burgers en decentralisatie), demografische ontwikkelingen (vergrijzing) en veranderende wensen en behoeften van werknemers (werk-privé balans) (Trendrede, 2016). Zo zorgt de toenemende betrokkenheid van de burger ervoor dat in plaats van burgerparticipatie, het steeds meer gaat om overheidsparticipatie. Het doel is om zoveel mogelijk mensen actief te laten participeren en zo een bijdrage aan de samenleving en hun sociale omgeving te leveren. De ambtenaren hebben door deze omslag een andere rol, waardoor ze meer van buiten naar binnen moeten werken (Pröpper, 2009). Een uitdaging voor gemeenten is dat burgers verlangen naar maatwerk, terwijl de gemeenten dit vaak niet kunnen leveren (Slaa & Hokke, 2014). De gemeente Dordrecht heeft met al deze veranderingen in de samenleving te maken en heeft als taak hier zo goed mogelijk op in te spelen. De toenemende mate van complexiteit en dynamiek hebben invloed op de vraagstukken van de gemeente Dordrecht. De steeds veranderende omgeving heeft invloed op hoe ambtenaren organisatieontwikkelingen ervaren (Staat van de Ambtelijke Dienst 2015). In dit onderzoek wordt getracht te achterhalen welke betekenisgeving medewerkers hebben bij organisatieontwikkelingen.

3. Literatuurreview

3.1 Inleiding

In deze literatuurverkenning wordt antwoord gegeven op de volgende deelvragen:

- *Wat zegt de wetenschappelijke literatuur over betekenisgeving bij organisatieontwikkelingen?*

In de hoofdvraag staat het begrip betekenisgeving centraal, door de definities van betekenisgeving door verschillende auteurs wordt het begrip helder en kan hier een eigen definitie aan worden toegevoegd. Doordat de omgeving verandert tijdens de organisatieontwikkelingen, heeft dit invloed op de betekenissen van medewerkers.

- *Welke factoren uit de wetenschappelijke literatuur hangen samen met betekenisgeving en organisatieontwikkelingen?*

Nu het begrip betekenisgeving duidelijk is, wordt in de literatuur gezocht naar factoren die invloed hebben op die betekenis. Later wordt onderzocht in hoeverre de uit de literatuur afkomstige factoren in de empirie invloed hebben op de betekenisgeving van medewerkers.

- *Op welke manier beïnvloeden de factoren de betekenisgeving bij organisatieontwikkelingen?*

Door middel van een conceptueel model worden de factoren en hun beïnvloeding in kaart gebracht. In februari 2016 is gestart met een systematisch literatuurreview met als doel om de factoren te achterhalen en onderzoeken die de betekenisgeving beïnvloeden bij organisatieontwikkelingen. De eerste stap was het zoeken van andere scripties over de onderwerpen betekenisgeving en organisatieveranderingen. Dit is gedaan via Google Scholar en de Erasmus database (thesis.eur.nl). Na het zoeken van scripties, kwam een aantal auteurs veelvoudig terug en is gezocht naar artikelen en boeken van hen. Ook zijn andere relevante artikelen gezocht via Google Scholar en thesis.eur.nl over betekenisgeving en sensemaking in combinatie met organisatieverandering en ontwikkeling.

De volgende scripties hebben als inspiratiebron gediend: Betekenisgeving in beeld van Hendrickx (2014), Generatieverschillen bij betekenisgeving van Schepers (2014) en Betekenisgeving van Van Aggelen (2012). De eerste stap was de term 'betekenisgeving' invoeren bij thesis.eur.nl, hieruit kwamen 309 resultaten naar voren, toen de faculteit van sociale wetenschappen was geselecteerd bleven er 95 resultaten over. De scripties waarbij de titel en samenvatting interessant leken, zijn gescand op relevante informatie. De bovenste hit was direct de scriptie: 'Betekenisgeving in beeld'. Na een braimstormsessie in de scriptiekring, is leeftijd of generatie naar voren gekomen als interessante factor. Er is gezocht naar artikelen en scripties over de koppeling leeftijd/generatie, betekenisgeving en organisatieontwikkelingen. Uit de zoekterm 'generatie en betekenisgeving' kwamen vier hits op thesis.eur.nl, waarvan geen enkele bruikbaar was. Ook via Google Scholar

kwamen geen bruikbare hits naar voren. Via Google is de zoekterm 'scriptie betekenis generatie' ingetypt, door deze zoekterm kwam de scriptie 'Generatieverschillen bij betekenisgeving' naar voren. Via deze zoektocht is ook de scriptie 'Betekenisgeving' gevonden. Deze scripties hebben als inspiratiebron gediend voor het opdoen van relevante auteurs in betekenisgeving bij organisatieveranderingen.

Na het scannen van scripties, is er gezocht naar relevante boeken en artikelen. Door middel van Google Scholar en thesis.eur.nl is er gezocht naar relevante auteurs in combinatie met betekenisgeving. Uit de scriptie 'Betekenisgeving in beeld' werd gerefereerd naar het digitaal verkrijgbare hoofdstuk 'Verandering in de publieke sector' van Ben Kuipers, Marco de Witte en Joris van der Voet (2013), wat in het boek Strategisch HRM in de publieke sector staat, redactie Bram Steijn en Sandra Groeneveld. Dit is gebruikt in de literatuur, net als delen van het boek 'De kunst van veranderen' (2013) wat digitaal is verkregen na een gastcollege van Marco de Witte.

Boonstra komt veel terug in artikelen en scripties over betekenisgeving. Via Google Scholar zijn verschillende artikelen van Boonstra gevonden, die gingen over de combinatie van betekenisgeving en veranderen. In het artikel 'Lopen over water: Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren' staan meerdere verwijzingen naar Weick, die ook zijn gelezen en verwerkt in dit literatuurreview. Net als Boonstra, komt ook Homan regelmatig terug in verschillende artikelen en scripties. Het artikel 'Veranderen als chaotisch proces' (Homan, 2006) is via Google Scholar gevonden op de termen 'Veranderen en betekenis'.

Door de zoekterm betekenisgeving bij thesis.eur.nl kwam de scriptie van Hendrickx (2014), 'Betekenisgeving in beeld', als hit naar boven. In dit onderzoek stond de Enactment theory van Weick, Sutcliffe en Obstfeld (2005) op pagina 27. Daarna is het originele artikel van Weick en collega's. (2005) gelezen. Het model dat de relatie omschrijft tussen enactment, selectie en retentie staat in dit artikel en komt van Jennings en Greenwood (2003), die het gebaseerd hebben op Weick (1979).

De scriptiebegeleider heeft een tip gegeven met betrekking tot het boek: 'De wereld achter het loket' van Frans Bauke van der Meer en Toon van Dijk (2002). Dit boek gaat onder andere over de interactie, zingeving, handelen en mechanismen tijdens een veranderproces.

3.2 Betekenisgeving

Hieronder staan de definities van verschillende auteurs over wat betekenisgeving inhoudt.

Auteur	Definitie van betekenisgeving
Boonstra (2005)	Mensen selecteren enkele interpretaties die aansluiten bij het beeld dat mensen hebben van de werkelijkheid. De onderwerpen die op dat moment

	relevant zijn selecteren ze en geven daar betekenis aan. Zo vormt een werkelijkheidsbeeld dat richting geeft aan hun handelen. Het handelen hangt af van de omgeving en eerdere ervaringen.
Homan (2006)	Men selecteert een bepaald deel van de werkelijkheid en creëert daarmee een 'eigen werkelijk' door feitelijke gebeurtenissen. Vervolgens waardeert men deze werkelijkheid door er betekenis aan te geven. Betekenisgeving is een oordeel over een eigen werkelijkheid.
Weick (1979)	Weick spreekt over Sensemaking: Sensemaking is meer dan betekenis. Mensen vinden die betekenis uit, construeren haar, in hun handelen, waarbij er steeds een wisselwerking is tussen datgene wat de mensen in de wereld tot stand brengen en wat zij daar vervolgens van waarnemen.
Weick (1995)	Sensemaking gaat over uitvinden, interpreteren en niet alleen over ontdekken wat er al is. Sensemaking gaat om de manieren waarop mensen genereren wat zij interpreteren waarin zij een eigen beeld van de werkelijkheid creëren, die afhankelijk is van de omgeving en eerdere ervaringen.
Weick, Sutcliffe en Obstfeld (2005)	Het gedrag waardoor mensen een deel van hun omgeving beetpakken en daarmee beschikbaar maken voor nadere inspectie, noemt Weick enactment. Dat is het actieve proces waarin mensen zich op de wereld richten en daarmee ervaring creëren. Dit leidt tot dubbelzinnige beelden: wat is hier aan de hand? Daarna volgt de stap selectie, waarbij het aantal interpretaties verkleind wordt. Ten slotte retentie, wat Weick omschrijft als het opslaan van bruikbare interpretaties in het geheugen.
De Man (1996) uit Korsten (2003)	Het startpunt voor betekenisgeving ligt in een situatie waarin mensen dubbelzinnigheid ervaren. Zij weten niet wat er aan de hand is en hoe daarop te reageren. Het evolutieproces verwijderd stapsgewijs de dubbelzinnigheid en levert als resultaat duidelijkheid: een definitie van de werkelijkheid.
Maitlis (2005)	Betekenisgeving is het proces van sociale constructie dat ontstaat wanneer afwijkende signalen de continue activiteit van een individu onderbreken. Individuen proberen met elkaar gebeurtenissen in de omgeving te interpreteren en begrijpen.
Boeije (2005)	Betekenisgeving is de manier waarop mensen constructies hanteren om gebeurtenissen en ervaringen te begrijpen. Mensen gaan zich op basis van deze constructies gedragen.

Organisaties kunnen worden onderscheiden als een systeem en als een leefwereld (Tennekes, 2003). Als systeem is een organisatie een objectieve werkelijkheid met procedures en formele structuren. Als leefwereld bestaat een organisatie uit sociale verbanden tussen individuen. De belangen, positie, identiteit en interactie bepalen het handelen van het individu. In dit onderzoek wordt de objectieve werkelijkheid gezien als iets dat bepaald wordt door de medewerkers, die ieder hun eigen achtergrond, belangen en identiteit hebben. In dit onderzoek wordt betekenisgeving gezien als *'het beeld dat medewerkers hebben van de werkelijkheid, dat gebaseerd is op hun ervaringen van het*

verleden, de huidige omgeving, interacties met andere en de beelden over de toekomst. Als de huidige omgeving verandert, heeft dit dus invloed op de betekenis van medewerkers. De omgeving waarin iemand opgroeit, de opleiding, werkervaring en vriendenkring hebben allemaal invloed op het perspectief van de medewerker. Nieuwe ervaringen en interacties kunnen het denken en handelen van medewerkers wel veranderingen (Van der Meer & Van Dijk, 2002). Mensen hebben een verschillende achtergrond en ervaringen, een verandering zal dus ook voor de verschillende betrokkenen een andere betekenis hebben. Wel kunnen bepaalde groepen een gedeelde geschiedenis hebben op basis van functie of opleiding.

Betekenisgeving speelt een centrale rol in dit onderzoek. De factor 'mens' is bepalend bij het slagen van verandertrajecten om de individuele en organisatieperspectief met elkaar te verbinden (Homan, 2006). Het zijn niet de inhoud, objectieve feiten en rationele afwegingen die mensen verleiden zich in te zetten voor een verandering, maar mensen handelen op grond van hun beelden van de werkelijkheid. De betekenissen die personen verlenen tijdens veranderingen zijn de persoonlijke inhoud van de verandering (Kuipers, de Witte & van der Voet, 2013). Elk individu geeft een andere inhoud aan de verandering en geeft dus een andere betekenis (De Witte, Jonker & Vink, 2012). Betekenisgeving krijgt een belangrijke rol als er ruimte wordt gegeven aan de werkelijkheidsbeelden van medewerkers (Boonstra, 2000). Als er binnen organisaties veel waarde wordt gehecht aan de betekenisgeving van medewerkers is de kans op een succesvolle implementatie van een verandering veel groter (De Witte et al., 2012).

Alle mensen voor wie een verandering van invloed is, passen hun manier van handelen aan op basis van hun interpretatie van de nieuwe situatie (Van der Meer & van Dijk, 2002; Gravenhorst, 2008). Sommige zullen deze situatie zien als een kans; anderen als een bedreiging. Dit kan leiden tot enthousiasme, verzet of schouderophalen. De interpretaties van medewerkers hoeven niet overeen te komen met die van de initiators. Maar het handelen van de medewerkers en de wijze waarop anderen dat handelen interpreteren, bepaalt in hoge mate hoe de verandering vorm krijgt. Tijdens een veranderingstraject wordt voortdurend het plan geherdefinieerd door de interpretatie van medewerkers. Agryris (1991) benadrukt dat er een groot verschil is tussen wat mensen zeggen over veranderen en wat mensen daadwerkelijk doen, er is een onderscheid tussen de praat- en daadtheorie (Boonstra, 2005). Als de situatie onbekend en niet verstouwd aanvoelt, wordt het verschil tussen praat en daad groter. Veel mensen zeggen open te staan voor veranderingen, maar in de praktijk handelen zij vaak, bewust en onbewust, in hun oude handelingspatronen. Om het gedrag

van mensen aan te passen, is het proces van betekenisgeving van groot belang (Weick, 2001). Om het proces goed te laten verlopen zijn dan ook vertrouwen, respect en ruimte nodig.

Van der Meer en van Dijk (2002) gebruiken een aantal mechanismen om de perspectieven en betekenissen aan elkaar te koppelen. Het gaat hierbij om de wijze waarop een gebeurtenis of handeling verbonden raakt met het perspectief van actoren. Welke *koppeling* ontstaat, is onder meer afhankelijk van het precieze perspectief van in dit geval de leidinggevendenden. Bepalend is de mate waarin en de wijze waarop de initiatieven binnen de organisatie aansluiten bij het perspectief van de leidinggevendenden. Naast koppeling is ook het begrip *verankering* van belang, dat het spiegelbeeld is van koppeling. Waar koppeling dynamisch is, is verankering statisch. Het laat zien hoe bepaalde elementen en mensen met elkaar verbonden zijn. Mensen die in het verleden veel met elkaar verbonden zijn, zijn sterk verankerd. Zij zijn vaak verbonden met een positie of identiteit van een groep of individu. Dit zal enkel kunnen veranderen bij een zeer gerichte koppeling.

Deelconclusie

In de wetenschappelijke literatuur wordt betekenisgeving gezien als beelden die medewerkers hebben van de werkelijkheid, die gebaseerd zijn op hun ervaringen van het verleden, de huidige omgeving, interacties en de beelden over de toekomst. De kans dat een organisatieverandering slaagt, is veel groter als organisaties rekening houden met de percepties van de medewerkers. Sommige medewerkers zien veranderen als een kans, anderen zien het als een bedreiging. Naarmate de situatie onbekend aanvoelt, zal het verschil tussen praat en daad (wat mensen zeggen en wat mensen daadwerkelijk doen) tijdens de verandering groter worden. Door het begrip koppeling wordt betekenisgeving concreter. Een gebeurtenis, dit kan een ontwikkeling zijn, raakt verbonden met het perspectief van actoren, wat zowel positief als negatief kan zijn. Waar koppeling dynamisch is, is verankering statisch. Om ontwikkelingen gerealiseerd te krijgen zijn koppelingen dus wenselijker dan verankeringen.

3.3 Organisatieontwikkelingen

In dit onderzoek staan organisatieontwikkelingen centraal. Vaak wordt het duurzaam verbeteren van de fit tussen de organisatie, medewerker en omgeving gezien als het doel van de organisatieontwikkeling (Boxall & Purcell, 2008). Dit heeft invloed op de structuur van de organisatie en de manier van samenwerken. Als de fit goed is, presteert de organisatie beter en werken medewerkers op een prettigere en effectievere manier samen (Rosenthal, Ringeling, Bovens, 't Hart en Van Twist, 1996). Door als publieke organisatie door te ontwikkelen en duurzaam te leren en

verbeteren, kan beter worden aangesloten en gepresteerd worden binnen de dynamische omstandigheden (Pauchant & Mitroff, 1992).

Zoals in de probleemanalyse al naar voren is gekomen is er een verschil tussen organisatieveranderingen en organisatieontwikkelingen. Hierbij is het voorbeeld van een reiziger en een trekker aangehaald (Kuipers et al., 2013). Waar de reiziger de verandering zorgvuldig plant met de benodigde middelen, zal een trekker de bestaande organisatiekenmerken, regels en inzichten ter discussie stellen om continu af te stemmen met de steeds wisselende interne en externe omstandigheden. De bestemming is vrijwel onbekend en de vertreksituatie is ook minder scherp dan bij het reizigersmodel. Dit zorgt voor meer chaos en minder duidelijkheid tijdens het proces, er zullen gaandeweg keuzes gemaakt moeten worden. Doordat de gewenste keuze dynamisch is, verandert ook het proces en de activiteiten om tot een nieuwe situatie te komen. In plaats van planmatig te veranderen, is een organisatieontwikkeling incrementeel. Voortdurend moeten keuzes worden afgewogen en worden aangepast. De medewerkers vormen een integraal onderdeel van de verandering, zonder hen is er geen beweging.

De ontwikkelingsbenadering gaat uit dat de organisatie een bron is van ervaring en wilt de kwaliteiten van de medewerkers benutten (Boonstra et al., 2005). Deze benadering, wilt de organisatie duurzaam verbeteren en beseft dat dit continue proces tijd kost. Er is veel overleg tussen de directie, managers, medewerkers en ondernemingsraad. Deze benadering werkt goed in een sociaal-politieke omgeving en bij complexe problemen, waar de oplossing niet direct zichtbaar is. Ook werkt deze benadering goed als de organisatie waarde hecht aan een zorgvuldig veranderingsproces en de betekenisgeving van medewerkers, waarbij stapsgewijs de verbeteringen kunnen plaats vinden. Deze benadering werkt niet goed in situaties van crises, waar een snelle daadkrachtige besluitvorming is vereist.

Deelconclusie

In de wetenschappelijke literatuur worden organisatieontwikkelingen gezien als het duurzame proces om de fit tussen de organisatie, medewerker en omgeving te verbeteren. Waar een organisatieverandering een geplande verandering is, waarbij het doel binnen een bepaalde tijd met de benodigde middelen in vooraf gestelde kader wordt behaald (Kuipers et al., 2013) Is een organisatieontwikkeling meer te vergelijken met een dynamisch proces, waar voortdurend keuzes worden afgewogen, de kaders minder strak zijn en de medewerker continu betrokken is in het proces.

3.4 Factoren die betekenisgeving beïnvloeden

In de literatuur is gezocht naar de relatie tussen de verschillende factoren en de betekenisgeving van medewerkers bij organisatieontwikkelingen. De factoren hebben samenhang met elkaar maar worden afzonderlijk onderzocht. Wel wordt gekeken naar de onderlinge relaties. Zo hebben 'leeftijd' en 'jaren in dienst' veel overeenkomsten, net als 'positie' en 'opleiding'.

3.4.1 Leeftijd

Leeftijd speelt een belangrijke rol in hoe medewerkers tegen organisatieontwikkelingen aankijken (Bontekoning, 2010). 55 Procent van de Nederlandse werknemers geeft aan dat werken met medewerkers van verschillende leeftijden leidt tot meer werkstress (ADP, 2015). De meest genoemde reden hiervoor is het verschil van inzicht over het aanpakken van zaken. Verder speelt het een rol dat oudere werknemers langer moeten werken, waardoor er onvoldoende ruimte is voor nieuwe instroom van jongeren.

Schniedewind (2010) onderscheidt vijf fasen in een loopbaan: verkennen, vestigen, vooruitkomen, handhaven en terugtreden. De leeftijd van een medewerker heeft invloed op de fase, wat ervoor kan zorgen dat een oudere medewerker, die zich in een latere loopbaanfase bevindt, een negatievere betekenisgeving heeft dan een jongere medewerker in een eerdere fase. Thijssen (1997) stelt dat het voor oudere werknemers lastiger is om te leren en zich aan te passen (Schniedewind, 2010). De oudere werknemers hebben meer ervaring, maar deze wordt gekenmerkt door een afnemende verscheidenheid als zij lang in dienst zijn (Schniedewind, 2010).

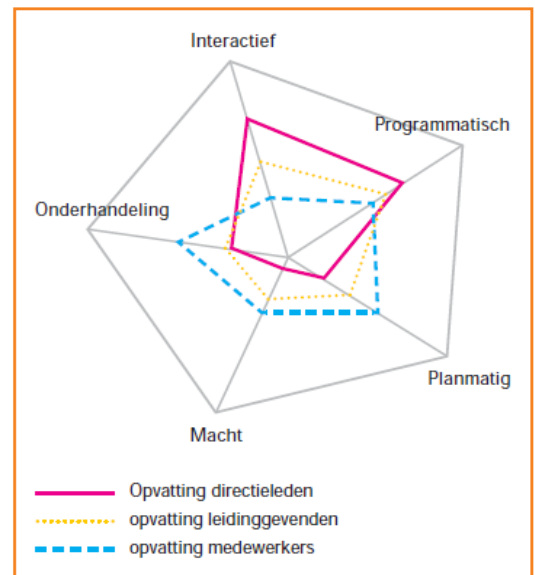
3.4.2 Jaren in dienst

Als actoren met veel vaste patronen en denkbeelden zijn verankerd, zullen deze moeilijker veranderd worden (Van der Meer & van Dijk, 2002). De medewerkers die heel lang in dienst zijn bij dezelfde werkgever hebben meer verankerde patronen en denkbeelden. Door de beperkte diversiteit aan ervaringen ontstaat er een bepaalde expertise en routine waardoor binnen een bepaald takenpakket een hoge productiviteit kan worden gerealiseerd. Als er sprake is van veranderingen, sluit de specifieke ervaring van werknemers onvoldoende aan op de veranderende eisen. De kans op ervaringsconcentratie is het grootst bij werknemers in lage of eenzijdige functies, verder geldt dit ook voor mensen die langdurig in dezelfde functie werken. Hierdoor wordt de kennis en ervaring van de medewerkers eenzijdig ontwikkeld.

Er is een dergelijk verband tussen leeftijd en jaren in dienst, alleen hoeft een hoge leeftijd niet te betekenen dat deze werknemer lang in dienst is bij de huidige werkgever. Het regelmatig wisselen van werkgever kan van invloed zijn op de ervaringsconcentratie (Thijssen, 1997). Het lang werkzaam zijn bij een werkgever is misschien meer bepalend voor de betekenisgeving bij organisatieontwikkelingen, dan in welke levensfase iemand verkeert.

3.4.3 Positie

Het is interessant om te bekijken in hoeverre iemand zijn positie van invloed is op de betekenisgeving bij organisatieontwikkelingen. Boonstra (2005) heeft onderzocht dat er aanzienlijke verschillen zijn in het perspectief van medewerkers met verschillende posities. Directieleden die zelf sturing geven aan veranderprocessen, zijn ervan overtuigd een participatieve en interactieve strategie te hanteren. Middenmanagers zijn genuanceerder en ervaren meer planmatige strategieën, terwijl de medewerkers voornamelijk macht en planmatige strategieën on



Figuur 3: Opvattingen van directieleden, leidinggevendens en medewerkers over veranderstrategieën (Boonstra, 2005)

De medewerkers van verschillende niveaus kijken anders tegen het proces van veranderen aan (Bennenbroek Gravehorst, 2002), waarbij de hogere niveaus veel positiever oordelen dan de lagere niveaus. Wel zijn de middenmanagers ook kritisch. Leidinggevendens en medewerkers hebben een andere rol tijdens veranderingen, waarbij leidinggevendens aan de basis staan van de verandering. Zij implementeren de verandering, waar medewerkers de verandering vaak later ervaren. Er is ook nog onderscheid tussen managers en teamleiders, teamleiders zijn direct verantwoordelijk voor een deel (uitvoerende) medewerkers en zijn nauw betrokken en onderdeel van een team (Storey, 2005). Managers zijn meer strategisch bezig en staan op een zeker afstand van het uitvoerend personeel. Teamleiders hebben een dubbelrol, aan de ene kant implementeren zij de verandering en zullen zij deze moeten steunen, maar als deel van het team worden ze ook geconfronteerd met de praktische werkelijkheid die de verandering teweeg brengt (Metselaar & Cozijnsen, 1997).

3.4.3 Opleiding

Het opleidingsniveau van medewerkers heeft een positieve invloed op de relaties (Peeters, 2012). Medewerkers met een hoger opleidingsniveau hebben meer vertrouwen in het management en een positievere houding ten opzichte van veranderingen dan medewerkers met een laag

opleidingsniveau. Als verklaring wordt gegeven dat lager opgeleide medewerkers niet goed weten wat de verandering inhoudt en het nut ervan minder goed inzien. Een andere verklaring is dat lager opgeleiden tijdens veranderingen eerder voor hun baan vrezen. Lager opgeleiden zouden vaker lagere functies hebben, waardoor zij minder snel betrokken raken bij de verandering. Deze verklaringen maken het logisch dat lager opgeleiden minder positief tegenover veranderingen staan. In het onderzoek van Peeters (2012) is de perceptie van werknemers gemeten op basis van kwantitatief onderzoek. Hij geeft verder aan dat de relatie tussen het opleidingsniveau en de betekenisgeving in een vervolgonderzoek door middel van diepte-interviews verder onderzocht dient te worden.

3.3.3 Autonomie

Autonomie kan de veranderbereidheid en werktevredenheid beïnvloeden (Appelbaum, Bailey, Berg & Kallberg, 2000). Als werknemers zich meer verantwoordelijk voelen binnen een veranderingsproces, zijn ze meer tevreden. Autonomie leidt ertoe dat medewerkers meer mogelijkheden zien om te participeren. Wanneer medewerkers in hogere mate onafhankelijk zijn van de organisatie binnen een veranderingsproces, hebben ze meer autonomie. De zelf-determinatie-theorie (ZDF) legt uit dat drie psychologische behoeftes de intrinsieke motivatie kunnen versterken of verzwakken (Deci & Ryan, 2000). Eén van deze drie behoeftes is autonomie, dat staat voor een grote mate van vrijheid en eigen keuze om beslissingen te nemen. Mensen hebben behoefte aan zelfbeschikking en een vrije wil, zonder continue sturing en controle. Nieuwe kaders zijn nodig waarbinnen werknemers kunnen werken op basis van hun professionaliteit (Wagner 2010). De street-level bureaucrats zullen over een bepaalde vrijheid moeten beschikken om het beleid in uitvoering te beïnvloeden. Ze zijn continu bezig om de eisen van de organisatie en de behoefte van de omgeving te verenigen. Hiervoor is een bepaalde mate van vrijheid nodig om het beleid op de juiste wijze te interpreteren.

Door allerlei veranderingen krijgen medewerkers te maken met allerlei innerlijke spanningen (Van Daalen, 2009). Het moet erkend worden dat beleid ambigu en inconsistent is, waardoor de street-level bureaucrats een zekere autonomie en discretionaire ruimte moeten krijgen (Lipsky, 1980). Doordat het werk op street-level niveau is zeer moeilijk te sturen is, stelde Lipsky dat het beleid op de werkvloer gemaakt dient te worden. Een belangrijk uitgangspunt van Lipsky is dat street-level bureaucrats een bepaalde handelingsvrijheid hebben in hun werkzaamheden. Dit is nodig omdat ze moeten kunnen reageren op de behoeften van de omgeving, het gebrek aan directe bestuurlijke controle en de vaagheid van beleid dat ruimte laat voor interpretatie.

3.3.4 Betrokkenheid

Als medewerkers actief betrokken worden bij verandertrajecten, kunnen zij hun beeld van de werkelijkheid geven en bijstellen (Weick, 2005). Draagvlak is een cruciaal element voor succesvolle verandering, steun en participatie van medewerkers spelen hierin een grote rol (Kanter, Stein & Jick, 1992). Managers moet achter het veranderproces staan, want zij moeten namelijk de visie van de organisatieontwikkeling uitdragen en overbrengen op de medewerkers (Kotter, 1995). Als de manager openstaat voor ideeën en inzichten van de medewerkers, zal de betrokkenheid van medewerkers vergroot worden tijdens het veranderproces.

Vaak beschouwen de veranderaars hun aanpak als interactief en vinden ze dat er voldoende ruimte is voor medewerkers om te participeren (Bennebroek Gravehorst, 2002). Veel medewerkers erkennen dit niet, vaak worden veranderingen alsnog top-down opgelegd. De betekenissen die medewerkers geven aan organisatieontwikkelingen worden dan ook beïnvloed door de positie die zij hebben binnen de organisatie.

Uit het boek 'De wereld achter het loket; over reorganisatie van lokale publieke dienstverlening' (Van der Meer & van Dijk, 2002) kwam een aantal conclusies. Ten eerste dat een verandering meer invloed heeft op het denken en handelen van een actor naarmate de verandering meer aansluit bij het perspectief van de actor, wat de cognitieve koppeling wordt genoemd. Verder heeft een verandering meer invloed op het denken en handelen van een actor naarmate er een grotere identificatie is met de initiator van de verandering. Als laatste zal een verandering meer invloed hebben op het denken en handelen van een actor als de voor hem belangrijke nabije actoren meer op de verandering gaan reageren, dit wordt indirecte koppeling genoemd.

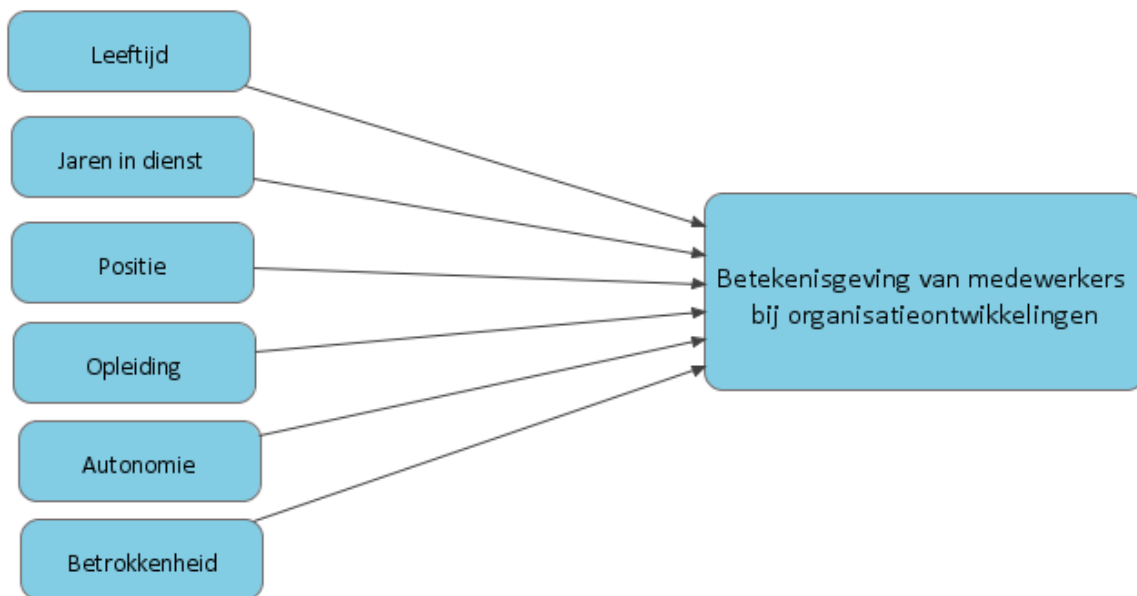
3.3.5 Deelconclusie

Uit de wetenschappelijke literatuur zijn zes relevante factoren naar voren gekomen die op enige wijze invloed hebben op de betekenisgeving van medewerkers bij organisatieontwikkelingen. De verschillende factoren kunnen elkaar beïnvloeden en samenhang vertonen. Oudere werknemers hebben bijvoorbeeld vaak meer dienstjaren bij een werkgever en werknemers met een lager opleidingsniveau hebben vaak lagere functies binnen organisaties. Dit betekent niet dat dit altijd het geval is en daarom worden deze factoren in de empirie afzonderlijk onderzocht. Ook autonomie is verbonden met andere factoren, de functie bepaalt voor een groot deel hoeveel vrijheid je hebt. Door hun verbondenheid wordt gekeken naar de onderlinge relatie, maar worden ze onafhankelijk onderzocht. Door middel van de interviews, participerende observaties bij de workshops en

focusgroepen wordt onderzocht hoe de uit theorie afkomstige factoren zich verhouden met de uit de empirie geleide factoren.

3.4 Conceptueel model

Door middel van het conceptuele model (figuur 4) wordt de derde deelvraag: ‘Op welke manier beïnvloeden de factoren de betekenisgeving bij organisatieontwikkelingen?’ beantwoord. De zeven factoren beïnvloeden elk de betekenisgeving van medewerkers bij organisatieontwikkelingen. Factoren worden ook door elkaar beïnvloed, zo staan verschillende factoren met elkaar in verband. Dit model is een simplificatie van de werkelijkheid, veel factoren hangen met elkaar samen. Er is uit het literatuurreview onvoldoende samenhang gebleken, daarom worden de factoren in dit onderzoek onafhankelijk onderzocht.



Figuur 4: Conceptueel model

4. Methodologische verantwoording

Dit hoofdstuk beschrijft de methoden en technieken van dit onderzoek. Dit onderzoek maakt gebruik van meerdere kwalitatieve onderzoeksmethoden, om zoveel mogelijk medewerkers van de gemeente Dordrecht te kunnen betrekken. Deze methode triangulatie bestaat uit interviews, participerende observaties en focusgroepen. Door het combineren van verschillende zichtlijnen, worden betere, completere en meer inhoudelijk beelden van de werkelijkheid gegeven (Berg, 2001). Het onderzoek is inductief van aard. In de literatuurreview zijn nuttige zaken uit de interviews en workshops meegenomen en vertaald in factoren. In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan deze drie onderzoeksmethoden, daarna volgt de betrouwbaarheid en validiteit en ten slotte een operationalisatie. Door middel van deze onderzoeksmethoden wordt de vierde deelvraag: *“Welke betekenissen hebben medewerkers van de gemeente Dordrecht bij organisatieontwikkelingen?”* beantwoord. Door middel van deze kwalitatieve onderzoeksmethoden zijn betekenissen die individuen toewijzen aan hun ervaringen achterhaald, zoals emoties, motivaties, symbolen, empathie en andere subjectieve aspecten (Berg, 2001).

4.1. Selectie respondenten

De selectie van respondenten is in eerste instantie door middel van de sneeuwbalsteekproefmethode gedaan. Door contact te leggen met een aantal sleutelfiguren uit de organisatie, zoals een manager, een adviseur en een OR lid zijn namen van medewerkers genoteerd die mogelijk benaderd konden worden. Door met een aantal het gesprek aan te gaan, is telkens gevraagd of zij nog relevante personen kenden voor dit onderzoek. Voor de respondenten van de workshops is een vrije inschrijving geweest, hier heeft dus elke keer een willekeurige groep respondenten input geleverd voor dit onderzoek. De focusgroepen zijn voor een deel pragmatisch gekozen. De onderzoeker werkt zelf op de afdeling Advies, waardoor in het afdelingsoverleg ruimte is vrij gemaakt voor een discussie over het onderzoek. Ook bij de OR zijn goede contacten gelegd, waardoor ook zij deel uitmaken van het onderzoek. Naast de pragmatische kant zijn deze twee doelgroepen ook een goede aanvulling, ze zijn beide zeer betrokken bij de organisatie en hebben door hun functie een brede kijk op de organisatie.

4.2. Interviews

Interviewen is een bijzonder effectieve methode van het verzamelen van informatie om zowel de percepties van de deelnemers te achterhalen als hoe deelnemers betekenis geven aan bepaalde verschijnselen of gebeurtenissen (Berg, 2001). Door middel van semi-gestructureerde diepte-

interviews is informatie van de respondenten verzameld om de probleemstelling te kunnen beantwoorden (Verschuren & Doorewaard, 2010). Deze methode ligt ergens tussen de uitersten van volledig gestandaardiseerde en volledig ongestandaardiseerde interviewstructuren (Berg, 2001). Dit type interview heeft betrekking op de uitvoering van vooral bepaalde vragen en/of speciale onderwerpen. Deze vragen zijn op een systematische en consistente wijze opgebouwd, maar de interviewer was vrij om hiervan af te wijken. Door middel van open vragen en doorvragen is de diepte gezocht tijdens de interviews. Er is de mogelijkheid geweest om vragen toe te voegen en daarnaast de structuur te behouden. Deze vrijheid is nuttig omdat de doelgroep die geïnterviewd gaat worden divers is. De interviews hebben plaatsgevonden door de gehele organisatie en van alle sectoren en bedrijven zijn mensen geïnterviewd, omdat de betekenisgeving van iedere medewerker belangrijk is. De factoren die uit de literatuurreview naar voren zijn gekomen, hebben invloed gehad op de selectie van respondenten. De factor 'leeftijd' heeft invloed op de selectie van respondenten gehad, zo moesten voldoende medewerkers van de vier leeftijdsgroepen worden geïnterviewd. Ook de positie die medewerkers innemen, hun dienstjaren en opleidingsniveau waren van invloed op de selectie van respondenten. Om een relatie te kunnen aantonen tussen de factoren en de betekenisgeving zijn voldoende medewerkers geïnterviewd met een zekere diversiteit binnen deze factoren. Met betrekking tot de factoren autonomie, betrokkenheid en beïnvloedingstactieken geldt dit niet, daar is bij de selectie van respondenten geen rekening mee gehouden.

4.3. Participerende observaties

Naast de interviews, is ook gebruikt gemaakt van participerende observaties om informatie op te halen. Dit is een directe waarneming van sociale gebeurtenissen, door als onderzoeker aanwezig deel uit te maken van de werkelijkheid die onderzocht wordt (Boeije, 2005). De participerende observatie heeft een meerwaarde doordat kennis en inzicht kunnen worden verkregen vanuit meerdere personen. Deze methode is uitermate geschikt om de zachte kant te onderzoeken, zoals cultuur en betekenisgeving. Het doel bij de participerende observatie is om op een natuurlijke manier zoveel mogelijk relevante informatie van de werknemers te verkrijgen (Berg, 2001). Deze participerende observaties zijn niet uitgevoerd tijdens het reguliere werk, maar tijdens workshops en ontwerpateliers die over het onderwerp organisatieontwikkeling gingen. Tijdens deze workshops zijn beelden opgehaald over hoe de deelnemers aankijken tegen organisatieontwikkelingen. Deze workshops gingen over de ambitie, drijfveren, manieren van samenwerken en hoe de medewerkers aankijken tegen organisatieontwikkelingen. De workshops die gegeven werden zijn: Loesje (2 keer), Generatiestorm, Holacracy, Schoonheid in organisatie en de Ideale structuur. Aan deze workshops namen tussen de 8 en 32 werknemers deel. De onderzoeker was bij deze workshops naast

deelnemer ook observant geweest, hij heeft de gebeurtenissen die naar voren zijn gekomen tijdens deze workshops zo gedetailleerd mogelijk beschreven. Na de beschrijvende fase volgde de interpretatiefase, waar de nadruk op het plaatsen van de waarnemingen in de juiste contexten heeft gelegen. Als laatste kwam de verklaringsfase, waar gezocht is naar hoe, waarom en waardoor de waarnemingen verklaard kunnen worden.

De onderzoeker heeft tijdens de workshops actief geparticipeerd en meegedaan aan de activiteiten, hierdoor is hij net zo goed deelnemers als de anderen. De onderzoeker is actief en intensief omgegaan met de betrokkenen. Doordat de onderzoeker actief heeft deelgenomen, is er de bewustwording dat door deze input de uitkomst kan worden beïnvloed. Het is geen geheim dat er een onderzoek is binnen de gemeente Dordrecht naar de betekenisgeving van medewerkers. Tijdens de workshops stond niet dit onderzoek centraal, maar de workshop zelf. De onderzoeker heeft kort het onderzoek geïntroduceerd en verder zoveel mogelijk geparticipeerd tijdens de workshop.

De onderzoeker heeft nauwkeurig bijhouden met wie hij waarover heeft gesproken (Reulink & Lindeman, 2005). Zo kan worden gecontroleerd of belangrijke onderwerpen of personen niet aan de orde zijn gekomen. Een aantal interessante personen die hebben deelgenomen aan workshops, zijn benaderd als respondent voor een interview. Informanten zijn cruciaal voor het onderzoek, zij voorzien de onderzoeker van belangrijke informatie en leveren een belangrijke bijdrage aan de voortgang. De onderzoeker heeft te maken met drie rolelementen: de onderzoeksrol, de veldrol en zichzelf als mens (Reulink & Lindeman, 2005). De onderzoeker heeft zich goed gerealiseerd wat hij gaat doen, welke rol hij aanneemt en welke consequenties dit heeft voor deze drie rollen.

Tijdens de observaties heeft de onderzoeker de veldgegevens geregistreerd en verwerkt (Reulink & Lindeman, 2005). Door middel van een iPad en notitieboekje is de onderzoeker in staat geweest snel notities te kunnen maken. Dit moet kort en bondig, omdat de onderzoeker anders te weinig waar kan nemen. Gedurende de workshops heeft de onderzoeker een veldjournaal bijgehouden, waarin de gegevens uitgewerkt zijn.

4.4. Focusgroepen

Ten slotte zijn focusgroepen als methode gehanteerd, een focusgroep is een homogene groep personen van ongeveer acht personen (Greenbaum, 1998). Deze groepen voeren een zorgvuldig geplande discussie over de opgehaalde beelden, ideeën en motieven die naar voren zijn gekomen uit de interviews en participerende observaties. Binnen een korte tijd is er de mogelijkheid om veel

meningen, inzichten en opvattingen van een groep te achterhalen. Tijdens deze focusgroep heeft de onderzoeker een discussie geleid en zijn bevindingen genoteerd aan de hand van een topiclijst. De onderzoeker heeft de focusgroep geleid en wordt ook wel de moderator genoemd (Berg, 2001). De moderator is op zoek gegaan naar meningen van de deelnemers over de opgehaalde beelden en hun eigen betekenis bij de factoren. Deze focusgroep heeft als check en filtering gediend van de vele betekenissen die zijn opgehaald. Een nadeel van een focusgroep kan zijn dat een persoon zich minder op zijn gemak voelt en daardoor minder informatie los zal laten. Ook speelt de dominantie van karakters hierin een rol (Westers, Renckstorf & Scheepers, 2006). Daarom is ervoor gekozen om de focusgroepen ondersteunend te laten zijn aan de interviews en participerende observaties. Dit nadeel kan worden opgevangen door een informele sfeer te creëren waarin iedereen vrij kan spreken (Berg, 2001). Net als bij participatief observeren kan de onderzoeker de interactie tussen de deelnemers analyseren bij een focusgroep. De respondenten delen hun standpunten, meningen, ervaringen en attitudes met elkaar. Dit heeft geleid tot spontane reacties en een goede discussie tussen de deelnemers tijdens de sessie.

4.5. Betrouwbaarheid en validiteit

Betrouwbaarheid is de herhaalbaarheid van het onderzoek (Boeije, 2005), wat wordt vergroot door drie onderzoeksmethodes te gebruiken. Naast 21 interviews, zijn door middel van de workshops ongeveer 60 mensen bereikt en bij de focusgroepen ongeveer 25. In totaal worden dus ongeveer 100 mensen bereikt, al is het aandeel niet bij iedereen even groot. Bij de gemeente Dordrecht werken ongeveer 750 medewerkers en als daarvan 100 mensen worden bereikt is dit onderzoek voor een deel generaliseerbaar. De generaliseerbaarheid wordt nog vergroot doordat met de interviews rekening gehouden is met de verschillende factoren van de respondenten zoals leeftijd, opleiding, functie en jaren in dienst. Wel moet rekening worden gehouden met het feit dat er bij die 120 deelnemers ook mensen van het SCD aanwezig zijn, dit maakt het onderzoek moeilijker generaliseerbaar. De interviews zijn met medewerkers binnen de gemeente Dordrecht en het SCD gehouden. Twee van de vier sectoren bij de gemeente Dordrecht hebben net een reorganisatie gehad of zitten hier middenin. Dit heeft invloed op de betekenis die medewerkers van die sectoren geven aan verandering ten opzichte van de andere sectoren. Om de betrouwbaarheid van de interviews te verhogen is een topiclijst opgesteld, hierbij is er wel voldoende ruimte geweest om respondenten hun eigen verhaal te laten vertellen.

Validiteit heeft betrekking op de inhoud van de metingen die een juiste beschrijving moeten geven van de empirische werkelijkheid, je moet meten wat je beoogt te meten

Baarda & de Goede, 2001). Voorafgaand aan elk interview, workshop en focusgroep heeft de onderzoeker zich voorgesteld als onafhankelijke persoon. De onderzoeker heeft zich geïntroduceerd en heeft ruimte geboden om vragen te stellen. De onderzoeker heeft vermeld dat de informatie anoniem wordt gebruikt voor zijn scriptie en dat de uitkomsten van dit onderzoek wel meegenomen in het vervolgtraject van de organisatieontwikkeling. De onderzoeker heeft toestemming gevraagd om de interviews op te nemen. Door deze zaken duidelijk van te voren vast te stellen, wordt vertrouwen en openheid gecreëerd.

Naast deze drie onderzoeksmethoden is er ook een inductieve literatuurreview verricht. Een groot voordeel hiervan is dat er een grote mate van openheid en onbevangenheid is waarmee de data wordt verkregen (Boeije, 2005). Er zijn van tevoren geen factoren uitgesloten of ingesloten. De literatuurreview is gelijktijdig verlopen met het onderzoek in de empirie, waardoor deze steeds op elkaar afgestemd konden worden.

4.6. Operationalisatie

Bij de operationalisatie worden de abstracte en complexe begrippen meetbaar en concreet gemaakt. Hiermee wordt helder hoe de begrippen in dit onderzoek gemeten worden en hoe de betrouwbaarheid en validiteit worden gewaarborgd.

Het interview begint met een aantal algemene vragen, dit is belangrijk voor het analyseren van de data. Door middel van deze vragen worden de factoren leeftijd, jaren in dienst, positie, opleiding en sector achterhaald.

Algemene vragen
Wat is je leeftijd?
Welke functie vervul je momenteel en welke functies heb je al vervuld?
In welke sector ben je werkzaam?
Hoe ben je terecht gekomen in deze functie?
Hoe lang ben je al werkzaam bij de gemeente Dordrecht of het SCD?
Wat zijn jouw werkzaamheden?
Hoe lang ben je al werkzaam bij de gemeente Dordrecht of het SCD?
Welke opleidingen heb je gevolgd?
Wat zijn jouw vorige functies?

De betekenisgeving van medewerkers bij organisatieontwikkelingen wordt gemeten op basis van de begrippen uit het literatuurreview. Op basis van de definitie die is gegeven aan betekenisgeving:

'het beeld dat medewerkers hebben van de werkelijkheid, wat gebaseerd is op hun ervaringen van het verleden, de huidige omgeving, interacties met andere en de beelden over de toekomst' worden de ervaringen en beelden van organisatieontwikkelingen in het verleden, huidige en toekomstige kijk gemeten. Het begrip organisatieontwikkeling wordt tijdens de verschillende onderzoeksmethoden uitgelegd met diverse voorbeelden. Verder worden de factoren autonomie en betrokkenheid gemeten. Naast de algemene vragen zijn er geen directe vragen over of leeftijd, jaren in dienst, functieniveau, sector en opleiding invloed hebben op de betekenisgeving van medewerkers. Dat wordt achteraf geanalyseerd.

Variabele	Dimensie	Indicatoren	Vragen	Theorie
1. Werkelijkheidsbeeld medewerkers	1.1 Eerdere ervaringen en belevingen	Ervaringen verleden	- Wat zijn jouw eerdere ervaringen met organisatieontwikkelingen, veranderingen/ontwikkelingen? Zoals reorganisaties, OGW, nieuwe werkwijze.	Boonstra (2005), Maitlis (2005), Boeije (2005)
		Motieven	- Wat waren volgens jou de motieven om te veranderen?	(Boeije, 2005)
		Knelpunten	- Tegen welke knelpunten/verbeterpunten ben je aangelopen?	(Kuipers, De Witte en Van der Voet, 2013)
		Succesfactoren	- In hoeverre zijn die veranderingen/ontwikkelingen geslaagd?	Boonstra (2000, 2005), Homan (2006), Weick, 1995), de Man (1996) uit Korsten (2003)
		Persoonlijke invloed	- Hadden die veranderingen/ontwikkelingen invloed op jouw werkzaamheden?	(Van der Meer & Van Dijk, 2002)
		Persoonlijke betekenis	- Wat hebben organisatieveranderingen/ontwikkelingen voor jezelf betekend? (verwachtingen, gevolgen voor werk, invloed op baangarantie, kwaliteit van je werk?)	(Agyris, 1991)
		Onzekerheid/onbekende situatie	- Heb je je wel eens zorgen gemaakt over veranderingen/ontwikkelingen? Neem je die zorgen mee naar huis?	(Agyris, 1991)
		1.2 Huidig en toekomstig beeld	Veranderingen/ontwikkelingen algemeen	- Hoe sta je in het algemeen tegenover veranderingen/ontwikkelingen?
	Huidige ontwikkelingen		- Hoe kijk je tegen de organisatieontwikkelingen aan? (Hoe wordt de verandering ervaren?)	De Man (1996) uit Korsten (2003), (De Witte, Jonker & Vink, 2012)
			- Zie je veranderingen/ontwikkelingen als een uitdaging/kans? - Hecht je veel waarden aan continuïteit?	(Van der Meer & Van Dijk, 2002), (Thijssen, 1997)
	Noodzaak		- Is er binnen de organisatie sprake van een urgentiebesef rondom de verandering/ontwikkeling?	(Van der Meer & Van Dijk, 2002)
	Toekomstig beeld		- Hoe kijk je in de toekomst aan tegen veranderingen/ontwikkelingen?	Boonstra (2000, 2005), Homan (2006), Weick, 1995), de Man (1996) uit Korsten (2003)
	Communicatie		- Wat vind je van het proces en de wijze	(Yulki & Falbe, 1992), (De

			waarop de communicatie over de verandering/ontwikkeling wordt ingezet? (achterhalen van de beleving bij de veranderstrategie)	Witte et al., 2012).
			- Hoe (op welke manier) worden veranderingen/ontwikkelingen gecommuniceerd?	(Yulki & Falbe, 1992)
2. Factoren die invloed hebben op het werkelijkheidsbeeld	2.1 Autonomie	Vrijheid in dagelijks werk	- Hoeveel vrijheid heb je in je dagelijkse werkzaamheden? (Op basis van tijdsindeling en je werkzaamheden) - Mag je veel eigen keuzes maken?	(Appelbaum, Bailey, Berg & Kallberg, 2000), (Deci & Ryan, 2000), (Wagner 2010), (Lipsky, 1980)
		Impact veranderingen op werkzaamheden	- Hebben veranderingen/ontwikkelingen vaak rechtstreeks invloed op jouw werkzaamheden gehad?	((Appelbaum, Bailey, Berg & Kallberg, 2000), (Deci & Ryan, 2000), (Wagner 2010), (Lipsky, 1980), (Van Daalen, 2009)
		Verlangen van vrijheid	- Zou je meer vrijheid willen?	(Appelbaum, Bailey, Berg & Kallberg, 2000), (Deci & Ryan, 2000), (Wagner 2010), (Lipsky, 1980)
	2.2 Betrokkenheid	Bij organisatie	- Wat zijn jouw drijfveren op het werk, waarom kom je naar je werk?	(Weick, 2005), (Van der Meer & Van Dijk, 2002)
		Bij verandering	- Op welke manier voel je je betrokken bij de organisatie en de veranderingen/ontwikkelingen?	(Van der Meer & Van Dijk, 2002)
		Onderlinge interactie	- Hoe denk je dat je collega's tegen de veranderingen/ontwikkelingen aankijken? (waar blijkt dit uit?)	(Van der Meer & Van Dijk, 2002), Maitlis (2005)
		Participatie	- Hoe ben je betrokken bij die veranderingen?	(Weick, 2005), (Kanter, Stein, Jick, 1992), (Kotter, 1995)
			- In hoeverre ben je tijdens de veranderingen/ontwikkelingen op de hoogte gehouden van het proces? Wat vond je daarvan?	(Yulki & Falbe, 1992)
			- Vind je dat je voldoende mag participeren en meedenken bij organisatieveranderingen/ontwikkelingen?	(Kanter, Stein, Jick, 1992).
			- In welke mate ben je betrokken bij organisatieverandering/ontwikkeling? (welke rol? leeft de verandering bij u, voorloper, tegenstander, middenmoot?)	(Kanter, Stein, Jick, 1992), (Kotter, 1995)
			- Hoe zou je aan organisatieveranderingen/ontwikkelingen kunnen bijdragen? (hoe?, waar zit de energie?)	(Van der Meer & Van Dijk, 2002)
			- Ben je bereid om tijd vrij te maken voor de invoering van organisatieveranderingen/ontwikkelingen?	(Van der Meer & Van Dijk, 2002)

Tabel 1: Operationalisatie

4.7. Data analyse

Verschillende soorten data zijn verkregen door middel van datatriangulatie, bij de analyse wordt gebruik gemaakt van de zes stappen van Creswell (2003):

1. De gegevens uit de interviews, participerende observatie en focusgroepen zijn uitgewerkt en geordend.
2. Alle gegevens worden gelezen om een algemene indruk te krijgen van de verzamelde data om te achterhalen wat de eerste impressie is. In deze fase worden categorieën gecreëerd.
3. De informatie wordt in deze stap gedetailleerd geanalyseerd en gecodeerd in categorieën en door middel van tekstfragmenten en citaten wordt informatie gelabeld. Er wordt open en axiaal gecodeerd, wat inhoudt dat labels aan fragmenten worden toegekend en dat de fragmenten met dezelfde codes worden vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Vanuit de beelden op de volgende pagina wordt heen en weer gecodeerd. Naast deze beelden is er ook ruimte om de autonomie in het werk van de medewerkers en de betrokkenheid bij organisatieontwikkelingen te labelen. Hierdoor kan in de analyse de mate van autonomie en betrokkenheid van de respondenten worden weergegeven.
4. De labels worden gereduceerd om de data overzichtelijker te krijgen en de categorieën worden verbonden met grotere thema's.
5. De wijze van presenteren wordt vastgelegd, door bijvoorbeeld figuren of tabellen.
6. De data wordt geïnterpreteerd, er wordt gekeken of de onderzoeksvraag beantwoord kan worden

5. Betekenissen medewerkers bij organisatieontwikkelingen

In dit hoofdstuk worden de bevindingen uit de empirie gepresenteerd. Deze resultaten zijn gebaseerd op interviews, workshops en focusgroepen met medewerkers van de gemeente Dordrecht en het SCD. Er is gevraagd naar beelden, ervaringen en beleving in het verleden, huidige en toekomstige situatie om antwoord te geven op de deelvraag: *"Welke betekenissen hebben medewerkers van de gemeente Dordrecht bij organisatieontwikkelingen?"* De respondenten hebben verschillende beelden gegeven. Deze zijn geclusterd in zeven beelden die de meeste uitspraken van de respondenten kunnen dekken. In dit hoofdstuk komen deze beelden een voor een aan de orde. Het is niet zo dat een respondent gekoppeld wordt aan een beeld, maar respondenten kunnen meerdere beelden hebben gegeven. Bij het coderen zijn de beelden van iedere respondent in een schema weergegeven samen met de kenmerken van de zes factoren (Bijlage: stappenplan coderen).

5.1 Bedreiging

Een beeld dat veelvuldig terugkomt, is dat medewerkers een verandering zien als een aantasting op iets wat zij hebben opgebouwd. Dit beeld kan ontstaan als medewerkers lang in dienst en verankerd zijn. Zij zien door veranderingen die zij meemaken collega's vertrekken en andere situaties ontstaan. Als het verloop niet aangevuld wordt met nieuwe medewerkers, voelen zij zich overbodig en blijft meer werk liggen. Medewerkers zeiden hierover het volgende:

"Ik zeg wel eens ik heb tot 23 jaar gebouwd aan wat er tot 2 jaar terug was en je ziet nu dat het in nog geen 2 jaar in elkaar stort. Dat is wel slikken." [...] "Onze medewerkers in de buitendienst zijn van 100 naar 18 gegaan. Er is meer inhuur dan vast, een soort sterfhuisconstructie. Dit is jammer omdat de kennis over de stad kwijt wordt geraakt, al onze beste mensen zijn al weg en de rest wordt met de zachte hand naar de deur geleid."

"Er is nu natuurlijk verloop en dat wordt voorlopig niet meer aangevuld, de mensen hebben nog steeds de beleving dat het een sterfhuisconstructie is. Want ja, er gaan mensen weg en er komen geen mensen terug. Dit voelt alsof wij niet meer wenselijk zijn en de druk wordt alleen meer zwaarder omdat er veel werk blijft liggen."

Deze medewerkers voelen aankomende veranderingen als een bedreiging voor hun eigen positie. Steeds meer collega's verlaten hen en zij maken zich ernstig zorgen over hun eigen toekomst.

Leeftijd wordt veel genoemd als het gaat om wanneer medewerkers een ontwikkeling als bedreiging zien. Oudere medewerkers geven aan dat hun kansen op de arbeidsmarkt lager liggen en ervaren hierdoor veel onzekerheid tijdens veranderprocessen. Zo laten de volgende citaten van oudere medewerkers zien dat ze veranderingen en ontwikkelingen als een bedreiging zien.

"Ik weet wel dat als je ouder bent en er komt een verandering en jij staat op straat, dan is er voor jou weinig kans meer. Dat zien we bij het serviceplein, dan sta je rond de 50 buiten en kom je niet meer aan de bak."

"Toekomst vind ik heel beangstigend, niet omdat mensen denken dat ik oud ben maar omdat het echt zo is. Ik ben voor de maatschappij, ben ik oud. Ik mag blij zijn dat ik hier nog werk heb. Ik ben heel bewust bezig me hier op een bepaalde manier neer te zetten. Ik ben wel echt, maar ik ben heel bewust ik moet mee met de meute. Ik vind het wel een beetje eng, ja."

5.2 Zorgen

5.2.1 Continu veranderen

Dat de wereld en omgeving steeds veranderen, beaamen veel medewerkers. Ze zeggen ook dat je niet meer zo kan werken als 10 jaar geleden. Veel medewerkers maken zich ook zorgen om het continu veranderen en een aantal medewerkers vinden dat de veranderingen zich te snel opstapelen en dat ze te snel doorgevoerd worden. Ze hebben het gevoel dat er binnen de organisatie een drang is naar steeds weer veranderen zonder een werkelijk doel. Medewerkers zeggen hierover:

"Die trein die doordendert, waar jij het over hebt, ik maak het ook wel mee. Het één is nog niet klaar of het volgende staat al op de rol. Mensen hebben niet de tijd om te wennen aan de verandering, want er komt weer iets aan." [...] "We zijn meer aan het veranderen dan aan het werk."

Een medewerker die over het algemeen heel positief tegenover veranderingen staat, erkent dat de ervaringen uit het verleden van invloed zijn op de beelden die diegene vormt. De medewerker zegt hierover:

"Ik denk dat leeftijd van invloed is op de manier hoe je veranderingen ervaart, ik zie daar de eerste sporen van terug bij mijzelf. Hoe meer het voorkomt dat je dingen voor de tweede keer mee maakt. Dat iets dat is ingezet is teruggedraaid en weer opnieuw wordt gedaan. Dat vraagt wel enige lenigheid om daar fris in te blijven; dat het zo in het leven gaat dat dingen komen en gaan. Maar dat kan wel snel verandermoeheid geven, dat wel te maken heeft met dat je lang op één plek zit."

5.2.2 Persoonlijke en maatschappelijke zorgen

Een andere zorg die leeft bij een aantal medewerkers is dat een aantal onderdelen van de gemeente Dordrecht (Toezicht en Parkeerbeheer) worden geprivatiseerd. Deze privatisering zorgt bij medewerkers voor persoonlijke angst en zorgen voor hun kwetsbare collega's. Zo zei een medewerker:

“Doordat de gemeente steeds verder privatiseert word ik steeds bang: mensen die hier al jaren lopen en de stad kennen, verdwijnen. Dit zorgt voor een andere cultuur, ik maak me zorgen over de medewerkers die niet kunnen lezen en schrijven. Wat gaat er met hen gebeuren? Die kennen elk plekje van de stad, ik denk dat je dat een beetje kwijt bent.”

Er is nog een verschil tussen persoonlijke en maatschappelijke zorgen. Sommige medewerkers maken zich zorgen over hun eigen baan en toekomst, waar andere zich zorgen maken of de gemeente Dordrecht wel voldoende aansluit bij de wensen vanuit de samenleving. Persoonlijke zorgen kunnen zich ontwikkelen tot een bedreiging. Het verschil tussen persoonlijke en maatschappelijke zorgen wordt goed weergegeven door middel van deze twee verschillende quotes:

“Doordat de veranderingen steeds sneller gaan, maak ik me zorgen over de toekomst. Kan en wil ik wel meegaan met al die ontwikkelingen en ben ik nog wel aantrekkelijk genoeg voor de organisatie?”

“Ik maak me wel zorgen of de veranderingen wel het juiste effect hebben op de maatschappij waar je het uiteindelijk voor doet. Dan maak je je voor jezelf geen zorgen voor de verandering, maar gaat deze verandering wel opleveren wat de maatschappij nodig heeft.”

5.2.3 Kloof directie en medewerkers

Ook geven medewerkers veel beelden terug over waardoor veranderingen niet slagen en wat hun frustraties zijn bij veranderingen. De beslissingsmacht van de directie is erg groot en er zou een kloof zijn tussen hen en de medewerkers. Hieronder staan verschillende quotes die dat beeld weergeven:

“De afstand tussen de directieraad en de lagen van de organisatie zijn veel te groot. Er wordt heel veel bedacht in de directieraad en dat dendert maar door. Je ziet het ook, we hebben torenhoge verzuimcijfers.”

“Alle beslissingen gaan via de directieraad. Dan denk ik: als jij goede beleidsmensen hebt en projectmensen, dan kijk ik (als manager) niet naar al die stukken. Ik kijk of die mensen goed in hun vel zitten. Ik heb vertrouwen in hun kunde, ik hoef alleen te zeggen of ze nog wat nodig hebben, niet om ze te controleren.” “Ook is de afstand tussen de directie en de medewerkers groot, veel grote beslissingen worden nog steeds top-down genomen, als is hier wel een vooruitgang mee gemaakt de laatste tijd.”

“Managers zitten als het hun uitkomt graag op een roze wolk.”.

5.2.4 Informeren in plaats van invloed

Medewerkers maken zich ook zorgen over de mate van betrokkenheid. Een aantal jaar geleden is er een medezeggenschap traject gestart, waardoor de participatie van medewerkers is bevorderd. Ondanks dit traject is er een grote groep medewerkers die zich onvoldoende betrokken voelt bij verandertrajecten. Zij hameren op het verschil tussen geïnformeerd zijn en echt invloed hebben.

“Medewerkers worden geïnformeerd, dat is iets anders dan betrokken bij veranderen. [...] “ Er is betrokkenheid, maar er is ook iets van invloed. Met name dat laatste vind ik nog steeds onvoldoende.”

Als de directieraad iets wil, mag de rest wel input geven, maar dat er iets verandert dat staat al vast. Pas als je draagvlak krijgt, krijg je beweging en gaan mensen meedoen.

Het plan staat al vast, je mag voor de show je mening geven, maar je telt niet mee. [...] Men zegt voldoende vertrouwen in professionals te leggen, maar ze doen het niet.

Iedereen moet de kans krijgen. Wat nu vaak gebeurt, is dat ze vaste mensen of een clubje inzetten voor een verandering. De ja-knikkers en de rest wordt geïnformeerd.

Medewerkers die zelf voldoende invloed zeggen te hebben, stellen dat nu nog teveel draagvlak wordt gezocht in het meekrijgen van mensen in plannen en ontwikkelingen. Als medewerkers echt enthousiast worden, zouden ze een fase eerder invloed moeten krijgen.

“We moeten echt de beweging maken van draagvlak creëren, naar inspiratie ophalen. Draagvlak creëren stond voor dit, ik vind iets en ik ga draagvlak creëren zodat je het ermee eens bent. Inspiratie ophalen is voor haar, dat is de vraag op tafel leggen en daarmee aan de slag gaan.”

"Wat ik ook wel interessant vind, nu ik erover nadenk: het is nogal top-down geregisseerd. We hebben een regisseur die ambtaneerd een organisatieverandering en die gaat draagvlak zoeken bij andere gemeenten om het voor elkaar te krijgen. Terwijl inspireren meer bottom-up is natuurlijk."

5.3 Onwetend

Naast bedreiging en zorgen zijn er ook medewerkers die aangeven onwetend te zijn. Zij hebben weinig zicht op de veranderingen en ontwikkelingen die zich in de toekomst af gaan spelen. Dit zorgt aan de ene kant voor onzekerheid, maar door het beperkte zicht en de informatie die zij hebben, is de ontwikkeling zo vaag dat hun zorgen nog beperkt zijn. Pas als de verandering of ontwikkeling echt concreet is en dichtbij komt, maakt deze groep medewerkers zich zorgen. De volgende quotes van een medewerker geven het beeld van onwetendheid goed weer:

"Het schijnt dat het wordt uitbesteed, alle parkeergarages en intercom. De bedoeling is dat wij ook voor dat bedrijf gaan werken. Dat is niet leuk, maar andere kant moet je in deze tijd blij zijn dat je een baan hebt. [...]Ik heb er weinig zicht op, ik leef in onzekerheid. Salaris blijft hetzelfde, verder weet ik nog weinig en is het afwachten. Je werkt nog steeds in dezelfde functie alleen dan via een particulier bedrijf? [...]Ik weet het allemaal nog niet, het is allemaal afwachten. Ik weet niet zoveel. Het zou eerst per 1 juli zijn, nu per 1 oktober."

De onwetende medewerkers vormen een kwetsbare groep medewerkers. Doordat zij in het beginstadium van een ontwikkeling niet of onvoldoende op de hoogte zijn, kunnen zij in deze fase geen invloed of sturing meer geven aan het traject. Op het moment dat zij beseffen wat er gaande is, zijn zij vaak te laat om actief betrokken te zijn.

5.4 Afweging

Er is een grote groep die aangeeft eerst zorgvuldig een verandering te bekijken, af te wachten en te analyseren voordat ze hun mening geven. Zij zijn bij voorbaat niet positief of negatief over veranderingen. Waar eerder medewerkers aangaven dat zij veranderingen als noodzakelijk zien door de veranderende omgeving, stellen hier medewerkers dat ter discussie. Deze groep medewerkers zegt wel mee te willen gaan met de verandering als zij het nut ervan in zien. Zo zeiden medewerkers:

"Als ik mee zou moeten in een verandering, omdat puur gezegd wordt buiten verandert dus je moet mee, zonder dat ik in mijn dagelijks werk daar iets van ervaar, dan geldt voor mij de tweede, dan ben

ik snel klaar. Maar als ik merk dat het niet lekker loopt, of dat je kansen laat liggen, aansluiting mist, dan ontstaat er energie.”

“Sommige veranderingen zijn goed, andere veranderingen hadden beter overdacht kunnen worden.”

“Ik ben een persoon, dat altijd eerst de voors en na’s tegen elkaar afweegt en dan ga ik erover nadenken en dan kom ik pas tot een besluit.”

5.5 Noodzaak

Veel medewerkers zeggen dat de door veranderende omstandigheden, nieuwe technieken en inzichten het noodzakelijk is dat de gemeente Dordrecht mee verandert. Doordat de omgeving verandert, ben je als overheid genoodzaakt om mee te veranderen. Zo zei een medewerker:

“Meestal sta of stond ik achter een verandering, omdat je als organisatie mee moet met de veranderende omstandigheden, nieuwe technieken, inzichten.”

Anderen geven aan dat veranderen een continu proces is, een natuurlijke cyclus die niet te stoppen is en waarbij je als overheid dus mee moet. Verandering is een constante, waarmee je rekening dient te houden. Zo zeiden medewerkers:

“Wat je ook bent, een fabriek of een overheid, je moet meegaan.” [...] De wereld om ons heen verandert dus je moet hier ook mee veranderen. Als je niet mee verandert zit je straks in een hoekje en dan ziet niemand je nog.”

5.6 Verstandig

Een ander beeld dat veelvuldig terug komt is dat mensen tevreden zijn met de afgelopen, huidige of toekomstige ontwikkelingen. Zo geeft deze medewerker aan dat de ontwikkelingen zorgvuldig zijn verlopen.

“Ik vind dat ze het wel zorgvuldig hebben gedaan, er zijn verschillende bijeenkomsten geweest waarbij de directeur heeft verteld wat er gaat veranderen. We hebben inmiddels de plaatsingsbrieven binnen. Wat betekent dat iedereen weet waar ‘ie aan toe is.”

Een andere medewerker geeft aan dat de ontwikkelingen, in dit geval een privatisering, verstandig zijn. Deze medewerker geeft aan dat achter de beslissing verschillende motieven liggen, de ingehuurde krachten zijn productiever en financieel aantrekkelijker en als gemeente moet je zorgvuldig omgaan met het geld van de burgers.

"Onze eigen mensen zijn gewoon veel en veel te duur. Werken te laks, omdat dat ingeburgerd is, sommige jongens kunnen er zelf wat aan doen, maar het is gewoon zo gegaan. De productiviteit ligt gewoon laag. Financieel gezien moet je het uitbesteden, als wij 60 euro kosten en andere kerel voor 35 dan is dat nogal wat. Wij betalen veel overhead, van het stadskantoor en alle directeuren die er lopen. Onze uurlonen zijn gigantisch hoog, vergeleken bij de aannemerij. Dus ik vind het nogal logisch dat dat allemaal geprivatiseerd is."

5.7 Energie

Ten slotte is er een groep medewerkers die aangeeft energie te krijgen van veranderingen. Organisatieontwikkelingen geven deze medewerkers energie en dit zorgt ervoor dat er voldoende afwisseling is in het werk. Een aantal van deze medewerkers geven aan dat veranderingen nog wel sneller en daadkrachtiger kunnen, want zij missen enig lef en daadkracht bij de gemeente. Stilstand is achteruitgang, en de ontwikkelingen die buiten gaande zijn moeten naar binnen worden geïmplementeerd. Ze vinden dat er nu enkel veranderd wordt als er een dergelijke noodzaak is, zoals een bezuiniging. Terwijl als je meer geld hebt, je als gemeenten meer kan bereiken. Hieronder enkele citaten ter illustratie:

"Veranderen is nooit een doel, maar bijna een continu middel, om bij te kunnen blijven. Persoonlijk krijg ik altijd wel energie van dingen in beweging."

"Het (de verandering) duurde mij eigenlijk te lang. Ik wilde sneller dan dat het gaat." [...] "Ik hoop vooral dat de organisatie eindelijk het lef heeft en nu echt gaat doorpakken."

5.8 Deelconclusie

Op basis van de verkregen data zijn er een aantal categorieën gecreëerd waarbij de beelden van medewerkers een plaats krijgen. Er zijn zeven beelden naar voren gekomen, die in tabel 2 uitgewerkt staan.

Beelden	Indicatoren
1. Bedreiging	Baanzekerheid
	Positie binnen organisatie
	Team/afdeling/organisatie opgebouwd

2. Zorgen	Persoonlijke zorgen
	Maatschappelijke/organisatorische zorgen
	Verandermoeheid
	Bezuiniging
	Kloof directie en medewerkers
	Mens niet centraal
	Medewerkers worden geïnformeerd maar hebben geen invloed
3. Onwetend	Geen zicht op ontwikkelingen
	Geen zicht op eigen positie
4. Afweging	Balans opmaken/voors en tegens afwegen
5. Noodzaak	Omgeving veranderd
	Continu proces/natuurlijke cyclus
6. Verstandig	Ontwikkelingen zijn wenselijk/Stilstand is achteruitgang
	Missen lef/durf (veranderingen mogen/moeten sneller)
	Zorgvuldig proces
7. Kans	Uitdaging/energie
	Afwisseling nodig hebben
	Mogelijkheden zien

Tabel 2: Opgehaalde beelden

De medewerkers van de gemeente Dordrecht geven diverse betekenisgeving bij organisatieontwikkelingen die door middel van deze beelden zijn geclusterd. Aan de ene kant zien medewerkers organisatieontwikkelingen als een bedreiging of maken ze zich zorgen, aan de andere kant krijgen medewerkers energie van deze ontwikkelingen. Naast deze uiterste van beelden komen ook de beelden afweging, onwetend, noodzaak en verstandig naar voren. Veel medewerkers zeggen dat hun betekenisgeving bij een organisatieontwikkeling per geval verschilt. Zij krijgen niet per definitie energie van veranderen en zien het ook niet per definitie als iets slechts, maar gaan per ontwikkeling de voor en tegen argumenten afwegen. De medewerkers die onwetend zijn hebben geen zicht op de ontwikkelingen die gaande zijn en wat dat kan betekenen voor hun eigen positie. Een andere groep vindt veranderingen noodzakelijk, omdat de omgeving continu in beweging is of verstandig, omdat veranderingen nodig zijn om als organisatie goed te kunnen blijven presteren. Aan de hand van deze beelden (tabel 3) wordt in het volgende hoofdstuk geanalyseerd bij welke waarden de verschillende beelden voorkomen.

6. Analyse

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit de empirie en literatuur geanalyseerd. De volgende deelvraag wordt beantwoord: *"Hoe verhouden de uit de literatuur afgeleide factoren zich tot de uit de empirie afgeleide factoren en wat is daar de verklaring van?"*

Er wordt gekeken in hoeverre de zes factoren de betekenisgeving van medewerkers beïnvloeden bij organisatieontwikkelingen. Gegeven de variëteit aan beelden, dat blijkt uit het vorige hoofdstuk, wordt in dit hoofdstuk verklaard welke beelden bij welke waarden van factoren terugkomen. Hierbij wordt rekening gehouden met de verschillende omstandigheden van de verschillende waarden. Uit deze analyse wordt duidelijk welke beelden van medewerkers bij organisatieontwikkelingen terugkomen bij welke waarden van de factoren.

De factoren kunnen ingedeeld worden in waarden, in de tabel (tabel 5) op de volgende pagina worden de beelden van medewerkers gekoppeld aan waarden die het meest frequent deze beelden gaven. Hieronder (tabel 3) staan de diverse waarden uitgewerkt.

Factor	Waarden			
Leeftijd	<30	31-45	46-60	>61
Jaren in dienst	<5 jaar (kort in dienst)	6-10 jaar (kort tot middellang in dienst)	11-15 jaar (middellang tot lang in dienst)	> 15 jaar (lang in dienst)
Positie	Uitvoerend	Adviseur	Teamleider/ Projectmanager	Manager
Opleiding	<MBO	HBO	WO	
Autonomie	Beperkt	Redelijk	Veel	
Betrokkenheid	Beperkt	Redelijk	Veel	

Tabel 3: Indeling factoren

6.1 Koppeling beelden en waarden

Uit de resultaten zijn een aantal beelden naar voren gekomen. In tabel 4 zijn de beelden gekoppeld aan de waarden bij wie dit beeld het meest en het minst naar voren is gekomen. Er is een bepaalde procedure gevolgd, waarin eerst de beelden zijn geïnventariseerd in de resultaten en daarna de beelden worden gekoppeld aan de waarden. In het vervolg van dit hoofdstuk wordt dit proces stap voor stap uitgelegd.

Beeld	Frequentie het hoogst	Frequentie het laagst
1. Bedreiging	<ul style="list-style-type: none"> - Medewerkers boven de 45 jaar - >15 jaar in dienst 	<ul style="list-style-type: none"> - Medewerkers onder de 45 jaar - < 10 jaar in dienst
2. Zorgen	<ul style="list-style-type: none"> - Uitvoerende medewerkers - MBO of lager geschoold - Beperkte autonomie 	<ul style="list-style-type: none"> - Medewerkers onder de 30 jaar - < 5 jaar in dienst

	<ul style="list-style-type: none"> - Beperkte betrokkenheid - >15 jaar in dienst 	
3. Onwetend	<ul style="list-style-type: none"> - Uitvoerende medewerkers - MBO of lager geschoold - > 10 jaar in dienst - Beperkte autonomie - Beperkte tot redelijke betrokkenheid 	<ul style="list-style-type: none"> - Adviseurs, managers - HBO en WO geschoold - Medewerkers onder de 45 jaar - < 10 jaar in dienst - Veel autonomie en betrokkenheid
4. Afweging	<ul style="list-style-type: none"> - Medewerkers tussen de 30 en 45 jaar - > 10 jaar in dienst 	<ul style="list-style-type: none"> - Medewerkers boven de 60 en onder de 30 jaar
5. Noodzaak	<ul style="list-style-type: none"> - Adviseurs - WO opgeleid - < 5 jaar in dienst - Veel autonomie en betrokkenheid 	<ul style="list-style-type: none"> - Uitvoerende medewerkers - MBO geschoold - > 16 jaar in dienst - Beperkte autonomie en betrokkenheid
6. Verstandig	<ul style="list-style-type: none"> - Adviseurs, managers - WO opgeleid - Medewerkers tussen de 30 en 45 - < 5 jaar in dienst - Veel autonomie en betrokkenheid 	<ul style="list-style-type: none"> - Uitvoerende medewerkers - MBO geschoold - Medewerkers boven de 60 - > 5 jaar in dienst - Beperkte autonomie en betrokkenheid
7. Kans	<ul style="list-style-type: none"> - Medewerkers tussen de 45 en 60 jaar - Redelijk tot veel autonomie en betrokkenheid 	<ul style="list-style-type: none"> - Beperkte autonomie

Tabel 4: Koppeling beelden en waarden

6.1.1 Bedreiging

Een deel van de medewerkers voelt veranderingen aan als een bedreiging. Deze beelden worden voornamelijk gegeven door medewerkers die lang in dienst zijn en door medewerkers boven de 45 jaar. Dit kan verklaard worden door de literatuurreview, waar staat dat de oudere medewerkers in een later loopbaanfase bevinden wat voor een negatievere betekenis bij een organisatieverandering kan zorgen (Schniedewind, 2010). Ook zouden oudere medewerkers het lastiger vinden om zich aan te passen (Thijssen, 1997), dit kan verklaren waardoor medewerkers van boven de 45 jaar het beeld 'bedreiging' frequent noemen.

Bij 'positie', 'opleiding' en mate van 'betrokkenheid en autonomie' is geen onderscheid te zien. Het beeld bedreiging komt niet voor bij medewerkers onder de 45 jaar en bij medewerkers korter dan 10 jaar in dienst. Dat kan betekenen dat 'jaren in dienst' en 'leeftijd' meer van invloed zijn op het beeld 'bedreiging' dan andere factoren bij organisatieontwikkelingen.

Het is duidelijk waarneembaar dat medewerkers die meer dan 15 jaar in dienst zijn en uitvoerend werken, organisatieontwikkelingen meer als een bedreiging ervaren dan medewerkers die korter in dienst zijn en een hogere functie bekleden. Dit kan verklaard worden doordat deze medewerkers een bepaalde verandering of ontwikkeling al meerdere malen hebben meegemaakt. Hoe meer het

voorkomt dat veranderingen voor de tweede keer worden ingezet en weer worden teruggedraaid, hoe meer je lenigheid om fris te blijven op de proef wordt gesteld. Door regelmatig te wisselen van werkgever wordt de diversiteit van ervaringen en expertise vergroot, waardoor een medewerker zich makkelijker aan kan passen aan veranderende omstandigheden (Schniedewind, 2010).

Medewerkers in lagere functies wisselen minder van baan en hebben meer eenzijdige functies. Dit verklaart waarom het beeld bedreiging het vaakst terugkomt bij uitvoerende medewerkers.

Een andere verklaring is dat medewerkers die lang in dienst zijn bij één werkgever, een afdeling, team of deel van de organisatie hebben opgebouwd. Als medewerkers een grote verbondenheid voelen, kost het meer moeite om los te laten bij een organisatieontwikkeling. Deze medewerkers denken aan de periode waarin alles beter was, terwijl medewerkers die korter in dienst zijn deze binding met vroeger minder hebben en daardoor meer open staan voor veranderingen.

6.1.2. Zorgen

Waar bedreiging als beeld bij beperkte waarden terugkeert, komen zorgen bij veel meer medewerkers naar voren. Vrijwel alle medewerkers maken zich wel eens zorgen, enkel de aard van de zorg verschilt sterk. Waar sommige medewerkers zich zorgen maken over de organisatie en de samenleving, hebben anderen persoonlijke zorgen tijdens de verandering. Dit is een essentieel en groot verschil. De zorgen komen het meeste terug bij uitvoerende medewerkers, medewerkers met een mbo-niveau of lager en medewerkers langer dan 15 jaar in dienst. De medewerkers met een beperkte autonomie en betrokkenheid ervaren ook veel zorgen, zeker relatief gezien omdat maar een beperkt aantal medewerkers een beperkte mate van autonomie heeft.

Bennebroek Gravehorst (2002) stelt dat hoe hoger het functieniveau is, hoe positiever zij oordelen over veranderingen. In de empirie komt dit voor een groot gedeelte overeen, de medewerkers met een hoge functies ervaren minder zorgen. In de empirie komt naar voren dat uitvoerende medewerkers zich meer persoonlijke zorgen maken tijdens een verandering of ontwikkeling binnen de organisatie. Als hogeropgeleiden, adviseurs en managers zich dan zorgen maken is het vaak over de organisatie of de samenleving. Ze vragen zich af of de verandering het gewenste effect op de samenleving heeft en of door deze verandering er wel voldoende aansluiting is bij de veranderende behoeften van de maatschappij. De uitvoerende medewerkers die persoonlijke zorgen ervaren, hebben een beperkte tot redelijke mate van autonomie en betrokkenheid. Dit kan aantonen dat een beperkte mate van autonomie en betrokkenheid invloed kan hebben op de persoonlijke zorgen van medewerkers bij organisatieontwikkelingen.

Medewerkers jonger dan 30 jaar maakt zich het minste zorgen tijdens ontwikkelingstrajecten, dit kan worden verklaard doordat zij nog weinig negatieve ervaringen hebben opgebouwd in het verleden. Verder maken de medewerkers ouder dan 30 zich wel degelijk zorgen bij organisatieontwikkelingen, hierin is weinig onderscheid. Dit bevestigt het beeld uit de literatuur dat de fase waarin iemand zich bevindt invloed heeft op de zorgen van medewerkers tijdens veranderingen, omdat jongeren zich beter aan kunnen passen (Schniedewind, 2010). Dat de medewerkers boven de 60 zich niet het meeste zorgen maakt ten opzichte van de medewerkers tussen de 30 en 60 jaar, kan te maken hebben met het feit dat zij minder respondenten vertegenwoordigen.

Op basis van het aantal jaren in dienst is te zien dat er de meeste zorgen zijn bij medewerkers die langer dan 10 jaar in dienst zijn. Zij hebben het gevoel dat er onvoldoende naar hen wordt geluisterd, dat de mens niet centraal staat en dat ze onvoldoende betrokken worden bij reorganisaties. Uit de theorie komt naar voren dat medewerkers die lang in dienst zijn bij dezelfde werkgever te maken hebben met verankerde patronen en denkbeelden, waardoor zij moeilijker kunnen meebewegen met ontwikkelingen (Van der Meer & van Dijk, 2002). Dit beeld wordt in de praktijk bevestigd. Medewerkers maken zich ook veel zorgen over hun leeftijd, hoe ouder zij worden hoe meer ze gaan afvragen hoe hun toekomst eruit gaat zien. Ze zijn bang dat de omgeving hen te oud vindt en maken zich zorgen over hun baan zekerheid en in hoeverre ze mee kunnen met de steeds veranderende eisen.

6.1.3 Onwetend

Er is een kleine groep medewerkers die aangeeft geen enkel zicht te hebben op lopende ontwikkelingen binnen de organisatie en op wat dit betekent voor hun eigen positie. Deze medewerkers zijn erg kwetsbaar. Deze medewerkers geven aan dat zij op dit moment in onzekerheid leven. Deze beelden komen voor bij uitvoerende medewerkers die mbo- of lager zijn opgeleid, medewerkers tussen de 45 en 60 jaar, medewerkers langer dan 10 jaar in dienst zijn en medewerkers die een beperkte autonomie en beperkte tot redelijke betrokkenheid hebben.

De beperkte mate van autonomie en betrokkenheid die veel uitvoerende medewerkers hebben, kan betekenen dat zij minder regelruimte hebben in hun werk en minder zicht hebben op de ontwikkelingen die zich afspelen binnen de organisatie en daardoor later worden betrokken dan medewerkers met een hogere functie (Storey, 2005).

6.1.4 Afweging

Veel medewerkers geven aan dat zij de balans opmaken voordat zij oordelen over een ontwikkeling. Deze afweging komt op alle functies en opleidingsniveaus voor. De functie, opleiding, mate van autonomie en betrokkenheid lijken geen effect te hebben op dit beeld en bij deze factoren zijn de beelden zeer divers. De meeste medewerkers die een afweging maken zijn langer dan 10 jaar in dienst en deze medewerkers krijgen over het algemeen niet direct energie, maar gaan eerst rustig analyseren wat deze verandering als doel heeft voor de organisatie en wat het betekent voor hen. Medewerkers die lang in dienst zijn hebben vaak een bepaalde expertise, deze expertise verhoogt de productiviteit van routinematig werk maar heeft ook een afnemende verscheidenheid als gevolg (Schniedewind, 2010). Hierdoor sluit hun ervaring en expertise onvoldoende aan bij veranderingen. Dit kan het verklaren dat deze medewerkers niet meteen enthousiast worden van veranderingen en sceptisch of voorzichtig reageren. Naast medewerkers lang in dienst, maken ook medewerkers tussen de 30 en 45 jaar oud zijn vaak de balans op. Deze medewerkers hebben hun verkennende fase verlaten, zijn al gevestigd in hun werkende leven en zijn nog niet in de handhavende of afbouwende fase beland (Schniedewind, 2010). Dit kan verklaren waardoor zij niet direct organisatieontwikkelingen zien als een kans of uitdaging en ook niet als een bedreiging.

6.1.5 Noodzaak

Veel medewerkers zijn zich ervan bewust dat de gemeente Dordrecht zich voortdurend moet blijven aanpassen, omdat de omgeving zich continu ontwikkelt. Dit beeld kwam het meest terug bij adviseurs, WO-opgeleiden, medewerkers korter dan 5 jaar in dienst en medewerkers met veel autonomie en betrokkenheid. Van de respondenten die deze beelden hebben gegeven is weinig verschil in leeftijd te zien; deze zijn zeer verdeeld. Uit de interviews kwam regelmatig naar voren dat medewerkers deze noodzaak beter begrepen door hun opleiding. Hoe hoger de opleiding, hoe breder het beeld is dat zij hebben. Andersom geldt ook dat hoe lager de opleiding, hoe smaller het beeld is. Dit bevestigt het beeld uit de literatuur, dat schetst dat medewerkers met een hoger opleidingsniveau meer vertrouwen hebben in het management en meer het nut van een verandering inzien (Peeters, 2012).

Uit de empirie kwam ook naar voren dat medewerkers die vroeg betrokken zijn geweest bij veranderingen de aanleiding beter begrijpen, waardoor zij de noodzaak ook inzien. In de literatuur staat dat medewerkers zich dan beter kunnen identificeren met de ontwikkelingen die binnen een organisatie gaande zijn, wat ervoor zorgt dat het nut van de verandering duidelijk wordt (Van der Meer & van Dijk, 2002).

6.1.6 Verstandig

Een aantal medewerkers geeft aan dat ze het verstandig vinden dat de organisatie zich blijft ontwikkelen. Deze beelden zijn voornamelijk gegeven door adviseurs, managers, hoogopgeleiden, medewerkers die korter dan 5 jaar in dienst zijn en medewerkers met veel autonomie en betrokkenheid. Zij geven aan dat de organisatie er goed aan doet om zich te blijven ontwikkelen, omdat stilstand achteruitgang betekent. Veel medewerkers tussen de 30 en 45 jaar constateren dat veranderingen vaak te traag gaan en missen lef en durf bij de organisatie. Bij de oudere en uitvoerende medewerkers kwam dit beeld nauwelijks voor. Bij hen kwamen de beelden omhoog dat zij de verandering juist te snel vonden gaan en deze zich meer bleven opstapelen.

In de literatuur staat beschreven dat managers de basis leggen voor veranderingen en bij de implementatie een minder nadrukkelijke rol hebben (Story, 2005). Dit zorgt ervoor dat managers een ander perspectief hebben op veranderen dan veel medewerkers (Boonstra, 2005; Bennebroek Gravehorst, 2002). In de empirie geldt dit niet alleen voor managers maar ook voor veel adviseurs, zij hebben dan ook vaak het beeld verstandig. Dit kan verklaard worden doordat zij vroeg betrokken worden in het verandertraject, veel autonomie ervaren en de verandering op hen vaak minder van invloed is dan op de medewerkers zelf. Tevens kunnen deze functiegroepen al ver van te voren rekening houden met de verandering en hebben zij veel regie op hun leven.

Uit zowel de empirie als literatuur is gebleken dat teamleiders een dubbelrol hebben, zij geven niet het beeld 'verstandig'. Dit kan verklaard worden doordat zij verantwoordelijk zijn voor zowel de implementatie als voor het personeel (Metselaar & Cozijnsen, 1997). In de literatuur komt naar voren dat managers en medewerkers anders tegenover de mate van betrokkenheid staan. Medewerkers vinden dat zij voornamelijk worden overtuigd door macht en planmatige strategieën (Boonstra, 2005). In de empirie werd dit beeld bevestigd, uitvoerende medewerkers vinden ontwikkelingen zelden verstandig. Waar managers denken dat zij medewerkers veel betrekken, ondervinden medewerkers vaak dat alles van bovenaf wordt bepaald.

6.1.7 Kans

Naast dat veel medewerkers onzeker zijn over veranderingen en ontwikkelingen, is het voor velen ook een uitdaging en krijgen ze energie van afwisseling binnen hun werk. Bij de factoren 'leeftijd' en 'jaren in dienst' komen de beelden terug bij alle groepen, waardoor hier geen conclusies aan kunnen worden verbonden.

Bij functiegroepen is te zien dat managers er de meeste energie van krijgen, maar dat dit beeld bij alle functiegroepen wel terugkomt. Bij het opleidingsniveau is te zien dat voornamelijk WO-

medewerkers dit beeld geven, gevolgd door hbo-medewerkers en daarna mbo-medewerkers. Ondanks dat uitvoerende medewerkers met een mbo-diploma deze beelden minder vaak geven, zijn er wel degelijk medewerkers die energie krijgen van ontwikkelingen. Dit is mogelijk te verklaren doordat deze groep uitvoerende medewerkers veel autonomie en betrokkenheid ervaart bij verandertrajecten.

Uit de literatuur komt naar voren dat autonomie ervoor zorgt dat medewerkers meer tevreden zijn met hun werk en meer bereid zijn te veranderen (Appelbaum, Bailey, Berg & Kallberg, 2000). Wanneer medewerkers in hogere mate onafhankelijk zijn van de organisatie binnen een veranderingsproces, hebben ze meer autonomie. Autonomie leidt ertoe dat medewerkers meer mogelijkheden zien om te participeren (Deci & Ryan, 2000). In de empirie komt duidelijk naar voren dat medewerkers met meer autonomie meer energie van ontwikkelingen krijgen. In de literatuur staat dat als je veel vrijheid hebt als professional, je beter om kunt gaan met innerlijke spanningen die ontstaan door veranderingen en de diversiteit van het beleid bij de overheid (Van Daalen, 2009; Lipsky, 1980). Dit sluit aan bij de bevindingen uit de empirie.

Ook komt in de literatuur terug dat medewerkers die actief betrokken worden bij verandertrajecten, hun beeld van de werkelijkheid bijstellen (Weick, 2005). In de empirie is teruggekomen dat medewerkers die in een vroeg stadium betrokken worden, meer energie krijgen van verandertrajecten. Veel medewerkers vonden echter dat zij onvoldoende invloed hadden en dat ze meer werden geïnformeerd. In de theorie staat dat steun en participatie een belangrijk element van draagvlak is (Kanter, Stein & Jick, 1992). Uit de interviews kwam duidelijk naar voren dat deze steun nog niet door iedereen wordt ervaren.

6.2 Focusgroepen

Met de Ondernemingsraad (OR) en de afdeling Advies zijn door middel van stellingen goede discussies ontstaan en zijn er diverse beelden naar voren gekomen over hoe zij organisatieontwikkelingen ervaren. Deze zijn terug te vinden in het onderstaande tabel (tabel 5):

OR	Advies
Persoonlijke zorgen	Maatschappelijke en organisatorische zorgen
Verandermoeheid (het gaat te snel, veranderingen stapelen elkaar op)	Stilstand is achteruitgang
Medewerkers worden geïnformeerd maar hebben geen invloed	Erkennen dat omslag gemaakt moet worden van draagvlak naar inspireren
Bezuinigingen	Omgeving verandert
Mens niet centraal	Natuurlijke cyclus

Tabel 5: Beelden focusgroepen

Qua leeftijd en jaren in dienst zijn er weinig verschillen tussen beide groepen. De grootste verschillen zijn het opleidingsniveau, functieniveau en autonomie. In de Ondernemingsraad zitten veel uitvoerende medewerkers en een enkele adviseur of projectmanager. Bij de afdeling Advies zijn op een teamleider na enkel adviseurs. Een ander verschil is dat veranderingen en ontwikkelingen horen tot het vakgebied van de adviseurs bij de afdeling advies. Qua betrokkenheid worden beide groepen door hun rol vroeg betrokken bij veranderingen. Enkel voelt deze betrokkenheid bij de OR meer als informatie dan dat er draagvlak wordt gecreëerd. Zij hebben sterk het gevoel dat medewerkers vaak betrokken worden, zodat de organisatie achteraf kan zeggen dat ze de medewerkers betrokken heeft. De medewerkers denken dat de invloed minimaal is en dat ze voor de 'show' mee mogen denken. De adviseurs erkennen dit pijnpunt dat terug is gekomen in de interviews en in de focusgroep met de OR. Zij stellen dat de gemeente Dordrecht in plaats van mensen te overtuigen om een plan goed te vinden en dus draagvlak te creëren, medewerkers moeten worden geïnspireerd door hen actief mee te laten denken met ontwikkelingen binnen de organisatie. Bij de OR heersen er meer persoonlijke zorgen, zij maken zich zorgen wat nieuwe ontwikkelingen betekenen voor hun werk en hun baankansen. Ze stelden zich kwetsbaar op door te stellen dat zij zich wel eens afvroegen of zij wel passen in een organisatie die continu verandert. Zij vinden dat er op dit moment meer wordt veranderd, dan wordt gewerkt. De afdeling advies ziet de noodzaak van veranderen erg in, zij krijgen energie van veranderen, zien het als een uitdaging en stellen dat stilstand achteruitgang is. De OR vindt dat de mens onvoldoende centraal staat en dat de mensen die veranderingen doorvoeren onvoldoende weten wat er zich in de praktijk afspeelt. Wat in theorie goed kan werken, hoeft niet altijd goed te werken in de praktijk. De meeste OR leden snappen dat er bezuinigd moet worden, maar kunnen niet begrijpen dat er binnen een grote organisatie als de gemeente Dordrecht zoveel externe, dure krachten binnengehaald moeten worden terwijl er volgens hen voldoende capaciteiten bij de medewerkers zelf zijn. Ze horen van de directie dat zij meer bevoegdheden bij professionals wil neerleggen, maar zien dit niet terug in het handelen. De afdeling Advies ziet wel degelijk de toevoeging van externe krachten, omdat zij wat extra's toe kunnen voegen en als vliegwiel kunnen dienen.

6.3 Workshops

Binnen het ontwikkeltraject zijn een aantal workshops gehouden voor een nieuwe ambitie en structuur. Bij deze workshops is de onderzoeksmethode participerende observatie gehanteerd, het betreft de workshops: Loesje (2 keer), Generatiestorm, Holacracy, Schoonheid in Organisaties en De

Ideale Structuur. Hier hebben veel deelnemers aan meegedaan en deze informatie is niet één op één over te nemen. Uit de workshops zijn helaas weinig relevante beelden naar voren gekomen. De verwachting was dat de workshops relevante beelden zouden oproepen over hoe de deelnemers aankeken tegen veranderingen. Bij de workshop Holacracy werd eerst lang het concept uitgelegd en daarna een rollenspel uitgevoerd om kennis te maken met dit concept, wat geen beelden over ontwikkelingen gaf. Bij de workshop Schoonheid in Organisaties werden schoonheidsdragers gecreëerd, wat vinden medewerkers mooi en niet mooi? Hier kwam bijvoorbeeld naar voren dat de deelnemers lef en keuzes durven maken mooi vinden. Wat zij lelijk vinden zijn dat er op momenten te weinig integraal gewerkt wordt en het collectief uit het oog is verloren. Bij de workshop De Ideale Structuur werd besproken hoe een nieuwe structuur eruit kan zien door middel van knippen, plakken en knopen doorhakken. De deelnemers hielden zich bezig met het ontwerpen en vormgeven van een nieuwe structuur voor de gemeenten. De workshops Loesje gingen wel in op waar medewerkers energie en zorgen over hadden, maar dat ging meer over de echte inhoud van het werk. Bij de workshop Generatiestorm stonden ook drijfveren, wat kost energie, wat heb je te brengen en hoe ziet de ideale organisatie eruit centraal. Een groot nadeel was dat de leeftijdsgroep 30 – 45 jaar ondervertegenwoordigd was bij deze workshop. Een ander aandachtspunt bij deze workshop was dat veel respondenten onder de 30 jaar geen werknemer maar stagiair zijn bij de gemeente Dordrecht. Dit kan ervoor zorgen dat zij beelden hebben gereproduceerd die zij op hun opleiding (veelal universiteit) hebben opgedaan. Hiermee dient rekening te worden gehouden, al is een kenmerk van deze jongere medewerker dat zij nog recente kennis beschikken die zij als student hebben opgedaan.

6.4 Rol SCD

Doordat de medewerkers van het SCD sterk verbonden zijn met de ontwikkelingen van de gemeente Dordrecht en andersom, is het interessant geacht om een aantal medewerkers vanuit het SCD te interviewen. Ook bij diverse workshops mochten zij aanwezig zijn om hun input te leveren voor de nieuwe ambitie en structuur voor de gemeente Dordrecht. De medewerkers van het SCD zijn niet als een aparte factor onderzocht, omdat hun rol in dit onderzoek te klein is. Door hun aparte status worden de beelden van de medewerkers van het SCD hieronder wel apart geanalyseerd. Omdat maar drie medewerkers van het SCD geïnterviewd zijn en zij geen deel uit hebben gemaakt van de focusgroepen, is de betrouwbaarheid en validiteit van deze data beperkt. De spreiding met betrekking tot hun leeftijd, jaren in dienst, functieniveau en opleiding was aanwezig. In tabel 6 zijn de beelden weergegeven van drie medewerkers van het SCD die uit de interviews naar voren zijn gekomen.

Beelden	Indicator	Aantal
Bedreiging	Baanzekerheid	1
Zorgen	Organisatorische zorgen	1
Afweging	Balans opmaken	2
Noodzaak	Continu proces	1
Verstandig	Missen lef en durf	1
Kans	Uitdaging	1
	Mogelijkheden zien	1

Tabel 6: Beelden medewerkers SCD

De beelden die de medewerkers van het SCD geven zijn zeer divers, waardoor het moeilijk is om hier conclusies aan te verbinden. Van de zeven beelden die in hoofdstuk 5 zijn geconstrueerd, geven de drie medewerkers van het SCD zes beelden. De medewerkers van het SCD zijn in dit geval niet afwijkend van de medewerkers die werkzaam zijn bij de gemeente Dordrecht. Sommige van hen maken zich zorgen of zien bepaalde ontwikkelingen als een bedreiging, terwijl andere juist nieuwe mogelijkheden zien. Om een beter beeld te krijgen van de verschillen tussen medewerkers van de gemeente Dordrecht en het SCD hadden meer medewerkers van het SCD onderzocht moeten worden.

6.5 Deelconclusie

In dit hoofdstuk zijn de beelden gekoppeld aan de waarden die het meest frequent bepaalde beelden gaven bij organisatieontwikkelingen. Bij deze koppeling zijn de factoren uit de literatuur (hoofdstuk 3) vergeleken met de factoren uit de empirie (hoofdstuk 5).

Bij het beeld 'bedreiging' kunnen de bevindingen uit de empirie worden verklaard door de uitkomsten van het literatuurreview. Oudere medewerkers en medewerkers lang in dienst hebben meer het beeld 'bedreiging', wat kan worden verklaard door de latere loopbaanfase, het lastiger vinden om aan te passen en het al meerdere malen meemaken van ontwikkelingen (Schniedewind, 2010).

Bij het beeld 'zorgen' is uit de empirie naar voren gekomen dat alle medewerkers zich wel eens zorgen maken over ontwikkelen, maar dat de aard van de zorg erg verschilt. In de literatuurreview staat dat medewerkers met hoge functies zich minder zorgen maken (Bennebroek Gravehorst, 2002). Het verschil zit 'm in de persoonlijke en organisatie/maatschappelijke zorgen. Uitvoerende medewerkers ervaren de meeste persoonlijke zorgen, waardoor de theorie ten delen kan worden bevestigd. De verwachting was dat de adviseurs en managers bijna geen zorgen zouden ervaren bij organisatieontwikkelingen, maar enkel de medewerkers jonger dan 30 jaar en de medewerkers kort

in dienst maken zich het minste zorgen. Dit kan worden verklaard door de loopbaanfase waarin ze verkeren (Schniedewind, 2010) en de nog weinig verankerde denkbeelden (Van der Meer & van Dijk, 2002).

Bij het beeld 'onwetend' kunnen de bevindingen uit de literatuur worden bevestigd, waarin de mate van autonomie en betrokkenheid invloed hebben op de mate van onwetendheid bij organisatieontwikkelingen (Storey, 2005). De medewerkers met weinig regelruimte en invloed hebben minder zicht op de ontwikkelingen om hen heen.

Bij het beeld 'afweging' komt de leeftijdsgroep tussen de 30 en 45 jaar en medewerkers langer dan 10 jaar in dienst heel frequent naar voren. Medewerkers langer dan 10 jaar in dienst analyseren eerst rustig wat het doel is van de verandering en wat deze voor hen betekent. Omdat hun expertise die zij hebben opgebouwd onvoldoende aan kan sluiten bij veranderingen, door hun afnemende verscheidenheid is dit beeld te verwachten (Schniedewind, 2010). De leeftijdsgroep 30 tot 45 heeft ook deze beelden, dit kan verklaard worden doordat zij niet meer in een verkende fase zitten, wat bijdraagt aan een positieve betekenisgeving. Ook zitten zij nog niet in een handhavende of afbouwende fase, wat bijdraagt aan een negatieve betekenisgeving (Schniedewind, 2010).

Bij het beeld 'noodzaak' wordt de theorie bevestigd dat medewerkers met een hoger opleidingsniveau eerder de noodzaak/urgentie van een organisatieverandering zien dan medewerkers met een lager functieniveau (Peeters, 2012). Een toevoeging vanuit de empirie is dat medewerkers niet alleen behoefte hebben om betrokken te worden, maar ook invloed willen. Deze stap zou ervoor zorgen dat medewerkers meer geloof zouden hebben in de ontwikkelingen.

Bij het beeld 'verstandig' wordt uit de literatuur bevestigd dat voornamelijk managers veranderingen als verstandig zien (Storey, 2005). Uit de empirie is ook naar voren gekomen dat adviseurs een verandering als verstandig zien. Teamleiders geven dit beeld veel minder, wat verklaard kan worden doordat zij ook verantwoordelijk zijn voor de implementatie van ontwikkelingen (Metselaar & Cozijnsen, 1997).

Bij het beeld 'een kans zien bij een organisatieontwikkeling' kwam uit de empirie naar voren dat medewerkers met veel autonomie en betrokkenheid ontwikkelingen eerder als een kans zien en daar energie van krijgen. Dit kan verklaard worden doordat als je veel autonomie ervaart, je beter om kunt gaan met innerlijke spanningen die ontstaan door veranderingen (Van Daalen, 2009; Lipsky,

1980). Ook medewerkers met veel betrokkenheid, krijgen meer energie van veranderingen. Dit bevestigt de stelling van Weick (2005) dat als je actief betrokken bent bij veranderingstrajecten, dit invloed heeft op het werkelijkheidsbeeld. De verwachting was dat medewerkers jonger dan 30 jaar en de medewerkers korter dan vijf jaar in dienst veelal de beelden energie en kans zouden geven. Uit de empirie is gebleken dat zij deze beelden niet of nauwelijks hebben gegeven. De medewerkers die een organisatieontwikkeling het meest als kans ziet, zijn tussen de 45 en 60 jaar oud. Dit is opvallend, doordat deze groep medewerkers al in een latere loopbaanfase zit. Een verklaring hiervoor kan zijn dat medewerkers tussen de 45 en 60 jaar vaker een leidinggevende functie hebben ten opzichte van de medewerkers in andere leeftijdsgroepen.

Kortom; de meeste bevindingen uit de literatuur worden in dit onderzoek bevestigd, maar er zijn ook enkele verschillen gevonden. In het volgende hoofdstuk, de conclusie wordt de hoofdvraag van het onderzoek beantwoord.

7. Conclusie

In de steeds veranderende wereld van de overheid, wordt er van ambtenaren verwacht om continu mee te bewegen. Bij organisatieontwikkelingen hebben ambtenaren verschillende beelden gegeven. In dit hoofdstuk worden eerst alle deelvragen kort behandeld om daarna antwoord te geven op de hoofdvraag. Ten slotte wordt in de discussie gereflecteerd op de toevoeging van dit onderzoek ten opzichte van de bestaande literatuur, de onderzoeksmethoden en wat interessant is voor vervolgonderzoek.

7.1 Beantwoording deelvragen

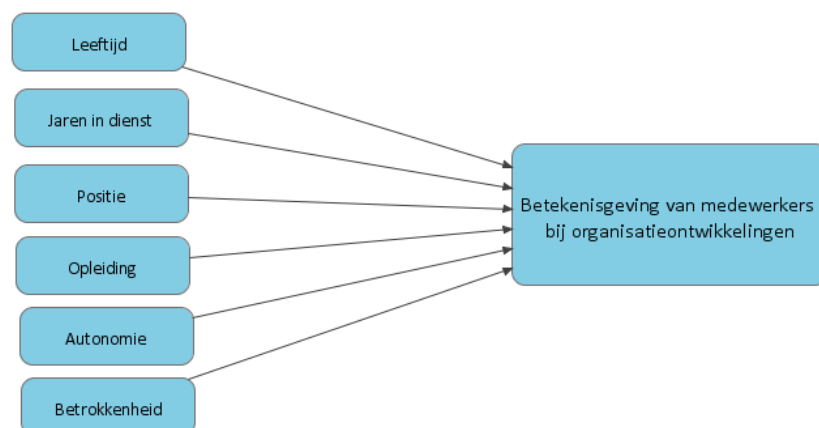
De eerste deelvraag is: *‘Wat zegt de wetenschappelijke literatuur over betekenisgeving bij organisatieontwikkelingen?’* Na de definities van verschillende auteurs van het begrip betekenisgeving te hebben onderzocht, wordt betekenisgeving in dit onderzoek gedefinieerd als: *‘het beeld dat medewerkers hebben van de werkelijkheid, wat gebaseerd is op hun ervaringen van het verleden, de huidige omgeving, interacties met andere en de beelden over de toekomst’*. Hiermee wordt aangegeven dat het beeld van de werkelijkheid wordt gevormd door tal van factoren zoals de omgeving waar iemand in opgroeit, de opleiding, werkervaringen en vriendenkring. Nieuwe ervaringen en interacties kunnen het denken en handelen van de medewerkers veranderen (Van der Meer & van Dijk, 2002). Bij organisatieontwikkelingen heeft de betekenisgeving een cruciale rol, omdat dit bepalend is voor het slagen van veranderingen (Homan, 2006; De Witte et al., 2012). Door als organisatie rekening te houden met de werkelijkheidsbeelden van de medewerkers, worden het individuele- en het organisatieperspectief aan elkaar gekoppeld.

De tweede deelvraag is: *‘Welke factoren uit de wetenschappelijke literatuur hangen samen met betekenisgeving en organisatieontwikkelingen?’* In de literatuur is onderzoek gedaan naar de relatie van verschillende factoren die invloed hebben op de betekenisgeving van medewerkers bij organisatieontwikkelingen. De eerste factor is ‘leeftijd’ waarin de loopbaanfase een verband kan hebben met de manier waarop medewerkers omgaan met organisatieontwikkelingen (Schniedewind, 2010). Doordat oudere medewerkers vaker in een latere loopbaanfase zitten en het lastiger vinden om zich aan te passen, staan zij vaak negatiever tegenover veranderingen dan hun jongere collega’s. De tweede factor is ‘jaren in dienst’, want medewerkers die lang in dienst zijn bij een organisatie hebben meer verankerde patronen en denkbeelden (Van der Meer & van Dijk, 2012). Dit zorgt ervoor dat zij moeilijker kunnen veranderen. Als medewerkers lang hetzelfde werk doen, wordt dat gekenmerkt door een afnemende verscheidenheid (Schniedewind, 2010). Het regelmatig wisselen van werknemer kan dit voorkomen, daarom is het lang in dienst zijn volgens de literatuur meer bepalend voor de beelden bij organisatieontwikkelingen, dan de factor ‘leeftijd’

(Thijssen, 1997). De derde factor is 'positie', de medewerkers van verschillende niveaus kijken anders tegen veranderingen aan (Bennebroek Gravehorst, 2002). Waar leidinggevenden aan de basis staan van veranderingen, ondervinden de medewerkers ze. Dit zorgt voor een andere veranderbeleving. Teamleiders zijn een schakel tussen medewerkers en de top van de organisatie, waardoor zij in een dubbelrol terecht komen bij organisatieontwikkelingen (Storey, 2005; Metselaar & Cozijnsen, 1997). De vierde factor is 'opleiding', waarbij medewerkers met een hoger opleidingsniveau meer vertrouwen hebben in de managers en positiever tegenover veranderingen staan dan laag opgeleide medewerkers (Peeters, 2012). Dit vertrouwen komt voort uit het feit dat lager opgeleiden minder goed weten wat de inhoud en het nut van de verandering is. Ook hebben lageropgeleiden en medewerkers met een lage functie meer angst om hun baan te verliezen bij organisatieontwikkelingen. De vijfde factor is 'autonomie', want als medewerkers vrijheid in hun functie ervaren, kan dit niet enkel de werktevredenheid beïnvloeden, maar ook de veranderbereidheid (Appelbaum, Bailey, Berg & Kallberg, 2000). Autonomie zorgt ervoor dat medewerkers meer mogelijkheden zien om te participeren. Ook kunnen medewerkers met meer autonomie beter omgaan met interne spanningen die ontstaan bij veranderprocessen (Van Daalen, 2009). De zesde factor is 'betrokkenheid', waarbij het gaat over de betrokkenheid tijdens een verandertraject. Draagvlak is een essentieel element voor een succesvolle implementatie en als medewerkers participeren en steun geven zal dit hieraan bijdragen (Kanter, Stein & Jick, 1992). Als medewerkers zich meer kunnen identificeren met de verandering heeft een verandering meer invloed.

De derde deelvraag is: *'Op welke manier beïnvloeden de factoren de betekenisgeving bij organisatieontwikkelingen?'*

Door middel van een conceptueel model (figuur 4) worden de factoren en hun beïnvloeding in kaart gebracht. Dit model komt voort uit de systematische literatuurreview. Hierin is terug te zien dat de zes factoren invloed hebben op de betekenisgeving van medewerkers bij organisatieontwikkelingen.



De vierde deelvraag is: ‘Welke betekenissen hebben medewerkers van de gemeente Dordrecht bij organisatieontwikkelingen?’ In de onderstaande tabel (tabel 3) staan de beelden uitgewerkt die medewerkers gaven.

Beelden	Indicator
1. Bedreiging	Baanzekerheid
	Positie binnen organisatie
	Team/afdeling/organisatie opgebouwd
2. Zorgen	Persoonlijke zorgen
	Maatschappelijke/organisatorische zorgen
	Verandermoeheid
	Bezuiniging
	Kloof directie en medewerkers
3. Onwetend	Mens niet centraal
	Medewerkers worden geïnformeerd maar hebben geen invloed
	Geen zicht op ontwikkelingen
4. Afweging	Geen zicht op eigen positie
	Balans opmaken/Voors en tegens afwegen
5. Noodzaak	Omgeving verandert
	Continu proces/natuurlijke cyclus
6. Verstandig	Ontwikkelingen zijn wenselijk/Stilstand is achteruitgang
	Missen lef/durf (veranderingen mogen/moeten sneller)
	Zorgvuldig proces
7. Kans	Uitdaging/energie
	Afwisseling nodig hebben
	Mogelijkheden zien

De vijfde deelvraag is: ‘Hoe verhouden de uit de literatuur afgeleide factoren zich tot de uit de empirie afgeleide factoren en wat is daar de verklaring van?’ In de onderstaande tabel (tabel 5) worden de beelden gekoppeld met de waarden.

Beeld	Frequentie het hoogst	Frequentie het laagst
1. Bedreiging	<ul style="list-style-type: none"> - Medewerkers boven de 45 jaar - >15 jaar in dienst 	<ul style="list-style-type: none"> - Medewerkers onder de 45 jaar - < 10 jaar in dienst
2. Zorgen	<ul style="list-style-type: none"> - Uitvoerende medewerkers - MBO of lager geschoold - Beperkte autonomie - Beperkte betrokkenheid - >15 jaar in dienst 	<ul style="list-style-type: none"> - Medewerkers onder de 30 jaar - < 5 jaar in dienst
3. Onwetend	<ul style="list-style-type: none"> - Uitvoerende medewerkers - MBO of lager geschoold - > 10 jaar in dienst - Beperkte autonomie - Beperkte tot redelijke betrokkenheid 	<ul style="list-style-type: none"> - Adviseurs, managers - HBO en WO geschoold - Medewerkers onder de 45jaar - < 10 jaar in dienst - Veel autonomie en betrokkenheid
4. Afweging	<ul style="list-style-type: none"> - Medewerkers tussen de 30 en 45 jaar - > 10 jaar in dienst 	<ul style="list-style-type: none"> - Medewerkers boven de 60 jaar en tussen de 30 en 45 jaar
5. Noodzaak	<ul style="list-style-type: none"> - Adviseurs - WO opgeleid - < 5 jaar in dienst - Veel autonomie en betrokkenheid 	<ul style="list-style-type: none"> - Uitvoerende medewerkers - MBO geschoold - > 16 jaar in dienst - Beperkte autonomie en betrokkenheid
6. Verstandig	<ul style="list-style-type: none"> - Adviseurs, managers - WO opgeleid - Medewerkers tussen de 30 en 45 jaar - < 5 jaar in dienst - Veel autonomie en betrokkenheid 	<ul style="list-style-type: none"> - Uitvoerende medewerkers - MBO geschoold - Medewerkers boven de 60 jaar - > 5 jaar in dienst - Beperkte autonomie en betrokkenheid
7. Kans	<ul style="list-style-type: none"> - Medewerkers tussen de 45 en 60 jaar - Redelijk tot veel autonomie en betrokkenheid 	<ul style="list-style-type: none"> - Beperkte autonomie

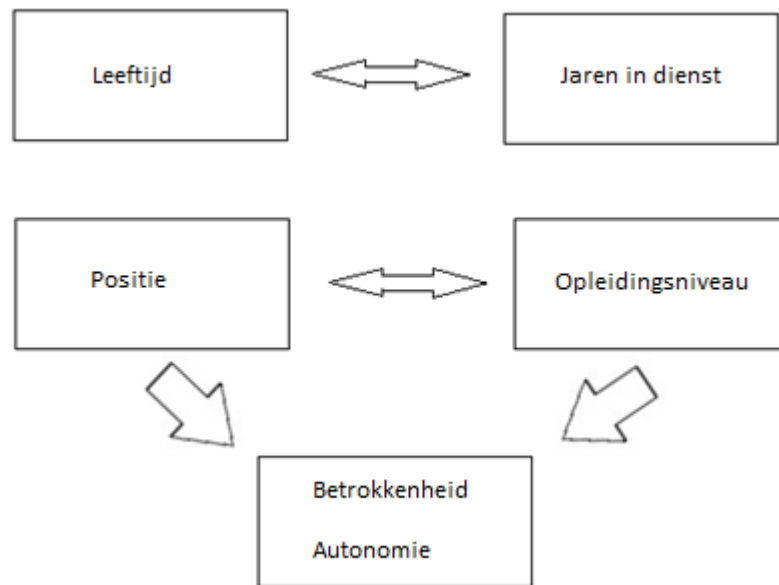
7.2 Beantwoording hoofdvraag

Nu zal antwoord worden gegeven op de hoofdvraag: *"Welke factoren beïnvloeden de betekenisgeving van medewerkers bij organisatieontwikkelingen binnen de gemeente Dordrecht?"*

Daarnaast worden in de discussie het onderzoek en de theorie gereflecteerd en worden mogelijke onderwerpen aangedragen voor vervolgonderzoek.

De zes factoren hebben allemaal in verschillende mate invloed op de betekenisgeving van medewerkers bij organisatieontwikkelingen, waarbij enkele factoren erg samenhangen of elkaar bevestigen. Zo hebben de meeste medewerkers met een hoge functie een hoge opleiding en andersom, veel autonomie en worden zij vroeg betrokken in verandertrajecten. Dit zijn allemaal factoren die ervoor zorgen dat medewerkers beelden ervaren zoals dat veranderingen noodzakelijk zijn omdat de wereld om hen heen verandert en het verstandig is om als organisatie te blijven ontwikkelen. Ook jaren in dienst en leeftijd hangen met elkaar samen. Zo zijn medewerkers die veel jaren (>15 jaar) in dienst zijn bij de organisatie vaak ouder en mensen met een hogere leeftijd zijn vaak langer in dienst bij de organisatie. Zowel oudere medewerkers als medewerkers die lang in dienst zijn hebben over het algemeen meer (persoonlijke) zorgen over veranderingen en zien deze vaker als een bedreiging. Als medewerkers hoog opgeleid zijn, hebben ze vaker een hogere positie. Ook andersom, om een hoge positie te kunnen bekleden moeten medewerkers zich verder opleiden. Met een hoge opleiding of positie hebben medewerkers vaker meer autonomie en betrokkenheid in hun werk en tijdens ontwikkelingsprocessen. Positie is bijvoorbeeld sterk gekoppeld aan de factor betrokkenheid. Medewerkers in bepaalde posities, vaak managers of adviseurs, zijn in een vroeg stadium betrokken bij veranderingen. Dit zorgt ervoor dat zij deze ontwikkelingen anders beleven dan medewerkers in een andere positie, die later geïnformeerd worden.

Dat factoren samenhangen wil niet zeggen dat deze niet apart gemeten dienen te worden, omdat tussen alle factoren wezenlijke verschillen aanwezig zijn. Naast factoren die samenhangen, kunnen factoren ook conflicteren. Zo kunnen medewerkers met een hoge leeftijd of veel jaren in dienst een hoge functie, met hoge opleiding, veel autonomie en betrokkenheid ervaren in hun werk en bij ontwikkelingsprocessen. Bij deze medewerkers is het dan interessant wat de doorslag geeft waarom zij bepaalde betekenissen verlenen aan organisatieveranderingen. Het is natuurlijk van belang hoeveel factoren er zijn die invloed hebben op een bepaald beeld. Als een medewerker enkel een hoge leeftijd heeft bereikt maar verder bijvoorbeeld nog maar net in dienst is en hoog is opgeleid, dan is het logisch dat leeftijd wordt overstemd door de andere factoren. Hieronder (Figuur 5) is de samenhang tussen de 6 factoren weergegeven:



Figuur 5: Samenhang factoren

In het onderstaande schema staat per factor aangegeven op welke beelden zij veel invloed hebben. Dat wil zeggen dat de factoren op andere beelden een zeer divers beeld laten zien, waardoor deze invloed niet direct aantoonbaar is.

Factor	Heeft invloed op deze beelden	Waarden met hoogste frequentie
Leeftijd	Bedreiging Afweging Verstandig	Medewerkers boven de 45 jaar Medewerkers tussen de 30 en 45 jaar Medewerkers tussen de 30 en 45 jaar
Jaren in dienst	Bedreiging Zorgen Onwetend Noodzaak Verstandig	> 15 jaar in dienst > 15 jaar in dienst >10 jaar in dienst < 5 jaar in dienst < 5 jaar in dienst
Positie	Zorgen Onwetend Noodzaak Verstandig	Uitvoerende medewerkers Uitvoerende medewerkers Adviseurs Adviseurs, managers
Opleiding	Zorgen Onwetend Noodzaak Verstandig	<MBO geschoold <MBO geschoold WO opgeleid WO opgeleid
Autonomie	Zorgen Onwetend Noodzaak Verstandig Kans	Beperkte autonomie Beperkte autonomie Veel autonomie Veel autonomie Redelijk tot veel autonomie
Betrokkenheid	Zorgen Onwetend Noodzaak Verstandig Kans	Beperkte betrokkenheid Beperkte tot redelijke betrokkenheid Veel betrokkenheid Veel betrokkenheid Redelijk tot veel betrokkenheid

Tabel 7: Overzicht factoren, beelden en waarden

De literatuur stelde dat de zes factoren: leeftijd, jaren in dienst, positie, opleiding, betrokkenheid en autonomie op enige manier van invloed zijn op de betekenisgeving van medewerkers bij organisatieontwikkelingen. In de empirie blijkt ook dat de zes factoren op enige wijze invloed hebben op deze betekenisgeving. Al heeft de ene factor op meer beelden invloed dan de andere factor.

7.2.1. Leeftijd

In de empirie kwam naar voren dat leeftijd wel degelijk van invloed is op de betekenisgeving van medewerkers bij veranderprocessen. Oudere medewerkers zien veranderingen vaker als bedreiging. Sommige medewerkers zijn bang dat ze door hun leeftijd niet snel ergens terecht kunnen. Het feit dat oudere medewerkers over het algemeen een negatievere betekenis geven aan organisatieontwikkelingen dan jongere collega's kan worden verklaard doordat ze zich in een latere loopbaanfase (handhaven en terugtrekken) bevinden (Schniedewind, 2010). Ouderen hebben aan de ene kant meer moeite om te leren en zich aan te passen, maar aan de andere kant kunnen zij hun kennis en ervaring benutten bij veranderprocessen. Ten slotte hebben de medewerkers tussen de 30 en 45 jaar hebben veel afwegende beelden, deze groep wil eerst meer weten over een organisatieontwikkeling voordat zij hun oordeel geven.

7.2.2. Jaren in dienst

Uit de literatuur komt verder naar voren dat medewerkers die lang in dienst zijn bij dezelfde organisatie meer verankerde denkbeelden en patronen hebben (Van der Meer & van Dijk, 2002). Bij de beelden bedreiging, zorgen, onwetendheid en afweging kwam de determinant langer dan 10 of 15 jaar in dienst naar voren. Dit is te verklaren doordat zij lang werkzaam zijn bij de gemeente Dordrecht en daardoor een beperkte diversiteit hebben en op routine werken (Schniedewind, 2010). Als deze routine wordt doorbroken door verandering sluit de expertise onvoldoende aan op de veranderende eisen. Een andere verklaring kan zijn dat medewerkers al veel veranderingen en ontwikkelingen mee hebben gemaakt, wat de veranderbaarheid versterkt. Ze hebben veel veranderingen zien mislukken en uiteindelijk weer teruggedraaid zien worden. Ook is terug te zien dat medewerkers die lang in dienst zijn, zeggen dat ze een afdeling, team of zelfs de organisatie hebben opgebouwd. Deze medewerkers zijn heel betrokken bij de organisatie en als er dan ontwikkelingen zijn waardoor wat zij hebben opgebouwd, in hun ogen wordt verwoest, dan is het begrijpelijk dat voor hen een dergelijke verandering pijnlijk is.

Bij medewerkers die kort in dienst zijn (<5 jaar) komen de beelden 'noodzaak' en 'verstandig' vaak terug, deze medewerkers geven aan dat veranderen een natuurlijke cyclus is en dat als de omgeving verandert het niet meer dan normaal is dat de gemeente Dordrecht zich aanpast. Bij deze medewerkers komen de beelden angst, onzekerheid en bedreiging veel minder voor, dat kan

worden verklaard vanuit het feit dat medewerkers die kort in dienst zijn minder last hebben van verankerde denkbeelden en patronen (Van der Meer & van Dijk, 2002).

Thijssen (1997) stelt dat het ergens lang in dienst zijn waarschijnlijk meer bepalend is voor de beelden van medewerkers bij organisatieontwikkelingen dan leeftijd. In dit onderzoek wordt deze uitspraak bevestigd. Jaren in dienst komt frequenter terug bij beelden dan leeftijd.

7.2.3 Positie

Uit de literatuur komt naar voren dat een beperkte verscheidenheid en routinematig werk vaak voorkomen in de combinatie van medewerkers die lang in dienst zijn en medewerkers in lage of eenzijdige functies (Schniedewind, 2010). Dit komt overeen met de empirie, waarin de beelden bedreiging, zorgen en onwetendheid het meest terug kwamen bij de uitvoerende medewerkers.

Ook staat in de literatuur dat midden managers kritisch zijn ten opzichte van veranderingen (Boonstra, 2005). Zij hebben een dubbelrol waardoor zij kritisch zijn op veranderingen (Metselaar & Cozijnsen, 1997) en in de empirie wordt dit beeld deels bevestigd. Vooral de programmamanagers zijn erg kritisch, want zij ervaren een grote kloof tussen medewerkers en de directieraad. Onder de teamleiders zijn er verschillende beelden. De beelden van deze groep zijn zeer divers en geen enkele determinant had bij deze beelden een hoge frequentie.

De functiegroep die de beelden 'verstandig' en 'noodzaak' geeft bij organisatieontwikkelingen zijn de adviseurs en managers, zij staan het meest open voor veranderingen, zien dat de omgeving continu veranderen en maken zich het minst persoonlijk zorgen. Dit kan verklaard worden aan de hand van de mate waarop de ontwikkeling invloed heeft op hun werk. Adviseurs staan vaak niet in de lijn, maar zijn werkzaam in staffuncties. Hierdoor druppelen de consequenties van de veranderingen minder bij hen door, dan bij uitvoerende medewerkers en teamleiders. Managers staan op hun beurt verder van de werkvloer af, wat kan verklaren waardoor zij de ontwikkelingen als positiever ervaren. Ook worden deze beide waarden vroeg betrokken in veranderprocessen, waarin ook de factoren betrokkenheid en autonomie een rol spelen. De medewerkers die een hogere functie bekleden ervaren meer autonomie en betrokkenheid.

7.2.4 Opleidingsniveau

Peeters (2012) stelt dat het niveau van de opleiding van invloed is op het vertrouwen in het management en een positieve houding ten opzichte van veranderingen. Uit de empirie blijken de WO-respondenten veranderingen en ontwikkelingen eerder te zien als een noodzaak en als

verstandig. Dat kan verklaard worden door de mate van autonomie, betrokkenheid en functie die ze bekleden. Ook hebben zij over het algemeen meer een totaaloverzicht en een bredere kijk, waardoor zij genuanceerder naar ontwikkelingen aankijken. Een adviseur die op latere leeftijd heeft gestudeerd, bevestigt dit beeld. Diegene geeft aan dat na deze opleidingen zijn beeld breder en genuanceerder is, waar lager opgeleiden meer hun onderbuik gevoel laten spreken. Bij lager opgeleiden komen de beelden bedreiging, zorgen en onwetendheid meer naar voren.

7.2.5 Autonomie

Uit de literatuur komt naar voren dat autonomie ervoor zorgt dat medewerkers meer tevreden zijn met hun werk en meer bereid zijn te veranderen (Appelbaum, Bailey, Berg & Kallberg, 2000). Door alle veranderende eisen hebben ambtenaren behoefte aan vrijheid in hun werk (Van Daalen, 2009; Lipsky, 1980). Uit de empirie blijkt dat medewerkers die veel autonomie ervaren zien veranderingen en ontwikkelingen meer als een kans, ze krijgen energie van veranderen en vinden het een uitdaging. Verder vindt deze groep veranderingen verstandig en zien zij de noodzaak hiervan in. De hoger opgeleide medewerkers hebben de meeste autonomie, al zijn er ook lager opgeleide medewerkers in uitvoerende functies die een zekere mate van autonomie ervaren. De vrijheid binnen een functie vinden veel medewerkers fijn, maar nog belangrijker is de regie op het eigen leven. Als je als werknemer niet afhankelijk bent van je huidige functie en andere mogelijkheden ziet binnen of buiten de organisatie kun je beter omgaan met veranderingen.

Als werknemers een beperkte mate van regie op hun leven hebben, zien zij ontwikkelingen vaker als een bedreiging en hebben zij meer persoonlijke zorgen omdat de veranderingen een grote mate van impact hebben. De medewerkers die aangeven onwetend te zijn, hebben een beperkte mate van autonomie.

Veel medewerkers binnen de gemeente Dordrecht ervaren een grote mate van autonomie. Bij de uitvoerende laagopgeleide medewerkers is deze autonomie bij sommige lager. De uitvoerende medewerkers die wel veel autonomie ervaren geven aan dat zij deze ook voor een deel zelf pakken. Zij nemen de verantwoordelijkheid om taken naar zich toe te trekken. Deze regievoering is terug te zien in de beelden die zij hebben over organisatieontwikkeling, die anders zijn dan de medewerkers die afwachtend zijn. Als je als medewerker zelf de regie hebt, ervaar je minder onzekerheid en angst over de verandering.

7.2.6 Betrokkenheid

Uit de literatuur komt naar voren dat als medewerkers actief bij veranderingen betrokken worden, dit zorgt voor meer draagvlak en dit bijdraagt aan een succesvolle implementatie van de verandering

(Weick, 2005; Kanter, Stein & Jick, 1992). Als medewerkers zich meer identificeren met de verandering zal dit meer invloed hebben op hun denken en handelen (Van der Meer & van Dijk, 2002). Uit de empirie komt naar voren dat medewerkers met een beperkte mate van betrokkenheid zich minder betrokken voelen bij verandertrajecten. Sommige van hen voelen zich ongewenst en zijn ervan overtuigd dat zaken al van te voren bepaald zijn. Een verklaring hiervoor kan zijn dat deze medewerkers in de praktijk nauwelijks problemen ervaren, maar wel worden geconfronteerd met de veranderingen. Zij ervaren een verschil tussen wat er in de praktijk en in de theorie werkt. Ze hebben het gevoel dat ze meer worden geïnformeerd dan dat ze echt betrokken worden, omdat hun invloed minimaal is. Als je daadwerkelijk invloed hebt, is een verandering volgens hen fijn, als je enkel wordt geïnformeerd is dat onvoldoende. Sommige medewerkers met een beperkte betrokkenheid vinden dat de organisatie onvoldoende naar hen luistert, anderen denken dat de organisatie hen enkel betreft om het betrekken en uiteindelijk niets met de input doet. Dit sceptische gevoel kan verklaard worden, doordat medewerkers negatieve ervaringen hebben opgebouwd. Door dit gevoel ervaren zij meer angst, onzekerheid en persoonlijke zorgen bij organisatieontwikkelingen.

Ook medewerkers met veel betrokkenheid erkennen dat enkel medewerkers informeren niet voldoende is en geven toe dat lang gedacht werd dat draagvlak creëren voldoende was. Maar om mensen echt enthousiast te krijgen over organisatieontwikkelingen moeten ze een stap eerder worden betrokken. In plaats van draagvlak te creëren en zorgen dat mensen het met je eens zijn, zou de organisatie veel meer inspiratie moeten ophalen. Deze uitkomst gaat verder dan de theorie die vermeldt dat draagvlak al zou bijdragen aan een succesvolle implementatie van de verandering. Betrokkenheid is zeer belangrijk voor de betekenisgeving van medewerkers bij organisatieveranderingen. Als medewerkers vroeg in het proces meegenomen worden en ook het gevoel krijgen daadwerkelijk invloed te hebben, zal dit een positieve invloed op hun beelden hebben. Medewerkers met veel betrokkenheid hebben weinig persoonlijke zorgen en meer maatschappelijke en organisatorische zorgen. Deze zorgen hebben veel minder impact op beelden zoals angst en onzekerheid. Medewerkers die veel betrokkenheid ervaren, zien een ontwikkeling veel vaker als kans en zien veranderen als continu proces.

7.3 Discussie

In de discussie wordt gereflecteerd op de toevoeging die dit onderzoek heeft op de bestaande literatuur, wat interessant is voor vervolgonderzoek en ten slotte wordt er gereflecteerd op de onderzoeksmethoden.

7.3.1 Toevoegingen onderzoek

Veel theorie uit de literatuurreview kan worden bevestigd, maar een aantal zaken uit de empirie is naar voren gekomen die een toevoeging kunnen zijn op de huidige literatuur. Kortom wat heeft dit onderzoek opgeleverd?

- Dat alle zes de factoren uit de literatuur van invloed zijn op de betekenisgeving van medewerkers bij de gemeente Dordrecht over organisatieontwikkelingen.
- 'Jaren in dienst, betrokkenheid en autonomie' hebben op de meeste beelden een hoge frequentie en zijn daardoor meer bepalend voor de betekenisgeving bij organisatieontwikkelingen dan 'opleiding, functie en generatie'. Leeftijd heeft op de minste beelden invloed.
- 'Opleiding en functie' hebben invloed op dezelfde beelden, net als 'autonomie en betrokkenheid'. 'Jaren in dienst' heeft op meer beelden invloed dan 'leeftijd'. Vooraf werd verwacht dat deze factoren inderdaad overlap met elkaar zouden vertonen, dit is in het onderzoek ook gebleken. Enkel 'jaren in dienst' heeft invloed op meer en andere beelden dan 'leeftijd'.
- Medewerkers hebben niet enkel behoefte om op de hoogte te worden gehouden en betrokken te worden, hun beeld ten aanzien van organisatieontwikkelingen wordt pas echt veranderd als zij invloed kunnen uitoefenen. Zij geven aan dat op dit moment veel interne kennis, die op de werkvloer aanwezig is, onvoldoende wordt benut.
- Dat de initiators van de gemeente Dordrecht zelf concluderen dat medewerkers op dit moment onvoldoende betrokken worden. In de literatuurreview staat dat de veranderaars zelf hun aanpak interactief vinden en medewerkers voldoende ruimte hebben om te participeren en medewerkers vinden dat de veranderingen te vaak top-down worden opgelegd (Bennebroek Gravehorst, 2002). Bij de gemeente Dordrecht hebben zij het inzicht dat op dit moment te veel gezocht wordt naar draagvlak voor bestaande plannen in plaats van medewerkers echt invloed te laten geven door inspiratie bij hen op te halen om zo optimaal de kennis van de werkvloer te benutten.
- Regie op het (werkende) leven is belangrijker dan autonomie. Van te voren is verwacht dat medewerkers met een hoge mate van autonomie beter om kunnen gaan met innerlijke spanningen die ontstaan bij een verandering (Van Daalen, 2009). Dit kan na empirisch

onderzoek worden bevestigd. Daar kan aan worden toegevoegd dat de regie die mensen hebben over hun (werkende) leven meer bepalend is voor de betekenisgeving bijorganisatieontwikkelingen dan autonomie. Werknemers die aangeven dat ze niet afhankelijk zijn van hun werk, gaan veel makkelijker om met ontwikkelingen. Zo zien medewerkers, waarvan hun partner een goed inkomen heeft, ontwikkelingen minder vaak als een bedreiging of maken ze zich zorgen. Dit geldt ook voor medewerkers die goed in de markt liggen en overtuigd zijn dat zij zo ergens anders een baan kunnen krijgen. Juist de medewerkers die afhankelijk zijn van hun baan en beperkt geloven in hun kansen op de arbeidsmarkt zien verandering als een bedreiging en maken zich zorgen. Deze medewerkers hebben weinig regie over hun (werkende) leven en dat zorgt voor onzekerheid. Een factor als leeftijd of opleidingsniveau kan deze onzekerheid verklaren of versterken.

- De huidige organisatieontwikkeling van de gemeente Dordrecht gaat voor een groot deel volgens de principes van het trekkersmodel (Kuipers et al., 2013). Het enige onderdeel van een geplande verandering is dat de gemeente binnen een bepaalde tijdsperiode een nieuwe situatie wil creëren, namelijk een nieuwe ambitie en structuur. Maar hoe zij tot die gewenste situatie willen komen is geen geplande reis, maar een trekkerstocht. De medewerkers zijn intensief in het proces betrokken en hebben hun input kunnen leveren tijdens workshops en ontwerpatelier. Niet enkel het einddoel, maar ook het collectieve leerproces stond centraal. Voor de gemeente Dordrecht is deze grootschalige aanpak redelijk nieuw en tijdens de interviews en focusgroepen kwam naar voren dat een deel van de medewerkers niet gelooft dat hun inbreng tijdens verandertrajecten serieus wordt genomen. In het verleden hebben ze meerdere malen meegemaakt dat in werkgroepen niks met hun ideeën is gebeurd. Wel hebben de medewerkers zeer veel behoefte aan goede informatie en inspraak. Door dit onderzoek is duidelijk naar voren gekomen dat de gemeente Dordrecht bij de huidige organisatieontwikkeling de medewerkers goed probeert te betrekken. De implementatiefase gaat hierin wel cruciaal worden. Als medewerkers het gevoel krijgen dat hun inbreng totaal niet terug komt in het eind beeld is de voorbereidende fase voor een groot deel voor niets geweest en vind de gewenste gedragsverandering niet plaats (Wierdsma en Swieringa, 2002).

7.3.2 Mogelijkheden vervolgonderzoek

Van der Meer en van Dijk (2002) en Schniedewind (2010) beschrijven dat medewerkers die lang in dienst zijn binnen dezelfde organisatie meer verankerde denkbeelden en patronen kunnen hebben, een beperkte diversiteit vertonen en op routine werken. Dit wordt in de empirie bevestigd, aangezien het aantal jaren in dienst een doorslaggevende factor is. Hierbij moet rekening worden

gehouden met het feit dat naast 'jaren in dienst' bij dezelfde organisatie in de empirie ook naar voren is gekomen dat interne mobiliteit van invloed is op de beelden van medewerkers. Er is een degelijk verschil in beelden tussen medewerkers onderling die lang in dienst zijn, als er wordt gekeken naar de interne mobiliteit. Door intern veel te wisselen van functie, nemen de routine en beperkte diversiteit enorm af en laten medewerkers minder verankerde denkbeelden en patronen zien. Ondanks deze voorlopige conclusie is in dit onderzoek de interne mobiliteit niet als aparte factor onderzocht. Als een medewerker binnen een organisatie op verschillende afdelingen en in verschillende rollen heeft geopereerd, kan dit van invloed zijn op de betekenisgeving bij organisatieontwikkelingen. In vervolgonderzoek zou niet enkel 'jaren in dienst' bij één werkgever onderzocht kunnen worden, maar ook de mobiliteit binnen een organisatie.

Naast de zes factoren speelt ook de sector waarin medewerkers werkzaam zijn een rol in de beelden. Van de vier sectoren van de gemeente Dordrecht, zien de medewerkers van de sector SBH (Stadsbeheer) organisatieontwikkelingen het meest als een bedreiging en maken zij zich persoonlijke zorgen. Bij de sector SBC (Stadsbestuurscentrum) zien de medewerkers het meest de noodzaak en kans van een organisatieontwikkeling in. Een verklaring hiervoor kan zijn dat de meeste uitvoerende medewerkers zonder of een met een mbo-opleiding bij Stadsbeheer werken, net als dat de gemiddelde leeftijd en jaren in dienst in deze sector het hoogst is. Een andere verklaring kan in de cultuur liggen, waar SBH het meest een familiecultuur heeft ten opzichte van de andere sectoren. Naast de vier sectoren zijn er ook medewerkers van het SCD onderzocht, deze medewerkers lieten zeer diverse beelden zien waardoor hier geen conclusies aan kunnen worden verbonden. De sectoren en het SCD zijn niet voldoende onderzocht om hier harde conclusies aan te verbinden. Daarvoor is in dit onderzoek onvoldoende spreiding van respondenten geweest tussen de sectoren en te weinig respondenten werkend bij het SCD. Het verschil tussen sectoren kan interessant zijn voor vervolgonderzoek, al is de kans groot dat de sectoren bij de nieuwe structuur gaan verdwijnen bij de gemeente Dordrecht.

7.3.3 Reflectie onderzoek

In dit onderzoek is de term organisatieontwikkeling gebruikt in plaats van de vaak gehanteerde term verandering, omdat door de continue ontwikkeling van de omgeving de gemeente Dordrecht voortdurend moet groeien en aanpassen. Een verandering is daarentegen een tijdelijk proces is, waarbij iets anders wordt dan dat het nu is (Boonstra, 2005). In dit onderzoek is naar voren gekomen dat de respondenten het begrip organisatieontwikkelingen erg abstract vonden en zijn regelmatig de termen reorganisatie en verandering als verduidelijking gebruikt om meer beelden op te halen bij medewerkers.

De term betekenisgeving in plaats van veranderbereidheid komt in onderzoek ook veel minder nadrukkelijk naar voren. In dit onderzoek is niet naar voren gekomen of medewerkers positief of negatief tegenover ontwikkelingen staan, maar is gekeken naar welke beelden dat bij hen oproept. Deze beelden geven veel meer een verklaring en verdieping dan enkel aan te tonen welke medewerkers veranderbereidheid zijn en welke niet. Voor organisaties kan dit onderzoek nuttig zijn om op deze manier zo goed mogelijk rekening te houden met de verschillende doelgroepen tijdens veranderprocessen.

Er is in dit onderzoek gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden, waaronder participerende observatie in de vorm van workshops. Deze workshops hadden als doel om input te leveren voor een nieuwe ambitie en structuur voor de gemeente Dordrecht. De informatie uit deze workshops was nuttig, maar niet specifiek gericht op dit onderzoek. Hierdoor was veel informatie niet één op één over te nemen in dit onderzoek. Een andere restrictie was dat de onderzoeker bij alle workshops, naast observant, ook actief deelnemer is geweest. Dit had als voordeel dat de deelnemers de onderzoeker beschouwde als mededeelnemer en niet als onderzoeker, waardoor zij niet geremd waren in hun bewoordingen. Een nadeel was dat het moeilijk was om alle informatie tijdens de workshops goed te verwerken. Er werd veel gewerkt in groepjes en om de groepsdynamiek niet te verstoren heeft de onderzoeker telkens deelgenomen in één groep. Hierdoor moest er genoeg worden genomen met de informatie die vrij kwam tijdens de plenaire terugkoppeling. Het kiezen van de juiste rol bij de workshop is dan ook als complex ervaren.

Bijlage

Literatuur

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage. Why high-performance work systems pay off*. Ithaca and London: ILR Press an imprint of Cornell University Press.

Bennebroek Gravenhorst, K.M. (2002). *Sterke staaltjes van samenwerking. Survey feedback voor het aanpakken van belemmeringen bij organisatieveranderingen*. Deventer: Kluwer. Opgehaald van: <http://dare.uva.nl/record/1/312101>

Berenschot (2016). *Nieuwe uitdagingen gemeente vraagt om een andere ambtenaar*. Opgehaald van: <http://nieuws.berenschot.nl/blog-nieuwe-uitdagingen-gemeente-vraagt-om-een-andere-ambtenaar>

Berg, B.L. (2001). *Qualitative research methods for the social sciences*. California State University, Long Beach. Fourth Edition. A Pearson Education Company, Needham Heights,

Boeije, H., (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*, Amsterdam: Boom

Bontekoning, A. (2010) *Het generatieraadsel - Ontdek de kracht van generaties*. Mediawerf, Amsterdam

Boonstra, J. J. (2000). *Lopen over water*. Universiteit van Amsterdam. Opgehaald van: <http://www.jaapboonstra.nl/wp-content/uploads/2013/01/Lopen-overwater.pdf>

Boonstra, J.J. (2002) *Adviseren in organisaties: Balanceren tussen verbeteren, veranderen en vernieuwen. Congres Management Organisatieverandering*, Universiteit Nyenrode.

Boonstra, J.J. (2005) *Perspectieven op organisatie en communicatie*. In: Ruler, B, W. Elving, Bart van den Hooff & Edith. Opgehaald van: <http://www.jaapboonstra.nl/wp-content/uploads/2013/01/Perspectieven-op-organisatie.pdf>

Boonstra, J. (2005). *Weloverwogen kiezen van veranderstrategieën. Iedereen ziet veranderen vanuit een ander perspectief*. Opgehaald van: <http://www.jaapboonstra.nl/wp-content/uploads/2013/01/ledereen-ziet-veranderen-uit-een-ander-perspectief.pdf>

Boonstra, J. J., Steensma, H. O., & Demenint, M. I. (red.)(2005). *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties: Theorie en praktijk van complexe veranderingsprocessen*. Maarsen: Elsevier.

Boxall, P., & Purcell, J. (2008), *Strategy and human resource management* (2e druk), New York, NY: Palgrave MacMillan.

Creswell, J. W. (2003). *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, Londen & New Delhi: Sage Publications.

De Groot, S. (2010) *GOED door MOOI. Een esthetisch perspectief op organiseren*. Eburon Business: Delft

De Witte, M., Jonker, J., & Vink, M. J. (2012). *Veranderen: Meer dan inhoud alleen. Verandermanagement: Betekenisverlening in actie* (pp. 1-22).

De Witte, M., & Jonker, J. (2013). *De kunst van veranderen - Bewegen naar de kern*. Kluwer: Deventer.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11 (4), 227-268.

Gemeente Dordrecht (2016). *Organisatieontwikkelingstraject*.

- Gravenhorst, K. (2008). *De verandermanagementbox// Omgaan met weerstand*. MainPressBV
- Greenbaum, L. (1998). *The Handbook for Focus Group Research* (2nd edition). Connecticut: Sage Publications, Inc.
- Hendrickx, M. (2014). *Betekenisgeving in beeld*. Masterscriptie Bestuurskunde: Arbeid, Organisatie en Management. Erasmus Universiteit.
- Homan, T. (2006). *Organisatiedynamica, theorie en praktijk van organisatieverandering*. Den Haag: Academic Service 2006.
- Kanter, R. M., Stein, B. A., & Jick, T. D. (1992), *The challenge of organizational change*. – New York : The Free Press
- Kortsen, A. F. A. (2003). Organiseren volgens Karl Weick. De sociale psychologie van organiseren. Opgehaald van: <http://www.arnokorsten.nl/PDF/Organiseren%20en%20mgmt/Organiseren%20volgens%20Weick.pdf>
- Kotter, J. P. (1995), 'Leading change : Why transformation efforts fail'. – In: *Harvard Business Review*
- Kuipers, B. S., de Witte, M., & van der Voet, J. (2013). Verandermanagement in publieke organisaties. In B. Steijn, & S. Groeneveld (Eds.), *Strategisch HRM in de publieke sector* (2nd ed., pp. 153-178). Assen: Van Gorcum.
- Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*. New York: Russell Sage.
- Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48(1), 21-49
- Metselaar, E. E., & Cozijnsen, A. J. (1997). *Van weerstand naar veranderingsbereidheid*. Heemstede: Holland Business Publications.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2015). *Trends en ontwikkelingen voor de gemeenten van de toekomst. Gemeenten van de toekomst*.
- Pauchant, T.C. & Mitroff, I.I. (1992). *Transforming the crisis-prone organization*. San Francisco: Jossey Bass
- Peeters, M. (2012). *Interne communicatie in tijden van organisatieveranderingen. De rol van interne communicatie bij veranderingsbereidheid en de invloed van vertrouwen in het management*. Masterscriptie Maatschappij-en Gedragwetenschappen: Communicatie. Universiteit van Amsterdam'.
- Pettigrew, A. M. (1997). *Slagen en falen bij transformatie van ondernemingen*. Nijenrode Management Review.
- Platform31 (2015). *Steden hebben behoefte aan ambtenaren die meer buiten zijn*. Opgehaald van: <http://www.platform31.nl/nieuws/steden-hebben-behoefte-aan-ambtenaren-die-meer-buiten-zijn>
- Pröpper, I. (2009). *De aanpak van interactief beleid: elke situatie is anders*. Couthino: Bussum.
- Quinn, R. (2004). *Building the bridge as you walk on it*, Jossey-bass, San Francisco.
- Reulink, N., & Lindeman, L. (2005). *Kwalitatief onderzoek*. Opgehaald van: [http://www.cs.ru.nl/~tomh/onderwijs/om2%20\(2005\)/om2_files/syllabus/kwalitatief.pdf](http://www.cs.ru.nl/~tomh/onderwijs/om2%20(2005)/om2_files/syllabus/kwalitatief.pdf)
- Rijksoverheid (2015). *'Ambtenaren worden veranderd'*. Opgehaald van: <https://magazines.rijksoverheid.nl/bzk/blikopbzk/2016/04/ambtenaren-woorden-veranderd>

Rosenthal, U., Ringeling, A.B., Bovens, M.A.P. & Twist, M.J.W. (1996). Openbaar bestuur: beleid, organisatie en politiek (5P de P druk). Alphen aan den Rijn: Samsom H.D. Tjeenk Willink.

Servicecentrumrechtstreden (2016). Dé resultaatgerichte dienstverlener voor de regio!. Opgehaald van: <https://www.servicecentrumrechtsteden.nl/>

Schepers, A. (2014). Generatieverschillen bij betekenisgeving. Masterscriptie Managementwetenschappen: Implementation and Change Management. Open Universiteit Nederland.

Schriedewind, V. F. (2010). Persoonsgebonden kenmerken en veranderingsbereidheid. Masterscriptie Sociologie: Arbeid, Organisatie & Management. Erasmus Universiteit.

Slaa, R., & Hokke, A. H. (2014). *Rapport prospectieve trendanalyse VNG 2010 – 2020*. Stroom in.

Storey, J. (2005). "Human Resource Policies for Knowledge Work". In: Ray, T., P. Quintas en S. Little (2005). *Managing Knowledge : An Essential Reader*. London: Sage.

Tennekes, J. (2003). *Organisatie: systeem en leefwereld. Organisatiecultuur: een antropologische visie*. Leuven/Apeldoorn: Garant.

Tijssen, J. G. L. (1997). Zicht op ouderenbeleid: van afvloeiing naar inzetbaarheid. HRM in de praktijk. Issue paper: nr.11. Deventer: Kluwer bedrijfswetenschappen.

Van Aggelen, S. M. (2012). *Betekenisgeving*. Masterscriptie Bestuurs- en Organisatiewetenschap: Organisaties, Verandering & Management. Universiteit Utrecht

Van Damme, E (2006). *Privatisering, deregulering en marktwerking*. Tilburg Universiteit.

Van der Meer, F.B., & van Dijk, T. (2002). *De wereld achter het loket. Over reorganisatie van lokale publieke dienstverlening*.

Verschuren P., & Doorewaard, H. (2010). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: LEMMA.

Wagner, A. R. (2010). *The New Community Professional*. Minneapolis, Minnesota: Pillsbury United Communities.

Wal, van der, Z. (2005). Kernwaarden in Openbaar Bestuur en Bedrijfsleven. Opgehaald van: <http://zegervanderwal.com/wp-content/uploads/2011/03/Kernwaarden-in-Openbaar-Bestuur-en-Bedrijfsleven-Beleidswetenschap.pdf>

Weick, K.E. (1979). *The social psychology of organizing*, Addison-Wesley, Reading, 1979 (tweede druk).

Weick, K.E. (1995) *Sensemaking in organizations*, Sage, Thousand Oaks.

Weick, K.E. (2001). *Making sense of the organization*, Blackwell Publishers, Oxford.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.

Wester, F., Renckstorf, K., & Scheepers, P. (2006). *Onderzoekstype in de Communicatiewetenschap*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

WRR (2012). *Betrokkenheid burgers bij samenleving vergt andere rol ambtenaren en politici*. Opgehaald van: <http://www.wrr.nl/actueel/pers/persbericht/article/wrr-rapport-88-vertrouwen-in-burgers/>

Interviewvragen

Inleiding

Persoonlijke introductie

Doel van het interview en onderzoek

Opbouw van het interview

Procedure (privacy, anonimiteit, opnemen)

Algemene vragen

Wat is je leeftijd?

Welke functie vervul je momenteel?

Hoe ben je terecht gekomen in deze functie?

Hoe lang ben je al werkzaam bij de gemeente Dordrecht of het SCD?

Wat zijn jouw werkzaamheden?

Hoe lang ben je al werkzaam bij de gemeente Dordrecht of het SCD?

Welke opleidingen heb je gevolgd?

Wat zijn jouw vorige functies?

Eerdere ervaringen

- Wat zijn jouw eerdere ervaringen met organisatieontwikkelingen, veranderingen/ontwikkelingen? Zoals reorganisaties, OGW, nieuwe werkwijze.
- Wat waren volgens jou de motieven om te veranderen?
- Tegen welke knelpunten/verbeterpunten ben je aangelopen?
- In hoeverre zijn die veranderingen/ontwikkelingen geslaagd?
- Hadden die veranderingen/ontwikkelingen invloed op jouw werkzaamheden?
- Wat hebben organisatieveranderingen/ontwikkelingen voor je zelf betekent? (verwachtingen, gevolgen voor werk, invloed op baangarantie, kwaliteit van je werk?)
- Heb je je wel eens zorgen gemaakt over veranderingen/ontwikkelingen? Neem je die zorgen mee naar huis?

Huidig en toekomstig beeld

- Hoe sta je in het algemeen tegenover veranderingen/ontwikkelingen?
- Hoe kijk je tegen de organisatieontwikkelingen aan? (Hoe wordt de verandering ervaren?)
- Zie je veranderingen/ontwikkelingen als een uitdaging/kans?
- Hecht je veel waarden aan continuïteit?
- Hoe kijk je in de toekomst aan tegen veranderingen/ontwikkelingen?

Autonomie:

- Hoeveel vrijheid heb je in je dagelijkse werkzaamheden? (Op basis van tijdsindeling en je werkzaamheden)
- Mag je veel eigen keuzes maken?
- Hebben veranderingen/ontwikkelingen vaak rechtstreeks invloed op jouw werkzaamheden gehad?
- Zou je meer vrijheid willen?

Betrokkenheid:

- Wat zijn jouw drijfveren op het werk, waarom kom je naar je werk?
- Op welke manier voel je je betrokken bij de organisatie en de veranderingen/ontwikkelingen?
- Hoe ben je betrokken bij die veranderingen?
- Vind je dat je je voldoende mag participeren en meedenken bij organisatieveranderingen/ontwikkelingen?
- In welke mate ben je betrokken bij organisatieverandering/ontwikkeling? (welke rol? leeft de verandering bij u, voorloper, tegenstander, middenmoot?)
- Hoe zou u aan organisatieveranderingen/ontwikkelingen kunnen bijdragen? (hoe?, waar zit de energie?)
- Bent u bereid om tijd vrij te maken voor de invoering van organisatieveranderingen/ontwikkelingen?

Proces:

- Hoe denk je dat je collega's tegen de veranderingen/ontwikkelingen aankijken? (waar blijkt dit uit?)
- Is er binnen de organisatie sprake van een urgentiebesef rondom de verandering/ontwikkeling?
- Wat vind je van het proces en de wijze waarop de communicatie over de verandering/ontwikkeling wordt ingezet? (achterhalen van de beleving bij de veranderstrategie)

- Hoe (op welke manier) worden veranderingen/ontwikkelingen gecommuniceerd?
- In hoeverre ben je tijdens de veranderingen/ontwikkelingen op de hoogte gehouden van het proces? Wat vond je daarvan?

Afsluiting

Het interview is afgesloten. Zijn er nog onderwerpen die je met me wilt delen, of die ik vergeten ben? Bedankt voor je medewerking.

Stellingen focusgroep

Ik doe een onderzoek naar beleving van veranderingen en ontwikkelingen. Ik presenteer een aantal stellingen, het is de bedoeling dat jullie hierop reageren en met elkaar in discussie gaan. Reageer wat je van de stelling vindt, ben je het ermee eens, oneens of gedeeltelijk eens en waarom.

OR

- Ik maak me, of ik heb me wel eens zorgen gemaakt over veranderingen
- De meeste veranderingen komen voort uit een bezuiniging
- De mens staat bij veranderingen onvoldoende centraal

- Veranderingen zijn noodzakelijk
 - Is elke verandering ook goed?

- Ik krijg energie van veranderen en zie het als een kans
- Ik ben wel een beetje klaar met al die veranderingen (veranderbaarheid)

- Mijn leeftijd heeft invloed op de wijze waarop ik naar veranderingen kijk

- Op dit moment worden bij veranderingen medewerkers voldoende betrokken
- Iedereen moet bij een verandering betrokken worden
- De gemeente handelt te traag en mist lef en daadkracht

- Hoe meer vrijheid je hebt, hoe leuker/fijner/makkelijker veranderingen zijn
- Hoe eerder je betrokken bent, hoe leuker/fijner/makkelijker veranderingen zijn
- Collega's van mij die langer in dienst zijn vinden veranderen lastiger.

ADVIES

- Ik krijg energie van veranderen en zie het als een kans
- Ik ben wel een beetje klaar met al die veranderingen (veranderbaarheid)
- Veranderingen zijn noodzakelijk/natuurlijk proces
- Ik maak me, of ik heb me wel eens zorgen gemaakt over veranderingen
- We betrekken/informereren mensen wel, maar laten we eerlijk zijn, echt invloed hebben ze niet
- De meeste veranderingen komen voort uit een bezuiniging

Vraag: Wij stimuleren dat medewerkers zich ontwikkelen, dat zij meedenken met de organisatie en dat zij fouten mogen maken. Worden deze krachten en kennis wel voldoende benut als wij voor veel trajecten (dure) externe krachten inhuren die onvoldoende weten hoe het er op de werkvloer aan toe gaat?

- Mijn leeftijd heeft invloed op de wijze waarop ik naar veranderingen kijk
- Collega's van mij die langer in dienst zijn vinden veranderen lastiger
- Hoe meer vrijheid je hebt, hoe leuker/fijner/makkelijker veranderingen zijn
- Hoe eerder je betrokken wordt, hoe leuker/fijner/makkelijker veranderingen zijn

Respondenten interviews

Respondenten	Functie
Annie de Lijzer	Mobiliteitsadviseur
Marius Bakx	Senior adviseur SBC
Barbara Barten	Secretaresse SBC
George Rensen	Junior adviseur SBC
Hans Besseling	Adviseur Financiële Administratie & Infvoorziening + OR lid
Hugerien van Steenis	Manager mobiliteit en ontwikkeling (P&O)
Eva Baars	Coördinator communicatie en projecten
Hilde Veldhuis	Coördinator HRM, leiderschap en organisatieontwikkeling
Dea van Soest	Projectmanager / medewerker trainingen
Liliane Ruyters	Teamleider communicatie
Naoual Loiazizi	Beleidsmedewerker duurzaamheid
Frank Moesman	Projectmanager
Xandra Doornbos	Managementassistente
Jenny Volker	Communicatiemedewerker
Andre Ouwehand	Gebiedsbeheerder
Nico Duyndam	Servicemedewerker
Monique van Es	Managementassistente
Ellen van der Hout	Manager
Betty Wolfs	Adviseur
Michael Schouten	Beleidsmedewerker
Mehmet Hayir	Medewerker TPO (Tijdelijke Parkeer Organisatie)

Respondenten Focusgroep:

OR:

Barbara Barten	Secretaresse
Hans Besseling	Adviseur Financiële Administratie & Infvoorziening
Monique Groenevelt	Med. Fin. Bedrijfsvoering
Petra van der Klooster	Redacteur
Michael Schouten	Beleidsmedewerker
Jan Willem Schuurman	Adviseur
Arie van der Ven	Facilitair medewerker accommodaties
Frank Moesman	Projectmanager
Ali Ilias	Medewerker Beveiliging en Bewaking

ADVIES:

Marius Bakx	Adviseur
Johan Bosma,	Stagiair
Barbara Barten	Secretaresse
Hans van Broekhoven	Adviseur
Annie de Lijzer	Adviseur mobiliteit
Florus van der Linden	Coördinator organisatieontwikkeling en leiderschap
Jan Willem Schuurman	Adviseur
Jan Smits	Adviseur
Nadia Hamham	Trainee
George Rensen	Adviseur

Respondenten Workshops:

Loesje Workshop 23 maart

- Frank Moesman
- Gwenny IJzendoorn
- Barbara Barten
- Xandra Doornbos
- Judith Otte
- Elvira van den Broek
- Nadia Hamham
- Mick van Klaveren
- Kees Dijkman
- Gea Davids

Generatiestorm workshop 29 maart

Protestgeneratie

- Ineke van Middelkoop (61 jaar)
 - Joop Veth (61 jaar)
 - Annie de Lijzer (61 jaar)
 - Laura Moret (64 jaar)
- (SBC, OOV)
- H. Elderhorst (61 jaar)
 - Kees Dijkman (63 jaar)
 - Jori de Saint Aulaire (62 jaar)

Generatie X

- Wilma van der Plicht (57 jaar)
- Edwin van Dieën (49 jaar)
- Betty Wolt (59 jaar)
- Monique Bos (56 jaar)
- Maaïke van de Wiel (54 jaar)
- Ira van Montfoort (49 jaar)
- Sonja Vermeer (58 jaar)
- Marianne van Rijsbergen (49 jaar)
- Thijs Swaders (52 jaar)

Pragmatische generatie

- George Rensen (30 jaar)
- Andre Besseling (36 jaar)

Generatie Y

- Marlon Frijters (26 jaar)
- Mick van Klaveren (22 jaar)
- Cornelia Jonker (25 jaar)
- Mike Deckert (23 jaar)
- Sten Hagen (22 jaar)
- Johan Bosma (22 jaar)

Loesje workshop 30 maart

- Petra Godefrooij-Meijers
- Jessica van der Plas
- Marianne van Rijsbergen
- Mick van Klaveren
- Petra van der Klooster

Workshop Holacracy 12 april

- Guido Jochems
- Edwin van Dieën
- Nadia Hamham
- Sebastiaan Buitendijk
- Mick van Klaveren
- Robin van der Zee
- Mirjam Kiewiet

Workshop Schoonheid in organisatie 20 april

- Mick van Klaveren
- Liliane Ruyters
- Rick Naaktgeboren
- Henk van Gulp
- Ellen van den Hout
- Jan Willem Schuurman
- Thea van Biemen
- Naoual Loiazizi
- Vincent van Tuijl
- Mark Nijssen

Workshop de ideale structuur 21 april

- Joyce Verschoor
- Nicole van Straaten Schriek
- Nadia Hamham
- Mick van Klaveren
- Els van Leeuwen
- Hermien Janssens
- Dea van Soest
- Johan Bosma
- Marco de Lange
- Gea Davids
- Peter Rovers
- Melanie Dolderman

Stappenplan coderen

Eerst zijn per interview en focusgroep de citaten van de respondenten verwerkt in het onderstaande schema.

Beelden	Indicator	Citaten
1. Bedreiging	Baanzekerheid	
	Positie binnen organisatie	
	Team/afdeling/organisatie opgebouwd	
2. Zorgen	Persoonlijke zorgen	
	Maatschappelijke/organisatorische zorgen	
	Verandermoeheid	
	Bezuiniging	
	Kloof directie en medewerkers	
	Mens niet centraal	
	Medewerkers worden geïnformeerd maar hebben geen invloed	
3. Onwetend	Geen zicht op ontwikkelingen	
	Geen zicht op eigen positie	
4. Afweging	Balans opmaken / Voors en tegens afwegen	
5. Noodzaak	Omgeving veranderd	
	Continu proces / natuurlijke cyclus	
6. Verstandig	Ontwikkelingen zijn wenselijk / Stilstand is achteruitgang	
	Missen lef/durf (veranderingen mogen/moeten sneller)	
	Zorgvuldig proces	
7. Kans	Uitdaging/energie	
	Afwisseling nodig hebben	
	Mogelijkheden zien	

Daarna is in het volgende schema alle beelden verwerkt die de respondent heeft gegeven, hier is rekening gehouden met alle zes de factoren.

Positie	Leeftijd	Opleiding sniveau	Jaren in dienst	Hoeveelheid autonomie	Hoeveelheid betrokkenheid	Beelden bij OO
Uitvoerend medewerker						
Uitvoerend medewerker						
Uitvoerend medewerker						
Uitvoerend medewerker						
Uitvoerend medewerker						
Uitvoerend medewerker						

Adviseur
Adviseur
Adviseur
Adviseur
Adviseur
Adviseur
Adviseur
Projectmanager
Projectmanager
Teamleider
Teamleider
Teamleider
Manager
Manager
Manager

Daarna is per factor weergegeven welke waarden terugkwamen bij welke beelden. Hieronder staat een voorbeeld van positie

Positie

Hieronder staan het aantal respondenten per functiegroep. Dit is nuttige informatie, want sommige groepen hebben meer respondenten dan andere, waardoor er bij hen meer beelden naar voren komen. Hier dient rekening gehouden mee te worden met het analyseren van de beelden.

Positie	Aantal respondenten
Uitvoerende medewerkers	6
Adviseurs	7
Projectmanagers/Teamleiders (PM/TL)	5
Managers	3

In deze onderstaande tabel worden de beelden gekoppeld aan de functiegroepen.

Beelden	Indicator	Frequentie	Doelgroep
1. Bedreiging	Baanzekerheid	2	Uitvoerende medewerkers
		1	Adviseur
		1	Teamleider
	Positie binnen organisatie	2	Uitvoerende medewerkers
		1	PM/TL
		1	Uitvoerende medewerkers
	Team/afdeling/organisatie opgebouwd	1	Adviseurs
		1	PM/TL

2. Zorgen	Persoonlijke zorgen	3	Uitvoerende medewerkers
		1	Adviseurs
		3	PM/TL
	Maatschappelijke /organisatorische zorgen	2	Adviseurs
		1	PM/TL
	Verandermoeheid	2	Uitvoerende medewerkers
		1	Adviseurs
	Bezuiniging	2	Uitvoerende medewerkers
		1	PM/TL
	Kloof directie en medewerkers	3	Uitvoerende medewerkers
		1	Adviseurs
		2	PM/TL
		1	Managers
	Mens niet centraal	1	Uitvoerende medewerkers
		1	PM/TL
Medewerkers worden geïnformeerd maar hebben geen invloed	3	Uitvoerende medewerkers	
	1	Adviseurs	
	1	Adviseurs	
Leeftijd			
	1	Manager	
3. Onwetend	Geen zicht op ontwikkelingen	2	Uitvoerende medewerkers
		1	PM/TL
	Geen zicht op eigen positie	3	Uitvoerende medewerkers
4. Afweging	Balans opmaken / Voors en tegens afwegen	2	Uitvoerende medewerkers
		3	Adviseurs
		2	PM/TL
		1	Managers
5. Noodzaak	Omgeving veranderd	1	Uitvoerende medewerkers
		3	Adviseurs
	Continu proces / natuurlijke cyclus	1	PM/TL
		3	Adviseurs
		1	Manager

6. Verstandig	Ontwikkelingen zijn wenselijk / Stilstand is achteruitgang	2	Adviseurs
		1	Managers
	Missen lef/durf (veranderingen mogen/moeten sneller)	1	Adviseurs
		2	Managers
	Zorgvuldig proces	1	PM/TL
7. Kans	Uitdaging/energie	1	Uitvoerende medewerkers
		1	Adviseurs
		2	PM/TL
		3	Managers
	Afwisseling nodig hebben	1	Uitvoerende medewerkers
		1	Managers
	Mogelijkheden zien	1	Uitvoerende medewerkers

Aan de hand van deze verwerking is gekomen dat een totaal overzicht te zien bij 6.1 koppeling beelden en waarden. Uiteindelijk in de conclusie 7.2 beantwoording van de hoofdvraag is in een tabel weergegeven op welke beelden de verschillende factoren invloed hebben en op welke manier.