

# De stem van de medewerker

Wat beïnvloedt de participatie van medewerkers en hoe zij dit ervaren in een emergente organisatieverandering?

Casper Smit - 669284  
Erasmus Universiteit Rotterdam  
Master Management van HR en Verandering  
2023-2024

## Titelpagina

|                            |                                                                                                                                           |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Titel</b>               | De stem van de medewerker. Wat beïnvloedt de participatie van medewerkers en hoe zij dit ervaren in een emergente organisatieverandering? |
| <b>Auteur</b>              | Casper Smit                                                                                                                               |
| <b>Studentnummer</b>       | 669284                                                                                                                                    |
| <b>Universiteit</b>        | Erasmus Universiteit Rotterdam                                                                                                            |
| <b>Faculteit</b>           | Erasmus School of Social and Behavioural Sciences                                                                                         |
| <b>Master</b>              | Master Management van HR en Verandering                                                                                                   |
| <b>Academisch jaar</b>     | 2023/2024                                                                                                                                 |
| <b>Afronding onderzoek</b> | Juli 2024                                                                                                                                 |
| <b>Begeleider EUR</b>      | Prof. Dr. Laura den Dulk                                                                                                                  |
| <b>Tweede beoordelaar</b>  | Prof. Dr. Bram Steijn                                                                                                                     |
| <b>Stageorganisatie</b>    | O&P Rijk - Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties                                                                       |
| <b>Stagebegeleider</b>     | Milou Schelling-Bakker MSc                                                                                                                |
| <b>Aantal woorden</b>      | 11.807 woorden (11.683 woorden in tekst en 204 woorden in figuur 1, 5, 9 en 10)                                                           |

## Samenvatting

Dit onderzoek richt zich op factoren die de participatie van medewerkers en hoe zij dit ervaren in een emergente organisatieverandering beïnvloeden. Bij een dergelijke verandering staat de continue aanpassing aan de interne en externe omgeving centraal. De participatie van medewerkers en hoe zij dit ervaren is hierbij een cruciale succesfactor. Om factoren in kaart te brengen die dit beïnvloeden is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd bij Organisatie en Personeel rijk, oftewel O&P Rijk. Bij het onderzoek zijn twintig medewerkers betrokken, afkomstig uit alle negen afdelingen van de organisatie, via interviews en een focusgroep. Het onderzoek beantwoordt de volgende hoofdvraag:

*Welke factoren beïnvloeden de participatie en de ervaring daarvan van medewerkers binnen de emergente organisatieverandering van O&P Rijk?*

Op basis van wetenschappelijke literatuur over organisatieveranderingen en participatie van medewerkers kwam naar voren dat verschillende soorten participatie bestaan. Dit zijn directe participatie door de deelname aan participatietrajecten, indirecte participatie via vertegenwoordigers in de ondernemingsraad en spontane participatie door spontaan en vrijblijvend input te geven.

## Resultaten empirisch onderzoek

Het onderzoek wijst uit dat de organisatieverandering van O&P Rijk emergent is vanwege continue aanpassingen in het veranderproces, het ontbreken van een duidelijk eindpunt en de betrokkenheid van medewerkers via participatietrajecten. O&P Rijk heeft meerdere participatietrajecten opgezet.

Twintig medewerkers namen deel aan het onderzoek, waarvan de helft deelnam aan tenminste één participatietraject. De leidinggevenden speelden hierin een cruciale rol. Het hybride werken bleek een belemmering voor de deelname. Sociale interactie met collega's, persoonlijke interesse, ervaren reactie van de organisatie en ervaren invloed van het traject beïnvloedden zowel de motivatie om deel te nemen als de ervaring van deelnemers. Vijftien respondenten hebben spontaan geparticipeerd vanwege de stimulatie vanuit hun leidinggevende om input te geven. Degenen die niet spontaan hebben geparticipeerd, dachten op voorhand geen invloed te hebben of hadden geen leidinggevende om input aan te geven. De waardering en terugkoppeling vanuit de organisatie hadden een positief effect op hoe de spontane participatie werd ervaren, terwijl gebrekkige terugkoppeling negatief werd ervaren. Indirecte participatie via de ondernemingsraad hebben respondenten niet ervaren. Het onderzoek toont een positieve feedbackloop aan: de ervaren participatie leidt tot een ervaren sociaal aspect, ervaren reactie van de organisatie op input en ervaren invloed. Deze factoren hebben invloed op de toekomstige ervaren participatie van medewerkers.

## Aanbevelingen

Het onderzoek resulteert in twee aanbevelingen. De eerste aanbeveling richt zich op de motivatie van medewerkers om direct en spontaan te participeren. Leidinggevenden spelen hierin een cruciale rol. De directie wordt aanbevolen om bij één van de periodieke leiderschapsbijeenkomsten deze rol en het belang van participatie voor de organisatie en medewerkers te benadrukken aan de leidinggevenden. Hierbij moet ook worden ingegaan op praktische acties om medewerkers te motiveren. De tweede aanbeveling richt zich op het verbeteren van hoe medewerkers hun directe participatie ervaren. De terugkoppeling en invloed zijn hierbij belangrijk. Daarom wordt de directie aanbevolen om medewerkers die participatietrajecten begeleiden de opdracht te geven om deelnemers duidelijke en systematische terugkoppeling te geven op hun input. Ook moet bij toekomstige participatietrajecten de invloed van het traject op voorhand gecommuniceerd worden in de uitnodiging. Dit creëert duidelijke verwachtingen en verbetert hoe deelnemers hun directe participatie ervaren.

Door deze aanbevelingen verbetert de participatie van medewerkers en hoe zij dit ervaren, wat belangrijk is voor het succes van een emergente organisatieverandering.



## Voorwoord

Toen ik ging zoeken naar een afstudeerstage wou ik graag bij de Rijksoverheid afstuderen, omdat mij dit een hele leuke en leerzame omgeving leek die voor mij nog onbekend was. Dat is ook zeker niet tegengevallen, daarom ben ik Anita Vink, Ted Quispel en Milou Schelling-Bakker erg dankbaar voor de mogelijkheid om bij O&P Rijk af te studeren. Ik kijk terug op een leerzame periode in een leuke organisatie.

Verder wil ik graag mijn collega's bij het iLab van O&P Rijk bedanken, dankzij jullie heb ik een hele leuke tijd gehad! Ik heb veel vrijheid gekregen om tijd te besteden aan het onderzoek en ook aan te sluiten bij projecten waar ik ook veel van geleerd heb. Dus bij deze; Amir, Benno, Cheverny, Rosa, Tim en Wesley bedankt! In het bijzonder wil ik Florian, Tosca en Milou (nogmaals) bedanken voor de tijd en moeite die zij hebben gestoken in mijn onderzoek, feedback geven op stukken en de hulp om out of the box te denken. Zonder jullie hulp zou mijn scriptie er niet in deze vorm zijn.

Ook wil ik alle respondenten die hebben deelgenomen aan het onderzoek bedanken voor hun tijd en het delen van hun ervaring. Daarnaast wil ik graag de collega's van O&P Rijk bedanken voor het warme welkom in de organisatie en hulp bij het benaderen van respondenten.

Tenslotte wil ik Laura den Dulk bedanken voor de begeleiding in het scriptieproces. Haar feedback op stukken was heel nuttig en heeft erg geholpen om het onderzoek in goede banen te leiden. Daarnaast waren de scriptiebijeenkomsten ook goede momenten om het onderzoek bij te sturen, wat zeker nodig was! Daarbij wil ik ook Anika en Krissy bedanken voor de feedback op mijn stukken en natuurlijk altijd klaar staan voor vragen over de scriptie.

# Inhoud

|                                                                            |           |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Inleiding .....</b>                                                  | <b>1</b>  |
| 1.1 Aanleiding.....                                                        | 1         |
| <i>Casus Organisatie &amp; Personeel Rijk .....</i>                        | <i>1</i>  |
| 1.2 Probleemstelling.....                                                  | 2         |
| <i>Onderzoeksmethode .....</i>                                             | <i>2</i>  |
| 1.3 Relevantie .....                                                       | 2         |
| <i>Maatschappelijke relevantie .....</i>                                   | <i>2</i>  |
| <i>Wetenschappelijke relevantie.....</i>                                   | <i>3</i>  |
| <i>Bestuurskundige relevantie .....</i>                                    | <i>3</i>  |
| 1.4 Leeswijzer .....                                                       | 3         |
| <b>2. Theoretisch kader .....</b>                                          | <b>4</b>  |
| 2.1 Organisatieverandering in de publieke sector.....                      | 4         |
| <i>Geplande organisatieverandering .....</i>                               | <i>4</i>  |
| <i>Emergente organisatieverandering.....</i>                               | <i>5</i>  |
| 2.2 Ervaren participatie in een emergente organisatieverandering.....      | 5         |
| 2.3 Factoren die de ervaren participatie van medewerkers beïnvloeden ..... | 6         |
| <i>Participatiestructuur.....</i>                                          | <i>6</i>  |
| <i>Rol van leidinggevendenden.....</i>                                     | <i>6</i>  |
| <i>Invloed van de participatie .....</i>                                   | <i>7</i>  |
| <i>Reactie van de organisatie op input van de participatie .....</i>       | <i>7</i>  |
| 2.3 Conceptueel model .....                                                | 7         |
| <b>3. Methodologie.....</b>                                                | <b>8</b>  |
| 3.1 Onderzoeksstrategie.....                                               | 8         |
| 3.2 Onderzoeksmethoden .....                                               | 8         |
| 3.3. Steekproefkader .....                                                 | 9         |
| <i>Case .....</i>                                                          | <i>9</i>  |
| <i>Respondenten .....</i>                                                  | <i>9</i>  |
| 3.4 Operationalisatie .....                                                | 10        |
| 3.5 Onderzoekstechniek .....                                               | 11        |
| <b>4. Resultaten en analyse .....</b>                                      | <b>12</b> |
| 4.1 Veranderproces .....                                                   | 12        |
| <i>Rol van medewerkers in de verandering .....</i>                         | <i>13</i> |
| 4.2 Ervaren participatie .....                                             | 13        |
| <i>Directe participatie .....</i>                                          | <i>13</i> |

|                                                                                           |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <i>Spontane participatie</i> .....                                                        | 14        |
| <i>Indirecte participatie</i> .....                                                       | 15        |
| 4.3 Factoren om te participeren.....                                                      | 15        |
| <i>Directe participatie</i> .....                                                         | 15        |
| <i>Spontane participatie</i> .....                                                        | 17        |
| 4.4 Factoren die beïnvloeden hoe respondenten hun participatie ervaren.....               | 17        |
| <i>Directe participatie</i> .....                                                         | 18        |
| <i>Spontane participatie</i> .....                                                        | 19        |
| <i>Invloed op toekomstige ervaren participatie</i> .....                                  | 20        |
| 4.5 Analyse .....                                                                         | 20        |
| <i>Factoren om te participeren</i> .....                                                  | 21        |
| <i>Factoren voor hoe participatie wordt ervaren</i> .....                                 | 21        |
| <i>Factoren voor toekomstige ervaren participatie</i> .....                               | 22        |
| 4.6 Empirische invulling van het conceptueel model.....                                   | 22        |
| <b>5. Conclusie.....</b>                                                                  | <b>23</b> |
| 5.1 Beantwoording hoofdvraag.....                                                         | 23        |
| <i>Factoren die de participatie hebben beïnvloed</i> .....                                | 23        |
| <i>Factoren die de ervaring om te participeren hebben beïnvloed</i> .....                 | 23        |
| <i>Factoren die de motivatie om in de toekomst te participeren hebben beïnvloed</i> ..... | 23        |
| 5.2 Discussie .....                                                                       | 23        |
| <i>Theoretische discussie</i> .....                                                       | 23        |
| <i>Methodologische discussie</i> .....                                                    | 25        |
| 5.3 Aanbevelingen .....                                                                   | 26        |
| <i>Rol leidinggevenden</i> .....                                                          | 26        |
| <i>Terugkoppeling en invloed bij directe participatie</i> .....                           | 26        |
| <b>Bibliografie.....</b>                                                                  | <b>28</b> |
| <b>Bijlagen.....</b>                                                                      | <b>33</b> |
| Bijlage 1: Topiclijst interviews.....                                                     | 33        |
| <i>Introductie</i> .....                                                                  | 33        |
| <i>Onderwerpen</i> .....                                                                  | 33        |
| <i>Afsluiting</i> .....                                                                   | 35        |
| Bijlage 2: Opzet focusgroep .....                                                         | 36        |
| <i>Vorbereidende opdracht focusgroep</i> .....                                            | 36        |
| <i>Introductie</i> .....                                                                  | 36        |
| <i>Onderwerpen</i> .....                                                                  | 36        |

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| <i>Afsluiting</i> .....          | 37 |
| Bijlage 3: Codeboom.....         | 38 |
| Bijlage 4: Analyse Roadmap ..... | 39 |

# 1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het onderzoek ingeleid. Daarbij wordt eerst de aanleiding van het onderzoek beschreven, vervolgens volgen de probleemstelling, relevantie van het onderzoek en de leeswijzer.

## 1.1 Aanleiding

Vandaag de dag worden organisaties geconfronteerd met voortdurende ontwikkelingen, zoals veranderende eisen van stakeholders, technologische ontwikkelingen en de toename van informatie (Aghina, et al., 2017). Deze ontwikkelingen volgen elkaar steeds sneller op en beïnvloeden organisaties. Walter (2020) benadrukt dat organisaties moeten inspelen op hun omgeving zodat zij effectief blijven. Hierdoor is ontwikkeling en verandering belangrijk voor organisaties (Odor, 2018). Echter, doordat de omgeving zo snel verandert, zijn ontwikkelingen en veranderingen continu nodig voor organisaties, waardoor de vraag naar adaptieve en flexibele organisaties rijst (Sanchez, 1997).

Deze vraag geldt ook voor publieke organisaties (Van der Voet, 2013). Om hierop in te spelen zijn organisatieveranderingen nodig. Vaak werden *geplande* organisatieveranderingen gebruikt, hierbij wordt het veranderproces vooraf Top-Down vormgegeven (Van der Voet, 2013). Een organisatie neemt afstand van de oude waarden en vervangt deze (Van der Voet, Groeneveld, & Kuipers, 2013). Medewerkers worden meestal laat in het proces en in een adviserende rol betrokken.

Echter maken verschillende factoren de publieke context complexer dan de private context, zoals ambigue doelstellingen, meer stakeholders of politieke druk (Van der Voet, Kuipers, & Groeneveld, 2016). Bovendien volgen veranderingen elkaar steeds sneller op (Weick & Quinn, 1999). Daarnaast mislukt een groot deel van de geplande organisatieveranderingen (Burke, 2018). Dit roept de vraag op naar meer adaptief vermogen bij publieke organisaties om in te spelen op veranderingen.

Als antwoord hierop worden *emergente* organisatieveranderingen vaker toegepast, hierbij past een organisatie zich continu aan de veranderende omgeving aan (Van der Voet, Groeneveld, & Kuipers, 2013). De doelstellingen worden tijdens de verandering aangepast aan de actuele situatie en zijn niet op voorhand bepaald. Daarbij staat de participatie van medewerkers centraal, zij worden meestal vroegtijdig betrokken met een initiërende rol (Van der Voet, 2013). Dit is een belangrijke succesfactor voor de organisatieverandering (Valleala, Herranen, Collin, & Paloniemi, 2015). Om participatie effectief in te zetten, is het een belangrijke voorwaarde dat medewerkers hun participatie positief ervaren (Graham & Verma, 1991). Daarom richt dit onderzoek zich op de participatie van medewerkers en hoe zij dit ervaren. De ervaren participatie van medewerkers wordt in dit onderzoek gezien als “de betrokkenheid van medewerkers in de organisatieverandering door directe, indirecte en spontane participatie en hoe zij dit ervaren (Graham & Verma, 1991; Buck, Knudsen, & Lind, 2010; Valleala, Herranen, Collin, & Paloniemi, 2015).

## Casus Organisatie & Personeel Rijk

Op 1 januari 2023 zijn P-Direkt, UBR Personeel en UBR Binnenwerk gefuseerd tot Organisatie en Personeel Rijk, oftewel O&P Rijk (O&P Rijk, 2023). Hierbij is gekozen voor een emergentere benadering vanwege de wens om flexibel te blijven en de neiging van geplande organisatieveranderingen om te mislukken (O&P Rijk, 2023). O&P Rijk draagt, met 1.700 medewerkers, de verantwoordelijkheid voor HR-producten en -diensten voor de Rijksoverheid. Het doel van de organisatieverandering is om de onderlinge samenhang en afstemming tussen diensten en producten te vinden, verbeteren en borgen (O&P Rijk, 2023). Ook wil de organisatie de gebundelde expertise gebruiken om de producten en diensten continu te verbeteren. Bovendien streeft O&P Rijk ernaar om één aanspreekpunt te worden binnen de Rijksoverheid, waar alle kennis en expertise rondom HR-vraagstukken samenkomt.



## 1.2 Probleemstelling

Momenteel is het onbekend welke factoren invloed hebben op de keuze van medewerkers van O&P Rijk om te participeren. Bovendien zijn ook de factoren die beïnvloeden hoe deze participatie wordt ervaren, niet inzichtelijk. Dit zijn belangrijke inzichten, gezien de invloed van de ervaren participatie op het succes van een organisatieverandering (Graham & Verma, 1991; Van der Voet, Groeneveld, & Kuipers, 2013). Wanneer O&P Rijk deze factoren inzichtelijk heeft, kan de organisatie de participatie van medewerkers effectief inzetten, wat de organisatieverandering ten goede komt. Daarom is het onderzoeksdoel om factoren te verklaren die invloed hebben op de participatie van medewerkers en hoe zij dit ervaren in een emergente organisatieverandering. Deze worden in kaart gebracht met kwalitatieve interviews en een focusgroep met medewerkers van O&P Rijk zonder leidinggevende functie. De volgende hoofdvraag staat centraal:

*“Welke factoren beïnvloeden de participatie en de ervaring daarvan van medewerkers binnen de emergente organisatieverandering van O&P Rijk?”*

Om deze vraag te beantwoorden zijn de volgende deelvragen opgesteld. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen vragen die met literatuuronderzoek en empirisch onderzoek beantwoord worden.

### **Deelvragen literatuuronderzoek**

1. Wat zegt de wetenschappelijke literatuur over emergente organisatieveranderingen in de publieke sector?
2. Wat zegt de wetenschappelijke literatuur over factoren die de participatie van medewerkers en ervaring daarvan bij emergente organisatieveranderingen beïnvloeden?

### **Deelvragen empirisch onderzoek**

3. Hoe en met welk doel is de organisatieverandering van O&P Rijk vormgegeven?
4. Hoe participeren medewerkers in de organisatieverandering en hoe ervaren zij dit?
5. Welke factoren beïnvloeden de participatie van medewerkers en hoe zij dit ervaren?
6. Hoe beïnvloeden de geïdentificeerde factoren de participatie van medewerkers en hoe zij dit ervaren?
7. Welke aanbevelingen komen voort uit de geïdentificeerde factoren die de participatie van medewerkers en hoe zij dit ervaren beïnvloeden?

## Onderzoeksmethode

Het onderzoek wordt kwalitatief vormgegeven, dit maakt het mogelijk om de ervaren participatie van medewerkers bij een emergente organisatieveranderingen diepgaand te verklaren, dit ligt in lijn met het onderzoeksdoel (Van Thiel, 2020).

## 1.3 Relevantie

In dit onderdeel wordt de relevantie van het onderzoek toegelicht. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen de maatschappelijke, wetenschappelijke en bestuurskundige relevantie.

### **Maatschappelijke relevantie**

Dit onderzoek geeft inzicht in factoren die de ervaren participatie van medewerkers in een emergente organisatieverandering beïnvloeden. Deze veranderingen worden steeds vaker toegepast bij publieke organisaties om in te spelen op interne en externe veranderingen, daarbij is de participatie van medewerkers een belangrijke succesfactor (Lines, 2004; Holt, Armenakis, Feild, & Harris, 2007; Armenakis & Harris, 2009; Van der Voet, Groeneveld, & Kuipers, 2013; Georgalis, Samarasinghe, Kimberley, & Lu, 2015; Burke, 2018; Higgs, Kuipers, & Steijn, 2022). Door inzichtelijk te maken welke

factoren de ervaren participatie beïnvloeden, kunnen publieke organisaties emergente organisatieveranderingen succesvol toepassen. Hierdoor kunnen deze organisaties beter inspelen op interne en externe veranderingen. Dit maakt dat de publieke organisaties betere diensten kunnen leveren, wat bijdraagt aan de maatschappij.

#### Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek richt zich op participatie van medewerkers in een emergente organisatieverandering, waarmee het invulling geeft aan de aanbeveling van Valleala et al. (2015) en Park (2015) om participatie in verschillende veranderprocessen te onderzoeken. Ook biedt het onderzoek inzicht in factoren die verschillende soorten participatie beïnvloeden, naar de aanbeveling van Cabrera en Ortega (2003) die enkel factoren voor directe participatie hebben onderzocht. Ook Raub (2017) stelt dat verder onderzoek nodig is naar factoren voor verschillende soorten participatieprogramma's in organisaties. Verder geven Jurburg, Viles, Tonaco en Mateo (2016) aan dat in verschillende contexten buiten de private sector, onderzoek gedaan moet worden naar factoren die de ervaren participatie beïnvloeden.

#### Bestuurskundige relevantie

Het onderzoek wordt uitgevoerd bij O&P Rijk, oftewel een onderdeel van de Nederlandse publieke sector. Hierdoor heeft het onderzoek ook bestuurskundige relevantie, aangezien de resultaten mogelijk generaliseerbaar zijn voor andere publieke organisaties. Hierdoor kunnen, naast O&P Rijk, ook andere publieke organisaties profiteren van inzicht in factoren die de ervaren participatie van medewerkers beïnvloeden in een emergente organisatieverandering. Dit is een waardevol inzicht voor organisaties gezien de invloed van effectieve participatie op het succes van organisatieveranderingen. Dit laat de meerwaarde van het onderzoek in de bestuurskundige context zien.

#### 1.4 Leeswijzer

Na dit hoofdstuk volgen achtereenvolgens het theoretisch kader, de methodologie, de resultaten met analyse en de conclusies.

## 2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt de bestaande wetenschappelijke literatuur omtrent het onderzoek besproken. Hierbij wordt ingegaan op organisatieverandering in de publieke sector, gevolgd door de ervaren participatie van medewerkers, factoren die dit beïnvloeden en het causaal model.

### 2.1 Organizatieverandering in de publieke sector

Naar organisatieverandering is veel wetenschappelijk onderzoek uitgevoerd (Van der Ven & Poole, 1995; Armenakis & Bedeian, 1999; Todnem, 2005; Jones, Firth, Hannibal, & Ogunseyin, 2019; Lauzier, Lemieux, Montreuil, & Nicolas, 2020; Da Ros, Vainieri, & Bellé, 2023). Binnen organisatieveranderingen wordt onderscheid gemaakt tussen het proces en de inhoud (Barnett & Carroll, 1995). Het proces gaat in op hoe de verandering plaatsvindt, terwijl de inhoud laat zien wat daadwerkelijk verandert. In dit onderzoek staat het proces van verandering centraal.

Barnett en Carroll (1995) definiëren organisatieverandering als de transformatie van een organisatie tussen twee momenten. Zorn, Cheney en Christensen (1999) stellen dat organisatieverandering alle aanpassingen aan de structuur of processen binnen organisaties betreft. Armenakis en Harris (2002) vullen aan dat organisatieveranderingen nodig zijn om aan voortdurende externe eisen te voldoen en toekomstige doelen te behalen. Daarnaast noemt By (2005) verandermanagement een belangrijk strategisch instrument voor organisaties.

Op basis van deze inzichten worden organisatieveranderingen gezien als transformaties met een duidelijk begin- en eindpunt, echter noemen Quattrone en Hopper (2001) organisatieverandering een veelomvattend en complex proces. Door organisatieverandering te zien als proces, vullen de auteurs onderzoek van Weick en Quinn (1999) aan. Zij maken onderscheid tussen organisatieveranderingen als status of proces. Organizatieveranderingen werden gezien als continu, multidimensionaal en complex proces en niet langer als incidentele status (Da Ros, Vainieri, & Bellé, 2023). Op basis van dit inzicht wordt in dit onderzoek de volgende definitie voor organisatieverandering aangehouden: “Een proces waarin structuren en processen binnen organisaties worden aangepast om te voldoen aan externe eisen en strategische doelen te behalen”.

#### Geplande organisatieverandering

Het onderscheid tussen organisatieverandering als status of proces laat het verschil tussen twee benaderingen zien, namelijk geplande en emergente organisatieverandering (Barnett & Carroll, 1995; Weick & Quinn, 1999). Geplande organisatieveranderingen kenmerken zich door de aanname dat organisaties stabiel zijn en zich kunnen bewegen van een huidige situatie naar een gewenste situatie (Van der Voet, Groeneveld, & Kuipers, 2013). Deze verandering wordt veroorzaakt door ontwrichtende gebeurtenissen, zoals technologische ontwikkelingen of veranderingen in de markt (Weick & Quinn, 1999). Bij geplande veranderingen worden stappen en interventies op voorhand gepland om hierop in te spelen (Burke, 2018). Deze stappen en interventies worden Top-Down vormgegeven en verspreid, waarbij het management een belangrijke rol speelt (Burnes, 2004). Medewerkers worden meestal later in het proces betrokken met een adviserende rol (Van der Voet, Groeneveld, & Kuipers, 2013).

Een van de bekendste benaderingen voor geplande organisatieverandering is afkomstig van Lewin (Burnes, 2004). Hierin worden drie fasen benoemd bij organisatieverandering, namelijk ontdooien, veranderen en bevriezen van processen en structuren in organisaties (Lewin, 1951). Daarmee heeft Lewin de basis gelegd voor gefaseerde en lineaire benaderingen voor organisatieveranderingen (Bamford & Forrester, 2003). Ook andere bekende verandermodellen, zoals van Kotter (1996) of Burke (2018), hanteren een gefaseerde en lineaire benadering.

Echter bestaat kritiek op geplande organisatieverandering. Zo stellen auteurs dat deze lineaire en gefaseerde benaderingen te simplistisch zijn en daardoor niet goed aansluiten bij de continu veranderende omgeving (Weick & Quinn, 1999; Burnes, 2004; Pawar & Kuldip, 2017). Hierdoor mislukt een groot deel van de geplande organisatieveranderingen (Higgs & Rowland, 2011; Burke, 2018).

### Emergente organisatieverandering

Vanwege een toename in de snelheid van externe verandering, de neiging om te mislukken en de complexiteit van de publieke sector ontstonden bezwaren tegen geplande organisatieveranderingen (Weick & Quinn, 1999; Higgs & Rowland, 2005). Daarom werden emergente organisatieveranderingen steeds vaker gebruikt (Weick & Quinn, 1999). Bij deze benadering past een organisatie zich continu aan de omgeving aan (Van der Voet, Groeneveld, & Kuipers, 2013). Het veranderproces en de doelen van de verandering worden constant aangepast aan de actuele situatie, hierdoor hebben emergente organisatieveranderingen geen duidelijk eindpunt. Deze organisatieveranderingen bestaan uit doorlopende veranderingen, die over tijd grote organisatieveranderingen kunnen veroorzaken (Weick & Quinn, 1999). Medewerkers worden bij emergente veranderingen meestal vroeg in het proces met een initiërende rol betrokken (Van der Voet, 2013). Op deze wijze worden veranderingen Bottom-Up vormgegeven en doorgevoerd in de organisatie (Wee & Taylor, 2017).

Op basis van deze inzichten worden emergente organisatieveranderingen in dit onderzoek gedefinieerd als “Organisatieveranderingen door continue aanpassing van het veranderproces en doelen aan de actuele externe omgeving, resulterend in doorlopende veranderingen die gezamenlijk over tijd tot grotere organisatieveranderingen kunnen leiden, waarbij medewerkers een initiërende rol spelen en Bottom-Up veranderingen vormgeven en doorvoeren” (Weick & Quinn, 1999; Higgs & Rowland, 2005; Van der Voet, Groeneveld, & Kuipers, 2013; Wee & Taylor, 2017).

## 2.2 Ervaren participatie in een emergente organisatieverandering

Een kenmerk van emergente organisatieveranderingen is de participatie van medewerkers (Van der Voet, 2013). Dit verwijst naar de betrokkenheid en invloed van medewerkers in het besluitvormingsproces van een organisatie (Busck, Knudsen, & Lind, 2010). In de context van organisatieverandering richt deze participatie zich op het initiëren, vormgeven en implementeren van veranderingen (Valleala, Herranen, Collin, & Paloniemi, 2015). Dit is een belangrijke succesfactor voor het succes van organisatieveranderingen (Lines, 2004; Holt, Armenakis, Feild, & Harris, 2007; Armenakis & Harris, 2009; Van der Voet, Groeneveld, & Kuipers, 2013; Georgalis, Samaratunge, Kimberley, & Lu, 2015; Burke, 2018; Higgs, Kuipers, & Steijn, 2022).

Bij participatie in een organisatieverandering wordt onderscheid gemaakt tussen directe, indirecte en spontane participatie (Stohl & Cheney, 2001; Poutsma & Veersma, 2010). Directe participatie kenmerkt zich doordat medewerkers direct betrokken zijn door hun deelname aan participatietrajecten (Poutsma & Veersma, 2010). Bij indirecte participatie worden medewerkers betrokken via vertegenwoordigers, zoals de ondernemingsraad. Bij spontane participatie geven medewerkers spontaan en vrijblijvend input in de organisatieverandering (Stohl & Cheney, 2001).

Naast het type participatie, is hoe medewerkers hun participatie ervaren een belangrijke succesfactor voor effectieve participatie (Graham & Verma, 1991). Bij emergente organisatieveranderingen is de participatie van medewerkers een doorlopend proces (Van der Voet, 2013). Dit maakt de ervaring om te participeren belangrijk, zodat medewerkers blijven participeren. Daarom richt het onderzoek zich ook op hoe participatie wordt ervaren door medewerkers.

Op basis van deze inzichten wordt de ervaren participatie van medewerkers in dit onderzoek gedefinieerd als “De betrokkenheid van medewerkers in de organisatieverandering door directe,

indirecte en spontane participatie en hoe medewerkers hun participatie ervaren” (Graham & Verma, 1991; Stohl & Cheney, 2001; Poutsma & Veersma, 2010; Valleala, Herranen, Collin, & Paloniemi, 2015).

### 2.3 Factoren die de ervaren participatie van medewerkers beïnvloeden

De wetenschappelijke literatuur laat verschillende factoren zien die de ervaren participatie van medewerkers beïnvloeden, de keuze voor deze factoren is ten eerste gebaseerd op onderzoek van Stohl en Cheney (2001). Hun onderzoek richt zich op participatie van medewerkers in organisaties. De auteurs benoemen omgevingsfactoren waar een organisatie invloed op heeft, overeenkomstig met dit onderzoek. Deze factoren hebben effect op de participatie van medewerkers. De factoren van Stohl en Cheney worden verder aangevuld met de inzichten van Sahay en Goldtwaite (2023). Hun onderzoek richt zich op participatie in een organisatieverandering, wat overeenkomt met dit onderzoek.

Echter is het onderzoek van Sahay en Goldtwaite (2023) gericht op geplande organisatieveranderingen, waar dit onderzoek ingaat op emergente organisatieveranderingen. Hierbij is participatie een doorlopend proces, waarbij hoe medewerkers hun participatie ervaren een belangrijke factor is zodat zij blijven participeren (Graham & Verma, 1991; Van der Voet, 2013). Daarom zijn de inzichten verder aangevuld met relevante literatuur die ingaat op factoren die de ervaring om te participeren beïnvloeden.

Tenslotte worden wetenschappelijke inzichten gebruikt die specifiek ingaan op participatie van medewerkers in de publieke sector. Rainey (1997) stelt dat de publieke sector sterk verschilt van de private sector. Omdat dit onderzoek plaatsvindt in de publieke sector, zijn ook inzichten uit literatuur gericht op de publieke sector gebruikt.

#### Participatiestructuur

De participatiestructuur wordt door Stohl en Cheney (2001) gedefinieerd als de regels, procedures, richtlijnen, voorschriften en middelen die een organisatie heeft voor participatie. Deze structuur vormt een belangrijke voorwaarde om medewerkers te laten participeren in een organisatieverandering (Valleala, Herranen, Collin, & Paloniemi, 2015; Jurburg, Viles, Tonaco, & Mateo, 2016). Ook O'Brien (2002) benadrukt het belang van de formele structuur voor effectieve participatie bij organisatieveranderingen, specifiek in de publieke sector. Organisaties kunnen dit uitvoeren door participatieprogramma's in de organisatieverandering te organiseren (Busck, Knudsen, & Lind, 2010). Daarnaast moeten medewerkers in staat zijn om spontaan en vrijwillig input te geven (Stohl & Cheney, 2001). Dit maakt het belangrijk dat organisaties ook ruimte bieden voor spontane participatie, bijvoorbeeld door programma's gericht op spontaan en vrijblijvend input geven voor medewerkers (Stohl & Cheney, 2001).

#### Rol van leidinggevenden

Leidinggevenden spelen een belangrijke rol om medewerkers te laten participeren in een organisatieverandering (O'Brien, 2002; Jurburg, Viles, Tonaco, & Mateo, 2016). Fernandez en Rainey (2006) stellen, op basis van hun onderzoek in de publieke sector, dat leidinggevenden participatie serieus moeten nemen en hier tijd en moeite in moeten investeren. Zij kunnen dit in de praktijk brengen door duidelijke informatie te delen en eerlijke en transparante communicatie (Stohl & Cheney, 2001). Daarnaast kunnen zij medewerkers motiveren om direct te participeren door hier tijd voor vrij te maken of het belang te benadrukken.

Georgalis et al. (2015) gaan dieper in op het belang van informatiedeling. Zij concluderen dat het delen van informatie over de verandering belangrijk is om medewerkers te motiveren om te participeren. Echter, concluderen Oreg et al. (2011) dat het delen van informatie alleen bijdraagt aan participatie wanneer medewerkers daadwerkelijk invloed hebben ervaren op de verandering. Zonder deze invloed kan het delen van informatie zelfs een negatief effect hebben op de participatie. Effectieve

communicatie tussen leidinggevend en medewerkers is een belangrijke factor bij het delen van informatie over de organisatieverandering (Stohl & Cheney, 2001; Valleala, Herranen, Collin, & Paloniemi, 2015). Deze communicatie moet namelijk duidelijk, transparant en consistent zijn om bij te dragen aan de participatie van medewerkers.

### Invloed van de participatie

De invloed van de participatie omvat de toezegging en mobilisatie van middelen en het beïnvloeden van situaties en het vormgeven en bereiken van doelen (Stohl & Cheney, 2001). De invloed van participatie is een cruciale factor voor medewerkers om te participeren (Nielsen & Randall, 2012; Obiekwe, Zeb-Obipi, & Ejo-Orusa, 2019). Ook Valleala et al. (2015) benadrukken het belang van de invloed van participatie in hun onderzoek dat plaatsvond in de publieke sector.

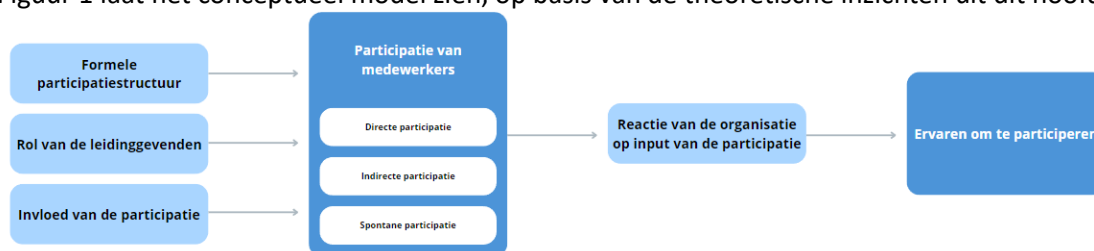
De invloed die de participatie krijgt bij een organisatieverandering kan verschillen (Poutsma, Kalmi, & Pendleton, 2006). Nerdinger (2008) stelt dat deze invloed betrekking heeft op de coördinatie van de verandering en invloed op de besluitvorming. Abildgaard et al. (2020) maakt onderscheid tussen enerzijds invloed op wat verandert, zoals het doel of subdoelen in de organisatieverandering. Anderzijds kan de invloed betrekking hebben op het veranderproces, oftewel hoe de verandering tot stand komt.

### Reactie van de organisatie op input van de participatie

Tenslotte wordt de reactie van de organisatie op input van de participatie genoemd als belangrijke factor die de ervaring van medewerkers om te participeren beïnvloedt (Stohl & Cheney, 2001; Franca & Pahor, 2014; Jurburg, Viles, Tonaco, & Mateo, 2016). Deze factor is van invloed wanneer medewerkers participeren. Hieronder valt waardering voor input, door een enthousiaste reactie op input. Daarnaast hoort bij de reactie ook terugkoppeling op input over wat hiermee gedaan wordt. Bijvoorbeeld door medewerkers te informeren over wat met input wordt gedaan en deze keuze toe te lichten. Bovendien kunnen organisaties input van participanten zien als gebrek aan kennis over de verandering of weerstand, waardoor zij de input niet effectief gebruiken (Stohl & Cheney, 2001). Eerder onderzoek laat ook zien dat organisaties soms negatieve feedback geven op participatie, zoals input die in strijd is met de huidige plannen, zien als weerstand tegen de verandering als geheel, in plaats van verbeterpunten (Zorn, Christensen, & Cheney, 1999).

## 2.3 Conceptueel model

Figuur 1 laat het conceptueel model zien, op basis van de theoretische inzichten uit dit hoofdstuk.



Figuur 1 Conceptueel model

Het conceptueel model veronderstelt dat de ervaren participatie van medewerkers bestaat uit de participatie van medewerkers en hoe zij dit ervaren. Drie factoren beïnvloeden de participatie van medewerkers, namelijk de participatiestructuur, rol van de leidinggevende en invloed van de participatie. De reactie van de organisatie op input van de participatie beïnvloedt vervolgens hoe medewerkers hun participatie ervaren.



### 3. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt eerst de onderzoeksstrategie toegelicht, daarop volgen achtereenvolgens de onderzoeksmethoden het steekproefkader, de operationalisatie en de onderzoekstechniek.

#### 3.1 Onderzoeksstrategie

De onderzoeksstrategie was een case study. Hierbij werd één case in een natuurlijke situatie onderzocht (Van Thiel, 2020). Deze strategie is geschikt voor verklarend en toegepast onderzoek (Yin, 2009). Dit ligt in lijn met het verklarende onderzoeksdoel. Dit onderzoek omvat Single Holistic case study, oftewel één case zonder subcases (Yin, 1994). Tenslotte was het onderzoek zowel deductief als inductief van aard. Het onderzoek was namelijk gebaseerd op bestaande wetenschappelijke inzichten en bood ook ruimte voor het verkennen van nieuwe verschijnselen, wat een inductief element laat zien (Van Thiel, 2020).

Bij case studies is de interne validiteit hoog (Van Thiel, 2020). Dit was wenselijk, gezien het verklarende onderzoeksdoel (Quintão, Andrade, & Almeida, 2020). Echter hebben case studies beperkte externe validiteit (Van Thiel, 2020). Deze is verbeterd door de keuze voor en context van de case toe te lichten in het steekproefkader. Hierdoor is het mogelijk om conclusies uit het onderzoek te generaliseren naar organisaties in een vergelijkbare context (Quintão, Andrade, & Almeida, 2020). Voor de betrouwbaarheid van het onderzoek is triangulatie toegepast, dit betekent dat informatie is verzameld en verwerkt op meer dan één manier (Van Thiel, 2020).

#### 3.2 Onderzoeksmethoden

De onderzoeksmethoden omvatten de wijze waarop data verzameld worden (Van Thiel, 2020). In dit onderzoek is deskresearch gebruikt, daarbij is de inhoud van bestaand materiaal over het onderzoeksonderwerp geanalyseerd (Van Thiel, 2020). Hierbij zijn documenten van O&P Rijk gebruikt die betrekking hebben op de organisatieverandering.

Vervolgens zijn semigestructureerde interviews gebruikt, hierbij wordt informatie verzameld door het stellen van vragen aan respondenten (Van Thiel, 2020). Dit type interview kenmerkt zich door het gebruik van een interviewhandleiding, met ruimte om op interessante punten door te vragen. Dit leverde diepgaande informatie op, in lijn met het verklarende onderzoeksdoel. Bovendien passen interviews goed bij casestudies omdat de ervaring van respondenten centraal staat (Van Thiel, 2020). De interviewhandleiding staat in bijlage 1.

Tenslotte is een focusgroep gebruikt, waarbij een open discussie over een specifiek onderwerp met respondenten wordt gevoerd, begeleid door de onderzoeker (Van Thiel, 2020). Dit stelde respondenten in staat elkaars argumenten aan te vullen en op elkaar te reageren, waardoor een gedeeld perspectief ontstond. Dit leverde uitgebreide informatie op, in lijn met het onderzoeksdoel. Drie respondenten namen deel aan de focusgroep, waarbij stellingen zijn gebruikt om hun mening te peilen en het gesprek te starten. De opzet van de focusgroep staat in bijlage 2.

Om de validiteit te vergroten zijn de centrale variabelen geoperationaliseerd (Van Thiel, 2020). Hierdoor zijn bij de interviews en focusgroepen gerichte vragen gesteld. Verder is de anonimiteit van respondenten gewaarborgd om sociaal wenselijke antwoorden te beperken. De betrouwbaarheid is geborgd door data op een gestandaardiseerde wijze te verzamelen, analyseren en op te slaan (Riege, 2003). Interviews en focusgroepen werden opgenomen, getranscribeerd en in dezelfde setting gehouden om de invloed van externe variabelen te verminderen. Triangulatie is toegepast door meerdere databronnen en onderzoeksmethoden te gebruiken, dit verhoogt de betrouwbaarheid. Voor zowel de interviews als focusgroep is eerst een pilot gehouden om de opzet te testen. Bij de focusgroep

was ook een tweede interviewer aanwezig om de tijd te bewaken en te zorgen dat het gesprek niet te ver van het onderwerp afweek.

Alle respondenten ondertekenden een Informed Consent formulier, waarmee zij toestemming gaven voor het anoniem gebruiken van de resultaten. De onderzoeksdata is veilig opgeslagen volgens de Checklist Datamanagement.

### 3.3. Steekproefkader

In dit onderdeel wordt de keuze voor de case en betrokken respondenten toegelicht.

#### Case

Dit onderzoek richt zich op de organisatieverandering binnen Organisatie & Personeel Rijk, oftewel O&P Rijk, ontstaan op 1 januari 2023 door een fusie van P-Direkt, UBR Personeel en UBR Binnenwerk (O&P Rijk, 2023). P-Direkt beheerde de HR-administratie en -ICT voor de Rijksoverheid, UBR-Personeel bood Rijksbreed HR-advies en UBR-Binnenwerk richtte zich op de participatie van mensen met een arbeidsbeperking binnen de Rijksoverheid. O&P Rijk is, met 1.700 medewerkers, verantwoordelijk voor de HR-producten en -diensten binnen de Rijksoverheid en streeft naar meer samenhang tussen diensten en wil expertise bundelen (O&P Rijk, 2023). De organisatie levert standaarddiensten, zoals salarisbetaling, en maatwerkdiensten, zoals gericht organisatieadvies. Verder beschikt O&P Rijk over kantoren in Den Haag, Zwolle en Bonaire.

Deze casus is gekozen vanwege de organisatieverandering waarbij de drie oud-organisaties zijn samengevoegd tot O&P Rijk. Hierbij beoogt de organisatie een meer emergente organisatieverandering toe te passen (O&P Rijk, 2023). Een belangrijk kenmerk hiervan is de participatie van medewerkers. Echter is het niet duidelijk welke factoren de ervaren participatie van medewerkers beïnvloeden, het onderzoek beoogt dit in kaart te brengen. Daarvoor is de organisatieverandering van O&P Rijk een geschikte casus.

#### Respondenten

In dit onderzoek stond de ervaren participatie van medewerkers van O&P Rijk centraal. Gezien de centrale rol van medewerkers bij een emergente organisatieverandering, is het logisch om deze groep te betrekken. Verder zijn alleen medewerkers zonder leidinggevende functie betrokken, omdat medewerkers met een leidinggevende functie vaak meer kennis van en inspraak in de organisatieverandering hebben. Ook vermindert de deelname van deze groep aan een focusgroep de ervaren vrijheid van medewerkers zonder leidinggevende functie om hun mening te geven. Tenslotte speelde bij de selectie van respondenten de mate van hun participatie in de organisatieverandering geen rol. Dit maakt dat een deel van hen niet heeft geparticipeerd in de verandering.

Om een goed beeld te krijgen van de organisatie waren de respondenten afkomstig van alle negen afdelingen van O&P Rijk. Bovendien waren de respondenten afkomstig van alle oud-onderdelen die gezamenlijk O&P Rijk vormen. Door deze diversiteit aan respondenten wordt hun ervaren participatie vanuit verschillende perspectieven in kaart gebracht. Een overzicht van de respondenten staat in figuur 2, wanneer n.v.t. vermeld staat bij de laatste kolom is de respondent pas na het ontstaan van O&P Rijk bij de organisatie gekomen.

| Respondent | Business Unit | Afkomstig van | Bij O&P Rijk sinds | Geslacht | Deelname aan |
|------------|---------------|---------------|--------------------|----------|--------------|
| 1          | S&B           | n.v.t.        | 2023               | Man      | Interview    |
| 2          | IV            | P-Direkt      | 2018               | Vrouw    | Interview    |
| 3          | BZ            | n.v.t.        | 2023               | Vrouw    | Interview    |
| 4          | IT            | P-Direkt      | 2008               | Vrouw    | Interview    |

|    |            |                |      |       |            |
|----|------------|----------------|------|-------|------------|
| 5  | IV         | n.v.t.         | 2023 | Man   | Interview  |
| 6  | P-Direkt   | P-Direkt       | 2018 | Man   | Interview  |
| 7  | IV         | P-Direkt       | 2018 | Vrouw | Interview  |
| 8  | S&B        | n.v.t.         | 2023 | Vrouw | Interview  |
| 9  | P-Direkt   | P-Direkt       | 2022 | Vrouw | Interview  |
| 10 | P-Direkt   | P-Direkt       | 2021 | Vrouw | Interview  |
| 11 | S&B        | n.v.t.         | 2022 | Vrouw | Focusgroep |
| 12 | DALT       | UBR-P          | 2018 | Vrouw | Focusgroep |
| 13 | DALT       | n.v.t.         | 2023 | Vrouw | Focusgroep |
| 14 | BZ         | UBR-P          | 2019 | Vrouw | Interview  |
| 15 | BZ         | UBR-P          | 2014 | Man   | Interview  |
| 16 | DALT       | UBR-P          | 2009 | Man   | Interview  |
| 17 | Binnenwerk | UBR Binnenwerk | 2022 | Man   | Interview  |
| 18 | IV         | P-Direkt       | 2017 | Man   | Interview  |
| 19 | BV         | P-Direkt       | 2008 | Vrouw | Interview  |
| 20 | O&A        | n.v.t.         | 2023 | Vrouw | Interview  |

Figuur 2 Overzicht respondenten

### 3.4 Operationalisatie

Figuur 3 laat de operationalisatie voor de afhankelijke variabele in dit onderzoek zien, namelijk de ervaren participatie van medewerkers.

| Variabele                            | Dimensie                   | Subdimensie            | Waarde                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------|----------------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ervaren participatie van medewerkers | De respondent participeert | Directe participatie   | Respondent neemt deel aan een participatietraject<br>Respondent neemt niet deel aan een participatietraject                                                                   |
|                                      |                            | Indirecte participatie | Respondent geeft input via vertegenwoordigers<br>Respondent geeft geen input via vertegenwoordigers                                                                           |
|                                      |                            | Spontane participatie  | Respondent geeft spontaan input<br>Respondent geeft niet spontaan input                                                                                                       |
|                                      | Ervaren om te participeren | Positief ervaren       | Respondent heeft directe participatie positief ervaren<br>Respondent heeft indirecte participatie positief ervaren<br>Respondent heeft spontane participatie positief ervaren |
|                                      |                            | Negatief ervaren       | Respondent heeft directe participatie negatief ervaren<br>Respondent heeft indirecte participatie negatief ervaren<br>Respondent heeft spontane participatie negatief ervaren |

Figuur 3 Operationalisatie afhankelijke variabele

Figuur 4 laat de operationalisatie voor de onafhankelijke variabelen in dit onderzoek zien, deze beïnvloeden de ervaren participatie van medewerkers.

| Variabele         | Dimensie                                    | Subdimensie                           | Waarde                                                                                                                        |
|-------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Formele structuur | Participatie als onderdeel van de structuur | Procedures voor directe participatie  | De organisatie heeft participatietrajecten opgezet<br>De organisatie heeft geen participatietrajecten opgezet                 |
|                   |                                             | Procedures voor spontane participatie | Respondent heeft ruimte ervaren voor spontane participatie<br>Respondent heeft geen ruimte ervaren voor spontane participatie |

| Variabele                          | Dimensie                                                | Subdimensie                                                       | Waarde                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Rol van de leiding-gevende</b>  | Informatiedeling over de verandering                    | Duidelijke informatie delen                                       | Respondenten ervaren informatiedeling over de organisatieverandering<br>Respondenten ervaren geen informatiedeling over de organisatieverandering<br>Respondenten begrijpen de informatie<br>Respondenten begrijpen de informatie niet                  |
|                                    | Stimuleren om te participeren                           | Ervaren stimulering om te participeren                            | Respondenten zijn aangemoedigd om te participeren<br>Respondenten zijn niet aangemoedigd om te participeren<br>Respondenten krijgen wel/niet de tijd om te participeren                                                                                 |
| <b>Invloed van de participatie</b> | Invloed van de participatie                             | Invloed op het bepalen van doelen, activiteiten en verbeterpunten | Participanten ervaren invloed op het bepalen van doelen, activiteiten en verbeterpunten<br>Participanten ervaren geen invloed op het bepalen van doelen, activiteiten en vertrekpunten                                                                  |
|                                    |                                                         | Invloed op het plannen en uitvoeren van activiteiten              | Participanten ervaren invloed op het plannen en uitvoeren van activiteiten<br>Participanten ervaren geen invloed op het plannen en uitvoeren van activiteiten                                                                                           |
| <b>Reactie van de organisatie</b>  | Reactie van de organisatie op input van de participatie | Waardering van input                                              | De organisatie reageert positief op input uit de participatie<br>De organisatie negeert input uit de participatie<br>De organisatie ziet input uit de participatie als weerstand<br>De organisatie ziet input uit de participatie als gebrek aan kennis |
|                                    |                                                         | Terugkoppeling op input                                           | Participanten ervaren dat zij geïnformeerd worden wat met hun input wordt gedaan<br>Participanten ervaren dat zij geïnformeerd worden over de keuzes wat met hun input wordt gedaan<br>Participanten ervaren geen terugkoppeling op hun participatie    |

*Figuur 4 Operationalisatie onafhankelijke variabelen*

### 3.5 Onderzoekstechniek

De onderzoekstechniek omvat hoe verzamelde data geanalyseerd wordt (Van Thiel, 2020). In dit onderzoek is kwalitatieve data verzameld, daarom is de methode coderen gebruikt. Hierbij wordt data op een systematische en grondige manier geanalyseerd aan de hand van wetenschappelijke concepten (Van Thiel, 2020). Dit laat patronen in de data zien, hierbij is de software van atlas.ti gebruikt.

Coderen bestaat uit twee fases, allereerst open coderen waarbij codes worden opgesteld (Van Thiel, 2020). Een code is een samenvatting van een begrip op basis van wetenschappelijke literatuur. Vanwege het deductieve onderzoek, zijn de codes eerst opgesteld aan de hand van de operationalisatie. Omdat gedurende de data-analyse ook nieuwe codes naar voren kwamen, zijn ook deze opgesteld en toegepast op alle data. Vervolgens is bij het axiaal coderen de codes die tot hetzelfde wetenschappelijke concept horen samengevoegd door middel van een codeboom, deze staat in bijlage 3.

De interne validiteit is vergroot door de codes op te stellen op basis van de operationalisatie, hierdoor worden de centrale concepten van het onderzoek in de data onderzocht (Van Thiel, 2020). Hierbij was de onderzoeker het belangrijkste data-instrument om patronen in de data te vinden (Van Thiel, 2020). Daar ontstaat een risico voor de betrouwbaarheid van het onderzoek, aangezien de onderzoeker niet volledig objectief is, oftewel er kan sprake zijn van een onderzoekersbias. Om dit risico te verminderen is de data-analyse gestandaardiseerd in het onderzoek.

## 4. Resultaten en analyse

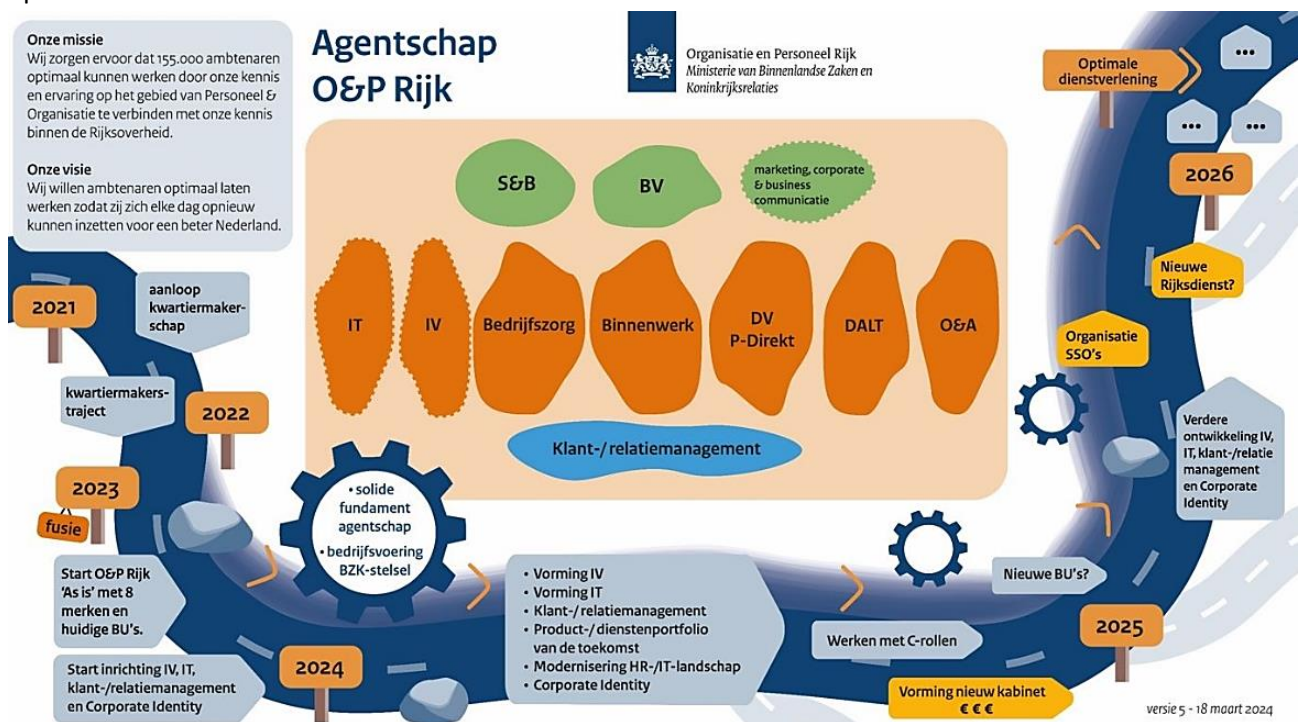
In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek weergegeven. Daarbij wordt eerst ingegaan op het veranderproces van O&P Rijk, daarna op de participatie van medewerkers en hoe zij dit ervaren hebben. Tenslotte volgen factoren die de ervaren participatie van medewerkers hebben beïnvloed. De resultaten zijn afkomstig van de interviews, focusgroep en deskresearch.

### 4.1 Veranderproces

O&P Rijk is op 1 januari 2023 ontstaan door de samenvoeging van UBR-Personeel, Binnenwerk en P-Direkt (O&P Rijk, 2022). De eerste ontwikkelingen van deze verandering begonnen in 2021, hiervoor is destijds gekozen om de onderlinge afstemming in dienstverlening van de oud-organisaties te verbeteren. Vanuit de oud-organisaties werden acht onderdelen samengevoegd, elk onderdeel was een afdeling van UBR-Personeel, UBR-Binnenwerk of P-Direkt, die zich richtte op een HR dienst of -product, zoals arbeidsrecht of bedrijfszorg. Deze acht onderdelen gingen over naar O&P Rijk, waar deze Business Units werden genoemd (O&P Rijk, 2024).

Deze onderdelen zijn “as is” overgegaan, op voorhand zijn acht Business Units bedacht en tijdens de verandering werd de indeling geoptimaliseerd (O&P Rijk, 2023). Daardoor zijn Business Units samengevoegd, van naam gewijzigd, nieuwe Business Units ontstaan en teams naar andere Business Units verplaatst (O&P Rijk, 2023). Hierbij stond centraal wat de organisatie in de praktijk een betere indeling vond. De organisatie wil hierdoor flexibel blijven tijdens de verandering (O&P Rijk, 2023).

In figuur 5 staat de huidige “Roadmap” van O&P Rijk, deze laat het veranderproces zien. Deze wordt continu aangepast aan de huidige situatie. In de Roadmap worden, aan de hand van de gele blokken, ontwikkelingen benoemd waar de organisatie op moet reageren, wat wordt weergegeven in de grijze blokken. Centraal op de Roadmap staat de huidige organogram van O&P Rijk, de oranje blokken zijn de Business Units voor HR-diensten en -producten. De groene blokken zijn Business Units die O&P Rijk ondersteunen. De blauwe blokken omvatten taken voor externe communicatie, die geen aparte Business Unit vormen.



Figuur 5 Roadmap van O&P Rijk

De Roadmap begint in 2021, toen de eerste vorming van O&P Rijk startte. Als resultaat van dit proces is te zien dat in 2023 O&P Rijk “as is” is ontstaan, daarbij werden direct de nieuwe Business Units Informatietechnologie (IT) en Informatievoorziening (IV) gevormd. De Roadmap laat vervolgens in 2024 de voortgang van de vorming van de nieuwe Business Units en andere ontwikkelingen zien, zoals vernieuwing van het HR/IT landschap en producten- en dienstenportfolio die de organisatie aanbiedt. Dit zijn deeltrajecten die plaatsvinden als onderdeel van de organisatieverandering (O&P Rijk, 2023). De Roadmap wordt continu aangepast, in bijlage 4 staan twee Roadmaps en worden verschillen uitgelicht. De Roadmap kent geen duidelijk eindpunt en sluit af met een bord dat wijst naar optimale dienstverlening.

O&P Rijk wil door de organisatieverandering een aantal doelen behalen. Allereerst wil de organisatie de samenhang tussen de dienstverlening van de oud-onderdelen versterken (O&P Rijk, 2022). Daarbij beoogt de organisatie één aanspreekpunt binnen de Rijksoverheid te zijn voor alle HR vraagstukken. Verder wil de organisatie een dienstverlening die beter aansluit bij de actuele wensen en behoeften vanuit de Rijksoverheid, effectiever en efficiënter werken, innovatie meer toepassen, de relatie tussen beleid en uitvoering versterken en tenslotte een robuuste bedrijfsvoering creëren (O&P Rijk, 2022).

#### Rol van medewerkers in de verandering

O&P Rijk heeft aan het begin van de verandering aangegeven dat de medewerkers betrokken worden bij het creëren van een visie voor de doorontwikkeling van O&P Rijk (Ministerie van BZK, 2022). Hierbij heeft de organisatie een brandingstraject opgezet voor de interne en externe identiteitsvorming van O&P Rijk (O&P Rijk, 2023). De organisatie wil binnen het traject de participatie van medewerkers gebruiken als basis.

Daarbij zijn de medewerkers betrokken bij het merkpaspoort, dit omvat de externe branding van de organisatie (O&P Rijk, 2023). In dit traject zijn vier bijeenkomsten georganiseerd met in totaal 60 medewerkers waarin zij input konden geven op de externe branding van de organisatie. Dit heeft geresulteerd in het merkpaspoort, dat de positionering van de organisatie en waarden binnen de organisatie weergeeft.

Ook is het leiderschapsprofiel onderdeel van dit traject (O&P Rijk, 2023). Hierbij is input verzameld van 25 medewerkers verdeeld over twee bijeenkomsten. Deze input omvat een profiel voor toekomstige leidinggevendenden binnen O&P Rijk. Deze is vervolgens voorgelegd aan de leidinggevendenden van de Business Units, waarbij het profiel is verdiept. In de toekomst worden meer bijeenkomsten georganiseerd waarin medewerkers met leidinggevendenden in gesprek gaan over het leiderschapsprofiel.

Buiten het brandingstraject hebben vijf bijeenkomsten plaatsgevonden omtrent de vorming van de nieuwe Business Units IT en IV (O&P Rijk, 2023). Hierbij zijn medewerkers van de oude Business Units die IT en IV gingen vormen, samengekomen om te bespreken wat deze verandering voor hen inhield.

#### 4.2 Ervaren participatie

In dit onderdeel wordt ingegaan op hoe respondenten hebben geparticipeerd en wordt kort toegelicht hoe zij dit hebben ervaren.

##### Directe participatie

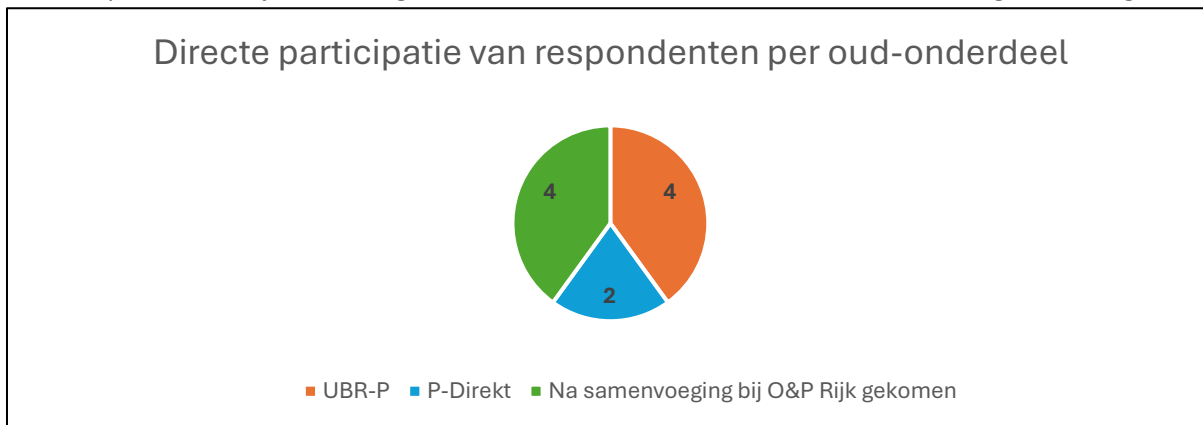
De helft van de respondenten (10/20) heeft deelgenomen aan minstens één participatietraject, hiervan staat een overzicht in figuur 6.



| Participatietraject             | Aantal respondenten dat heeft deelgenomen |
|---------------------------------|-------------------------------------------|
| Merkambassadeurschap            | 3                                         |
| Leiderschapsprofiel             | 6                                         |
| Vorming Business Units IT en IV | 4                                         |

Figuur 6 Overzicht respondenten per participatietraject

Deze respondenten zijn afkomstig van verschillende oud-onderdelen, deze verdeling staat in figuur 7.



Figuur 7 Directe participatie van respondenten per oud-onderdeel

In figuur 7 valt op dat vier respondenten die hebben geparticipeerd gedurende de verandering bij O&P Rijk zijn gekomen. Vier andere respondenten zijn afkomstig van UBR-P en twee van P-Direkt. Geen respondenten zijn afkomstig van UBR-Binnenwerk.

De interviews en focusgroep wijzen uit dat respondenten hun directe participatie per participatietraject verschillend hebben ervaren. De respondenten die hebben deelgenomen aan het merkambassadeurschap hebben dit positief ervaren:

*Dat vond ik heel erg leuk (...) Constructief en ook mooi dat zo iets kan plaatsvinden - Respondent 14*

Ook de deelnemers aan het leiderschapsprofiel waren hier positief over:

*Dat heb ik heel positief ervaren, de medewerkers én leidinggevenden vonden dat heel erg leuk. Dat was een hele mooie manier van participatie, welke behoefte hebben wij (medewerkers) en dat je elkaar dan tegenkomt - Respondent 20*

De respondenten die betrokken waren bij de vorming van de Business Units IT en IV waren hier negatiever over:

*Het voelde wel van "wat gaan we nu doen?" (...) Dat vond ik wel vervelend - Respondent 18*

### Spontane participatie

Naast de directe participatie, geeft ongeveer driekwart van de respondenten (16/20) aan dat zij spontaan hebben geparticipeerd in de organisatieverandering. Figuur 8 laat zien op welke onderdelen dit betrekking had.

| Onderwerp                    | Respondent                                  | Quote                                                                                                                  |
|------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Processen op afdelingsniveau | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 9, 10, 11, 12, 14, 16, 20 | <i>Dat gebeurt zeker. Maar dat gaat wel primair over de dienstverlening van P-Direkt, op dat niveau - Respondent 6</i> |

|                                              |           |                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vorming en ontwikkeling van de Business Unit | 2, 17     | <i>Daar hebben we een overleg waarbij wij ook bij (directeur) zorgpunten kunnen aangeven. (...) De vorming van de Business Units, waarom worden bepaalde keuzes gemaakt zoals ze zijn gemaakt - Respondent 2</i>                                      |
| Samenhang organisatie                        | 2, 13, 16 | <i>Als er wordt gezegd "ga maar samenwerken", maar daar wordt niks gedaan vanuit het management, dan maar zelf (...) Ik heb meegeholpen bij het organiseren van leuke dingen om elkaar te leren kennen, lunches of workshops geven - Respondent 2</i> |

Figuur 8 Onderwerp voor spontane participatie

Het onderzoek wijst uit dat respondenten die spontaan hebben geparticipeerd dit positief hebben ervaren:

*Die (spontane participatie) heb ik als heel prettig ervaren - Respondent 5*

### Indirecte participatie

Het onderzoek toont aan dat alle respondenten geen indirecte participatie hebben ervaren via de ondernemingsraad. Drie respondenten benadrukken dat de rol van de ondernemingsraad in de organisatieverandering onduidelijk is:

*De OR is, vind ik, niet mijn vertegenwoordiger (...) het is voor mij niet duidelijk, of duidelijk genoeg, wat hun rol is in de verandering. Ik hoor dan wel dat iets langs de OR moet, of dat zij goedkeuring moeten geven, maar dat gaat voor mij niet leven zo'n boodschap - Respondent 16*

## 4.3 Factoren om te participeren

Dit onderdeel gaat in op factoren die ervoor gezorgd hebben dat respondenten wel of niet direct of spontaan hebben geparticipeerd.

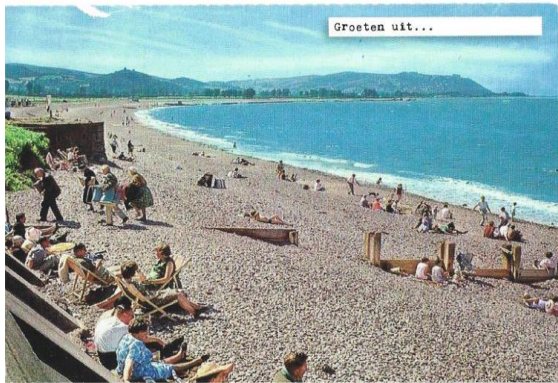
### Directe participatie

#### Factoren om te participeren

De helft van de respondenten (5/10) die direct heeft geparticipeerd geeft aan dat zij hebben geparticipeerd om collega's te leren kennen. Zij misten sociale interactie met collega's van andere Business Units. Dit kwam doordat zij na de fusie veel nieuwe collega's erbij hebben gekregen en door het hybride werken minder vaak collega's op kantoor ontmoetten. Deze respondenten zagen een participatietraject als mogelijkheid om collega's te ontmoeten:

*Ik vind het gewoon leuk om collega's te ontmoeten en de verbinding te maken O&P Rijk breed. Prima om dan te participeren, maar ik vind het gewoon leuk om collega's te zien - Respondent 12*

Eén respondent nam desgevraagd een foto mee naar de focusgroep waarin verder werd uitgelegd hoe de sociale interactie op dit moment ervaren wordt, wat de reden was om te participeren:



Figuur 9 Foto respondent 12 voor focusgroep

*Wat je wel ziet zijn allemaal groepjes, als voormalig UBR-P of P-Direkt zit je toch met je eigen ervaring, je eigen scope in je eigen werk. Dan is het ontzettend lastig om die oogkleppen open te zetten om elkaar te begrijpen en de samenhang te vinden -*  
Respondent 12

Daarnaast benoemen vijf respondenten dat zij gemotiveerd werden door hun leidinggevende om deel te nemen aan een participatietraject. Dit deden leidinggevenden door participatietrajecten onder de aandacht te brengen, het belang van hun deelname te benadrukken of via een persoonlijke uitnodiging. Drie respondenten geven aan dat zo'n persoonlijke uitnodiging extra motiverend was:

*Ik had er overheen gelezen. Als in, ik dacht dat het een algemene mail was naar iedereen. (...) Toen werd ik later nog erover bericht van "joh je hebt nog niet gereageerd, kan je het bericht nog eens goed lezen?" (...) Dat is wel extra leuk - Respondent 13*

Verder stellen drie respondenten dat zij interesse hebben in organisatieverandering, zij zijn hierin opgeleid of hebben hiermee te maken in hun werk. Daarom hebben zij direct geparticipeerd:

*Ik heb persoonlijke interesse in organisatieontwikkeling, ik zie dat als mijn vak - Respondent 20*

Tenslotte benoemen twee respondenten dat zij het belangrijk vinden dat het perspectief van hun functiegroep wordt meegenomen:

*Dat we over dit soort belangrijke onderwerpen gaan praten en dat er geen enkele stem vanuit (functiegroep) is, dan voel ik mij wel geroepen om mee te doen - Respondent 14*

### **Factoren om niet te participeren**

Naast de respondenten die direct hebben geparticipeerd, heeft de andere helft (10/20) hier niet voor gekozen. Bijna iedereen (9/10) geeft aan dat zij het te druk hadden met hun dagelijkse werkzaamheden om te participeren:

*Nee, ik wou wel, maar mijn projecten stonden het niet toe om daar tijd voor vrij te maken - Respondent 18*

Voor zes respondenten was het onduidelijk wat met hun input werd gedaan, waardoor zij niet wilden participeren:

*Ik ga geen energie steken in een proces waarvan ik het idee heb dat het geen resultaten zou opleveren - Respondent 7*

Drie respondenten benoemen thuiswerken als beperkende factor, zij nemen hierdoor minder snel deel aan een fysieke bijeenkomst voor een participatietraject. Hierdoor ervaren zij ook minder contact met collega's, waardoor zij minder geneigd zijn om deel te nemen:

*Ook wel echt met dat thuiswerken is het gewoon heel lastig om die verbinding te voelen. Het is iedereen op z'n eigen eilandje - Respondent 13*

Drie respondenten kozen ervoor niet direct te participeren omdat zij te kort bij de organisatie waren om voor hun gevoel nuttige input te geven:

*Mijn hoofdreden is, bijvoorbeeld voor het merkambassadeurstraject, dat ik hier nog geen jaar zit. Ik weet gewoon nog niet genoeg van de organisatie - Respondent 1*

Twee respondenten benoemen dat zij eerst als externe ingehuurd waren, waardoor zij niet direct hebben geparticipeerd:

*Ik vind het lastig want ik zit hier nu één jaar en daarvoor ben ik als externe ingehuurd. Dan is het niet mijn organisatie en ging ik ook niet naar die bijeenkomsten - Respondent 16*

Tenslotte geeft één respondent aan dat participeren niet past bij de persoonlijkheid van die respondent:

*Ik denk dat ik daar te blauw voor ben. (...) Ik kan me voorstellen dat dit soort sessies je aanspreken als je heel creatief bent en super enthousiast. Zo zit ik niet in elkaar - Respondent 8*

### Spontane participatie

#### Factoren om te participeren

Zestien respondenten hebben spontaan geparticipeerd. Zij noemen hiervoor allemaal als reden dat zij ruimte hebben ervaren om input te geven bij hun leidinggevende. Zij werden vaak gevraagd om input te geven en hun leidinggevende was hier erg toegankelijk voor, waardoor zij dit laagdrempelig hebben ervaren:

*Heel groot. (ruimte voor spontane participatie) Ik voel mij heel vrij om alles wat ik zie of alles wat ik aanhangig wil maken ten aanzien van de verandering of andere zaken, die bespreek ik gewoon. Daar voel ik geen drempel in en dat doe ik ook trouwens - Respondent 14*

#### Factoren om niet te participeren

Echter geven ook vier respondenten aan niet spontaan te hebben geparticipeerd. Hiervoor benoemen drie respondenten dat voor hun gevoel besluiten al genomen waren, waardoor hun input overbodig was:

*Ik had het idee dat het een snel rijdende trein was en dat daar heel veel dingen makkelijk van afketste. (...) Als het opbouwende dingen zijn die passen bij wat al gebeurt is het prima. Maar we gaan de trein niet een andere kant op krijgen - Respondent 15*

Tenslotte geeft één respondent aan dat het niet duidelijk is bij wie diegene input kan leveren:

*Op het ogenblik niet omdat ik niet weet bij wie ik het zou moeten uiten - Respondent 19*

Deze respondent had tijdens de verandering geen duidelijke leidinggevende, dit is mogelijk de reden waarom diegene niet spontaan heeft geparticipeerd.

## 4.4 Factoren die beïnvloeden hoe respondenten hun participatie ervaren

Dit onderdeel gaat in op factoren die invloed hebben op hoe respondenten hun directe of spontane participatie hebben ervaren. Hierbij wordt alleen het perspectief gebruikt van de respondenten die hebben geparticipeerd.

## Directe participatie

Het onderzoek wijst uit dat respondenten hun directe participatie wisselend hebben ervaren. Dit komt doordat zij aan verschillende trajecten hebben deelgenomen.

### Merkambassadeurschap

De drie respondenten die hebben deelgenomen aan het merkambassadeurschap hebben dit positief ervaren. De respondenten benadrukken dat zij waardering voor hun input hebben ervaren, omdat dit continu werd benadrukt door de organisatoren van het traject. Bovendien voelde één respondent dat de input gewaardeerd werd doordat ook directeuren aanwezig waren bij de bijeenkomst:

*Bij de bijeenkomst waar ik zat, was (directeur) ook, (directeur) is er een paar keer bij geweest. Ik vind dat heel mooi dat een directeur erbij komt zitten en interesse heeft, dat vind ik écht heel goed (...) omdat én iemand van bovenaf erbij kwam én omdat alle lagen contact hadden - Respondent 20*

Twee respondenten vonden de sociale interactie met collega's erg positief. Met name omdat het collega's van andere Business Units waren, waar zij in hun dagelijkse werkzaamheden geen contact mee hebben:

*Ik vond het gewoon leuk om collega's te ontmoeten en de verbinding te maken, O&P Rijk breed - Respondent 12*

Echter geven alle respondenten aan dat het niet duidelijk is wat met hun input is gedaan. Zij hebben namelijk geen duidelijke terugkoppeling ervaren met vervolgstappen in het traject of welke rol hun input hierin heeft. Dit maakte het voor hen onduidelijk welke invloed zij hebben gehad via het participatietraject:

*Dat (het merkambassadeurschap) vond ik wel heel fijn, maar ik weet niet per se wat ermee gedaan is. (...) Ik weet ook niet of en hoe iets waar op welke tafel terechtkomt en wat er dan wordt besloten - Respondent 12*

### Leiderschapsprofiel

De zes respondenten die aan het leiderschapsprofiel hebben deelgenomen zijn hier positief over. Allereerst hebben vier respondenten de sociale interactie met collega's van andere Business Units positief ervaren:

*Met zo'n leiderschapssessie, dat je met allemaal mensen uit de organisatie te maken hebt, dat vond ik heel leuk. Omdat je ook mensen uit de organisatie leert kennen. (...) Vanuit mijzelf vind ik het leuk om bij zo'n breed traject aan te sluiten - Respondent 11*

In dit traject werd bovendien gewaardeerd dat input gepresenteerd werd aan de leidinggevenden in de organisatie, dit gaf vier respondenten het gevoel dat hun input serieus werd genomen en gewaardeerd:

*Dat medewerkers zelf op die MT bijeenkomst de resultaten mochten presenteren, dat is fantastisch, een hele goede zet. Voor je gevoel heb je invloed, hopelijk, want wat op het einde blijft hangen is de vraag - Respondent 16*

Uit deze quote blijkt echter ook dat het onduidelijk is wat vervolgens met de input is gedaan, dat geldt voor alle respondenten. Zij ervaren dat het onduidelijk is welke vervolgstappen zijn gezet naar aanleiding van hun input, dit maakt het lastig om de invloed van hun input in te schatten:

*Nou je wordt dan even meegenomen in de resultaten, die heb ik wel gekregen met een soort opsommingsdocument. Maar ik weet niet wat er verder mee gebeurd is - Respondent 12*

### **Vorming Business Units IT en IV**

De vier respondenten die aan de participatietrajecten voor de vorming van de Business Units IT en IV hebben deelgenomen hebben dit minder positief ervaren. Met name omdat zij hun enkel het delen van informatie hebben ervaren en weinig invloed hebben ervaren:

*Waar ik moeite mee heb is dat wij deelnamen aan dit traject, maar dat we daar niets van terugzien - Respondent 18*

Twee respondenten benadrukken dat zij het positief hebben ervaren om vragen te kunnen stellen over de vorming van de Business Units. Hierdoor hebben zij ervaren dat ze als medewerker gewaardeerd werden:

*Je had wel het idee dat je als medewerker gehoord werd, of er iets mee werd gedaan "Who knows?". Maar je krijgt in ieder geval de optie om je zorgen te uiten en vragen te stellen - Respondent 1*

### **Spontane participatie**

Alle respondenten die spontaan hebben geparticipeerd hebben dit positief ervaren. Negen respondenten geven aan dat zij de waardering voor hun input positief vonden. Hun leidinggevenden reageerden namelijk enthousiast wanneer zij met verbeterpunten kwamen en successen werden ook gedeeld in de organisatie:

*Dat (spontane input) werd heel enthousiast ontvangen. Ook met een stukje op het Rijksportaal met meer informatie en een uitnodiging, het werd heel hartelijk ontvangen - Respondent 2*

Naast deze waardering geven ook negen respondenten aan dat naar aanleiding van hun input ook actie is ondernomen in de organisatie. Zo benoemt een respondent dat diegene gelijk de tijd en middelen kreeg om bijeenkomsten te organiseren waarin collega's elkaar konden leren kennen, wanneer diegene aangaf weinig contact met collega's te ervaren. Ook werd bij een respondent het verbeterpunt direct opgepakt, door verschillen in de werkwijzen tussen teams op te lossen. Een andere respondent werd direct gewezen op een projectgroep over het onderwerp waarop diegene input gaf en kon ook direct deelnemen aan deze projectgroep:

*Dat geef ik aan bij mijn leidinggevende, dan blijkt daar een werkgroep voor te zijn waarin je kan aansluiten, waaraan ik nu ook deelneem. (...) Er moet wel ruimte en tijd gemaakt voor worden (...) maar die ruimte is er wel en (leidinggevende) werkt daar ook goed in mee - Respondent 3*

Echter geven ook zes respondenten aan dat hun input niet is opgepakt door de organisatie. Dit kwam omdat het niet mogelijk was om aan te passen of omdat verbeterprocessen al waren gestart. Desondanks geven deze respondenten aan dat zij dit niet negatief hebben ervaren:

*Soms is een beslissing al genomen en dan is dat klaar, punt, geen discussie (...) Doe je er wat mee, dan doe je dat en anders niet, maar dat is ook goed - Respondent 4*

Twaalf respondenten benadrukken dat zij de terugkoppeling van hun leidinggevende op hun input erg positief hebben ervaren, omdat zij snel, laagdrempelig en duidelijk te horen kregen wat met hun input werd gedaan:



*Het is laagdrempeliger, informeler. Uiteindelijk krijg je het dan duidelijk mee (...) Als je hier zit en je hebt dan een vraag kan je die gelijk stellen - Respondent 11*

Drie respondenten hebben de terugkoppeling niet ervaren, dit kwam doordat hun leidinggevende zelf ook niet wist wat met input werd gedaan in de organisatie. Dit hebben zij negatief ervaren:

*Het wordt niet altijd goed opgepakt. Nou ja, meer goed gecommuniceerd. Soms is het ook gewoon communicatie, dat iets nog niet is opgepakt, maar dat het verderop in de route pas komt. Dat kan wel wat beter - Respondent 3*

### **Invloed op toekomstige ervaren participatie**

In het onderzoek kwam naar voren dat de ervaren participatie ook invloed heeft op de toekomstige ervaren participatie van respondenten.

#### **Directe participatie**

Hoe de respondenten hun directe participatie hebben ervaren, heeft invloed op hun motivatie om in de toekomst weer direct te participeren. Allereerst is voor acht respondenten de ervaren terugkoppeling hierbij van invloed:

*Input geven is leuk en aardig, maar je moet toch op de een of andere manier weten wat daarmee wordt gedaan. Anders kan je tot in de oneindigheid informatie blijven ophalen, het moet tastbaar worden. Zelfs al zeg je "hier doen we niks mee want..." is al heel belangrijk (...) Het enthousiasme (om nog een keer te participeren) werd niet aangemoedigd - Respondent 1*

Daarnaast blijkt dat de ervaren sociale interactie met collega's in zo'n traject voor vier respondenten een positieve invloed heeft op hun motivatie om in de toekomst weer aan een dergelijk traject deel te nemen:

*Elkaar gewoon leren kennen, dat is een mooie bijkomstigheid, of eigenlijk essentieel. (...) Dat elkaar leren kennen is denk ik heel erg onderschat, dat is te snel afgedaan als iets waar geen tijd voor was, of we zijn hier niet om het leuk te hebben - Respondent 13*

#### **Spontane participatie**

Ook hoe respondenten hun spontane participatie hebben ervaren, heeft invloed op hun motivatie om in de toekomst weer spontaan te participeren. Zeven respondenten benadrukken dat de ervaren terugkoppeling op hun input een negatief effect heeft:

*Nou het houdt wel een keer op natuurlijk, als we dat (geen terugkoppeling op input) een paar keer hebben meegemaakt heb ik geen zin om weer mijn vinger op te steken - Respondent 12*

Daarnaast geven vijf respondenten aan dat de ervaren waardering voor hun input, een positieve invloed heeft op hun motivatie om in de toekomst weer spontaan te participeren:

*Je wordt wel serieus genomen, als ik zorgen uit of input lever, wordt dat wel gewaardeerd. (...) Dat is voor mij een vereiste om te participeren - Respondent 2*

## **4.5 Analyse**

Op basis van het onderzoek zijn verschillende factoren naar voren gekomen die de participatie van de respondenten en hoe zij dit hebben ervaren hebben beïnvloed. De invloed van deze factoren worden in dit onderdeel verklaard. Hierbij worden verbanden tussen codes gebruikt, de volledige codeboom staat in bijlage 3.

### Factoren om te participeren

Een belangrijke factor is de invloed van leidinggevendenden. Respondenten worden vaak gemotiveerd door hun leidinggevende om direct te participeren. Daarnaast geven bijna alle respondenten die niet direct hebben geparticipeerd, aan dat dit komt doordat zij te druk waren met hun dagelijkse werkzaamheden. De literatuur suggereert dat leidinggevendenden tijd moeten vrijmaken voor medewerkers om te participeren (Stohl & Cheney, 2001). Ook hebben respondenten ervoor gekozen niet direct te participeren omdat zij, voor hun gevoel, geen nuttige input konden geven doordat zij als externe waren ingehuurd of omdat zij te kort bij de organisatie waren. Hier spelen leidinggevendenden een rol door ook deze groep te motiveren om te participeren. Daarnaast is bij spontane participatie de leidinggevende betrokken door ruimte te creëren om spontaan input te geven.

Een tweede factor is de invloed van de participatie. Respondenten hebben ervoor gekozen om niet deel te nemen aan een participatietraject omdat het niet duidelijk was welke invloed het traject zou hebben. Hierbij is opvallend dat respondenten de invloed van een participatietraject niet noemen als reden om deel te nemen. Ook hebben respondenten niet spontaan geparticipeerd omdat zij verwachtten dat dit geen invloed zou hebben.

Daarnaast was de sociale interactie met collega's bij een participatietraject een belangrijke reden om direct te participeren. Respondenten wilden graag collega's ontmoeten omdat zij na de fusie weinig contact hebben gehad met collega's van andere Business Units. Dit speelde geen rol bij spontane participatie.

Ook werd het vertegenwoordigen van het perspectief van de functiegroep van de respondent genoemd als factor om direct te participeren. Deze factor kwam niet terug bij spontane participatie.

Hybride werken werd genoemd als factor die de deelname aan fysieke bijeenkomsten voor participatietrajecten belemmerde. Deze factor had geen invloed op spontane participatie. Bovendien is het hybride werken een mogelijke oorzaak voor de vraag naar sociale interactie met collega's.

Daarnaast blijkt dat de persoonlijke interesse van respondenten van invloed is. Voor sommige respondenten was hun interesse in het onderwerp of organisatieverandering de reden om direct te participeren. Verder geeft een respondent aan niet te participeren omdat het niet bij de respondent past. Deze factor heeft geen effect gehad op spontane participatie.

### Factoren voor hoe participatie wordt ervaren

Allereerst heeft de invloed die input van respondenten heeft een groot effect op hoe directe en spontane participatie wordt ervaren. Respondenten die direct hebben geparticipeerd hebben beperkte invloed ervaren, wat zij negatief vonden. Respondenten die spontaan hebben geparticipeerd hebben wel invloed ervaren, wat zij positief vonden. Hierbij is opvallend dat de respondenten die geen invloed hebben ervaren via spontane participatie, dit niet negatief hebben ervaren. Dit kwam doordat zij passende terugkoppeling kregen waardoor zij de reden hiervoor wisten.

Daarnaast blijkt dat de reactie van de organisatie op input via participatie invloed heeft. Respondenten die direct hebben geparticipeerd hebben beperkte terugkoppeling ervaren. Dit vonden zij negatief en maakte het bovendien voor hen lastig om in te schatten welke invloed zij hebben gehad. Bij de spontane participatie was de terugkoppeling naar wens, wat de respondenten positief hebben ervaren. Naast de terugkoppeling, blijkt dat de respondenten die direct en spontaan hebben geparticipeerd waardering hebben ervaren voor hun input. Deze waardering werd positief ervaren.

Respondenten die direct hebben geparticipeerd, waardeerden de sociale interactie met collega's, wat hun ervaring positief beïnvloedde. Dit effect werd niet gezien bij spontane participatie.

### Factoren voor toekomstige ervaren participatie

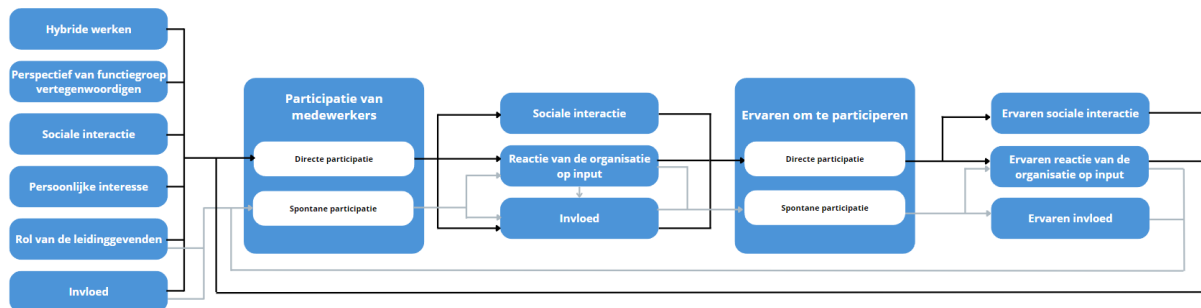
Het onderzoek laat zien dat enkele factoren die de ervaren participatie beïnvloeden, ook invloed hebben op de toekomstige ervaren participatie. Allereerst wordt de reactie van de organisatie op input via directe en spontane participatie genoemd. De respondenten noemen de ervaren terugkoppeling op en waardering van hun input als factoren om in de toekomst weer te participeren.

Bovendien blijkt dat de ervaren sociale interactie bij directe participatie een positief effect heeft op de motivatie voor toekomstige directe participatie, deze factor kwam niet terug bij spontane participatie.

Ook blijkt dat de ervaren invloed bij spontane participatie invloed heeft op de motivatie om in de toekomst weer spontaan te participeren. Deze factor kwam niet terug bij directe participatie.

### 4.6 Empirische invulling van het conceptueel model

In figuur 10 staat de empirische invulling van het causaal model zoals die is opgesteld in paragraaf 2.3, aan de hand van de bovenstaande inzichten. Voor afleesbaarheid van de figuur zijn zwarte en grijze lijnen gebruikt, deze kleuren hebben verder geen betekenis.



Figuur 10 Empirische invulling van het conceptueel model

## 5. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt eerst de hoofdvraag van het onderzoek beantwoord. Vervolgens wordt de discussie weergegeven. Tenslotte volgen de aanbevelingen die voortkomen uit het onderzoek.

### 5.1 Beantwoording hoofdvraag

De hoofdvraag van dit onderzoek is: *Welke factoren beïnvloeden de participatie en de ervaring daarvan van medewerkers in de emergente organisatieverandering van O&P Rijk?* Het onderzoek laat zien dat O&P Rijk voor een emergente organisatieverandering heeft gekozen. Het veranderproces wordt gedurende de verandering aangepast aan interne en externe ontwikkelingen. Ook heeft de verandering geen duidelijk eindpunt en kunnen medewerkers participeren. Het onderzoek identificeert verschillende factoren die de participatie van medewerkers en hun ervaring daarvan hebben beïnvloed.

#### Factoren die de participatie hebben beïnvloed

Het onderzoek wijst uit dat medewerkers direct en spontaan hebben geparticipeerd. Hierbij hebben leidinggevenden een belangrijke rol gespeeld door medewerkers te motiveren deel te nemen aan een participatietraject en ruimte te bieden voor spontane participatie. Ook speelt de invloed van de participatie een rol in de keuze om direct en spontaan te participeren. Daarnaast zijn de sociale interactie met collega's, het vertegenwoordigen van het perspectief van de functiegroep en de persoonlijke interesse van medewerkers belangrijke factoren om deel te nemen aan een participatietraject. Tenslotte wijst het onderzoek uit dat hybride werken voor sommige medewerkers een belemmerende factor is om deel te nemen aan een participatietraject.

#### Factoren die de ervaring om te participeren hebben beïnvloed

De sociale interactie met collega's is een belangrijke factor voor hoe medewerkers die direct hebben geparticipeerd dit hebben ervaren. Ook blijkt dat de reactie van de organisatie, middels terugkoppeling op en waardering van de input, een bepalende factor is van hoe medewerkers hun directe en spontane participatie ervaren. Daarnaast is de invloed die medewerkers hebben via directe of spontane participatie bepalend voor hoe zij dit ervaren. Deze terugkoppeling is ook belangrijk voor medewerkers om hun invloed via directe participatie in te schatten.

#### Factoren die de motivatie om in de toekomst te participeren hebben beïnvloed

Het onderzoek laat zien dat hoe medewerkers hun participatie hebben ervaren, invloed heeft op hun toekomstige ervaren participatie. De ervaren reactie van de organisatie, via de ervaren terugkoppeling op en waardering van input, heeft invloed voor medewerkers om in de toekomst weer direct of spontaan te participeren. Ook de ervaren sociale interactie door direct te participeren, heeft invloed om in de toekomst weer direct te participeren. Tenslotte heeft de ervaren invloed via spontane participatie effect om in de toekomst weer spontaan te participeren. Wanneer deze factoren positief worden ervaren, heeft dit een positief effect op hun toekomstige ervaren participatie en andersom.

### 5.2 Discussie

In dit onderdeel wordt gereflecteerd op factoren in het onderzoek en de analyse die de geldigheid van de resultaten mogelijk hebben beïnvloed. Hierbij wordt eerst ingegaan op hoe de resultaten zich verhouden ten opzichte van het theoretisch kader. Vervolgens wordt ingegaan op het onderzoek.

#### Theoretische discussie

Het theoretisch kader veronderstelt een lineair verband tussen factoren die de ervaren participatie van medewerkers beïnvloeden en deze ervaren participatie (Stohl & Cheney, 2001; Jurburg, Viles, Tonaco, & Mateo, 2016; Sahay & Goldthwaite, 2023). Echter, dit onderzoek laat een positieve feedbackloop

zien. De factoren beïnvloeden namelijk de participatie van medewerkers en hoe zij dit ervaren, tegelijkertijd beïnvloedt de ervaren participatie de toekomstige participatie. Medewerkers die direct en spontaan participeren ervaren namelijk sociale interactie met collega's, terugkoppeling op en waardering van hun input en invloed. Wanneer zij deze factoren positief ervaren, verbetert hun toekomstige participatie, zij zijn gemotiveerd om in de toekomst weer te participeren. Wanneer deze factoren negatief worden ervaren, vermindert deze motivatie. Dit creëert een positieve feedbackloop, waarbij de toename van ervaren participatie leidt tot verdere toenames en afname leidt tot verdere afnames (Gerrits, 2012).

Verder kwam in het theoretisch kader naar voren dat drie factoren invloed hebben op de participatie van medewerkers, namelijk de participatiestructuur, rol van de leidinggevende en invloed (Stohl & Cheney, 2001). Vervolgens heeft de reactie van de organisatie op input effect op hoe de participatie wordt ervaren. Het onderzoek laat echter zien dat ook de invloed van de participatie, effect heeft op hoe medewerkers hun participatie ervaren. Dit kwam niet naar voren in het theoretisch kader (Stohl & Cheney, 2001; Nielsen & Randall, 2012; Obiekwe, Zeb-Obipi, & Ejo-Orusa, 2019; Valleala, Herranen, Collin, & Paloniemi, 2015).

Verder kwamen niet alle factoren die de ervaren participatie beïnvloeden uit het theoretisch kader factoren terug in het onderzoek. Zo werd de rol van de leidinggevende door het delen van informatie over de organisatieverandering werd in het theoretisch kader benoemd als factor die de ervaren participatie beïnvloed (Stohl & Cheney, 2001; Oreg, Vakola, & Armenakis, 2011; Georgalis, Samaratunge, Kimberley, & Lu, 2015) Echter werd deze factor niet benoemd in de interviews of focusgroep.

De andere factoren uit het theoretisch kader werden bevestigd, namelijk de participatiestructuur, de rol van leidinggevend door medewerkers te stimuleren om te participeren en de invloed van de participatie als factor om direct en spontaan te participeren. Bovendien werd het effect van de reactie van de organisatie op input op hoe participatie ervaren wordt, bevestigd in het onderzoek. Ook bleek ook dat de factoren elkaar onderling deels overlappen. Zo is de terugkoppeling op input belangrijk voor de ervaren invloed van medewerkers.

Ook kwamen vier andere factoren naar voren die niet in het theoretisch kader waren opgenomen. Allereerst de sociale interactie met collega's als factor die invloed heeft op de directe participatie en hoe dit wordt ervaren. Dit komt overeen met de bevindingen van Terry, Carey en Callan (2001), Chen en Krauskopf (2013) en Mirc (2015). Deze auteurs benadrukken dat sociale contacten na een fusie cruciaal zijn, waarbij Chen en Krauskopf zich specifiek richten op de publieke sector. Omdat het onderzoek zich richtte op de emergente organisatieverandering en niet fusies, was deze factor niet opgenomen in het theoretisch kader. Andere onderzoekers die zich richten op organisatieverandering benadrukken de sociale interactie bij participatietrajecten (Wendelken, Danziger, Rau, & Moeslein, 2014; Straatmann, Kohnke, Hattrup, & Mueller, 2016). Echter zijn deze onderzoeken gericht op de psychologische effecten van een organisatieverandering, waardoor dit niet is meegenomen in het theoretisch kader, dat zich richtte op omgevingsfactoren waar de organisatie invloed op heeft.

Daarnaast bleek het belang om het perspectief van een functiegroep te vertegenwoordigen bij directe participatie een factor voor een deel van de medewerkers. Deze factor komt terug in het onderzoek van Sekar en Dyaram (2017). Hun onderzoek richt zich op intrinsieke redenen van medewerkers om te participeren, waardoor dit perspectief niet is meegenomen in het theoretisch kader.

Ook kwam de persoonlijke interesse van medewerkers terug als factor om direct te participeren. Deze factor komt ook in andere onderzoeken terug (Muhdi & Boutellier, 2011). Echter zijn

deze gericht op participatie in innovatieteams van organisaties en minder op organisatieverandering, waardoor deze niet is meegenomen in het theoretisch kader.

Tenslotte kwam hybride werken terug als factor die de directe participatie beïnvloedt. Onderzoek wijst uit dat hybride werken de deelname aan vrijwillige fysieke bijeenkomsten, zoals een participatiebijeenkomst, vermindert (Bergefurt, Boogert van den, & Appel-Meulenbroek, 2024). Bovendien kwam het hybride werken terug als mogelijke oorzaak voor de sociale interactie als factor. Dit sluit aan bij inzichten over de effecten van hybride werken op sociaal contact met collega's (Knight, Olaru, Lee, & Parker, 2022; Sporse, Strand, & Hanssen, 2023; Deschênes, 2024). Omdat hybride werken bij de Rijksoverheid vaak wordt ingezet, is dit een specifieke contextuele factor in dit onderzoek en daardoor niet meegenomen in het theoretisch kader (Sociaal-Economische Raad, 2022).

Al met al blijkt dat de factoren die in het theoretisch kader naar voren kwamen grotendeels toepasbaar waren in het onderzoek. Dit zijn omgevingsfactoren waar een organisatie invloed op heeft, terwijl in het onderzoek ook andere factoren naar voren kwamen. Dit waren intrinsieke factoren, zoals de persoonlijke interesse van medewerkers, de vraag naar sociale interactie met collega's en de wens om het perspectief van de functiegroep te vertegenwoordigen. Ook kwam een specifieke contextuele factor van de publieke sector naar voren, namelijk het hybride werken.

### Methodologische discussie

Om de invloed van de factoren in het onderzoek beter in kaart te brengen is verder onderzoek nodig. Allereerst wordt daarom aanbevolen om het onderzoek met een grotere steekproef uit te voeren. In dit onderzoek waren 20 respondenten betrokken, een grotere steekproef vergroot de validiteit van het onderzoek. Ook voor de casus van O&P Rijk geldt dat het lastig is om conclusies te trekken voor alle medewerkers, 1.700, op basis van de huidige steekproefgrootte. Bovendien maakt de kleine steekproefgrootte het niet mogelijk verschillen tussen Business Units in kaart te brengen, waarmee contextuele verschillen van de Business Unit niet geanalyseerd kunnen worden.

Ook bestaat de bias van respondenten als risico waar rekening mee moet worden gehouden. Drie respondenten hebben namelijk aangegeven geïnteresseerd te zijn in organisatieverandering of zelfs hierin te zijn opgeleid. Dit maakt dat zij wellicht anders naar participatie in een organisatieverandering kijken. Naast deze respondenten, is het mogelijk dat ook andere respondenten die hebben gereageerd op de uitnodiging om deel te nemen aan het onderzoek, meer interesse hebben in dit onderwerp dan degenen die dat niet hebben gedaan. Dit maakt dat de resultaten mogelijk niet representatief zijn voor alle medewerkers van O&P Rijk, aangezien niet iedereen een dergelijke interesse heeft.

Daarnaast is kwantitatief onderzoek nodig om de generaliseerbaarheid van de resultaten te vergroten. Deze is momenteel beperkt, aangezien het onderzoek heeft plaatsgevonden binnen één organisatie met een beperkte steekproefomvang.

Verder is longitudinaal onderzoek nodig, oftewel onderzoek met meerdere meetmomenten. Omdat het onderzoek gericht is op participatie in een emergente organisatieverandering is ook de participatie een doorlopend proces (Van der Voet, 2013). Longitudinaal onderzoek maakt het mogelijk om verschillen in de ervaren participatie op verschillende momenten te meten. Hierdoor kan het effect van de factoren verder onderzocht worden en een causaal verband aangetoond worden.

Tenslotte hebben slechts drie respondenten deelgenomen aan de focusgroep. Meer deelnemers en meer focusgroepen zouden de kwaliteit van het onderzoek verbeteren doordat meer perspectieven dan worden meegenomen.



### 5.3 Aanbevelingen

In dit onderdeel worden twee aanbevelingen gedaan aan de directie van O&P Rijk op basis van het onderzoek. De eerste aanbeveling beoogt medewerkers te laten participeren en de tweede aanbeveling gaat in op hoe zij dit ervaren verbeteren.

#### Rol leidinggevenden

Allereerst komt in het onderzoek naar voren dat leidinggevenden een cruciale rol spelen in de ervaren participatie van medewerkers, namelijk door hen te motiveren direct te participeren. Dit brengen zij in de praktijk door hen te motiveren om deel te nemen aan een participatietraject, dit onder hun aandacht te brengen of door hier tijd voor te maken. Ook voor spontane participatie spelen leidinggevenden een belangrijke rol, door hier ruimte voor te bieden.

Daarom is de eerste aanbeveling specifiek gericht op de rol van leidinggevenden om medewerkers te motiveren deel te nemen aan een participatietraject. De directie van O&P Rijk wordt aanbevolen om bij een leiderschapsbijeenkomst, die periodiek georganiseerd worden, aandacht te besteden voor participatie. Hierbij worden de direct leidinggevenden van medewerkers zonder leidinggevende functie betrokken.

Allereerst moet de meerwaarde van directe en spontane participatie worden toegelicht. Daarbij moet ook worden ingegaan op hoe medewerkers het ervaren hebben om te participeren. Hierdoor wordt de meerwaarde van participatie voor de organisatie en medewerkers benadrukt.

Vervolgens moet worden ingegaan op de rol die leidinggevenden spelen om medewerkers te motiveren om direct te participeren. Dat moet ook concreet worden, door aan te geven hoe zij dit in de praktijk kunnen brengen. Namelijk door participatietrajecten bij medewerkers onder de aandacht te brengen, hen persoonlijk uitnodigen, specifiek medewerkers die net nieuw zijn aanmoedigen om deel te nemen en ook tijd vrijmaken in de planning voor medewerkers om deel te nemen aan een participatietraject.

Daarnaast moet in de bijeenkomst ook worden ingegaan op hoe de leidinggevenden spontane participatie kunnen stimuleren bij medewerkers. Met name door praktische acties te geven waardoor leidinggevenden hun medewerkers stimuleren om spontaan input te geven. Ook moet hierbij worden ingegaan op de invloed die terugkoppeling op input heeft op hoe spontane participatie wordt ervaren.

#### Terugkoppeling en invloed bij directe participatie

Verder komt in het onderzoek nadrukkelijk naar voren dat de terugkoppeling op input van cruciaal belang is voor hoe medewerkers hun directe participatie ervaren. Omdat medewerkers deze terugkoppeling gebrekkig hebben ervaren, kijken zij ook minder positief terug op hun deelname aan een participatietraject. Dit heeft bovendien een negatief effect op hun deelname in de toekomst. Door de gebrekkig ervaren terugkoppeling is voor deelnemers de invloed van hun input onduidelijk. Dit heeft een negatief effect op de ervaren participatie en vermindert de motivatie om in de toekomst weer direct te participeren.

Daarom is de tweede aanbeveling aan de directie van O&P Rijk om bij huidige en toekomstige participatietrajecten deelnemers systematisch en transparant van terugkoppeling te voorzien. De directie kan dit in de praktijk brengen door de medewerkers die het participatietraject leiden specifiek de opdracht geven om deelnemers periodieke updates te geven. Dit kunnen zij in de praktijk brengen door maandelijkse updates via de mail te sturen aan deelnemers met informatie over hoe het project ervoor staat en wat precies met input is gedaan. Daarbij is het belangrijk dat deze berichten concreet en duidelijk zijn, waardoor deelnemers begrijpen wat precies met hun input wordt gedaan en hoe het

proces ervoor staat op dat moment. Hierdoor is het bovendien voor hen mogelijk om hun invloed in te schatten.

Voor toekomstige participatietrajecten is het ook essentieel om op voorhand duidelijk aan te geven welke invloed de input van deelnemers heeft. Dit creëert duidelijke verwachtingen voor deelnemers, waardoor het geen verrassing is wat achteraf met input wordt gedaan. Dit beïnvloedt de motivatie van medewerkers om direct te participeren en hoe zij dit ervaren. De directie kan dit in de praktijk brengen door de medewerkers die toekomstige participatietrajecten begeleiden de opdracht te geven om in de uitnodigingsmails duidelijk de invloed van het participatietraject te benoemen.

## Bibliografie

- Abildgaard, J. S., Hasson, H., Von Thiele Schwarz, U., Løvseth, L. T., Ala-Laurinaho, A., & Nielsen, K. (2020). Forms of participation: The development and application of a conceptual model of participation in work environment interventions. *Economic and Industrial Democracy*, pp. 746-769.
- Aghina, W., Ahlbäck, K., Smet de, A., Fahrback, C., Handscomb, C., Lackey, G., . . . Woxholth, J. (2017). *The 5 Trademarks of Agile Organizations*. McKinsey Agile Tribe.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, pp. 293-315.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, pp. 169-283.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009, Juni). Reflections: Our Journey in Organizational Change Research and Practice. *Journal of Change Management*, pp. 127-142.
- Bamford, D. R., & Forrester, P. (2003, Mei). Managing planned and emergent change within an operations management environment. *International Journal of Operations & Production Management*, pp. 546-564.
- Barnett, W. P., & Carroll, G. R. (1995). Modeling Internal Organizational Change. *Annual Review Sociology*, pp. 217-236.
- Bergefurt, L., Boogert van den, P. F., & Appel-Meulenbroek, R. (2024, Juni 6). The interplay of workplace satisfaction, activity support, and productivity support in the hybrid work context . *Building and Environment*.
- Burke, W. (2018). *Organization Change Theory and Practice*. California: SAGE Publications Inc.
- Burnes, B. (2004, September 6). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, pp. 977-1002.
- Busck, O., Knudsen, H., & Lind, J. (2010). The transformation of employee participation: Consequences for the work environment. *Economic and Industrial Democracy*, pp. 285-305.
- By, R. T. (2005, December). Organisational Change Management: A Critical Review. *Journal of Change Management*, pp. 369-390.
- Cabrera, E., & Ortega, J. (2003, Februari). An exploration of the factors that influence employee participation in Europe. *Journal of World Business*, pp. 43-54.
- Chen, B., & Krauskopf, J. (2013). Integrated or disconnected? Examining formal and informal networks in a merged nonprofit organization. *Nonprofit Management and Leadership*, pp. 325-345.
- Da Ros, A., Vainieri, M., & Bellé, N. (2023, April 10). An Overview of Reviews: Organization Change Management Architecture. *Journal of Change Management*, pp. 113-142.
- Deschênes, A. (2024). Digital literacy, the use of collaborative technologies, and perceived social proximity in a hybrid work environment: Technology as a social binder. *Computers in Human Behavior Reports*, pp. 2451-9588.
- Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*, pp. 168-176.

- Franca, V., & Pahor, M. (2014, Februari). Influence of management attitudes on the implementation of employee participation. *Economic and Industrial Democracy*, pp. 115-142.
- Georgalis, J., Samaratunge, R., Kimberley, N., & Lu, Y. (2015, Februari). Change process characteristics and resistance to organisational change: The role of employee perceptions of justice. *Australian Journal of Management*, pp. 89-113.
- Gerrits, L. (2012). *Punching Clouds - An introduction to the complexity of public decision-making*. Litchfield Park: Emergent Publications.
- Graham, J. W., & Verma, A. (1991). Predictors and Moderators of Employee Responses to Employee Participation Programs. *Human Relations*, pp. 551-568.
- Higgs, M. J., Kuipers, B. S., & Steijn, B. (2022, Januari 2022). Change Leadership and Change Embeddedness in Public Organizations: Macrolevel Reform tot Microlevel Implementation. *Public Administration*, pp. 902-916.
- Higgs, M., & Rowland, D. (2005, Juni). All Changes Great and Small: Exploring Approaches to Change and its Leadership. *Journal of Change Management*, pp. 121-151.
- Higgs, M., & Rowland, D. (2011). What Does It Take to Implement Change Successfully? A Study of the Behaviors of Successful Change Leaders. *The Journal of Applied Behavioral Science*, pp. 309-335.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007, Juni). Readiness for Organizational Change - The Systematic Development of a Scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, pp. 232-255.
- Jones, J., Firth, J., Hannibal, C., & Ogunseyin, M. (2019). Factors Contributing to Organizational Change Success or Failure: A Qualitative Meta-Analysis of 200 Reflective Case Studies. *Evidence-Based Initiatives for Organizational Change and Development*, pp. 155-178.
- Jurburg, D., Viles, E., Tonaco, M., & Mateo, R. (2016, Februari 29). What motivates employees to participate in continuous improvement activities? *Total Quality Management & Business Excellence*, pp. 1469-1488.
- Knight, C., Olaru, D., Lee, J. A., & Parker, S. K. (2022, Juni 3). The Loneliness of the Hybrid Worker. *MIT Sloan Management Review*, pp. 10-12.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Lauzier, M., Lemieux, N., Montreuil, V. L., & Nicolas, C. (2020). On the transposability of change management research results: a systematic scoping review of studies published in JOCM and JCM. *Journal of Organizational Change*, pp. 859-881.
- Lewin, K. (1951). Field Theory of Social Science: Selected Theoretical Papers. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, pp. 146-147.
- Lines, R. (2004, September). Influence of participation in strategic change: Resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, pp. 193-215.
- Ministerie van BZK. (2022). *Startdocument Organisatie en Personeel Rijk - versie 1*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

- Ministerie van BZK. (2024, maart 4). O&P Rijk gaat werken met C-rollen. *Nieuwsbericht Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties*.
- Mirc, N. (2015). Merging Networks: Contributions and Challenges of Social Network Analysis to Study Mergers and Acquisitions. *Routledge Companion on Mergers and Acquisitions*, pp. 259-271.
- Muhdi, L., & Boutellier, R. (2011, Juni). Motivational Factors Affecting Participation and Contribution of Members in Two Different Swiss Innovation Communities. *International Journal of Innovation Management*, pp. 1-13.
- Nerding, F. W. (2008). Editorial: Employee Participation and Organizational Culture. *Zeitschrift für Personalforschung*, pp. 107-110.
- Nielsen, K., & Randall, R. (2012, Juni). The importance of employee participation and perceptions of changes in procedures in a teamworking intervention. *Work & Stress*, pp. 91-111.
- O&P Rijk. (2022). *Organisatie en Personeel Rijk - Samen trefzeker naar het beste resultaat*. Den Haag: O&P Rijk - Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- O&P Rijk. (2023). *Bijlage: Opbrengst metrolijnen O&P Rijk per 1 juli 2023*. Den Haag: O&P Rijk - Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- O&P Rijk. (2023, Augustus 25). In- en externe branding.
- O&P Rijk. (2023). *Informatiebijeenkomst voor leidinggevendenden*. Den Haag: O&P Rijk - Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- O&P Rijk. (2023). *O&P Rijk Jaarplan 2024: Samen bouwen aan een nog sterker en succesvoller O&P Rijk*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- O&P Rijk. (2023). *O&P Rijk Uit de Startblokken*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, O&P Rijk.
- O&P Rijk. (2024). *O&P Rijk > Over O&P Rijk > Organogram*. Opgehaald van Organisatie en Personeel Rijk / Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties: <https://www.oprijk.nl/over-op-rijk/organogram>
- O&P Rijk. (2024, Juni 18). *Organisatieontwikkeling O&P Rijk - Deeltrajecten*. Opgehaald van Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties - O&P Rijk.
- Obiekwe, O., Zeb-Obipi, I., & Ejo-Orusa, H. (2019, Augustus). Employee involvement in organizations: Benefits, challenges and implications. *Management and Human Resource Research Journal*, pp. 1-11.
- O'Brien. (2002, Augustus 8). Participation as the key to successful change - a public sector case study. *Leadership & Organization Development Journal*, pp. 442-455.
- Odor, H. O. (2018, April 3). Organisational Change and Development. *European Journal of Business and Management*, pp. 58-66.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A Review of 60-Year Quantitative Studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, pp. 461-524.
- Park, R. (2015). Employee participation and outcomes: Organizational strategy does matter. *Employee Relations*, pp. 604-622.

- Pawar, A., & Kuldip, C. (2017). Study on adaptability of change management: review of Kurt Lewins and Kotter model of change. *Research Revolution International Journal of Social Science and Management*, pp. 79-83.
- Poutsma, E., & Veersma, U. (2010). Direct and indirect participation: Reconcilable voices? *The Ambivalent Character of Participation. New Tendencies in Worker Participation in Europe*, pp. 25-32.
- Poutsma, E., Kalmi, P., & Pendleton, A. D. (2006). The Relationship between Financial Participation and Other Forms of Employee Participation: New Survey Evidence for Europe. *Economic and Industrial Democracy*, pp. 637-667.
- Quattrone, P., & Hoppert, T. (2001). What does organizational change mean? Speculations on a taken for granted category. *Management Accounting Research*, pp. 403-435.
- Quintão, C., Andrade, P., & Almeida, F. (2020). How to Improve the Validity and Reliability of a Case Study Approach. *Journal of Interdisciplinary Studies in Education*, pp. 264-275.
- Rainey, H. G. (1997). *Understanding and managing public organizations*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Raub, S. (2017, Oktober). When Employees Walk The Company Talk: The Importance Of Employee Involvement In Corporate Philanthropy. *Human Resource Management*, pp. 837-850.
- Riege, A. M. (2003). Validity and reliability tests in case study research: a literature review with “hands-on” applications for each research phase. *Qualitative Market Research: An International Journal*, pp. 75-86.
- Sahay, S., & Goldthwaite, C. (2023, Juli 11). Participatory Practices During Organizational Change: Rethinking Participation and Resistance. *Management Communication Quarterly*, pp. 1-28.
- Sanchez, R. (1997). Preparing for an Uncertain Future, Managing Organizations for Strategic Flexibility. *International Studies of Management & Organization*, pp. 71-94.
- Sekar, S., & Dyaram, L. (2017, November). Antecedents and consequents of employee participation in corporate volunteering programs. *SocialResponsibility Journal*, pp. 661-677.
- Sociaal-Economische Raad. (2022). *Hybride werken*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.
- Sporsem, T., Strand, A., & Hanssen, G. (2023). Unscheduled Meetings in Hybrid Work. *IEEE Software*, pp. 42-49.
- Stohl, C., & Cheney, G. (2001, Februari 3). Participatory Processes/Paradoxical Practices - Communication and the Dilemmas of Organizational Democracy. *Management Communication Quarterly*, pp. 349-407.
- Straatmann, T., Kohnke, O., Hattrup, K., & Mueller, K. (2016, September 3). Assessing Employees' Reactions to Organizational Change: An Integrative Framework of Change-Specific and Psychological Factors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, pp. 265-295.
- Terry, D. J., Carey, C. J., & Callan, V. J. (2001). Employee Adjustment to an Organizational Merger: An Intergroup Perspective. *Personality and Social Psychology Bulletin*, pp. 267-280.
- Todnem, R. (2005). Organisational Change Management: A Critical Review. *Change Management*, pp. 369-380.



- Valleala, U. M., Herranen, S., Collin, C., & Paloniemi, S. (2015). Fostering Learning Opportunities Through Employee Participation Amid Organizational Change. *Vocations and learning*, pp. 1-34.
- Van der Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995, Juli). Explaining Development and Change in Organizations. *The Academy of Management Review*, pp. 510-540.
- Van der Voet, J. (2013). Verandermanagement in publieke organisaties. In B. Steijn, & S. Groeneveld, *Strategisch HRM in de publieke sector* (pp. 1-21). Van Gorcum.
- Van der Voet, J. (2016). Change Leadership and Public Sector Organizational Change: Examining the Interactions of Transformational Leadership Style and Red Tape. *The American Review of Public Administration*, pp. 660-682.
- Van der Voet, J., Groeneveld, S., & Kuipers, B. S. (2013, Juli 18). Talking the Talk or Walking the Walk? The Leadership of Planned and Emergent Change in a Public Organization. *Journal of Change Management*, pp. 171-191.
- Van der Voet, J., Kuipers, B. S., & Groeneveld, S. (2016). Implementing Change in Public Organizations: The relationship between leadership and affective commitment tot change in a public sector context. *Public Management Review*, pp. 842-865.
- Van Thiel, S. (2020). *Bestuurskundig onderzoek*. Bussum: Coutinho.
- Walter, A. (2020, April 19). Organizational agility; ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. *Management Review Quarterly*, pp. 343-391\.
- Wee, E. X., & Taylor, S. M. (2017, September 21). Attention to Change: A Multilevel Theory on the Process of Emergent Continuous Organizational Change. *Journal of Applied Psychology*, pp. 1-13.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, pp. 361-386.
- Wendelken, A., D. F., Rau, C., & Moeslein, K. M. (2014). Innovation without me: Why employees do (not) participate in organizational innovation communities. *R&D Management*, pp. 217-237.
- Yin, R. K. (1994). Discovering the Future of Case Study Method in Evaluation Research. *Evaluation Practice*, pp. 283-290.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research Design and methods Fourth Edition*. California: SAGE.
- Zorn, T., Christensen, L. T., & Cheney, G. (1999). *Do We Really Want Constant Change? Beyond the Bottom Line*. San Francisco: Berrett-Koehler-Publishers.

# Bijlagen

## Bijlage 1: Topiclijst interviews

### Introductie

Om te beginnen wil ik je bedanken voor de tijd en moeite om deel te nemen aan dit interview, hiermee help je mij met mijn afstudeeronderzoek. Voor de afronding van de master Management van HR en Verandering aan de Erasmus universiteit doe ik namelijk onderzoek naar de ervaren participatie van medewerkers bij de organisatieverandering binnen O&P Rijk. In dit interview ben ik daarom benieuwd naar jouw ervaren participatie bij de organisatieverandering.

Ik heb voorafgaand aan dit interview het Informed Consent formulier opgestuurd, de informatie uit dit interview wordt in lijn met dit formulier verwerkt en opgeslagen. Bedankt voor het ondertekend terugsturen van dit formulier/kan je dit formulier nog ondertekend terugsturen?

### Onderwerpen

#### Inleidende vragen

1. Zou je jezelf kunnen voorstellen en je functie binnen O&P Rijk kunnen toelichten?
  - *Hoeveel jaar ben je werkzaam bij O&P Rijk of het oude onderdeel?*
  - *(Indien van toepassing) Maakte je voorafgaand aan de organisatieverandering onderdeel uit van UBR Personeel, Binnenwerk of P-Direkt?*
2. Hoe ervaren je de organisatieverandering van O&P Rijk tot nu toe?
  - *Wat merk je van de organisatieverandering?*
  - *Welke invloed heeft de organisatieverandering op jouw werkzaamheden?*
  - *Wat vind je van de organisatieverandering (en waarom)?*
3. Wat versta je onder participatie in een organisatieverandering?
  - *Antwoord aanvullen indien nodig: In dit onderzoek wordt onder participatie de informatiedeling, meebeslissen over het bepalen en uitvoeren van doelen en activiteiten in het veranderproces verstaan*
  - *Hoe heb je de participatie van medewerkers binnen de organisatieverandering van O&P Rijk ervaren?*
  - *Hoe heb jij geparticipeerd bij de organisatieverandering (waarom)?*
  - *Heb je met participatietrajecten, zoals het merkpaspoort of leiderschapsprofiel, meegedaan en waarom wel/niet?*
  - *Heb je de informatiebijeenkomsten over O&P Rijk bijgewoond, waarom wel/niet?*
  - *Hoe heb je de participatie ervaren, heeft het een gewenst resultaat gegeven?*

#### Formele structuur

4. Hoe ervaren je de regels en procedures die O&P Rijk heeft opgesteld voor de participatie?
  - *Wat vind je van deze regels en procedures (waarom)?*
  - *Hebben deze regels en procedures jouw participatie beïnvloed?*
  - *Hebben deze regels en procedures effect gehad op jouw motivatie om te participeren?*
  - *Heb je binnen de organisatieverandering de mogelijkheid gekregen om spontaan en vrijblijvend te participeren?*
  - *Ervaar je de mogelijkheid om op eigen initiatief verbeterpunten voor de organisatieverandering door te geven (waarom wel/niet, heb je hier gebruik van gemaakt)?*

- *Wat vind jij binnen de regels en procedures belangrijk om te participeren en waarom?*

### **Invloed van de participatie**

5. Heb je invloed ervaren op het bepalen van doelen en activiteiten in het veranderproces?
  - *Op welke onderdelen in de organisatieverandering heb jij deze invloed gehad?*
  - *Hoe heb je deze invloed ervaren?*
  - *Heb je hierbij direct invloed uitgeoefend of via vertegenwoordigers (ondernemingsraad) en waarom?*
  - *Is deze invloed voor jou belangrijk om te participeren bij de organisatieverandering?*
6. Heb je invloed gehad op het uitvoeren van activiteiten in het veranderproces?
  - *Hoe heb je deze invloed ervaren?*
  - *Ben je hierbij persoonlijk betrokken geweest of via vertegenwoordigers en waarom?*
  - *Is deze invloed voor jou belangrijk om te participeren bij de organisatieverandering?*
7. Hoe heb je de scope die de organisatie heeft gegeven aan de participatie ervaren?
  - *Heeft deze scope verdere input die je wou geven belemmerd?*
  - *Heeft deze scope jouw motivatie om te participeren beïnvloed?*

### **Reactie van de organisatie**

8. Hoe heeft de organisatie gereageerd op input uit de participatie?
  - *Hoe heb je dit ervaren?*
  - *Merk je dat input serieus wordt genomen?*
  - *Merk je dat de organisatie iets doet met de input?*
  - *Merk je dat de organisatie de input waardeert?*
  - *Krijg je terugkoppeling vanuit de organisatie over wat gedaan is met eerdere input?*
  - *Heeft deze reactie jouw motivatie om te participeren beïnvloed?*

### **Rol van leidinggevende**

9. Via welke kanalen wordt informatie over de organisatieverandering gedeeld?
  - *Hoe ervaar je de manier waarop informatie wordt gedeeld?*
  - *Over welke onderdelen van de organisatieverandering heeft deze informatie betrekking?*
  - *Hoe duidelijk vind je de informatievoorziening rondom de organisatieverandering?*
  - *Hoe transparant vind je de informatievoorziening rondom de organisatieverandering?*
10. Welke rol speelt jouw leidinggevende in het delen van informatie over de organisatieverandering?
  - *Wie zie jij het meest als jouw leidinggevende?*
  - *Hoe ervaar je de communicatie vanuit je leidinggevende met betrekking tot informatie over de organisatieverandering?*
  - *Hoe duidelijk is de communicatie vanuit je leidinggevende?*
  - *Hoe transparant is de communicatie van de leidinggevende?*
  - *Hoe consistent is de communicatie van de leidinggevende?*
11. Wordt je gemotiveerd of gestimuleerd om te participeren binnen de organisatieverandering?
  - *Hoe ervaar je dit?*
  - *Heeft dit voor jou effect gehad om wel of niet te participeren?*

**Overige factoren**

12. Zijn factoren niet in dit interview naar voren gekomen die wel invloed hebben op jouw ervaren participatie?

**Afsluiting**

Dit waren mijn vragen, daarmee zijn we aan het eind van het interview gekomen. Heb je nog punten die je verder wil benadrukken of aanvullen? Ook als je op een later tijdstip nog vragen hebt kan je altijd bellen of mailen. Dan wil ik je voor nu nogmaals bedanken voor de moeite en tijd. Als je geïnteresseerd bent zal ik de resultaten van mijn onderzoek delen wanneer deze is afgerond.

## Bijlage 2: Opzet focusgroep

### Vorbereidende opdracht focusgroep

Kan je voor de focusgroep van aanstaande maandag een uitgeprinte foto meenemen die de organisatieverandering van O&P Rijk tot nu toe voor jou beschrijft. Dit hoeft geen zelfgemaakte foto te zijn en hoeft niet bij O&P Rijk genomen te zijn. Het kan bijvoorbeeld natuur, een object, een mens of een situatie zijn, maar het moet voor jou iets uitstralen wat de organisatieverandering beschrijft.

### Introductie

Om te beginnen wil ik jullie bedanken voor de tijd en moeite om deel te nemen aan deze focusgroep, hiermee helpen jullie mij met mijn afstudeeronderzoek. Voor de afronding van de master Management van HR en Verandering aan de Erasmus universiteit doe ik namelijk onderzoek naar de ervaren participatie van medewerkers bij de organisatieverandering binnen O&P Rijk. De focus van het onderzoek ligt op factoren die deze ervaren participatie beïnvloeden, deze gaan in deze focusgroep naar voren komen. Tosca maakt voor de analyse van de focusgroep foto's van de sessie, deze worden verder niet gebruikt en na de analyse verwijderd.

Ik heb voorafgaand aan deze focusgroep het Informed Consent formulier opgestuurd, de informatie uit deze focusgroep wordt in lijn met dit formulier verwerkt en opgeslagen. Bedankt voor het ondertekend terugsturen van dit formulier/kan je dit formulier nog ondertekend terugsturen?

### Onderwerpen

#### Inleidende vragen

1. Zou je jezelf kunnen voorstellen en je functie binnen O&P Rijk kunnen toelichten?
  - *Hoeveel jaar ben je al werkzaam bij O&P Rijk of het oude onderdeel?*
  - *Van welke Business Unit ben je onderdeel?*
  - *(indien van toepassing) Maakte je voor de organisatieverandering onderdeel uit van UBR Personeel, Binnenwerk of P-Direkt?*

Jullie hebben allemaal foto's meegenomen over hoe jullie de organisatieverandering van O&P Rijk tot nu toe ervaren, bedankt hiervoor. Kunnen jullie deze op de muur plakken, waarbij de linkerkant positief betekent en de rechterkant negatief betekent. Hoe meer je je foto naar links plakt, hoe positiever je het ervaart en andersom. Blijf bij je foto staan, de keuze voor waar je je foto hebt geplakt bespreken we nadat iedereen de foto heeft opgehangen.

2. Hoe laat de foto die je hebt meegenomen voor jou de organisatieverandering van O&P Rijk zien?
  - *Wat zegt deze foto over jouw ervaring met de organisatieverandering?*
  - *Waarom heb je de foto hier op de muur opgehangen?*

Ik heb een aantal stellingen bedacht waarvan ik benieuwd ben in hoeverre jullie het ermee eens of oneens zijn. Op de vloer staat "Eens" en "Oneens", ga per stelling staan waar jouw mening aansluit bij de stelling. Hoe meer je naar bijvoorbeeld "Eens" staat, hoe meer je het met de stelling eens bent en andersom.

"Ik heb door middel van participatie invloed ervaren op de organisatieverandering van O&P Rijk"

- *In hoeverre heb je de mogelijkheid ervaren om te participeren?*
- *Hoe heb je het wel/geen invloed hebben ervaren?*

- *Op welke onderdelen van de organisatieverandering heb je invloed ervaren?*
- *Is dat via formele participatietrajecten geweest of via spontane participatie?*
  - o *Hoe heb je dit ervaren?*
  - o *Ben je gestimuleerd om wel of niet te participeren?*

*“De organisatie waardeert mijn input over de organisatieverandering”*

- *Wordt jouw input serieus genomen?*
- *Ontvang je terugkoppeling?*
- *Welk effect heeft dit op jouw motivatie om te participeren?*

*“Mijn leidinggevende heeft mij gestimuleerd om te participeren in de organisatieverandering”*

- *Hoe heeft je leidinggevende je gestimuleerd?*
- *Hoe heb je dit ervaren?*
- *Hoe heeft jouw leidinggevende jouw motivatie om te participeren beïnvloed?*

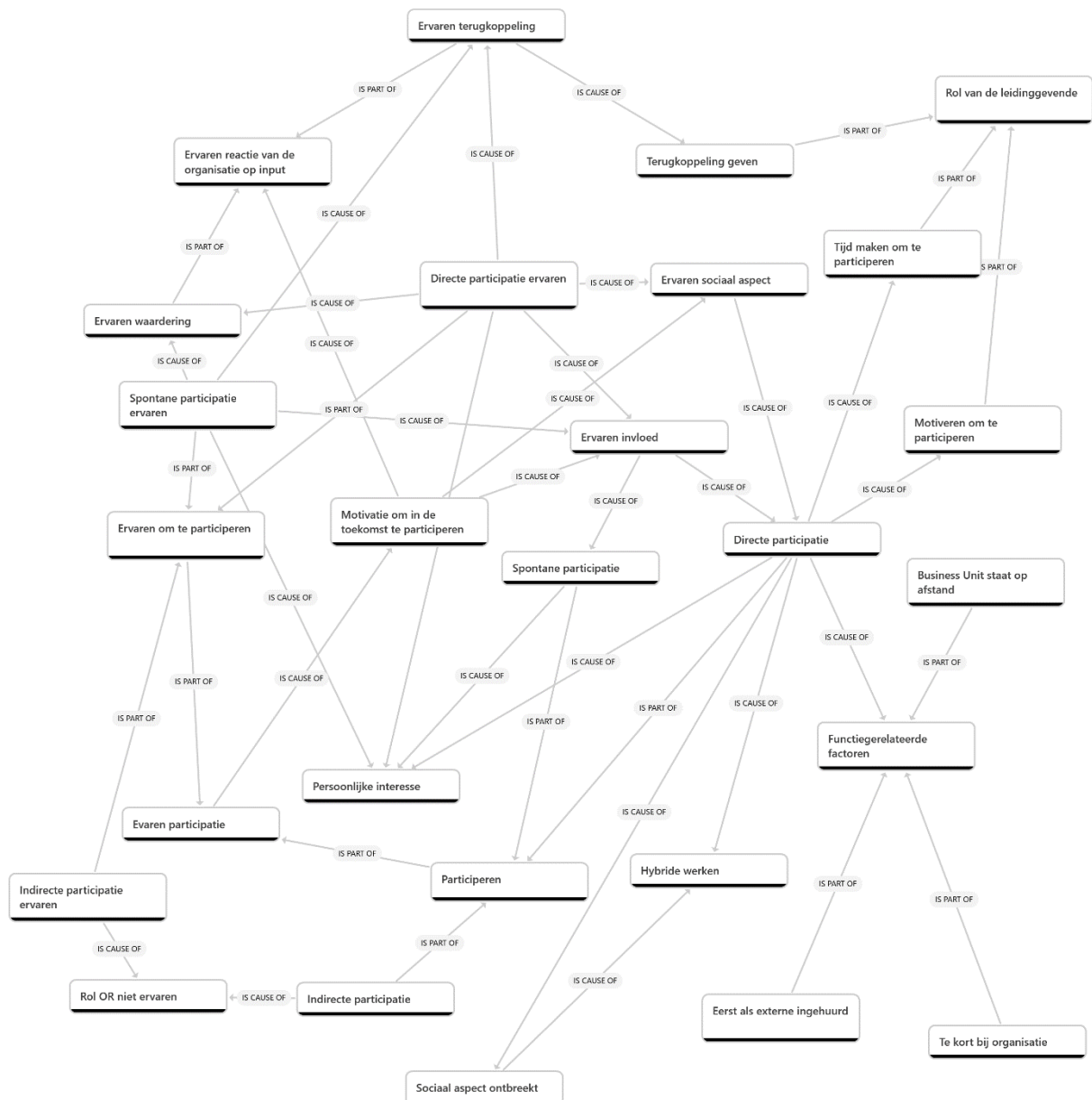
*“Ik ben tevreden over de manier waarop ik heb kunnen participeren binnen de organisatieverandering”*

- *Wat heb je positief ervaren?*
- *Wat heb je gemist?*
- *Hoe heeft dit jouw motivatie om te participeren beïnvloed?*
- *Gaat jouw voorkeur uit naar direct participeren of wensen doorgeven aan vertegenwoordigers?*
- *Wat moet participatie voor jou bieden om deel te nemen?*

### **Afsluiting**

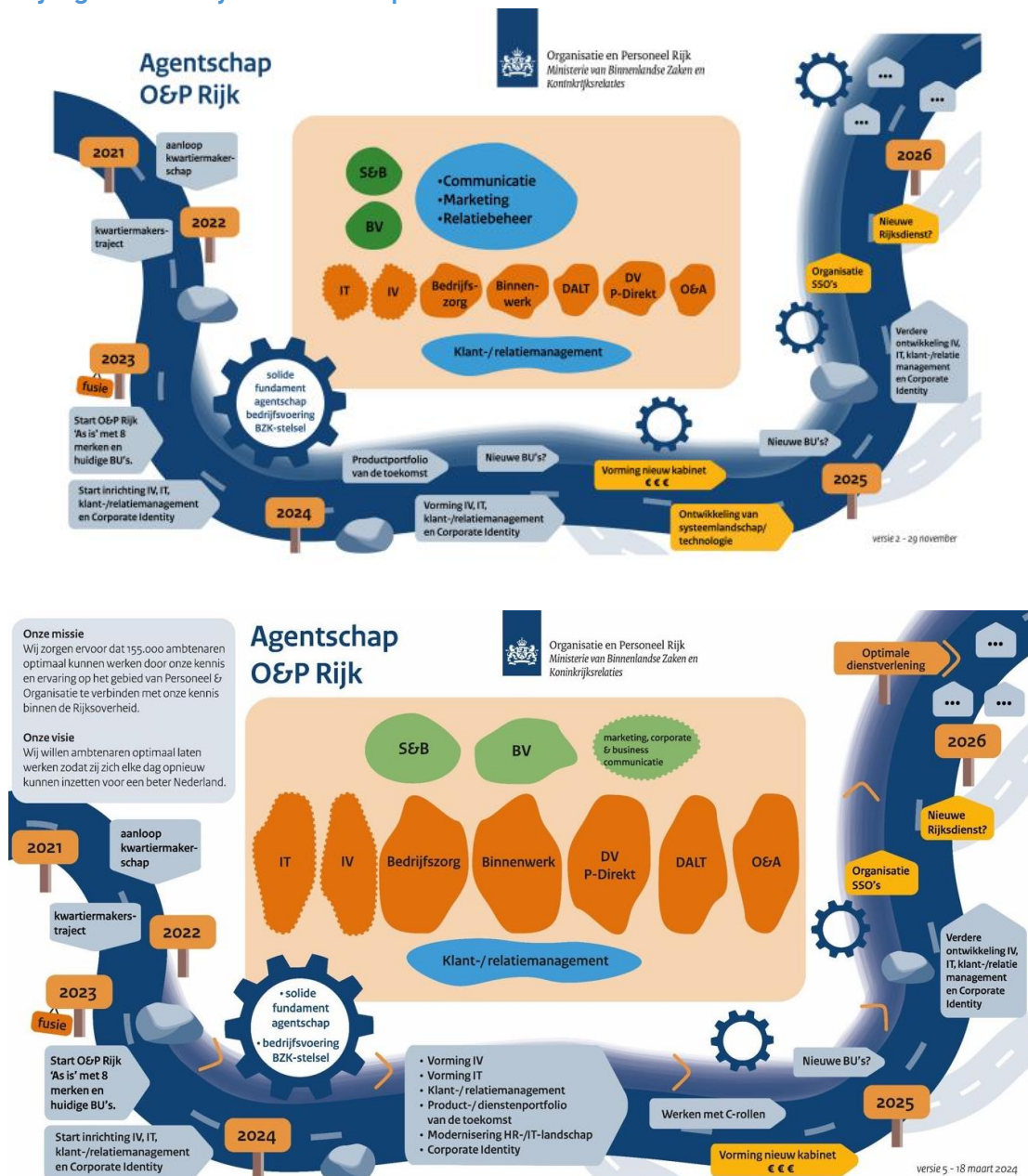
Dit waren mijn onderwerpen, daarmee zijn we aan het eind van de focusgroep gekomen. Heeft iemand nog punten die je verder wil benadrukken of aanvullen? Ook als je op een later tijdstip nog vragen hebt kan je altijd bellen of mailen. Dan wil ik jullie voor nu nogmaals bedanken voor de moeite en tijd.

## Bijlage 3: Codeboom





## Bijlage 4: Analyse Roadmap



Tussen beide Roadmaps zijn ontwikkelingen te zien. Allereerst is een verschuiving van de positie van Business Units in de organogram te zien. Verder zijn ook nieuwe ontwikkelingen te zien die gedurende het veranderproces nodig zijn gebleken. Deze staan in de grijze pijl, dit zijn allemaal deeltrajecten in de organisatieverandering. Deze deeltrajecten hebben elk betrekking op een specifiek onderwerp en worden tijdens de verandering bedacht. Zo is tussen deze twee Roadmaps de modernisering van het IT landschap toegevoegd als ontwikkeling die nodig is.

Ook andere ontwikkelingen zijn toegevoegd, bijvoorbeeld het werken met C-rollen. Dit houdt in dat een directeur voor een specifiek onderdeel van de organisatie, naast de dagelijkse werkzaamheden, ook een langetermijnvisie vaststelt om de toekomstbestendigheid van de organisatie te verbeteren (Ministerie van BZK, 2024).

Zo'n onderdeel is bijvoorbeeld een technologie of financiën. Verder worden ook continu mogelijke nieuwe Business Units genoemd, wat laat zien dat de organisatie flexibel blijft om de optimale indeling van de organisatie te creëren.