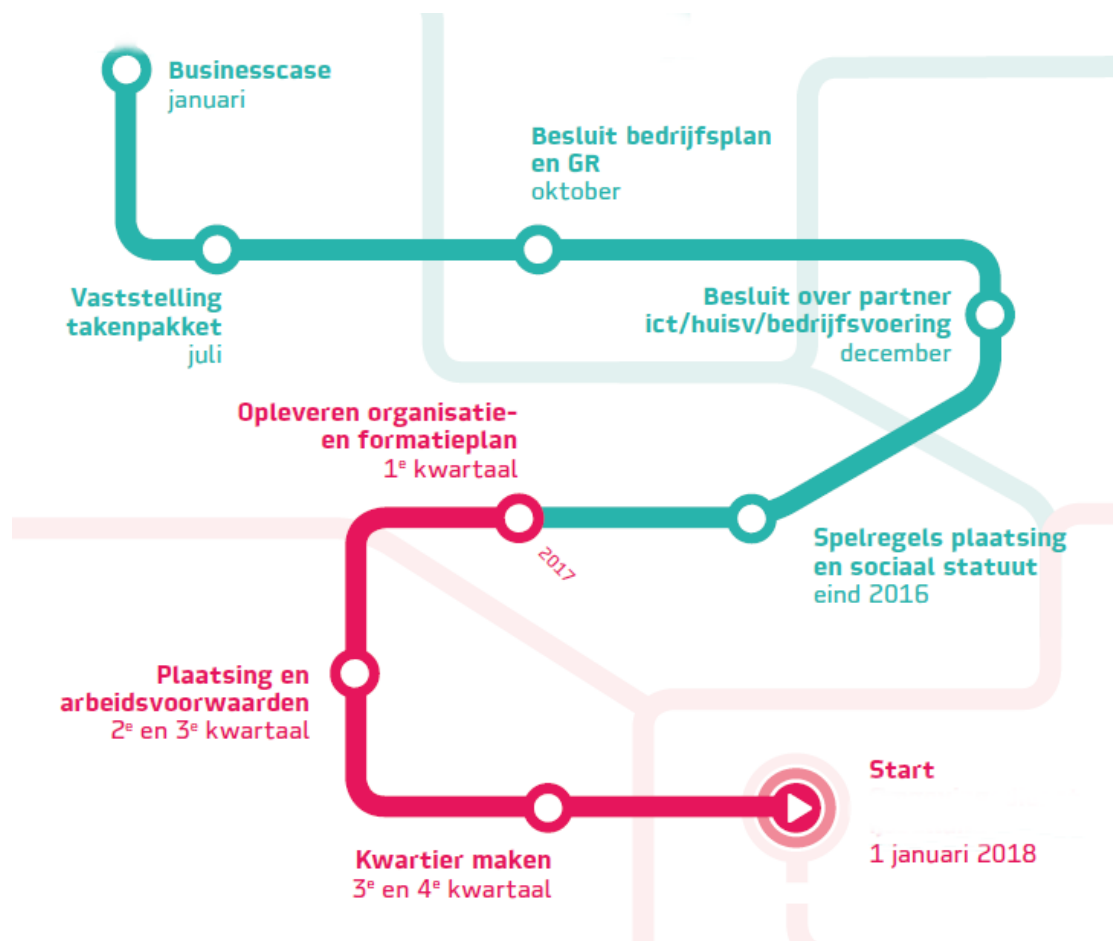


# RUD IJsselland: van netwerk naar gemeenschappelijke regeling

Een onderzoek naar zorgen, behoeften en verwachtingen van medewerkers en hoe daaraan tegemoet kan worden gekomen



Wiltjo Koster | S4514483 | Masterscriptie opleiding Bestuurskunde | Faculteit der Managementwetenschappen | Radboud Universiteit Nijmegen | Scriptiebegeleider: Prof. Dr. M.S. de Vries | Opdrachtgever: RUD IJsselland | Juni 2016

## Voorwoord

Half februari dacht ik in de intercity richting mijn diploma te stappen. Het werd de stoptrein, die bovendien op enkele rode seinen stuitte. Nu, eind juni, is het eindstation in zicht. De opgelopen vertraging lijkt onderweg te zijn ingelopen, waardoor de plaats van bestemming volgens dienstregeling wordt bereikt.

Onderweg deed ik veel nieuwe ervaringen op, en ik ben blij dat RUD IJsselland – en met name directeur Pieter-Jan van Zanten – mij die mogelijkheid heeft geboden. Daar kwam namelijk de opdracht voor dit onderzoek vandaan, wat mij de gelegenheid gaf om ruim vier maanden lang te ervaren hoe het er in de praktijk ook alweer aan toegaat. Zo schoof ik aan bij werkoverleggen, begeleidde ik een workshop op een medewerkersdag, leverde ik een bijdrage aan het bedrijfsplan en werkte ik bovenal in een omgeving waar vergaderd, overlegd en gediscussieerd werd. Daar heb ik van geleerd. Niet in de laatste plaats omdat RUD IJsselland – zoals u in dit onderzoek zult lezen – niet zomaar een organisatie is, en zich ook nog eens middenin een organisatieontwikkeling bevindt.

Ondertussen moest er uiteraard een scriptie tot stand komen. Dat had niet gekund zonder de medewerkers van RUD IJsselland, die niet alleen centraal staan in dit onderzoek, maar daaraan ook hun ruimhartige medewerking hebben verleend. Dank daarvoor, en ik hoop dat het jullie goed gaat in de nieuwe organisatie.

Dat het eindresultaat aan de maatstaven van de wetenschap voldoet, heb ik mede te danken aan de ervaring en visie van prof. dr. Michiel de Vries. Die floot mij soms terug, maar hielp me ook weer op gang en was bovendien bereikbaar en bereidwillig.

Nu het eindstation van deze trein dan eindelijk in zicht is, is het tijd om over te stappen. Ondanks dat de periode bij RUD IJsselland mij heeft geprikkeld om zelf aan de slag te gaan, dendert die trein door, richting hún eindstation op 1 januari 2018. Ik haast me ondertussen naar de sprinter richting onderwijsland.

*Dalfsen, 29 juni 2016*

## Samenvatting

De Tweede Kamer besloot in september 2015 dat alle omgevingsdiensten (of RUD's), in Nederland een gemeenschappelijke regeling moeten worden. RUD IJsselland is dat nog niet, en moet zich dus omvormen. Dat heeft niet alleen consequenties voor de organisatie, maar zeker ook voor medewerkers. De vraag is dan ook hoe zorgen, waartoe zo'n reorganisatie leidt, bij hen zijn weg te nemen. Wat hebben mensen nodig, en wat verwachten ze, om prettig in de nieuwe organisatie te kunnen werken, zodat sprake zal zijn van een duurzame verandering? De hoofdvraag luidt dan ook: *Hoe kan RUD IJsselland tijdens en na de transitie van netwerk naar GR zodanig tegemoet komen aan behoeften en verwachtingen van medewerkers dat daaruit voortvloeiende zorgen afnemen?*

Om die vraag te beantwoorden is een medewerkers-enquête uitgevoerd en is een aantal interviews afgenomen. Daarnaast is een vergelijkende casestudy uitgevoerd. De enquête had als doel om in kaart te brengen in hoeverre er bij respondenten zorgen bestaan tegen de transitie van RUD IJsselland. Ook werd middels de enquête een beeld gevormd van behoeften en verwachtingen van respondenten met betrekking tot de transitie en de nieuwe organisatie. Door middel van interviewresultaten is aan de bevindingen uit de enquête kwalitatieve diepgang gegeven. Bijvoorbeeld door dieper in te gaan op de vraag welke behoeften en verwachtingen bij medewerkers ten grondslag liggen aan zorgen. Ook konden medewerkers aangeven welke interventies van managers zij graag zien om zorgen weg te nemen. De vergelijkende casestudy ten slotte, heeft in beeld gebracht hoe bepaalde werkwijzen al dan niet effectief zijn gebleken in andere organisaties. Die organisaties betreffen Veiligheidsregio IJsselland en Omgevingsdienst de Vallei.

Door middel van deze methoden is allereerst aangetoond dat de transitie inderdaad zorgen bij medewerkers met zich meebrengt, met mogelijke weerstand als gevolg. Medewerkers blijken weliswaar bereid om te veranderen, maar zijn weinig met de transitie bezig, hebben weinig vertrouwen in een goede uitkomst ervan en ervaren bovendien veel onduidelijkheid. Ook is aangetoond dat dergelijke zorgen voortvloeien uit de angst dat bepaalde behoeften en verwachtingen niet zullen worden ingewilligd in de nieuwe organisatie. Dit zijn zowel intrinsieke- als extrinsieke behoeften. Om zorgen weg te nemen, is het dan ook zaak om beter aan deze behoeften en verwachtingen tegemoet te komen.

Om dat te bewerkstelligen, wordt aan RUD IJsselland geadviseerd om zo min mogelijk elementen uit de oude organisaties mee te nemen naar de nieuwe organisatie, zodat medewerkers niet blijven kleven. Wel is het belangrijk hen tijd en ruimte te gunnen om afscheid te nemen van de oude situatie. Wanneer medewerkers hun hakken echter in het zand blijven zetten, dan is het niet nuttig om daaraan onevenredig veel aandacht te besteden. Beter is om de groep die wel wil, zo groot mogelijk te houden en daarin verder te investeren. Dat kan door bijvoorbeeld meer informatie te verstrekken over het veranderproces zelf, omdat medewerkers van RUD IJsselland nu veel onduidelijkheid rondom het transitieproces ervaren. Zo kan het raadzaam zijn om niet alleen te informeren op het moment dat er daadwerkelijk inhoudelijk nieuws is, maar ook in de aanloop daar naartoe, dus informatie over het proces. Daarnaast moet deze informatiestroom eenduidig zijn, vanuit een helder visie. De informatie biedt medewerkers pas handvatten als zij meer zicht op het eindresultaat krijgen. Zij zijn bereid zelf over dat eindresultaat mee te denken, maar zouden wel graag formeel erkend zien dat dat hen ook tijd kost. Bovendien willen ze graag weten wat er met hun inbreng gebeurt. Door medewerkers mee te laten praten over een nieuwe organisatiecultuur, zal deze hen optimaal motiveren. Desondanks blijft maatwerk nodig. Zo zijn er verschillende voorkeuren rondom centraal- of decentraal werken, waardoor een tussenvorm wenselijk lijkt.

# Inhoud

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| 1. Inleiding.....                                           | 7  |
| 1.1 Aanleiding .....                                        | 7  |
| 1.2 Doel- en vraagstelling .....                            | 9  |
| 1.3 Deelvragen .....                                        | 10 |
| 1.4 Maatschappelijke- en wetenschappelijke relevantie ..... | 10 |
| 1.5 Voorbeschouwing theoretisch kader .....                 | 11 |
| 1.6 Voorbeschouwing methodologisch kader .....              | 11 |
| 1.7 Omschrijving kernbegrippen.....                         | 12 |
| 1.8 Opbouw onderzoek.....                                   | 12 |
| 1.9 Samenvatting .....                                      | 13 |
| 2. Beleidskader.....                                        | 14 |
| 2.1 Vorming RUD's .....                                     | 14 |
| 2.1.1 <i>Netwerk-RUD's</i> .....                            | 15 |
| 2.2 Takenpakket.....                                        | 17 |
| 2.3 Van netwerk naar GR .....                               | 18 |
| 2.3.1 <i>Uitgangspunten GR</i> .....                        | 19 |
| 2.4 Kwaliteitscriteria .....                                | 21 |
| 2.5 Samenvatting .....                                      | 21 |
| 3. Theoretisch Kader .....                                  | 22 |
| 3.1 Organisatieverandering .....                            | 23 |
| 3.2 Reorganisatieplan RUD IJsselland .....                  | 23 |
| 3.3 Weerstand.....                                          | 24 |
| 3.3.1 <i>Dimensies van weerstand</i> .....                  | 25 |
| 3.3.2 <i>Behoeften</i> .....                                | 26 |
| 3.3.3 <i>Verwachtingen</i> .....                            | 30 |
| 3.3.4 <i>Resumé</i> .....                                   | 30 |
| 3.4 Veranderingsprocessen .....                             | 31 |
| 3.4.1 <i>Total organizational change</i> .....              | 31 |
| 3.4.2 <i>Communicatie</i> .....                             | 31 |
| 3.4.3 <i>Participatie</i> .....                             | 32 |
| 3.4.4 <i>Resumé</i> .....                                   | 32 |
| 3.5 Motivatie.....                                          | 32 |
| 3.5.1 <i>Intrinsieke motivatie</i> .....                    | 33 |

|                                                      |    |
|------------------------------------------------------|----|
| 3.5.2 Extrinsieke motivatie.....                     | 33 |
| 3.5.3 Public service motivation .....                | 34 |
| 3.5.4 Motivatie, behoeften en verwachtingen.....     | 35 |
| 3.5.5 Van extrinsiek naar intrinsiek.....            | 36 |
| 3.5.6 Resumé.....                                    | 37 |
| 3.6 Uitkomsten van de verandering.....               | 37 |
| 3.6.1 Organisatiecultuur .....                       | 37 |
| 3.6.2 Organisationsklimaat .....                     | 38 |
| 3.7 Samenvatting theoretisch kader.....              | 39 |
| 3.7.1 Toelichting conceptueel model .....            | 41 |
| 4. Methodologisch kader .....                        | 43 |
| 4.1 Onderzoeksstrategie .....                        | 43 |
| 4.2 Enquête .....                                    | 44 |
| 4.2.1 Operationalisatie.....                         | 44 |
| 4.2.2 Betrouwbaarheid en validiteit.....             | 49 |
| 4.2.3 Verantwoording respondenten .....              | 49 |
| 4.2.4 Factor- en betrouwbaarheidsanalyse .....       | 51 |
| 4.3 Semigestructureerde interviews.....              | 54 |
| 4.3.1 Operationalisatie.....                         | 54 |
| 4.3.2 Betrouwbaarheid en validiteit.....             | 55 |
| 4.3.3 Verantwoording respondenten .....              | 55 |
| 4.4 Vergelijkende casestudy .....                    | 56 |
| 4.4.1 Operationalisatie.....                         | 56 |
| 4.4.2 Betrouwbaarheid en validiteit.....             | 56 |
| 4.4.3 Verantwoording cases.....                      | 57 |
| 4.5 Samenvatting .....                               | 57 |
| 5.Resultaten .....                                   | 58 |
| 5.1 Resultaten enquêtevragen.....                    | 58 |
| 5.2 Weerstand.....                                   | 60 |
| 5.2.1 Bereidheid iets van de transitie te maken..... | 61 |
| 5.2.2 Mate waarin de transitie leeft .....           | 63 |
| 5.2.3 Houding ten opzichte van de transitie .....    | 66 |
| 5.2.4 Duidelijkheid van het transitieproces.....     | 68 |
| 5.2.5 Resumé.....                                    | 71 |

|                                                                                                                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 5.3 Behoeften en verwachtingen.....                                                                                                                                                   | 71 |
| 5.3.1 Intrinsieke behoeften en verwachtingen.....                                                                                                                                     | 71 |
| 5.3.2 Extrinsieke behoeften en verwachtingen .....                                                                                                                                    | 74 |
| 5.4 Correlaties .....                                                                                                                                                                 | 76 |
| 5.5 Vergelijkende Casestudy .....                                                                                                                                                     | 78 |
| 5.5.1 Veiligheidsregio IJsselland.....                                                                                                                                                | 78 |
| 5.5.2 TOC.....                                                                                                                                                                        | 80 |
| 5.5.3 Communicatie .....                                                                                                                                                              | 80 |
| 5.5.4 Participatie .....                                                                                                                                                              | 81 |
| 5.5.5 Cultuur en klimaat.....                                                                                                                                                         | 82 |
| 5.5.6 Omgevingsdienst de Vallei .....                                                                                                                                                 | 84 |
| 5.5.7 TOC.....                                                                                                                                                                        | 85 |
| 5.5.8 Communicatie .....                                                                                                                                                              | 85 |
| 5.5.9 Participatie .....                                                                                                                                                              | 86 |
| 5.5.10 Cultuur en klimaat.....                                                                                                                                                        | 87 |
| 5.5.11 Resumé.....                                                                                                                                                                    | 88 |
| 5.6 Suggesties van medewerkers.....                                                                                                                                                   | 89 |
| 5.6.1 TOC.....                                                                                                                                                                        | 89 |
| 5.6.2 Communicatie .....                                                                                                                                                              | 90 |
| 5.6.3 Participatie .....                                                                                                                                                              | 91 |
| 5.6.4 Cultuur en klimaat.....                                                                                                                                                         | 92 |
| 5.7 Samenvatting .....                                                                                                                                                                | 94 |
| 6. Conclusies en aanbevelingen .....                                                                                                                                                  | 96 |
| 6.1 Theoretische deelvragen .....                                                                                                                                                     | 96 |
| 6.1.1 <i>Op welke manier kan organisatieverandering leiden tot zorgen bij medewerkers?</i> .....                                                                                      | 96 |
| 6.1.3 <i>Wat wordt er verstaan onder behoeften en hoe zijn die in kaart te brengen?</i> .....                                                                                         | 96 |
| 6.1.4 <i>Wat wordt er verstaan onder verwachtingen en hoe zijn die in kaart te brengen?</i> .....                                                                                     | 97 |
| 6.1.5 <i>Welke manieren zijn uit de literatuur te distilleren om tijdens en na een organisatieverandering aan behoeften en verwachtingen van medewerkers tegemoet te komen?</i> ..... | 97 |
| 6.2 Empirische deelvragen.....                                                                                                                                                        | 97 |
| 6.2.1 <i>Hoe kijken medewerkers van RUD IJsselland aan tegen de transitie?</i> .....                                                                                                  | 97 |
| 6.2.2 <i>Welke behoeften en verwachtingen met betrekking tot de transitie veroorzaken zorgen bij medewerkers van RUD IJsselland?</i> .....                                            | 98 |

|                                                                                                                                                                                                                                                        |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 6.2.3 Wat hebben Veiligheidsregio IJsselland en Omgevingsdienst de Vallei gedaan om aan behoeften en verwachtingen van medewerkers tegemoet te komen, teneinde zorgen weg te nemen, en welke lessen zijn daaruit te trekken voor RUD IJsselland? ..... | 98  |
| 6.2.4 Wat zouden medewerkers van RUD IJsselland willen dat er gedaan wordt om aan hun behoeften en verwachtingen tegemoet te komen, teneinde zorgen weg te nemen? .....                                                                                | 99  |
| 6.3 Centrale vraag .....                                                                                                                                                                                                                               | 100 |
| 6.4 Aanbevelingen .....                                                                                                                                                                                                                                | 101 |
| Literatuurlijst.....                                                                                                                                                                                                                                   | 103 |
| Bijlage 1 – Volledige survey .....                                                                                                                                                                                                                     | 106 |
| Bijlage 2 – Interviewscript.....                                                                                                                                                                                                                       | 110 |
| Bijlage 3 – Interviewscripts casestudy .....                                                                                                                                                                                                           | 112 |
| Bijlage 4 – Geïnterviewde medewerkers .....                                                                                                                                                                                                            | 117 |

# 1. Inleiding

De vuurwerkramp in Enschede en de cafébrand van Volendam begin deze eeuw vormen voorname aanleidingen voor de vorming van een 29-tal omgevingsdiensten, dan wel regionale uitvoeringsdiensten (RUD's) in Nederland. Geconcludeerd werd namelijk dat de uitvoeringskwaliteit van vergunningverlening, toezicht en handhaving (VTH) op milieugebied rondom deze rampen teveel versnipperd plaatsvond en dat van risicovolle bedrijven een incompleet beeld bestond (Commissie Herziening Handhavingstelsel VROM-regelgeving, 2008). Het Rijk heeft daarom RUD's in het leven geroepen, waarin gemeenten en hun provincie regionaal samenwerken. Betere kwaliteit is het voornaamste streven.

Zeer simplistisch gesteld zit de toegevoegde waarde van de RUD's erin dat de focus van uitvoerende medewerkers veel meer op een specifiek vakgebied ligt. Dat kan doordat aangesloten gemeenten werk onderbrengen bij de betreffende RUD, omdat zij zelf gekwalificeerde handen tekort komen. Doordat deze aangesloten gemeenten, oftewel 'partners', nu samenwerken, kan beter aan bestaande kwaliteitscriteria tegemoet worden gekomen. In de oude situatie voerde per gemeente namelijk veelal één persoon verscheidene taken rondom vergunningverlening, toezicht en handhaving uit, ofschoon hij daartoe wellicht niet in voldoende mate gekwalificeerd was. Met de komst van de RUD's gaan gemeenten versnippering te lijf en wordt kwaliteit bovendien geborgd. Van de 29 RUD's hebben er 26 de gemeenschappelijke regeling (GR) als organisatievorm. Afgelopen najaar besloot de Tweede Kamer dat ook de laatste drie – die nu een netwerkorganisatie zijn – dat voorbeeld moeten volgen. Dat blijft vanzelfsprekend niet zonder gevolgen voor de medewerkers. Die medewerkers staan in dit onderzoek centraal. Na de nu volgende aanleiding, wordt aandacht besteed aan de onderzoeksopdracht met doel- en vraagstelling, bijbehorende begrippen en maatschappelijke- en wetenschappelijke relevantie. De inleiding sluit af met een vooruitblik op het vervolg van het verslag

## 1.1 Aanleiding

Van de drie netwerk-RUD's zijn er twee in Overijssel gevestigd. Eind 2012 werden daar de RUD's IJsselland en Twente opgericht. Die verschillen van de meeste van hun collega's in den lande. Een RUD is doorgaans namelijk een openbaar lichaam in de vorm van een GR, en geniet daarmee eigen rechtspersoonlijkheid. IJsselland en Twente zijn – net als hun collega's in Limburg-Noord – echter netwerkorganisaties, die op basis van een bestuursovereenkomst in plaats van een wet werden opgericht. De Overijsselse RUD's besloten hiertoe vanuit de gedachte van 'lokale binding en regionale bundeling' (AT Osborne, 2016). Zo kloppen bedrijven of burgers met een verzoek bij hun gemeente of de provincie aan, die het werk vervolgens bij de RUD kunnen onderbrengen. De RUD is op innovatieve wijze vormgegeven; omdat de netwerkorganisaties voornamelijk herverdelers van werk zijn, blijven veel organisatorische verplichtingen – die een GR wel kent – hen bespaard, wat in hoofdstuk 2 nader aan de orde komt.

De Overijsselse netwerk-RUD's kenmerken zich doordat de partners (de provincie en de aangesloten gemeenten), die tevens eigenaar zijn, de werkzaamheden op één taakveld middels zogeheten kennispunten coördineren. Partners faciliteren de werking van deze specifieke kennispunten, waarbinnen gezamenlijk verkend wordt welke capaciteit aanwezig is en op welke wijze uitvoering het beste kan plaatsvinden (RUD IJsselland & RUD Twente, 2012).



Medewerkers blijven binnen deze werkwijze in dienst bij de partners, en dus 'bezitten' de RUD's alleen het werk en niet de mensen. Deskundigheid wordt gedeeld en kennis uitgewisseld, doordat de partners elkaar waar nodig aanvullen. Een concreet voorbeeld is dat een bepaalde gemeente een bedrijf herbergt met hoge milieurisico's, maar dat de gemeente dusdanig klein is dat er onvoldoende gekwalificeerd personeel is om op het bedrijf toe te zien. Omdat de bij de RUD aangesloten gemeenten gezamenlijk dat gekwalificeerde personeel wel hebben, keurt iemand uit een andere gemeente het betreffende bedrijf. De centrale informatie-, coördinatie- en sturingseenheden (ICS) van de RUD's zorgen voor de werking van dit mechanisme (RUD IJsselland & RUD Twente, 2014).

Onder meer een evaluatie van de Universiteit Twente (2014) bevestigde het succes van de netwerkformule. Echter concludeerde de universiteit tevens dat het belang van de RUD's in Overijssel en dat van de partners elkaar kunnen kruisen. Bovendien zou de werkdruk op de ICS-en te hoog liggen. Dientengevolge is een aantal alternatieve organisatievormen ontwikkeld, maar in september 2015 was het de Tweede Kamer die de knoop doorhakte. De wet Vergunningverlening, Toezicht en Handhaving (VTH) werd aangenomen, met als gevolg dat de netwerk-RUD's zich moeten omvormen tot een omgevingsdienst die is ingesteld zoals openbaar lichaam als bedoeld in de Wet Gemeenschappelijke Regelingen (Tweede Kamer, 2015).

De bestaande netwerken hebben tot 1 januari 2018 de tijd om als GR operationeel te worden. RUD IJsselland startte in het najaar van 2015 reeds met haar transitieproces en is de opdrachtgever van dit onderzoek. Op deze organisatie ligt dan ook de focus. De transitie brengt binnen het netwerk een forse veranderopgave met zich mee voor zowel management als medewerkers. Via respectievelijk een businesscase, bedrijfsplan en een organisatie- en formatieplan wordt steeds verder toegewerkt naar hoe men in de nieuwe situatie concreet zal werken. De wet alsmede bestuurlijke besluiten vormen daarbij de kaders. Zo geeft de wet richting aan hoe een GR moet worden ingevuld en besluit het bestuur welke taken de RUD al dan niet uitvoert.

Daarbinnen rijst de vanzelfsprekende vraag hoe de organisatie haar doelen in de toekomst het beste kan realiseren, en wat de verandering betekent voor de manier van positioneren, sturen en organiseren (AT Osborne, 2016). Een concrete verandering is bijvoorbeeld dat medewerkers niet langer in dienst zullen zijn van de gemeente of provincie waarbinnen ze werkten, maar van de RUD zelf. Een mogelijke implicatie daarvan is dat naar centralere huisvesting gezocht wordt, van waaruit medewerkers bijvoorbeeld kunnen worden ingezet binnen de gemeenten waar ze nodig zijn. Dit in plaats van pertinent voor één partner te werken. Toch wil de RUD ook decentraal zichtbaar blijven. Een voorbeeld van hoe centraal en decentraal in de nieuwe organisatie gecombineerd kunnen worden is dat een medewerker op maandag een inspectie verzorgt bij een bedrijf, de resultaten vervolgens thuis verwerkt, op dinsdag en woensdag ten kantore van een gemeente werkt en op donderdag en vrijdag op de centrale locatie werkt (AT Osborne, 2016, p. 13). Dat vereist vermoedelijk een aanzienlijk grotere mate van flexibiliteit van medewerkers dan in de huidige netwerkvorm het geval is.

Rondom de transitie die RUD IJsselland van netwerkorganisatie naar GR doormaakt, zullen medewerkers bepaalde behoeften en verwachtingen hebben, waaruit ook zorgen – resulterend in gedrag dat kan worden bestempeld als weerstand – kunnen voortkomen. De opdracht, verstrekt door de directeur van RUD IJsselland, is om die zorgen, behoeften en verwachtingen middels dit onderzoek in kaart te brengen en aan te bevelen hoe daaraan in de nieuwe organisatie tegemoet kan worden gekomen.

Een speciaal transitieteam houdt zich met veel overige zaken rondom de verandering bezig. Dit team, dat de transitietouwtjes grotendeels in handen heeft, bevat uit een HR-specialist, jurist, financieel expert, de directeur, coördinerend secretaris, bestuurssecretaris en een extern adviseur (AT Osborne, 2016, p. 16). Onder dit transitieteam hangen drie werkgroepen van medewerkers en managers, in de rol van meedenkers en meebouwers (AT Osborne, 2016, p.17). Hierbinnen vormen de harde organisatie-elementen (bijvoorbeeld financiën, strategie en structuur) momenteel de boventoon, terwijl de balans met de zachte kant (bijvoorbeeld cultuur en klimaat) ook belangrijk blijkt (Voortman, 2012). De zachte kant staat in dit onderzoek dan ook centraal.

Met betrekking tot de zachte kant is het interessant dat medewerkers van een zekere- naar een onzekere omgeving zullen verhuizen. Zo heeft een toezichthouder zijn taak bijvoorbeeld 30 jaar voor en vanuit één gemeente uitgevoerd, terwijl hij nu voor elf gemeenten gaat werken, als werknemer van de RUD. Dat kan zorgen veroorzaken en de vraag is hoe die zorgen zijn weg te nemen. Wat hebben mensen nodig, en wat verwachten ze, om in de nieuwe organisatie prettig te kunnen werken, zodat sprake zal zijn van een duurzame verandering?

Voor het beantwoorden van die vraag vormt wetenschappelijke literatuur in dit onderzoek het fundament. Zo hebben Metselaar en Cozijnsen (1997) een theorie ontwikkeld die weerstand en veranderbereidheid bij medewerkers in beeld kan brengen. Aan de hand daarvan kunnen zorgen worden geïdentificeerd. Op het vlak van behoeften en verwachtingen vervolgens, zijn respectievelijk Maslow (1943) en Vroom (1964) belangrijke pioniers gebleken. Het theoretisch kader tracht via deze en aanverwante begrippen toe te werken naar een conceptueel model met mogelijkheden om medewerkers en hun managers uiteindelijk zoveel mogelijk op dezelfde lijn te krijgen.

## **1.2 Doel- en vraagstelling**

Een organisatieverandering brengt onzekerheden voor medewerkers met zich mee die tot zorgen kunnen leiden, zich uitend in weerstand (De Vries, 2013). RUD IJsselland bevindt zich in zo'n transitie en de directie heeft opdracht gegeven dergelijke zorgen te identificeren, alsmede de hieraan ten grondslag liggende behoeften en verwachtingen van medewerkers, en mogelijkheden om zorgen weg te nemen, in kaart te brengen. Doelstelling van dit onderzoek is dan ook: *Het in kaart brengen van zorgen met betrekking tot de transitie, welke hieraan ten grondslag liggende behoeften en verwachtingen medewerkers met betrekking tot de transitie en de nieuwe organisatie hebben, en aanbevelingen doen hoe zorgen zoveel mogelijk weggenomen kunnen worden, om aan een duurzame verandering en een robuuste nieuwe organisatie bij te dragen.*

De zojuist geformuleerde doelstelling is tweeledig: diagnostisch en ontwerpgericht (Van Thiel, 2015). De diagnostische component komt tot uiting in het vaststellen zorgen, behoeften en verwachtingen. Dat leidt tot het ontwerpgerichte gedeelte van de doelstelling, dat de wijze betreft waarop RUD IJsselland zorgen weg zou kunnen nemen. De hoofdvraag die deze doelen vangt luidt: *Hoe kan RUD IJsselland tijdens en na de transitie van netwerk naar GR, zodanig tegemoet komen aan behoeften en verwachtingen van medewerkers dat daaruit voortvloeiende zorgen afnemen?*

Zorgen worden binnen dit onderzoek beschouwd als drijfveer van weerstand tegen verandering. Of er zorgen zijn, is terug te zien in de manier waarop medewerkers tegen de transitie aankijken. Een negatieve houding kan bijvoorbeeld voortkomen uit een grote mate van zorgen, en leidt mogelijk tot veel weerstand. Deze termen zullen in dit onderzoek dan ook door elkaar worden gebruikt. Door te identificeren op welk vlak zich met name zorgen bevinden, kan op deze gebieden worden ingezoomd om vervolgens achterliggende behoeften en verwachtingen te bepalen, en uiteindelijk ook mogelijke oplossingen.

Aanbevelingen die daaruit voortkomen zullen gericht zijn aan de leidinggevendenden van de transitie. Dit betreft hoofdzakelijk het transitieteam, dat veelal als management zal worden aangeduid. Deze managers dienen niet te worden verward met de lokale managers, die ook van nabij betrokken zijn bij de transitie. Zij zijn echter de teamleiders van RUD-medewerkers bij de betreffende partner.

### **1.3 Deelvragen**

Onderstaande deelvragen zullen gezamenlijk het antwoord vormen op de hiervoor geformuleerde hoofdvraag. Er wordt onderscheid gemaakt tussen theoretische vragen, die binnen het theoretisch kader beantwoord worden aan de hand van wetenschappelijke literatuur, en empirische vragen, die in de analyse behandeld worden op basis van verzamelde data. In de conclusie zullen deze antwoorden beknopt en eenduidig aan de deelvragen worden gekoppeld, waarna wordt overgegaan tot beantwoording van de hoofdvraag.

#### *Theoretische deelvragen*

1. Op welke manier kan een organisatieverandering leiden tot zorgen bij medewerkers?
2. Wat wordt er verstaan onder zorgen en hoe zijn die in kaart te brengen?
3. Wat wordt er verstaan onder behoeften en hoe zijn die in kaart te brengen?
4. Wat wordt er verstaan onder verwachtingen en hoe zijn die in kaart te brengen?
5. Welke manieren zijn uit de literatuur te distilleren om tijdens en na een organisatieverandering aan behoeften en verwachtingen van medewerkers tegemoet te komen, teneinde zorgen weg te nemen?

#### *Empirische deelvragen*

1. Hoe kijken medewerkers van RUD IJsselland aan tegen de transitie?
2. Welke behoeften en verwachtingen met betrekking tot de transitie veroorzaken zorgen bij medewerkers van RUD IJsselland?
3. Wat hebben Veiligheidsregio IJsselland en Omgevingsdienst de Vallei gedaan om aan behoeften en verwachtingen van medewerkers tegemoet te komen, teneinde zorgen weg te nemen, en welke lessen zijn daaruit te trekken voor RUD IJsselland?
4. Wat zouden medewerkers van RUD IJsselland willen dat er gedaan wordt om aan hun behoeften en verwachtingen tegemoet te komen, teneinde zorgen weg te nemen?

### **1.4 Maatschappelijke- en wetenschappelijke relevantie**

RUD IJsselland ontwikkelt zich van netwerkorganisatie naar GR. Omdat de organisatorische uitgangspunten zijn of worden vastgelegd binnen bestuurlijke- en wettelijke kaders en vooral inhoudelijk nog worden uitgewerkt, focust dit onderzoek op de zogenaamde zachte organisatieaspecten, waarbinnen onzekerheden nog overheersen. Het ondersteunt daarmee het transitieteam in haar zoektocht naar de juiste benaderingswijze met betrekking tot de organisatieverandering. De inzichten die dit onderzoek zal verschaffen zijn mogelijk niet alleen voor RUD IJsselland relevant. De RUD's Twente en Limburg-Noord bevinden zich namelijk eveneens in een transitie van netwerkorganisatie naar GR. In termen van Van Thiel (2015) is sprake van toegepast onderzoek. Immers staat niet zozeer het vergaren van kennis in algemene zin centraal, maar wordt een praktisch probleem, dat opdrachtgever RUD IJsselland ervaart, onderzocht.

Naast deze maatschappelijke relevantie is er ook sprake van wetenschappelijke relevantie. Er wordt namelijk getracht om theorieën toe te passen op de situatie van RUD IJsselland. Die wijkt af

van gangbare organisatieverandering, omdat voor medewerkers niet alleen de vorm verandert waarbinnen wordt gewerkt, maar tevens de organisatie waarvoor zij werken. De vraag is of de gehanteerde theorieën hier toepasbaar zijn, waarmee het onderzoek impliciet een toetsend element kent. Er zal blijken of elementen uit de betreffende theorieën inderdaad van toepassing zijn, of dat er afwijkingen bestaan ten opzichte van meer gangbare organisatieveranderingen. Op die manier kunnen wellicht ook elementen worden gevonden die wel van belang blijken, maar in de literatuur niet worden benoemd. Daarnaast ligt het wetenschappelijk karakter besloten in de aard van de gehanteerde theorieën en in de wijze waarop de gegevens verzameld en geanalyseerd zullen worden.

### **1.5 Voorbeschouwing theoretisch kader**

Het fundament voor een onderzoek wordt gelegd in de vorm van een adequaat theoretisch kader. In dit onderzoek wordt binnen dat theoretisch kader een aantal stappen ondernomen, waarbij aandacht is voor de theoretische deelvragen in een volgorde die op logische wijze uit de literatuur voortvloeit en uiteindelijk uitmondt in een conceptueel model dat het definitieve fundament vormt voor het vervolg van het onderzoek.

In het theoretisch kader zijn een causaal- en een finaal model leidend. Het causale model zal op basis van literatuur allereerst aantonen dat veranderingen in organisaties veelal leiden tot weerstand bij medewerkers. Dat gebeurt op basis van De Vries (2013), terwijl de begrippen weerstand, behoeften en verwachtingen worden ingevuld aan de hand van Metselaar en Cozijnsen (1997), Maslow (1943), Schein (1996), Vroom (1964) en Bandura (1977). Weerstand leidt op zijn beurt tot problemen in de motivatie en prestatie van medewerkers. Om dat begrip in te vullen wordt gebruikt gemaakt van onder meer McGregor (1960) en Amabile et al. (1994).

Daarnaast is er het finale model. Dat zal ten eerste laten zien dat een reorganisatieplan tot een proces leidt. Indicatoren van dat proces zijn opgesteld aan de hand van Schneider et al. (1996) en Boonstra en Steensma (1999). De uitkomsten van dit proces vormen de uitkomst van het finale proces. Die wordt ingevuld op basis van diezelfde auteurs. De finale kant is het proces dat de manager stuurt, terwijl de causale kant het proces is dat de medewerkers ervaren. Er worden in het theoretisch kader mogelijkheden geschetst om deze twee kanten waar mogelijk tot elkaar te laten komen. De empirie zal uiteindelijk uitwijzen welke mogelijkheden daarvan toereikend zijn.

### **1.6 Voorbeschouwing methodologisch kader**

Het methodologisch kader zet uiteen hoe het onderzoek wordt aangepakt. In dit onderzoek zal die aanpak zowel kwantitatief- als kwalitatief zijn. Dat houdt in dat enerzijds gegevens worden verzameld met een getalsmatig karakter, die zich lenen voor statistische analyse en dat anderzijds talige gegevens van niet-numerieke aard worden vergaard. Het kwantitatieve gedeelte legt de basis door zorgen, behoeften en verwachtingen te identificeren, waarbij het kwalitatieve gedeelte een illustrerende functie vervult. Daarnaast biedt het verdieping. Door de combinatie van kwantitatief en kwalitatief is het onderzoek niet te typeren als een specifieke erkende onderzoeksstrategie zoals de survey of het experiment, maar is sprake van een mengvorm (Van Thiel, 2015). Veel onderzoek in organisaties omvat zo'n mengvorm omdat kwantitatieve en kwalitatieve vormen van dataverzameling elkaar hier goed kunnen aanvullen (Blijenbergh, 2013). Zo kan een kwantitatief vooronderzoek middels een survey een reden vormen om aan de hand van open interviews van kwalitatieve aard dieper in te gaan op de materie. Dat zal ook in dit onderzoek het geval zijn, en volgens Van Thiel (2015) is daarmee sprake van een mixed method design: "een onderzoeksopzet

waarbij gebruik wordt gemaakt van meerdere methoden om zowel kwantitatieve als kwalitatieve data te verzamelen en [te] analyseren” (Van Thiel, 2015, p.205,206).

De methoden waarbinnen dit design tot uiting komt zijn de survey, semigestructureerde interviews en een vergelijkende casestudy. De survey is voorgelegd aan alle medewerkers van RUD IJsselland die mogelijk overgaan naar de nieuwe organisatie. Op basis van de data die deze methode oplevert en analyse daarvan, volgt een aantal semigestructureerde interviews. Die dienen zowel als diepgang als illustratie bij de enquêteresultaten. Er wordt op basis van de theorie, en dus op deductieve wijze, een aantal vooraf opgestelde vragen gesteld. Ten slotte zal middels documentstudie en een tweetal aanvullende semigestructureerde interviews een vergelijking met respectievelijk Veiligheidsregio IJsselland en Omgevingsdienst de Vallei plaatsvinden. Dit om te constateren welke gelijkenissen er tussen RUD IJsselland en deze organisaties zijn en welke lessen daaruit voor RUD IJsselland te trekken zijn.

Dit alles wordt nader toegelicht in het methodologisch kader, dat achtereenvolgens zal ingaan op onderzoeksstrategie, verantwoording van methoden en analysetechnieken – met daarin bijvoorbeeld de surveyvragen en geoperationaliseerde kernbegrippen – en de kwaliteit van het onderzoek. Ook wordt stilgestaan bij de uitgevoerde factor- en betrouwbaarheidsanalyse.

### **1.7 Omschrijving kernbegrippen**

De hieronder beschreven kernbegrippen zullen op deze plaats kort geïntroduceerd worden, maar in het theoretisch kader uitgebreider worden beschouwd.

**Zorgen** zullen in dit onderzoek uitgedrukt worden als bronnen van weerstand tegen verandering en kunnen op verschillende plaatsen in een organisatie worden geïdentificeerd. Weerstand verhoudt zich in een continuüm tot veranderbereidheid en geldt daarbij als *“negatieve gedragsintentie van een werknemer ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de werknemer om het veranderingsproces te verhinderen dan wel te vertragen”* (Metselaar & Cozijnsen, 1997, p. 35).

**Behoeften** betreffen dat wat iemand nodig heeft: “a resource or condition required for the well-being of an individual” (Rainey, 2003, p. 230). In dit geval gaat het om de behoeften die ten grondslag liggen aan de hiervoor omschreven zorgen, zodat in kaart gebracht kan worden wat er nodig is om die zorgen waar mogelijk weg te nemen.

**Verwachtingen** zijn de mate waarin een individu percipieert dat een actie zal leiden tot een (gewenst) resultaat (Vroom, 1964).

### **1.8 Opbouw onderzoek**

Na dit inleidende hoofdstuk, waarin onder meer beschreven is wat de aanleiding, doel- en probleemstelling van dit onderzoek zijn, zal in het tweede hoofdstuk – het beleidskader – beknopt worden ingegaan op de wettelijke kaders waarbinnen de RUD opereert en op kaders die door bestuurlijke beslissingen zijn of zullen worden geschetst. Immers vormen de wet, alsmede bestuurlijke beslissingen het kader waarbinnen aanbevelingen zullen worden gegeven. Hoofdstuk 3 vervolgens, betreft de theoretische inbedding.

Niet alleen wordt hierin gepresenteerd welke theorieën rondom het onderwerp reeds bestaan, ook worden deze op interpretatieve wijze aan elkaar gekoppeld om uiteindelijk in een conceptueel model uit te monden dat als uitgangspunt voor het vervolg zal dienen. Het

daaropvolgende, methodologische, hoofdstuk gaat in op de wijze waarop het onderzoek wordt uitgevoerd. Onder meer worden kernbegrippen op basis van de theorie geoperationaliseerd en worden methoden en technieken toegelicht. De resultaten bestaan vervolgens uit allereerst de analyse van de enquêteresultaten, toegelicht aan de hand van onder meer interviewcitaten. Ook wordt gekeken welke lessen er vanuit ervaringen extern te trekken zijn, en wat er volgens eigen medewerkers moet gebeuren om weerstand weg te nemen. Het laatste hoofdstuk bevat de conclusies en aanbevelingen.

### **1.9 Samenvatting**

De inleiding van dit onderzoek besteedde na een algemene introductie aandacht aan de aanleiding ervan. Die zit verscholen in het feit dat de Tweede Kamer afgelopen september besloot dat alle RUD's, dan wel omgevingsdiensten, in Nederland in de mal van een gemeenschappelijke regeling moeten zijn gegoten. Bij een drietal van de 29 dergelijke diensten is dat nog niet het geval, en zij zullen zich moeten omvormen. RUD IJsselland is er één van en is tevens opdrachtgever van dit onderzoek. Deze organisatie zal dus centraal staan.

De vraag is hoe zorgen, die een dergelijke organisatieontwikkeling met zich meeneemt, zijn weg te nemen. Wat hebben mensen nodig, en wat verwachten ze, om prettig in de nieuwe organisatie te kunnen werken, zodat sprake zal zijn van een duurzame verandering?

Dat resulteerde in de onderzoeksdoelstelling: *Het in kaart brengen van zorgen met betrekking tot de transitie, welke hieraan ten grondslag liggende behoeften en verwachtingen medewerkers met betrekking tot de transitie en de nieuwe organisatie hebben, en aanbevelingen doen hoe zorgen zoveel mogelijk weggenomen kunnen worden, om aan een duurzame verandering en een robuuste nieuwe organisatie bij te dragen.* Bijbehorende hoofdvraag luidt: *Hoe kan RUD IJsselland tijdens en na de transitie van netwerk naar GR zodanig tegemoet komen aan behoeften en verwachtingen van medewerkers dat daaruit voortvloeiende zorgen afnemen?* Het vervolg van de inleiding besteedde aandacht aan bijbehorende kernbegrippen, maatschappelijke- en wetenschappelijke relevantie en sloot af met een vooruitblik op het vervolg van het verslag.

## 2. Beleidskader

Nu uiteengezet is wat de onderzoeksrichting zal zijn, wordt in dit hoofdstuk ingegaan op de kaders waarbinnen bij RUD's, en bij RUD IJsselland in het bijzonder, wordt gewerkt. Die kaders zullen namelijk de grenzen vormen waarbinnen dit onderzoek opereert.

Zo kan blijken dat medewerkers de behoefte hebben om in de oude organisatievorm – het netwerk – te blijven werken, maar zal het geen effect sorteren dit daadwerkelijk als advies aan de organisatie over te brengen, daar bij wet is vastgelegd dat de RUD een GR moet worden. Ook kunnen medewerkers er de voorkeur aan geven dat hun taken onder hun huidige werkgever blijven vallen, in plaats van naar de RUD verhuizen. Hiervoor biedt de wet weliswaar meer flexibiliteit, maar zowel landelijk als binnen de RUD bestaan bestuurlijke besluiten die de speelruimte hieromtrent inperken.

Om hierover bij aanvang van het onderzoek duidelijkheid te scheppen, gaat dit hoofdstuk allereerst in op de fundering van de netwerkorganisatie en de landelijke aanleiding daarvoor. Vervolgens is er aandacht voor het takenpakket dat nu en straks wordt uitgevoerd, gevolgd door de reden dat RUD IJsselland zich om dient te vormen van netwerk tot GR en de implicaties daarvan. Ten slotte komen de kwaliteitscriteria aan de orde, die weliswaar losstaan van de transitie maar wel een interessant aspect vormen dat van invloed is op de inhoud van het werk van medewerkers, en zo mogelijk zelfs een grondslag zijn voor zorgen.

De wet, alsmede bestuurlijke beslissingen vormen dus het kader waarbinnen in dit onderzoek aanbevelingen zullen worden gegeven. Wel is het belangrijk te beseffen dat het hier schuivende panelen betreft. De RUD bevindt zich middenin een transitieproces en gaandeweg kunnen kaders aangepast of aangescherpt worden. Ook het wettelijke speelveld is volop in beweging. Gevolgen daarvan zijn tot op zekere hoogte te voorzien, maar kunnen op detailniveau ook anders uitpakken. In dit onderzoek wordt daarmee omgegaan door de hierna geschetste kaders en uitgangspunten als leidraad te gebruiken, maar in de resultaten indien nodig melding te maken van relevante wijzigingen.

### 2.1 Vorming RUD's

Dit onderzoek startte met de constatering dat onder meer de vuurwerkramp in Enschede en de cafébrand van Volendam begin deze eeuw voorname aanleidingen voor de vorming van een 29-tal omgevingsdiensten in Nederland zijn. Het was de Commissie Herziening Handhavingstelsel VROM-regelgeving (2008) die concludeerde dat de handhaving van het omgevingsrecht niet op alle fronten een voldoende scoorde. Voornaamste oorzaak daarvan was het gebrek aan gekwalificeerde medewerkers en de hoge mate van fragmentatie die vergunningverlening, toezicht en handhaving op het gebied van het omgevingsrecht kenmerkte. De commissie beval daarom de vorming van regionale, uitvoerende handhavingdiensten aan. Dat zou de schaal waarop gewerkt wordt moeten doen toenemen, wat de kwaliteit ten goede zou komen, bijvoorbeeld omdat generalisten plaatsmaken voor specialisten (Commissie Herziening Handhavingstelsel VROM-regelgeving, 2008).

In juni 2009 hebben het ministerie van VROM, het Interprovinciaal Overleg (IPO) en de Vereniging van Nederlandse gemeenten (VNG) op basis van de aanbevelingen van de commissie afspraken gemaakt over hoe één en ander gestalte zou moeten krijgen om de verbetering van de kwaliteit van de uitvoering van VROM-taken te garanderen. Die afspraken werden gebundeld in een zogenoemde 'package deal'. De kwaliteit zou naar aanleiding van deze afspraken toe moeten nemen door enerzijds kwaliteitscriteria te formuleren, en anderzijds door het vormen van de RUD's (VNG,

2011). Afgesproken werd om te streven naar een invoeringsdatum van 1 januari 2013 voor de verschillende RUD's (VNG, 2011). De meeste RUD's werden operationeel in de vorm van een GR. RUD IJsselland werd echter een netwerk-RUD (net als Twente en Limburg-Noord). Daarbij blijven de medewerkers in dienst van hun oorspronkelijke gemeente of provincie.

Dat was mogelijk, omdat het kabinet in een reactie op het rapport van de Commissie Herziening Handhavingstelsel VROM-regelgeving (2008), een rapport van de commissie Oosting (2007) en de invoering van de wet algemene bepalingen omgevingsrecht (Wabo) het volgende aangaf over de vorming van de RUD's: *"In beginsel krijgen de diensten de juridische vorm van openbaar lichaam zoals bedoeld in de Wet gemeenschappelijke regelingen. [...] Een andere organisatievorm is mogelijk op voorwaarde dat alle betrokken partijen daarmee instemmen en hiermee op een minstens gelijkwaardige wijze invulling gegeven wordt aan de randvoorwaarden voor de robuuste landsdekkende uitvoeringsstructuur"* (Cramer, 2009, p.2).

### 2.1.1 Netwerk-RUD's

Gevolg was dat RUD IJsselland ervoor koos om als netwerk-RUD te starten, in samenwerking met RUD Twente. Samen vormen zij RUD Overijssel. Deze organisaties bestaan in principe gescheiden, maar bij een tekort aan personeel doet RUD IJsselland een beroep op medewerkers uit Twente en voorts wordt samengewerkt op bedrijfsorganisatorisch gebied. Ook bestaan er provincie-brede taken. De focus in dit onderzoek ligt echter op RUD IJsselland, dat in de gemeenten Dalfsen, Deventer, Hardenberg, Kampen, Olst-Wijhe, Ommen, Raalte, Staphorst, Steenwijkerland, Zwartewaterland, Zwolle en de provincie Overijssel een twaalfstal partners kent. Om binnen deze Netwerk-RUD op minstens gelijkwaardige wijze invulling te geven aan randvoorwaarden als binnen een GR het geval zou zijn, zijn de afspraken gemaakt zoals in tabel 1 weergegeven.

| <i>Afspraken voor de uitwerking van het model van twee netwerk-RUD's (RUD IJsselland en RUD Twente, 2012, p.10,11)</i> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.                                                                                                                     | <i>"Alle 25 gemeenten en de provincie Overijssel zijn eigenaar van de RUD's, voor het Wabobrede takenpakket van vergunningverlening, toezicht en handhaving. Dit betekent dat alle 25 gemeenten en de provincie het gehele Wabo-brede takenpakket inbrengen bij de RUD.</i>                                                 |
| 2.                                                                                                                     | <i>De partners in beide RUD's werken vanuit het motto 'lokale binding, regionale bundeling' samen. Er is onderscheid in 'bovenlokale' en 'lokale' taken. 'Bovenlokale' taken worden verplicht onder centrale sturing uitgevoerd.</i>                                                                                        |
| 3.                                                                                                                     | <i>Het bovenlokale takenpakket bestaat minimaal uit het basistakenpakket (waarin het accent op milieu ligt). Mogelijk dat de partners collectief afspreken om meer taken onder het bovenlokale takenpakket te laten vallen. In dat geval gelden de spelregels voor het bovenlokale taken pakket voor alle RUD-partners.</i> |
| 4.                                                                                                                     | <i>Voor het bovenlokale takenpakket geldt een minimum uitvoeringsniveau dat de partners gezamenlijk vaststellen en dat tenminste op het wettelijk minimumniveau ligt.</i>                                                                                                                                                   |
| 5.                                                                                                                     | <i>Alle partners zorgen voor de middelen (capaciteit en geld) voor hun werkvoorraad.</i>                                                                                                                                                                                                                                    |
| 6.                                                                                                                     | <i>De producten en diensten worden Wabo-breed gestandaardiseerd. Hiervoor ontwikkelen we een Producten- en Dienstencatalogus (PDC).</i>                                                                                                                                                                                     |
| 7.                                                                                                                     | <i>Een gemeenschappelijk informatiesysteem wordt in een groeimodel ontwikkeld.</i>                                                                                                                                                                                                                                          |
| 8.                                                                                                                     | <i>De RUD's hebben een systeem voor een verifieerbare kwaliteitsborging van werk en medewerkers.</i>                                                                                                                                                                                                                        |



|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9.  | <i>De regionale bundeling (en op een aantal punten: bovenregionale bundeling) van de capaciteit van de partners zorgt er voor dat aan de referentieset kwaliteitscriteria kan worden voldaan.</i>                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 10. | <i>Beide RUD's vormen een ICS: informatie-, coördinatie- en sturingseenheid. Het ICS heeft het – actuele – inzicht over de Wabo-brede werkvoorraad en capaciteit, zorgt voor de programmering van de inzet van de capaciteit (de deskundigen) op de bovenlokale taken, huurt zo nodig extra capaciteit in en is het aanspreekpunt voor externe partijen en gemachtigd om voor afgesproken onderwerpen met externe partijen bindende afspraken te maken.</i> |
| 11. | <i>De uitvoering van de bovenlokale taken binnen een partner als leverende organisatie heeft voorrang op een eventuele vraag vanuit de 'eigen' organisatie.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 12. | <i>Er worden kennispunten ingericht van waaruit deskundigen met een bepaalde expertise werken; met tenminste de minimale omvang van de kritieke massa volgens de kwaliteitscriteria.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 13. | <i>De medewerkers van het ICS en van de kennispunten zijn in dienst bij de partners.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 14. | <i>Van de verrekensystematiek gaat een stimulerende werking uit, zowel voor het leveren als het afnemen.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 15. | <i>Alle partners ondertekenen de bestuursovereenkomst met lange looptijd waarin de afspraken zijn opgenomen, waaronder de bevoegdheid van het ICS over de inzet van mensen, de machtiging aan het ICS voor het maken van bindende afspraken met derden en de werking van het escalatiemodel bij eventuele conflicten. De looptijd wordt in de bestuursovereenkomst bepaald."</i>                                                                            |

*Tabel 1: afspraken netwerk-RUD's*

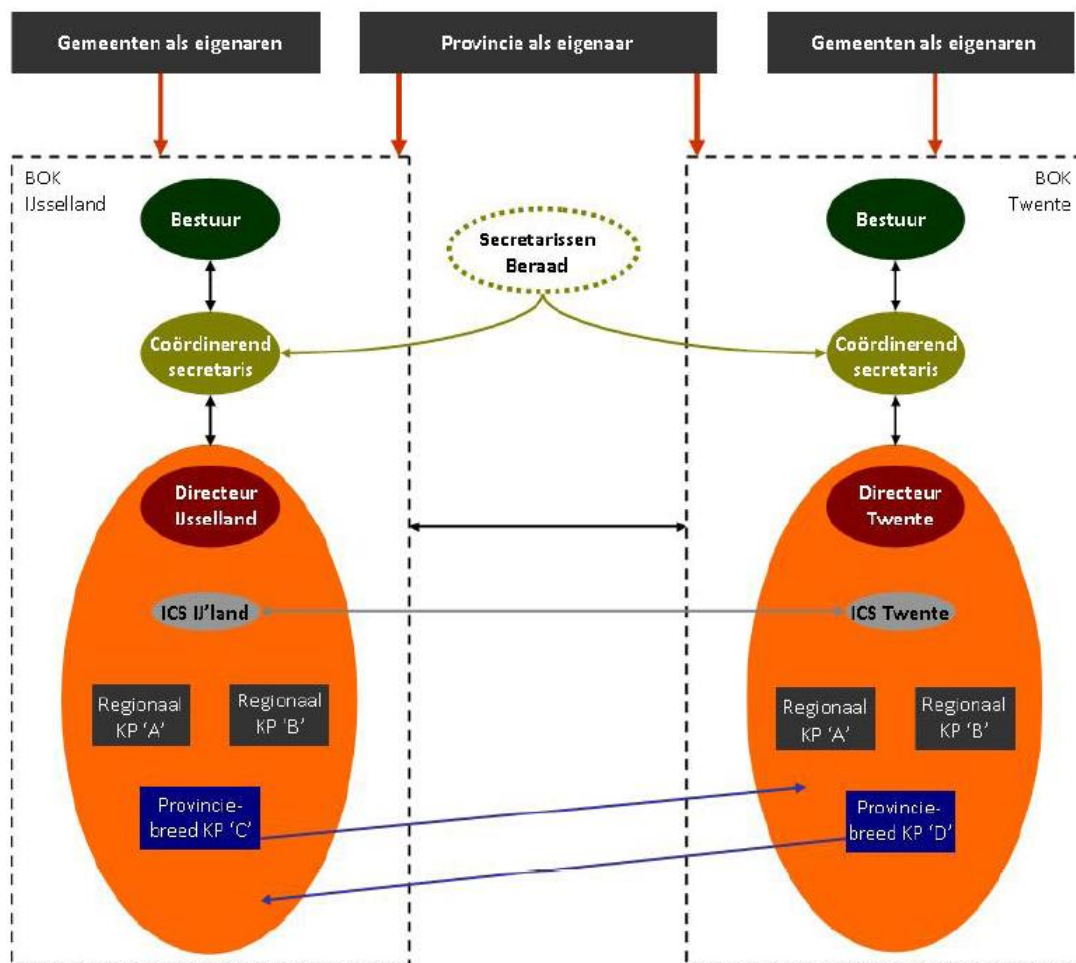
De reden dat de RUD's in Overijssel met hun partners voor deze vorm van samenwerken- in plaats van voor de GR kozen, ligt onder meer verscholen in het feit dat zij dit een adequater antwoord op diverse ontwikkelingen achtten. Ontwikkelingen bijvoorbeeld, die te maken hebben met de continu veranderende wetgeving en omgeving, het nieuwe werken en het feit dat werkzaamheden een steeds hoger technisch en procesmatig karakter krijgen (RUD IJsselland & RUD Twente, 2012). Dat vraagt, aldus de RUD's, om organisaties die zich makkelijk kunnen aanpassen. De GR zou daarvoor te rigide zijn.

Nadat de knoop om als netwerkorganisaties van start te gaan was doorgehakt, werden de uitgangspunten in samenwerking met hun partners – twaalf voor IJsselland, vijftien voor Twente – door RUD IJsselland en RUD Twente uitgewerkt in een bestuursovereenkomst. Die is ondertekend door alle partners en vormt daarmee nog altijd het fundament onder de netwerken. Het is het bestuurlijke kader waarbinnen gewerkt wordt.

In de bijbehorende bestuursovereenkomst zijn onder andere ook de doelen van RUD IJsselland vastgelegd, alsmede de uitgangspunten van de organisatie, de taken, maar ook de werking van het netwerk. Belangrijk voor medewerkers is daarbij dat in principe alleen de partners die niet zelfstandig kunnen voldoen aan het landelijk vereiste kwaliteitsniveau voor taken, een beroep doen op de capaciteit en deskundigheid van één of meerdere andere partners. De RUD coördineert dat. (RUD IJsselland, 2012). Een medewerker zal dus alleen dan buiten zijn eigen gemeente worden ingezet, wanneer een andere gemeente over onvoldoende gekwalificeerde medewerkers beschikt.

Organisatorisch bestaat RUD IJsselland uit elf gemeenten en de provincie Overijssel, met een bestuur dat wordt gevormd door portefeuillehouders Milieu en Veiligheid van de elf aangesloten gemeenten en de provincie Overijssel. Daarnaast is er een managementteam, waarin per gemeente en de provincie één manager zit. Deze managers worden in dit onderzoek meegenomen als

medewerkers van de RUD, daar er voor hen ook een mogelijkheid bestaat om over te gaan naar de nieuwe organisatie. Dit zijn niet de managers waaraan het advies gericht is. Ook is er een informatie-, coördinatie- en sturingseenheid (ICS), waar planning, sturing en verantwoording plaatsvindt vanuit een centrale locatie. RUD Twente kent dezelfde structuur, maar staat als organisatie los van RUD IJsselland. “Het doel dat beide RUD’s bindt, is hoogwaardige dienstverlening, met gebruik van elkaars kennis en specialisme en met een efficiënte verdeling van de werkvoorraad” (AT Osborne, 2016, p.3). Hoe dit er in een organogram uit ziet is hierna weergegeven.



Figuur 1: Organogram Netwerk-RUD

De inhoud van het werk dat door RUD IJsselland binnen dit netwerk dient te worden uitgevoerd, is grotendeels gebaseerd op de Wabo en wordt het basistakenpakket genoemd. Dat pakket vloeit voort uit de genoemde package deal en is daarmee het resultaat van onderhandelingen tussen VNG, IPO en de Rijksoverheid. Op vrijwillige basis kunnen RUD's in overeenstemming met hun partners besluiten daaraan nog werkzaamheden toe te voegen. Zo koos RUD IJsselland uiteindelijk voor het milieubrede basistakenpakket+. Dat betekent dat de partners van RUD IJsselland in overleg besloten hebben om naast het verplichte basistakenpakket, nog extra taken gezamenlijk uit te voeren.

Taken die zijn vastgelegd in het reguliere basistakenpakket zijn bijvoorbeeld de voorbereiding van een omgevingsvergunning milieu. Dit is één geïntegreerde vergunning voor bouwen, monumenten, ruimte, natuur en milieu. De RUD-medewerkers bepalen of iemand wel of

geen recht heeft op een vergunning. Ook het beoordelen van meldingen, toezicht op naleving van omgevingsvergunningen en het voorbereiden van handhavingsbeschikkingen behoort toe aan de RUD.

Daarnaast zijn er de taken die niet onder dit verplichte takenpakket vallen, maar door partners toch via RUD IJsselland worden uitgevoerd, onder de noemer van basistakenpakket+. Dit betreffen bijvoorbeeld taken op het gebied van energie en duurzaamheid, de drank-en horecawet en bovendien beschikt RUD IJsselland over een milieuwachtdienst (AT Osborne, 2016). Ook wordt op het gebied van bouwen en ruimtelijke ordening samengewerkt. Omdat deze taken waarschijnlijk niet (direct) overgaan naar de nieuwe organisatie, worden de medewerkers die aan deze taken werken in het onderzoek niet meegenomen.

Ook de nieuw te vormen GR zal rondom het milieubrede takenpakket worden opgebouwd. De GR wordt dus opgericht voor het zojuist beschreven basistakenpakket+, waarvan de exacte inhoud echter in de loop van het transitieproces wordt vastgesteld. Ondanks dat de netwerk-RUD al handelde vanuit dit takenpakket, zal de inhoud niet exact hetzelfde blijven. Er bestaat namelijk geen landelijke lijst met 'plustaken', waardoor de mogelijkheden groot zijn. De minimumeisen (het basistakenpakket) liggen wel vast en er is overeengekomen dat partners alle overige taken waarvoor de RUD een geschikte uitvoerder blijkt, daar in principe ook onderbrengen, tenzij er zwaarwegende argumenten gelden die dat onmogelijk maken (AT Osborne, 2016).

### **2.3 Van netwerk naar GR**

Uit het voorgaande blijkt dat zowel de organisatievorm als de uit te voeren taken gestoeld zijn op afspraken en richtlijnen, die weliswaar bindend kunnen zijn, maar tot dan toe niet in de wet zijn verankerd. Daar kwam in september 2015 verandering in, toen de Tweede Kamer de Wet Vergunningverlening, Toezicht en Handhaving (VTH) aannam. Die wet is feitelijk een wijziging van de Wabo, maar wordt veelal als op zichzelf staande wet aangeduid.

In die wet wordt een aantal van de eerdere afspraken tussen het IPO, de VNG en het Rijk verankerd. In haar memorie van toelichting herhaalt de Kamer allereerst wat de belangrijkste afspraken tussen IPO, VNG en Rijk zijn. Die betreffen:

- *“het verbeteren van de kwaliteit van de uitvoering van de VTH-taken,*
- *de vorming van een landsdekkend netwerk van regionale uitvoeringsdiensten/omgevingsdiensten,*
- *de verbetering van de samenwerking en informatie-uitwisseling bij de handhaving in de bestuurlijke kolom enerzijds en tussen de bestuurlijke en strafrechtelijke kolom anderzijds,*
- *het vereenvoudigen van de bevoegdheidsverdeling tussen de overheden door verdere decentralisatie en*
- *het verminderen van de bestuurlijke drukte door versoering van het interbestuurlijk toezicht” (Tweede Kamer, 2014, p.1).*

De komst van de Wet VTH maakt het mogelijk om wettelijk verbindende werking te geven aan de gemaakte afspraken over de kaders voor de uitvoering van VTH-taken. Dit zijn de taken die binnen het basistakenpakket(+) vallen. Dat was nodig omdat de gemaakte afspraken weliswaar een goede basis vormden, maar in de praktijk toch tekort schoten voor een optimale werking van het VTH-stelsel (Tweede Kamer, 2014).

Naast bovengenoemde afspraken, verankert de Wet VTH ook de vereisten die van hogerhand aan de regionale samenwerking in omgevingsdiensten worden gesteld. Eén van die vereisten betreft het feit dat de diensten worden ingesteld als openbaar lichaam zoals bedoeld in de Wet Gemeenschappelijke Regeling. Daarover zegt de Kamer: *“De uitvoering van de basistaken en het daarmee belaste personeel moet [...] in volle omvang vanuit één punt (kunnen) worden aangestuurd. Medewerkers moet een duurzaam dienstverband worden geboden en de verbinding van de overheden aan de organisatie van de omgevingsdienst moet een duurzaam karakter hebben. Het openbaar lichaam komt dan het meest in aanmerking. In verband met het bovenstaande is het bijvoorbeeld niet gewenst als een gemeente zijn basistaken door de omgevings-dienst wil laten uitvoeren op basis van een contract.”* (Tweede Kamer, 2014).

Daarmee vormt deze wetswijziging het kader waaruit blijkt dat werken in de netwerkvorm voor RUD IJsselland niet langer tot de mogelijkheden behoort. De aanbevelingen die uit dit onderzoek voortvloeien zullen om die reden betrekking hebben op de te vormen organisatie: de GR.

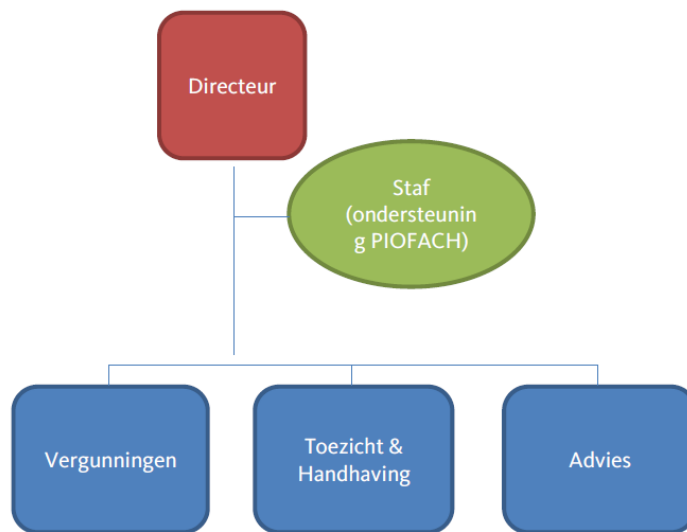
### 2.3.1 Uitgangspunten GR

De datum waarop RUD IJsselland als GR operationeel moet zijn is 1 januari 2018. Tot die tijd zal stap voor stap steeds meer bekend worden over de concrete invulling van de nieuwe organisatie. De uitgangspunten voor die invulling zijn al wel vastgelegd en worden in deze subparagraaf geschetst.

RUD IJsselland trapte het transitietraject, naar aanleiding van het nieuwe wettelijke kader, af op het moment dat de VTH-wet door de Kamer kwam en kon daardoor in februari 2016 in samenwerking met extern adviseur AT Osborne een Businesscase opleveren, die een aantal door het bestuur vastgestelde leidende principes en uitgangspunten bevat. De businesscase werd opgesteld in samenwerking met managers, medewerkers en ondernemingsraden van RUD IJsselland en haar partners. Dat deze uitgangspunten nog kunnen worden uitgebreid en aangescherpt, bevestigt het aan het begin van dit hoofdstuk aangehaalde feit dat er sprake is van schuivende panelen. Desondanks is het belangrijk te benoemen in welke stand die panelen zich momenteel bevinden.

Het takenpakket vormt het uitgangspunt van de nieuwe organisatie, en is in paragraaf 2.2 reeds aan de orde geweest. Voor wat betreft de personele formatie die voor de uitvoering van die taken benodigd is, stelt AT Osborne (2016) dat er in de huidige netwerkstructuur voor ongeveer 95 fte wordt gewerkt aan het huidige takenpakket. Bij het bepalen van de benodigde formatie in de GR geldt de werkvoorraad als vertrekpunt. Het uitgangspunt ‘mens volgt werk’ is daarbij leidend (AT Osborne, 2016). Dat kan betekenen dat een groot gedeelte van de huidige medewerkers een functie kan blijven vervullen in de nieuwe organisatie. Een belangrijke kanttekening is wel dat medewerkers veelal geen volledige fte voor de RUD werken, maar slechts een beperkt aantal uren. Het werkelijke aantal medewerkers van de RUD ligt dus hoger. Zoals aangegeven worden niet al deze medewerkers meegenomen in het onderzoek. Centraal staan de medewerkers waarvan het takenpakket voor 70% of meer bestaat uit taken die overgaan naar de GR, omdat zij in principe zelf ook overgaan. Er bestaat een sterk vermoeden wie dat zullen zijn, hoewel dit op individueel niveau nog niet in alle gevallen zeker is. Voor de nieuwe organisatie impliceert dit dat op dit moment nog niet alles concreet vastligt. Wel staat over het traject het volgende vast: *“Bij het opstellen van het bedrijfsplan brengen we de per 1 januari 2018 benodigde formatie inzichtelijk tot op het niveau van iedere functiegroep, bij het opstellen van het organisatie- en formatieplan vanaf oktober 2016 tot aan juni 2017 wordt dit nader uitgewerkt tot op het individueel functieniveau”* (AT Osborne, 2016, p.9).

Ook de bestuursstructuur zal veranderen. De wet bepaalt namelijk dat in de GR sprake moet zijn van een algemeen bestuur, een dagelijks bestuur en een voorzitter. Beneden deze bestuurslaag zal in de nieuwe organisatie in grote lijnen volgens het organogram in figuur 2 worden gewerkt.



*Figuur 2: Organogram GR-RUD*

Met betrekking tot huisvesting is daarnaast het scenario centralisatie, het scenario decentralisatie en een tussenscenario mogelijk. Die worden allen beoordeeld op de criteria ‘lokale kennis en betrokkenheid’, ‘identiteit’ en verantwoordelijkheid’ en ‘flexibiliteit en kosten’ (AT Osborne, 2016). Het is kortom nog niet zeker in hoeverre centraal- of decentraal gewerkt gaat worden. De rechtsvorm van de nieuwe organisatie vervolgens, is vanzelfsprekend de GR. Immers moet worden voldaan aan de vereisten uit de nieuwe Wet VTH. Binnen die GR dient de RUD zelf echter nog afwegingen te maken met betrekking tot verdeling en aansprakelijkheid, opname van deelnameverplichtingen dan wel garantstellingen, stemverhoudingen, bevoegdheden, (vrijwillige) toedeling van taken en de mogelijkheid van uitvoering van taken voor niet-deelnemers als waterschappen of veiligheidsregio’s (AT Osborne, 2016).

Om binnen de nieuwe organisatie ten slotte een cultuur en sturingsfilosofie vast te stellen, wil de RUD zich baseren op “specifieke behoeften, zorgen en ambities die leven bij de stakeholders van de RUD” (AT Osborne, 2016, p.11). Om die reden wordt gewerkt met het in hoofdstuk 1 beschreven transitieteam en bijbehorende werkgroepen, maar ook dit onderzoek kan op dit gebied waarde toevoegen.

Resumerend zijn er zowel uitgangspunten als mogelijkheden in kaart gebracht, maar moeten officiële besluiten omtrent de nieuwe organisatie veelal nog worden genomen. Wat wel vaststaat is dat medewerkers niet langer in dienst zullen zijn van de gemeente of provincie waarbinnen ze werkten, maar van de RUD zelf. Dat betekent dat zij onder meer te maken gaan krijgen met een nieuwe organisatiestructuur, (gedeeltelijk) een nieuwe werkplek, een nieuw ICT-systeem, nieuwe werkwijzen en voor een aantal medewerkers ook inhoudelijk ander werk. Hoe dit alles concreet tot uiting komt zal op hoofdlijnen worden uitgewerkt in het bedrijfsplan dat medio oktober 2016 definitief wordt vastgesteld, en wordt vervolgens verder geconcretiseerd in het organisatie- en formatieplan, dat een jaar later – in het derde kwartaal van 2017 – verschijnt.

## 2.4 Kwaliteitscriteria

Nu duidelijk is waarom de RUD's zijn opgestart, waarom RUD IJsselland voor de netwerkvorm koos, waarom dat nu niet langer mogelijk is en wat daarvan (mogelijke) gevolgen zullen zijn, is er in deze paragraaf aandacht voor de kwaliteitscriteria. Die staan los van de transitie naar GR, maar zijn wel opgenomen in de Wet VTH (Tweede Kamer, 2014).

In die wet staat namelijk vermeld dat een VTH-stelsel alleen dan effectief kan zijn als de kwaliteit van de uitvoering gegarandeerd is. Waar RUD IJsselland in haar transitie naar GR rekening mee zal moeten houden, is de verplichting om de kwaliteitseisen voor de basistaken voortaan op regionaal niveau in te richten (Tweede Kamer, 2014). Bovendien worden minimumeisen toegevoegd voor wat betreft deskundigheid en beschikbaarheid voor de uitvoering van taken en bevoegdheden met betrekking tot de omgevingsvergunningen in de Wabo. Die worden door middel van een handhavingsstrategie en de door het bevoegd gezag afgelegde verantwoording over de uitvoering van VTH aan gemeenteraden en Provinciale Staten gewaarborgd (Tweede Kamer, 2014). Omdat de taken waarvoor deze kwaliteitseisen gaan gelden door de RUD worden uitgevoerd, zullen zij een voornaamste actor vormen binnen het proces aangaande de kwaliteit.

Dat deze aangescherpte eisen direct betrekking hebben op de medewerkers blijkt uit het feit dat ze spelen rondom bijvoorbeeld opleidings-, kennis- en ervaringsniveau. Zo kan het zijn dat een medewerker voor taken die hij jaren heeft uitgevoerd, op basis van deze criteria niet langer gekwalificeerd blijkt. Dat deze kwestie losstaat van de transitie, maar er wel mee samenvalt, is terug te zien in het feit dat de kwaliteitseisen, als door PUmA (2012) vastgelegd in de kwaliteitscriteria 2.1, volgens de nieuwe Wet VTH verplicht moeten worden toegepast. Waar deze binnen het netwerk dus al als leidend gelden, zal er binnen de nieuwe organisatie onder geen beding meer van kunnen worden afgeweken, terwijl dat binnen het netwerk nog zonder significante gevolgen kan blijven.

Medewerkers zullen vooral geconfronteerd worden met eisen die betrekking hebben op hun deskundigheid en aantal uren ervaring. Een concreet voorbeeld van een kwaliteitscriterium is dat voor de taak van *casemanager in eenvoudige situaties* onder meer de basis cursussen omgevingsrecht en –Awb vereist zijn en dat minimaal twee jaar ervaring moet zijn opgebouwd binnen het procesmanagement en het afhandelen van Awb-procedures. Bovendien moet een medewerker om deze taak uit te mogen voeren minimaal een derde fte besteden aan activiteiten die bij deze taak horen (PUmA, 2012). Wanneer een medewerker niet aan deze kwaliteitseisen voldoet, dan zal hij voor deze taak niet in aanmerking komen binnen de GR.

## 2.5 Samenvatting

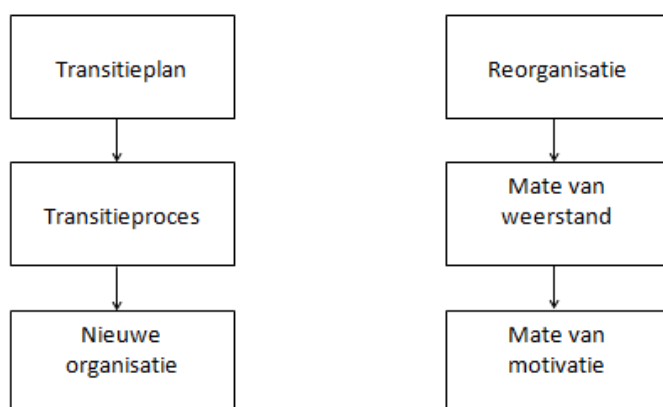
Dit hoofdstuk bood voorkennis over RUD's, en RUD IJsselland in het bijzonder. Ook is aangekondigd dat dit onderzoek geen aanbevelingen zal geven op gebieden waarop medewerkers geen invloed hebben. De gebieden waarop medewerkers geen invloed zullen hebben, zijn bijvoorbeeld de organisatievorm en het takenpakket. Zo is reeds een takenpakket overeengekomen, dat weliswaar nog rafelranden kent, maar waaraan op basis van behoeften en verwachtingen van medewerkers niet zal worden getornd. Vervolgens is aandacht besteed aan de vorming van de RUD's, en die in Overijssel in het bijzonder. Daarna is uitgediept waarom de bestaande netwerk-RUD's zich moeten omvormen tot GR en wat er op basis daarvan door RUD IJsselland en haar partners zoal moet worden besloten. Ten slotte bleek dat RUD IJsselland zich heeft te houden aan landelijk vastgestelde kwaliteitscriteria, wat implicaties heeft voor medewerkers.

### 3. Theoretisch Kader

Dit hoofdstuk geeft een overzicht van bestaande literatuur omtrent de kernbegrippen uit dit onderzoek en beargumenteert in hoeverre deze literatuur relevant is voor dit onderzoek. Ook wordt aandacht besteed aan termen die met deze kernbegrippen verband houden. Daarmee beantwoordt het hoofdstuk impliciet de theoretische deelvragen en vormt het tevens het uitgangspunt voor het empirisch verslag.

In een aantal stappen wordt van het brede begrip organisatieverandering, of reorganisatie, toegewerkt naar een concreet conceptueel kader dat de basis voor het onderzoek zal vormen. Dat conceptueel kader zal bestaan uit twee hoofdlijnen: een causaal- en een finaal model. Het causale model betreft de oorzaak en gevolgrelaties. Het finale model loopt parallel aan de causale variant en bestaat uit entiteiten die een doel-middelrelatie met elkaar hebben. Dat betekent dat met een bepaalde handeling een zeker doel wordt bereikt (Verschuren, 2008).

Het causale model zal op basis van literatuur betogen dat veranderingen in organisaties veelal leiden tot weerstand bij medewerkers, wat vervolgens leidt tot problemen in hun motivatie en prestatie. Het finale model zal laten zien dat een reorganisatieplan tot een proces leidt en uiteindelijk tot de uitkomsten daarvan: de nieuwe organisatie. Daarbinnen zijn acties van het management (het transitieteam in dit geval) cruciaal. De finale kant is het proces dat door de manager wordt gestuurd, terwijl de causale kant het proces is dat de medewerkers meemaken. Schematisch ziet dat er als volgt uit:



*Figuur 3: Finaal- en causaal model*

Door de afzonderlijke elementen van het model op basis van de theorie in te vullen, wordt uiteindelijk gepoogd deze modellen aan elkaar te koppelen. De empirie zal vervolgens moeten uitwijzen welke koppeling het meest adequaat zal zijn.

Doel van dit onderzoek is namelijk om zorgen – leidend tot weerstand – die mogelijk bestaan binnen het proces van reorganiseren, zoveel mogelijk weg te nemen teneinde het motivatiepeil van medewerkers in de nieuwe organisatie te optimaliseren. Om dat te bereiken zullen aanbevelingen worden gegeven met betrekking tot verschillende onderdelen van het proces van organisatieverandering, opdat de zorgen van medewerkers geminimaliseerd kunnen worden. Ook zullen de aanbevelingen betrekking hebben op kenmerken van de nieuwe organisatie. Hoe die is ingericht zal immers direct van invloed zijn op de mate waarin medewerkers gemotiveerd zijn. Gezamenlijk kunnen de aanbevelingen ervoor zorgen dat de uitkomst, de nieuwe organisatie, leidt tot een maximale motivatie bij de medewerkers van RUD IJsselland. Dat is zo op het moment dat

zoveel mogelijk aan behoeften en verwachtingen van medewerker wordt tegemoetgekomen. Op die manier zijn het causale- en het finale model dan, door de elementen ervan in te vullen, aan elkaar verbonden.

### **3.1 Organisatieverandering**

Volgens De Vries (2013) vormen reorganisaties een basiseigenschap van het bestaan binnen organisaties. De doelen van deze reorganisaties zijn uiteenlopend, maar overheersend idealistisch. Echter, die doelen worden volgens De Vries (2013) slechts zelden bereikt. Dat heeft gevolgen voor de moraal van werknemers. Zo creëert verandering per definitie onzekerheid, die onder meer ontstaat door veranderende hiërarchie en –afhankelijkheidsrelaties tijdens organisatieverandering. Een andere belangrijke grondslag van onzekerheid ziet De Vries (2013) in de schending van het psychologisch contract die een organisatieverandering met zich meebrengt.

Dat psychologisch contract ziet Argyris (1960) als een impliciet akkoord tussen werknemers en hun manager om normen wederzijds te respecteren. Het contract kan volgens Schein (1978) gezien worden als wederzijdse verwachting tussen een individuele werknemer en de organisatie die niet zwart op wit staat. Uiteindelijk gaat het erom dat medewerkers en organisatie van elkaar weten wat ze mogen verwachten.

Een verandering kan daarnaast de persoonlijke positie van medewerkers raken. De mogelijke fysieke, emotionele en psychologische gevolgen daarvan zullen de bijdrage van individuen aan reorganisaties niet ten goede komen (De Vries, 2013). Reorganisaties kunnen kortom leiden tot tijdelijke of zelfs permanente onzekerheid en ambiguïteit omtrent de nieuwe situatie. Dat resulteert in gedrag bij – in dit geval – ambtenaren, dat kan worden geïnterpreteerd als weerstand tegen de nieuwe situatie (De Vries, 2013). Hervormingen binnen de publieke sector ziet De Vries (2013) daarom als gok, waarvan werknemers in de publieke sector de inzet vormen. Als de hervorming slaagt, is er toegevoegde waarde, maar wanneer dat niet het geval is dan zal het verlies waarschijnlijk hoger zijn dan de verwachte voordelen van de hervormingen. Veranderingen blijken dus inherent aan organisaties, maar leiden ook per definitie tot onzekerheid, met weerstand als gevolg. Mede daardoor worden doelen van de verandering maar zelden bereikt (De Vries, 2013).

Een organisatieverandering bestaat blijkens voorgaande dus uit veranderende hiërarchie- en afhankelijkheidsrelaties, een schending van het bestaande psychologisch contract en veranderingen in de persoonlijke positie van werknemers. Gezamenlijk leidt dat tot een gevoel van onzekerheid bij medewerkers van de organisatie, wat gedrag veroorzaakt dat als weerstand kan worden gezien.

### **3.2 Reorganisatieplan RUD IJsselland**

De vraag is of de bevindingen uit paragraaf 3.1 ook bij RUD IJsselland van toepassing zijn. Daarom wordt van elk van de genoemde kenmerken van organisatieverandering nagegaan of deze van toepassing is op RUD IJsselland. Dat er bij RUD IJsselland plannen bestaan voor een organisatieverandering, staat buiten kijf. Zo staat er in de businesscase, die het uitgangspunt voor de verandering vormt, dat de Tweede Kamer afgelopen september heeft besloten dat de huidige netwerkstructuur per 1 januari 2018 dient te zijn vervangen door een RUD in de vorm van een openbaar lichaam (AT Osborne, 2016). De organisatievorm verandert dus, en de vraag is of dat de implicaties heeft die De Vries (2013) schetst, namelijk dat een reorganisatie veranderende hiërarchie- en afhankelijkheidsrelaties, een schending van het bestaande psychologisch contract en veranderingen in de persoonlijke positie van werknemers met zich meebrengt.

Om die vraag te beantwoorden wordt de beschreven businesscase (AT Osborne, 2016), als uitgangspunt genomen. Daarin staat bijvoorbeeld dat verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de



nieuwe organisatie belegd zullen worden (AT Osborne, 2016, p.11). Voor medewerkers betekent dit dat ze mogelijk minder met managers te maken krijgen op het moment dat ze bij de RUD in dienst treden. Daarnaast dienen taken en bevoegdheden van het algemeen bestuur, dagelijks bestuur en de directeur opnieuw gedefinieerd te worden. Ook komen enkele lokale managers volledig in dienst als teamleider van de GR, zij gaan dus primair en eenduidig verantwoording afleggen aan de directeur van de RUD (AT Osborne, 2016, p.11). Nu is dat niet het geval. In de netwerkstructuur lagen verantwoordelijkheden veel meer bij de partners van de RUD, waar die nu veelal overgaan naar de RUD zelf. Dat toont aan dat er voor wat betreft hiërarchie- en afhankelijkheidsrelaties, het eerste kenmerk van organisatieverandering, ook bij RUD IJsselland een nieuwe situatie zal ontstaan.

Dan het wijzigende psychologisch contract, het tweede kenmerk van organisatieverandering. Dit hield in dat medewerkers en de organisatie van elkaar weten wat ze mogen verwachten. Bij RUD IJsselland zullen hierin significante wijzigingen optreden vanwege het feit dat de relatie tussen de RUD en haar medewerkers veel intensiever wordt. Zo zullen de nieuwe managers erop sturen dat de medewerkers in de eerste plaats handelen vanuit het perspectief van de RUD, waar ze dat nu veelal vanuit hun eigen gemeente doen (Businesscase, 2016, p. 11). Waar de RUD in de netwerkstructuur namelijk vooral indirect met haar medewerkers te maken heeft, zal de organisatie in de GR-vorm veel meer toewijding van medewerkers aan de RUD vragen. De intensievere aard van het psychologisch contract tussen de RUD en haar medewerkers komt dus terug in het feit dat medewerkers direct in dienst zullen komen van de RUD, in plaats van er indirect voor te werken. Ook het tweede kenmerk van organisatieverandering is daarmee van toepassing op RUD IJsselland.

Het derde element, veranderingen in de persoonlijke positie van werknemers, is eveneens van toepassing. Het herhaaldelijk genoemde feit dat medewerkers in de RUD een nieuwe werkgever gaan krijgen, is het voornaamste punt dat die persoonlijke positie verandert. Daarnaast wordt in de businesscase aangegeven dat een bundeling, validatie en duiding van de huidige formatie voor de primaire taken plaatsvindt en dat naar aanleiding daarvan de implicaties voor de GR worden geanalyseerd. De resultaten daarvan worden omgezet in een indicatie van de benodigde formatie voor de primaire taken in de nieuwe organisatie (AT Osborne, 2016). Dat er veranderingen in de persoonlijke positie van werknemers kunnen optreden is daarmee evident, maar wat die veranderingen precies zullen zijn voor het individueel functieniveau, wordt pas nader uitgewerkt bij het opstellen van het organisatie- en formatieplan, dat medio 2017 verschijnt.

In deze paragraaf is de vraag beantwoord of de algemene kenmerken van organisatieverandering ook op de transitie van RUD IJsselland van toepassing zijn. Dat is het geval gebleken, waarmee mag worden aangenomen dat het geschetste causale- en finale model ook op RUD IJsselland van toepassing zijn.

### **3.3 Weerstand**

Omdat in paragraaf 3.1 geconstateerd werd dat veranderingsprocessen die aan de door De Vries (2013) onderscheiden kenmerken voldoen in veel gevallen leiden tot gedrag dat kan worden geïnterpreteerd als weerstand tegen de nieuwe situatie, en de transitie waarin RUD IJsselland zich bevindt aan deze kenmerken voldoet, geldt de assumptie dat ook de transitie bij RUD IJsselland tot weerstand bij medewerkers zal leiden. Om die reden wordt in de deze paragraaf ingegaan op respectievelijk theorieën die zullen schetsen waaruit weerstand kan bestaan en waar die weerstand uit voortkomt.

### 3.3.1 Dimensies van weerstand

Om zorgen, en daarmee weerstand, weg te nemen is het belangrijk om te identificeren op welk vlak die weerstand zich bij medewerkers bevindt (Boonstra & Steensma, 1999). Volgens Metselaar en Cozijnsen (1997) verhoudt weerstand zich in een continuüm tot veranderbereidheid en is er een instrument dat de plek van weerstand kan identificeren. Het model dat zij daarvoor presenteren is gebaseerd op het 'model of planned behaviour' van Ajzen (1991) en geldt als diagnosemodel voor weerstand en veranderbereidheid.

Ter duiding wordt allereerst ingegaan op Ajzen (1991). Hij onderscheidt in zijn model een drietal factoren van waaruit iemands gedrag voortkomt. Dat zijn 'attitude', 'subjectieve norm' en 'gepercipieerde gedragscontrole'. Oftewel, het gedrag van iemand wordt door deze drie aspecten beïnvloed. Attitude ziet hij Ajzen (1991) als gedachten en overtuigingen die een persoon met betrekking tot de mogelijke gevolgen van het gedrag heeft. Die kunnen positief of negatief zijn. De subjectieve norm vervolgens, heeft betrekking op de sociale druk om bepaald gedrag al dan niet te vertonen en geeft daarmee aan wat normatieve verwachtingen van anderen zijn. De gepercipieerde gedragscontrole ten slotte, draait om de mate waarin iemand verwacht bepaald gedrag te kunnen vertonen. Oftewel, welke overtuigingen iemand heeft met betrekking tot factoren die gewenst gedrag bevorderen dan wel blokkeren. Gezamenlijk bepalen deze factoren de mate waarin de intentie aanwezig is om bepaald gedrag te vertonen (Ajzen, 1991).

Deze algemeen geldende gedragstheorie spitsen Metselaar en Cozijnsen (1997) vervolgens concreet toe op organisatieveranderingen. De drie factoren van Ajzen (1991) vertalen ze in respectievelijk de aspecten *willen veranderen*, *moeten veranderen* en *kunnen veranderen*, die volgens hen de weerstand dan wel veranderbereidheid van een medewerker bepalen (Metselaar & Cozijnsen, 1997, p.36). Deze aspecten verdelen ze vervolgens in dimensies, waarbinnen weerstand tegen verandering kan bestaan tijdens een organisatieverandering.

Weerstand wordt gedefinieerd als "*een negatieve gedragsintentie van een werknemer ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de werknemer om het veranderingsproces te hinderen dan wel te vertragen*" (Metselaar & Cozijnsen 1997, p. 35.). Veranderbereidheid daarentegen, wordt gedefinieerd als "*een positieve gedragsintentie van een werknemer ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de werknemer om het veranderingsproces te ondersteunen dan wel te versnellen*" (Metselaar & Cozijnsen 1997, p.35).

Met de variabele 'willen veranderen' verwijzen Metselaar en Cozijnsen (1997) naar de verwachte gevolgen voor zowel werk als organisatie. Er is een verschil waarneembaar in affectieve respons (emoties) en cognitieve respons (gevolgen voor werk). Als dimensies benoemen ze de 'verwachte gevolgen voor het werk', 'de verwachte gevolgen voor de organisatie' en 'emoties die de verandering oproept' (Metselaar & Cozijnsen, 1997, p.38). 'Moeten veranderen', de tweede categorie, wordt bepaald door 'de houding van collega's en leidinggevenden'. Die zorgt voor een zekere druk op de individuele werknemer en bepaalt daarmee in welke mate bij die werknemer het gevoel ontstaat te moeten veranderen. Een positieve houding van anderen zal positief van invloed zijn op de veranderbereidheid van het betreffende individu. Ten slotte is er de categorie kunnen veranderen. Daarbinnen is een viertal dimensies onderscheiden, te weten 'kennis van en ervaringen met voorgaande veranderingsprocessen', 'middelen die iemand tot zijn beschikking heeft om de verandering door te voeren', 'de wijze waarop het veranderingsproces wordt aangestuurd' en 'de complexiteit van de verandering' (Metselaar & Cozijnsen, 1997 p.39,40).

Deze driedeling, inclusief de acht bijbehorende dimensies, is meetbaar gemaakt in de vorm van een vragenlijst. Aan de hand van deze vragenlijst kan worden geïdentificeerd binnen welke benoemde hoofdcategorieën en specifiekere binnen welke van de onderscheiden acht dimensies de weerstand bij medewerkers zich precies bevindt.

| Bron: Metselaar en Cozijnsen (1997, p.41) |                                                                |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
|                                           | <i>Willen veranderen</i>                                       |
| 1.                                        | Gevolgen van de verandering voor het werk van de medewerker    |
| 2.                                        | Emoties die de verandering oproept bij de medewerker           |
| 3.                                        | Meerwaarde voor de organisatie                                 |
|                                           | <i>Moeten veranderen</i>                                       |
| 4.                                        | De houding van anderen in de organisatie jegens de verandering |
|                                           | <i>Kunnen veranderen</i>                                       |
| 5.                                        | Ervaringen met voorgaande veranderingsprocessen                |
| 6.                                        | Beschikbare middelen om de verandering in te voeren            |
| 7.                                        | De wijze waarop het veranderingsproces wordt aangestuurd       |
| 8.                                        | De complexiteit van de verandering                             |

Tabel 2: Dimensies van weerstand

Nu duidelijk is waar de weerstand in een organisatie zich volgens de theorie kan bevinden, namelijk binnen de acht dimensies van Metselaar en Conzijsen (1997), wordt uitgediept waar deze weerstand binnen die dimensies precies uit voortkomt. Reeds betoogd is dat de aanleiding voor weerstand de reorganisatie is, maar de oorzaak is volgens Mullins, Plooi en De Swart (2007, p.451) het negeren van de behoeften en verwachtingen van organisatieleden.

Verschuren (2008) ziet weerstand eveneens als een gevolg van een discrepantie tussen interne factoren, waaronder behoeften en verwachtingen, en externe factoren, de perceptie van de praktijk. Als voorbeeld noemt Verschuren (2008) dat iemand bijvoorbeeld “weerstand ontwikkelt wanneer er een discrepantie is tussen zijn behoefte aan zekerheid gecombineerd met de verwachting nog jaren in zijn functie bij zijn bedrijf te blijven en zijn perceptie van een mededeling van de directie dat organisatorische verandering voor de deur staan” (Verschuur, 2008, p. 172).

In termen van Metselaar en Cozijnsen (1997) zit de weerstand in dit voorbeeld voornamelijk in de eerste dimensie: ‘de gevolgen van de verandering voor het werk van de medewerker’. Die weerstand komt voor uit de angst dat de behoefte aan zekerheid en de verwachting nog jaren bij het bedrijf te blijven werken, niet worden ingewilligd. Een voorbeeld waarin dit mechanisme bij RUD IJsselland zou kunnen terugkomen is dat een mededeling dat de RUD op zoek is naar huisvesting op een centrale plaats, zorgt voor een discrepantie met de verwachting van een medewerker om dichtbij huis te kunnen blijven werken en de behoefte aan een korte reistijd. De nu volgende subparagrafen zullen dan ook ingaan op behoeften en verwachtingen.

### 3.3.2 Behoeften

Om weerstand weg te nemen is het zaak om aan behoeften en verwachtingen tegemoet te komen. Om aanbevelingen aan RUD IJsselland te geven over de wijze waarop zij dat zowel tijdens het veranderingsproces als binnen de nieuwe organisatie kunnen doen, is het belangrijk deze begrippen op basis van de literatuur eerst verder uit te diepen. Te beginnen met behoeften. Rainey (2003) omschrijft het concept behoeften als dat wat iemand nodig heeft, en als voorwaarde om iemands

welzijn te garanderen. Hij definieert het vervolgens als “a resource or condition required for the well-being of an individual”(Rainey, 2003, p. 299).

Om behoeften in kaart te kunnen brengen heeft Maslow (1943) een model ontwikkeld. Zijn theorie is universeel en brengt de basisbehoeften van mensen in vijf hiërarchisch geordende lagen in kaart. De hiërarchie bestaat uit het feit dat aan de inhoud van de tweede laag pas behoefte bestaat zodra de behoeften uit de eerste laag zijn vervuld (Maslow, 1943).

De door Maslow onderscheiden lagen bestaan uit allereerst ‘fysiologische behoeften’. Hierbij gaat het om bijvoorbeeld de behoefte aan voedsel of slaap, oftewel om eerste levensbehoeften. Als aan deze behoeften niet voldaan is, zullen hogere behoeften nooit dominant worden. Maslow (1943) bestempelt deze behoeften als lage fundamentele behoeften, terwijl de overige lagen hoge fundamentele behoeften bevatten. Met betrekking tot de reorganisatie bij RUD IJsselland worden deze behoeften beschouwd als behoeften rondom arbeidsvoorwaarden en salaris. Als een medewerker zijn of haar behoeften in deze eerste laag heeft bevredigd, zouden andere dominante behoeften ontstaan die het gedrag zullen bepalen.

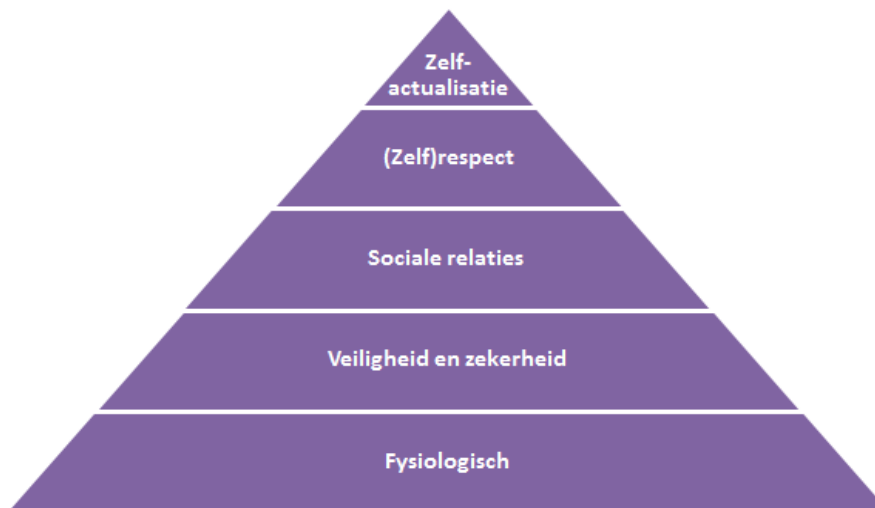
Dat zijn ‘behoeften rondom veiligheid en zekerheid’. Aan die behoefte kan bijvoorbeeld tegemoet gekomen worden door het creëren van routines, die voor zekerheid zullen zorgen. Maslow (1943, p. 378) heeft het over de behoefte aan “a predictable, orderly world” die ertoe leidt dat meer veiligheid wordt ervaren. Bij RUD IJsselland kan dat betrekking hebben op bijvoorbeeld baanzekerheid, maar ook op routines en vaste werkwijzen die al dan niet intact bleven, of op duidelijke communicatie.

De derde hiërarchische laag van Maslow (1943) betreft de ‘behoefte aan sociale relaties’, waaronder liefde en vriendschap. Bij RUD IJsselland zal vervulling van deze behoefte afhangen van wie de directe collega’s van een medewerker zullen worden. Maslow (1943) geeft namelijk aan dat een persoon die zich in deze laag bevindt op zoek zal gaan naar liefde en genegenheid in de vorm van sociale relaties met anderen. Wanneer daaraan niet tegemoet wordt gekomen, liggen psychische stoornissen op de loer. Dit kan voorkomen als een medewerker een geïsoleerde positie heeft binnen de nieuwe organisatie. Wanneer er wel aan tegemoet wordt gekomen, dan zal het betreffende individu streven naar vervulling van behoeften op het vlak van persoonlijke erkenning en waardering, met ‘zelfrespect’ als belangrijk gevolg: de vierde laag van Maslow (1943).

Binnen die vierde laag is ook waardering binnen groepen belangrijk, waardoor naast zelfrespect ook ‘respect van anderen’ bijdraagt aan het vervullen van deze behoefte. Belangrijk is dat deze waardering daadwerkelijk gestoeld dient te zijn op aanwezige competenties en capaciteiten van het individu. Maslow (1943) verdeelt deze laag onder in enerzijds kracht, prestaties, adequaatheid, zelfvertrouwen, zelfstandigheid en vrijheid en anderzijds in de verlangens naar een goede reputatie of maatschappelijk prestige, erkenning, aandacht, belang en dankbaarheid. Bij RUD IJsselland kan deze behoefte terugkomen in de voorkeur van medewerkers voor een bepaalde manier van leidinggeven door leidinggevend. Het gaat er daarbij om dat een inspanning tot erkenning leidt. Wanneer deze behoefte bevredigd wordt, zal een persoon gevoelens van zelfvertrouwen, waardigheid, sterkte en bekwaamheid uitdragen terwijl het tegenovergestelde zou leiden tot gevoelens van zwakte, minderwaardigheid en hulpeloosheid (Maslow, 1943).

De ‘behoefte aan zelfactualisatie’ vormt de top van de piramide en betreft de behoefte om de eigen persoonlijkheid met bijbehorende mentale groeimogelijkheden te ontwikkelen. Ontwikkeling als mens staat hier voorop, ook wel zelfontplooiing. Het gaat erom dat iemand zijn competenties op een passende manier wenst toe te passen. Zo moet een muzikant muziek maken. (Maslow, 1943, p.382). Wanneer je dergelijke competenties wel hebt, maar de mogelijkheid tot

uitoefening daarvan niet, dan zal dat leiden tot ontevredenheid. Ondanks dat dan aan alle voorgaande behoeften voldaan is, zal een persoon zelden volledig tevreden zijn omdat de match tussen dat wat je kan en dat wat je doet slechts sporadisch volledig is. Het gaat erom dat iemand de mogelijkheid heeft het hoogst haalbare uit de eigen capaciteiten te halen (Maslow, 1943). Bij RUD IJsselland zal deze behoefte vooral tot uiting komen in de vorm van carrièremogelijkheden.



*Figuur 4: Behoeftenpiramide van Maslow*

Naast deze algemene behoeftentheorie van Maslow (1943) zijn er ook specifieke arbeidsgelateerde behoeften te onderscheiden. Zierden (1980) concludeert dat dergelijke werkgerelateerde behoeften doorgaans voortkomen uit eerdere ervaringen als opvoeding, opleiding of eerder werk.

Schein (1996) onderscheidt zulke behoeften in de vorm van carrière-ankers, die feitelijk de drijfveren vormen van medewerkers. Ze hebben betrekking op de percepties van personen omtrent talenten en vaardigheden, houdingen en waarden, en motieven en behoeften. Wanneer een medewerker voornamelijk naar een bepaald anker neigt, zullen zijn behoeften daar ook binnen liggen. Als eerste onderscheidt Schein (1996) 'Autonomie en onafhankelijkheid'. Wanneer dit het carrière-anker van een medewerker is, dan vindt deze het belangrijk om eigen werk op een eigen manier te definiëren. Het ontwikkelen van eigen standaarden, zonder teveel door regels van anderen te worden ingeperkt is daarbij belangrijk. Kansen op promotie wegen hierbinnen bijvoorbeeld niet op tegen autonomie. Bij de reorganisatie van RUD IJsselland gaat het dan bijvoorbeeld om de mogelijkheid om werk zelfstandig in te kunnen richten en verschillen daarin ten opzichte van de netwerkorganisatie.

'Veiligheid en stabiliteit' vervolgens, heeft te maken met de behoefte van medewerkers aan voorspelbaarheid. Baanzekerheid is hierbinnen belangrijk en de inhoud van het werk is ondergeschikt aan de context. De stabiliteit zit in het feit dat je loyaal bent aan de organisatie in ruil voor bijvoorbeeld een vaste aanstelling. Wat iemand precies doet, hoe, en in welke positie is minder belangrijk dan de mate waarin diegene erop kan vertrouwen dat hij hetzelfde kan blijven doen. Bij RUD IJsselland kan dit op dezelfde wijze terugkomen als de tweede laag van Maslow: baanzekerheid, routines en vaste werkwijzen.

Het volgende door Schein (1996) onderscheiden anker is 'technische of functionele competentie'. Wanneer dit iemands loopbaananker is, dan heeft de betreffende persoon de

behoefte om uitgedaagd te worden zich als persoon verder te ontwikkelen naar een hoger niveau. De inhoud van het werk alsmede specialismen zijn daarbinnen belangrijk. Dit carrièreanker is daarmee gericht op zelfontwikkeling op het gebied van eigen vaardigheden. Het managen van de organisatie of een deel daarvan vormt binnen dit anker geen specifieke behoefte, het gaat erom je eigen specialisme of vaardigheid op een zo hoog mogelijk niveau te brengen. Bij RUD IJsselland kan deze behoefte op dezelfde manier terugkomen als Maslows behoefte aan zelfactualisatie: in de vorm van carrièrekansen.

Het volgende anker, 'de algemene managementcompetentie', is juist wel gericht op managen. Er bestaat de behoefte om op te klimmen in een organisatie en leiding te geven. Een hoger verantwoordelijkheidsniveau is daar inherent aan. Eigen succes wordt geïdentificeerd met dat van de organisatie. De behoefte aan een specifiek specialisme maakt hier plaats voor de behoefte aan een generalistenbaan (Schein, 1996). Bij RUD IJsselland gaat het dan om de vraag of de mogelijkheid bestaat om – voor wie dat wil – een leidinggevende functie te vervullen binnen de nieuwe organisatie.

Schein (1996) onderscheidt vervolgens 'creativiteit' als anker. Die creativiteit is hier ondernemingsgericht en betreft de behoefte aan het creëren van een eigen organisatie, opgesteld naar aanleiding van eigen talenten en uitgangspunten. De creativiteit zit daarbij in de creatie: iemand wil bewijzen iets te kunnen neerzetten op basis van eigen inspanningen. Iemand die dit anker heeft werkt weliswaar voor een organisatie, maar doet dat om er lering uit te trekken voor het moment dat een eigen onderneming tot de mogelijkheden behoort. Dit anker is te vertalen naar RUD IJsselland door na te gaan of iemand op eigen kracht verwacht voldoende neer te kunnen zetten.

Dan het anker 'dienstverlening en toewijding' (Schein, 1996). Dat is gebaseerd op iemands behoefte om iets waardevols na te streven. Waardevol in de zin van het verbeteren van de wereld, ook als daarvoor de organisatie veranderd moeten worden omdat er bijvoorbeeld een gebrek aan veiligheid of harmonie heerst. Het gaat hierbij om fundamentele waarden in het werk, die iemand niet wenst los te laten door bijvoorbeeld een andere functie. Bij RUD IJsselland kan deze behoefte zich uiten doordat medewerkers al dan niet denken binnen de nieuwe organisatie bij te dragen aan een betere wereld.

Het zevende anker van Schein (1996) draait om 'uitdagingen': de mogelijkheid om de sprong in het diepe te wagen. Het gaat erom dat iemand van een uitzichtloze situatie – een ogenschijnlijk onoplosbaar probleem bijvoorbeeld – de mogelijkheid heeft om iets te kunnen maken, waarmee aangetoond wordt dat de betreffende medewerker het schier-onmogelijke mogelijk kan maken. De behoefte aan dergelijke uitdagingen komt voort uit de angst voor verveling. Ook bij RUD IJsselland kan worden nagegaan of angst voor verveling in de nieuwe organisatie aanwezig is.

Het laatste anker is 'leefstijl' en betreft de behoefte aan een goede balans tussen werk en privé. Een werknemer wenst een situatie waarbinnen persoonlijke behoeften en de eisen die voortkomen vanuit het werk in evenwicht zijn. Loopbaan en privéleven zijn daarbij niet los van elkaar te zien: als een promotie iemands privéleven op zijn kop zet, dan acht diegene dat niet acceptabel (Schein, 1996). Zo kan de transitie van RUD IJsselland de werk-privébalans van medewerkers al dan niet positief beïnvloeden.

Concluderend blijkt dat de carrière-ankers veel overeenkomsten met de behoeftenpiramide van Maslow (1943) vertonen. Daarmee volgt Schein (1996) het schema van Maslow (1943), alleen laat hij de door Maslow (1943) aangebrachte hiërarchie achterwege.

### 3.3.3 Verwachtingen

Naast het negeren van behoeften komt weerstand van medewerkers ook voort uit verwachtingen die mogelijk niet te realiseren zijn. Verwachtingen hebben volgens Vroom (1964) betrekking op de mate waarin een actie zal leiden tot een resultaat.

Vroom (1964) onderscheidt daarbij allereerst 'verwachtingen' op zich, waarmee hij doelt op de zojuist omschreven mate waarin een inspanning tot een resultaat zal leiden, bijvoorbeeld in de vorm van een goede prestatie. Daarnaast onderscheidt hij 'instrumentaliteit': de verwachting van iemand dat het resultaat leidt tot een gewenste uitkomst in de vorm van bijvoorbeeld een beloning. En er is 'valentie': de verwachting dat dit een bepaalde vorm van beloning is, die past bij de voorkeur van het betreffende individu. De manager kan het verwachtingspatroon van werknemers optimaliseren (Vroom, 1964). Immers, hoe hoger iemands verwachting, hoe groter zijn inspanning om het gewenste resultaat te bereiken. Als de betreffende werknemer er zicht op heeft dat zijn inspanning zal leiden tot een bepaald resultaat (verwachting) en dit vervolgens gekoppeld is aan een beloning (instrumentaliteit) die past bij de voorkeuren (valentie) van de werknemer, dan zal de inspanning maximaal en duurzaam zijn (Vroom, 1964, p.17).

Rainey (2003) borduurt daarop voort door te stellen dat de verwachtingstheorie betekent dat een individu niet eerder tot actie overgaat dan dat hij tot de conclusie is gekomen dat deze voor hem van toegevoegde waarde zal zijn: een klassiek utilitaristisch standpunt (Rainey, 2003, p. 278). Verwachtingen ziet hij in navolging van Vroom (1964) als de inschatting van de kans dat de verwachte resultaten zullen volgen uit een bepaalde werkwijze van de persoon.

Bandura (1977) bepleit in zijn theorie over zelfeffectiviteit (self-efficacy) daarnaast dat gedrag in belangrijke mate bepaald wordt door de verwachtingen die een individu met betrekking tot dat gedrag heeft. Daarbij onderscheidt hij enerzijds de verwachting dat iemand in staat is het gedrag uit te voeren, en anderzijds dat dat zal leiden tot de verwachte uitkomst. Belangrijk is om te benadrukken dat zelfeffectiviteit afhankelijk is van de situatie, en niet een eigenschap van een persoon betreft. Hoe groter de mate van zelfeffectiviteit, aldus Bandura (1977), hoe meer iemand gemotiveerd is tot een bepaalde handeling. Lage zelfeffectiviteit daarentegen, zal ertoe leiden dat iemand een activiteit probeert te vermijden. Zelfeffectiviteit verwijst daarmee naar het geloof in eigen kunnen, specifiek in het gedrag dat tot een gewenst doel zal leiden. Als dat doel bereikt wordt, zal dat de zelfeffectiviteit op dat vlak doen toenemen (Bandura, 1977). Echter, dat hoeft in een andere situatie niet het geval te zijn. Immers is de verwachting dat een actie daar eveneens tot een bevredigend resultaat leidt nog niet bevestigd (Bandura, 1977). Daarmee wijkt zelfeffectiviteit af van zelfvertrouwen, dat aan de persoon in plaats van aan de situatie is gebonden.

Concluderend zorgen hoge verwachtingen alleen dan voor de gewenste gedraging, wanneer die gedraging aan een beloning is gekoppeld die voldoet aan de voorkeur van de betreffende werknemer. Die werknemer zal zich kortom optimaal inspannen op het moment dat hij zichzelf in staat acht het betreffende gedrag uit te voeren en hij er zicht op heeft dat dit enerzijds tot een prestatie zal leiden die anderzijds een beloning tot gevolg heeft die de medewerker voldoening geeft (Porter & Lawler, 1968).

### 3.3.4 Resumé

In deze paragraaf is gebleken dat weerstand kan bestaan binnen acht dimensies. Die weerstand komt voort uit de angst van medewerkers dat aan hun behoeften en verwachtingen tijdens het veranderingsproces dan wel binnen de nieuwe organisatie niet zal worden voldaan. Die behoeften

en verwachtingen zijn te classificeren binnen elementen uit de theorieën van Maslow (1943), Schein (1996), Vroom (1964) en Bandura (1977).

### **3.4 Veranderingsprocessen**

Nu duidelijk is waar zorgen, resulterend in weerstand, tijdens een veranderingsproces in een organisatie kunnen bestaan, en waaruit die weerstand voortkomt, is het interessant om na te gaan welke mogelijkheden de literatuur schetst om die weerstand weg te nemen. Het gaat daarbij om de vraag wat volgens de literatuur elementen zijn die voor een succesvol veranderingsproces kunnen zorgen, om de uitkomst ervan uiteindelijk duurzaam te maken. Wanneer die elementen zodanig worden ingevuld dat ze overeenkomen met de behoeften en verwachtingen van medewerkers, dan kan dat ertoe leiden dat weerstand wordt weggenomen.

#### *3.4.1 Total organizational change*

Schneider, Brief en Guzzo (1996) achten het voor verduurzaming van een organisatieverandering belangrijk dat die verandering tot in de psychologie van werknemers doordringt. Schneider et al. (1996) bepleiten namelijk dat als mensen niet veranderen, de organisatie dat ook niet doet (Schneider et al. 1996, p.1). Het veranderen van mensen, aldus Scheider et al. (1996), kan worden bewerkstelligd wanneer een nieuw klimaat en een nieuwe cultuur gecreëerd worden en behouden blijven. Total organizational change (TOC) zien zij als tactiek die dat mogelijk maakt. Deze wijze van veranderen is gericht op zowel de doelen van de organisatie als op de wijze van functioneren ervan. Daarmee zien Schneider et al. (1996) TOC als soort verandering die raakt aan de psychologie van iedereen binnen de organisatie. Immers, wanneer in plaats van totale verandering slechts één of enkele aspecten zouden veranderen, dan zullen mensen zich blijven vastklampen aan wat wel bekend en vertrouwd is gebleven.

In navolging van Schneider et al. (1996) pleiten ook Boonstra en Steensma (1999) voor integrale vernieuwing om de organisatie als geheel – en niet alleen losse aspecten – in beweging te krijgen. Zij bevestigen dat alleen een nieuwe strategie niet per se gelijk de vorming van nieuwe waarden, normen en gedrag impliceert. Verandering dient dus zowel aandacht te besteden aan de harde kant (strategie, structuur en technologie) als de zachte kant van de organisatie (cultuur en klimaat).

Veranderingen in de harde organisatiekant, hebben volgens Schneider et al. (1996) pas effect op het moment dat ze verband houden met veranderingen in de psychologie van de werknemers, en dus de zachte kant van de organisatie. Om die reden zou een organisatieproces dus moeten bestaan uit TOC. Dit betreft in feite de volledige verandering, maar wordt in dit onderzoek als element van een succesvol transitieproces gezien.

#### *3.4.2 Communicatie*

Schneider et al. (1996) stellen vast dat managers de verandering gestalte moet geven door model te staan voor de nieuwe organisatie, bijvoorbeeld door het communiceren en delen van informatie. Het management moet dus uitdragen wat het belangrijk vindt. Daarmee vormt communicatie het tweede element van het veranderingsproces.

Individueel creëren managers het gedrag en de beloningen die nodig zijn om de verandering tot stand te brengen en daarom moeten zij zelf min of meer doordrenkt zijn van de verandering. Ook Boonstra en Steensma (1999) geven aan dat een actieve opstelling van het management van belang is. Deze laag vervult namelijk een voorbeeldfunctie waar het de ontwikkeling van een nieuwe cultuur met bijbehorende waarden en normen betreft. Ook zij zien in communicatie de manier die aan die



voorbeeldfunctie het beste kan bijdragen (Boonstra & Steensma, 1999, p.9). Door middel van communicatie zou moeten worden gezorgd voor de juiste beeldvorming over de noodzaak van veranderen, de wijze waarop de verandering plaatsvindt, het gewenste resultaat en de voortgang van het proces (Boonstra & Steensma, 1999).

#### *3.4.3 Participatie*

Participatie is het derde element dat een veranderingproces tot een succes kan maken. Zo kan een participatieve aanpak weerstand doen afnemen, doordat deelnemers zich in elkaars perspectieven dienen te verdiepen. Dat zal het vermogen tot veranderen doen groeien (Boonstra & Steensma, 1999). Homan (2006) geeft aan dat medewerkers en managers al interacterend tot betekenisgeving aan de organisatieverandering zouden moeten komen. Zulke interactie kan volgens Boonstra en Steensma (1999) plaatsvinden door middel van bijvoorbeeld workshops, zoekconferenties en groepsbesprekingen. Op die manier kan actieve betrokkenheid van leden van de organisatie in belangrijke mate bijdragen aan een succesvol veranderingsproces.

Participatie kan dienen om medewerkers te 'inspireren', 'consulteren' en 'rationeel te overtuigen', en bij voorkeur een combinatie daarvan (Boonstra & Steensma, 1999, p.9). 'Inspireren' zorgt ervoor dat toekomstperspectief geboden wordt en dat waarden en normen ontwikkeld zullen worden. Met name de culturele omslag die het ontwikkelen van nieuwe normen en waarden is, vereist "een langdurig en actief proces van het loskomen van oude en het internaliseren van nieuwe waarden en normen" (Boonstra & Steensma, 1999, p.9), waaraan 'inspireren' bijdraagt. 'Consulteren' houdt in dat gezocht wordt naar meer geschikte oplossingen voor een probleem door alle betrokkenen erover mee te laten denken. 'Rationeel overtuigen' ten slotte, komt tot stand door feiten, modellen en argumenten te gebruiken die mensen overtuigen dat een veranderingsvoorstel uitvoerbaar is en bovendien de gestelde doelen zal bereiken.

Ook Schneider et al. (1996) hameren op de noodzaak van participatie in een veranderingsproces. Zij stellen dat de verschillende niveaus in de organisatie gezamenlijk de lijm vormen die de organisatieverandering in stand kan houden.

#### *3.4.4 Resumé*

Concluderend bestaat een succesvol veranderingsproces uit een integrale aanpak waarbij aandacht is voor alle onderdelen van de organisatie: de harde en de zachte aspecten (Boonstra & Steensma, 1999). Schneider et al. (1996) betitelen dit als Total organizational change (TOC). Tevens is adequate communicatie belangrijk, waarin een actieve rol van het management een succesfactor vormt. Participatie ten slotte, is het derde element dat een veranderingsproces succesvol kan maken. Het is uiteindelijk zaak om te zorgen dat deze elementen zodanig worden ingevuld dat ze aansluiten bij behoeften en verwachtingen van medewerkers.

### **3.5 Motivatie**

In de inleiding van dit hoofdstuk is gesteld dat sprake is van een causale- en een finale lijn. Het causale model geeft aan hoe veranderingen in organisaties veelal leiden tot zorgen en weerstand bij de medewerkers, die op hun beurt leiden tot problemen in hun motivatie en prestatie. Dat veranderingen in organisaties leiden tot weerstand bij medewerkers is reeds betoogd. Dat die weerstand er op zijn beurt toe leidt dat problemen met betrekking tot motivatie en prestatie ontstaan, is te verklaren vanuit het feit dat hetgeen waaruit weerstand voortkomt, namelijk behoeften en verwachtingen, sterk samenhangt met motivatie.

Zo stelt Rainey (2003) dat mensen bepaalde behoeften hebben en dat van daaruit de motivatie ontstaat om deze te bevredigen. Wanneer niet de verwachting bestaat dat een inspanning tot bevrediging van die behoefte leidt, zal dat ten koste gaan van de motivatie. Daarom stelt Vroom (1964) in zijn verwachtingstheorie dat iemands motivatie tevens gebaseerd is op de verwachtingen van diegene. Rainey (2003) vult aan dat verwachtingen inderdaad een wisselwerking met motivatie kennen. Hij beargumenteert dan ook dat hoe meer een persoon met een bepaalde actie verwacht te bereiken, hoe meer hij gemotiveerd zal zijn die actie uit te voeren.

Dientengevolge zal weerstand van medewerkers met betrekking tot organisatieverandering, voortkomend uit de angst dat aan behoeften en verwachtingen niet tegemoet wordt gekomen, leiden tot minder motivatie. Wanneer de motivatie van een individu niet optimaal is, zal de inspanning om tot een prestatie te komen dat evenmin zijn. Dat zal vervolgens de nieuwe organisatie negatief beïnvloeden.

Naast het adequaat invullen van het transitieproces, is het dus zaak om de nieuwe organisatie zodanig in te richten dat het motivatiepeil van de medewerkers zo hoog mogelijk ligt. Voordat verder wordt ingegaan op de mogelijkheden daartoe, is het eerst belangrijk om te weten waardoor medewerkers kunnen worden gemotiveerd, en daarmee waaruit motivatie kan bestaan.

### *3.5.1 Intrinsieke motivatie*

Een scheiding binnen datgene wat iemand motiveert kan grofweg gemaakt worden tussen geld of de inhoud van het werk (McGregor, 1960). Dat heeft te maken met het antwoord op de vraag of medewerkers meer intrinsiek of extrinsiek gemotiveerd zijn. Amabile, Hill, Hennessey en Tighe (1994) lichten dat onderscheid toe.

Intrinsieke motivatie wordt uitgelegd als die soort motivatie waarbinnen medewerkers van een organisatie werken omdat het hen verrijkt. Persoonlijke ontwikkeling, uitdaging en verantwoordelijkheid staan daarbij voorop. Iemand die intrinsiek gemotiveerd is, is namelijk gemotiveerd om het werk zelf en haalt daaruit voldoening. Deze vorm van motivatie komt vanuit de persoon zelf (Amabile et al., 1994).

Deze theorie sluit aan bij het 'Theorie Y'-concept van McGregor (1960). Die veronderstelt dat werknemers zich verantwoordelijk voelen voor wat er binnen de organisatie gebeurt en dat zij uit zichzelf gemotiveerd zijn om hun werk uit te voeren. Controles en straffen zijn daarbij niet per se de juiste stimulans, omdat medewerkers zichzelf ook kunnen richten en leiden. Medewerkers willen voldoening uit hun werk halen. Ze streven uit zichzelf doelen na, die ze het beste kunnen bereiken door ze af te stemmen op de doelen van de organisatie. Een bijpassende stijl van leidinggeven is meer participatief en democratisch en in plaats van controleren en straffen staat voornamelijk aanmoediging centraal (McGregor, 1960).

Er zijn dus duidelijke overeenkomsten tussen de manier waarop Amabile et al. (1994) intrinsieke motivatie schetst en het 'Theory Y'-concept van McGregor (1960). Zo veronderstelde Theorie Y van McGregor (1960) namelijk dat een werknemer uit zichzelf gemotiveerd is en voldoening als belangrijk ziet, en draait de intrinsieke motivatie van Amabile et al. (1994) om motivatie die voldoening uit het werk zelf geeft, en die komt vanuit de persoon zelf.

### *3.5.2 Extrinsieke motivatie*

Extrinsiek gemotiveerden moeten worden gemotiveerd door factoren buiten zichzelf. Dat kan de beloning zijn die tegenover het werk staat dat iemand uitvoert, maar ook andere vormen van erkenning of waardering kunnen voldoening geven. Het werk zelf heeft daarmee geen waarde voor

de persoon in kwestie en de betreffende voldoening wordt uit zaken daarbuiten gehaald. Werk vormt daartoe slechts het instrument (Amabile et al., 1994).

‘Theorie X’ van McGregor (1960) ligt hieraan ten grondslag en veronderstelt dat werknemers, om ze te motiveren, gedwongen dienen te worden om prestaties te leveren en dat zij dus niet uit zichzelf gemotiveerd zijn die prestaties te leveren. Een autocratische stijl van leidinggeven past hier goed bij en is vooral gericht op belonen, straffen en controleren. Dit daar werknemers geen eigen verantwoordelijkheden zullen nemen en van nature werk zullen vermijden. Motivatie van werknemers is met name gebaseerd op de beloning die zij in ruil voor hun werkzaamheden ontvangen. Die werkzaamheden zullen van bovenaf moeten worden opgedragen omdat de werknemer zelf geen ambitie heeft en dus sterk de behoefte heeft aan sturing en zekerheid. Wanneer dat ontbreekt, dan zal de betreffende persoon zich ook niet inspannen (McGregor, 1960).

Ook tussen ‘Theorie X’ van McGregor (1960) en de door Amabile et al. (1994) onderscheiden extrinsieke motivatie bestaan dus duidelijke overeenkomsten. Zo focust Theory X op de sturende rol van leidinggevend, en geven Amabile et al. (1994) aan dat bij extrinsieke motivatie beloning en erkenning van belang zijn.

### *3.5.3 Public service motivation*

Binnen de publieke sector is daarnaast een specifieke vorm van motivatie te distilleren, waarbinnen de vraag leidend is wat een individu doet beslissen om zich voor de publieke zaak in te zetten. Deze vorm van motivatie heet ‘Public Service Motivation’ (PSM) en is oorspronkelijk ontwikkeld door Perry en Wise (1990), maar wordt door Vandenabeele (2007, p.3) omschreven als geloof, waarden en houdingen die verder gaan dan het eigen belang en dat van de organisatie, die betrekking hebben op het belang van een grotere politieke entiteit en waarbij mensen worden aangespoord overeenkomstig en gepast te handelen.

Perry en Wise (1990) ontwikkelden een schaal om het concept PSM te meten, die door Vandenabeele (2007) werd aangescherpt. Het construct verwijst naar de motivatie van individuen om het algemeen belang onzelfzuchtig te verdedigen. Het feit dat er van PSM zeer uiteenlopende definities bestaan, maakt onderzoek ernaar ingewikkeld. Zo wordt bijvoorbeeld getwijfeld aan het feit of het concept ook buiten de VS geldig is, is het aantal dimensies dat wordt onderscheiden niet eenduidig en bestaat er controverse over de wijze waarop PSM zou moeten worden gemeten (Vandenabeele, 2007). De originele PSM-schaal van Perry en Wise (1990) baseerde zich echter op een viertal dimensies, te weten ‘aantrekking tot beleidsvorming en politiek’, ‘dienen van het algemeen belang’, ‘medeleven’ en ‘zelfopoffering’ (Vandenabeele, 2007). Met het oog op deze elementen lijkt PSM, als eigenschap van een persoon, een specifieke vorm van intrinsieke motivatie binnen de publieke sector te zijn. Middels een vragenlijst kan de mate waarin een individu over het construct PSM beschikt worden gemeten.

Voor dit onderzoek is het van belang om van het bestaan van deze theorie af te weten, maar er zal in dit onderzoek geen gebruik van worden gemaakt, omdat eerst vastgesteld dient te worden in hoeverre medewerkers van RUD IJsselland daadwerkelijk intrinsiek gemotiveerd zijn, voordat daarbinnen op een specifieke soort wordt gefocust. Om die reden wordt motivatie in dit onderzoek slechts gescheiden in intrinsieke en extrinsieke motivatie.

#### *3.5.4 Motivatie, behoeften en verwachtingen*

In de vorige subparagraaf is een onderscheid gemaakt tussen twee soorten motivatie. Nu is er aandacht voor de manier waarop kan worden vastgesteld of medewerkers van RUD IJsselland met name over intrinsieke- of extrinsieke motivatie beschikken. Daarbij wordt voortgeborduurd op de in paragraaf 3.3 beschreven behoeften en verwachtingen. Deze behoeften en verwachtingen kunnen namelijk worden gekoppeld aan intrinsieke- of extrinsieke motivatie.

Er is dus een verband tussen behoeften en verwachtingen van medewerkers en de mate waarin zij gemotiveerd zijn. Mullins et al. (2007) beweren namelijk dat managers door de mate waarin behoeften en verwachtingen van medewerkers worden erkend, zelf kunnen bepalen in welke mate medewerkers gemotiveerd worden om hun werk effectief uit te voeren. Om die behoeften en verwachtingen binnen de nieuwe organisatie daadwerkelijk te erkennen, dient wel bekend te zijn of deze met name binnen intrinsieke- of extrinsieke motivatie passen. Als medewerkers namelijk voornamelijk intrinsiek gemotiveerd blijken, dan heeft dat andere implicaties voor de nieuwe organisatie dan wanneer blijkt dat dit voornamelijk extrinsiek is.

Een voorbeeld is dat een medewerker de behoefte heeft om zijn competenties op een passende manier toe te passen, in combinatie met verwachting dat hij die mogelijkheid binnen de nieuwe organisatie ook krijgt. In termen van motivatie past dit bij motivatie door persoonlijke ontwikkeling en uitdaging, wat past binnen het intrinsieke mensbeeld. Omdat de betreffende medewerker de verwachting heeft dat hij deze behoefte kan vervullen, zal zijn inspanning optimaal zijn. Er treden echter problemen op, op het moment dat de verwachting is dat deze behoefte niet vervuld zal kunnen worden. Dit zal leiden tot minder motivatie, met een beperkte inspanning tot gevolg. Dat zal uiteindelijk leiden tot slechte prestaties voor de organisatie.

Een ander voorbeeld is dat een medewerker de behoefte heeft aan strakke sturing. Dit past bij het extrinsieke mensbeeld, waarin individuen gedwongen dienen te worden om prestaties te leveren. Wanneer een medewerker de verwachting heeft dat hij binnen de nieuwe organisatie juist veel op eigen initiatief zal moeten doen, dan zal zijn motivatie en daarmee zijn inspanning minimaal zijn.

Op basis van voorgaande kan worden gesteld dat weerstand leidt tot minder motivatie, doordat aan bepaalde behoeften en verwachtingen van medewerkers niet dreigt te worden voldaan. Door vervolgens te bepalen wat die behoeften en verwachtingen precies zijn, kunnen ze worden gekoppeld aan het mensbeeld van intrinsieke- of extrinsieke motivatie. Wanneer medewerkers vooral intrinsiek gemotiveerd blijken, vereist dat andere uitkomsten van het transitieproces dan wanneer medewerkers vooral extrinsiek gemotiveerd blijken. Om de vraag waardoor een mens tot iets gemotiveerd wordt te beantwoorden, worden dus de begrippen behoeften en verwachtingen gebruikt.

In de subparagrafen 3.3.2 en 3.3.3 werd betoogd op welke verschillende behoeften en verwachtingen een individu zoal kon hebben. Nu gebleken is dat die behoeften en verwachtingen geschaard kunnen worden onder intrinsieke- dan wel extrinsieke motivatie, worden deze nu aan het intrinsieke- dan wel extrinsieke mensbeeld gekoppeld. Het betrof respectievelijk de algemene behoeftentheorie van Maslow (1943), de arbeidsgelateerde behoeftentheorie van Schein (1996), de verwachtingstheorie van Vroom (1964) en de theorie over zelfeffectiviteit van Bandura (1977).

Te beginnen met Maslow. De behoeften in de eerste vier lagen van zijn piramide worden in dit onderzoek ingedeeld onder extrinsieke motivatie. Ze komen namelijk van buiten de persoon zelf. Het gaat om 'fysiologische behoeften', 'behoeften rondom veiligheid en zekerheid', 'behoefte aan sociale relaties' en 'behoefte aan zelfrespect en respect van anderen'. Wanneer de behoefte van een

medewerker zich met name binnen deze lagen blijkt te bevinden, dan zal deze met name extrinsiek gemotiveerd zijn. Deze behoeften zijn immers afhankelijk van factoren buiten de medewerker zelf. De bovenste laag van Maslow valt daarentegen onder intrinsieke motivatie. Dit betreft namelijk 'de behoefte aan zelfactualisatie'. Ontwikkeling als mens staat hier voorop, ook wel zelfontplooiing, iets dat vanuit de persoon zelf komt.

Dan de carrière-ankers van Schein (1996). Hij onderscheidde allereerst behoeften rondom 'autonomie', 'dienstverlening en toewijding', 'creativiteit' en 'technische- of functionele competentie'. Deze zijn met name onder intrinsieke behoeften te scharen, omdat ze vanuit de persoon zelf komen. Dit terwijl de ankers 'veiligheid en stabiliteit', 'uitdaging', 'algemene managementcompetentie' en 'leefstijl' buiten de persoon liggen en dus als extrinsieke behoeften worden gezien. Naarmate dergelijke aan werk gerelateerde behoeften in hogere mate worden vervuld, dan zal de motivatie van de betreffende werknemer toenemen (Bruce & Pepitone, 1999).

De verwachtingstheorie van Vroom (1964) onderscheidde 'verwachtingen', 'instrumentaliteit' en 'valentie' en is onder te verdelen in een voorkeur voor in- of extrinsieke vormen van beloning (Vroom, 1964, p.15). Aan de hand van deze drie aan verwachtingen gerelateerde componenten, creëren werknemers een bepaalde mate van motivatie, die hun handelwijze zal beïnvloeden. Een intrinsieke beloning kan bijvoorbeeld zijn dat een inspanning leidt tot het verkrijgen van meer autonomie, terwijl een extrinsieke beloning bijvoorbeeld materieel van aard is. De zelfeffectiviteitstheorie van Bandura (1977) geeft daarnaast aan dat een hoge mate van verwachtingen alleen dan voor de gewenste gedraging zorgt, wanneer die gedraging aan een beloning is gekoppeld die voldoet aan de voorkeur van de betreffende werknemer, en de werknemer dus motiveert. Die beloning kan zoals zojuist omschreven zowel intrinsiek als extrinsiek van aard zijn.

### *3.5.5 Van extrinsiek naar intrinsiek*

Porter en Lawler (1968) benadrukken dat intrinsieke beloningen eerder tot voldoening zullen leiden dan de extrinsieke variant, omdat die doorgaans geen directe koppeling naar prestaties levert. Om prestaties te optimaliseren, lijkt het dus wenselijk dat medewerkers zoveel mogelijk intrinsiek gemotiveerd zijn.

De zelfbeschikkingstheorie van Deci en Ryan (2000) laat naar aanleiding daarvan een ontwikkelingsperspectief van extrinsieke- naar intrinsieke motivatie zien. Extrinsieke motivatie kan intrinsieke motivatie in een bepaald stadium overheersen. Wanneer iemand immers extrinsiek gemotiveerd wordt, zal diegene zich niet dusdanig autonoom voelen dat hij intrinsiek gemotiveerd geraakt. Deci en Ryan (2000) gaan uit van het feit dat individuele ontwikkeling mogelijk gemaakt wordt door het vervullen van een drietal psychologische basisbehoeften. Deze psychologische basisbehoeften dienen bevredigd te zijn om uiteindelijk van extrinsieke- tot intrinsieke motivatie te komen. Die behoeften betreffen 'competentie', 'autonomie' en 'sociale verbondenheid'. Competentie gaat over de mogelijkheid om de eigen capaciteiten te benutten. Iemand dient het gevoel te hebben effectief te zijn. Dus wanneer medewerkers het gevoel hebben dat doelen van de organisatie aansluiten bij de eigen capaciteiten, dan zien zij de eigen inspanning als zinvol. Het gaat om de behoefte te kunnen vertrouwen in de eigen competenties. Autonomie is de volgende door Deci en Ryan (2000) onderscheiden psychologische basisbehoefte en gaat niet zozeer om onafhankelijkheid, maar meer om het gevoel van een individu zelf de touwtjes in handen te hebben. Dat anderen daarop invloed uitoefenen is niet erg, mits de persoon in kwestie maar het gevoel heeft dat zijn keuzes ook echt eigen keuzes zijn, zonder dat die door een ander zijn opgelegd. Iemand

heeft de behoefte aan het gevoel het eigen gedrag te kunnen bepalen (Deci & Ryan, 2000). Sociale verbondenheid ten slotte, gaat om een fundamenteel gevoel van veiligheid, maar heeft zeker ook betrekking op het krijgen van waardering en het vermijden van schuldgevoel. Het betreft de behoefte om deel uit te maken van een groep waardoor iemand verbonden is met anderen (Deci en Ryan, 2000).

Deze theorie vertoont niet alleen inhoudelijk overeenkomsten met de behoeftentheorie van Maslow (1943), maar sluit ook aan bij zijn gedachtegoed, in zoverre dat Deci en Ryan (2000) evenals Maslow beweren dat het vervullen van bepaalde behoeften kan leiden tot 'hogere' behoeften en dat een individu bij vervulling van zijn extrinsieke motivatie dus intrinsiek gemotiveerd kan raken. Deze theorie zal met betrekking tot de empirie geen rol spelen in dit onderzoek. Wel is het belangrijk om kennis te hebben van het feit dat medewerkers die voornamelijk extrinsieke behoeften hebben, door het inwilligen daarvan ook intrinsiek gemotiveerd kunnen raken.

### *3.5.6 Resumé*

Resumerend heeft deze paragraaf betoogd hoe weerstand kan leiden tot een gebrek aan motivatie bij medewerkers. Dat gebrek aan motivatie komt voort uit het feit dat behoeften en verwachtingen van medewerkers in de nieuwe organisatievorm niet dreigen te worden ingewilligd. Om aan die behoeften en verwachtingen wel tegemoet te kunnen komen in de nieuwe organisatie, bleek het nodig om te ontdekken of medewerkers met name intrinsieke of extrinsieke behoeften en verwachtingen hebben. Intrinsieke motivatie blijkt daarbij de voorkeur te genieten, maar kan pas worden bereikt op het moment dat aan extrinsieke behoeften en verwachtingen is voldaan.

## **3.6 Uitkomsten van de verandering**

Deze paragraaf presenteert wat er in de nieuwe organisatie kan worden gedaan om zoveel mogelijk tegemoet te komen aan dat wat de medewerkers motiveert.

In paragraaf 3.4 beweerden Scheider et al. (1996) dat een veranderingsproces duurzaam geïmplementeerd kan worden met behulp van Total organizational change (TOC). Dit zou in de nieuwe organisatie onder meer moeten leiden tot een nieuw klimaat en een nieuwe cultuur. Boonstra en Steensma (1999) pleitten eveneens voor integrale verandering en gaven in dezelfde paragraaf aan dat verandering zowel aandacht dient te besteden aan de harde kant (strategie, structuur en technologie) als de zachte kant van de organisatie (cultuur en klimaat). De uitkomsten van het veranderingsproces worden in dit onderzoek daarom onderscheiden in strategie, structuur en technologie enerzijds (de harde kant), en cultuur en klimaat anderzijds (de zachte kant). Omdat voor de harde kant van de organisatie binnen de transitie bij RUD IJsselland reeds veel aandacht bestaat en de onderzoeksvraag zich bovendien op de zachte kant richt, zal de focus in deze paragraaf op de zachte kant (cultuur en klimaat) liggen.

### *3.6.1 Organisatiecultuur*

Schneider et al. (1996) stellen dat het organisatieklimaat bepaalt hoe werknemers hun organisatie zien en dat de daarbij geldende waarden vervolgens ten grondslag liggen aan de heersende cultuur. Waarden en overtuigingen (onderdeel van de cultuur) beïnvloeden volgens Schneider et al. (1996) namelijk werknemers' interpretaties van organisationeel beleid, praktijk en procedures (het klimaat). Zij benoemen dan ook dat organisationele verandering het meest duurzaam zal zijn als zowel het klimaat (wat de werknemers ervaren) als de cultuur (wat werknemers als de heersende waarden zien) veranderen.

Echter, zoals de onderdelen van het klimaat te observeren zijn, zijn waarden en overtuigingen – die ten grondslag liggen aan de cultuur – niet direct zichtbaar. Wel beweren Schneider et al. (1996) dat werkwijzen of beloningen (klimaat) medewerkers kunnen laten ervaren dat bepaalde waarden (cultuur) belangrijk zijn. Zij benadrukken dat managers daarin een belangrijke rol hebben, omdat zij het klimaat uitdragen.

De cultuur in een organisatie is dus niet direct manipuleerbaar. Aangenomen wordt wel dat cultuur kan worden veranderd door de focus te leggen op het klimaat, omdat het klimaat de tastbaarheden die ten grondslag liggen aan de cultuur blootlegt (Schneider et al., 1996). Zo kan een heersende waarde (cultuur) terugkomen in een specifieke werkwijze (klimaat).

Ook Van Muijen (1994) ziet het verband tussen cultuur en klimaat. Organisatieklimaat heeft volgens hem betrekking op gemeenschappelijke percepties van de dagelijkse gang van zaken in een organisatie (Van Muijen, 1994, p. 28). Daarmee geeft het klimaat aan welk gedrag verwacht en beloond wordt, terwijl cultuur een verzameling is van waarden, normen, uitingen en gedragingen die mede bepalen hoe mensen in de organisatie met elkaar omgaan en in welke mate zij energie steken in hun werk en de organisatie (Van Muijen, 1994). Er is een verband tussen beide omdat allebei de begrippen verwijzen naar gemeenschappelijke percepties en interpretaties van de interne sociale omgeving van organisaties (Van Muijen, 1994).

Het verschil zit in het feit dat klimaat met name gericht is op feitelijke processen en procedures, terwijl cultuur de daaraan ten grondslag liggende waarden en normen behelst (Van Muijen, 1994). Omdat organisatieklimaat de zichtbare aspecten betreft en cultuur de onzichtbare-, is het eenvoudiger het eerste begrip direct te beïnvloeden, en daarmee het tweede begrip indirect. Mullins et al. (2007) bevestigen ten slotte dat het klimaat inderdaad een geschikt doelwit is voor organisatieverandering, omdat het duidelijker zichtbaar is dan de cultuur binnen een organisatie en daarmee beter kan worden vormgegeven.

### *3.6.2 Organisationsklimaat*

Omdat organisatiecultuur abstract is gebleken, en op het klimaat van de organisatie meer grip mogelijk is, wordt dat begrip nu verder uitgediept. Volgens Litwin en Stringer (1968) behelst het organisatieklimaat een aantal meetbare eigenschappen die door medewerkers worden waargenomen. Omdat het klimaat alles omvat wat bepaalt hoe medewerkers hun organisatie zien, zijn er in de ogen van Schneider et al. (1996) duizenden elementen van klimaat te onderscheiden, waarvan er vele veranderd zullen moeten worden om uiteindelijk tot een cultuuromslag te komen.

Schneider et al. (1996) zien als overkoepelende dimensies van die duizenden elementen van klimaat allereerst de 'aard van interpersoonlijke verhoudingen'. Zo kan er onderling vertrouwen of wantrouwen heersen en kunnen verhoudingen tussen afdelingen coöperatief of competitief zijn. Belangrijk is ook of personen percipiëren dat hun persoonlijk welbevinden belangrijk wordt gevonden door het management en collega's.

'De aard van de hiërarchie' is ook een factor waarin het organisatieklimaat terugkomt. Deze factor heeft betrekking op de plaats waar beslissingen worden genomen. Zo kan het management alle bevoegdheid hebben, maar kan ook sprake zijn van invloed van onderop. Ook kan de organisatie als team worden gezien, of als verzameling van individuen.

'De aard van het werk' is de derde factor. Die aard kan uitdagend zijn of saai. Dat heeft onder andere te maken met het antwoord op de vraag of een baan afhankelijk van de persoon wordt ingevuld, of dat er strikte kaders zijn en het dus niet uitmaakt wie het werk doet.

Ten slotte is de 'focus van support en beloningen' belangrijk. Zo kunnen medewerkers worden aangemoedigd om zo snel mogelijk te werken, maar ook om warm en vriendelijk zijn jegens klanten of zich persoonlijk te ontwikkelen. Zowel kwaliteit als kwantiteit kunnen worden beloond (Schneider et al., 1996).

Mullins et al. (2007) onderscheiden kenmerken van een gezond en succesvol organisatieklimaat. Daaronder vallen bijvoorbeeld de 'integratie van persoonlijke- en organisatorische doelen', 'een geschikte structuur', 'participatiemogelijkheden' en 'erkenning van de behoeften en verwachtingen van medewerkers ten aanzien van werk'.

Concluderend is volgens Litwin en Stringer (1968) het heersende organisatieklimaat direct van invloed op de motivatie en het gedrag van medewerkers. Precies omgekeerd stellen Mullins et al. (2007, p.440) dat een organisatie niet optimaal kan functioneren als het organisatieklimaat werknemers niet motiveert om zich voor de doelen van de organisatie in te zetten. Oftewel, het klimaat heeft invloed op de motivatie van medewerkers en een optimaal klimaat past bij datgene waardoor medewerkers worden gemotiveerd.

### **3.7 Samenvatting theoretisch kader**

Dit hoofdstuk heeft betoogd dat veranderingen in organisaties veelal leiden tot weerstand bij medewerkers, wat vervolgens leidt tot minder motivatie.

Op basis van De Vries (2013) is gesteld dat een organisatieverandering bestaat uit veranderende hiërarchie- en afhankelijkheidsrelaties, een schending van het bestaande psychologisch contract en veranderingen in de persoonlijke positie van werknemers. Aan de hand van AT Osborne (2016) werd duidelijk dat dit ook bij RUD IJsselland het geval is. Gezamenlijk leiden deze elementen van organisatieverandering tot een gevoel van onzekerheid bij medewerkers van de organisatie, wat gedrag veroorzaakt dat als weerstand kan worden gezien.

Om die reden werd vervolgens ingegaan op het begrip weerstand en mogelijkheden om die weerstand weg te nemen. Er bleken acht dimensies van weerstand te zijn (Metselaar & Cozijnsen, 1997). Middels een survey is het mogelijk te identificeren waar weerstand zich met name bevindt. Om echter te ontdekken waar die weerstand door wordt veroorzaakt, zijn de begrippen behoeften en verwachtingen gebruikt. Zo geven Mullins et al. aan dat weerstand tegen verandering veroorzaakt wordt door het negeren van de behoeften en verwachtingen van de organisatieleden (2007, p.451). Dat wordt bevestigd door Verschuur (2008). Om weerstand weg te nemen is het zaak om aan deze behoeften en verwachtingen zo mogelijk tegemoet te komen, in eerste instantie al tijdens het veranderingsproces, maar ook binnen de nieuwe organisatie. Daarom zijn de begrippen behoeften en verwachtingen verder uitgediept, om ze binnen categorieën te kunnen classificeren.

Om vervolgens te ontdekken tijdens het transitieproces zoveel mogelijk aan behoeften en verwachtingen tegemoet kan worden gekomen, zijn kenmerken van een succesvol veranderingsproces geschetst. Allereerst bleek aandacht voor alle onderdelen van de organisatie belangrijk: de harde en de zachte aspecten. Scheider et al. (1996) betitelen dit als Total organizational change (TOC). Adequate communicatie en een participatieve aanpak vormen het tweede en derde element van een succesvol veranderingsproces. Het adequaat invullen van die elementen kan ertoe leiden dat weerstand en zorgen worden weggenomen. De empirie zal moeten uitwijzen wat een adequate invulling zal zijn.

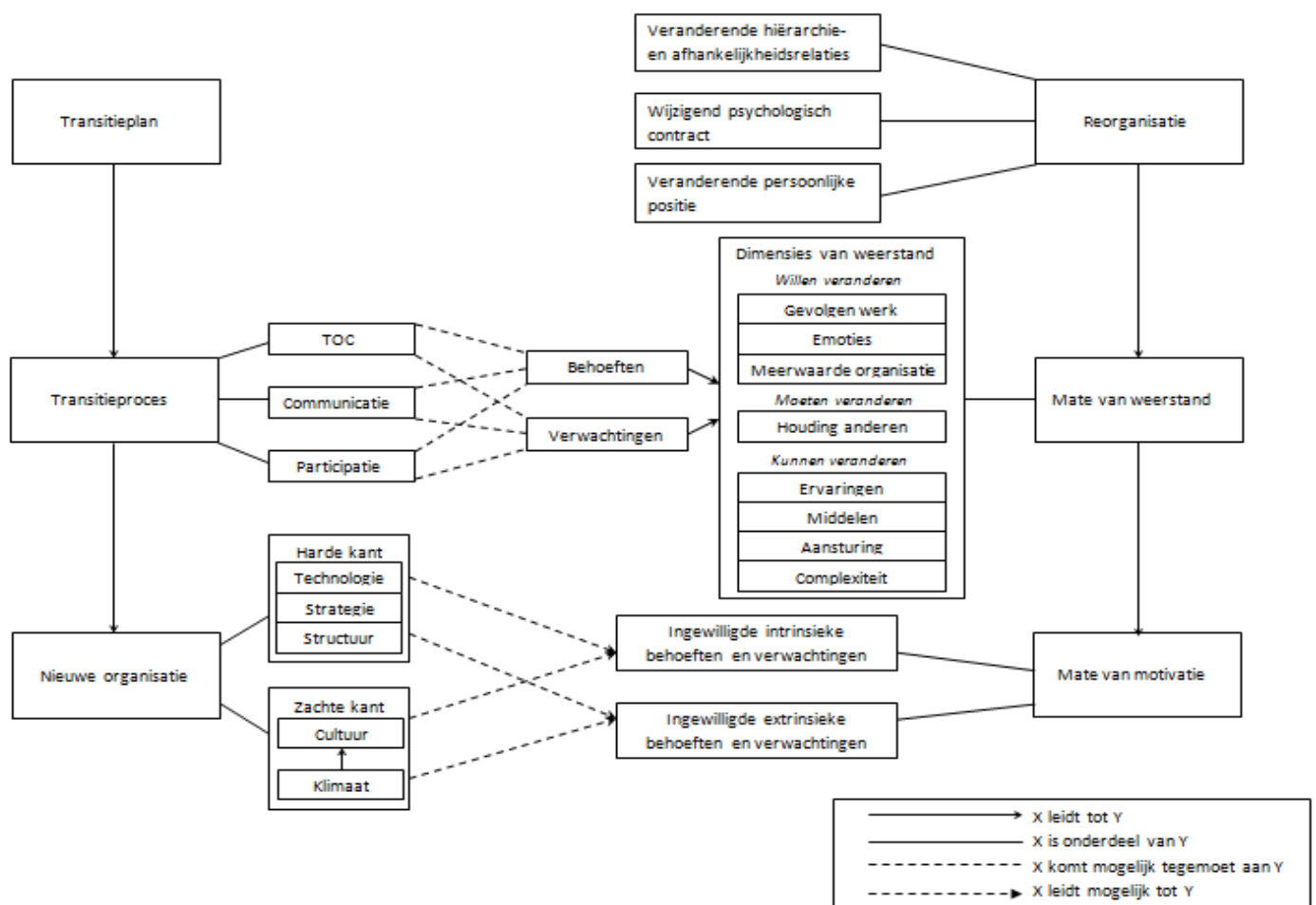
Wanneer echter geen sprake is van adequate invulling, dan zal de weerstand er op zijn beurt toe leiden dat problemen met betrekking tot motivatie ontstaan. En wanneer de motivatie van een individu niet optimaal is, zal zijn inspanning om tot een prestatie te komen dat ook niet zijn. Dat



weerstand tot mindere motivatie leidt, komt doordat de veroorzakers van weerstand: behoeften en verwachtingen, sterk samenhangen met motivatie. Motivatie is op basis van McGregor (1960) en Amabile et al. (1994) namelijk onder te verdelen in een intrinsiek en een extrinsiek mensbeeld, en de behoeften en verwachtingen van medewerkers zijn veelal binnen die twee categorieën in te delen. Om motivatie zo hoog mogelijk te houden, is het belangrijk om te ontdekken of medewerkers van RUD IJsselland met name intrinsieke of extrinsieke behoeften hebben.

Dan de uitkomsten van het veranderingsproces. Want als medewerkers vooral intrinsiek gemotiveerd blijken, vereist dat andere uitkomsten van de verandering dan wanneer extrinsiek gemotiveerden overheersen. Op basis van Porter en Lawler (1968) blijkt dat intrinsiek gemotiveerden gunstiger zijn voor de organisatie, en Deci en Ryan (2000) geven aan dat het mogelijk is om extrinsiek gemotiveerden naar intrinsieke motivatie te geleiden.

Maar welke motivatievorm dan ook de overhand heeft, het is belangrijk dat in de nieuwe organisatie zoveel mogelijk tegemoet gekomen wordt aan dat wat de medewerkers motiveert. Om dat te doen is het van belang om te weten waaruit die nieuwe organisatie bestaat. Volgens Boonstra en Steensma (1999) en Schneider et al. (1996) is dat een harde kant, die bestaat uit strategie, structuur en technologie en een zachte kant: de cultuur en het klimaat. Dit onderzoek focust op de zachte kant. In plaats van cultuur, blijkt het klimaat een geschikter doelwit om in de nieuwe organisatie tegemoet te komen aan de wijze waarop medewerkers gemotiveerd worden. Het klimaat, dat de concrete weerspiegeling van de cultuur is, heeft invloed op de motivatie van medewerkers. Zo past een optimaal klimaat bij datgene waardoor medewerkers worden gemotiveerd en heeft het klimaat er andersom invloed op in hoeverre medewerkers gemotiveerd zullen zijn. Voorgaande wordt schematisch weergegeven in figuur 5: de ingevulde variant van het causale- en finale model.



Figuur 5: Conceptueel model

### 3.7.1 Toelichting conceptueel model

Per construct is in tabel 3 aangegeven wat er op basis van de in dit hoofdstuk behandelde theorieën onder wordt verstaan.

| Indicator                                            | Toelichting                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Veranderende hiërarchie- en afhankelijkheidsrelaties | RUD IJsselland zal verantwoordelijkheden laag in de organisatie beleggen en taken en bevoegdheden van het algemeen bestuur, dagelijks bestuur en de directeur worden opnieuw gedefinieerd (AT Osborne, 2016).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Wijzigend psychologisch contract                     | Het psychologisch contract gaat erom dat medewerkers en organisatie van elkaar weten wat ze mogen verwachten (Argyris, 1960; Schein, 1978). Dit zal in de nieuwe organisatie anders zijn. Er zal meer toewijding gevraagd worden en de band tussen medewerkers en organisatie wordt intensiever (AT Osborne, 2016).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Veranderende persoonlijke positie                    | RUD IJsselland wordt de nieuwe werkgever van medewerkers. Ook vindt bundeling, validatie en duiding van de huidige formatie plaats en wordt gekeken naar implicaties hiervan voor de nieuwe organisatie (AT Osborne, 2016). Dit heeft voor medewerkers mogelijke fysieke, emotionele en psychologische gevolgen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Dimensies van weerstand                              | Om weerstand te identificeren wordt gebruik gemaakt van Metselaar en Cozijnsen (1997). Die onderscheiden acht dimensies van weerstand binnen drie hoofdcategorieën.<br><i>Willen veranderen:</i><br>1) verwachte gevolgen van de verandering voor het werk van de medewerker;<br>2) emoties die de verandering oproept bij de medewerker;<br>3) de mate waarin de organisatie wordt gezien als meerwaarde voor de organisatie<br><i>Moeten veranderen:</i><br>4) de houding van anderen ten opzichte van de organisatieverandering.<br><i>Kunnen veranderen:</i><br>5) kennis van en ervaringen met voorgaande veranderingsprocessen;<br>6) middelen die iemand tot zijn beschikking heeft om de verandering door te voeren;<br>7) de wijze waarop het veranderingsproces wordt aangestuurd;<br>8) de complexiteit van de verandering. |
| Behoeften                                            | Om behoeften van medewerkers te kunnen classificeren zijn de theorieën van Maslow (1943) en Schein (1996) leidend. Maslow (1943) onderscheidt:<br>1) fysiologische behoeften;<br>2) behoeften rondom veiligheid en zekerheid;<br>3) behoefte aan sociale relaties;<br>4) zelfrespect en respect van anderen;<br>5) behoefte aan zelfactualisatie.<br><br>Schein (1996) onderscheidt behoeften rondom:<br>1) autonomie en onafhankelijkheid;<br>2) veiligheid en stabiliteit;<br>3) technische of functionele competentie (zelfontwikkeling);<br>4) algemene managementcompetentie (leidinggeven);<br>5) creativiteit (ondernemingsgericht);<br>6) dienstverlening en toewijding;<br>7) uitdaging;<br>8) leefstijl.                                                                                                                     |
| Verwachtingen                                        | Om verwachtingen van medewerkers te classificeren zijn de theorieën van Vroom (1964) en Bandura (1977) leidend. Vroom (1964) onderscheidt de verwachting dat:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                             | <p>1) een inspanning leidt tot resultaat (verwachting);</p> <p>2) resultaat leidt tot de gewenste uitkomst (instrumentaliteit);</p> <p>3) de uitkomst past bij de voorkeur (valentie).</p> <p>Bandura (1977) onderscheidt de verwachting dat:</p> <p>1) iemand in staat is het gedrag uit te voeren (competentie);</p> <p>2) dat gedrag zal leiden tot de verwachte uitkomst.</p>                |
| Intrinsiek                  | <p>Op basis van McGregor (1960) en Amabile et al. (1994) vallen onder intrinsieke motivatie de behoeften en verwachtingen van medewerkers omtrent:</p> <p>1) zelfverrijking en voldoening;</p> <p>2) persoonlijke ontwikkeling;</p> <p>3) uitdaging;</p> <p>4) verantwoordelijkheid.</p>                                                                                                         |
| Extrinsiek                  | <p>Op basis van McGregor (1960) en Amabile et al. (1994) vallen onder extrinsieke motivatie de behoeften en verwachtingen van medewerkers omtrent:</p> <p>1) beloning, erkenning en waardering;</p> <p>2) sturing en zekerheid.</p>                                                                                                                                                              |
| Total organizational change | <p>Boonstra en Steensma (1999) en Scheider et al. (1996) bepleiten integrale organisatievernieuwing voor een succesvolle verandering. Scheider et al. (1996) noemen dat Total organizational change, daaronder valt verandering van:</p> <p>1) organisatieklimaat;</p> <p>2) organisatiecultuur;</p> <p>3) strategie;</p> <p>4) structuur;</p> <p>5) technologie.</p>                            |
| Communicatie                | <p>Adequate communicatie met een actieve opstelling van het management kan weerstand tegen verandering doen afnemen door te zorgen voor de juiste beeldvorming met betrekking tot:</p> <p>1) de noodzaak van veranderen;</p> <p>2) de wijze waarop de verandering plaatsvindt;</p> <p>3) het gewenste resultaat;</p> <p>4) de voortgang van het proces.</p>                                      |
| Participatie                | <p>Participatie kan de weerstand tegen verandering volgens Boonstra en Steensma (1999) doen afnemen door middel van:</p> <p>1) workshops, zoekconferenties of groepsbesprekingen;</p> <p>2) inspireren;</p> <p>3) consulteren;</p> <p>4) rationeel overtuigen.</p>                                                                                                                               |
| Technologie                 | <p>Valt onder de harde organisatiekant en wordt daarom voor dit onderzoek niet nader gedefinieerd.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Strategie                   | Idem                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Structuur                   | Idem                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Cultuur                     | <p>Organisatiecultuur bestaat uit normen, waarden, overtuigingen, uitingen en gedragingen (Van Muijen, 1994; Schneider et al., 1996). Die zijn echter niet direct meetbaar of manipuleerbaar en dus wordt de – vanwege de nauwe samenhang – cultuur gezamenlijk met klimaat behandeld.</p>                                                                                                       |
| Klimaat                     | <p>Het organisatieklimaat zou medewerkers zoveel mogelijk moeten motiveren. Om dat te doen kunnen managers talrijke klimaatelementen beïnvloeden. Als overkoepelende dimensies daarvan onderscheiden Scheider et al. (1996) de:</p> <p>1) aard van interpersoonlijke verhoudingen;</p> <p>2) aard van de hiërarchie;</p> <p>3) aard van het werk;</p> <p>4) focus van support en beloningen.</p> |

Tabel 3: Toelichting conceptueel model

## 4. Methodologisch kader

In hoofdstuk 1 is reeds betoogd dat de geformuleerde doelstelling van dit onderzoek<sup>1</sup> als zowel diagnostisch als ontwerpgericht kan worden gezien. Het identificeren van zorgen, behoeften en verwachtingen bij medewerkers van RUD IJsselland vormt daarbij de diagnostische component, terwijl het ontwerpgerichte gedeelte gericht is op de mogelijke aanknopingspunten die het diagnostische gedeelte biedt richting de transitie naar de nieuwe organisatie, die de RUD vanaf 1 januari 2018 zal zijn.

Hoofdstuk 1 stipte tevens het praktijkgerichte karakter van het onderzoek aan, wat logisch samenvalt met het diagnostische- en ontwerpgerichte doel. Zo stelt Blijenbergh (2013, p.22) dat praktijkgericht onderzoek als doel heeft “een bijdrage te leveren aan het veranderen of verbeteren van de praktijk binnen organisaties”, zoals dat ook bij dit onderzoek het geval is. Op basis van Verschuren en Doorewaard (2007) zet zij vervolgens een vijftal varianten van praktijkgericht onderzoek uiteen, waaronder diagnostisch- en ontwerpgericht onderzoek, die in dit geval dus gecombineerd zijn. Diagnostisch onderzoek focust op het analyseren van de oorzaken van een sociaal verschijnsel in een organisatie en ontwerpgericht onderzoek focust op het ontwerpen van oplossingen of aanbevelingen voor het betreffende organisatieprobleem (Blijenbergh, 2013, p.23,24; Van Thiel, 2015, p.27).

Nu het onderzoeksdoel is vastgesteld en verantwoord, biedt het restant van dit methodologische hoofdstuk onder meer ruimte om in te gaan op de onderzoeksstrategie. Eveneens in hoofdstuk 1 werd al vastgesteld dat deze strategie een mixed method design betreft. Dat zal hierna worden verklaard en verantwoord. Daaropvolgend worden de drie onderzoeksmethoden, via welke de data voor dit onderzoek – naast literatuurstudie – zijn verzameld, toegelicht. Per methode wordt duidelijk gemaakt hoe constructen uit het theoretisch kader zijn geoperationaliseerd en op welke manier de daaruit voortvloeiende data vervolgens geanalyseerd zijn.

### 4.1 Onderzoeksstrategie

Het kiezen van de juiste strategie is een belangrijk deel van het onderzoek (Blijenbergh, 2013; Saunders, Lewis, en Tornhill, 2008; Van Thiel, 2015). Zo benadrukken Saunders et al. (2008) dat het essentieel is dat de strategie de onderzoeker in staat stelt om de onderzoeksvragen te beantwoorden en de doelstelling te bereiken. Van Thiel (2015) vult aan dat de strategie de overkoepelende opzet of logica vormt van het onderzoek. Het is de globale aanpak.

In dit onderzoek staat echter niet één specifieke strategie centraal. Er is gekozen voor een combinatie, die tot uiting komt in het zogenaamde mixed method design. Over dat design zegt Van Thiel (2015) dat het door de combinatie van verschillende methoden lastig is om één hoofdstrategie te benoemen. Saunders et al. (2008) geven aan dat het in het algemeen goed mogelijk is om verschillende strategieën te combineren. Die strategieën hebben vaak een kwalitatieve – talige – of een kwantitatieve – cijfermatige – inslag. Zowel Saunders et al. (2008), Blijenbergh (2013) als Van Thiel (2015) zien een combinatie van kwalitatieve- en kwantitatieve methoden als voornaamste eigenschap van het mixed method design. Die eigenschap – de mix van kwalitatief en kwantitatief

---

<sup>1</sup> *Het in kaart brengen van zorgen met betrekking tot de transitie, welke hieraan ten grondslag liggende behoeften en verwachtingen medewerkers met betrekking tot de transitie en de nieuwe organisatie hebben, en aanbevelingen doen hoe zorgen zoveel mogelijk weggenomen kunnen worden, om aan een duurzame verandering en een robuuste nieuwe organisatie bij te dragen.*

onderzoek – is op het onderzoek bij RUD IJsselland ook van toepassing. Daarom kan worden gesteld dat het mixed method design binnen dit onderzoek de leidende strategie is.

Daaruit vloeit de vraag voort waarom er voor deze strategie is gekozen. De belangrijkste redenen daarvoor houdt verband met de praktische- en meervoudige doelstelling van het onderzoek. Zo beschrijft Bleijenbergh (2013) dat veel onderzoek in organisaties – zoals ook dit onderzoek – een mengvorm van kwantitatieve- en kwalitatieve dataverzamelingsmethoden is, en merken Saunders et al. (2008) op dat middels het mixed method design meerdere methoden kunnen worden gebruikt voor de verschillende doeleinden in een onderzoek, zoals dat ook in dit onderzoek gebeurt.

Een ander motief dat de keuze voor het mixed method design in dit onderzoek verklaart, is dat het de voordelen van kwalitatief- en kwantitatief onderzoek aan elkaar kan verbinden, en zwakke punten kan compenseren. Bovendien zegt Swanborn (2008) dat een complex onderzoeksproject waarbij deelvragen worden onderscheiden, al snel in een mixed method design zal uitmonden. Immers vraagt het ene deelprobleem om een andere aanpak dan het andere of kunnen verschillende aanpakken elkaar aanvullen. Zo bleek uit het theoretisch kader van dit onderzoek dat een standaardvragenlijst een adequate vorm is om zorgen, behoeften en verwachtingen bij medewerkers van RUD IJsselland in kaart te brengen. Daarbij past een kwantitatieve benadering. Om achterliggende gedachten met betrekking tot zorgen, behoeften en verwachtingen te ontdekken, is juist een kwalitatieve methode gepast gebleken. Dit door bijvoorbeeld de kwantitatieve bevindingen te illustreren.

Nu vaststaat dat dit onderzoek een mixed method design als strategie kent, worden de daaronder gehanteerde methoden uitgelicht. Die methoden worden onderverdeeld in paragrafen, waarbinnen tevens aandacht is voor de wijze waarop constructen en indicatoren binnen de betreffende methode geoperationaliseerd zijn, en hoe de middels deze methoden verzamelde data in het daaropvolgende hoofdstuk geanalyseerd is. De methoden die in deze paragraaf besproken zullen worden betreffen de enquête, het interview en een vergelijkende casestudy.

## **4.2 Enquête**

De enquête die is voorgelegd aan een zo groot mogelijk aantal medewerkers van RUD IJsselland dat mogelijk overgaat naar de nieuwe organisatie, heeft enerzijds als doel om in kaart te brengen bij welk percentage van de betreffende respondenten zorgen bestaan tegen de transitie van netwerk naar GR en op welk vlak die zorgen zich met name bevinden. Anderzijds is het doel om een algemeen beeld te vormen van de behoeften en verwachtingen van respondenten met betrekking tot de transitie en de nieuwe organisatie, die mogelijk aan de zorgen ten grondslag liggen. De resultaten die de enquête heeft opgeleverd, worden aan de hand van interviewresultaten geïllustreerd.

Daarmee beantwoordt de analyse van de enquêteresultaten de vraag hoe medewerkers van RUD IJsselland tegen de transitie aankijken. Omdat de vragenlijst geen mogelijkheid biedt tot doorvragen, en het daarom in principe de enige kans is om de betreffende gegevens te verzamelen, was het zaak om de vragen vooraf nauwkeurig vast te stellen (Saunders et al., 2013). Dat is gedaan middels de nu volgende operationalisatie.

### **4.2.1 Operationalisatie**

Operationaliseren is de fase van het onderzoek die de overgang van de theorie naar het empirisch gedeelte bestrijkt (Van Thiel, 2015). Er wordt gezorgd dat theoretische begrippen meetbaar of waarneembaar worden. Daar wordt naartoe gewerkt door per uitingsvorm, ofwel indicator van een theoretisch construct, vast te stellen wat adequate enquêtevragen zijn.

Binnen het construct behoeften is de door Maslow (1943) onderscheiden ‘behoefte aan veiligheid en zekerheid’, samengevoegd met de door Schein (1996) onderscheiden ‘behoefte aan veiligheid en stabiliteit’. Daarnaast is de door Maslow (1943) onderscheiden ‘behoefte aan zelfactualisatie’ samengevoegd met het door Schein (1996) onderscheiden anker ‘technische en functionele competentie’, ook wel zelfontwikkeling. De reden dat deze vier indicatoren samengevoegd zijn tot twee indicatoren, is dat de eigenschappen ervan vrijwel overeenkomen. Dat is verklaarbaar omdat Schein (1996) zijn theorie heeft gebaseerd op die van Maslow (1943). Het voornaamste verschil tussen beide theorieën is gelegen in het feit dat de ankers, of arbeidsbehoeften, van Schein gericht zijn op werk, terwijl de behoeften van Maslow een algemener karakter hebben. Echter, omdat dit onderzoek zich specifiek richt op arbeidsbehoeften, zullen de behoeften van Maslow hierop eveneens worden toegespitst en dat rechtvaardigt de samenvoeging van deze indicatoren.

Binnen het construct ‘verwachtingen’ is daarnaast de door Vroom (1964) onderscheiden indicator ‘instrumentaliteit’ samengevoegd met de door Bandura (1977) omschreven verwachting dat ‘gedrag zal leiden tot de verwachte uitkomst’. Dit vanwege het feit dat instrumentaliteit de verwachting inhoudt dat een resultaat leidt tot de gewenste uitkomst en de overeenkomsten daardoor dusdanig zijn dat de toegevoegde waarde om ze als aparte variabelen op te nemen minimaal is. Dat betekent dat de operationalisatie gebaseerd is op de constructen en indicatoren zoals in tabel 4 weergegeven.

| Construct            | Indicatoren                             |
|----------------------|-----------------------------------------|
| <b>Weerstand</b>     | 1. Gevolgen voor het werk               |
|                      | 2. Emotie                               |
|                      | 3. Meerwaarde voor de organisatie       |
|                      | 4. Houding van anderen                  |
|                      | 5. Ervaring met reorganisaties          |
|                      | 6. Middelen                             |
|                      | 7. Aansturing                           |
|                      | 8. Complexiteit                         |
| <b>Behoeften</b>     | 1. Fysiologisch                         |
|                      | 2. Veiligheid, zekerheid en stabiliteit |
|                      | 3. Sociale relaties                     |
|                      | 4. (Zelf)respect                        |
|                      | 5. Zelfactualisatie en zelfontwikkeling |
|                      | 6. Autonomie en onafhankelijkheid       |
|                      | 7. Algemene managementcompetentie       |
|                      | 8. Creativiteit                         |
|                      | 9. Dienstverlening en toewijding        |
|                      | 10. Uitdaging                           |
|                      | 11. Leefstijl                           |
| <b>Verwachtingen</b> | 1. Verwachtingen                        |
|                      | 2. Instrumentaliteit                    |
|                      | 3. Valentie                             |
|                      | 4. Competentie                          |

Tabel 4: Indicatoren van weerstand, behoeften en verwachtingen

#### *Mate van weerstand*

De mate van weerstand wordt in dit onderzoek geoperationaliseerd op basis van de dimensies van Metselaar en Cozijnsen (1997). Die dimensies zijn beschreven in het theoretisch kader en dezelfde

auteurs hebben een standaardvragenlijst opgesteld, waarmee binnen elk van de dimensies kan worden vastgesteld wat de mate van weerstand – of veranderbereidheid – is. Dat model heet ‘DINAMO’, wat staat voor ‘Diagnostics Inventory for the Assessment of the willingness to change among Management in Organizations’.

De standaardvragen binnen dit model zijn meermaals herijkt, wat ertoe leidt dat de vragenlijst uit 1997 leidend is in dit onderzoek. Dit vanwege het feit dat deze variant van het model vanuit empirisch onderzoek het meest gevalideerd is. Daarnaast telt in deze afweging mee dat recentere vragenlijsten door het gestegen detailniveau een dusdanig aantal vragen bevatten dat een veel groter beroep op respondenten had moeten worden gedaan.

De vragenlijst van Metselaar en Cozijnsen (1997) richt zich hoofdzakelijk op managers, en niet op medewerkers. Dit terwijl medewerkers in dit onderzoek het onderzoeksobject vormen. De ontwikkelaars hebben echter geen reden opgegeven voor deze beperking en uit de theoretische onderbouwing van het model is evenmin iets gebleken dat deze beperking ondersteunt. Bovendien is uit recenter onderzoek de mogelijkheid tot toepasbaarheid van het instrument op medewerkers gebleken (Van der Kolk, 2009). Het instrument is om die reden voor medewerkers gebruikt in dit onderzoek.

Per dimensie van weerstand wordt in tabel 5 weergegeven hoe deze in de vorm van vragen meetbaar is gemaakt. Daarnaast is ter afsluiting van de enquête een aantal vragen met een meer algemeen karakter gesteld, om de resultaten daaraan te kunnen relateren (zie bijlage 1).

| Dimensie → | <i>Gevolgen voor werk</i>                                                                 |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vraag      |                                                                                           |
| 1          | Door de transitie zal de kwaliteit van mijn werk toenemen                                 |
| 2          | Door de transitie zal de werkdruk afnemen                                                 |
| 3          | Na de transitie draag ik meer verantwoordelijkheid voor mijn werk                         |
| 4          | De transitie creëert voor mij nieuwe loopbaankansen                                       |
|            | <i>Emoties</i>                                                                            |
| 5          | Ik zie de transitie als een uitdaging                                                     |
| 6          | De transitie ervaar ik als vertrouwd                                                      |
| 7          | De transitie ervaar ik als verfrissend                                                    |
| 8          | De transitie ervaar ik als iets positiefs                                                 |
| 9          | De transitie leeft bij mij                                                                |
| 10         | De transitie neemt een belangrijke plaats in mijn werk in                                 |
| 11         | Ik voel me betrokken bij het transitieproces                                              |
|            | <i>Meerwaarde</i>                                                                         |
| 12         | De meerwaarde van de transitie is mij duidelijk                                           |
| 13         | De transitie leidt tot een effectievere organisatie                                       |
|            | <i>Houding van anderen</i>                                                                |
| 14         | Mijn direct leidinggevende staat achter de transitie                                      |
| 15         | Ik sta zelf achter de transitie                                                           |
| 16         | Mijn collega's staan achter de transitie                                                  |
| 17         | Andere leidinggevendenden staan achter de transitie                                       |
|            | <i>Ervaringen</i>                                                                         |
| 18         | Mijn collega's hebben in het verleden goede ervaringen opgedaan met transities            |
| 19         | Op basis van mijn vakinhoudelijke kennis kan ik bijdragen aan het succes van de transitie |
| 20         | Vanuit het verleden heb ik goede ervaringen met transities                                |
| 21         | Zelf ben ik actief betrokken geweest bij eerdere transities                               |
|            | <i>Middelen (tijd en mankracht)</i>                                                       |
| 22         | Mijn collega's hebben genoeg tijd om aan de transitie te besteden                         |

|                           |                                                                          |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| 23                        | Ik heb zelf genoeg tijd om aan de transitie te besteden                  |
| 24                        | De transitie valt samen met een rustige periode op werkgebied            |
| 25                        | Tijdens de transitie draaien we met een volledige bezetting              |
| <b>Aansturing</b>         |                                                                          |
| 26                        | Aan de transitie ligt een heldere fasering ten grondslag                 |
| 27                        | De transitie wordt doelgericht aangestuurd                               |
| 28                        | Het tijdschema waarbinnen de transitie is gepland is realistisch         |
| 29                        | We worden op tijd geïnformeerd over nieuwe ontwikkelingen                |
| <b>Complexiteit</b>       |                                                                          |
| 30                        | De transitie maakt op mij een logische en samenhangende indruk           |
| 31                        | De transitie kan met de huidige middelen en mankracht worden ingevoerd   |
| 32                        | Er is een duidelijk begin- en eindpunt voor de transitie                 |
| 33                        | De resultaten van de transitie kunnen makkelijk in kaart worden gebracht |
| <b>Timing</b>             |                                                                          |
| 34                        | Ik verwacht dat ik de transitie goed kan bijhouden                       |
| 35                        | Ik ben eraan toe om mijn werk te veranderen                              |
| 36                        | Op dit moment kan ik voldoen aan de eisen die de transitie mij stelt     |
| 37                        | De transitie komt op een goed moment                                     |
| <b>Veranderbereidheid</b> |                                                                          |
| 38                        | Ik ben bereid mijn collega's te overtuigen van het nut van de transitie  |
| 39                        | Ik ben bereid mij in te zetten voor de transitie                         |
| 40                        | Ik ben bereid om eventuele weerstand tegen de transitie te overwinnen    |
| 41                        | Ik ben bereid tijd vrij te maken voor de invoering van de transitie      |

Tabel 5: Surveyvragen met betrekking tot weerstand

De vragen die Metselaar en Cozijnsen (1997, p.70-74) in hun theorie beschrijven, zijn in de enquête die aan RUD-medewerkers is voorgelegd op enkele punten aangepast. Ten eerste is de antwoordschaal aangepast naar een vijfpunts Likertschaal, waar aanvankelijk alleen de antwoordmogelijkheden 'ja' 'twijfelgeval' en 'nee' konden worden ingevuld. Dit geeft een gedetailleerder beeld en zal de analyse bovendien vergemakkelijken. Daarnaast zijn de vragen voor dit onderzoek geformuleerd als stellingen, terwijl de originele vragenlijst vragen bevat.

Ook zijn enkele tekstuele aanpassingen doorgevoerd, die de leesbaarheid ten goede komen dan wel betrekking hebben op de specifieke situatie van RUD IJsselland. Ook zijn vragen met betrekking tot emoties – door Metselaar en Cozijnsen (1997) onderscheiden in 'emoties die de verandering oproept' en 'emotionele betrokkenheid bij het veranderingsproces' – in dit onderzoek onder de overkoepelende dimensie 'emoties' geschaard. Dit omdat deze dimensie in de bijbehorende theorie eveneens niet in tweeën gedeeld is.

Verder zijn enkele vragen die betrekking hebben op concurrentie dan wel marktpositie geschrapt, omdat deze op een publieke organisatie als RUD IJsselland niet van toepassing zijn. Ten slotte is het noemenswaardig dat Metselaar en Cozijnsen (1997) de vragenlijst afsluiten met een onderdeel 'timing' en enkele algemene vragen met betrekking tot veranderbereidheid. Die vallen weliswaar niet specifiek onder één van de dimensies, maar kunnen ter algemene kennisgeving wel interessant zijn voor het onderzoek, en zijn derhalve intact gelaten.

De enquête is ook gebruikt om een algemeen beeld te vormen van behoeften en verwachtingen van respondenten met betrekking tot de transitie en de nieuwe organisatie, onder meer om te kunnen correleren met de mate waarin weerstand bestaat. Om dat te kunnen doen zijn de indicatoren van behoeften en verwachtingen eveneens geoperationaliseerd naar enquêtevragen. Aan de hand van de data die de antwoorden op deze vragen opleverden, wordt in de analyse



gekeken of er correlaties bestaan met weerstand van medewerkers, en dus of de theoretische assumptie dat zorgen voortkomen uit behoeften en verwachtingen klopt.

Iedere variabele is meetbaar gemaakt in de vorm van één stelling. Dit om te voorkomen dat de vragenlijst te omvangrijk zou worden. De betreffende stelling is steeds gebaseerd op de theorie achter elk van de variabelen, en geconcretiseerd naar de specifieke situatie van RUD IJsselland. De vragen zijn in tabel 6 weergegeven.

| Indicator → | Fysiologisch                                                                                     |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vraag       |                                                                                                  |
| 1           | Ik denk dat ik na de transitie tevreden ben over mijn arbeidsvoorwaarden en salaris              |
|             | <b>Veiligheid, zekerheid en stabiliteit</b>                                                      |
| 2           | Ik weet waar ik aan toe ben met betrekking tot de transitie                                      |
|             | <b>Sociale relaties</b>                                                                          |
| 3           | Ik maak me geen zorgen of ik na de transitie wel leuke collega's krijg                           |
|             | <b>(Zelf)respect</b>                                                                             |
| 4           | Wat ik tijdens en na de transitie bijdraag aan de organisatie wordt genoeg gewaardeerd           |
|             | <b>Zelfactualisatie en zelfontwikkeling</b>                                                      |
| 5           | Ik denk mijn competenties na de transitie genoeg te kunnen ontwikkelen                           |
|             | <b>Autonomie en onafhankelijkheid</b>                                                            |
| 6           | Ik denk niet dat regels mijn werk na de transitie teveel beperken                                |
|             | <b>Algemene managementcompetentie</b>                                                            |
| 7           | Als ik een leidende rol zou willen vervullen, denk ik dat die mogelijkheid er na de transitie is |
|             | <b>Creativiteit</b>                                                                              |
| 8           | Ik denk na de transitie op eigen kracht iets neer te kunnen zetten                               |
|             | <b>Dienstverlening en toewijding</b>                                                             |
| 9           | Ik denk na de transitie voldoende bij te dragen aan een betere wereld                            |
|             | <b>Uitdaging</b>                                                                                 |
| 10          | Ik denk niet dat mijn werk me na de transitie snel zal vervelen                                  |
|             | <b>Leefstijl</b>                                                                                 |
| 11          | Ik denk dat ik na de transitie tevreden ben over mijn werk-privébalans                           |
|             | <b>Verwachtingen</b>                                                                             |
| 12          | Ik verwacht dat na de transitie mijn inspanningen tot goede prestaties leiden                    |
|             | <b>Instrumentaliteit</b>                                                                         |
| 13          | Ik verwacht dat goede prestaties na de transitie mezelf genoeg opleveren                         |
|             | <b>Valentie</b>                                                                                  |
| 14          | Ik verwacht dat goede prestaties me na de transitie datgene opleveren wat ik wil                 |
|             | <b>Competentie</b>                                                                               |
| 15          | Ik verwacht dat de transitie mijn geloof in eigen kunnen positief beïnvloedt                     |

Tabel 6: Surveyvragen over behoeften en verwachtingen

Bovenstaande vragen zijn niet gebaseerd op een bestaande vragenlijst, maar wel op bestaande theorieën, die in het theoretisch kader zijn gebruikt. De toegevoegde waarde van de vragenlijst ten opzichte van het interview is dat een veel vollediger beeld wordt verkregen. Het voordeel van het interview is daarentegen, dat een gedetailleerder beeld mogelijk is. Ook in de interviews is dus aandacht besteed aan behoeften en verwachtingen van medewerkers, waardoor kwalitatieve en kwantitatieve methoden elkaar aanvullen.

Het begeleidend schrijven dat aan het begin van de enquête ter introductie aan de respondenten is voorgelegd, is opgenomen in bijlage 1, waar de gehele enquête te vinden is. In een eerder stadium is de enquête bovendien al eens bij medewerkers onder de aandacht gebracht, waarbij ook is aangegeven dat op basis van de resultaten een verzoek voor een vraaggesprek kon volgen.

#### *4.2.2 Betrouwbaarheid en validiteit*

De reden dat de enquête een adequate methode is om weerstand, behoeften en verwachtingen van medewerkers in kaart te brengen, is gelegen in het feit dat wordt getracht om informatie te verzamelen over de opvattingen en houdingen van mensen over het onderzoeksonderwerp, waarvoor Van Thiel (2015, p.92) de enquête de meest geschikte methode acht.

Bij vragenlijsten zijn er echter drie belangrijke componenten die de betrouwbaarheid en validiteit kunnen aantasten. Dit zijn de operationalisaties, non-respons en antwoordtendenties (Van Thiel, 2015). In dit onderzoek is getracht de operationalisatie te optimaliseren door een pilot-enquête uit te voeren onder de opdrachtgevers van het onderzoek, en de vragenlijst naar aanleiding daarvan aan te passen. Ook is voor de enquête grotendeels gebruik gemaakt van een gestandaardiseerde vragenlijst, die reeds gevalideerd is.

De non-respons kan leiden tot een vermindering van de representativiteit en betrouwbaarheid. In dit onderzoek is vooraf geprobeerd dit te voorkomen door de vragenlijst naar de gehele populatie uit te zetten, deze populatie via de lokale leidinggevende te benaderen, voldoende invulperiode te geven en bovendien nog een herinnering te sturen.

Antwoordtendenties ten slotte, gaan er bijvoorbeeld om dat respondenten niet willekeurig antwoorden invullen bij een enquête. Dit is geprobeerd te voorkomen door alle stellingen positief te formuleren (Saunders, Lewis, Thornhill, Booij en Verckens, 2013). Wanneer een respondent willekeurig antwoorden heeft aangekruist, dan bleek dat deze in grote mate veranderbereid is, maar desondanks veel behoeften en verwachtingen onbevredigd ziet. Of omgekeerd, dat een medewerker veel weerstand ervaart, maar nauwelijks behoeften of verwachtingen heeft die niet verwezenlijkt kunnen worden. Een respondent die willekeurig antwoorden aankruist zou pas consistent zijn geweest op het moment dat deze iedere keer hetzelfde vakje aankruiste. Omdat dit eveneens was opgevallen, zouden dergelijke respondenten niet zijn meegenomen in het onderzoek.

#### *4.2.3 Verantwoording respondenten*

Getracht is om de volledige populatie medewerkers van RUD IJsselland te ondervragen. In dit onderzoek worden daaronder alle medewerkers verstaan die zich bezighouden met taken die mogelijk overgaan naar de nieuwe organisatie.

Dit betekent bijvoorbeeld dat bestuurders en secretarissen niet zijn geënquêteerd, net als medewerkers die taken vervullen waarvan het in eerste instantie niet waarschijnlijk is dat ze overgaan naar de nieuwe organisatie. De reden daarvan is dat deze personen op een geheel andere wijze met de transitie te maken hebben, en hun bijdrage aan de organisatie daarnaast van geheel andere orde is. Zo is er bij bestuurders en secretarissen sprake van een aanzienlijke informatieasymmetrie ten opzichte van uitvoerende medewerkers, omdat zij van veel nabijer bij de transitie betrokken zijn. Daarnaast is hun rol anders, omdat van deze groepen bestuurlijke beslissingen met betrekking tot de transitie worden verwacht.

Ten slotte is een belangrijk argument voor het feit dat alleen op medewerkers die mogelijk naar de nieuwe organisatie overgaan wordt gefocust, dat het niet zinvol zou zijn geweest om een enquête over de transitie voor te leggen aan huidige RUD-medewerkers die met die transitie niet te maken zullen krijgen.

Wat resteert is de vraag wie dan wel de personen vormen die in dit onderzoek onder de categorie ‘medewerkers van RUD IJsselland’ vallen. Dit zijn alle medewerkers die in de huidige netwerkstructuur werken aan het milieubrede primaire takenpakket. Van de niet-primaire taken (managers, secretariaat, personeel, inkoop, organisatie, financiën, automatisering, communicatie en huisvesting) worden in dit onderzoek alleen die personen meegenomen die mogelijk overgaan naar de nieuwe organisatie. Die worden onderverdeeld in de categorieën ‘management’ en ‘ondersteuning’.

De medewerkers die primaire taken uitvoeren, worden onderverdeeld in de categorieën ‘vakinhoudelijke toets’, ‘toezicht’ en ‘specialistische taken’. Omdat zij in dienst zijn van één van de twaalf partners van RUD IJsselland, zijn deze medewerkers via hun directe leidinggevende ter plaatse benaderd. Deze hebben de enquête doorgezet naar de medewerkers die zij relevant achten voor het onderzoek. In totaal gaat het om ongeveer 106 personen, die voor een variërend aantal uren voor de RUD worden ingezet.

In tabel 7 is te zien dat de totale respons op de enquête 65% bedraagt. Dat is als hoog te classificeren. Voor wat betreft de omvang van de populatie, dient te worden opgemerkt dat om twee redenen aan de nauwkeurigheid ervan kan worden getwijfeld. De eerste reden is dat de enquête niet rechtstreeks, maar via de manager van de betreffende partner is uitgezet. Weliswaar is door deze managers het aantal personen genoemd waarnaar de enquête is uitgezet, maar de controleerbaarheid hiervan is beperkt. De tweede reden is dat nog onbekend is hoeveel medewerkers per partner precies overgaan naar de nieuwe organisatie. Managers hebben de enquête dus uitgezet naar personen waarvan zij het waarschijnlijk achten dat deze overgaan naar de nieuwe organisatie. Daarom kan het zo zijn dat een enkele medewerker die uiteindelijk wel overgaat, de enquête niet heeft ontvangen en dat een enkele medewerker die uiteindelijk niet overgaat, de enquête wel heeft ontvangen.

| Partner          | Populatie  | Respons   | Percentage |
|------------------|------------|-----------|------------|
| Dalfsen          | 7*         | 4         | 57%        |
| Deventer         | 16         | 7         | 44%        |
| Kampen           | 6          | 4         | 67%        |
| Olst-Wijhe       | 11         | 9         | 82%        |
| Ommen-Hardenberg | 24         | 6         | 25%        |
| Raalte           | 9          | 7         | 78%        |
| Staphorst        | 5          | 3         | 60%        |
| Steenwijkerland  | 6          | 4         | 67%        |
| Zwartewaterland  | 6          | 2         | 33%        |
| Zwolle           | 8          | 6         | 75%        |
| Overijssel       | 8          | 7         | 88%        |
| Ontbrekend       | -          | 10        | n.v.t.     |
| <b>Totaal</b>    | <b>106</b> | <b>69</b> | <b>65%</b> |

Tabel 7: Respons per partner

\* Aantal personen per partner dat de enquête heeft ingevuld

De totale respons bedraagt 69 medewerkers. Van dit aantal heeft 86% de enquête volledig ingevuld. De overige respondenten vulden veelal alleen de inhoudelijke vragen in en negeerden de controlevragen, bijvoorbeeld vanwege de verwachting dat dit hun anonimiteit in het geding zou brengen. Dat verklaart de ontbrekende antwoorden in tabel 7. Ook is de respons per partner vermeld, die bedraagt gemiddeld 61%. Per partner reageerde gemiddeld dus bijna twee derde van de benaderde respondenten. In de analyse zijn resultaten, naast aan partners, ook aan taakveld en

geslacht gerelateerd. Hiervan zijn echter geen percentages van de populatie meegenomen, omdat de populatie-aantallen niet exact bekend zijn. In tabel 8 is wel de respons te zien, en welk percentage dit van de totale respons is. Van 11 respondenten ontbreekt het antwoord op deze vragen.

| Categorie             | Respondenten | Percentage |
|-----------------------|--------------|------------|
| Vakinhoudelijke toets | 11*          | 19%        |
| Toezicht              | 19           | 33%        |
| Specialistische taken | 15           | 26%        |
| Management            | 6            | 10%        |
| Ondersteuning         | 7            | 12%        |
| Man                   | 44           | 77%        |
| Vrouw                 | 14           | 23%        |

Tabel 8: Respons per taakveld/geslacht

\* Aantal personen per taakveld/geslacht dat de enquête heeft ingevuld

#### 4.2.4 Factor- en betrouwbaarheidsanalyse

De resultaten van de enquête bestaan uit ruwe kwantitatieve gegevens: de scores van de 69 respondenten op de 60 enquête-items. Om daaraan betekenis te kunnen geven, is gepoogd om op basis van de afzonderlijke items relevante dimensies van weerstand te vinden. Dit door middel van factoranalyse, die heeft plaatsgevonden in de vorm van principale-componentenanalyse. Dit houdt in dat geprobeerd is om zoveel mogelijk variantie verklaren met zo min mogelijk items. Binnen deze methode is Varimax-rotatie toegepast, waardoor het aantal items met hoge factorladingen per factor geminimaliseerd wordt. Het is een vorm van orthogonale rotatie.

Van alle 41 enquête-items over weerstand is met behulp van dataverwerkingsprogramma SPSS gekeken of er onderliggende factoren, oftewel latente variabelen, in te ontdekken zijn. Dat betekent dat is nagegaan of de dimensies van Metselaar en Cozijnsen (1997), ook bij RUD IJsselland tot uiting komen, en zo niet, welke andere variabelen dan van invloed zijn op zorgen of weerstand van medewerkers.

Wanneer een item hoog laadt op een bepaalde factor, dan is het van invloed op dat latente aspect van weerstand, behoeften of verwachtingen. Het is belangrijk om te vermelden dat voorafgaand aan de factoranalyse een hercodering heeft plaatsgevonden. Respondenten konden per item immers scores van 1-5, maar deze scores zijn gedichotomiseerd. Dat wil zeggen dat de vijf scores zijn teruggebracht tot twee scores. Wie 1-3 scoorde maakt zich zorgen, wie 4 of 5 scoorde doet dat waarschijnlijk niet.

In tabel 9, op de volgende pagina, is weergegeven welke factoren door SPSS zijn onderscheiden en welke items daartoe behoren.

| Items                                                                   | Factor → | Bereidheid | 'Leeft' | Houding | Duidelijkheid |
|-------------------------------------------------------------------------|----------|------------|---------|---------|---------------|
| Door de transitie zal de kwaliteit van mijn werk toenemen               |          | .407*      | -       | -       | -             |
| Ik zie de transitie als een uitdaging                                   |          | .552       | -       | -       | -             |
| De meerwaarde van de transitie is mij duidelijk                         |          | .419       | -       | -       | -             |
| Op basis van vakinhoudelijke kennis kan ik bijdragen aan de transitie   |          | .627       | -       | -       | -             |
| Op dit moment kan ik voldoen aan de eisen die de transitie mij stelt    |          | .430       | -       | -       | -             |
| Ik ben bereid mij in te zetten voor de transitie                        |          | .825       | -       | -       | -             |
| Ik ben bereid weerstand tegen de transitie te overwinnen                |          | .719       | -       | -       | -             |
| Ik ben bereid tijd vrij te maken voor de invoering van de transitie     |          | .745       | -       | -       | -             |
| De transitie leeft bij mij                                              |          | -          | .688    | -       | -             |
| De transitie neemt een belangrijke plaats in mijn werk in               |          | -          | .715    | -       | -             |
| Ik voel me betrokken bij het transitieproces                            |          | -          | .713    | -       | -             |
| De transitie leidt tot een effectievere organisatie                     |          | -          | .574    | -       | -             |
| Ik sta zelf achter de transitie                                         |          | -          | .427    | -       | -             |
| Zelf ben ik actief betrokken geweest bij eerdere transities             |          | -          | .473    | -       | -             |
| Ik ben bereid mijn collega's te overtuigen van het nut van de transitie |          | -          | .555    | -       | -             |
| De transitie ervaar ik als iets positiefs                               |          | -          | -       | .430    | -             |
| Ik sta zelf achter de transitie                                         |          | -          | -       | .436    | -             |
| Mijn collega's staan achter de transitie                                |          | -          | -       | .698    | -             |
| Het tijdschema waarbinnen de transitie is gepland is realistisch        |          | -          | -       | .667    | -             |
| De transitie komt op een goed moment                                    |          | -          | -       | .741    | -             |
| Aan de transitie ligt een heldere fasering ten grondslag                |          | -          | -       | -       | .689          |
| De transitie wordt doelgericht aangestuurd                              |          | -          | -       | -       | .798          |
| We worden op tijd geïnformeerd over nieuwe ontwikkelingen               |          | -          | -       | -       | .615          |
| De transitie maakt op mij een logische en samenhangende indruk          |          | -          | -       | -       | .433          |

Tabel 9: Factoren van weerstand, items en factorladingen

\* Lading van het item op de factor waarop het hoogst werd geladen. Relevant vanaf .400

Achter ieder item is de lading op de betreffende factor weergegeven. Ook is voor iedere factor weergegeven welk overkoepelend label (de nieuwe variabele) op de ontstane factor geplakt is.

Zo is er een factor 'bereidheid', die vooral iets zegt over de mate waarin medewerkers bereid zijn om iets van de transitie te maken. De tweede factor heeft vooral betrekking op de 'mate waarin de transitie leeft' bij medewerkers. Zo kunnen zij weliswaar iets van de transitie willen maken, maar kunnen ze zich desondanks nog weinig betrokken voelen. De derde factor, 'de houding ten opzichte van de transitie', zegt iets over hoe medewerkers momenteel tegenover de transitie staan. Ook hier geldt dat de bereidheid om iets van de transitie te maken hoog kan zijn, maar dat er desondanks een negatieve houding jegens de transitie kan bestaan, bijvoorbeeld omdat men weinig vertrouwen heeft in de uitkomst, of geen prettig gevoel heeft bij hoe één en ander verloopt. De factor 'duidelijkheid' ten slotte, heeft vooral betrekking op de duidelijkheid van het transitieproces. Het gaat dan met name om elementen als aansturing en communicatie.

Op de ontstane factoren is vervolgens betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. Dat is noodzakelijk om te bepalen of deze factoren daadwerkelijk betrouwbaar genoeg zijn om te gaan analyseren. Het beantwoordt de vraag of bijbehorende items opgeteld mogen worden. De betrouwbaarheid van de factoren, uitgedrukt als Cronbach's Alfa, is in tabel 10 (op de volgende pagina) weergegeven.

| Schaal                                    | $\alpha$ |
|-------------------------------------------|----------|
| Bereidheid iets van de transitie te maken | .847*    |
| Mate waarin de transitie leeft            | .828     |
| Houding ten opzichte van de transitie     | .810     |
| Duidelijkheid van het transitieproces     | .719     |

Tabel 10: Betrouwbaarheidsanalyse

\* Cronbach's Alfa voor betreffende factor. Significant als  $>.700$

De uitkomsten van de factoranalyse kunnen leiden tot het maken van schalen op basis van de items die hoog scoren op eenzelfde factor, wanneer de betrouwbaarheidscoëfficiënt van zo'n schaal, de Cronbach's Alfa, boven de 0,700 ligt. Uit de tabel blijkt dat de vier gevonden factoren naar de maatstaven van Cronbach's alfa voldoende betrouwbaar zijn. Deze vier factoren worden daarom als nieuwe variabelen opgenomen in het analysehoofdstuk, waar ook histogrammen en kruistabellen worden geanalyseerd.

Ook voor de 15 items over behoeften en verwachtingen is factor- en betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. Deze items zijn voordien eveneens gedichotomiseerd, waardoor onderscheid te maken is in een 'tevreden' groep respondenten en een 'ontevreden' groep respondenten. De factoranalyse heeft twee latente variabelen opgeleverd, die in tabel 11 worden weergegeven.

| Items                                                                                     | Factor → | Intrinsiek | Extrinsiek |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------|------------|
| Ik denk mijn competenties na de transitie genoeg te kunnen ontwikkelen                    |          | .468*      | -          |
| Als ik een leidende rol wil vervullen, denk ik dat die mogelijkheid er na de transitie is |          | .562       | -          |
| Ik denk na de transitie op eigen kracht iets neer te kunnen zetten                        |          | .658       | -          |
| Ik denk na de transitie voldoende bij te dragen aan een betere wereld                     |          | .698       | -          |
| Ik denk niet dat mijn werk me na de transitie snel zal vervelen                           |          | .694       | -          |
| Ik verwacht dat na de transitie mijn inspanningen tot goede prestaties leiden             |          | .558       | -          |
| Ik verwacht dat goede prestaties na de transitie mezelf genoeg opleveren                  |          | .710       | -          |
| Ik verwacht dat goede prestaties me na de transitie datgene opleveren wat ik wil          |          | .705       | -          |
| Ik verwacht dat de transitie mijn geloof in eigen kunnen positief beïnvloedt              |          | .717       | -          |
| Ik denk dat ik na de transitie tevreden ben over mijn arbeidsvoorwaarden en salaris       |          | -          | .717       |
| Ik maak me geen zorgen of ik na de transitie wel leuke collega's krijg                    |          | -          | .482       |
| Wat ik tijdens en na de transitie bijdraag aan de organisatie wordt genoeg gewaardeerd    |          | -          | .538       |
| Ik denk mijn competenties na de transitie genoeg te kunnen ontwikkelen                    |          | -          | .606       |
| Ik denk niet dat regels mijn werk na de transitie teveel beperken                         |          | -          | .740       |
| Ik denk dat ik na de transitie tevreden ben over mijn werk-privébalans                    |          | -          | .783       |
| Ik verwacht dat na de transitie mijn inspanningen tot goede prestaties leiden             |          | -          | .502       |

Tabel 11: Factoren van behoeften en verwachtingen, items en factorladingen

\* Lading van het item op de factor waarop het hoogst werd geladen. Relevant vanaf .400

In de tabel is weergegeven welke items tot de betreffende factor behoren, de factorladingen zijn achter ieder item vermeld. Ook staat boven iedere factor welk overkoepelend label (de nieuwe variabele) erop geplakt is. Omdat de factoren grotendeels passen binnen het onderscheid dat in het theoretisch kader gemaakt is tussen intrinsieke en extrinsieke behoeften en verwachtingen, worden deze begrippen gehanteerd. De eerste factor bevat namelijk veel items die intrinsiek van aard zijn, terwijl de tweede factor met name extrinsieke items blijkt te bevatten. Voordat deze echter definitief in de analyse kunnen worden opgenomen, vindt eerst betrouwbaarheidsanalyse plaats.

| Schaal                                 | $\alpha$ |
|----------------------------------------|----------|
| Intrinsieke behoeften en verwachtingen | .858*    |
| Extrinsieke behoeften en verwachtingen | .810     |

Tabel 12: Betrouwbaarheidsanalyse

\* Cronbach's Alfa voor betreffende factor. Significant als  $>.700$

Uit tabel 12 blijkt dat er twee factoren zijn te onderscheiden die betrouwbaar genoeg zijn om in de analyse te gebruiken.

Nu vier variabelen voor weerstand en twee- voor behoeften en verwachtingen zijn onderscheiden, zullen deze in het analysehoofdstuk middels beschrijvende statistiek in de vorm van kruistabellen worden gerelateerd aan partnerorganisatie, taakveld en geslacht van de respondenten. Vanwege het geringe aantal respondenten per partnerorganisatie, zijn deze samengevoegd in de gebieden noord (Steenwijkerland, Zwartewaterland en Staphorst), oost (Dalfsen, Ommen-Hardenberg), zuid (Olst-Wijhe, Raalte, Deventer), west (Zwolle, Kampen) en de provincie (Overijssel). Leeftijd is buiten beschouwing gelaten vanwege het hoge aantal ontbrekende antwoorden op de enquête en het feit dat respondenten die deze vraag wel invulden veelal in dezelfde leeftijdscategorie zitten.

### 4.3 Semigestructureerde interviews

De tweede methode die binnen het mixed method design gehanteerd wordt, betreft het semigestructureerde interview. Deze methode is kwalitatief van aard (Van Thiel, 2015). De interviews die zijn gehouden dienen twee doelen.

Het eerste doel is om dieper in te gaan op behoeften en verwachtingen van medewerkers, waarvan de enquête reeds een eerste beeld schetste. Daarmee wordt bijgedragen aan beantwoording van de deelvragen welke behoeften en verwachtingen met betrekking tot de transitie en de nieuwe organisatievorm bij medewerkers van RUD IJsselland ten grondslag liggen aan zorgen. Interviewcitaten zullen daarnaast een bijdrage leveren als illustratie bij de enquêteresultaten.

Het tweede doel van de interviews is om de koppeling tussen het in hoofdstuk 3 geschetste causale- en finale model te maken. Er wordt medewerkers namelijk gevraagd wat er in hun ogen door het management gedaan kan worden om weerstand weg te nemen. Dit is in de enquête niet aan de orde geweest.

#### 4.3.1 Operationalisatie

De wijze waarop de gevonden variabelen in interviewvragen zijn omgezet, is te vinden in het interviewsript in bijlage 2. Naast de indicatoren van behoeften en verwachtingen, zoals weergegeven in paragraaf 4.2.1, zijn ook de onderdelen uit het conceptueel model meegenomen die de manieren betreffen waarop het management – volgens de theorie – weerstand bij medewerkers weg kan nemen. Dit gaat om TOC, participatie, communicatie, cultuur en klimaat. Aan de harde organisatiekanten (technologie, strategie en structuur), worden geen interviewvragen gewijd omdat medewerkers hierop geen invloed zullen hebben. Bovendien ligt de nadruk van dit onderzoek op de zachte kant. Uitspraken van medewerkers over harde elementen, zullen in de analyse dan ook niet worden meegenomen. Wel kan het voorvallen dat elementen van de zachte organisatiekant enige overlap vertonen met die van de zachte kant.

De opbouw van de gesprekken was erop gericht om door respondenten eerst bevestigd waarover zorgen en weerstand bestaan. Vervolgens is er aandacht voor welke behoeften en

verwachtingen er aan deze weerstand ten grondslag liggen. Ten slotte is geprobeerd te achterhalen wat het transitieteam volgens de betreffende medewerker kan doen om aan deze behoeften en verwachtingen tegemoet te komen, en daarmee weerstand weg te nemen.

#### *4.3.2 Betrouwbaarheid en validiteit*

Betrouwbaarheid en validiteit bij interviews is voor een groot deel van het handelen van de onderzoeker zelf afhankelijk (Van Thiel, 2015). In plaats van open interviews, is daarom gekozen voor het semigestructureerde interview. Daar is een aantal redenen voor. Zo is een belangrijke eigenschap van het open interview dat de onderzoeker tijdens het onderzoek moet bedenken wat wel of niet interessant is voor het onderzoek (Van Thiel, 2015).

Een eigenschap die gebruik van het semigestructureerde interview daarnaast legitimeert, is dat gewerkt wordt aan de hand van een topic list, met gespreksonderwerpen en vooraf geformuleerde vragen. Dit komt de flexibiliteit binnen het interview weliswaar niet ten goede, maar is in dit onderzoek wel een noodzakelijke voorwaarde om de juiste informatie te kunnen verzamelen. Daarmee komt het wel de betrouwbaarheid en validiteit ten goede, want interviewvragen zijn duidelijk gerelateerd aan het theoretisch kader, waarmee de theorie adequaat geoperationaliseerd is. Ook wordt middels een vast stramien gewerkt, wat de repliceerbaarheid van het onderzoek vergroot.

Die semigestructureerde interviews vormen een aanvulling op de beschreven gebreken die de enquête kent, doordat gerichte extra vragen gesteld kunnen worden om de onderzoeksvragen en –doelstellingen in toereikende mate te kunnen onderzoeken (Saunders et al, 2013).

Ten slotte is de selectie van respondenten belangrijk. Hiervoor bestaat geen getalsmatige richtlijn, net zo min is er een richtlijn is voor het type respondent. Toch kan een bepaalde handelwijze de betrouwbaarheid en validiteit van de interviewmethode doen toenemen. Dat kan bijvoorbeeld door gebruik te maken van respondenten vanuit verschillende posities (Van Thiel, 2015). Daarop wordt nu verder ingegaan.

#### *4.3.3 Verantwoording respondenten*

De enquête richtte zich op de gehele populatie medewerkers van RUD IJsselland die mogelijk over gaat naar de nieuwe organisatie. Binnen de interviewmethode is het praktisch onhaalbaar deze populatie in zijn geheel te ondervragen en dus is een selectie gemaakt van respondenten. Dat gebeurde op basis van de enquêteresultaten. Om het anonieme karakter van de interviews te waarborgen, zijn geen namen van respondenten genoemd in het onderzoeksverslag. Evenmin is bij hun uitspraken verwezen naar taakveld, afkomst of zelfs respondentnummer. Hierna volgt wel de richtlijn waarlangs de betreffende respondenten zijn geselecteerd (in bijlage 4 zijn partnerorganisatie en taakveld van respondenten te vinden)

Daarvoor is het aantal en het soort respondenten van belang. “Het bepalen van het aantal respondenten en de wijze waarop ze worden geselecteerd, is een vorm van steekproeftrekking” (Van Thiel, 2015, p.117). Die steekproef is in het geval van dit onderzoek getrokken per primair taakveld (vakinhoudelijke toets, toezicht en specialistische taken). Dit is een strategische steekproef, omdat de drie taakvelden waarbinnen de meeste medewerkers van RUD IJsselland actief zijn, er op gelijkmatige wijze in zullen worden vertegenwoordigd (Bleijenbergh, 2013, p.74). Er is uit alle drie de taakvelden met twee medewerkers gesproken, waardoor het totaal aantal interviews zes bedraagt.

Dit zijn medewerkers die op basis van de enquête de nodige zorgen lijken te hebben over de transitie. Daar is voor gekozen omdat de toegevoegde waarde van interviews met medewerkers die louter positief tegenover de transitie staan minimaal is. Er is dan ook bewust gekozen om in dit deel



van het onderzoek de niet-primaire taken (management en ondersteuning) niet mee te nemen. De reden hiervoor is dat binnen deze categorieën aanzienlijk minder zorgen bestaan. Bovendien is de kans voor managers betrekkelijk klein dat zij daadwerkelijk naar de nieuwe organisatie zullen gaan, en houden ondersteuners zich met dusdanig uiteenlopende taken bezig dat interviews geen representatief beeld zullen opleveren. De gehouden interviews zijn getranscribeerd en alleen de relevante uitspraken zijn vervolgens in het onderzoek opgenomen.

#### **4.4 Vergelijkende casestudy**

De derde methode die bijdraagt aan het bereiken van de onderzoeksdoelstellingen en het beantwoorden van de hoofdvraag betreft een vergelijkende casestudy. Daarin is onderzocht op welke manier respectievelijk Veiligheidsregio IJsselland en Omgevingsdienst de Vallei omgaan, of zijn omgegaan met behoeften en verwachtingen, teneinde zorgen van medewerkers weg te nemen, en in hoeverre deze wijze succesvol is gebleken.

Binnen deze methode zijn verschillende onderzoekstechnieken mogelijk, maar in deze beperkte casestudy hebben documentstudie en een tweetal interviews de data opgeleverd die als input voor analyse dient. Daarmee voldoet de casestudy aan de definitie die in Saunders et al. gebruikt wordt: “een onderzoeksmethode waarin empirisch onderzoek van een bepaald verschijnsel in de actuele context plaatsvindt aan de hand van meerdere bewijsmethoden” (2013, p. 122).

Het doel van deze casestudy is om in beeld te brengen in hoeverre werkwijzen van leidinggevenden effectief zijn gebleken in andere organisaties dan RUD IJsselland. Op die manier kan ingeschat worden in hoeverre mogelijkheden die managers hebben om weerstand weg te nemen, kans van slagen hebben bij de RUD en welke andere methoden daarnaast al dan niet nuttig kunnen zijn.

##### **4.4.1 Operationalisatie**

Documentanalyse vindt plaats door relevante passages aan te halen. Naar aanleiding daarvan is een tweetal interviews gehouden met leidinggevenden binnen de betreffende organisaties. Net als bij de interviews met medewerkers, is geprobeerd om constructen uit het theoretisch kader in interviewvragen te vertalen. Het interviewschrift is te vinden in bijlage 3.

De interviewresultaten zijn in eigen woorden gezet, waarnaar als persoonlijke communicatie wordt verwezen. Er is niet gekozen voor citeren of parafraseren omdat dat de leesbaarheid in dit geval niet ten goede komt.

Deze analysetechniek kan als narratieve analyse bestempeld worden (Saunders et al., 2013). Er wordt namelijk in verhalende zin uiteengezet hoe de betreffende twee organisaties te werk zijn gegaan en wat RUD IJsselland daarvan kan leren. De narratieve analyse verdeelt data niet strikt in categorieën of thema's, maar er wordt op verhalende wijze betekenis gegeven aan de feiten (Saunders et al., 2013).

##### **4.4.2 Betrouwbaarheid en validiteit**

Over betrouwbaarheid en validiteit van de casestudy kan gesteld worden dat de meerwaarde ervan gelegen is in de informatie die het onderzoek oplevert. Wel kan het kleine aantal onderzoekseenheden de betrouwbaarheid en validiteit van deze casestudy parten spelen (Van Thiel, 2015). In dit onderzoek is geprobeerd dat tegen te gaan door methoden te trianguleren. Zo worden zowel documentstudie als interviews toegepast, waardoor de mate waarin mag worden aangenomen dat de verzamelde data juist is, toeneemt (Van Thiel, 2015).

#### 4.4.3 Verantwoording cases

De vergelijkende casestudy is uitgevoerd bij Veiligheidsregio IJsselland en Omgevingsdienst de Vallei. Deze cases zijn geselecteerd omdat het contrasterende cases zijn (Van Thiel, 2015). Zowel de Veiligheidsregio als de Vallei zijn een gemeenschappelijke regeling, waardoor een vergelijking met (de toekomstige situatie) van RUD IJsselland op zijn plaats is. Het contrast tussen de twee cases zit in het feit dat de Veiligheidsregio er goed in lijkt te zijn geslaagd om medewerkers binnen de GR aan zich te binden, door een overheersend centrale werkwijze, terwijl Omgevingsdienst de Vallei er juist een decentrale werkwijze op nahoudt, met als risico dat medewerkers blijven kleven aan de afzonderlijke partners. (RUD IJsselland, persoonlijke communicatie, 3 maart 2016). RUD IJsselland wenst een situatie te creëren die zowel lokale binding (De Vallei) als regionale bundeling (De Veiligheidsregio) mogelijk maakt, zonder dat dit met teveel weerstand gepaard gaat. Om dat te bewerkstelligen is het relevant om te weten op welke manier beide organisaties hun medewerkers benaderen of benaderd hebben en op welke manier RUD IJsselland hieruit lering kan trekken.

#### 4.5 Samenvatting

In dit hoofdstuk is de opzet van het onderzoek besproken. Het onderzoek kent een praktijkgericht karakter, wat logisch samenvalt met het diagnostische- en ontwerpgerichte doel ervan. In het onderzoek is gekozen voor het mixed method design, voortvloeiend uit de praktische- en meervoudige doelstelling van het onderzoek. Voordelen van kwalitatief- en kwantitatief onderzoek kunnen zo worden gecombineerd. Dat is gebeurd middels een vragenlijst, semigestructureerde interviews en een beknopte casestudy.

De enquête heeft als doel in kaart te brengen in hoeverre er bij respondenten zorgen bestaan tegen de transitie van de RUD en op welk vlak zich daardoor mogelijk weerstand bevindt. Anderzijds is het doel om een beeld te vormen van behoeften en verwachtingen van respondenten met betrekking tot de transitie en de nieuwe organisatie.

Doel van de interviews is om kwalitatieve diepgang te geven aan de enquêteresultaten en bovendien dieper in te gaan op de vraag welke behoeften en verwachtingen bij medewerkers ten grondslag liggen aan de weerstand. Ook zal uit de interviews blijken welke interventies van managers medewerkers graag zien om hun weerstand weg te nemen.

De vergelijkende casestudy ten slotte, brengt in beeld in hoeverre werkwijzen van managers effectief zijn gebleken in andere organisaties dan RUD IJsselland. Die organisaties zijn Veiligheidsregio IJsselland en Omgevingsdienst de Vallei, vanwege hun overeenkomstige eigenschappen met RUD IJsselland en contrasterende eigenschappen ten opzichte van elkaar. De casestudy bestaat uit het bestuderen van documenten en uit een tweetal interviews. Resultaten worden als narratieve analyse gepresenteerd.

De betrouwbaarheid en validiteit zijn gegarandeerd door de manier waarop ruwe gegevens zijn geïnterpreteerd zoveel mogelijk transparant te maken. Dit maakt het onderzoek voor zowel de lezer als overige onderzoekers navolgbaar. De externe validiteit is discutabel, wat echter inherent is aan toegepast onderzoek. Generaliseren is namelijk niet het meest voorname doel.

Het volgende hoofdstuk bevat de presentatie en toelichting van de onderzoeksresultaten. Daarbij zijn de nieuwe variabelen, gevonden op basis van factoranalyse, leidend. Deze variabelen worden vervolgens gecorreleerd met behoeften en verwachtingen, waarna op basis van de vergelijkende casestudy en interviews met medewerkers wordt ingegaan op wat er gedaan kan worden om aan die behoeften en verwachtingen tegemoet te komen.

## 5.Resultaten

In dit hoofdstuk zal de analyse van de onderzoeksresultaten plaatsvinden. In paragraaf 1 wordt aandacht besteed aan afzonderlijke items die op de enquête het hoogst- of juist het laagst scoorden. Naar aanleiding daarvan gaat paragraaf 2 vervolgens uitgebreid in op de middels factoranalyse gevonden variabelen. De derde paragraaf gaat op dezelfde manier in op behoeften en verwachtingen van medewerkers, waarna paragraaf 4 tracht om correlaties te ontdekken tussen weerstand, behoeften en verwachtingen. Paragraaf 5 vervolgens, betreft de vergelijkende casestudy. Daarin wordt gekeken naar wat er in andere organisaties gedaan is om weerstand weg te nemen. De zesde paragraaf geeft antwoord op de vraag wat er volgens medewerkers van RUD IJsselland zou moeten gebeuren om hun weerstand weg te nemen. Dit gebeurt op basis van citaten uit interviews, die ook in overige paragrafen verweven zullen zijn. De zevende en laatste paragraaf ten slotte, zet de resultaten nog eens op een rij, waarna in hoofdstuk 6 wordt overgegaan tot conclusies en aanbevelingen.

### 5.1 Resultaten enquêtevragen

Voordat wordt ingegaan op de variabelen die middels factoranalyse zijn onderscheiden, wordt eerst stilgestaan bij de hoogst- en laagst scorende afzonderlijke enquêtevragen. Dit om op detailniveau een beeld te kunnen geven van de items die wel of juist geen zorgen veroorzaken. Aan de hand van de variabelen die door middel van de factoranalyse zijn onderscheiden, wordt daarop vervolgens voortgeborduurd. In tabel 13 staan de enquêtevragen waarop het hoogst is gescoord. Dit betreffen de vijf hoogst scorende vragen over weerstand, en de drie hoogst scorende vragen over behoeften en verwachtingen.

| Weerstand                                                                      | Eens/Oneens | Std.   |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------|
| 1. Op basis van mijn kennis kan ik bijdragen aan het succes van de transitie   | 77/23*      | .423** |
| 2. Ik ben bereid mij in te zetten voor de transitie                            | 77/23       | .427   |
| 3. Op dit moment kan ik voldoen aan de eisen die de transitie mij stelt        | 70/30       | .460   |
| 4. Ik ben bereid tijd vrij te maken voor de transitie                          | 69/31       | .467   |
| 5. Ik ben bereid om eventuele weerstand tegen de transitie te overwinnen       | 64/36       | .484   |
| Behoeften en verwachtingen                                                     | Eens/Oneens | Std.   |
| 1. Ik denk mijn competenties na de transitie genoeg te kunnen ontwikkelen      | 55/45       | .502   |
| 2. Ik verwacht dat na de transitie mijn inspanning tot goede prestaties leiden | 55/45       | .502   |
| 3. Ik maak me geen zorgen of ik na de transitie wel leuke collega's krijg      | 53/43       | .503   |

Tabel 13: Hoogst scorende items survey

\* Gemiddelde gedichotomiseerde scores, weergegeven als percentages

\*\* De standaardafwijking tot het gemiddelde

Uit de tabel is af te lezen dat 77% van de medewerkers van RUD IJsselland een bijdrage aan de transitie denkt te kunnen leveren, en dat ditzelfde percentage ook bereid is om dat te doen. Daarmee lijkt de bereidheid om te veranderen en om daaraan bij te dragen, bij ruim driekwart van de medewerkers aanwezig. Zo zegt een respondent: *“Ik wil graag bijdragen aan een beter milieu en dat kan in de nieuwe organisatie beter dan nu. We kunnen echt een kwaliteitsslag maken door te specialiseren, omdat we met meer zijn. Ik hoop dat ik mijn steentje daaraan kan bijdragen.”*

Dit beeld wordt ondersteund door het feit dat 69% van de respondenten bereid is tijd vrij te maken voor de transitie en dat 64% bereid is om weerstand te overwinnen. Het percentage van 36% dat die weerstand dus niet zomaar wil overwinnen, hoeft niet per definitie de hakken in het zand te

zetten. Immers kan het zo zijn dat zij op een bepaald vlak weerstand ervaren, zonder dat dit doorslaggevend is voor hun algemene veranderbereidheid. Van de ondervraagden geeft verder 70% aan te kunnen voldoen aan de eisen die de transitie op dit moment stelt. Verplichtingen rondom de transitie lijken hen tot dusverre dus niet in de weg te zitten.

De bereidheid om te veranderen lijkt bij een meerderheid van de medewerkers dan ook groot, en de weerstand daarmee gering. Toch blijkt uit de interviews dat medewerkers graag meer tijd aan de transitie zouden willen kunnen besteden. *“Het speelt zich nu vooral nog af in de hogere lagen, maar op het moment dat wij echt mee kunnen praten dan gaat dat wel ten koste van ander werk”*, aldus een medewerker. Verplichtingen zitten medewerkers dus niet in de weg, maar op het moment dat zij proactief mee willen praten, gaat dat ten koste van hun reguliere werkzaamheden.

Er is, naast zorgen, ook gekeken naar behoeften en verwachtingen waarover wel of juist geen zorgen bestaan. Er blijkt uit de tabel dat 55% van de medewerkers verwacht zijn competenties na de transitie voldoende te kunnen ontwikkelen. Datzelfde percentage verwacht dat het nuttig is om een inspanning te leveren in de nieuwe organisatie, omdat dit een gewenste prestatie tot gevolg heeft. Zo zegt een geïnterviewde: *“Ik wil uiteindelijk graag dat het veilig is en dat het goed gaat met de natuur, dat kan in de nieuwe organisatie makkelijker, omdat mij minder in de weg staat.”*

Daarnaast maakt 53% van de RUD-medewerkers zich er geen zorgen over wie zijn collega's na de transitie zullen zijn. Deze percentages liggen echter aanzienlijk lager dan de hoog scorende percentages die betrekking hebben op weerstand. Het lijkt dan ook zo te zijn dat de bereidheid om te veranderen bij een groot deel van de medewerkers aanwezig is, maar dat het desondanks onzeker is of aan bepaalde behoeften en verwachtingen na de transitie nog voldaan kan worden.

Ook wordt er naar de laagst scorende items gekeken. Ook hier zijn eerst de items over weerstand weergegeven, gevolgd door die over behoeften en verwachtingen. Doel is om te achterhalen welke afzonderlijke items mogelijk weerstand veroorzaken, en aan welke behoeften en verwachtingen het minst tegemoet lijkt te worden gekomen.

| Weerstand                                                                                           | Eens/Oneens | Std.   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------|
| 1. De transitie valt samen met een rustige periode op werkgebied                                    | 3/97*       | .170** |
| 2. Door de transitie zal de werkdruk afnemen                                                        | 4/96        | .203   |
| 3. Vanuit het verleden heb ik goede ervaringen met transities                                       | 6/94        | .234   |
| 4. Na de transitie draag ik meer verantwoordelijkheid voor mijn werk                                | 7/93        | .258   |
| 5. De transitie ervaar ik als vertrouwd                                                             | 9/92        | .280   |
| Behoeften en verwachtingen                                                                          | Eens/Oneens | Std.   |
| 1. Ik weet waar ik aan toe ben met betrekking tot de transitie                                      | 6/94        | .398   |
| 2. Als ik een leidende rol zou willen vervullen, denk ik dat die mogelijkheid er na de transitie is | 18/82       | .385   |
| 3. Ik denk dat ik na de transitie tevreden ben over mijn arbeidsvoorwaarden en salaris              | 19/81       | .248   |

Tabel 14: Laagst scorende items weerstand

\* Gemiddelde gedichotomiseerde scores, weergegeven als percentages

\*\* De standaardafwijking tot het gemiddelde

De werkdruk speelt een voorname rol binnen de items die laag scoren. Zo vindt slechts 3% van de medewerkers dat de transitie samenvalt met een rustige periode op werkgebied, en denkt maar 4% dat de werkdruk na de transitie zal afnemen. Weliswaar is zojuist uit de hoogst scorende items gebleken dat medewerkers op dit moment kunnen voldoen aan de eisen die de transitie hen stelt en dat zij ook bereid zijn aan de transitie bij te dragen, toch blijkt nu dat dit veel van ze vraagt omdat de

transitie bovenop de eigen drukke werkzaamheden komt.

Ook blijkt uit de tabel dat medewerkers vanuit het verleden geen goede ervaringen met transitie hebben. De transitie ervaren zij dan ook niet als vertrouwd. Daarnaast vreest 93% van de medewerkers dat zij na de transitie minder verantwoordelijkheden rondom werkzaamheden zullen hebben. Zo geeft een respondent aan: *“Ik denk dat de insteek bedrijfsmatiger wordt, echt productie draaien en niet lullen maar poetsen. Daar ben ik wel een beetje bang voor, dat de aantallen meer centraal komen dan de kwaliteit.”*

Concluderend lijkt weerstand dus met name voort te komen uit de persoonlijke gevolgen van de transitie. Werkdruk en verantwoordelijkheid zijn daarin belangrijke factoren. Ook dragen ervaringen uit het verleden niet positief bij.

Dan behoeften en verwachtingen van medewerkers. Laag scorende items hebben een overheersend extrinsiek karakter, wat betekent dat deze buiten de medewerker zelf liggen. Zo heeft slechts 6% voldoende zekerheid over de transitie en denkt maar 19% tevreden te zijn over arbeidsvoorwaarden en salaris. Een meer intrinsieke behoefte waarover medewerkers bezorgd lijken is de mogelijkheid om op den duur een leidende rol te gaan vervullen. Slechts 18% denkt dat te kunnen, terwijl de behoefte op basis van de interviews wel aanwezig blijkt te zijn. Zo zegt een medewerker: *“Nu zit je in een functie en dat is je plafond, ook financieel. In de GR ontstaan hopelijk doorgroeimogelijkheden. Dan kan misschien de mogelijkheid ontstaan om leiding te geven, al denk ik niet dat dat gebeurt.”*

Concluderend lijkt – op basis van afzonderlijke enquête-items – de bereidheid om te veranderen, en om daaraan een bijdrage te leveren bij veel medewerkers van RUD IJsselland aanwezig. Toch liggen er voor het transitieteam nog grote uitdagingen om medewerkers daadwerkelijk mee te krijgen. Zo ervaren medewerkers erg veel onduidelijkheid rondom de transitie, en vrezen zij met name voor de persoonlijke gevolgen ervan. Ook is het op verschillende gebieden onzeker of aan behoeften en verwachtingen na de transitie wel tegemoet wordt gekomen, waarvan vooral zekerheid en salaris meer aandacht nodig hebben. Om die reden lijkt verdere analyse noodzakelijk.

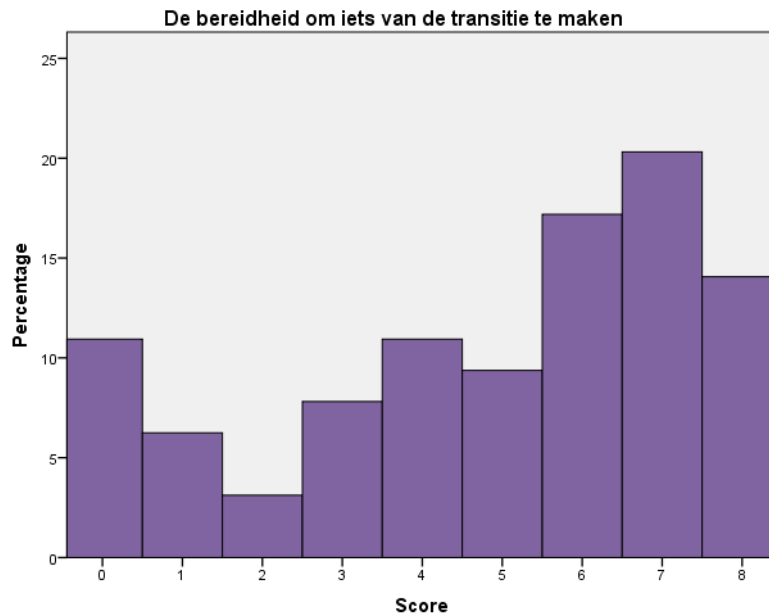
In de volgende paragrafen vindt die verdere analyse plaats. Er wordt getracht om te ontdekken of analyse van de nieuwe variabelen: de bereidheid iets van de transitie te maken, de mate waarin de transitie leeft, de houding ten opzichte van de transitie en de duidelijkheid van het transitieproces, het ontstane beeld bevestigt. Ook wordt geprobeerd de variabelen van weerstand te koppelen aan de variabelen van behoeften en verwachtingen: intrinsieke behoeften en verwachtingen en extrinsieke behoeften en verwachtingen. Dit om te ontdekken of er samenhang bestaat.

## **5.2 Weerstand**

Deze paragraaf gaat uitgebreid in op de middels de factoranalyse gevonden variabelen, voortgekomen uit de enquêtevragen over weerstand. Er wordt beschreven in hoeverre medewerkers positief tegenover de betreffende variabelen staan, waarna geconcludeerd kan worden in hoeverre zorgen bestaan, resulterend in weerstand. In de vorige paragraaf is een eerste beeld geschetst, dat aan de hand van deze variabelen gespecificeerd of juist weerlegd wordt. Citaten uit interviews zullen de resultaten telkens illustreren. De vier variabelen vormen de subparagrafen. Daarbinnen worden resultaten gerelateerd aan het gebied waar medewerkers werkzaam zijn, hun taakveld en geslacht.

### 5.2.1 Bereidheid iets van de transitie te maken

De eerste variabele heeft betrekking op de mate waarin medewerkers bereid zijn om iets van de transitie te maken. De antwoordmogelijkheden zijn gedichotomiseerd, daardoor scoort een respondent op iedere enquêtevraag 0 of 1. Omdat deze variabele uit 8 items bestaat, kan gescoord worden van 0-8. Eerst wordt het histogram voor alle respondenten gezamenlijk weergegeven.



Figuur 6: De mate waarin RUD-medewerkers bereid zijn iets van de transitie te maken

Uit figuur 6 blijkt dat een klein gedeelte van de respondenten erg negatief is waar het de bereidheid om te veranderen betreft. Zo scoort 20% van de respondenten 0,1 of 2. Dit lijkt daarmee de categorie die de hakken echt in het zand zet, en niet bereid is om mee te werken aan de transitie. Deze groep wordt in het vervolg van deze paragraaf dan ook aangemerkt als medewerkers die niet veranderbereid zijn.

Een veel grotere groep, van in totaal zo'n 80%, blijkt over die bereidheid in meer of mindere mate wel te beschikken. Zo'n 35% scoort zelfs 7 of 8, waarmee de categorie 'kartrekkers' aanzienlijk groter lijkt dan de categorie medewerkers die de hakken in het zand zet.

Ook uit de interviews is gebleken dat medewerkers de transitie overheersend als een positieve ontwikkeling zien. Zo zegt één van de geïnterviewden: *"Straks zit je misschien samen met een aantal collega's waarmee je heel eenvoudig even kunt sparren. Ik zie het wel voor me dat je dan sneller en makkelijker contact met elkaar kunt opnemen. Je bent dan meer collega van elkaar dan dat je nu bent."* Ook andere respondenten zien de toegevoegde waarde en zijn dan ook bereid tot verandering. Zo wordt de kloof die door de verandering met de politiek ontstaat als positief ervaren, omdat directie bemoeienis dan minder goed mogelijk is. Ook geven medewerkers aan graag mee te willen praten over de verandering: *"Ik zou graag mijn wensen en behoeften uiten om bij te dragen. Ik hoop dat ik daarmee invloed kan uitoefenen."*

| Gebied    | Niet veranderbereid | Veranderbereid |
|-----------|---------------------|----------------|
| Oost      | 30,0%*              | 70,0%          |
| West      | 30,0%               | 70,0%          |
| Zuid      | 17,4%               | 82,6%          |
| Noord     | 0,0%                | 100%           |
| Provincie | 0,0%                | 100%           |

Tabel 15: Veranderbereidheid per gebied

\* Scores van 0-8, op basis van histogram ingedeeld in 0-2 (niet veranderbereid) en 3-8 (wel veranderbereid)

De resultaten zijn allereerst gerelateerd aan het gebied waar respondenten werkzaam zijn. Die gebieden bestaan, zoals in het methoden-hoofdstuk aangegeven, uit samengevoegde partnerorganisaties. Uit tabel 15 blijkt dat met name medewerkers in dienst van de provincie en de noordelijke partners in hoge mate veranderbereid zijn. Binnen deze gebieden zijn er zelfs geen respondenten die uitgesproken tegen de verandering zijn.

De categorieën oost en west blijven achter. Hier is 30% van de medewerkers niet bereid om te veranderen. Ondanks dat een grote meerderheid ook hier dus veranderbereid is, zijn dit gebieden waaraan vanuit het management (het transitieteam) meer aandacht benodigd kan blijken. De beperkte groep die de hakken in het zand plaatst, lijkt namelijk vooral geconcentreerd te zijn binnen deze plaatsen, waar ongeveer een derde van de medewerkers niet mee wenst te werken.

In het oosten heeft dit mogelijk te maken met het feit dat hier onder meer de partner Ommen-Hardenberg ligt. Deze organisatie is onlangs gefuseerd tot één bestuursdienst en heeft dus net een reorganisatie achter de rug. Het westen kan minder veranderbereid zijn omdat dit gebied bestaat uit de omvangrijker partners Zwolle en Kampen. Omdat deze organisaties reeds robuuster zijn dan hun collega-partners, kan het zijn dat medewerkers de meerwaarde van de transitie hier minder inzien.

| Taakgebied            | Niet veranderbereid | Veranderbereid |
|-----------------------|---------------------|----------------|
| Specialistische taken | 33,3%*              | 66,7%          |
| Vakinhoudelijke toets | 27,3%               | 72,2%          |
| Ondersteuning         | 14,3%               | 85,7%          |
| Toezicht              | 5,3%                | 94,7%          |
| Management            | 0,0%                | 100%           |

Tabel 16: Veranderbereidheid per taakveld

\* Scores van 0-8, op basis van histogram ingedeeld in 0-2 (niet veranderbereid) en 3-8 (wel veranderbereid)

Wanneer per taakveld gekeken wordt naar de bereidheid om iets van de transitie te maken, dan blijkt binnen alle taakvelden de reeds ontdekte trend te overheersen: het grootste gedeelte van de respondenten is bereid te veranderen en wil zich ook voor de verandering inzetten. Wel is uit de tabel af te lezen dat managers over de meeste veranderbereidheid beschikken. Enerzijds is dat logisch, omdat zij de aangewezen personen zijn om de rol van kartrekker op zich te nemen, anderzijds is het opmerkelijk omdat zij hun eigen medewerkers kwijt zullen raken omdat deze in dienst zullen komen van de RUD. Bovendien is de kans dat managers zelf overgaan naar de nieuwe organisatie gering. Dit omdat er van de twaalf lokale managers, vermoedelijk maar drie actief zullen worden voor de nieuwe organisatie. Desondanks willen alle managers zich graag inzetten voor de verandering.

De minste bereidheid zit bij de specialistische taken, op de voet gevolgd door vakinhoudelijk toetsers. De groep die niet veranderbereid is, is dus weliswaar beperkt, maar is wel voornamelijk

binnen deze twee taakvelden geconcentreerd. Dit komt mogelijk voort uit het feit dat specialisten in de huidige situatie in veel gevallen de enige persoon zijn met een bepaalde expertise, terwijl zij in de nieuwe organisatie één van de velen zullen zijn. Voor vakinhoudelijke toetsers geldt daarnaast dat zij mogelijk een bepaalde binding hebben met bedrijven in hun eigen regio, waardoor zij maatwerk kunnen leveren. Wanneer zij centraler zouden moeten werken, vrezen zij mogelijk die binding kwijt te raken.

| Geslacht | Niet veranderbereid | Veranderbereid |
|----------|---------------------|----------------|
| Vrouw    | 30,8%*              | 69,2%          |
| Man      | 11,6%               | 88,4%          |

Tabel 17: Veranderbereidheid per geslacht

\* Scores van 0-8, op basis van histogram ingedeeld in 0-2 (niet veranderbereid) en 3-8 (wel veranderbereid)

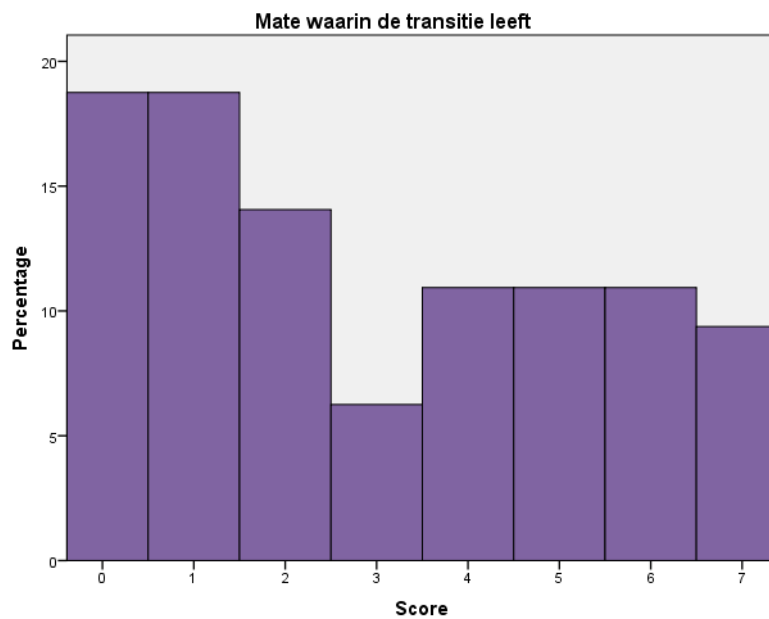
Ook is de veranderbereidheid aan geslacht gerelateerd. Daaruit blijkt dat vrouwen minder bereid lijken te zijn tot veranderen dan mannen. Van de vrouwen zet namelijk zo'n 31% de hakken in het zand, terwijl dit maar bij 12% van de mannen het geval is. Dit kan komen doordat procentueel meer vrouwen werkzaam zijn binnen specialistische taken, waar veel weerstand aanwezig bleek. Echter blijkt uit een Chi-kwadraattoets dat de kans betrekkelijk groot is dat het verschil op toeval berust. De significantie is namelijk 0,100, wat betekent dat de kans dat toeval een rol speelt 10% is: een aannemelijke kans. Het verschil zou pas significant zijn wanneer het onder de .050 ligt. Het verschil dat tussen mannen en vrouwen optreedt is statistisch dus niet significant.

Concluderend kan worden gesteld dat de bereidheid om te veranderen bij verreweg het grootste gedeelte van de medewerkers aanwezig is, maar dat er een groep van zo'n 20% is die de hakken daadwerkelijk in het zand zet. Zo zegt een respondent: *"Ik hoop dat ik gewoon dezelfde functie houd als nu, daar doe ik zoveel mogelijk aan en als het niet lukt dan ga ik wel een andere baan zoeken."* Deze groep is vooral geconcentreerd in het oosten en westen van IJsselland, en bevat vooral medewerkers uit de specialistische taakgebieden en vakinhoudelijk toetsers.

### 5.2.2 Mate waarin de transitie leeft

Uit de vorige subparagraaf is gebleken dat de bereidheid om te veranderen bij veel medewerkers aanwezig is. Nu wordt bekeken in hoeverre de verandering op dit moment leeft bij medewerkers. Betrokkenheid is daarbij een belangrijk begrip. Omdat de variabele uit 7 items bestaat, kon gescoord worden van 0-7. Eerst wordt, op de volgende pagina, het histogram voor alle respondenten gezamenlijk weergegeven.





Figuur 7: De mate waarin de transitie bij RUD-medewerkers leeft

Het beeld dat uit bovenstaand histogram naar voren komt, sluit niet aan op het beeld dat bij veranderbereidheid werd geschetst. Er is met betrekking tot de mate waarin de transitie leeft namelijk een veel grotere groep te onderscheiden die laag scoort, terwijl de groep met 'kartrekkers' juist is geslonken. Deze twee groepen zijn duidelijk te herkennen in het histogram, en dus lijkt er sprake te zijn van een groep waarbij de transitie nadrukkelijk leeft, en een groep waarbij dat niet zo is.

Laatstgenoemde groep bevat in totaal zo'n 55% van de medewerkers, terwijl een minderheid van 45% van de medewerkers van RUD IJsselland zich op dit moment daadwerkelijk bezighoudt met de transitie. De bereidheid tot de verandering is bij veel medewerkers dus wel aanwezig, maar een groot gedeelte van hen houdt zich op dit moment nauwelijks met de transitie bezig.

In de interviews wordt het wisselende beeld dat uit het histogram naar voren komt bevestigd. Zo geven respondenten soms aan dat ze zich niet veel met de transitie bezig houden, omdat ze er geen invloed op denken te hebben. Ook hebben ze het idee dat de transitie hen nog niet zozeer aangaat. *"Ik hoop mijn huidige werk ook in de GR te kunnen doen, maar dat is een kwestie van vraag en aanbod. Dat is nog koffiedik kijken. Ik ga me er verder niet druk om maken. Ik zie wel hoe het uitpakt"*, geeft iemand aan. Een ander sluit zich daarbij aan door aan te geven: *"Je krijgt soms wel wat boekwerken doorgestuurd, maar daar staat dan een heel wollig verhaal in. Voor ons betekent het allemaal nog niet zoveel."*

Anderzijds is er de groep bij wie de transitie juist wel leeft: *"Iedereen is ervan doordrongen dat de transitie er hoe dan ook gaat komen, en dit is het moment om mee te praten"*, is daar een voorbeeld van. Ook wordt binnen deze groep meer betrokkenheid ervaren: *"Onlangs was er een erg prettige werkgroepsessie, waar we zelf input konden geven. Dan heb je echt het idee dat je betrokken bent."*

| Gebied    | Transitie leeft niet | Transitie leeft |
|-----------|----------------------|-----------------|
| Oost      | 70,0%*               | 30,0%           |
| West      | 60,0%                | 40,0%           |
| Noord     | 55,6%                | 44,4%           |
| Zuid      | 52,2%                | 47,8%           |
| Provincie | 42,9%                | 57,1%           |

Tabel 18: Mate waarin de transitie leeft per gebied

\* Scores van 0-7, op basis van histogram ingedeeld in 0-3 (transitie leeft niet) en 4-7 (transitie leeft wel)

Wanneer per gebied naar de mate waarin de transitie leeft wordt gekeken, dan blijkt opnieuw het oosten laag te scoren, wederom gevolgd door het westen van IJsselland. Hier leeft de transitie bij respectievelijk 30% en 40% van de medewerkers, terwijl de overige medewerkers er binnen deze gebieden niet mee bezig zijn of zich niet betrokken voelen. Dit bevestigt de constatering dat deze gebieden wellicht meer aandacht nodig hebben.

Bij medewerkers van de provincie leeft de transitie het meest. Dit is het enige gebied waar meer dan de helft (57%) van de medewerkers zich nadrukkelijk bezighoudt met de transitie. Een oorzaak daarvan kan zijn dat deze medewerkers niet per definitie overgaan naar RUD IJsselland, maar mogelijk ook naar RUD Twente. Zij hebben dus te maken met twee RUD's, en hun eigen werkgever, waardoor zij wellicht meer met de situatie bezig zijn dan medewerkers van andere partners.

| Taakveld              | Transitie leeft niet | Transitie leeft |
|-----------------------|----------------------|-----------------|
| Vakinhoudelijke toets | 81,8%*               | 18,2%           |
| Specialistische taken | 73,3%                | 26,7%           |
| Ondersteuning         | 42,9%                | 57,1%           |
| Toezicht              | 42,1%                | 57,9%           |
| Management            | 16,7%                | 83,3%           |

Tabel 19: Mate waarin de transitie leeft per taakveld

\* Scores van 0-7, op basis van histogram ingedeeld in 0-3 (transitie leeft niet) en 4-7 (transitie leeft wel)

Ook per taakveld zijn verschillen waarneembaar in de mate waarin de transitie leeft. Vooral vakinhoudelijk toetsers, oftewel vergunningverleners, lijken zich maar in beperkte mate betrokken te voelen bij de transitie. Datzelfde geldt voor bijna driekwart van de medewerkers binnen de specialistische taken. Deze twee vakgebieden blijven ver achter bij hun collega's, en zijn maar zeer beperkt bezig met de transitie. Er zal dan ook gericht gepoogd moeten worden om deze groep 'aan boord' te krijgen, bijvoorbeeld door ze vaker te raadplegen.

Managers voelen zich juist zeer betrokken bij de transitie. Dat is eenvoudig te verklaren, vanwege hun functie zijn zij namelijk van dichtbij betrokken bij het transitieproces. Toezichthouders en ondersteuners vormen ten slotte een sterk verdeelde categorie, waarvoor het transitieteam weliswaar waakzaam moet zijn, maar waarvoor het aannemelijk is dat de transitie meer gaat leven naarmate het transitieproces intensificeert. Concluderend is het vooral het management waar de transitie op dit moment daadwerkelijk leeft.

| Geslacht | Transitie leeft niet | Transitie leeft |
|----------|----------------------|-----------------|
| Vrouw    | 61,5%*               | 38,5%           |
| Man      | 53,5%                | 46,5%           |

Tabel 20: Mate waarin de transitie leeft per geslacht

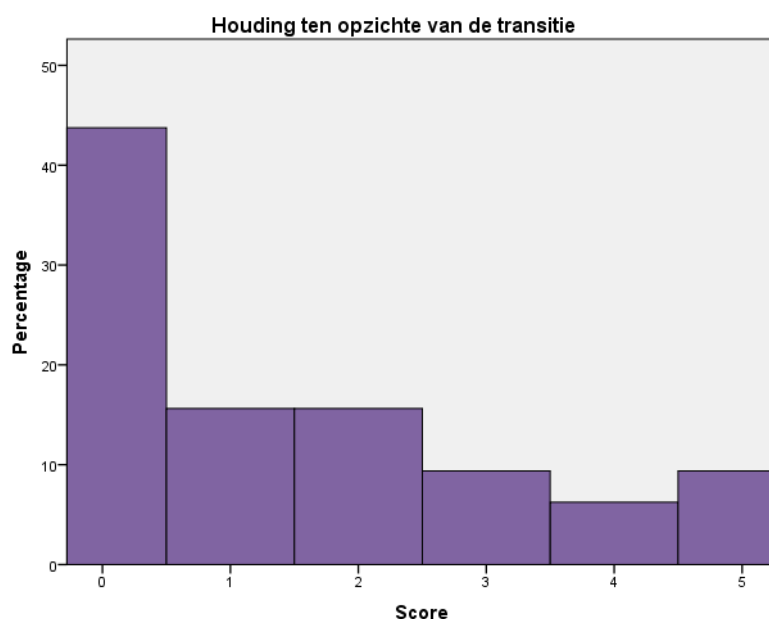
\* Scores van 0-7, op basis van histogram ingedeeld in 0-3 (transitie leeft niet) en 4-7 (transitie leeft wel)

Het geslacht van medewerkers lijkt beperkt van invloed op de mate waarin de transitie leeft. Naar verhouding voelen minder vrouwen dan mannen zich betrokken bij de transitie. Een Chi-kwadraattoets wijst echter opnieuw uit dat de kans groot is dat dit verschil op toeval is gebaseerd ( $\text{sig}=.609$ ), en dus kan aan deze percentages statistisch gezien geen waarde worden gehecht.

Concluderend leeft de transitie bij minder dan de helft van de medewerkers. Degenen bij wie de transitie wel leeft, bevinden zich vooral bij de provincie. Ook managers blijken veel met de transitie bezig te zijn. Partners in het oosten en westen zijn het minst aangehaakt bij de transitie, datzelfde geldt voor vakinhoudelijke toetsers en specialisten. Geslacht levert geen significante verschillen op.

### 5.2.3 Houding ten opzichte van de transitie

De houding ten opzichte van de transitie draait om de vraag hoe medewerkers op dit moment tegenover de transitie staan. Reeds gebleken is dat medewerkers bereid zijn om iets van de transitie te maken (5.2.1), maar dat zij er nog niet erg mee bezig zijn (5.2.2). Deze derde variabele probeert te laten zien in hoeverre medewerkers de transitie op dit moment als positief ervaren. Omdat deze variabele uit 5 items bestaat, kon gescoord worden van 0-5, zoals te zien is in het histogram hieronder.



*Figuur 8: De houding van RUD-medewerkers ten opzichte van de transitie*

Het histogram schetst een negatief beeld, wat betekent dat medewerkers een overheersend negatief gevoel bij de transitie hebben. Zo staat maar liefst 44% van de respondenten uitermate negatief tegenover de transitie, zij scoren 0 op deze variabele. Dit is een belangrijk punt van zorg voor RUD IJsselland, temeer omdat slechts 10% van de medewerkers volledig positief tegenover de transitie staat. Wanneer het volledige histogram beschouwd wordt, dan is een nog grotere groep te onderscheiden die in meer of mindere mate negatief tegenover de transitie staat. Deze groep herbergt in totaal driekwart van de medewerkers.

Er lijkt dan ook sprake van een discrepantie met de bereidheid om te veranderen. Immers was driekwart van de medewerkers bereid om zich in te spannen voor de transitie, terwijl nu blijkt

dat eveneens driekwart op dit moment niet positief tegenover de verandering staat. Medewerkers lijken de verandering dan ook te zien als een kwestie van ‘door de zure appel heen bijten’. Zo zegt een respondent: *“Nu kom ik lekker op de fiets hier, en straks heb ik reistijd. Dat vind ik op zich niet zo’n probleem, maar het ligt er wel aan welke vergoeding ertegenover staat. En het zal flink wennen zijn.”* Eén van zijn collega’s geeft daarnaast aan: *“De kwaliteit van het werk wordt misschien wel beter, maar in eerste instantie niet het plezier.”* De factor gewenning speelt mogelijk dus ook rol.

Het overgebleven kwart van de medewerkers staat wel positief tegenover de transitie. *“Ik heb nu ook al reistijd. Straks moet ik misschien ergens anders naartoe, maar dat is voor mij dan om het even”*, zegt een medewerker. Ook geeft deze medewerker aan: *“De kwaliteit wordt beter. Als je van iemand wat wilt weten, dan stap je naar die persoon toe, terwijl hij eerder misschien wel een uur verderop zat.”* In het vervolg van deze subparagraaf wordt de negatieve- en positieve groep gerelateerd aan gebied, taakveld en geslacht.

| Gebied    | Negatieve houding | Positieve houding |
|-----------|-------------------|-------------------|
| Oost      | 100%*             | 0,0%              |
| Noord     | 88,9%             | 11,1%             |
| West      | 70,0%             | 30,0%             |
| Zuid      | 60,9%             | 39,1%             |
| Provincie | 57,1%             | 42,9%             |

Tabel 21: Houding ten opzichte van de transitie per gebied

\* Scores van 0-5, op basis van histogram ingedeeld in 0-2 (negatieve houding) en 3-5 (positieve houding)

Wanneer de houding ten opzichte van de transitie aan het gebied waar medewerkers werkzaam zijn wordt gerelateerd, dan blijkt het oosten van IJsselland opnieuw het meest negatief. Het feit dat geen enkele medewerker hier positief tegenover de transitie staat, zou een signaal moeten zijn voor het transitieteam dat op deze plaats nog veel werk te verzetten is.

Opmerkelijk is dat het oosten ditmaal gevolgd wordt door het noorden. Hier was de veranderbereidheid immers hoog, en leefde transitie ook bij bijna de helft van de medewerkers. De reden dat men hier nu laag scoort kan zijn dat het hier kleine partnerorganisaties betreft (Steenwijkerland, Zwartewaterland en Staphorst). Medewerkers zullen hier een sterke binding voelen met hun werkgever, en daarom niet positief tegenover het feit staan dat zij een nieuwe werkgever krijgen. Dat de bereidheid desondanks groot is, kan komen doordat zij zich terdege beseffen dat hun huidige situatie niet langer werkbaar is en dat een robuuster organisatie vereist is. Men lijkt de transitie hier dus te hebben geaccepteerd als noodzakelijk kwaad.

In geen van de gebieden staat meer dan de helft van de respondenten positief tegenover de transitie. Wel scoort de provincie opnieuw het hoogst, maar het is evident dat er een grote taak is weggelegd voor het transitieteam om meer medewerkers te overtuigen van de positieve kanten van de transitie.

| Taakveld              | Negatieve houding | Positieve houding |
|-----------------------|-------------------|-------------------|
| Management            | 83,3%*            | 16,7%             |
| Vakinhoudelijke toets | 81,8%*            | 18,2%             |
| Specialistische taken | 80,0%             | 20,0%             |
| Toezicht              | 66,4%             | 31,6%             |
| Ondersteuning         | 42,9%             | 57,1%             |

Tabel 22: Houding ten opzichte van de transitie per taakveld

\* Scores van 0-5, op basis van histogram ingedeeld in 0-2 (negatieve houding) en 3-5 (positieve houding)

Wat opvallend is bij de taakvelden, is dat managers binnen deze variabele erg negatief scoren, waar zij bij voorgaande twee variabelen juist uitgesproken hoog scoorden. Hier geldt mogelijk dat zij liever in de oude situatie zouden blijven werken, vanwege het feit dat zij in de nieuwe situatie veel minder mensen onder hun hoede zullen hebben. Immers vertrekt een aanzienlijk deel van 'hun' medewerkers naar de RUD, terwijl de kans groot is dat zij zelf achterblijven. De reden dat managers op voorgaande variabelen wel hoog scoorden, kan zijn dat zij vanuit hun professionaliteit wel bereid zijn mee te werken aan de transitie. Ze staan dus niet positief tegenover de transitie, maar zijn wel bereid eraan mee te werken.

Vakinhoudelijke toetsers en specialisten scoren wederom laag. Dat is in zoverre vanzelfsprekend dat deze taakvelden ook het minst veranderbereid waren. Ondersteuners zijn de enige medewerkers die overheersend positief tegenover de transitie staan. Een reden daarvoor kan zijn dat hieronder de leden van het ICS vallen. Daar wordt momenteel al op een manier gewerkt die in de GR voor veel meer medewerkers leidend zal zijn. Voor ICS-leden zal er dus relatief weinig veranderen, en voor hen is het prettig als de rest van de organisatie op een soortgelijke manier gaat werken. Dat bijna de helft van hen desondanks nog negatief tegenover de transitie staat, kan komen door onzekerheid over huisvesting of baanbehoud in dezelfde vorm.

| Geslacht | Negatieve houding | Positieve houding |
|----------|-------------------|-------------------|
| Man      | 74,4%*            | 25,6%             |
| Vrouw    | 69,2%             | 30,8%             |

Tabel 23: Houding ten opzichte van de transitie per geslacht

\* Scores van 0-5, op basis van histogram ingedeeld in 0-2 (negatieve houding) en 3-5 (positieve houding)

Het verschil tussen mannen en vrouwen is nog kleiner dan binnen de voorgaande twee factoren, waardoor gesteld kan worden dat het voor de houding ten opzichte van de transitie niet uitmaakt of het een man of een vrouw betreft. De uitkomst van de Chi-kwadraattoets ( $\text{sig}=.346$ ) bevestigt dat.

Concluderend is de houding die medewerkers tegenover de transitie hebben een voornaam punt van zorg. Driekwart van de medewerkers staat op dit moment namelijk negatief tegenover de transitie. Zij zeggen bijvoorbeeld: *"Het werk dreigt eentoniger te worden. We worden momenteel meer uitgedaagd omdat we een breder takenpakket vervullen."* Of: *"Ik weet niet waar ik terecht kom. Alles wordt waarschijnlijk anders. Nu loop ik van mijn werk zo naar het station, geen idee of zo iets straks ook kan."* Medewerkers die op deze manier tegen de transitie aankijken werken vooral in het noorden en oosten van IJsselland en binnen de vakgebieden 'vakinhoudelijke toets' en 'specialistische taken'. Ook managers staan overheersend negatief tegenover de transitie, zij zijn echter niet geïnterviewd.

#### 5.2.4 Duidelijkheid van het transitieproces

De vierde variabele heeft betrekking op de duidelijkheid van het transitieproces. De voorgaande drie variabelen schetsten het beeld dat veel medewerkers van RUD IJsselland bereid zijn tot de verandering en dat zij zich hiervoor ook willen inzetten, dat de transitie desondanks niet bij iedereen leeft, en dat veel medewerkers de transitie momenteel niet als positief ervaren.

Binnen deze laatste variabele die betrekking heeft op weerstand tegen de transitie, staat de vraag centraal of het transitieproces voldoende duidelijkheid met zich meebrengt. Deze variabele bestaat uit 4 items, en dus kan worden gescoord van 0-4. In het histogram hieronder zijn de scores weergegeven.



Figuur 9: Mate waarin de transitie door RUD-medewerkers als duidelijk wordt ervaren

Ook de duidelijkheid van de transitie schept een negatieve tendens. Zo scoort 64% van de respondenten slechts 0 of 1, waardoor zij de transitie als volstrekt onduidelijk ervaren. De overige respondenten vinden dat de transitie op dit moment in meer of mindere mate wel duidelijkheid met zich meebrengt. Dit betreft zo'n 36% van de medewerkers. Een gebrek aan duidelijkheid is daarmee een belangrijk punt van zorg voor medewerkers van RUD IJsselland.

Ook in de interviews is dit een probleem dat telkens wordt aangehaald. Zo zegt een medewerker: *"Er is momenteel nog zoveel niet duidelijk dat men ongemotiveerd raakt. Het duurt te lang. Ik snap wel dat men niet veel meer kan zeggen, maar over het algemeen ziet het er naar uit dat ze de hele boekcover al bedacht hebben, terwijl de inhoud nog niet geschreven is. Dat geeft geen goed gevoel. Als je niet weet waar je naartoe werkt, dan raak je ongemotiveerd."* Ook het ontbreken van een eenduidige visie wordt gehekeld door medewerkers: *"Wat mij opvalt is dat men nog geen strakke visie heeft. De ene keer gaan ze links, dan weer rechts. Ze zijn echt zoekende."*

Daarnaast is er een groep die wel meer duidelijkheid in het transitieproces ervaart. Hierbinnen wordt bijvoorbeeld gezegd: *"Wat fijn is, is dat we elke drie weken geïnformeerd worden door ons afdelingshoofd. Ook via nieuwsbrieven en andere kanalen is de informatiestroom best aardig op gang gekomen."* Wel zouden ook deze medewerkers graag meer zekerheid hebben, maar zij hebben er meer begrip voor dat die zekerheid er op dit moment nog niet is. In de nu volgende kruistabellen worden de resultaten weer gerelateerd aan gebied, taakveld en geslacht.

| Gebied    | Onduidelijk | Duidelijk |
|-----------|-------------|-----------|
| Oost      | 80,0%*      | 20,0%     |
| Provincie | 71,4%       | 28,6%     |
| West      | 60,0%       | 40,0%     |
| Zuid      | 56,6%       | 43,5%     |
| Noord     | 55,6%       | 44,4%     |

Tabel 24: Duidelijkheid van de transitie per gebied

\* Scores van 0-4, op basis van histogram ingedeeld in 0-1 (Onduidelijk) en 2-4 (Duidelijk)

Wat opvalt binnen de gebieden is dat de provincie laag scoort. Dit gebied scoorde binnen de voorgaande variabelen altijd het meest positief, terwijl nu alleen het oosten negatiever is. Een reden daarvoor kan zijn dat medewerkers van de provincie, zoals in subparagraaf 5.2.2 reeds aangegeven, naar RUD Twente of naar RUD IJsselland overgaan. Zij hebben dus met een extra onzekerheidsfactor te maken, wat deze onduidelijkheid kan veroorzaken. Omdat in Twente momenteel nog veel minder bekend is over de transitie dan in IJsselland, is het te verklaren dat de provincie op dit gebied laag scoort. Het transitieteam in IJsselland lijkt daar echter niet per se invloed op te kunnen uitoefenen.

Buiten het oosten en de provincie, is de groep die de transitie als (on)duidelijk ervaart betrekkelijk gelijkmatig over het gebied verspreid. In zowel het westen, zuiden als het noorden is de verdeeldheid groot. Wel ervaart overal een meerderheid van de medewerkers de transitie als onduidelijk, waardoor ook hier een grote opgave voor het management ligt.

| Taakveld              | Onduidelijk | Duidelijk |
|-----------------------|-------------|-----------|
| Toezicht              | 73,7%*      | 26,3%     |
| Specialistische taken | 73,3%       | 26,7%     |
| Vakinhoudelijke toets | 54,4%       | 45,5%     |
| Ondersteuning         | 42,9%       | 57,1%     |
| Management            | 33,3%       | 66,7%     |

Tabel 25: Duidelijkheid van de transitie per taakveld

\* Scores van 0-4, op basis van histogram ingedeeld in 0-1 (Onduidelijk) en 2-4 (Duidelijk)

Dan de taakvelden. Opnieuw scoren de specialistische taken laag. Dit is dan ook een taakgebied dat over de volle breedte van de transitie meer aandacht nodig lijkt te hebben. Vakinhoudelijk toetsers ervaren ondanks hun negatieve houding wel iets meer duidelijkheid. Opmerkelijk is de positie van toezichthouders. Waar dit taakveld tot dusverre tot de meest positief scorende behoorde, ervaren zij wel de meeste onduidelijkheid omtrent het transitieproces.

Het lijkt voor het transitieteam raadzaam om binnen alle taakvelden meer aandacht te besteden aan de helderheid van het transitieproces, maar er lijkt maatwerk nodig voor toezichthouders en specialisten, omdat deze categorieën aanzienlijk meer onduidelijkheid ervaren dan de overige taakvelden.

Een reden dat managers meer duidelijk ervaren, kan opnieuw zijn dat zij van naderbij betrokken zijn bij het transitieproces. Voor ondersteuners is dat niet per se het geval, maar gezien de centrale rol die zij vervullen, krijgen zij mogelijk wel meer informatie dan de primaire taakvelden, en dus is ook hun hoge score te verklaren.

| Geslacht | Onduidelijk | Duidelijk |
|----------|-------------|-----------|
| Man      | 62,8%*      | 37,2%     |
| Vrouw    | 61,5%       | 38,5%     |

Tabel 26: Duidelijkheid van de transitie per geslacht

\* Scores van 0-4, op basis van histogram ingedeeld in 0-1 (Onduidelijk) en 2-4 (Duidelijk)

Tabel 26 is slechts ter kennisgeving weergegeven. Opnieuw is de statistische waarde namelijk te verwaarlozen (sig=.464). Daarmee kan de conclusie worden getrokken dat geslacht geen invloed heeft op de mate waarin – op welk vlak dan ook – weerstand tegen de transitie wordt ervaren.

Concluderend lijkt het voor wat betreft de variabele ‘duidelijkheid’ voor het transitieteam zaak om een duidelijker rode draad te vormen en medewerkers meer handvatten te geven. Een heldere visie en meer zichtbaarheid vanuit het transitieteam kunnen medewerkers mogelijk meer

grip op het proces bieden. De groep die te weinig duidelijkheid ervaart betreft namelijk zo'n twee derde van de medewerkers. Zij geven bijvoorbeeld aan: *"Er zijn mensen aangewezen om de kar te trekken, maar die zie je niet veel. Er wordt veel teveel gepraat over details en onbenulligheden."* En: *"Er is momenteel een boel wazigheid, er is nog niks duidelijk en niemand kan duidelijke antwoorden geven."*

#### 5.2.5 Resumé

Resumerend bestaat in het oosten van IJsselland de meeste weerstand tegen de transitie, men scoort hier op de meeste variabelen het laagst. Waar het vakgebieden betreft ervaren vakinhoudelijk toetsers en specialisten de meeste weerstand. Het geslacht is niet van invloed op de mate waarin weerstand wordt ervaren. De negatieve houding die veel medewerkers ten opzichte van de transitie hebben, is een voornaam punt van weerstand. Daarnaast is de onduidelijkheid die de transitie met zich meebrengt medewerkers een doorn in het oog. Ook leeft de transitie maar bij een minderheid van de medewerkers. Ondanks dat, zijn zij wel bereid om de schouders eronder te zetten en er iets van te maken.

De volgende paragraaf gaat in op behoeften en verwachtingen. Weerstand komt volgens de theorie namelijk voort uit het feit dat medewerkers er bezorgd over zijn dat aan bepaalde behoeften en verwachtingen niet tegemoet kan worden gekomen na de transitie.

### 5.3 Behoeften en verwachtingen

Nu gebleken is dat medewerkers wel veranderbereid zijn, maar dat de transitie nog weinig leeft, de houding tegenover de transitie bij veel medewerkers negatief is, en er een gebrek aan duidelijkheid bestaat, wordt nu gekeken naar behoeften en verwachtingen van medewerkers. Immers bleek uit het theoretisch kader dat weerstand vermoedelijk voortkomt uit behoeften en verwachtingen die niet dreigen te worden ingewilligd. Daarom wordt nu stilgestaan bij de vraag of die behoeften en verwachtingen vooral intrinsiek of extrinsiek zijn. Op die manier kunnen weerstand, behoeften en verwachtingen vervolgens worden gecorrigeerd om te ontdekken welke maatregelen al dan niet effectief zullen blijken om weerstand weg te nemen. Door intrinsiek en extrinsiek te onderscheiden, kan blijken dat het voor het transitieteam verstandig is om op één van beide te focussen.

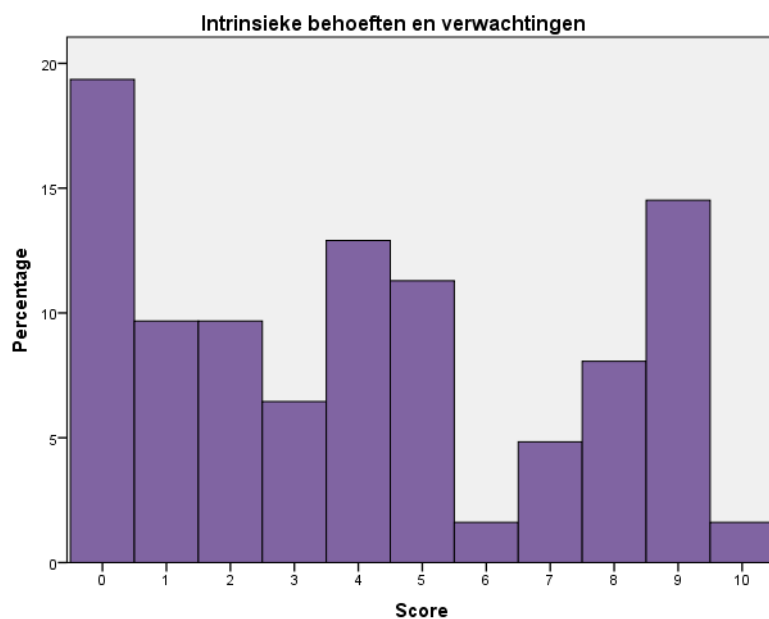
#### 5.3.1 Intrinsieke behoeften en verwachtingen

Intrinsieke behoeften en verwachtingen gaan over behoeften die vanuit de medewerker zelf komen. Het gaat daarbij dus niet om arbeidsvoorwaarden of stabiliteit, maar juist om de wil om te ontwikkelen of bij te dragen aan een betere wereld. De vraag die in deze subparagraaf beantwoord wordt, is in hoeverre medewerkers zich er zorgen over maken of aan deze behoeften wel tegemoet wordt gekomen.

Medewerkers die zich hier veel zorgen over maken, zouden graag meer mogelijkheden krijgen om hun intrinsieke behoeften en verwachtingen te vervullen. Voor medewerkers die zich weinig zorgen maken zijn er twee mogelijkheden: zij denken hun intrinsieke behoeften voldoende te kunnen vervullen, of er is bij hen geen sprake van intrinsieke behoeften, waardoor zij met name extrinsiek gemotiveerd zullen zijn.

Omdat de variabele intrinsieke behoeften en verwachtingen uit 10 items bestaat, kon gescoord worden van 0-10. In figuur 10 zijn de resultaten grafisch weergegeven.





Figuur 10: Mate waarin RUD-medewerkers verwachten dat intrinsieke behoeften en verwachtingen worden ingewilligd

In het histogram zijn wederom globaal twee groepen te herkennen: een groep die niet bezorgd is en een groep die wel bezorgd is. De groep die wel bezorgd is, is groter. Dit zijn medewerkers die van 0-5 scoren, en dit is zo'n 70% van de medewerkers. Zij vrezen er vooral voor dat de GR een te bedrijfsmatig karakter zal krijgen, waardoor zij minder verantwoordelijkheden voelen – een typisch intrinsieke behoefte. *“Ik ben echt bang dat kwantiteit straks boven kwaliteit komt te staan, dat het dus productiewerk wordt”,* zegt een medewerker bijvoorbeeld. Een ander geeft aan: *“Ik maak me er wel zorgen over dat ze teveel gaan hameren op het efficiëntievraagstuk. Natuurlijk moet het efficiënt, maar ik denk dat je de kwaliteit moet verbeteren, en niet de kwantiteit.”*

Naast deze bezorgde groep, is er ook een groep die wel denkt dat intrinsieke behoeften en verwachtingen verwezenlijkt kunnen worden. Dit is de resterende 30% van de respondenten. Zij vinden het vooral prettig dat er wellicht ontwikkelmogelijkheden komen. *“Er is ruimte om een bepaalde opbouw te creëren binnen vakgroepen, met doorgroeimogelijkheden. Je begint dan onderaan de ladder, en werkt je naar boven. Dat zou prettig zijn.”*

In de nu volgende kruistabellen worden scores opnieuw gerelateerd aan gebied, taakveld en geslacht.

| Gebied    | Veel zorgen | Weinig zorgen |
|-----------|-------------|---------------|
| West      | 90,0%*      | 10,0%         |
| Zuid      | 73,9%       | 26,1%         |
| Oost      | 70,0%       | 30,0%         |
| Noord     | 55,6%       | 44,4%         |
| Provincie | 42,9%       | 57,1%         |

Tabel 27: Zorgen over intrinsieke behoeften en verwachtingen per gebied

\* Scores van 0-10, op basis van histogram ingedeeld in 0-5 (Veel zorgen) en 6-10 (Weinig zorgen)

Wanneer naar gebieden wordt gekeken, dan valt op dat het oosten niet het meest bezorgd is, waar dat binnen de variabelen van weerstand juist telkens wel het geval bleek. In dit gebied denkt 30%

van de medewerkers dat aan intrinsieke behoeften in de nieuwe organisatie voldoende tegemoet wordt gekomen. Met name het westen is bang dat dat niet gebeurt, waardoor vooral in Zwolle en Kampen aandacht benodigd blijkt voor het verwezenlijken van intrinsieke behoeften en verwachtingen. Hier maakt liefst 90% zich zorgen.

Opvallend is verder dat de categorie 'noord' relatief hoog scoort. Hier denkt 44% van de respondenten dat de nieuwe organisatie in voldoende mate aan intrinsieke behoeften tegemoet komt. Een reden daarvoor kan zijn dat medewerkers hier van een kleine- naar een grote organisatie verhuizen, wat bijvoorbeeld meer doorgroeimogelijkheden kan opleveren. Desondanks maakt meer dan de helft van de medewerkers zich hier nog zorgen. Alleen binnen de provincie maakt de meerderheid zich weinig zorgen. Dit is mogelijk te verklaren doordat zij aan RUD-overstijgende projecten werken, die provincie-breed spelen. Dit zijn bijvoorbeeld de zwaardere milieuzaken, waardoor zij een rechtstreekse bijdrage kunnen leveren aan meer veiligheid en een beter milieu.

Wel dient geconcludeerd te worden dat intrinsieke behoeften binnen ieder gebied nog aandacht nodig hebben. Of dit ook daadwerkelijk weerstand wegneemt, zal uit de correlatieparagraaf (5.4) blijken.

| Taakveld              | Veel zorgen | Weinig zorgen |
|-----------------------|-------------|---------------|
| Specialistische taken | 86,7%*      | 13,3%         |
| Vakinhoudelijke toets | 81,8%       | 18,2%         |
| Ondersteuning         | 71,4%       | 28,6%         |
| Toezicht              | 68,4%       | 31,6%         |
| Management            | 0,0%        | 100%          |

Tabel 28: Zorgen over intrinsieke behoeften en verwachtingen per taakveld

\* Scores van 0-10, op basis van histogram ingedeeld in 0-5 (Veel zorgen) en 6-10 (Weinig zorgen)

Binnen de taakvelden bestaat duidelijk een uitschieter: het management. Deze categorie bleek ook bij eerdere variabelen al uit de ban te springen, maar doet dat nu op extreme wijze. Waar iedere andere categorie medewerkers namelijk in hoge mate verwacht dat niet aan intrinsieke behoeften tegemoet zal worden gekomen, denkt het management unaniem van wel. Dit is een mogelijke oorzaak voor het feit dat managers ook veel minder weerstand ondervinden tegen de transitie dan overige medewerkers. Een verklaring kan zijn dat managers die overgaan naar de nieuwe organisatie, daar eveneens een leidinggevende functie zullen vervullen. Zij zullen daarin vanzelfsprekend meer vrijheid en verantwoordelijkheid toebedeeld krijgen, wat bij uitstek aansluit op intrinsieke behoeften. Andere taakvelden moeten nog afwachten in hoeverre zij vrijheid toebedeeld krijgen.

Net als bij de variabelen die ingingen op weerstand tegen de transitie, scoren specialisten en vakinhoudelijk toetsers ook nu laag. Dit kan een verklaring zijn voor het feit dat zich binnen deze taakvelden ook de meeste weerstand bevindt. Immers, als zij zich geen zorgen zouden maken over behoeften en verwachtingen, dan zou de score op de variabelen omtrent weerstand vermoedelijk ook hoger zijn. In paragraaf 5.4 wordt deze assumptie middels een correlatiematrix getoetst.

| Geslacht | Veel zorgen | Weinig zorgen |
|----------|-------------|---------------|
| Vrouw    | 93,3%*      | 7,7%          |
| Man      | 60,5%       | 39,5%         |

Tabel 29: Zorgen over intrinsieke behoeften en verwachtingen per geslacht

\* Scores van 0-10, op basis van histogram ingedeeld in 0-5 (Veel zorgen) en 6-10 (Weinig zorgen)

Ook geslacht blijkt, waar het behoeften en verwachtingen betreft, van belang. Vrouwen zijn namelijk veel negatiever over intrinsieke behoeften en verwachtingen dan mannen. Dit verschil blijkt op basis van een Chi-kwadraattoets ook statistisch significant (.031) te zijn. Een verklaring voor het verschil is op basis van dit onderzoek lastig te geven. Mogelijk hechten vrouwen meer waarde aan intrinsieke behoeften, terwijl mannen bijvoorbeeld arbeidsvoorwaarden belangrijker vinden. De juistheid van die aanname is op basis van de onderhevige data echter niet te toetsen.

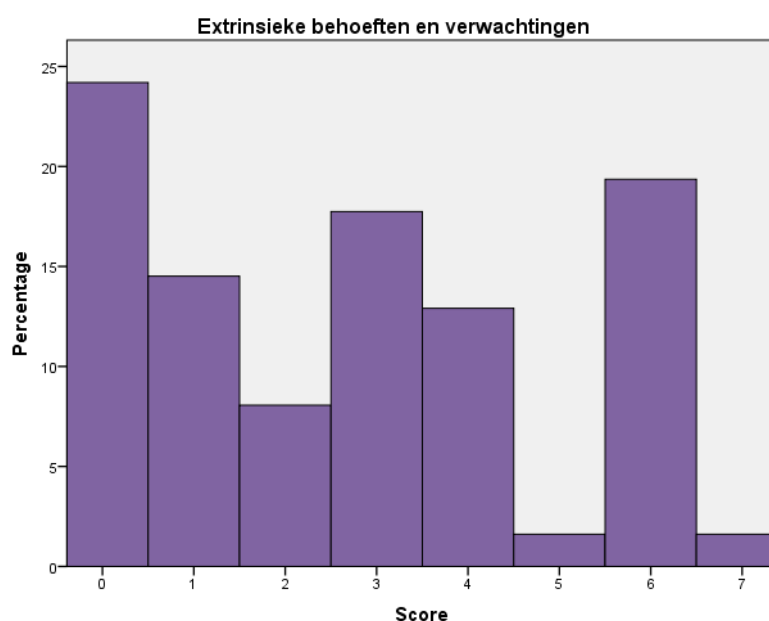
Concluderend is er bij RUD IJsselland een grote groep medewerkers die zich er zorgen over maakt of aan intrinsieke behoeften en verwachtingen na de transitie wel tegemoet kan worden gekomen. Deze groep bevat zo'n 70% van de medewerkers, en concentreert zich vooral in het westen van IJsselland. Bovendien bevat de groep vooral vakinhoudelijk toetsers en specialisten, en zijn vrouwen er oververtegenwoordigd. Deze medewerkers blijken vooral bang voor een bedrijfsmatige insteek in de nieuwe organisatie.

Ook is er een groep van zo'n 30% die minder bezorgd is over intrinsieke behoeften en verwachtingen. Alle managers zijn in deze groep vertegenwoordigd, evenals veel medewerkers van de provincie. Bovendien maken mannen zich minder zorgen over intrinsieke behoeften. Omdat deze groep maar klein is, lijkt er een uitdaging voor het management te liggen om in de nieuwe organisatie beter aan intrinsieke behoeften en verwachtingen tegemoet te komen. De vraag of dit daadwerkelijk weerstand wegneemt, wordt in paragraaf 5.4 beantwoord.

### 5.3.2 Extrinsieke behoeften en verwachtingen

Extrinsieke behoeften en verwachtingen gaan over behoeften die buiten medewerkers zelf liggen. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om arbeidsvoorwaarden en zekerheid of stabiliteit. De vraag die in deze subparagraaf beantwoord wordt, is in hoeverre medewerkers zich er zorgen maken of deze behoeften ingewilligd worden in de nieuwe organisatie.

Wanneer een medewerker bezorgd is over extrinsieke behoeften, dan zou deze graag meer duidelijkheid krijgen over bijvoorbeeld arbeidsvoorwaarden, collega's en huisvesting. Medewerkers die zich juist weinig zorgen maken, vertrouwen erop dat deze facetten aan hun behoeften zullen voldoen. Omdat de gevormde variabele uit 7 items bestaat, kon gescoord worden van 0-7. Het histogram voor de volledige populatie is in figuur 11 weergegeven.



Figuur 11: De mate waarin RUD-medewerkers verwachten dat extrinsieke behoeften worden ingewilligd

Opmerkelijk is dat een vergelijkbaar beeld optreedt als bij de intrinsieke behoeften en verwachtingen. Opnieuw lijkt er namelijk een kleine groep respondenten te zijn die in hoge mate verwacht dat hun – in dit geval – extrinsieke behoeften zullen worden ingewilligd en is er een veel grotere groep die zich hierover juist zorgen maakt. Dit resultaat is opmerkelijk, omdat uit de theorie is gebleken dat intrinsieke behoeften veelal pas opspelen wanneer aan extrinsieke behoeften voldaan is. In het geval van de RUD lijkt het echter zo te zijn dat er een groep is die denkt dat aan zowel intrinsieke als extrinsieke behoeften niet wordt tegemoet gekomen, en dat er een groep is die vermoedt dat dat bij allebei wel het geval is. Dit vormt voor het management mogelijk een extra moeilijkheidsfactor, omdat niet op één van beide kan worden gefocust.

De groep die bezorgd is over extrinsieke behoeften, bevat zo'n 75% van de medewerkers. Zij maken zich bijvoorbeeld zorgen over reistijden en –vergoedingen, salaris of thuiswerken. *“Ik reis nu ook veel voor m'n werk, maar als dat verplicht woon-werkverkeer wordt, dan is dat iets anders. Dan is het in mijn eigen tijd en daar zou ik niet voor kiezen”*, geeft een respondent bijvoorbeeld aan. Een ander zegt: *“Hier hadden we bedrijfsauto's en die zullen er bij de RUD niet zoveel komen. Als er al één of twee zijn, dan moet je ze ergens centraal gaan ophalen.”*

Het overgebleven kwart van de medewerkers maakt zich minder zorgen over extrinsieke behoeften en verwachtingen. Een geluid dat hier klinkt luidt bijvoorbeeld: *“Ik verwacht niet dat we er veel op achteruit gaan, misschien komen er wat voorwaarden te vervallen, maar daar komen dan wel weer nieuwe voor terug.”* In het vervolg van deze subparagraaf wordt gekeken binnen welke gebieden, taakvelden en binnen welk geslacht de meeste zorgen bestaan.

| Gebied    | Veel zorgen | Weinig zorgen |
|-----------|-------------|---------------|
| Provincie | 85,7%*      | 14,3%         |
| West      | 80,0%       | 20,0%         |
| Zuid      | 78,3%       | 21,7%         |
| Noord     | 77,8%       | 22,2%         |
| Oost      | 70,0%       | 30,0%         |

Tabel 30: Zorgen over extrinsieke behoeften en verwachtingen per gebied

\* Scores van 0-7, op basis van histogram ingedeeld in 0-4 (Veel zorgen) en 5-7 (Weinig zorgen)

De mate waarin gedacht wordt dat aan extrinsieke behoeften niet wordt tegemoet gekomen, is betrekkelijk gelijkmatig over het gebied verdeeld. Waar het westen zich vooral zorgen maakte over intrinsieke behoeften, is bij extrinsieke behoeften geen grote uitschieter te ontdekken. Wel scoort het westen opnieuw laag. In dit gebied bestaan bij veel medewerkers dus zorgen over zowel intrinsieke als extrinsieke behoeften en verwachtingen.

Verder is het opmerkelijk dat bij de provincie de meeste medewerkers van alle gebieden zorgen ervaren. Dat is opvallend, omdat zij op intrinsieke behoeften juist hoog scoorden. Een mogelijke verklaring hiervoor, is dat deze medewerkers momenteel voor een grote organisatie met veel faciliteiten werken. Voor wat betreft voorzieningen, kunnen zij er in feite eigenlijk alleen op achteruit gaan. Mogelijk speelt dit ook in het westen een rol, waar zich eveneens grotere organisaties bevinden.

Door de betrekkelijk gelijkmatige verdeling van zorgen over het gebied IJsselland, is dit een variabele waaraan het transitieteam in brede zin aandacht kan besteden. Of dat daadwerkelijk weerstand zal wegnemen, moet blijken uit paragraaf 5.4.

| Taakveld              | Veel zorgen | Weinig zorgen |
|-----------------------|-------------|---------------|
| Specialistische taken | 93,9%*      | 6,7%          |
| Vakinhoudelijke toets | 81,8%       | 18,2%         |
| Toezicht              | 73,7%       | 26,3%         |
| Ondersteuning         | 71,4%       | 28,6%         |
| Management            | 50,0%       | 50,0%         |

Tabel 31: Zorgen over extrinsieke behoeften en verwachtingen per taakveld

\* Scores van 0-7, op basis van histogram ingedeeld in 0-4 (Veel zorgen) en 5-7 (Weinig zorgen)

Het taakveld 'specialistische taken' kent duidelijk de meeste angst voor het feit dat extrinsieke behoeften niet worden ingewilligd. Ook vakinhoudelijk toetsers maken zich grote zorgen. Dit sluit aan bij het beeld dat in eerdere subparagrafen geschetst is, en bevestigt eens te meer dat dit de taakvelden zijn die meer aandacht nodig hebben om tot een succesvolle transitie te komen.

Van de managers verwacht de helft dat aan hun extrinsieke behoeften tegemoet zal worden gekomen. Wat daaraan opvalt is dat managers zich meer zorgen maken om extrinsieke- dan om intrinsieke behoeften en verwachtingen. Dit heeft mogelijk met meer onzekerheden op dit gebied te maken.

| Geslacht | Veel zorgen | Weinig zorgen |
|----------|-------------|---------------|
| Man      | 79,1%*      | 20,9%         |
| Vrouw    | 69,2%       | 30,8%         |

Tabel 32: Zorgen over extrinsieke behoeften en verwachtingen per geslacht

\* Scores van 0-7, op basis van histogram ingedeeld in 0-4 (Veel zorgen) en 5-7 (Weinig zorgen)

Voor mannen en vrouwen is het verschil veel kleiner dan het bij intrinsieke behoeften en verwachtingen was. Beide maken zich er in grote mate zorgen over dat extrinsieke behoeften en verwachtingen niet worden ingewilligd. Waar bij intrinsieke behoeften dus vooral zorgen bij vrouwen bestonden, bestaan die in dit geval bij beide geslachten. Het verschil is bovendien statistisch niet significant (sig.= .310)

Concluderend maken veel medewerkers zich zorgen over extrinsieke behoeften en verwachtingen, namelijk zo'n driekwart. Deze medewerkers bestaan veelal uit specialisten en vakinhoudelijk toetsers. Ook zijn er over extrinsieke behoeften de meeste zorgen bij de provincie en in het westen van IJsselland.

### 5.3.3 Resumé

Terugblikkend op de gehele paragraaf lijkt er een beperkte groep medewerkers te bestaan die verwacht dat aan zowel intrinsieke- als extrinsieke behoeften en verwachtingen tegemoet zal worden gekomen. Daartegenover staat een aanzienlijk grotere groep die over allebei onzeker of bezorgd is. Het lijkt dus niet mogelijk om expliciet aan één van beide categorieën aandacht besteden. Paragraaf 5.4 moet uitwijzen of er samenhang is tussen weerstand, behoeften en verwachtingen, en of investeren in het inwilligen van behoeften en verwachtingen dus weerstand wegneemt.

### 5.4 Correlaties

In deze paragraaf wordt getracht om correlaties te ontdekken tussen variabelen van weerstand, behoeften en verwachtingen. Over die variabelen is in voorgaande paragrafen het volgende vastgesteld: er is in hoge mate bereidheid aanwezig om te veranderen bij medewerkers van RUD

IJsselland. Diezelfde medewerkers zijn echter maar in beperkte mate met de transitie bezig, behalve het management, want daar leeft de transitie wel. Ook hebben medewerkers overwegend een sceptische houding ten opzichte van de transitie, zij hebben nog weinig fiducia in de uitkomsten ervan. Daarnaast ervaren veel medewerkers een gebrek aan duidelijkheid en bestaan er veel zorgen of na de transitie nog wel aan zowel hun intrinsieke als extrinsieke behoeften tegemoet kan worden gekomen.

In het nu volgende wordt geprobeerd om te ontdekken of er samenhang is tussen deze verschillende bevindingen. Eerst wordt gekeken of er samenhang is tussen de verschillende variabelen van weerstand. Als er hoge correlaties blijken te zijn, dan betekent dit dat er een groep medewerkers is die in algemene zin veel weerstand heeft. Wanneer correlaties laag blijken te zijn, dan betekent dit dat weerstand bij de ene medewerker met name op de ene plek zit, en bij de andere medewerker juist op een andere plek.

Vervolgens wordt gezocht naar samenhang tussen de variabelen van weerstand en die van behoeften en verwachtingen. Wanneer deze samenhang hoog blijkt te zijn, dan betekent dit dat respondenten die minder zorgen over behoeften en verwachtingen hebben, ook minder weerstand zullen hebben. Wanneer de samenhang hier juist laag is, dan hebben zorgen over behoeften en verwachtingen juist geen verband met weerstand. Hieronder wordt de correlatiematrix weergegeven en daarna toegelicht.

|               | Bereidheid   | Leeft        | Houding      | Duidelijkheid | Intrinsieke behoeften | Extrinsieke behoeften |
|---------------|--------------|--------------|--------------|---------------|-----------------------|-----------------------|
| Bereidheid    | 1            |              |              |               |                       |                       |
| Leeft         | ,431 (.000)* | 1            |              |               |                       |                       |
| Houding       | ,291 (.000)* | ,530 (.000)* | 1            |               |                       |                       |
| Duidelijkheid | ,297 (.019)* | ,349 (.005)* | ,395 (.001)* | 1             |                       |                       |
| Intrinsiek    | ,326 (.010)* | ,475 (.000)* | ,328 (.009)* | ,214 (.095)   | 1                     |                       |
| Extrinsiek    | ,265 (.038)* | ,148 (.251)  | ,122 (.344)  | ,144 (.263)   | ,310 (0,14)*          | 1                     |

Tabel 33: Correlatiematrix

\* Getallen met \*\* = significant verband (want getal tussen haakjes =  $< ,05$ ). Dus samenhang tussen variabelen.

De onderlinge samenhang tussen de variabelen van weerstand is voor alle variabelen significant. Daaruit kan geconcludeerd worden dat er binnen RUD IJsselland een groep medewerkers is, die in brede zin weerstand ervaart tegen de transitie. Dit betekent dat wanneer een medewerker in mindere mate bereid is om te veranderen, de transitie bij hem ook minder leeft, hij een sceptischer houding heeft en hij ook minder duidelijkheid ervaart. Andersom is er een groep medewerkers die in hogere mate veranderbereid is, en dus ook meer bezig is met de transitie, een positievere houding heeft en meer duidelijkheid ervaart. Omdat de variabelen samenhangen, kan een interventie binnen één variabele ervoor zorgen dat de weerstand over de gehele breedte afneemt. Wanneer het management er bijvoorbeeld in slaagt om een positievere houding bij medewerkers te creëren, dan zal de transitie bijvoorbeeld ook meer gaan leven en neemt eveneens de bereidheid toe.

Dan de verbanden tussen de variabelen van weerstand en die van behoeften en verwachtingen. Uit de tabel blijkt dat significante correlaties bestaan tussen de intrinsieke behoeften en de bereidheid om te veranderen, de mate waarin de transitie leeft en de houding ten opzichte van de transitie. Dit bevestigt de eerdere assumptie dat naarmate meer zorgen bestaan over intrinsieke behoeften en verwachtingen, de weerstand tegen de transitie groter is.

Ook is er samenhang tussen extrinsieke behoeften en de zojuist genoemde variabelen. Dit heeft dezelfde implicaties. Wanneer een medewerker namelijk meer zorgen heeft over extrinsieke behoeften en verwachtingen, dan zal hij ook minder bereid zijn tot veranderen, minder met de transitie bezig zijn en een negatievere houding ten opzichte van de transitie hebben.

Er is geen significant verband tussen zowel intrinsieke- als extrinsieke behoeften en de mate waarin de transitie duidelijk is. Dit lijkt eenvoudig te verklaren. Immers, als meer aan behoeften en verwachtingen wordt voldaan, betekent dit niet dat mensen beter zijn geïnformeerd. Duidelijkheid lijkt daarmee een losstaand thema dat aandacht verdient. Er bleek namelijk wel samenhang te zijn met de variabelen van weerstand. Meer duidelijkheid en zekerheid kan dus wel degelijk weerstand wegnemen, alleen is er geen samenhang met behoeften en verwachtingen.

Uit de enquêteresultaten blijkt dus dat zowel intrinsieke- als extrinsieke behoeften en verwachtingen aandacht nodig hebben om weerstand bij medewerkers weg te nemen. Om te ontdekken wat daaronder verstaan kan worden, wordt in de volgende twee paragrafen respectievelijk ingegaan op wat er in andere organisaties is gedaan om weerstand bij medewerkers weg te nemen, en wordt op basis van interviews aangegeven wat er volgens medewerkers van RUD IJsselland gedaan zou moeten worden om weerstand weg te nemen. Ten slotte kan dan geconcludeerd waaraan het transitieteam meer of juist minder aandacht zou kunnen besteden om weerstand bij medewerkers weg te nemen.

### *5.5 Vergelijkende Casestudy*

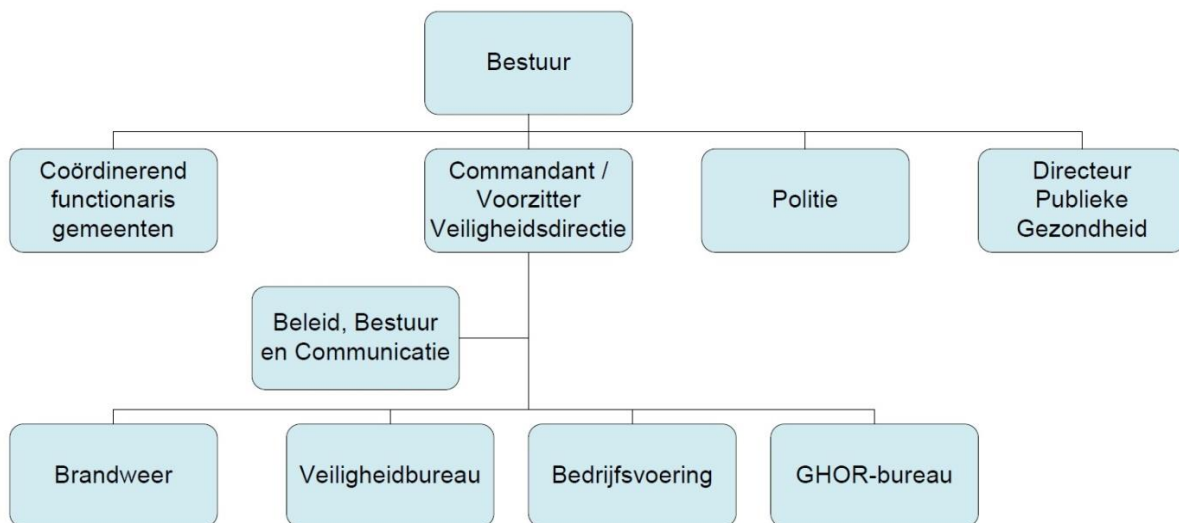
Nu door middel van kwantitatief onderzoek is gebleken dat zowel intrinsieke- als extrinsieke behoeften en verwachtingen aandacht nodig hebben om weerstand bij medewerkers weg te nemen, zal kwalitatief onderzoek verdiepende inzichten verstrekken. Zo is er een vergelijkende casestudy uitgevoerd om inzicht te krijgen in de wijze waarop andere organisaties zijn omgegaan met weerstand, behoeften en verwachtingen van medewerkers, en of dit al dan niet tot een gewenst resultaat heeft geleid. Om dat te kunnen bepalen zijn documenten bestudeerd, waarnaar in de tekst verwezen wordt. Naar interne documenten is als persoonlijke communicatie verwezen, omdat deze documenten voor externen niet te raadplegen zijn. Ook is een tweetal semigestructureerde interviews gehouden om concrete vragen over de situatie te kunnen stellen. De interviewscripts zijn te vinden in bijlage 3.

De organisaties die bestudeerd zijn betreffen Veiligheidsregio IJsselland en Omgevingsdienst de Vallei. De organisaties worden steeds eerst geïntroduceerd, waarna uiteengezet wordt hoe aan de op basis van theorie onderscheiden elementen van de organisatieverandering aandacht is besteed. Dit zijn 'TOC', 'communicatie', 'participatie' en 'cultuur en klimaat'.

#### *5.5.1 Veiligheidsregio IJsselland*

Veiligheidsregio IJsselland is op 1 januari 2009 ingesteld middels de gemeenschappelijke regeling Veiligheidsregio IJsselland. Begin 2014 startte echter de 'nieuwe Veiligheidsregio IJsselland', met daarin een geregionaliseerde brandweer (Veiligheidsregio IJsselland, 2015). Op 1 januari van dat jaar kwamen brandweertaken, -medewerkers, gebouwen en materieel over van gemeenten. Dit zijn dezelfde gemeenten als de gemeenten die de partners van RUD IJsselland vormen: Dalfsen, Deventer, Hardenberg, Kampen, Olst-Wijhe, Ommen, Raalte, Staphorst, Steenwijkerland, en Zwartewaterland.

Als bestuursorganen kent de Veiligheidsregio het algemeen bestuur, het dagelijks bestuur, de voorzitter en diverse commissies. In combinatie met de overige organisatielagen die onderdeel zijn van de Veiligheidsregio, ziet dat er in een organogram uit zoals in figuur 12 weergegeven.



*Figuur 12: Organogram Veiligheidsregio IJsselland*

Binnen deze constructie werken brandweer, GHOR, politie en gemeenten samen op de gebieden brandweezorg, crisisbeheersing, geneeskundige hulpverlening bij ongevallen en rampen (GHOR) en rampenbestrijding. Dit om inwoners in de regio beter te beschermen (Veiligheidsregio IJsselland, 2015). De samenwerking moet de onderdrukking van risico's optimaliseren en vindt plaats in de vorm van een GR, de organisatievorm die ook RUD IJsselland zal gaan aannemen.

De Veiligheidsregio doorliep een transitietraject dat een aantal overeenkomstige kenmerken met dat van RUD IJsselland kent. Daarop zal deze subparagraaf inzoomen. De belangrijkste overeenkomst is dat medewerkers van brandweerkorpsen in de regio IJsselland niet langer in dienst zijn van de partners, maar in dienst komen bij de Veiligheidsregio. De focus bij de casus Veiligheidsregio ligt dan ook op het brandweerkorps.

De nieuw opgezette Veiligheidsregio vloeit voort uit de op 1 januari 2012 in werking getreden Wet veiligheidsregio's, waarin staat dat gemeentelijke brandweerkorpsen bijeengebracht dienen te worden in een GR. Vanaf 1 januari 2014 heeft IJsselland daarom een regionaal brandweerkorps. 'Brandweer IJsselland' maakt vanaf die datum deel uit van de reeds bestaande Veiligheidsregio IJsselland. Deze casestudy richt zich dan ook op de manier waarop Veiligheidsregio IJsselland is omgegaan met behoeften en verwachtingen van medewerkers die vanaf dat moment in dienst kwamen van de Veiligheidsregio. Deze groep medewerkers bestaat uit ongeveer 200 beroepsmedewerkers en ruim 800 vrijwilligers.

Voor de nieuwe organisatie geldt het uitgangspunt dat beleid centraal, en dus regionaal, wordt geïnventariseerd en ontwikkeld en dat uitvoering en tactische sturing plaatsvindt op lokaal, veelal gemeentelijk, niveau. Dit betekent dat alle 35 afzonderlijke kazernes in IJsselland intact blijven (Veiligheidsregio IJsselland, 2011). Wel is een belangrijk deel van de primaire processen na de transitie ondergebracht in vier clusters, met de brandweerkazernes van Kampen, Zwolle, Hardenberg en Deventer als belangrijkste kantoren. De brandweerkazerne van Zwolle vormt hierin de hoofdvesting van de Veiligheidsregio. Van daaruit werken de directie, ondersteunende organen, het veiligheidsbureau, GHOR en de bedrijfsvoering (Veiligheidsregio IJsselland, 2014).



Op basis van persoonlijke communicatie en documentstudie wordt hierna uiteengezet wat de werkwijzen rondom de organisatieverandering – binnen de diverse elementen van een verandering – zijn geweest en tot welke resultaten dit al dan niet heeft geleid.

### 5.5.2 TOC

TOC komt niet als begrip aan de orde in bedrijfsdocumenten van Veiligheidsregio IJsselland. De vraag is dan ook in hoeverre de organisatie als geheel opnieuw is opgebouwd en of dit al dan niet als nuttig werd gezien.

Uit een gesprek met de voorzitter van de veiligheidsdirectie van Veiligheidsregio IJsselland en tevens regionaal brandweercommandant, blijkt het antwoord daarop tweeledig (L. Sievers, persoonlijke communicatie, 18 mei 2016). Enerzijds is door de Veiligheidsregio naar de voormalige afzonderlijke organisaties gekeken om van daaruit positieve punten mee te nemen. Ook betekent het feit dat lokale brandweerkorpsen bleven bestaan, dat de oude situatie niet volledig is losgelaten. Anderzijds is wel geprobeerd om afstand te creëren, bijvoorbeeld door nieuwe werkprocessen en centrale huisvesting van professionals. TOC is dus weliswaar niet volledig-, maar wel in grote mate doorgevoerd. Medewerkers bleken tegen de ingrijpende verandering eerst veel weerstand te hebben, terwijl zij zich nu veelal erg verbonden voelen met de Veiligheidsregio (L. Sievers, persoonlijke communicatie, 18 mei 2016). De vraag is of dat ook het geval was geweest wanneer was gekozen voor een minder ingrijpende verandering.

Hieruit blijkt dat TOC weerstand in eerste instantie lijkt te doen toenemen, met name door het rigoureuze karakter ervan, maar dat het op langere termijn juist weerstand wegneemt, omdat het betrokkenheid en verbondenheid creëert doordat mensen de oude situatie helemaal loslaten.

### 5.5.3 Communicatie

Voor wat betreft communicatie gold bij de Veiligheidsregio het uitgangspunt dat alle medewerkers werden betrokken en geïnformeerd over de stappen op weg naar brandweer IJsselland. Bovendien werd het als belangrijk beschouwd dat medewerkers wisten wat de verandering voor hen afzonderlijk betekende (Veiligheidsregio IJsselland, 2011). “De medewerkers moeten vanaf het begin van het proces betrokken worden. Daarnaast vindt er niet alleen communicatie plaats over het proces, maar ook over de inhoud” (Veiligheidsregio IJsselland, 2011, p. 6).

Dit betekende in de praktijk dat zaken gecommuniceerd werden zodra ze bekend waren (L. Sievers, persoonlijke communicatie, 18 mei 2016). Wanneer geen concreet nieuws te melden was, dan werd gecommuniceerd wanneer medewerkers iets konden verwachten. Er bestond een webpagina met al deze informatie, die voor iedereen beschikbaar was. Ook waren er nieuwsbrieven.

Daarnaast zijn talrijke persoonlijke gesprekken gevoerd. Deze ‘warme’ communicatie – van mens tot mens – vulde de communicatie via nieuwsbrieven en intranet waar mogelijk aan. Mensen wisten wat eraan zat te komen. Omdat iedere keer alle stappen werden gecommuniceerd, konden ze zich daar ook op voorbereiden.

Toen het stadium werd bereikt dat de leidinggevenden voor de nieuwe organisatie bekend werden, is een voorstelronde georganiseerd alsmede een markt waarop medewerkers met hun toekomstige leidinggevende konden praten. Zo konden medewerkers ontdekken wat hen te wachten stond als ze binnen het taakveld van de betreffende leidinggevende terecht zouden komen. Het was dus mogelijk voor medewerkers om zich te oriënteren. Een informele stap, die desondanks kan bijdragen aan de betrokkenheid (L. Sievers, persoonlijke communicatie, 18 mei 2016).

De vraag is echter of dergelijke acties ook voldeden aan behoeften en verwachtingen van

toekomstige medewerkers en zodoende weerstand wegnamen. Die weerstand was namelijk wel degelijk aanwezig. Zo moesten medewerkers in veel gevallen naar een nieuw gebouw en werd bijvoorbeeld overgeschakeld naar het nieuwe werken. In Deventer was de kazerne bovendien net vernieuwd, waardoor extra weerstand bij medewerkers bestond. Daar werden om die reden ook extra gesprekken gevoerd, bijvoorbeeld door als management met deze ploeg mee te draaien (L. Sievers, persoonlijke communicatie, 18 mei 2016). Daarnaast waren er medewerkers die door de reorganisatie niet meer op de fiets konden of niet meer dichtbij het station konden werken. Soms moesten ze ook ander werk gaan doen, wat eveneens voor weerstand zorgde.

Aan de ene kant is toen gehamerd op nuchterheid en realiteitszin: het was crisis en mensen werden bij bosjes ontslagen, terwijl men bij de Veiligheidsregio verzekerd was van baanbehoud. Aan de andere kant is geprobeerd respectvol het gesprek aan te gaan, door mensen te vragen hoe het nieuwe gebouw er volgens hen uit zou moeten zien en wat er volgens hen nodig was om mee te gaan. Er is dus geïnvesteerd om te ontdekken wat mensen warm maakt, en hen zodoende te overtuigen van de toegevoegde waarde van de transitie, onder meer door bezoeken en extra gesprekken. Ook werden vaak grote oplopen georganiseerd, met Kerst of in de vorm van een barbecue, zodat er ook gelegenheid was om informeel met elkaar contact te hebben (L. Sievers, persoonlijke communicatie, 18 mei 2016).

Op dit moment overheerst bij de Veiligheidsregio de indruk dat vrijwel iedereen er trots op is om voor de Veiligheidsregio te mogen werken. Adequate communicatie heeft eraan bijgedragen om medewerkers 'mee' te krijgen en dus in de juiste richting te geleiden. Dit is gedaan door medewerkers vanaf het begin te informeren over zowel proces als inhoud, bijvoorbeeld via intranet en nieuwsbrieven. Daarnaast werden veel persoonlijke gesprekken gevoerd en voorstelrondes, gespreksrondes en informele bijeenkomsten georganiseerd. Daarmee is zeker in een behoefte voorzien, maar het is niet doorslaggevend gebleken in het wegnemen van weerstand. Daarin heeft ook participatie namelijk een belangrijke rol gespeeld (L. Sievers, persoonlijke communicatie, 18 mei 2016).

#### 5.5.4 Participatie

Medezeggenschap is tot op zekere hoogte wettelijk verplicht. Zo moeten ondernemingsraden geconsulteerd worden wanneer het personeel gevolgen van een veranderende of nieuwe organisatie betreft. De Veiligheidsregio bood haar medewerkers echter veel meer medezeggenschap dan via de wet noodzakelijk zou zijn.

In de *Bestuursopdracht vorming brandweer IJsselland* (Veiligheidsregio IJsselland, 2011) staat daarover vermeld dat medezeggenschap een belangrijk onderdeel van het proces is om te komen tot brandweer IJsselland. "Dat is een gezamenlijke aangelegenheid van ondernemingsraden, georganiseerd overleg en werkgever" (Veiligheidsregio IJsselland, 2011, p. 6). Om de belangen van medewerkers goed te kunnen behartigen werd een Bijzondere Ondernemingsraad (BOR) ingesteld, zoals ook RUD IJsselland die kent. Daarnaast werd een klankbordgroep voor vrijwilligers opgericht.

In het bestand *Medezeggenschap in de nieuwe Veiligheidsregio IJsselland* (Veiligheidsregio IJsselland, persoonlijke communicatie, 29 april 2016) is voor de nieuwe organisatie een aantal uitgangspunten met betrekking tot medezeggenschap geformuleerd. Zo doen bestuurders bij problemen een beroep op de ondernemingsraad, die één en ander vervolgens met medewerkers bespreekt. Zo wordt gezamenlijk aan een oplossing gewerkt. De medezeggenschap wordt vormgegeven "zowel verticaal in de lijn, horizontaal in de processen als diagonaal dwars door de organisatie" (Veiligheidsregio IJsselland, persoonlijke communicatie, 29 april 2016).

Dat gebeurde onder meer door de vorming van de BOR. Daarmee stond de medewerker direct centraal bij de transitie. Uit alle vormen van medezeggenschap die in de oude organisaties bestonden, werd een BOR van 25 mensen tot stand gebracht. Daarin werd iedere brandweereenheid vertegenwoordigd. De BOR werkte in verschillende commissies, gefocust op verschillende deelprojecten van de transitie. Daarmee is door de bestuurders voortdurend overleg gevoerd. Op die manier zat de BOR niet alleen op de achterbank door achteraf te reageren op de stukken, maar voorin of zelfs aan het stuur van de hele reorganisatie. Zo werden zij door de deelprojectleiders actief opgezocht en benaderd, waarvoor ook geld en ondersteuning beschikbaar is gesteld (L. Sievers, persoonlijke communicatie, 18 mei 2016).

Naast deze vorm van participatie, die een formeel karakter heeft, is er op individueel niveau aan medewerkers heel duidelijk de vraag gesteld wat zij nodig hebben om 'aan boord' van de nieuwe organisatie te komen. Betrokkenheid bleek op die vraag een belangrijk antwoord. Medewerkers wilden weten wat er gebeurde en daarover meepraten. Voldoende aandacht en serieus genomen worden, bleken voor hen in eerste instantie belangrijker dan salaris en arbeidsvoorwaarden. Om die reden is in bijvoorbeeld de plaatsingsprocedure een aantal extra stappen gezet om iedere keer opnieuw alle mensen te betrekken en mee te kunnen laten bewegen, om zo uiteindelijk langzaam de nieuwe organisatie te vormen. Zo'n extra stap betrof bijvoorbeeld de vraag aan medewerkers om na te denken in welk primair taakveld ze zouden willen werken in de nieuwe organisatie. Er is gecommuniceerd dat er keuzes gemaakt moesten worden, en dat ze daarop zelf invloed konden uitoefenen (L. Sievers, persoonlijke communicatie, 18 mei 2016).

Het blijkt dus hoofdzaak te zijn om niet alleen af en toe informatie 'lekken', maar te investeren in medezeggenschap: formeel en informeel. De Veiligheidsregio heeft op die manier veel houvast kunnen bieden. De mate waarin mensen zich de transitie hebben laten overkomen, blijkt dan ook erg te zijn meegevallen, omdat er ontzettend veel momenten en gebieden waren waarop medewerkers hun verhaal konden doen. Het geluid van de medewerkers is op die manier van meet af aan meegenomen en dat lijkt z'n vruchten afgeworpen te hebben, ook in het wegnemen van weerstand. Achteraf zijn geen signalen opgevangen van medewerkers die het gevoel hebben gehad dat ze buiten boord gehouden zijn (L. Sievers, persoonlijke communicatie, 18 mei 2016).

#### 5.5.5 Cultuur en klimaat

Veiligheidsregio IJsselland heeft gedurende de organisatieontwikkeling ook aandacht besteed aan het ontwikkelen van een breed gedragen organisatiecultuur voor brandweer IJsselland. Daarin zit veel overlap met participatie, omdat medewerkers erover mochten meepraten. Zo werd onder meer een document opgesteld waarin de BOR de gewenste cultuur voor de nieuwe organisatie schetst. Dit document is getiteld *IJssellands model: Eenheid in verscheidenheid, dat is de kracht van onze nieuwe regionale brandweerorganisatie!* (Veiligheidsregio IJsselland, persoonlijke communicatie, 29 april 2016).

Op hoofdlijnen komt de gewenste cultuur erop neer dat de verantwoordelijkheden laag in de organisatie liggen en dat teams – korpsen dan wel ploegen – een grote mate van zelfstandigheid bezitten. Daarbinnen zou de vraag hoe taken en zaken worden geregeld continue ter discussie moeten staan. In een snel veranderende context, zo stelt de BOR, kan daardoor snel worden ingespeeld op ontwikkelingen (Veiligheidsregio IJsselland, persoonlijke communicatie, 29 april 2016). Medewerkers moeten daarnaast stevast deel uit blijven maken van besluitvormingsprocessen. Zo is het bij het opstellen van beleid de insteek dat inspraak aan de voorkant is belegd en uitvoering van het beleid en implementatie laag in de organisatie liggen. Het management ten slotte, moet zorgen

voor voldoende informatie en waarborgt dat verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie ligt. “Het management laat de hiërarchie los en doet door middel van motiverende gespreksvoering een beroep op zelfmanagement van medewerkers” (Veiligheidsregio IJsselland, persoonlijke communicatie, 29 april 2016).

Op basis van wat in het theoretisch kader uiteengezet is, doet dit meer aan organisatieklimaat dan –cultuur denken. Omdat deze echter nauw met elkaar in verband staan en bovendien veel overlap kennen, wordt in dit onderzoek geen onderscheid gemaakt.

De bovengenoemde uitgangspunten zijn tijdens de transitie tot stand gekomen doordat het management de afzonderlijke brandweerposten heeft bezocht om aldaar te horen welke cultuurelementen medewerkers per post belangrijk vinden. Dat is uitgemond in het genoemde rapport, waarin precies stond welke post wat belangrijk vindt op cultuurgebied. Op die manier konden medewerkers zelf de cultuur schetsen die bij hun behoeften past. Er wordt bij de Veiligheidsregio, ook nu de reorganisatie achter de rug is, nog regelmatig stilgestaan bij de vraag of deze cultuur daadwerkelijk geoperationaliseerd is (L. Sievers, persoonlijke communicatie, 18 mei 2016).

Zo wordt binnen het beroepswerk gewerkt met een viertal vier primaire processen: beheer en techniek, vakbekwaamheid, repressie en risicobeheersing. Mensen zijn daarbinnen geneigd om erg op hun eigen proces te focussen, vanuit het idee dat dat hun gebied is. Dit terwijl het uitgangspunt zou moeten zijn dat mensen zoeken naar waar ze iets toe kunnen voegen: het zelfmanagement van medewerkers. Om dat te bewerkstelligen wordt gewerkt met algemene taakomschrijvingen, zodat niemand kan terugvallen op de opmerking dat hij ‘iets niet hoeft te doen’. Toch blijkt het moeilijk om in gedrag en houding en als basiscompetentie niet meer uit te gaan van het adagium ‘hier ga ik over’, maar dat te verwisselen voor het adagium ‘waar ben ik van toegevoegde waarde?’. Van veiligheid en houvast moeten medewerkers nu leren omgaan met vrije ruimte. Waar de ene medewerker dat prettig vindt, heeft de ander er moeite mee. Maatwerk blijkt dan ook noodzakelijk, ondanks dat medewerkers deze wens zelf uitspraken (L. Sievers, persoonlijke communicatie, 18 mei 2016).

Het is dus zaak dat de gewenste cultuur in concrete activiteiten is terug te zien. Dat blijkt in veel gevallen te lukken, en over de dingen die minder goed gaan wordt duidelijk de afspraak gemaakt dat eraan gewerkt wordt. Zo staat in het sociaal plan van de Veiligheidsregio (2013), dat na de vorming van de nieuw opgezette Veiligheidsregio, in overleg met medewerkers nieuwe afspraken worden gemaakt over lokale bevoegdheden, zodat de eigen identiteit van de lokale korpsen behouden kan blijven. Het gaat dan bijvoorbeeld om bindingsactiviteiten, het gebruik van de kazerne en betrokkenheid bij uitvoering (L. Sievers, persoonlijke communicatie, 18 mei 2016).

Een juiste balans tussen lokaal en regionaal werken is namelijk ook onderdeel van de gewenste cultuur. Veiligheidsregio IJsselland is er veel aan gelegen om te zorgen dat niet naar één kant (regionaal dan wel lokaal) wordt doorgeslagen. Toch heeft men vooral lokaal soms moeite met het invullen van ‘eigen regelruimte’, men ervaart dus een gebrek aan aandacht. Zo zijn er posten die zich door de reorganisatie onthand voelen. Die eigen regelruimte behelst een eigen budget voor dingen die niet centraal geregeld hoeven te worden. Op die manier blijft de aandacht voor lokaal toch bestaan. De ruimte om dingen kleinschalig te doen, is dus – ondanks de regionalisering – nog aanwezig. Decentraal, tenzij, is hier dan ook het adagium, maar het gevoel bestaat dat de nadruk nog teveel regionaal ligt (L. Sievers, persoonlijke communicatie, 18 mei 2016).

Resumerend hebben medewerkers een significante invloed gehad op de vorming van cultuur en klimaat, zodat deze zoveel mogelijk aan hun behoeften en verwachtingen tegemoet komt en hen

zoveel mogelijk motiveert. Aan de andere kant blijft het altijd een kwestie van polderen, waardoor niet iedereen het naar de zin heeft en maatwerk noodzakelijk is. Dergelijk maatwerk kan het laatste restje weerstand wegnemen.

#### *5.5.6 Omgevingsdienst de Vallei*

De reden dat Omgevingsdienst de Vallei een geschikte sparring partner voor RUD IJsselland kan blijken, is gelegen in het feit dat deze organisatie voor wat betreft ontstaansgeschiedenis, organisatievorm, –cultuur en takenpakket overeenkomsten vertoont met de contouren van de nieuwe RUD IJsselland.

Zo is het takenpakket dat de Vallei uitvoert gebaseerd op de regionale samenwerkingsverbanden die er vóór de vorming van de omgevingsdiensten in Gelderland al waren, net zoals RUD IJsselland in haar GR voortborduurt op de netwerkconstructie die in Overijssel bestond. Daarnaast behoren beleidstaken en bestuurlijke bevoegdheden toe aan de bevoegde gezagen. Dat zal bij RUD IJsselland eveneens het geval zijn. Ook is de Vallei onderdeel van een stelsel van omgevingsdiensten in Gelderland. Zo kan op het gebied van complexe of bovenregionale taken worden samengewerkt, net zoals RUD IJsselland in Overijssel te maken heeft met RUD Twente. Voor wat betreft de vestigingsplaats werkt de Vallei vanuit een principe dat ook voor RUD IJsselland een reële optie is: er is een centrale – statutaire – vestigingsplaats, terwijl taken op meerdere locaties worden uitgevoerd (Omgevingsdienst de Vallei, 2012).

Voor deze casestudy is het echter met name belangrijk hoe de Vallei tot stand is gekomen, en specifiek wat daarbinnen gedaan is om aan behoeften en verwachtingen van medewerkers tegemoet te komen. De Vallei wijkt in zoverre af van RUD IJsselland, dat hier geen transitie van netwerk naar GR heeft plaatsgevonden, maar dat direct als GR is gestart. Dat neemt niet weg dat medewerkers destijds naar een nieuwe organisatie zijn overgegaan. In deze subparagraaf zal, na een korte organisatieschets, dan ook worden ingegaan op de handelwijze van het management van de Vallei met betrekking tot medewerkers, en op de vraag in hoeverre deze handelwijze tot succes heeft geleid.

Als doelstellingen van de organisatie gelden onder meer dat de Vallei voldoet aan de kwaliteitseisen, adequaat samenwerkt met stakeholders, efficiënte taakuitvoering borgt en zorgt voor een breed pallet aan ontwikkelingsmogelijkheden in termen van specialisatievorming en doorgroeimogelijkheden (Gemeente Barneveld, Gemeente Ede, Gemeente Nijkerk, Gemeente Scherpenzeel, Gemeente Wageningen & Provincie Gelderland, 2012, p.9).

De Vallei kent een zestal partners (Barneveld, Ede, Nijkerk, Scherpenzeel, Wageningen en Gelderland) en is waar het vergunningverlening, toezicht en handhaving betreft met name actief op de werkvelden bodem, externe veiligheid, geluid, klimaat, lucht, ruimtelijke ordening en duurzaamheid. Daaraan wordt door zo'n 100 medewerkers gewerkt binnen een begroting á 11 miljoen euro. Er is een dagelijks bestuur, een algemeen bestuur en een voorzitter, zoals gebruikelijk is bij een openbaar lichaam dat wordt ingesteld als GR (Gemeente Barneveld et al., 2012). De partners zijn daarbinnen allen vertegenwoordigd. Voor wat betreft de organisatiestructuur staat er één directeur aan het hoofd, die ondersteund wordt door een centrale staf. De belangrijkste processen die daaronder hangen betreffen vergunningverlening, toezicht en handhaving, maar daarnaast wordt ook een aantal specialistische taken uitgevoerd (Gemeente Barneveld et al., 2012).

Hierna wordt op basis van persoonlijke communicatie en documentstudie uiteengezet wat de werkwijzen rondom de organisatievorming zijn geweest en tot welke resultaten dit al dan niet heeft geleid.

### 5.5.7 TOC

Net als bij de Veiligheidsregio is TOC bij de Vallei in bedrijfsdocumenten niet expliciet benoemd als onderdeel van het transitieproces. Het begrip is ook maar in beperkte mate doorgevoerd bij de vorming van Omgevingsdienst, zo blijkt uit een gesprek met de adviseur personeel en organisatie van Omgevingsdienst de Vallei (E. Lucas, persoonlijke communicatie, 24 mei 2016). Medewerkers bleven veelal namelijk op de locatie werken waar ze al werkten. Weliswaar veranderde hun werkgever, hun leidinggevende, de werkprocessen en het ICT-systeem, toch bleven veel facetten uit de oude organisaties behouden. Een gevolg daarvan was dat mensen zich soms bleven vastklampen aan hun voormalige werkgever (E. Lucas, persoonlijke communicatie, 24 mei 2016).

Een voorbeeld is dat medewerkers in hun organisatie, naast het werk dat ze nu voor de omgevingsdienst doen, ook andere taken hadden. Daardoor werden zij ook na de transitie nog gevraagd voor zaken die buiten hun takenpakket lagen. Er lopen dus nog informele lijntjes, zonder dat dat bijvoorbeeld financieel is ingeregeld. Omdat medewerkers in veel gevallen nog in hetzelfde pand zitten, is de verleiding om dit te blijven doen groot. (E. Lucas, persoonlijke communicatie, 24 mei 2016).

Omdat TOC dus maar beperkt is doorgevoerd, is de vraag of dit weerstand heeft weggenomen, niet te beantwoorden. Wel houdt het feit dat medewerkers zich kunnen blijven vastklampen aan de oude organisatie mogelijk enige weerstand intact. Dat is echter niet aantoonbaar.

### 5.5.8 Communicatie

Communicatie komt in het aanvankelijke bedrijfsplan aan bod doordat erop wordt gehamerd dat het bij de oprichting van de nieuwe organisatie belangrijk is om medewerkers actief te informeren (Gemeente Barneveld et al., 2012). Er is daarom budget vrijgemaakt voor bijvoorbeeld nieuwsbrieven en medewerkersdagen (Gemeente Barneveld et al., 2012).

Die zijn ook gerealiseerd (E. Lucas, persoonlijke communicatie, 24 mei 2016). Naast nieuwsbrieven en medewerkersdagen, was er ook een speciale intranetsite met informatie over de organisatieontwikkeling. Daarop werd beschikbare informatie niet alleen verspreid, maar ook gedeeld. Op die manier zette de Vallei een duidelijk verhaal met bijbehorende visie neer, wat medewerkers door de transitie zou moeten loodsen. Formele documenten waren wel voor iedereen beschikbaar, maar werden ook in perspectief geplaatst. De directeur van de Vallei nam daarin de rol van boegbeeld op zich. Zo communiceerde hij wat er op hoger niveau besproken was, hoe hij daar vanuit zijn visie tegenaan keek, wat het mogelijk voor medewerkers impliceerde en welke rol zij daarin zelf konden gaan spelen. Dat deed hij ook op lokaal niveau, door bij partners zelf tussen de medewerkers te gaan zitten. Doordat de directeur dus het gezicht van de transitie werd, maakte dit het aanvankelijk abstracte transitietraject meer concreet (E. Lucas, persoonlijke communicatie, 24 mei 2016).

Tegelijkertijd bestond het besef dat communicatie op zich, de aanwezige weerstand bij medewerkers niet wegnam. Die weerstand was bij de Vallei namelijk volop aanwezig. Medewerkers wisten nog niet precies waar ze terecht zouden komen, en moesten hun zekerheid dus inruilen voor onzekerheid. Dat werd als verlies beschouwd. Mensen vonden het bijvoorbeeld moeilijk dat ze door hun werkgever werden weggezet in een nieuwe dienst, zonder dat ze daarop zelf invloed hadden gehad. Dat medewerkers veelal op de eigen locatie konden blijven werken bracht daarin geen verandering, omdat de verhoudingen wel anders werden. Er werd door mensen die eerst hun collega's waren, nu anders naar ze gekeken. Dat was terug te zien in details als het al dan niet

uitgenodigd worden voor recepties en toegangspasjes die gedeactiveerd werden. Ook het ziekteverzuim ging in de aanloop naar de organisatieverandering omhoog. Zelfs overspanningsklachten en psychische klachten kwamen voor (E. Lucas, persoonlijke communicatie, 24 mei 2016).

Om die reden had de Vallei in haar communicatie achteraf gezien graag meer aandacht besteed aan het 'rouwproces' in plaats van vooral op de nieuwe organisatie toe spitsen. Dit vanuit het idee dat mensen pas aan iets nieuws kunnen beginnen op het moment dat het oude goed is afgesloten. Echter, ook wanneer dat gebeurd was, dan zou een groep blijven bestaan die de hakken in het zand houdt (E. Lucas, persoonlijke communicatie, 24 mei 2016).

Het kan daarom verstandig zijn dat waar mogelijk te accepteren. Er zal namelijk altijd een groep zijn die de organisatieontwikkeling als vooruitgang ziet, maar ook een groep die het gewoon niet wil. Communiceren kan dan wel bijdragen, maar het neemt nooit alle weerstand weg. Echter, zonder adequate communicatie zou de weerstand wellicht groter zijn geweest. Bij de Vallei overheerst dan ook de indruk dat communicatie randvoorwaarden voor medewerkers creëerde om de overstap uiteindelijk te maken, bijvoorbeeld omdat het duidelijkheid schiep. Aan die behoefte lijkt dus tegemoet te zijn gekomen (E. Lucas, persoonlijke communicatie, 24 mei 2016). Wel had meer weerstand weggenomen kunnen worden door meer aandacht aan het verlaten van de vorige organisatie te besteden.

#### *5.5.9 Participatie*

Participatie lijkt ook een nadrukkelijke rol te hebben gespeeld rondom het inrichten van Omgevingsdienst de Vallei, in de periode richting de startdatum van 1 januari 2013. Zo is het bedrijfsplan, dat ten grondslag ligt aan de Vallei, opgesteld door een regionaal ontwerpteam, dat vergelijkbaar is met het transitieteam dat RUD IJsselland kent. Daaronder hangt – net als bij de RUD – een aantal werkgroepen, waarin medewerkers vertegenwoordigd zijn (Gemeente Barneveld et al., 2012).

Dat de Vallei participatie hoog in het vaandel heeft staan, blijkt ook uit het feit dat regelmatig activiteiten naast het werk werden georganiseerd om verbondenheid tussen werknemers te creëren dan wel te vergroten. Immers, door hun inbreng goed te organiseren, creëert de Vallei betrokkenheid (Gemeente Barneveld et al., 2012, p. 32). Hiermee wilde de organisatie bewerkstelligen dat medewerkers zo min mogelijk blijven kleven aan de oude werkgever, en kennis en kunde ter beschikking stellen van alle partners. Dat probeert de Vallei eveneens te doen door medewerkers verantwoordelijkheden te geven. Participatie van medewerkers is tevens vastgelegd in de vorm van formele medezeggenschap, die net als bij RUD IJsselland en Veiligheidsregio IJsselland deels wettelijk verplicht is op basis van de Wet op de ondernemingsraden. Evenals Veiligheidsregio IJsselland en RUD IJsselland beschikte de Vallei dan ook over een BOR, gevormd door de vertegenwoordigers van de ondernemingsraden van de betrokken partijen binnen de regio (Gemeente Barneveld et al., 2012). Op de werkprocessen kon op die manier veel invloed worden uitgeoefend.

Naast deze formele medezeggenschap, is vanuit de Vallei een aantal verplichte participatie-elementen georganiseerd. Dat waren bijvoorbeeld medewerkersdagen. De Vallei probeerde inspraak op die manier dan ook te stimuleren. Daarbij is polderen een belangrijk element gebleken. Dat was nodig om een rode draad aan te brengen in de ideeën die medewerkers er binnen de diverse gemeenten op nahielden (E. Lucas, persoonlijke communicatie, 24 mei 2016).

Tijdens dergelijke bijeenkomsten werd er bewust voor gekozen om een nadrukkelijke regierol aan te nemen. Dit om medewerkers uit een eventuele negatieve flow te halen. Dat is bijvoorbeeld gedaan door heldere opdrachten te geven. Zo waren er speeddates, waarin mensen gedwongen werden om op een andere manier naar dingen te kijken. De reden dat hier een sterk sturende rol werd aangenomen door het management, is dat negatieve geluiden elkaar anders teveel konden versterken. Door duidelijk te stellen wat er te gebeuren stond, en de positieve kanten te benadrukken, werd er aan emotiemanagement gedaan. Dat moest bijdragen aan een positieve houding bij medewerkers. Een informele afsluiting, bijvoorbeeld in de vorm van een barbecue, versterkte dat. Door een leuk en gezellig klimaat te creëren, werd aan een belangrijke basisbehoefte voldaan, waardoor medewerkers wellicht meer bereid zouden zijn om een bijdrage te leveren (E. Lucas, persoonlijke communicatie, 24 mei 2016).

De Vallei benadrukt dat deze positieve insteek pas rendabel is op het moment dat voldoende aandacht besteed is aan het afsluiten van het oude. Daarnaast bestond het besef dat nooit iedereen volledig aan zou haken. In eerste instantie werd weliswaar veel begrip getoond voor medewerkers die de overgang niet zagen zitten, later werd juist voor een strakkere lijn gekozen. In die lijn werden medewerkers voortdurend doordrongen van het feit dat zij aan zet waren, en dat het hun eigen keuze was om aan- of af te haken. Achteraf had de Vallei dat omslagmoment eerder willen hanteren. Lange tijd had men het gevoel de verantwoordelijkheid te hebben om het nieuwe medewerkers volledig naar de zin te maken, terwijl acceptatie van het feit dat dit bij sommige medewerkers nu eenmaal niet lukt wellicht effectiever was geweest (E. Lucas, persoonlijke communicatie, 24 mei 2016).

Resumerend is door de Vallei gekozen voor een sterke nadruk op participatie. Medewerkers mochten meepraten en werden als belangrijke factor gezien. Daarbij werd geprobeerd de nieuwe organisatie in een zo positief mogelijk daglicht te stellen, omdat men zich verantwoordelijk voelde voor het enthousiasmeren van medewerkers. Achteraf bestond het besef dat acceptatie van onwil wellicht effectiever was geweest. Bij medewerkers die actief deelnamen, nam weerstand namelijk af, terwijl die bij anderen bleef bestaan. De participatiemogelijkheden hebben dus succes gebracht, al werd een kleine groep niet overtuigd (E. Lucas, persoonlijke communicatie, 24 mei 2016).

#### *5.5.10 Cultuur en klimaat*

Nu duidelijk is op welke manier aandacht is besteed aan communicatie en participatie en in hoeverre dit tot succes heeft geleid, worden cultuur en klimaat van de Vallei onder de aandacht gebracht. Immers zorgt een cultuur die past bij de behoeften en verwachtingen van medewerkers voor optimale motivatie, waarvoor eerst passend klimaat gecreëerd moet worden.

In haar bedrijfsplan beweren de partners van de Vallei (Gemeente Barneveld et al., p.9) dat externe gerichtheid van de dienstverlening, gebonden zijn aan kwaliteitscriteria, regelgeving en de procedures die daarbij horen, professionele taakuitoefening door de medewerkers, samenwerking met veel partners, oog voor lokaal maatwerk en keten-georiënteerd zijn, belangrijke aspecten van de cultuur zouden moeten zijn. Nabijheid, resultaatgericht werken en taakvolwassenheid moesten daarbij de centrale waarden gaan vormen. Er is geprobeerd om aan deze uitgangspunten gezamenlijk en in overleg met medewerkers invulling te geven (E. Lucas, persoonlijke communicatie, 24 mei 2016).

Het begrip nabijheid is bijvoorbeeld vormgegeven door niet in te zetten op één hoofdlocatie, maar de vijf partnerorganisaties ieder als gelijkwaardige locatie te zien. De directeur zit dan ook niet op een vaste plek, maar werkt verspreid over de verschillende locaties. Ook teamleiders werken



vanuit meerde locaties. Deze decentrale nadruk impliceert wel dat een lange adem nodig is eer medewerkers zich echt met de omgevingsdienst, in plaats van met hun eigen partner, identificeren. Dit is gestimuleerd door ook medewerkers de mogelijkheid te bieden om te pendelen tussen de vijf filialen. Medewerkers kunnen dus overal werken. Vergunningverleners hebben bijvoorbeeld afgesproken iedere week een vaste dag bij elkaar te zitten. Dat kan iedere week een andere plek zijn (E. Lucas, persoonlijke communicatie, 24 mei 2016).

De tweede waarde, resultaatgericht werken, werd omgedoopt tot het 'Valleiwerken'. In de oude situatie werd dusdanig gestuurd, dat medewerkers nauwelijks verantwoordelijk waren voor resultaten. Medewerkers blijken het plezierig te vinden dat die verantwoordelijkheid nu is toegenomen. Er worden duidelijk afspraken gemaakt waaraan medewerkers ook worden gehouden, maar ze zijn er zelf verantwoordelijk voor deze in te vullen. Dit terwijl eerder meer op basis van aanwezigheid werd gewerkt, door per dag te bekijken wel werk er te doen was. Het werken met resultaten was dus voor veel medewerkers een cultuuromslag, met bijvoorbeeld een nieuw – gezamenlijk – ICT-systeem en een andere werkwijze. Dat bracht ook met zich mee dat er medewerkers waren die het minder zagen zitten. Echter, de algemene tendens was dat het resultaatgerichte werken volop leefde bij medewerkers. Het werd echt een begrip. Zo komt het duidelijk terug in onderlinge communicatie. 'Dat is niet erg Valleiwerken', wordt nu bijvoorbeeld gezegd (E. Lucas, persoonlijke communicatie, 24 mei 2016).

Taakvolwassenheid ten slotte, heeft ermee te maken dat medewerkers geacht worden om zelf meer regie te nemen over hun werk en de manier waarop ze taken uitvoeren. Uit consultaties van medewerkers was namelijk gebleken dat minder behoefte bestond aan strakke aansturing. Omdat medewerkers de uitgangspunten op die manier zelf hebben kunnen invullen, snapten ze wat de bedoeling was en gingen ze daar ook voor. Onder taakvolwassenheid valt nu bijvoorbeeld een eigen regelruimte, die het gevolg is van een minder strakke aansturing. Medewerkers hebben zelf aangegeven daar achter te staan, en dus zullen ze dat veelal ook op een verantwoordelijke manier invullen. Ook hier is er weer een groep die wel meer sturing nodig heeft, waardoor managers maatwerk moeten leveren (E. Lucas, persoonlijke communicatie, 24 mei 2016).

Voor wat betreft cultuur konden medewerkers dus veel zelf invullen, binnen vooraf vastgestelde kaders. Die invulling vond ongeveer een halfjaar voor de vorming van de dienst plaats. Veel eerder is volgens de Vallei niet raadzaam. De reden daarvan is dat medewerkers op dat moment vooral nog geïnteresseerd waren in arbeidsvoorwaarden en andere onzekere factoren. Dan is er vooral behoefte aan duidelijkheid en zekerheid. Als die er eenmaal is, dan kunnen ze zich een veel concreter beeld vormen van hoe ze de dingen in de nieuwe organisatie graag zouden zien (E. Lucas, persoonlijke communicatie, 24 mei 2016).

#### *5.5.11 Resumé*

In deze paragraaf is geanalyseerd wat er bij Veiligheidsregio IJsselland en Omgevingsdienst de Vallei rondom de transitie gedaan is om weerstand bij medewerkers weg te nemen. Gebleken is dat het belangrijk is om als management een proactieve en gepassioneerde houding aan te nemen, vanuit een eenduidige visie. Het is zaak om zichtbaar te zijn, en ergens voor te staan. Diplomatie en behoedzaamheid zijn daarin belangrijke factoren, maar deze moeten worden aangevuld met planmatigheid en doortastendheid. Die complementariteit is essentieel, en doorslaan naar één van beide kanten kan onzekerheid en ontevredenheid bij medewerkers opleveren.

Daarnaast zou het traject toegespitst moeten zijn op de vraag hoe samen met medewerkers de juiste beweging kan worden ingezet. Dat kan al in een vroeg stadium, door structureel, formeel

en informeel te communiceren. Wanneer bijvoorbeeld onzekerheid bestaat, is het belangrijk het gesprek aan te gaan of aan te geven wanneer wel zekerheid geboden kan worden: procesinformatie dus. Ook is betrokkenheid creëren belangrijk, door participatie mogelijk te maken en medewerkers mee te laten denken over een adequate cultuur.

## 5.6 Suggesties van medewerkers

Deze paragraaf gaat in op wat medewerkers van RUD IJsselland graag zouden willen dat er tijdens en na de transitie gebeurt, om hun weerstand weg te nemen. Dit wordt weergegeven aan de hand van interviewcitaten. Bij deze interviews vormde – net als bij de vergelijkende casestudy – het theoretisch kader het uitgangspunt. Daarom zijn TOC, communicatie, participatie en cultuur en klimaat de categorieën waarbinnen medewerkers tijdens interviews konden aangeven wat in hun ogen wel of juist geen adequate invulling van deze facetten is. Er is gebleken dat er geen concrete behoeften bestaan die niet in deze vier categorieën zijn in te delen, waarmee de theorie lijkt te kloppen.

### 5.6.1 TOC

Medewerkers van RUD IJsselland zijn verdeeld over het nut van de integrale organisatieverandering die TOC behelst. Zo zegt een respondent: *“Ik hoop op een nieuwe organisatie met nieuwe regelgeving, een nieuwe werkwijze en een nieuw ICT-systeem. Het oude laat je dan volledig los, met alle pijn die daarbij hoort. Ik denk dat dat goed is, want als je het half half doet dan is de verandering niet duidelijk genoeg. Als je mensen samen in één organisatie neerzet, smelt dat vanzelf wel samen.”*

Ook anderen geven aan dat het goed zou zijn om gezamenlijk een frisse start te maken: *“Ik vind een frisse start maken goed, als je maar meeneemt wat er in het verleden fout is gegaan. Het is goed hoe ze bijvoorbeeld met het nieuwe ICT-systeem bezig zijn. Dat moet een hulpmiddel worden, en geen meerkoppig monster.”* Deze respondent doelt erop dat het nieuwe ICT-systeem er één wordt waarmee geen enkele medewerker in zijn voormalige organisatie gewerkt heeft, maar dat bij de totstandkoming ervan wel medewerkers en partnerorganisaties zijn geconsulteerd. Op die manier is er sprake van een volledig nieuw systeem, waarin toch geprobeerd is om goede ervaringen te verwerken en het oude dus niet volledig los te laten.

Om TOC bij RUD IJsselland in praktijk te brengen, lijkt het sommige medewerkers noodzakelijk om te kiezen voor een centrale huisvestingsvariant. Dit omdat medewerkers anders nog veel lokaal blijven werken. Daarover zegt iemand: *“Bij lokale binding is het belangrijk om er waakzaam voor te zijn dat er geen dingen blijven plakken bij de oude organisaties.”* TOC moet er juist voor zorgen dat de oude organisaties volledig worden losgelaten.

Toch zijn er ook geïnterviewden die aangeven juist liever zo decentraal mogelijk te blijven werken. TOC zou in dit geval veel moeizamer door te voeren zijn, omdat medewerkers fysiek niet bij elkaar zitten. Echter, uit de vergelijkbare casestudy bleek bij de Veiligheidsregio eenzelfde soort issue te spelen. Medewerkers zagen het niet zitten om alles vanaf de grond opnieuw op te moeten bouwen, maar uiteindelijk werken ze met plezier in de nieuwe organisatie. Tijd en gewenning lijken met betrekking tot TOC dus belangrijke bijkomstigheden.

Concreet zien sommige medewerkers de meerwaarde van TOC in, maar er is ook een groep die juist veel elementen uit de oude organisatie zou willen behouden. Wel is uit de vergelijkende casestudy gebleken dat deze groep op termijn toch overtuigd kan worden van de toegevoegde waarde van TOC, al is dat pas achteraf. Deze interventie kan weerstand tijdens het transitieproces dan ook verhogen, terwijl het op langere termijn juist aan behoeften en verwachtingen kan voldoen.

### 5.6.2 Communicatie

Volgens de theorie zorgt adequate communicatie voor de juiste beeldvorming met betrekking tot de noodzaak van veranderen, de wijze waarop de verandering plaatsvindt, het gewenste resultaat en de voortgang van het proces. De vraag is wat er volgens medewerkers moet gebeuren om te zorgen dat die communicatie ook daadwerkelijk adequaat is.

Een belangrijke gemene deler daarin, is de behoefte aan meer informatie over het veranderproces zelf. Zo wordt aangegeven: *“Ook als dingen nog niet definitief zijn, kan worden aangegeven welke stappen worden genomen, en wanneer er uiteindelijk een klap op komt. Dat maakt het veel meer tastbaar. ‘Hier werken we aan, dat gaat hier en hier over, en dit en dit moet er nog gebeuren voordat er over besloten wordt en dat besluit is dan en dan’. Je moet successen met elkaar vieren, maar daarvoor hoef je niet op een heel groot feest te wachten.”* Deze behoefte wordt breed gedeeld bij de geïnterviewde respondenten: *“Soms is het een poos rustig en leeft de vraag of er überhaupt wel wat gebeurt, terwijl er daarna ineens van alles tegelijk is. Als er geen nieuws is, dan mag dat ook verteld worden, bijvoorbeeld door aan te geven waar men mee bezig is en wanneer er dan wel weer nieuws is.”*

Een andere belangrijke behoefte bij medewerkers is eenduidigheid in de informatiestroom. Dit kan bijvoorbeeld gekleurdheid van informatie, of informatieasymmetrie voorkomen. Zo wordt er gezegd: *“Er wordt vanuit de leiding, het transitieteam bijvoorbeeld, te weinig gecommuniceerd over hoe het proces loopt. Nu druppelt er links en rechts wat door, dat wordt verkeerd geïnterpreteerd en dat levert heel veel discussie op.”* Als oplossing voor dit probleem wordt geopperd om verantwoordelijkheden met betrekking tot communicatie duidelijker te verdelen. Zo is er behoefte aan iemand die in Jip en Janneketaal aan iedereen op dezelfde manier kan vertellen wat er speelt.

Dat kan mogelijk de eigen (lokale) manager zijn, al moeten er dan wel duidelijke afspraken worden gemaakt. *“Sommige managers delen bepaalde dingen wel met hun medewerkers, anderen weer niet. Als ze na elk MT-overleg gewoon afspreken wat er wel en niet doorgezet wordt, dan is dat in elk geval overal hetzelfde”,* stelt een medewerker voor. Om dezelfde reden geeft een andere medewerker aan dat het verstandig zou zijn om juist het transitieteam verantwoordelijk te maken voor de informatiestroom. Dit om alle gekleurdheid weg te nemen. Lokale managers kunnen immers de neiging hebben om door hun eigen bril te kijken. Over wie het doorgeefluik moeten worden, bestaat dus verdeeldheid. Wel is men eensgezind over het feit dat de informatiestroom meer eensluidend moet zijn.

Een derde behoeften omtrent communicatie is meer zicht op het eindresultaat van de transitie. Er leeft begrip voor het feit dat veel dingen nog niet concreet zijn, toch zouden medewerkers graag meer handvatten geboden krijgen. Zij missen bijvoorbeeld een heldere visie vanuit het transitieteam, waaraan ze zich kunnen vastklampen. *“De informatie die je krijgt is natuurlijk nooit genoeg, want je wilt weten hoe het over een jaar is. We willen dus meer duidelijkheid, al is het begrijpelijk dat die er nog niet is. Toch kan het management er meer rekening mee houden door bepaalde dingen niet steeds uit te stellen. Er moet zo snel mogelijk besloten worden. Iedere dag winst is er één”,* is een uitspraak die dat illustreert. Net als: *“Als medewerker wacht je op het echt tastbare. Vanuit welke visie gaan we werken? Hoe worden we daarbij betrokken? Mag ik aangeven waar ik wil gaan werken, op welk taakgebied en wat ik belangrijk vind, of komen ze gewoon met een voorstel en kan ik daarop reageren?”* Door dergelijke vragen te beantwoorden kunnen de gewenste handvatten worden geboden.

Wel zijn medewerkers erg positief over de nieuwsbrief, welke actief wordt gelezen. Ook vindt men het goed dat er een intranetsite is met informatie over de transitie. Wel zouden

medewerkers graag updates ontvangen op het moment dat hier nieuwe berichten op staan. Bovendien zou men bedrijfsdocumenten graag vertaald zien in wat specifiek voor hen relevant is. Oftewel: er is behoefte aan meer duiding bij uitgebreide of complexere teksten.

Concluderend zijn er op basis van interviews met medewerkers drie voorname behoeften rondom communicatie. Dit betreft ten eerste meer informatie over het veranderproces zelf. Dus dat wanneer iets nog niet concreet bekend is, wordt aangegeven wanneer dat wel zo zal zijn, ook als het kleinere tussenstappen in het proces betreft. Ten tweede is er behoefte aan eenduidigheid in de informatiestroom. Of berichtgeving beter via de eigen manager, of juist het transitieteam kan plaatsvinden, is onderdeel van discussie. Wel is duidelijk dat de informatie niet gekleurd moet zijn en dat deze iedereen op dezelfde manier bereikt, ook om informatieasymmetrie zoveel mogelijk te beperken. De derde behoefte is dat medewerkers meer zicht wil op het eindresultaat van de transitie. Er is begrip voor dat veel nog onbekend is, maar een eenduidiger visie kan mogelijk de handvatten bieden waaraan behoefte is.

### 5.6.3 Participatie

Ook waar het participatie betreft, is aan medewerkers gevraagd welke invulling zij wenselijk vinden. Naar aanleiding daarvan is gebleken dat zij in veel gevallen betrekkelijk tevreden zijn over de huidige invulling, maar dat zij graag meer tijd zouden krijgen om daarin te investeren. Er zijn drie uitspraken van medewerkers die dat treffend verwoorden.

- *“Er zijn wel genoeg mogelijkheden om mee te praten, maar er is niet genoeg tijd om daaraan te besteden. Er zou bij de lokale leidinggevenden meer begrip of steun moeten zijn richting medewerkers. Het moet niet als lastig ervaren worden dat je daarmee bezig bent in plaats van met je eigenlijke werkzaamheden.”*
- *“Als ik zou willen, is er altijd een mogelijkheid om mee te praten of te denken, al is het qua tijd wel lastig. Het is echt iets dat naast je werk nog even speelt. Het zou fijn zijn als daarvoor tijd wordt vrijgemaakt.”*
- *“Ik beseft dat nu het moment is om waar mogelijk zelf dingen in te vullen, maar daarvoor zou ik wel graag meer de mogelijkheid krijgen. Ze kunnen de planning er bijvoorbeeld beter op afstemmen, zodat er een vast percentage van je tijd is dat je aan de transitie kunt besteden.”*

Medewerkers zien veelal dus voldoende mogelijkheden om mee te praten, maar zouden daarvoor graag meer tijd toebedeeld krijgen.

Een ander belangrijk punt dat zij aangeven, is dat ze graag willen weten wat er concreet met hun inbreng gebeurt. Zo zegt een medewerker: *“De ruimte om mee te praten is er volgens mij wel, maar uiteindelijk wordt natuurlijk wel de gemene deler gezocht. Het komt dan vaak neer op polderen. Dat is helemaal niet erg, maar je ziet niet concreet terug wat jouw inbreng is geweest.”*

Een ander bevestigt dat door aan te geven dat er soms gevraagd wordt om mee te denken, zonder dat daarover achteraf iets wordt teruggekoppeld. *“Dat motiveert niet. Je hoopt dan maar dat ze er iets mee doen, maar het zou wel fijn zijn als we dat vooraf weten.”*

Een suggestie van een medewerker die het mogelijk vergemakkelijkt om aandacht te kunnen besteden aan wat er met inbreng van medewerkers gebeurt, is om met kleinere groepen te gaan werken. *“Medewerksdagen zijn net Poolse landsdagen. Dat kan veel beter in kleinere groepen. Neem bijvoorbeeld steeds drie of vier partners bij elkaar en ga dan in overleg. Als je dat binnen*

*bepaalde delen van IJsselland doet, dan is het ook makkelijker om een gemene deler te vinden en die uiteindelijk langs de andere delen te leggen.”*

Concluderend hebben medewerkers voor wat betreft participatie dus wel de indruk dat het mogelijk is om mee te praten. Dat gaat echter wel ten koste van de eigen (drukke) werkzaamheden, en om die reden zouden medewerkers graag zien dat formeel erkend wordt dat de transitie hen tijd kost. Ook zouden ze graag weten wat er met hun inbreng gebeurt, omdat ze nu weliswaar mee kunnen praten, maar het onduidelijk is wat daarvan het voordeel voor ze is. Participatie in kleinere groepen kan dat mogelijk vergemakkelijken.

#### 5.6.4 Cultuur en klimaat

Net als in de vergelijkende casestudy worden cultuur en klimaat ook nu gezamenlijk geanalyseerd omdat deze veel overlap kennen en elkaar bovendien sterk beïnvloeden. Een belangrijk verschil met TOC, communicatie en participatie, is dat cultuur en klimaat met name betrekking hebben op de nieuwe organisatie, terwijl de overige elementen juist betrekking hebben op het transitieproces. In de interviews hebben medewerkers hun behoeften en verwachtingen voor de nieuwe organisatie uit kunnen spreken. Reeds betoogd is dat weerstand afneemt als het management aan die behoeften en verwachtingen tegemoet komt. Daarvoor lijkt maatwerk noodzakelijk, omdat de verdeeldheid groot blijkt. Medewerkers hebben zich met betrekking tot cultuur en klimaat vooral uitgesproken over doorgroeimogelijkheden, het al dan niet centraal werken, de behoefte aan vrijheid of sturing, en gewenste omgangsvormen.

Te beginnen met de mogelijkheid om door te groeien. De geïnterviewde medewerkers zouden die mogelijkheid in de nieuwe organisatie graag zien, omdat dit ze in grotere mate uitdaagt. Cultuur en klimaat zouden er in de GR dus op gericht moeten zijn dat medewerkers kunnen doorgroeien in de organisatie. *“Het is zonder meer een goede zaak als er hiërarchie wordt ingebracht. Het is goed als er verhoudingen gaan ontstaan, zonder dat macht daarin een te grote rol speelt”,* zegt een respondent bijvoorbeeld. Een collega nuanceert dat, maar bevestigt de behoefte aan uitzicht op promotie: *“Ik hoop dat de organisatie heel plat gaat worden. Het is wel fijn als je door kunt groeien, van junior naar senior bijvoorbeeld, maar er moeten niet teveel lagen komen.”*

De grootste verdeeldheid onder medewerkers is er over de huisvestingsvariant. Daarover moet nog besloten worden, en dit zal de cultuur en het klimaat in hoge mate beïnvloeden. Wanneer namelijk overwegend centraal gehuisvest wordt, dan zal een veel hechtere samenwerking plaatsvinden dan wanneer voor de lokale variant gekozen wordt. Daarnaast is er een tussenvorm. Onder de medewerkers is duidelijk sprake van twee groepen. De ene groep is uitgesproken voorstander van een centrale variant en zegt bijvoorbeeld: *“Pas als je centraal gaat werken, kan het echt uniform. Dat is goed voor de kwaliteit. Dat de lokale binding dan verloren gaat vind ik niet zo erg. Die kan namelijk ook tegen je werken. Het is juist goed dat het wat verder op afstand komt te staan.”* Medestanders benadrukken dat er zonder centraal scenario überhaupt geen gezamenlijke cultuur gecreëerd kan worden: *“Als je cultuur wilt creëren, moet je dat niet in een decentrale organisatie doen. Alleen als je collega’s dichtbij zitten ontstaat zo’n cultuur.”* Die centrale cultuur wordt door deze medewerkers wel als wenselijk gezien, omdat dan een gezamenlijke sfeer ontstaat: *“Vroeger zaten wij met vijf vakmensen op één kamer. Als ik dan terugkwam van een controle en ik had een casus waarover ik onzeker was, dan legde ik dat de anderen even voor. Je kon altijd meteen sparren. Ik hoop dat die mogelijkheid er weer komt.”*

Toch is er ook een groep die het centrale scenario niet ziet zitten. Reistijden en het verlies van lokale binding vormen daarvoor voorname motieven. Over reistijden wordt bijvoorbeeld gezegd:

*“Ik hoop niet dat er straks verwacht wordt dat ik vier dagen in de week op een centrale locatie ga zitten, want mijn werk moet ook met thuis te combineren blijven.” En voor wat betreft lokale binding: “Het liefst hou ik dezelfde constructie als nu, dus met lokale werkplekken, dan hou je ook lokale binding. Maar ik weet niet of de GR daarmee instemt, misschien kunnen we daar zelf nog invloed op uitoefenen.”*

Ook het verschil in behoefte aan sturing of juist veel vrijheid levert een verdeeld beeld op. Zo blijken er geïnterviewde respondenten te zijn die behoefte hebben aan veel sturing, terwijl er ook een groep is die behoefte heeft aan veel vrijheid. Heldere afspraken en eenduidige werkprocessen zijn sterke voorkeuren van de groep die behoefte heeft aan sturing. *“Het is heel belangrijk om gestandaardiseerd te werken. Hier doen we het op een bepaalde manier, maar dat is ergens anders weer anders. Daar moet één lijn in komen, die streng bewaakt wordt.”* Een meer bedrijfsmatige insteek is een mogelijkheid om dat te verwezenlijken: *“Die benadering vind ik prettig omdat de cultuur dan wat meer gebaseerd is op heldere afspraken. Je weet dan precies wat je van elkaar kunt verwachten. Er is in de netwerkvariant op veel gebieden wel erg veel speelruimte om flexibel met dingen om te springen. In de nieuwe organisatie denk ik dat dat steeds strakker gaat worden. Afspraken of regels zijn dan onmisbaar.”*

Toch zou zo'n bedrijfsmatige insteek niet bij iedereen in de smaak vallen, omdat er ook behoefte is aan vrijheden. *“Ik heb geen manager nodig die me constant gaat vertellen hoe het allemaal moet. Pas als ze dingen zien die niet functioneren in een organisatie dan is het goed als ze daar eens naar kijken. Maar dat is vooral procesmatig en praktisch.”* De gewenste rol van leidinggevenden loopt dus sterk uiteen. Een medewerker oppert dan ook om ook dit af te stemmen, bijvoorbeeld individueel of per taakveld: *“Ik wil zoveel mogelijk vrijgelaten worden. Het is heel fijn als je gewoon je werk kunt doen en niet wordt tegengehouden door toestanden, maar er zullen ook mensen zijn die juist meer sturing nodig hebben, dat is een kwestie van maatwerk.”* Wel zijn de respondenten het erover eens dat leidinggevenden zich inhoudelijk niet teveel met werkzaamheden zouden moeten bemoeien, maar dat ze vooral een faciliterende rol moeten aannemen.

De geïnterviewde medewerkers hebben zich ook uitgelaten over gewenste omgangsvormen in de nieuwe organisatie. Daarover zijn echter nog maar moeizaam conclusies te trekken, omdat dit afhankelijk zal zijn van hoe de organisatie eruit gaat zien. Wel blijken laagdrempeligheid en informaliteit gewenste elementen. *“Laagdrempeligheid en een goede sfeer zijn belangrijk. Je moet elkaar gewoon kunnen aanspreken. Je moet er echt samen voor gaan, een team creëren.”* Daar passen informele verhoudingen bij: *“Het moet informeel zijn, met een veilige sfeer. Je moet kunnen zeggen wat je wil, zonder dat daar straffen op staan of dat je bang moet zijn voor je baan. Als er iemand boven staat die alles perfect wil doen en controleert dan vind ik dat geen prettige werkstijl.”* Medewerkers geven ten slotte ook aan dat zij behoefte hebben aan activiteiten naast het werk, bijvoorbeeld door een actieve personeelsvereniging.

Concluderend is er veel verdeeldheid onder medewerkers, wat maatwerk onvermijdelijk maakt. Wel zijn medewerkers het erover eens dat het belangrijk is dat er mogelijkheden komen om door te groeien in de organisatie. De meeste van hen zien een centrale organisatie daarnaast als voorwaarde voor een gemeenschappelijke cultuur, maar er gaan ook stemmen op voor een decentrale werkwijze. De behoefte aan sturing en eenduidigheid lijkt daarnaast groter dan die aan vrijheid en eigen regelruimte. Desondanks moeten managers zich inhoudelijk niet teveel met medewerkers bemoeien. Laagdrempeligheid en informaliteit zijn ten slotte belangrijke uitgangspunten voor de nieuwe organisatie.

## 5.7 Samenvatting

In dit hoofdstuk is de analyse van de onderzoeksresultaten gepresenteerd. Eerst is gekeken naar afzonderlijke enquête-items. Op basis daarvan blijkt de bereidheid om te veranderen, en om daaraan een bijdrage te leveren bij veel medewerkers van RUD IJsselland aanwezig. Wel ervaren medewerkers erg veel onduidelijkheid rondom de transitie, en vrezen zij met name voor de persoonlijke gevolgen ervan. Ook is het op verschillende gebieden onzeker of aan behoeften en verwachtingen na de transitie wel tegemoet wordt gekomen. Daarbinnen vormen vooral zekerheid en salaris aandachtspunten.

Vervolgens werd aandacht besteed aan de variabelen van weerstand, die op basis van factoranalyse gecreëerd zijn. Daaruit bleek dat vooral de negatieve houding van veel medewerkers de transitie op dit moment in de weg zit. Ook de mate waarin de transitie duidelijkheid met zich meebrengt, wordt door veel medewerkers als negatief ervaren. Daarnaast leeft de transitie op dit moment maar bij een minderheid van de medewerkers. Desondanks is de bereidheid om te veranderen wel aanwezig. In het oosten van IJsselland bevindt zich de meeste weerstand tegen de transitie. Binnen dit gebied scoren medewerkers op de meeste variabelen het laagst. Binnen de taakvelden zijn het de vakinhoudelijk toetsers en specialisten die laag scoren. Het geslacht van respondenten is niet van invloed op de mate waarin weerstand wordt ervaren.

Ook is aandacht besteed aan behoeften en verwachtingen van medewerkers. Er blijkt een beperkte groep medewerkers te bestaan die verwacht dat aan zowel intrinsieke- als extrinsieke behoeften en verwachtingen tegemoet zal worden gekomen. Daartegenover staat een aanzienlijk grotere groep die over allebei onzeker of bezorgd is. Zowel intrinsieke- als extrinsieke behoeften en verwachtingen hebben dus aandacht nodig om weerstand bij medewerkers weg te nemen. De verschillende variabelen van weerstand blijken onderling sterk samen te hangen. Wanneer aan één variabele dus meer aandacht wordt besteed, dan zorgt dit ook voor een positievere score op andere variabelen. Ook het inwilligen van behoeften en verwachtingen kan voor positievere scores zorgen. Dit neemt echter niet de onduidelijkheid weg.

Nadat duidelijk is geworden dat er bij medewerkers van RUD IJsselland weerstand aanwezig is, is geanalyseerd wat er bij Veiligheidsregio IJsselland en Omgevingsdienst de Vallei rondom hun reorganisaties gedaan is om dergelijke weerstand bij medewerkers weg te nemen. TOC draagt daaraan op lange termijn bij, maar zorgt op korte termijn juist voor meer weerstand. Communicatie zorgt voor duidelijkheid en betrokkenheid, maar neemt niet alle weerstand weg. Participatie doet dat in grotere mate, en blijkt dus erg belangrijk te zijn. Ook is het noodzakelijk dat de cultuur tegemoet komt aan dat wat medewerkers motiveert. Dat kan het beste door hen daarover zelf mee te laten praten, al bleek maatwerk bij vooral de Veiligheidsregio noodzakelijk. Om medewerkers mee te krijgen, is een proactieve en gepassioneerde houding, vanuit een eenduidige visie, van belang. Het verandertraject zou toegespitst moeten zijn op de vraag hoe samen met medewerkers de juiste beweging kan worden ingezet. Dat kan al in een vroeg stadium.

Ten slotte is aan medewerkers van RUD IJsselland zelf gevraagd wat er gedaan zou kunnen worden om hun weerstand weg te nemen. Waar het TOC betreft, zien sommige medewerkers de meerwaarde in, maar er is ook een groep die juist veel elementen uit de oude organisaties zou willen behouden. Op het gebied van communicatie leven er drie belangrijke behoeften bij medewerkers: meer informatie over het veranderproces zelf, eenduidigheid in de informatiestroom en meer zicht op het eindresultaat van de transitie. Participatie lijkt daarnaast behoorlijk op orde bij RUD IJsselland, wel willen medewerkers graag dat hier formeel tijd voor vrijgemaakt wordt, zodat dit hun reguliere werk niet in de weg zit. Ook willen ze graag concreet terugzien wat er met hun eigen

inbreng gebeurt. Voor wat betreft cultuur en klimaat ten slotte, is er veel verdeeldheid onder medewerkers. Wel willen zij graag meer doorgroeimogelijkheden, de meeste van hen zien een centrale organisatie daarnaast als voorwaarde voor een gemeenschappelijke cultuur, maar er gaan ook stemmen op voor een decentrale werkwijze. Die verdeeldheid is er ook voor wat betreft vrijheid en sturing, hoewel de behoefte aan afspraken en eenduidigheid bij een meerderheid groot lijkt. Ten slotte zijn laagdrempeligheid en informaliteit volgens medewerkers belangrijke uitgangspunten voor de nieuwe organisatie.



## 6. Conclusies en aanbevelingen

De doelstelling van dit onderzoek is: *Het in kaart brengen van zorgen met betrekking tot de transitie, welke hieraan ten grondslag liggende behoeften en verwachtingen medewerkers met betrekking tot de transitie en de nieuwe organisatie hebben, en aanbevelingen doen hoe zorgen zoveel mogelijk weggenomen kunnen worden, om aan een duurzame verandering en een robuuste nieuwe organisatie bij te dragen.* In de voorgaande hoofdstukken is geprobeerd die doelstelling te verwezenlijken door antwoord te geven op vijf theoretische en vier empirische deelvragen. In dit hoofdstuk zullen in paragraaf 1 de theoretische deelvragen bondig worden beantwoord, gevolgd door de empirische deelvragen in paragraaf 2. Op basis daarvan wordt vervolgens de centrale vraag beantwoord, waarna in paragraaf 4 de aanbevelingen voor het transitieteam van RUD IJsselland volgen.

### 6.1 Theoretische deelvragen

Hierna worden de theoretische deelvragen beantwoord op basis van de bevindingen uit hoofdstuk 3, het theoretisch kader. De belangrijkste conclusies worden steeds kort op een rij gezet, waarna in paragraaf 2 wordt overgegaan tot de empirische deelvragen.

#### 6.1.1 *Op welke manier kan organisatieverandering leiden tot zorgen bij medewerkers?*

Een organisatieverandering bestaat volgens de theorie uit veranderende hiërarchie- en afhankelijkheidsrelaties, een schending van het bestaande psychologisch contract en veranderingen in de persoonlijke positie van werknemers. Gezamenlijk leidt dat tot een gevoel van onzekerheid bij medewerkers van de organisatie, wat zorgen veroorzaakt. Dit kan resulteren in gedrag dat als weerstand tegen de organisatieverandering kan worden gezien.

#### 6.1.2 *Wat wordt er verstaan onder zorgen en hoe zijn die in kaart te brengen?*

Zorgen zijn in dit onderzoek uitgedrukt als bronnen van weerstand tegen verandering. Om deze weerstand in kaart te kunnen brengen, worden acht dimensies onderscheiden. Dit zijn 'de verwachte gevolgen van de verandering voor het werk van de medewerker', 'emoties die de verandering oproept bij de medewerker', 'de mate waarin de organisatie wordt gezien als meerwaarde voor de organisatie', 'kennis van en ervaringen met voorgaande veranderingsprocessen', 'middelen die iemand tot zijn beschikking heeft om de verandering door te voeren', 'de wijze waarop het veranderingsproces wordt aangestuurd' en 'de complexiteit van de verandering'. Deze dimensies zijn in te delen in de categorieën 'willen veranderen', 'moeten veranderen' en 'kunnen veranderen'.

#### 6.1.3 *Wat wordt er verstaan onder behoeften en hoe zijn die in kaart te brengen?*

Behoeften zijn dat wat iemand nodig heeft om zijn of haar welzijn te garanderen. Behoeften kunnen in kaart worden gebracht door ze in te delen in: 'fysiologische behoeften', 'behoeften rondom veiligheid en zekerheid', 'de behoefte aan sociale relaties', 'de behoefte aan zelfrespect en respect van anderen', 'de behoefte aan zelfactualisatie', 'de behoefte aan autonomie en onafhankelijkheid', 'de behoefte aan veiligheid en stabiliteit', 'technische of functionele competentie (zelfontwikkeling)', 'algemene managementcompetentie (leidinggeven)', 'creativiteit (ondernemingsgericht)', 'de behoefte aan dienstverlening en toewijding', 'de behoefte aan uitdaging' en 'de behoefte aan een goede werk-privébalans'.

#### *6.1.4 Wat wordt er verstaan onder verwachtingen en hoe zijn die in kaart te brengen?*

Verwachtingen hebben betrekking op de mate waarin een actie zal leiden tot een resultaat. Verwachtingen kunnen in kaart worden gebracht door ze in te delen in de verwachting dat: 'een inspanning leidt tot resultaat (verwachting)', 'een resultaat leidt tot de gewenste uitkomst' (instrumentaliteit) 'de uitkomst past bij de voorkeur (valentie)', 'iemand in staat is bepaald gedrag uit te voeren (competentie) en dat 'gedrag zal leiden tot de verwachte uitkomst'.

#### *6.1.5 Welke manieren zijn uit de literatuur te distilleren om tijdens en na een organisatieverandering aan behoeften en verwachtingen van medewerkers tegemoet te komen?*

Tijdens de transitie is adequate communicatie belangrijk, waarin een actieve rol van het management een succesfactor vormt. Ook het laten participeren van medewerkers kan er tijdens het proces voor zorgen dat aan behoeften en verwachtingen tegemoet wordt gekomen. In de theorie werd ook een integrale aanpak voor organisatieveranderingen bepleit, waarbij aandacht is voor alle onderdelen van de organisatie: de harde en de zachte aspecten, betiteld als total organizational change (TOC). Dit is weliswaar een voorwaarde voor een succesvol transitietraject, maar op basis van de theorie is onduidelijk of het aan behoeften en verwachtingen van medewerkers tegemoet komt.

Ook na de transitie zijn er mogelijkheden om aan behoeften en verwachtingen van medewerkers tegemoet te komen. Dat kan door de organisatie zodanig in te richten dat deze past bij hetgeen waardoor medewerkers gemotiveerd worden. Dit kan betrekking hebben op harde kanten van de organisatie als technologie, strategie en structuur. In dit onderzoek stonden echter de zachte kanten centraal: klimaat en cultuur. Cultuur gaat om normen, waarden, overtuigingen, uitingen en gedragingen, klimaat om de aard van interpersoonlijke verhoudingen, hiërarchie, de aard van het werk en de focus van support en beloningen. Omdat deze elkaar echter sterk beïnvloeden en in elkaars verlengde liggen, is er in de analyse geen onderscheid tussen gemaakt.

## **6.2 Empirische deelvragen**

Hierna worden de empirische deelvragen beantwoord. Dit gebeurt op basis van de resultaten uit hoofdstuk 5. De belangrijkste bevindingen uit de verschillende analyseparagrafen worden steeds beknopt gepresenteerd, en dienen als basis voor beantwoording van de hoofdvraag.

#### *6.2.1 Hoe kijken medewerkers van RUD IJsselland aan tegen de transitie?*

Er kan worden gesteld dat de bereidheid om te veranderen bij verreweg het grootste gedeelte van de medewerkers aanwezig is. Zo'n 80% van de medewerkers denkt een bijdrage te kunnen leveren, en is bereid zich voor de transitie in te zetten. Toch is er een groep van zo'n 20% die de hakken in het zand zet. De transitie leeft daarnaast maar bij minder dan de helft van de medewerkers. Zij voelen zich onvoldoende betrokken of zijn om een andere reden op dit moment niet met de transitie bezig, bijvoorbeeld omdat deze samenvalt met een drukke periode op werkgebied. Ook is de houding ten opzichte van de transitie bij maar liefst driekwart van de medewerkers negatief, waardoor zij op dit moment weinig vertrouwen in een goede uitkomst lijken te hebben. Dat lijkt onder meer te komen door negatieve ervaringen uit het verleden. Verder ervaart zo'n twee derde van de medewerkers te weinig duidelijkheid rondom het transitieproces. De transitie lijkt voor medewerkers dan ook veel zorgen met zich mee te brengen. Er is gebleken dat deze zorgen onderling samenhangen: wanneer een medewerker de transitie als onduidelijk ervaart, dan zal hij ook minder veranderbereid zijn, minder met de transitie bezig zijn en een negatievere houding ten opzichte van de transitie hebben.

Vooraf in het oosten van IJsselland staan mensen minder positief tegenover de transitie. Voor wat betreft de taakvelden geldt dat vooral vakinhoudelijk toetsers en specialisten negatief zijn.

### *6.2.2 Welke behoeften en verwachtingen met betrekking tot de transitie veroorzaken zorgen bij medewerkers van RUD IJsselland?*

Bij medewerkers van RUD IJsselland blijken zowel intrinsieke- als extrinsieke behoeften en verwachtingen zorgen te veroorzaken. Bij zo'n 70% van de medewerkers veroorzaken intrinsieke behoeften zorgen. Deze medewerkers zijn bang dat ze behoeften en verwachtingen in de nieuwe organisatie niet kunnen verwezenlijken. Zij verwachten bijvoorbeeld dat het niet mogelijk zal zijn om op den duur een leidende rol te gaan vervullen in de nieuwe organisatie, en vrezen een op productie gerichte – bedrijfsmatige – insteek. In deze groep zijn de meeste medewerkers uit het westen van IJsselland vertegenwoordigd. Ook bevat de groep vooral vakinhoudelijk toetsers en specialisten, en zijn vrouwen er oververtegenwoordigd.

Daarnaast maakt zo'n 75% van de medewerkers zich zorgen over extrinsieke behoeften. Zij zijn bang dat aan deze behoeften in de nieuwe organisatie niet tegemoet zal worden gekomen. Zo is gebleken dat de behoefte aan duidelijkheid veel zorgen bij medewerkers veroorzaakt. Medewerkers weten niet waar ze aan toe zijn met betrekking tot de transitie, en willen bijvoorbeeld graag meer weten over arbeidsvoorwaarden en salaris. Ook binnen deze groep bevinden zich veel specialisten en vakinhoudelijk toetsers. Voor wat betreft gebied zijn er over extrinsieke behoeften de meeste zorgen bij de provincie en in het westen van IJsselland.

Het grootste gedeelte van de medewerkers is dus bezorgd over het feit dat in de nieuwe organisatie onvoldoende aan beide soorten (intrinsiek en extrinsiek) behoeften en verwachtingen tegemoet gekomen zal worden. Er is gebleken dat medewerkers die bezorgd zijn over behoeften en verwachtingen, ook bezorgder zijn over het transitieproces. Zo zullen zij minder veranderbereid zijn, minder met de transitie bezig zijn en een negatievere houding hebben. Het gebrek aan duidelijkheid dat wordt ervaren, staat er los van.

### *6.2.3 Wat hebben Veiligheidsregio IJsselland en Omgevingsdienst de Vallei gedaan om aan behoeften en verwachtingen van medewerkers tegemoet te komen, teneinde zorgen weg te nemen, en welke lessen zijn daaruit te trekken voor RUD IJsselland?*

Uit de theorie bleek dat TOC, communicatie en participatie weerstand tijdens het transitieproces kunnen wegnemen, en dat er een organisatie gevormd moet worden die past bij wat medewerkers motiveert. In dit onderzoek stond daarbij de zachte kant (cultuur en klimaat) centraal. Deze elementen leken in meer- of mindere mate ook bij de Veiligheidsregio en de Vallei terug te komen.

De Veiligheidsregio heeft TOC in grotere mate doorgevoerd dan de Vallei. Tijdens het transitieproces zorgde dat bij de Veiligheidsregio voor meer weerstand bij medewerkers, maar door gewenning zorgt het er in de nieuwe organisatie juist voor dat medewerkers zich verbonden voelen met de Veiligheidsregio, terwijl men bij de Vallei soms nog aan de oude organisatie blijft kleven. TOC lijkt dus niet zozeer weerstand of zorgen weg te nemen, maar kan wel bijdragen aan een robuuste nieuwe organisatie. Voor RUD IJsselland lijkt het dan ook raadzaam om TOC zoveel mogelijk door te voeren, waardoor medewerkers in eerste instantie misschien moeite hebben met de overstap, maar zich daarna beter met de nieuwe organisatie zullen kunnen identificeren.

Communicatie heeft zowel bij de Vallei als de Veiligheidsregio zorgen weggenomen. Bij de Veiligheidsregio is dit gedaan door medewerkers vanaf het begin te informeren over zowel proces als inhoud. Dat gebeurde onder meer via persoonlijke gesprekken, voorstelrondes, en informele

bijeenkomsten. De Vallei zette sterk in op een heldere visie, van waaruit het proces en de inhoud werden geduid. De directeur vormde daarbij het boegbeeld. Bij beide organisaties is daarmee zeker in een behoefte van medewerkers voorzien, al is het niet doorslaggevend gebleken in het wegnemen van weerstand. Wel zijn randvoorwaarden voor medewerkers gecreëerd om de overstap uiteindelijk te kunnen maken, bijvoorbeeld omdat het duidelijkheid schiep. Er had meer weerstand kunnen worden weggenomen wanneer eerst meer aandacht was besteed aan het afsluiten van de oude situatie. Dit lijkt dus ook voor RUD IJsselland raadzaam: eerst het oude afsluiten, en daarna een helder en frequent geduid verhaal, vanuit een duidelijke visie over de nieuwe organisatie.

Ook participatie droeg eraan bij om zorgen weg te nemen. De Veiligheidsregio deed dat door ruime gelegenheid tot medezeggenschap te bieden, zowel formeel als informeel. Door het geluid van de medewerker van begin af aan mee te nemen, kon veel houvast worden geboden. Ook bij de Vallei werden medewerkers als belangrijke factor gezien. Daarom werd een aantal verplichte participatiemogelijkheden georganiseerd, waar inspraak werd gestimuleerd. Het management nam daarin een sterke regierol. Toch bleef er een groep medewerkers die zich niet liet overtuigen. RUD IJsselland kan hieruit meenemen dat participatie medewerkers de gewenste houvast kan bieden, maar dat het nuttig kan zijn om te accepteren dat er altijd een groep zal zijn die de hakken in het zand houdt, en in deze groep niet onnodig veel te investeren.

Om de nieuwe organisatie te laten passen bij dat wat medewerkers motiveert, heeft de Veiligheidsregio hen de gewenste cultuur zelf laten bepalen. Het management heeft dergelijke wensen verzameld door de afzonderlijke brandweerposten te bezoeken. Er wordt nu sterk op gehamerd dat de uitkomsten ook in concrete activiteiten zijn terug te zien. Bij de Vallei koos het management zelf een aantal uitgangspunten, die medewerkers vervolgens verder konden inkleuren. Bij beide organisaties is de invulling uiteindelijk een gevolg van polderen, waardoor maatwerk noodzakelijk is gebleken, omdat er altijd een groep blijkt te zijn die moeite heeft met een cultuuromslag. Wel blijkt het medewerkers te stimuleren als ze werken binnen een cultuur die ze zelf gecreëerd hebben. Het lijkt voor RUD IJsselland dus verstandig om medewerkers nadrukkelijk mee te laten denken en te zorgen dat de uitkomsten in concrete activiteiten zijn terug te zien. Aan medewerkers die zich daarin minder kunnen vinden, kan maatwerk worden geboden.

#### *6.2.4 Wat zouden medewerkers van RUD IJsselland willen dat er gedaan wordt om aan hun behoeften en verwachtingen tegemoet te komen, teneinde zorgen weg te nemen?*

Ook bij de wensen die medewerkers uitspraken, bleken TOC, communicatie, participatie en cultuur en klimaat belangrijke elementen. Sommige medewerkers zien de meerwaarde van TOC in, bijvoorbeeld omdat ze de toegevoegde waarde van een halve verandering niet zien. Er is echter ook een groep die juist veel elementen uit de oude organisatie zou willen behouden. Bij hen zou TOC juist meer zorgen veroorzaken. Wel is gebleken dat deze laatste groep door de elementen tijd en gewenning mogelijk van gedachte verandert. TOC neemt dus niet direct zorgen of weerstand weg, maar kan op lange termijn wel voor tevredenheid zorgen.

Rondom communicatie hebben medewerkers van RUD IJsselland drie belangrijke behoeften. Dit is ten eerste meer informatie over het veranderproces zelf, ten tweede meer eenduidigheid in de informatiestroom, om informatieasymmetrie te voorkomen en uniformiteit te stimuleren, en de derde behoefte is dat men meer zicht wil op het eindresultaat van de transitie. Er is begrip voor dat veel nog onbekend is, maar een eenduidiger visie kan mogelijk de handvatten bieden waaraan behoefte is.

Medewerkers zijn verder best tevreden over de mogelijkheden tot participatie, maar willen

graag meer ruimte om daarvan ook daadwerkelijk gebruik te maken. Zij zouden graag formeel erkend zien dat de transitie hen tijd kost. Ook willen ze concreet weten wat er met hun inbreng gebeurt, omdat de toegevoegde waarde van meepraten nu vaak onbekend is.

Over cultuur en klimaat heerst veel verdeeldheid. Wel zijn medewerkers het erover eens dat het goed is als ze daarover zelf kunnen meepraten. Ook zijn zij het erover eens dat het belangrijk is dat er doorgroeimogelijkheden in de nieuwe organisatie komen. De meeste medewerkers zien een centrale organisatie daarnaast als voorwaarde voor een gemeenschappelijke cultuur, maar er is ook een significante groep die het liefst juist decentraal blijft werken, bijvoorbeeld vanwege minder lange reistijden. De behoefte aan sturing en eenduidigheid lijkt verder groter dan die aan vrijheid en eigen regelruimte. Desondanks moeten managers zich inhoudelijk niet teveel met medewerkers bemoeien. Laagdrempeligheid en informaliteit zouden ten slotte belangrijke uitgangspunten voor de nieuwe organisatie moeten zijn.

### **6.3 Centrale vraag**

De centrale vraag van dit onderzoek luidt: *Hoe kan RUD IJsselland tijdens en na de transitie van netwerk naar GR zodanig tegemoet komen aan behoeften en verwachtingen van medewerkers dat daaruit voortvloeiende zorgen afnemen?* Allereerst is aangetoond dat de transitie inderdaad zorgen bij medewerkers met zich meebrengt, met mogelijk weerstand als gevolg. Medewerkers zijn weliswaar bereid om te veranderen, maar zijn weinig met de transitie bezig, hebben weinig vertrouwen in een goede uitkomst ervan en ervaren bovendien veel onduidelijkheid.

Ook is aangetoond dat dergelijke zorgen inderdaad voortvloeien uit de angst dat bepaalde behoeften en verwachtingen niet zullen worden ingewilligd in de nieuwe organisatie. Dit zijn zowel intrinsieke- als extrinsieke behoeften. Om zorgen weg te nemen, is het dan ook zaak om aan deze behoeften en verwachtingen beter tegemoet te komen.

Dat kan RUD IJsselland doen door zoveel mogelijk elementen van de oude organisaties te veranderen, waardoor medewerkers in eerste instantie misschien moeite hebben met de overstap, maar zich daarna beter met de nieuwe organisatie zullen kunnen identificeren. Er zou dan wel aandacht voor moeten zijn om het oude af te sluiten. De weg naar de nieuwe organisatie zou vervolgens via een helder en frequent geduid verhaal, vanuit een duidelijke visie over de nieuwe organisatie bewandeld moeten worden, bijvoorbeeld door meer informatie te geven over het veranderproces zelf, meer eenduidigheid in de informatiestroom te bieden en meer inzicht te geven in het eindresultaat van de transitie.

Ook moeten medewerkers kunnen meepraten over de nieuwe organisatie. Ondanks dat die mogelijkheid er voldoende is, zouden zij graag formeel erkend zien dat de transitie hen tijd kost. Ook willen ze concreet weten wat er met hun inbreng gebeurt.

Ten slotte blijken medewerkers het meest gemotiveerd te zijn op het moment dat ze in een cultuur werken die ze zelf hebben gecreëerd. Het lijkt voor RUD IJsselland dus verstandig om medewerkers nadrukkelijk mee te laten denken en te zorgen dat de uitkomsten in concrete activiteiten zijn terug te zien. Zo moet de nieuwe organisatie bij voorkeur laagdrempelig en informeel zijn, maar er moet wel sprake zijn van duidelijke sturing. Wie daar behoefte aan heeft, kan meer worden vrijgelaten. Dit is een kwestie van maatwerk. Omdat de behoefte aan centraal of juist decentraal werken uiteenloopt, lijkt een tussenscenario raadzaam.

## 6.4 Aanbevelingen

In de conclusies is een aantal aanbevelingen verweven. Die worden in deze paragraaf nog eens helder gepresenteerd en toegelicht, wat concrete toepassing ervan door het transitieteam moet vereenvoudigen.

### *1. Neem zo min mogelijk elementen uit de oude organisaties mee naar de nieuwe organisatie*

Dit kan in eerste instantie extra zorgen opleveren bij medewerkers, omdat het een rigoureuzer transitie tot gevolg heeft. Uiteindelijk neemt het echter weerstand weg, omdat medewerkers zich hierdoor beter blijken te binden aan de nieuwe organisatie en minder mogelijkheden hebben om te blijven kleven aan hun aanvankelijke werkgever. Hiervoor is het wel belangrijk dat de nieuwe organisatie zo is ingericht dat deze medewerkers motiveert, en dus tegemoet komt aan zowel intrinsieke- als extrinsieke behoeften en verwachtingen van medewerkers.

### *2. Besteed aandacht aan het afscheid van de oude organisaties*

Wanneer vanaf het begin van de transitie wordt gehamerd op de positieve kanten ervan, dan ontstaat mogelijk een afstandelijk gevoel. Medewerkers kunnen niet aan iets nieuws beginnen, voordat het oude op een goede manier is afgesloten. Daarvoor is dus aandacht vereist.

### *3. Investeer niet onnodig in achterblijvers*

Wanneer medewerkers hun hakken in het zand blijven zetten, dan is het niet nuttig om daaraan onevenredig veel aandacht te besteden. Beter is om de groep die wel wil, zo groot mogelijk te houden en daarin verder te investeren. Wie daar niet bij wil horen, kiest daar zelf voor.

### *4. Verstrek meer informatie over het veranderproces zelf*

Medewerkers van RUD IJsselland ervaren veel onduidelijkheid rondom het transitieproces. Het kan dus raadzaam zijn om niet alleen te informeren op het moment dat er daadwerkelijk inhoudelijk nieuws is, maar ook in de aanloop daar naartoe: procesinformatie. Bijvoorbeeld door aan te geven wanneer medewerkers wel meer duidelijkheid kunnen verwachten, ook als het minder urgente zaken betreft.

### *5. Bied meer eenduidigheid in de informatiestroom*

Momenteel krijgen medewerkers informatie via verschillende kanalen. Dat kan hun lokale manager zijn, maar ook het transitieteam of een collega. Dit zorgt voor verschillende (gekleurde) invalshoeken en informatieasymmetrie. Het lijkt raadzaam om duidelijke afspraken te maken over wat wel en niet wordt gecommuniceerd, en door wie.

### *6. Bied meer inzicht in het eindresultaat van de transitie*

Er leeft veel begrip bij medewerkers voor het feit dat nog niet alles bekend is. Toch zouden zij het prettig vinden als er meer handvatten worden geboden. Zo ontbreekt in hun ogen een duidelijke visie van waaruit gewerkt wordt. Door als transitieteam gezamenlijk een visie uit te dragen, kunnen medewerkers beter begrijpen welke kant het opgaat.

### *7. Erken formeel dat de transitie medewerkers tijd kost*

Medewerkers vinden het prettig dat er gelegenheid is om mee te praten over de transitie. Echter

ontbreekt veelal de tijd om dit te doen, of het gaat ten koste van andere werk. Het kan dan ook verstandig zijn om hiervoor officieel tijd in te ruimen en dus minder ander werk toe te bedelen. Dit kan de betrokkenheid van medewerkers stimuleren en faciliteren.

#### *8. Laat medewerkers weten wat er met hun inbreng gebeurt*

Medewerkers kunnen op verschillende manieren meepraten, maar weten in veel gevallen niet wat er met hun inbreng gebeurt. Het zou goed zijn dat vooraf duidelijk te maken, of achteraf terug te koppelen wat er met bepaalde inbreng is gedaan. Zo kan het voor medewerkers bijvoorbeeld motiverend werken als zij uitkomsten van participatiegelegenheden in concrete activiteiten terugzien.

#### *9. Zorg voor maatwerk in de nieuwe organisatie*

Medewerkers blijken verschillende voorkeuren te hebben omtrent cultuur en klimaat in de nieuwe organisatie. Wanneer deze voorkeuren gecombineerd worden, dan zal er altijd een groep blijven die daarmee moeite heeft. Maatwerk is dan ook noodzakelijk. Zo is er behoefte aan veel sturing, maar zal er ook een groep behoefte hebben aan meer vrijheid. Laagdrempeligheid en informaliteit zouden gemeenschappelijke waarden moeten zijn.

#### *10. Breng balans aan in centraal en decentraal werken*

Er blijkt een groep medewerkers te zijn die het voor een gemeenschappelijke cultuur en een geslaagde transitie noodzakelijk acht om centraal te werken, maar er is ook een groep die liever zoveel mogelijk decentraal blijft werken. Een tussenscenario lijkt dus het meest raadzaam, omdat dit aan beide behoeften voldoet.

## Literatuurlijst

- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behaviour. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Amabile, T. M., Hill, K., Hennessey, B., & Tighe, E. (1994). The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5), 950-967.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organisational behaviors*. Homewood, Illinois: Dorsey Press.
- AT Osborne. (2016). *Businesscase toekomstbestendig RUD IJsselland, uitgangspunten voor het bedrijfsplan*. Baarn: AT Osborne.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Blijenbergh, I. (2013). *Kwalitatief onderzoek in organisaties*. Amsterdam: Boom uitgevers.
- Boonstra, J. J., & Steensma, H. O. (1999). *Succesfactoren voor grootschalige veranderingsprocessen*. Paper gepresenteerd op de Congres Grootschalige veranderingsprocessen, Amsterdam, Nederland. Geraadpleegd van <http://www.jaapboonstra.nl/wp-content/uploads/2013/01/Succesfactoren.pdf>
- Bruce, A., & Pepitone, J. S. (1999). *Motivating Employees*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Cramer, J. (2009, 13 juni). Nadere kabinetsreactie handhavingsstructuur en eindbeeld Mans/Wabo/Oosting [Kamerbrief]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2009/06/19/nadere-kabinetsreactie-handhavingsstructuur-en-eindbeeld-mans-wabo-oosting-kamerbrief>
- Deci, E., & Ryan, R. (2002). *Handbook of Self-Determination Research*. Rochester: The University of Rochester Press.
- Homan, T. H. (2006). *Wolkenridders, over de binnenkant van organisatieverandering*. Z.p.: Homan.
- Kolk, R. J. van der. (2009). *Leiderschap bij verandering*. Enschede: Ron van der Kolk.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate* (3e ed.). Harvard: Harvard University Press.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Metselaar, E. E., & Cozijnsen, A. J. (1997). *Van weerstand naar veranderingsbereidheid*. Heemstede: Holland Business Publications.
- Muijen, J. J. van. (1994). *Organisatiecultuur en organisatieklimaat*. Ridderkerk: Ridderprint.



- Mullins, L. J., Plooi, F., & De Swart, F. (2007). *Management van gedrag: individu, team & organisatie*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Perry, J., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, Illinois: Dorsey Press.
- PUMa. (2012). *Kwaliteitscriteria 2.1 Voor vergunningverlening, toezicht en handhaving krachtens de Wabo*. Geraadpleegd van <https://repository.officiële-overheidspublicaties.nl/externbijlagen/exb-2016-11176/1/bijlage/exb-2016-11176.pdf>
- Rainey, H. G. (2003). *Understanding and Managing Public Organisations* (5e ed.). San Fransisco: Jossey Bass.
- Ridder, J. de., Mans, J., Michiels, F. C. M. A., & Jansen, H. A. (2008). *De Tijd is Rijk, rapport van de commissie Herziening Handhavingssysteem VROM-regelgeving*. Geraadpleegd van [https://www.eerstekamer.nl/id/vjhfg04mq7xr/document\\_extern/w33872tk22343nr201\\_juli2008/f=vjhfg1cyrjzb.pdf](https://www.eerstekamer.nl/id/vjhfg04mq7xr/document_extern/w33872tk22343nr201_juli2008/f=vjhfg1cyrjzb.pdf)
- RUD IJsselland. (2012). *Bestuursvereenkomst Regionale Uitvoeringsdienst IJsselland*. Geraadpleegd van [http://bis.zwolle.nl/cms/Bis.nsf/D43F54A0812CBA5EC1257A72002DFC36/\\$File/05%20bestuursvereenkomst%20RUD%20IJSELLAND%2020120823.pdf](http://bis.zwolle.nl/cms/Bis.nsf/D43F54A0812CBA5EC1257A72002DFC36/$File/05%20bestuursvereenkomst%20RUD%20IJSELLAND%2020120823.pdf)
- RUD IJsselland, & RUD Twente. (2012). *Bedrijfsplan NetwerkRUD*. Geraadpleegd van [https://www.google.nl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiq9Iuv8J\\_MAhVLPKQKHeNBB9wQFggcMAA&url=https%3A%2F%2Fpraktijkvoorbeelden.vng.nl%2Fuserpages%2FUnthemed%2FDownloadDocument.aspx%3Fid%3D2978&usg=AFQjCNFUSavceBcGQX2Ib29YcHjTPfxY4Q](https://www.google.nl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiq9Iuv8J_MAhVLPKQKHeNBB9wQFggcMAA&url=https%3A%2F%2Fpraktijkvoorbeelden.vng.nl%2Fuserpages%2FUnthemed%2FDownloadDocument.aspx%3Fid%3D2978&usg=AFQjCNFUSavceBcGQX2Ib29YcHjTPfxY4Q)
- RUD IJsselland, & RUD Twente. (2014). *Meerjarenvisie RUD's Overijssel 2014-2017* (Versie 1.2). Geraadpleegd van [http://www.google.nl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjPvK-J8Z\\_MAhXCSRoKHWQQA34QFggcMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.deventer.nl%2Fbesturen%2Fbestuurs-raadsinformatie%2Fb-w%2Fb-w-notas-openbaar%2F2014%2F2014-001576-taakverbreding-rud-ijsselland.pdf&usg=AFQjCNHO4rAEAOI7ntd-a0qOFcjAfllAdQ](http://www.google.nl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjPvK-J8Z_MAhXCSRoKHWQQA34QFggcMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.deventer.nl%2Fbesturen%2Fbestuurs-raadsinformatie%2Fb-w%2Fb-w-notas-openbaar%2F2014%2F2014-001576-taakverbreding-rud-ijsselland.pdf&usg=AFQjCNHO4rAEAOI7ntd-a0qOFcjAfllAdQ)
- Saunders, M., Lewis, P., & Tornhill, A. (2008). *Methoden en technieken van onderzoek* (4e ed.). Amsterdam: Pearson Benelux.
- Saunders, M., Lewis, P., Tornhill, A., Booij, M., & Verckens, J.P. (2013). *Methoden en technieken van onderzoek* (5e ed.). Amsterdam: Pearson Benelux.
- Schein, E. H. (1978). *Organizational Psychology* (3e ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Schein, E. H. (1996). Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st Century. *The Academy of Management Executive*, 10(4), 80-88.

- Schneider, B., Brief, A., & Guzzo, R. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics*, 24(4), 7-19.
- Swanborn, P. G. (z.j.). *Wat zijn mixed methods?*. Paper gepresenteerd op de Studiedag Centrum voor Sociologisch Onderzoek, Leuven, België. Geraadpleegd van [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:t5UdIlwxUlWJ:www.kuleuven.be/facdep/social/ceso/onderzoek/9/pdf/Swanborn%2520P%2520Leuven\\_21\\_november\\_2008.doc+&cd=2&hl=nl&ct=clnk&gl=nl](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:t5UdIlwxUlWJ:www.kuleuven.be/facdep/social/ceso/onderzoek/9/pdf/Swanborn%2520P%2520Leuven_21_november_2008.doc+&cd=2&hl=nl&ct=clnk&gl=nl)
- Thiel, S. van. (2015). *Bestuurskundig Onderzoek* (3e ed.). Bussum: Coutinho.
- Tweede Kamer 2015–2016, 33 872, nr. 521.
- Tweede Kamer 2013–2014, 33 872, nr. 3.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a theory of public service motivation : an institutional approach. *Public Management Review*, 9(4), 545-556.
- Verschuren, P. J. M. (2008). *Probleemanalyse in organisatie- en beleidsonderzoek*. Amsterdam: Boom Lemma.
- Verschuur, F. (2008). *Slow Change, versneller van sociale innovatie*. Assen: Van Gorcum.
- VNG. (2011, oktober). Factsheet Regionale uitvoeringsdiensten. Geraadpleegd van <https://vng.nl/onderwerpenindex/milieu-en-mobiliteit/vergunningverlening-toezicht-en-handhaving/producten-diensten/publicaties/factsheets/factsheet-regionale-uitvoeringsdiensten>
- Voortman, P. M. (2012). *Vertrouwen werkt*. Amsterdam: Trustworks.
- Vries, M. S. de. (2013). *The effects of reorganizations on public sector employees*. Paper for the Nispacee conference. Varna: Bulgarije.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Oxford: Wiley Work and motivation.
- Zierden, W. M. E. (1980). Congruence in the Work Situation: Effects of Growth Needs, Management Style, and Job Structure on Job-Related Satisfaction. *Journal of Occupational Behavior*, 1(4), 297-310.

## Bijlage 1 – Volledige survey

Beste medewerker,

Ik vraag u tien minuten van uw tijd. Onlangs kondigde ik namelijk aan in opdracht van RUD IJsselland te zullen onderzoeken wat medewerkers van de RUD rondom de transitie van netwerkorganisatie naar GR bezighoudt, en hoe daarop binnen de nieuwe organisatie kan worden ingespeeld. De resultaten van het onderzoek worden gerapporteerd aan het transitieteam, dat deze mee kan nemen in haar overwegingen. Zo hoop ik het voor het transitieteam makkelijker te maken om nadrukkelijk rekening te houden met behoeften en verwachtingen van medewerkers. Ook wordt u als medewerker op de hoogte gesteld van de resultaten.

Om dat te kunnen doen, zou ik u willen vragen de nu volgende enquête in te vullen.

Met de resultaten die dat oplevert, hoop ik een beeld te kunnen schetsen van mogelijke zorgen die er bij medewerkers van RUD IJsselland rondom de transitie zijn. Daarnaast hoop ik een aantal van u naar aanleiding daarvan te mogen benaderen voor een verdiepend vraaggesprek. Dat is tevens de enige reden dat ik om uw naam/mailadres vraag in de enquête. De gegevens worden namelijk volledig anoniem verwerkt.

Ik hoop op uw medewerking, en voor vragen over het onderzoek ben ik te bereiken op 06 345 869 84.

Met vriendelijke groet,

Wiltjo Koster

Onderzoeksstagiair RUD IJsselland

### Deel 1: Weerstand en veranderbereidheid

N.B.: In de online-enquête zullen de categorieën niet benoemd worden om te voorkomen dat onbewust gestuurd wordt.

| Nr.            | <i>Gevolgen voor werk</i>                                         | Helemaal<br>oneens | Oneens | Twijfelgeval | Eens | Helemaal<br>eens |
|----------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------|--------|--------------|------|------------------|
| 1              | Door de transitie zal de kwaliteit van mijn werk toenemen         | 1                  | 2      | 3            | 4    | 5                |
| 2              | Door de transitie zal de werkdruk afnemen                         | 1                  | 2      | 3            | 4    | 5                |
| 3              | Na de transitie draag ik meer verantwoordelijkheid voor mijn werk | 1                  | 2      | 3            | 4    | 5                |
| 4              | De transitie creëert voor mij nieuwe loopbaankansen               | 1                  | 2      | 3            | 4    | 5                |
| <i>Emoties</i> |                                                                   | Helemaal<br>oneens | Oneens | Twijfelgeval | Eens | Helemaal<br>eens |
| 5              | Ik zie de transitie als een uitdaging                             | 1                  | 2      | 3            | 4    | 5                |
| 6              | De transitie ervaar ik als vertrouwd                              | 1                  | 2      | 3            | 4    | 5                |
| 7              | De transitie ervaar ik als verfrissend                            | 1                  | 2      | 3            | 4    | 5                |
| 8              | De transitie ervaar ik als iets positiefs                         | 1                  | 2      | 3            | 4    | 5                |
| 9              | De transitie leeft bij mij                                        | 1                  | 2      | 3            | 4    | 5                |
| 10             | De transitie neemt een belangrijke plaats in mijn werk in         | 1                  | 2      | 3            | 4    | 5                |

|                                     |                                                                                           |                    |        |              |      |                  |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------|--------------|------|------------------|
| 11                                  | Ik voel me betrokken bij het transitieproces                                              | 1                  | 2      | 3            | 4    | 5                |
| <i>Meerwaarde</i>                   |                                                                                           | Helemaal<br>oneens | Oneens | Twijfelgeval | Eens | Helemaal<br>eens |
| 12                                  | De meerwaarde van de transitie is mij duidelijk                                           | 1                  | 2      | 3            | 4    | 5                |
| 13                                  | De transitie leidt tot een effectievere organisatie                                       | 1                  | 2      | 3            | 4    | 5                |
| <i>Houding van anderen</i>          |                                                                                           | Helemaal<br>oneens | Oneens | Twijfelgeval | Eens | Helemaal<br>eens |
| 14                                  | Mijn direct leidinggevende staat achter de transitie                                      | 1                  | 2      | 3            | 4    | 5                |
| 15                                  | Ik sta zelf achter de transitie                                                           | 1                  | 2      | 3            | 4    | 5                |
| 16                                  | Mijn collega's staan achter de transitie                                                  | 1                  | 2      | 3            | 4    | 5                |
| 17                                  | Andere leidinggevendenden staan achter de transitie                                       | 1                  | 2      | 3            | 4    | 5                |
| <i>Ervaringen</i>                   |                                                                                           | Helemaal<br>oneens | Oneens | Twijfelgeval | Eens | Helemaal<br>eens |
| 18                                  | Mijn collega's hebben in het verleden goede ervaringen opgedaan met transities            | 1                  | 2      | 3            | 4    | 5                |
| 19                                  | Op basis van mijn vakinhoudelijke kennis kan ik bijdragen aan het succes van de transitie | 1                  | 2      | 3            | 4    | 5                |
| 20                                  | Vanuit het verleden heb ik goede ervaringen met transities                                | 1                  | 2      | 3            | 4    | 5                |
| 21                                  | Zelf ben ik actief betrokken geweest bij eerdere transities                               | 1                  | 2      | 3            | 4    | 5                |
| <i>Middelen (tijd en mankracht)</i> |                                                                                           | Helemaal<br>oneens | Oneens | Twijfelgeval | Eens | Helemaal<br>eens |
| 22                                  | Mijn collega's hebben genoeg tijd om aan de transitie te besteden                         | 1                  | 2      | 3            | 4    | 5                |
| 23                                  | Ik heb zelf genoeg tijd om aan de transitie te besteden                                   | 1                  | 2      | 3            | 4    | 5                |
| 24                                  | De transitie valt samen met een rustige periode op werkgebied                             | 1                  | 2      | 3            | 4    | 5                |
| 25                                  | Tijdens de transitie draaien we met een volledige bezetting                               | 1                  | 2      | 3            | 4    | 5                |
| <i>Aansturing</i>                   |                                                                                           | Helemaal<br>oneens | Oneens | Twijfelgeval | Eens | Helemaal<br>eens |
| 26                                  | Aan de transitie ligt een heldere fasering ten grondslag                                  | 1                  | 2      | 3            | 4    | 5                |
| 27                                  | De transitie wordt doelgericht aangestuurd                                                | 1                  | 2      | 3            | 4    | 5                |
| 28                                  | Het tijdschema waarbinnen de transitie is gepland is realistisch                          | 1                  | 2      | 3            | 4    | 5                |
| 29                                  | We worden op tijd geïnformeerd over nieuwe ontwikkelingen                                 | 1                  | 2      | 3            | 4    | 5                |
| <i>Complexiteit</i>                 |                                                                                           | Helemaal<br>oneens | Oneens | Twijfelgeval | Eens | Helemaal<br>eens |
| 30                                  | De transitie maakt op mij een logische en samenhangende indruk                            | 1                  | 2      | 3            | 4    | 5                |
| 31                                  | De transitie kan met de huidige middelen en mankracht worden ingevoerd                    | 1                  | 2      | 3            | 4    | 5                |
| 32                                  | Er is een duidelijk begin- en eindpunt voor de transitie                                  | 1                  | 2      | 3            | 4    | 5                |
| 33                                  | De resultaten van de transitie kunnen makkelijk in kaart worden gebracht                  | 1                  | 2      | 3            | 4    | 5                |

| <i>Timing</i>             |                                                                         | Helemaal<br>oneens | Oneens | Twijfelgeval | Eens | Helemaal<br>eens |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------|--------------|------|------------------|
| 34                        | Ik verwacht dat ik de transitie goed kan bijhouden                      | 1                  | 2      | 3            | 4    | 5                |
| 35                        | Ik ben eraan toe om mijn werk te veranderen                             | 1                  | 2      | 3            | 4    | 5                |
| 36                        | Op dit moment kan ik voldoen aan de eisen die de transitie mij stelt    | 1                  | 2      | 3            | 4    | 5                |
| 37                        | De transitie komt op een goed moment                                    | 1                  | 2      | 3            | 4    | 5                |
| <i>Veranderbereidheid</i> |                                                                         | Helemaal<br>oneens | Oneens | Twijfelgeval | Eens | Helemaal<br>eens |
| 38                        | Ik ben bereid mijn collega's te overtuigen van het nut van de transitie | 1                  | 2      | 3            | 4    | 5                |
| 39                        | Ik ben bereid mij in te zetten voor de transitie                        | 1                  | 2      | 3            | 4    | 5                |
| 40                        | Ik ben bereid om eventuele weerstand tegen de transitie te overwinnen   | 1                  | 2      | 3            | 4    | 5                |
| 41                        | Ik ben bereid tijd vrij te maken voor de invoering van de transitie     | 1                  | 2      | 3            | 4    | 5                |

Tabel 34: Volledige survey weerstand

## Deel II: Behoeften en verwachtingen

| Nr. | Fysiologisch                                                                                     | Helemaal<br>oneens         | Oneens        | Twijfelgeval        | Eens        | Helemaal<br>eens         |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|---------------|---------------------|-------------|--------------------------|
| 42  | Ik denk dat ik na de transitie tevreden ben over mijn arbeidsvoorwaarden en salaris              | 1                          | 2             | 3                   | 4           | 5                        |
|     | <b>Veiligheid, zekerheid en stabiliteit</b>                                                      | <b>Helemaal<br/>oneens</b> | <b>Oneens</b> | <b>Twijfelgeval</b> | <b>Eens</b> | <b>Helemaal<br/>eens</b> |
| 43  | Ik weet waar ik aan toe ben met betrekking tot de transitie                                      | 1                          | 2             | 3                   | 4           | 5                        |
|     | <b>Sociale relaties</b>                                                                          | <b>Helemaal<br/>oneens</b> | <b>Oneens</b> | <b>Twijfelgeval</b> | <b>Eens</b> | <b>Helemaal<br/>eens</b> |
| 44  | Ik maak me geen zorgen of ik na de transitie wel leuke collega's krijg                           | 1                          | 2             | 3                   | 4           | 5                        |
|     | <b>(Zelf)respect</b>                                                                             | <b>Helemaal<br/>oneens</b> | <b>Oneens</b> | <b>Twijfelgeval</b> | <b>Eens</b> | <b>Helemaal<br/>eens</b> |
| 45  | Wat ik tijdens en na de transitie bijdraag aan de organisatie wordt genoeg gewaardeerd           | 1                          | 2             | 3                   | 4           | 5                        |
|     | <b>Zelfactualisatie en zelfontwikkeling</b>                                                      | <b>Helemaal<br/>oneens</b> | <b>Oneens</b> | <b>Twijfelgeval</b> | <b>Eens</b> | <b>Helemaal<br/>eens</b> |
| 46  | Ik denk mijn competenties na de transitie genoeg te kunnen ontwikkelen                           | 1                          | 2             | 3                   | 4           | 5                        |
|     | <b>Autonomie en onafhankelijkheid</b>                                                            | <b>Helemaal<br/>oneens</b> | <b>Oneens</b> | <b>Twijfelgeval</b> | <b>Eens</b> | <b>Helemaal<br/>eens</b> |
| 47  | Ik denk niet dat regels mijn werk na de transitie teveel beperken                                | 1                          | 2             | 3                   | 4           | 5                        |
|     | <b>Algemene managementcompetentie</b>                                                            | <b>Helemaal<br/>oneens</b> | <b>Oneens</b> | <b>Twijfelgeval</b> | <b>Eens</b> | <b>Helemaal<br/>eens</b> |
| 48  | Als ik een leidende rol zou willen vervullen, denk ik dat die mogelijkheid er na de transitie is | 1                          | 2             | 3                   | 4           | 5                        |
|     | <b>Creativiteit</b>                                                                              | <b>Helemaal<br/>oneens</b> | <b>Oneens</b> | <b>Twijfelgeval</b> | <b>Eens</b> | <b>Helemaal<br/>eens</b> |
| 49  | Ik denk na de transitie op eigen kracht                                                          | 1                          | 2             | 3                   | 4           | 5                        |

|           |                                                                                  |                            |               |                     |             |                          |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|---------------|---------------------|-------------|--------------------------|
|           | iets neer te kunnen zetten                                                       |                            |               |                     |             |                          |
|           | <b>Dienstverlening en toewijding</b>                                             | <b>Helemaal<br/>oneens</b> | <b>Oneens</b> | <b>Twijfelgeval</b> | <b>Eens</b> | <b>Helemaal<br/>eens</b> |
| <b>50</b> | Ik denk na de transitie voldoende bij te dragen aan een betere wereld            | 1                          | 2             | 3                   | 4           | 5                        |
|           | <b>Uitdaging</b>                                                                 | <b>Helemaal<br/>oneens</b> | <b>Oneens</b> | <b>Twijfelgeval</b> | <b>Eens</b> | <b>Helemaal<br/>eens</b> |
| <b>51</b> | Ik denk niet dat mijn werk me na de transitie snel zal vervelen                  | 1                          | 2             | 3                   | 4           | 5                        |
|           | <b>Leefstijl</b>                                                                 | <b>Helemaal<br/>oneens</b> | <b>Oneens</b> | <b>Twijfelgeval</b> | <b>Eens</b> | <b>Helemaal<br/>eens</b> |
| <b>52</b> | Ik denk dat ik na de transitie tevreden ben over mijn werk-privébalans           | 1                          | 2             | 3                   | 4           | 5                        |
|           | <b>Verwachtingen</b>                                                             | <b>Helemaal<br/>oneens</b> | <b>Oneens</b> | <b>Twijfelgeval</b> | <b>Eens</b> | <b>Helemaal<br/>eens</b> |
| <b>53</b> | Ik verwacht dat na de transitie mijn inspanningen tot goede prestaties leiden    | 1                          | 2             | 3                   | 4           | 5                        |
|           | <b>Instrumentaliteit</b>                                                         | <b>Helemaal<br/>oneens</b> | <b>Oneens</b> | <b>Twijfelgeval</b> | <b>Eens</b> | <b>Helemaal<br/>eens</b> |
| <b>54</b> | Ik verwacht dat goede prestaties na de transitie mezelf genoeg opleveren         | 1                          | 2             | 3                   | 4           | 5                        |
|           | <b>Valentie</b>                                                                  | <b>Helemaal<br/>oneens</b> | <b>Oneens</b> | <b>Twijfelgeval</b> | <b>Eens</b> | <b>Helemaal<br/>eens</b> |
| <b>55</b> | Ik verwacht dat goede prestaties me na de transitie datgene opleveren wat ik wil | 1                          | 2             | 3                   | 4           | 5                        |
|           | <b>Competentie</b>                                                               | <b>Helemaal<br/>oneens</b> | <b>Oneens</b> | <b>Twijfelgeval</b> | <b>Eens</b> | <b>Helemaal<br/>eens</b> |
| <b>56</b> | Ik verwacht dat de transitie mijn geloof in eigen kunnen positief beïnvloedt     | 1                          | 2             | 3                   | 4           | 5                        |

Tabel 35: Volledige survey behoeften en verwachtingen

### Deel III: Algemene vragen

N.B.: in de online-enquête worden deze vragen waar mogelijk als meerkeuzevraag geformuleerd.

57. Bij welke RUD-partner bent u in dienst?

58. Wat is uw taakveld (A, Vakinhoudelijke toets, B, Toezicht, C, Specialistische taken, D, Management, E, Ondersteuning)

59. Hoe lang bent u reeds actief binnen dit taakveld?

60. Leeftijd:

61. Geslacht:

62. Mailadres:

## Bijlage 2 – Interviewscript

### Voorafgaand

Fijn dat je tijd vrij hebt kunnen maken om mee te werken aan mijn onderzoek. In dat onderzoek probeer ik namens RUD IJsselland te ontdekken wat medewerkers van de RUD rondom de transitie van netwerkorganisatie naar GR bezighoudt, en hoe daarop tijdens de transitie en binnen de nieuwe organisatie kan worden ingespeeld. Zelf ben ik student Bestuurskunde (dv Jou), en hoop ik met dit onderzoek mijn diploma te behalen. Er is in dat onderzoek een belangrijke rol weggelegd voor interviews als deze.

Het doel is namelijk om in kaart te brengen welke behoeften en verwachtingen van medewerkers van RUD IJsselland nog zorgen veroorzaken, en wat er gedaan kan worden om die zorgen zoveel mogelijk weg te nemen. Het gaat dus eigenlijk om de vraag 'wat is er nodig om jou met plezier in de nieuwe organisatie te laten werken?'

Als je een vraag niet begrijpt of een antwoord niet wilt geven, mag je dat uiteraard aangeven. Heb je nu misschien al vragen? Dan zullen we van start gaan.

### **Inleidend**

\* Welke werkzaamheden vervul je nu zoal in RUD-verband?

- *en is de kans groot dat je dat kunt blijven doen?*

\* Wat merk je tot dusverre van de transitie?

- *Wat vindt je daarvan?*

### **Weerstand (dimensie werk)**

3. Uit de enquête bleek dat medewerkers van RUD IJsselland ook bepaalde zorgen hebben met betrekking tot de transitie. Waarover kun jij je bijvoorbeeld druk maken?

- *Zijn er nog andere dingen waarover je je zorgen maakt?*

→ In hoeverre denk je dat de transitie je werkzaamheden/de manier waarop je je werk doet raakt (wat vind je daarvan?)? (enquête: kwaliteit, druk, verantwoordelijkheid en loopbaankansen)

### **Behoeften/Verwachtingen**

\* Als je je werk/de dingen die net genoemd zijn, zelf zou mogen inrichten, hoe zou jouw werk er dan in je eigen ideale plaatje uitzien? (wat zijn dingen die je belangrijk vindt?)

\* Zijn daar dingen bij waarvan je denkt dat je ze in de GR ook kunt verwezenlijken?

\* En waarvan ben je bang dat er minder van terecht zal komen in de GR? (dus: wat vind je prettig, maar zal je niet (meer) kunnen doen)

\* Wat hoop je dat je werk je in de nieuwe organisatie oplevert? (geld/goed gevoel/ontwikkeling/mensen kunnen helpen)

- *is dat ook wat je denkt dat het je oplevert?*

### **Interventies**

\* Hoe moeten managers of bestuurders de nieuwe organisatie inrichten om te zorgen dat jij zoveel mogelijk gemotiveerd wordt? (je hebt net dingen genoemd die je prettig vindt, maar hoe kunnen die bereikt worden?)

- Omschrijf bijvoorbeeld eens de cultuur waarbinnen je je prettig voelt? Welke elementen (stijl leidinggeven, aard verhoudingen, hoe je werk beloond wordt, vrijheid/sturing)?

- Wat verwacht je op dat gebied van het management? (eigen cultuur, of in overleg, motiveert)

\* Ook tijdens de transitie kan er natuurlijk al van alles in de goede richting gedaan worden. Kun je bijvoorbeeld aangeven wat je vindt van de communicatie over de invloed van de transitie op je werk?

- Wat gaat goed/kan beter/verwacht je?

\* Vind je dat je zelf genoeg mee mag praten/invloed hebt over de gevolgen van de transitie op je werk? (participatie)

- Wat gaat goed/kan beter/verwacht je?

\* In hoeverre vind je het belangrijk dat binnen de nieuwe organisatie, aspecten vanuit de huidige partners zijn terug te zien? Of is het juist goed als alles helemaal vanaf 0 opnieuw wordt opgebouwd?



## **Bijlage 3 – Interviewscripts casestudy**

### *1. Interviewvragen leidinggevende Veiligheidsregio IJsselland*

Goedemiddag, het doel van dit interview is – zoals besproken – om na te gaan wat er rondom de organisatieontwikkeling bij Veiligheidsregio IJsselland gedaan is om aan behoeften en verwachtingen van medewerkers tegemoet te komen, wat daarvan binnen de huidige organisatie het resultaat is en in hoeverre dat resultaat gewenst is.

Op basis daarvan probeer ik een inschatting te maken in hoeverre een vergelijkbare werkwijze kans van slagen heeft bij RUD IJsselland. Daar probeer ik middels een afstudeeronderzoek namelijk een advies te geven hoe men optimaal aan behoeften en verwachtingen van medewerkers tegemoet kan komen tijdens de transitie en in de nieuwe organisatie. Zelf ben ik masterstudent Bestuurskunde, en hoop ik met dit onderzoek mijn diploma te behalen.

Op basis van een aantal documenten heb ik gezien dat rondom de organisatieontwikkeling veel aandacht bestond voor communicatie, participatie en het definiëren van een adequate organisatiecultuur. Daarover zal ik specifiek een aantal vragen stellen, maar er zijn ook vragen met een algemener karakter.

Het gesprek zal naar verwachting zo'n drie kwartier in beslag nemen. Zoals u weet zal ik het interview opnemen, zodat ik het daarna kan uitwerken. Die uitwerking neem ik niet letterlijk op in het onderzoek, maar bepaalde uitspraken zullen wel naar u te herleiden zijn. Als u een vraag niet begrijpt of een antwoord niet wilt geven, mag u dat uiteraard aangeven. Heeft u nu misschien al vragen? Dan zullen we van start gaan.

#### **Algemeen**

1. Kunt u beknopt het ontwikkelingsproces schetsen waarbinnen brandweer IJsselland werd toegevoegd aan de reeds bestaande Veiligheidsregio?

- Wat hield dit concreet in voor medewerkers?

2. In hoeverre heeft de organisatieontwikkeling bij medewerkers geleid tot weerstand?

- Waaruit bestond die weerstand met name?

- Hoe uitte die weerstand zich?

3. Wat is er zoal gedaan om weerstand weg te nemen?

- Is op die manier tegemoet gekomen aan behoeften en verwachtingen van medewerkers?

- Heeft dit tot het gewenste resultaat geleid?

4. Bent u tevreden over de huidige afstemming regionaal/lokaal binnen de Veiligheidsregio?

- hoe is dat gekomen?

(5. Denkt u dat een andere benaderingswijze die balans had kunnen verbeteren?

- Welke?)

## **Communicatie**

1. Communicatie bleek een speerpunt tijdens de organisatieontwikkeling. Zo probeerden jullie alle medewerkers goed te informeren en zo snel mogelijk duidelijkheid te geven over hun eigen situatie. In hoeverre zijn jullie daarin geslaagd?

- Hoe is dat in z'n werk gegaan?
- Zijn jullie onderweg zaken tegengekomen die jullie liever vooraf hadden bedacht?

2. Denkt u dat jullie wijze van communiceren voldoende voorzag in behoeften en verwachtingen van medewerkers?

- Denkt u dat daarmee een deel van bestaande weerstand werd weggenomen?

3. Er werd gehamerd op 'warme' communicatie. Wat houdt dat precies is, en in hoeverre is het van toegevoegde waarde geweest?

4. Wat zou u RUD IJsselland aanraden met betrekking tot communicatie naar medewerkers te doen?

- en wat zou u afraden?

## **Participatie**

1. Ook aan participatie is veel aandacht besteed. Zo wordt er veel gesproken over medezeggenschap. Is er tijdens de organisatieontwikkeling nog op andere manieren aandacht aan participatie door medewerkers besteed (bijeenkomsten, etc.)?

- Hoe is dat in z'n werk gegaan?
- Zijn jullie onderweg zaken tegengekomen waarmee jullie liever vooraf rekening hadden gehouden?

2. Denkt u dat de mogelijkheden die jullie boden tot participatie voldoende voorzagen in behoeften en verwachtingen van medewerkers?

- Denkt u dat daarmee een deel van bestaande weerstand werd weggenomen?

3. Denkt u dat de Bijzondere Ondernemingsraad de medewerkers op representatieve wijze heeft vertegenwoordigd?

- wat is er meer nodig/gedaan dan dat?

4. Wat zou u RUD IJsselland aanraden met betrekking tot participatie naar medewerkers te doen?

- en wat zou u afraden?

## **Cultuur/klimaat**

1. Naast communicatie en participatie heeft ook de ontwikkeling van een organisatiecultuur een grote rol gespeeld. In hoeverre is daarbij rekening gehouden met behoeften en verwachtingen van medewerkers?

- Op welke manier?

2. In hoeverre heeft dat in uw ogen tot een optimaal resultaat geleid?

3. In de theorie wordt aangegeven dat organisatieklimaat en cultuur gebaseerd dienen te zijn op dat wat medewerkers motiveert. In hoeverre is dat bij de Veiligheidsregio het geval?

- intrinsiek/extrinsiek

4. Hoe belangrijk denkt u dat het is om met betrekking tot cultuur rekening te houden met voorkeuren van medewerkers?

- heeft u hieromtrent een advies voor RUD IJsselland?

### **Afsluitend/alternatief**

1. In hoeverre zijn er aspecten uit de werkwijze zoals die bij de diverse partners bestond, terug te zien in de huidige – centrale – organisatie?

- is het wel of juist niet goed om alles helemaal om te gooien?

2. In hoeverre zijn de ontwikkelingen bij de Veiligheidsregio te vergelijken met die bij RUD IJsselland?

3. Welke interventies die tijdens de organisatieontwikkeling zijn doorgevoerd zou u RUD IJsselland aanraden?

- en welke juist niet?

### *2. Interviewvragen leidinggevende Omgevingsdienst de Vallei*

Goedemiddag, het doel van dit interview is – zoals besproken – om na te gaan wat er rondom de inrichting van Omgevingsdienst de Vallei gedaan is om aan behoeften en verwachtingen van toekomstige medewerkers tegemoet te komen, wat daarvan binnen de huidige organisatie het resultaat is en in hoeverre dat resultaat gewenst is.

Op basis daarvan probeer ik een inschatting te maken in hoeverre een vergelijkbare werkwijze kans van slagen heeft bij RUD IJsselland. Daar probeer ik middels een afstudeeronderzoek namelijk een advies te geven hoe men optimaal aan behoeften en verwachtingen van medewerkers tegemoet kan komen tijdens de transitie en in de nieuwe organisatie. Zelf ben ik masterstudent Bestuurskunde, en hoop ik met dit onderzoek mijn diploma te behalen.

Op basis van het bedrijfsplan heb ik gezien dat rondom de oprichting van de omgevingsdienst met betrekking tot medewerkers onder meer aandacht bestond voor communicatie, participatie en de organisatiecultuur. Daarover zal ik specifiek een aantal vragen stellen, maar er zijn ook vragen met een algemener karakter.

Het gesprek zal naar verwachting zo'n drie kwartier in beslag nemen. Zoals u weet zal ik het interview opnemen, zodat ik het daarna kan uitwerken. Die uitwerking neem ik niet letterlijk op in het onderzoek, maar bepaalde uitspraken zullen wel naar u te herleiden zijn. Als u een vraag niet begrijpt of een antwoord niet wilt geven, mag u dat uiteraard aangeven. Heeft u nu misschien al vragen? Dan zullen we van start gaan.

### **Algemeen**

1. Kunt u beknopt het proces schetsen waarin Omgevingsdienst de Vallei werd opgericht?

- Wat hield dit concreet in voor medewerkers?

2. Zagen medewerkers het zitten om van hun aanvankelijke werkgever over te gaan naar de Omgevingsdienst?

- Waaruit bestond hun weerstand met name?
- Hoe uitte die weerstand zich?

3. Wat is er zoal gedaan om het medewerkers (toch) naar de zin te maken?

- Is op die manier denkt u voldoende tegemoet gekomen aan behoeften en verwachtingen van medewerkers?
- Heeft dit tot het gewenste resultaat geleid?

4. Bent u tevreden over de huidige afstemming regionaal/lokaal binnen de Omgevingsdienst?

- hoe is dat gekomen?

(5. Denkt u dat een andere benaderingswijze die balans had kunnen verbeteren?

- Welke?)

### **Communicatie**

1. Communicatie bleek een speerpunt tijdens de organisatieontwikkeling. Zo werden medewerkers van de partners in de aanloop naar hun overstap naar de Vallei actief geïnformeerd. In hoeverre zijn jullie daarin geslaagd?

- Hoe is dat in z'n werk gegaan?
- Zijn jullie onderweg zaken tegengekomen die jullie liever vooraf hadden bedacht?

2. Denkt u dat jullie wijze van communiceren voldoende voorzag in behoeften en verwachtingen van medewerkers?

- Denkt u dat daarmee weerstand werd weggenomen?

4. Wat zou u RUD IJsselland aanraden met betrekking tot communicatie naar medewerkers te doen?

- en wat zou u afraden?

### **Participatie**

1. Ook aan participatie is veel aandacht besteed. Bijvoorbeeld door middel van medewerkersdagen, werkgroepen, informele activiteiten en formele medezeggenschap. Hebben alle medewerkers op die manier de mogelijkheid gehad om mee te denken?

- Is die mogelijkheid er vooral voor of na de inrichting van de organisatie geweest?
- Zijn jullie zaken tegengekomen waarmee jullie liever eerder rekening hadden gehouden?

2. Denkt u dat de mogelijkheden die jullie boden tot participatie voldoende voorzagen in behoeften en verwachtingen van medewerkers?

- Denkt u dat daarmee een weerstand werd weggenomen?

3. Er was ook formele medezeggenschap. Denkt u bijv. dat de Bijzondere Ondernemingsraad de medewerkers op representatieve wijze heeft vertegenwoordigd?

- (- wat is er meer nodig/gedaan dan dat?)

4. Wat zou u RUD IJsselland aanraden met betrekking tot participatie naar medewerkers te doen?  
- en wat zou u afraden?

### **Cultuur/klimaat**

1. In het bedrijfsplan is een aantal aspecten van de organisatiecultuur geschetst. In hoeverre hebben medewerkers daarover meegedacht?
2. In hoeverre denkt u dat de huidige cultuur binnen de Omgevingsdienst tegemoet komt aan behoeften en verwachtingen van medewerkers?
3. Denkt u dat de huidige cultuur/het huidige klimaat medewerkers motiveert?  
- intrinsiek/extrinsiek
4. Heeft u naar aanleiding daarvan een advies voor RUD IJsselland?

### **Afsluitend/alternatief**

1. In hoeverre zijn er aspecten uit de werkwijze zoals die bij de diverse partners bestond, terug te zien in de huidige – centrale – organisatie?  
- is het wel of juist niet goed om alles helemaal om te gooien?
2. Met dergelijke acties wilde uw organisatie bewerkstelligen dat medewerkers niet blijven kleven aan de oude werkgever, maar kennis en kunde ter beschikking stellen van alle partners. In hoeverre is dat gelukt?  
- is de huidige organisatie het gewenste resultaat?
3. In hoeverre zijn de ontwikkelingen bij deze omgevingsdienst te vergelijken met die bij RUD IJsselland?
4. Welke interventies die tijdens de inrichting van de organisatie zijn doorgevoerd om aan behoeften en verwachtingen van medewerkers tegemoet te komen zou u RUD IJsselland aanraden?  
- en welke juist niet?

## **Bijlage 4 – Geïnterviewde medewerkers**

Gemeente Staphorst – Toezichthouder

Gemeente Deventer – Toezichthouder

Gemeente Kampen – Specialist

Provincie Overijssel – Specialist

Gemeente Kampen – Vakinhoudelijk toetser

Provincie Overijssel – Vakinhoudelijk toetser