

Het effect van leiderschapsstijlen op de veranderingsbereidheid van werknemers

The effect of styles of leadership on the employee's
willingness to change

Radboud Universiteit



Marlijn Fonken
m.fonken@student.ru.nl
s4475402

Bachelorscriptie
Communicatie- en Informatiewetenschappen
Begeleidster: Sara Vermeulen
6-6-2017

Inhoudsopgave

1. Samenvatting	blz. 5
2. Inleiding	blz. 6
3. Theoretisch kader	blz. 7
4. Onderzoeksvraag	blz.10
5. Methode: kwalitatief onderzoek	blz. 11
5.1 Instrumentatie	blz. 11
5.2 Participanten	blz. 14
5.3 Procedure	blz. 16
6. Methode: survey	blz. 17
6.1 Instrumentatie	blz. 17
6.2. Respondenten	blz. 20
6.3 Procedure	blz. 21
6.4 Statistische toetsing	blz. 22
7. Resultaten: kwalitatief onderzoek	blz. 22
8. Resultaten: survey	blz. 24
9. Conclusie	blz. 27
10. Discussie	blz. 28
11. Literatuurlijst	blz. 31
<u>Bijlagen</u>	blz. 33
Bijlage 1: Grafieken	blz. 33
Bijlage 2: Interviewschema	blz. 36
Bijlage 3: Organisatie 1 interview + coderingsschema	blz. 39
Bijlage 4: Organisatie 2 interview + coderingsschema	blz. 56
Bijlage 5: Organisatie 3 interview + coderingsschema	blz. 71
Bijlage 6: Organisatie 4 interview + coderingsschema	blz. 82
Bijlage 7: Organisatie 5 interview + coderingsschema	blz. 97
Bijlage 8: Survey medewerkers	blz. 110
Bijlage 9: Verklaring geen fraude en plagiaat	blz. 115

1. Samenvatting

In deze bachelorscriptie is onderzoek gedaan naar het effect van drie soorten leiderschapsstijlen op de veranderingsbereidheid van werknemers bij een verandering door automatisering. Deze leiderschapsstijlen zijn: de hooporiëntatie, de werknemersoriëntatie en de supportoriëntatie. Welke leiderschapsstijl van de middenmanager leidt tot een vergroting van de veranderingsbereidheid van de medewerkers tijdens een verandering door automatisering? Dit onderzoek maakt het voor organisaties makkelijker om aankomende veranderingen te communiceren, omdat zij weten welke manier van communiceren zorgt voor de grootste veranderingsbereidheid van de werknemers. Zij kunnen aan de hand van de resultaten van dit onderzoek hun manier van communiceren naar de werkvloer toe aanpassen om zo een grotere veranderingsbereidheid van de werknemers te creëren.

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van zowel een kwalitatief onderzoek door middel van interviews, als een kwantitatief onderzoek door middel van online surveys. Met behulp van deze resultaten is onderzocht welke leiderschapsstijl zorgt voor een vergroting van de veranderingsbereidheid.

Uit dit onderzoek blijkt geen significant verschil te bestaan tussen de drie leiderschapsstijlen wat betreft de veranderingsbereidheid. Werknemers hadden wel het idee beter mee te 'kunnen' veranderen wanneer een supportoriëntatie werd gehanteerd. Het tegenovergestelde effect kwam voor bij de hooporiëntatie.

2. Inleiding

Wanneer een verandering plaatsvindt in een organisatie ontstaan al snel vragen bij de werknemers. Wat verandert voor mij? Wat zijn de gevolgen van deze verandering op mijn huidige werk? Een organisatieverandering heeft veel impact op de werknemers in de organisatie. Het is voor de organisatie van belang dat medewerkers bereid zijn om met de organisatie mee te veranderen, zodat de organisatieverandering een succes wordt.

Een groot deel van de veranderingen vandaag de dag worden veroorzaakt door de opkomende automatisering. Automatisering zorgt er voor dat menselijke handelingen worden vervangen door machines en computersystemen. Mensen hoeven minder werk te verrichten, omdat de geautomatiseerde machines het voor hen doen. Dit zorgt voor een snellere werkwijze. Mechanische systemen voeren bewerkingen uit, maar op de werkvloer zijn nog steeds mensen nodig om deze te besturen (Geerstma, 2014). Ook in kantoren wordt veel gebruik gemaakt van kantoorautomatisering. Vele papieren dossiers worden vervangen door digitale bestanden, tablets, computers en telefoons (Geertsma, 2014). Er worden nieuwe apparaten gebruikt, nieuwe technologieën worden geïnstalleerd en bijna niemand van de werknemers die het begrijpt (De Roos, 2009). Het management moet hier op inspelen. Een verandering kan namelijk niet goed worden doorgevoerd als het management hier niet te hulp schiet. Maar op welke manier kan het management hier het beste bij helpen?

Desondanks is er tot op heden nog weinig onderzoek gedaan naar het succes of het falen van een verandering door automatisering. Om van een verandering een succes te maken, is het belangrijk dat de communicatie met betrekking tot deze verandering goed is. Het management kan bij het communiceren van een organisatieverandering verschillende leiderschapsstijlen gebruiken. Deze stijlen zouden er voor kunnen zorgen dat de werknemers de verandering beter begrijpen of dat zij gemotiveerd zullen zijn om mee te veranderen met de organisatie. Is het mogelijk dat een bepaalde leiderschapsstijl ervoor zorgt dat de verandering succesvol kan worden doorgevoerd? Indien dit het geval is, welke stijl is dit dan?

Bovendien wordt in vele onderzoeken, zoals in het onderzoek van Proctor & Doukakis (2003), over interne communicatie in verandingsituaties het topmanagement

besproken. Toch kan het middenmanagement juist net zo van belang zijn, aangezien die het dichtst bij de werkvloer staat. Het zou een goede optie zijn om te focussen op het middenmanagement in plaats van het topmanagement als het om organisatieveranderingen gaat. Het is mogelijk dat tussen het topmanagement en de werkvloer een andere relatie bestaat dan tussen het middenmanagement en de werkvloer. Heeft deze relatie ook invloed op het succes van een verandering in een organisatie?

Aangezien nog geen onderzoek gedaan is naar verandersituaties door automatisering via het middenmanagement, kan een nieuw onderzoek dit gat in de wetenschap opvullen. Dit wil zeggen dat de wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek groot zal zijn. Dit bestaande gat kan worden opgevuld door meer informatie over de rol van het middenmanagement te verzamelen en dit te koppelen aan verandersituaties.

De uitkomsten van dit onderzoek zullen van maatschappelijk belang zijn voor andere organisaties die een verandering door middel van automatisering willen doorvoeren. Zij kunnen aan de hand van de resultaten van dit onderzoek hun manier van communiceren naar de werkvloer toe aanpassen om zo een betere veranderingsbereidheid van de werknemers te creëren. Wanneer werknemers bereid zijn om mee te veranderen met de organisatie, zal de verandering voorspoediger verlopen. De werksfeer zal een stuk prettiger zijn, waardoor werknemers graag mee werken. Dit zou ook ziekteverzuim en stress kunnen terugdringen bij de werknemers, wat een positieve invloed heeft op het functioneren van de organisatie. Medewerkers zijn namelijk minder gemotiveerd wanneer nieuwe apparaten en systemen niet goed functioneren en zullen daarom eerder de organisatie verlaten (De Roos, 2009).

3. Theoretisch kader

Door een organisatieverandering ontstaat onrust en onzekerheid bij de werknemers met betrekking tot hun werk, terwijl vertrouwen juist nodig is (DiFonzo & Bordia, 1998). De mensen in de organisatie zijn namelijk degenen die de verandering tot een succes kunnen maken, maar die het ook kunnen laten falen (Smith, 2005). Als de medewerkers veel weerstand bieden, zal de verandering gegarandeerd falen. Door te investeren in de ontwikkeling van de veranderingsbereidheid, zal het management hier veel voordelen uithalen (Vakola & Nikolaou, 2005).

Veranderingsbereidheid is de algemene term voor het willen meewerken aan aanpassingen en veranderingen binnen de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of team (Heezen, 2013). Door een verandering door middel van automatisering verandert de werkwijze van een organisatie of een team. Wanneer personen zich positief opstellen ten opzichte van de verandering, bereid zijn om mee te veranderen en geloven in de positieve uitkomsten, zullen zij een grotere veranderingsbereidheid hebben (Heezen, 2013).

Een verandering wordt zo snel mogelijk na het besluit van het management gecommuniceerd naar de werknemers van de organisatie. Dit gebeurt via de interne communicatie in een organisatie, wat de meest gebruikte en meest efficiënte vorm van communiceren is tijdens een organisatieverandering. Reijnders (2010) definieert interne communicatie als volgt: 'een proces van continue uitwisseling van boodschappen en de kennisgeving daarvan tussen personen die beroepshalve betrokken zijn bij de organisatie.'

In de interne communicatie communiceert een leidinggevende over het algemeen veel informatie 'top-down' aan zijn of haar ondergeschikten. Een leidinggevende kan echter ook gebruik maken van de 'bottom-up' benadering, waarbij hij of zij niet alleen informatie geeft, maar ook interacteert met de werknemers. Medewerkers hebben het idee dat naar hen geluisterd wordt (de Chernatony & Vallaster, 2005).

Voor een leidinggevende is het belangrijk dat de medewerkers ook luisteren naar de informatie die hij of zij aan hen communiceert. Er zijn daarom verschillende leiderschapsstijlen die een leider kan gebruiken om de werknemers te bereiken. De leiderschapsstijl die het management gebruikt is een variabele die van grote invloed is op de betrokkenheid van de werknemers bij de organisatie en de organisatieverandering (Crawford & Lok, 1999). Uit het onderzoek van Luo, Song, Gebert, Zhang & Feng (2016) kwamen vijf verschillende leiderschapsstijlen naar voren: de hooporiëntatie, de realiteitsoriëntatie, de werknemersoriëntatie, de supportoriëntatie en de handhavingsoriëntatie. De hooporiëntatie probeert de angst van het falen van de verandering te verminderen. Dit hangt samen met het reduceren van de onzekerheid. De realiteitsoriëntatie richt zich meer op het verspreiden van de juiste informatie op een zo compleet mogelijke manier. Alle werknemers moeten op hetzelfde moment dezelfde, juiste, informatie krijgen. De werknemersoriëntatie laat

de werknemers de potentiële voordelen zien die de verandering voor hen kan hebben. Deze oriëntatie is gericht op het belang van de werknemers. De supportoriëntatie probeert de angst van onvoldoende hulp te reduceren door hen juist wel de nodige hulp te bieden. Als laatste zorgt de handhavingsoriëntatie via krachtige kanalen ervoor dat de verandering wordt gecommuniceerd. Deze oriëntatie wordt als bureaucratischer gezien. Met deze verschillende stijlen willen de leiders de weerstand ten opzichte van de verandering van de werknemers verkleinen.

Deze leiderschapsstijlen kunnen ook in combinatie gebruikt worden door een leidinggevende. Een leidinggevende gebruikt bijvoorbeeld één oriëntatie als hoofdoriëntatie en gebruikt elementen van andere oriëntaties om die hoofdoriëntatie aan te vullen. Hoogstwaarschijnlijk zullen dit enkel oriëntaties zijn die vrij dicht bij elkaar liggen, aangezien deze elkaar makkelijker aanvullen. Op deze manier zou een manager, bijvoorbeeld, gebruik kunnen maken van de werknemersoriëntatie als hoofdoriëntatie en een aantal elementen van de supportoriëntatie hieraan kunnen toevoegen.

Naast het onderzoek van Luo et al. (2016) bestaan ook onderzoeken die op een andere manier verschillende leiderschapsstijlen onderscheiden. Bass (1990) maakt een onderscheid tussen transactionele en transformationele leiders. Een transactioneel leiderschap draait om, zoals het woord al zegt, een 'transactie' tussen het management en de werkvloer. Managers leggen uit wat verwacht wordt van de werknemers en wat voor compensatie zij hier voor zullen krijgen. Voor goede prestaties krijgen zij een beloning en voor slechte prestaties zullen zij worden 'gestraft'. Deze vorm van leiderschap kan motiverend werken voor de werknemers, omdat zij hun werk zo goed mogelijk willen verrichten voor een beloning. De transformationele leiders daarentegen gaan op een andere manier te werk. Zij verrijken de interesses van hun werknemers door de ontwikkeling van die interesses te stimuleren. Ook zorgen zij ervoor dat ze begrip en acceptatie opbrengen voor de missie van de groep en dat zij verder kijken dan alleen hun eigen belang. Transformationele leiders zijn vaak charismatisch en inspireren hun ondergeschikten. Charismatische leiders hebben namelijk veel macht en invloed op werknemers. Bovendien houden zij rekening met kleine verschillen tussen werknemers, waardoor de werknemers op een persoonlijker manier benaderd worden door hun leidinggevende.

Transformationele leiders worden vaker als meer bevredigend en motiverend gezien door collega's en werknemers dan transactionele leiders. Dit komt doordat in een organisatie met transformationele leiders het belang van de werknemers meer centraal staat. Organisaties met transactionele leiders zijn minder effectief dan organisaties met transformationele leiders (Bass, 1990). Tussen de transformationele en transactionele leiders bestaan ook verschillen, het kan zo zijn dat sommige leiders zich positioneren tussen deze twee leiderschapsstijlen in.

Uit voorgaande onderzoeken kan worden geconcludeerd dat de transformationele leiders zorgen voor het meeste succes in een organisatie (Bass, 1990). Niet alleen succes in de normale gang van zaken in de organisatie, maar ook succes bij organisatieveranderingen. Aan deze leiderschapsstijl kunnen we een aantal leiderschapsstijlen koppelen, namelijk de oriëntaties waarbij het belang van de werknemers centraal staat, net zoals bij de transformationele leiderschapsstijl. Dit zijn de werknemersoriëntatie, supportoriëntatie en hooporiëntatie. Bij deze drie oriëntaties wil het management de werknemers helpen, hen de voordelen van de verandering in laten zien en de onzekerheid voor de verandering wegnemen. Deze oriëntaties houden rekening met het belang van de werknemers. Aangezien de transformationele stijl het beste werkt, zullen deze drie oriëntaties waarschijnlijk ook het meest effectief zijn in organisaties.

4. Onderzoeksvraag

Aan de hand van bovenstaande informatie komen we op de volgende onderzoeksvraag uit: 'Welke leiderschapsstijl van de middenmanager leidt tot een vergroting van de veranderingsbereidheid van de medewerkers tijdens een organisatieverandering door automatisering?'

Hierbij wordt alleen gekeken naar de drie leiderschapsstijlen die, naar aanleiding van eerder genoemde onderzoeken, het meest effectief zijn in organisaties, namelijk: de werknemersoriëntatie, de hooporiëntatie en de supportoriëntatie.

Om dit effect te onderzoeken zullen twee deelvragen beantwoord moeten worden, die als volgt luiden:

- Welke leiderschapsstijl wordt er gebruikt in de organisatie?
(werknemersoriëntatie – hooporiëntatie - supportoriëntatie)
- Is de veranderingsbereidheid van de werknemers t.o.v. de verandering vergroot?

5. Methode: kwalitatief onderzoek

5.1 *Instrumentatie*

Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag werd gebruik gemaakt van interviews en surveys, wat betekent dat dit onderzoek zowel kwalitatief als kwantitatief was. De onafhankelijke variabele van dit onderzoek is de leiderschapsstijl die gebruikt werd door het middenmanagement en de afhankelijke variabele is de veranderingsbereidheid van de werknemers ten opzichte van de verandering door automatisering.

Om te onderzoeken welke leiderschapsstijl werd gebruikt in een organisatie zijn interviews afgenomen bij managers van het middenmanagement van een aantal organisaties. Bij een interview is het mogelijk om achter de achterliggende opvattingen en meningen van de geïnterviewde te komen (Dingemanse, 2015). Er werd niet letterlijk gevraagd wat voor leiderschapsstijlen de managers dachten te gebruiken, om zo sociaal wenselijke antwoorden te vermijden. In dit onderzoek werd geen gebruik gemaakt van gestructureerde interviews, omdat dat geen mogelijkheid geeft om door te vragen op bepaalde punten. Het tegenovergestelde van een gestructureerd interview is een ongestructureerd interview. Bij een ongestructureerd interview staan alleen de onderwerpen vast en niet de vragen (Dingemanse, 2015). Deze manier van interviewen is vrij informeel, waardoor ook deze manier van interviewen niet passend was voor dit onderzoek. Door gebruik te maken van semigestructureerde interviews stonden de onderwerpen en vragen van het interview wel vast, maar was er ook ruimte om dieper in te gaan op bepaalde onderwerpen. Hierdoor kwam meer gedetailleerde informatie naar voren en werd de validiteit niet geschaad, omdat er wel een vast interviewschema werd gebruikt (zie bijlage 2). Deze soort interviews worden ook diepte-interviews genoemd (Dingemanse, 2015).

Bij de interviews werd gefocust op een aantal verschillende variabelen. De onafhankelijke variabele in dit onderzoek was de soort leiderschapsstijl, gebaseerd op het onderzoek van Luo et al. (2016), die de middenmanager gebruikt. Hierbij zijn drie leiderschapsstijlen te onderscheiden: de hooporiëntatie, de werknemersoriëntatie en de supportoriëntatie. Per variabele werden een aantal vragen gesteld in het interview, om te achterhalen welke stijl gehanteerd werd.

Bij de hooporiëntatie waren de vragen bijvoorbeeld:

- *Werden de medewerkers ook op de hoogte gesteld van de verwachte resultaten?*

Als dit het geval is kan je spreken van de hooporiëntatie, omdat managers bij deze oriëntatie de werknemers moeten in laten zien dat de verandering hoop en succes geeft voor de toekomst.

- *Op welk termijn werden de resultaten verwacht?*

Ook worden de resultaten bij de hooporiëntatie verwacht op korte termijn en wordt dit ook zo gecommuniceerd aan de werknemers. Als de manager bij deze vraag instemmend antwoord, kan dit gecodeerd worden als hooporiëntatie.

- *Denkt u dat de verandering een positieve invloed heeft gehad op het werk in de organisatie?*

Bij de hooporiëntatie is het de bedoeling dat de werknemers het gevoel hebben dat de verandering succesvol is en dus positieve invloed heeft op het werk.

Bij de werknemersoriëntatie waren de vragen bijvoorbeeld:

- *Was het voor de werknemers duidelijk dat dit ook voor hen voordelen met zich mee zou brengen? Of werd juist het belang van de verandering voor de organisatie belicht?*

Bij de werknemersoriëntatie is het van belang dat de verandering ook voordelig is voor de werknemers en dat zij ook het idee hebben dat dit zo is.

- *Wordt er in deze organisatie meer op een formele of informele manier gecommuniceerd?*

Bij een organisatie met een werknemersoriëntatie wordt vaak op een informele, vriendelijke en empathische stijl gecommuniceerd.

Bij de supportoriëntatie waren de vragen bijvoorbeeld:

- *Op welk moment zijn de medewerkers op de hoogte gesteld van de verandering? Was dit aan het begin van het veranderingsproces, tijdens of na?*

Wanneer de werknemers al aan het begin van het proces betrokken werden bij de verandering, ervaren zij meer support en wordt er dus gesproken van de supportoriëntatie.

- *In hoeverre werden zij op de hoogte gehouden van de verandering tijdens het veranderingsproces?*

Ook wanneer zij veel informatie krijgen tijdens het proces, wordt er gesproken van de supportoriëntatie, omdat dit meer ondersteuning biedt.

- *Werd er vanuit het management hulp aangeboden aan de werknemers voor het doorzetten van de verandering? Denk hierbij aan extra uitleg en informatie over de verandering. Kregen ze bijvoorbeeld extra tijd voor het eigen maken van de verandering?*

De aangeboden hulp van het management wordt ook aan de supportoriëntatie gekoppeld, aangezien dit een soort van support is.

De afhankelijke variabele, veranderingsbereidheid van de werknemers, werd ook in het interview gemeten. Veranderingsbereidheid is de mate waarin werknemers bereid zijn om mee te gaan in de verandering (Heezen, 2013). Werknemers voelen een lage onzekerheid en weinig weerstand tijdens een organisatieverandering wanneer de veranderingsbereidheid groot is (Heezen, 2013). Aan het middenmanagement werd gevraagd of zij het idee hadden dat de verandering succesvol is doorgevoerd en of zij denken dat de automatisering volledig werd begrepen door de werknemers. Een verandering is namelijk pas succesvol wanneer

iedereen op de hoogte van de verandering is en het werk zich op een goede wijze blijft voortzetten.

Een aantal vragen die hierbij gesteld werden, waren:

- *Ontstond er weerstand t.o.v. de verandering vanuit de werknemers?*
Met deze vraag kan de weerstand gemeten worden. Hoe meer weerstand, hoe minder bereid zij zijn om mee te veranderen met de organisatie.

- *Waren werknemers bereid om mee te gaan met de verandering?*
Deze vraag draait letterlijk om de veranderingsbereidheid, omdat gevraagd wordt in hoeverre de werknemers bereid waren om te veranderen.

Door de persoonlijke aanwezigheid van de onderzoeker is de onderzoeker zelf ook deel van het onderzoeksinstrument. Om de betrouwbaarheid niet te schaden, werd bij de bevraging niet gestuurd richting een bepaald antwoord. Het waren allemaal open vragen die de managers op hun eigen manier konden beantwoorden. Het gehele interview inclusief alle vragen is te vinden in het interviewschema in bijlage 2.

5.2 Participanten

Voor dit onderzoek moesten de interviews afgenomen worden bij middenmanagers van een aantal organisaties. Aangezien het middenmanagement werd onderzocht, mochten de onderzochte organisaties niet te klein zijn. Niet elke organisatie heeft namelijk een duidelijk verschil tussen topmanagement, middenmanagement en werkvloer. Om de verschillende leiderschapsstijlen te kunnen vergelijken werd in meerdere organisaties onderzoek gedaan. In totaal werden 5 bedrijven gekozen waarin de interviews werden afgenomen bij een middenmanager. De organisaties zijn gekozen op basis van de verandering die zij hebben doorgemaakt, namelijk een verandering door middel van automatisering. Alle organisaties zijn benaderd per mail. Drie van de vijf organisaties waren overheidsinstellingen (organisatie 2, 3 en 4). Deze zijn gekozen, omdat bij overheidsinstellingen over het algemeen regelmatig veranderingen door middel van automatisering worden doorgevoerd. De andere twee organisaties (organisatie 1 en 5) opereerden in de branche van de zorg. De branche van de organisatie heeft verder geen invloed gehad op het onderzoek, omdat geen vragen gesteld zijn die een relatie hadden met de sector waarin zij actief waren.

In organisatie 1 werd een nieuw software systeem geïmplementeerd genaamd EPD. In organisatie 2 werd geen nieuw systeem geïmplementeerd, maar werden sinds kort tablets gebruikt tijdens het werk. Zij wilden hierdoor papierloos gaan vergaderen. In organisatie 3 werd een nieuw sociaal dienst systeem geïmplementeerd in de organisatie. Hetzelfde is gebeurd bij organisatie 4 met een systeem genaamd Suite2SD. De laatste organisatie, nummer 5, heeft ook een verandering doorgemaakt waarbij een nieuw systeem in werking is gesteld. Dit systeem heet AFAS profit. Er werd in dit onderzoek gefocust op waargebeurde situaties en er werd geen situatie geschetst over wat mogelijk zou kunnen gebeuren bij een veranderversituatie. Dit om de resultaten zo reëel mogelijk te houden.

Drie van de vijf managers waren van het mannelijke geslacht en twee van hen van het vrouwelijke geslacht. De vrouwelijke manager van organisatie 1 was hoofd bedrijfsbureau, in organisatie 2 was de manager een man en programmamanager, projectleider was de functie van de mannelijke manager in organisatie 3, in organisatie 4 was de manager een mannelijke teamleider en in organisatie 5 was de functie van de vrouw business controller.

Een overzicht van de organisaties en hun veranderingen en managers is te vinden in tabel 1.

Tabel 1. Soort organisaties, de veranderingen en hun managers

	Branche	Soort verandering	Geslacht manager	Functie manager
Organisatie 1	Zorg	EPD	Vrouw	Hoofd bedrijfsbureau
Organisatie 2	Overheid	Tablets	Man	Programmamanager
Organisatie 3	Overheid	Nieuw sociaal dienst systeem	Man	Projectleider
Organisatie 4	Overheid	Suite2SD	Man	Teamleider
Organisatie 5	Zorg	AFAS profit	Vrouw	Business controller

5.3 Procedure

In één maand tijd zijn alle interviews afgenomen. Op 13 april 2017 heeft het eerste interview plaatsgevonden en op 11 mei 2017 het laatste interview. Alle interviews hebben plaatsgevonden in de desbetreffende organisatie. De ecologische validiteit van het onderzoek is hoger wanneer het interview plaatsvindt onder vertrouwde omstandigheden voor de respondent (Dingemanse, 2015).

Voordat het interview werd genomen is verteld dat dit onderzoek een onderzoek voor een bachelorscriptie is dat draait om de interne communicatie bij een verandering door automatisering. Ook werd vermeld dat geen goede of slechte antwoorden bestonden, omdat het draaide om de mening en de ervaringen van de manager zelf. Voor aanvang van het interview werd gevraagd of de geïnterviewde nog vragen had.

Bij alle interviews is er een digitale opname gemaakt, met toestemming van de geïnterviewde. Na het afnemen van het interview werd deze meteen getranscribeerd. Transcriberen is het omzetten van een geluidsopname naar een tekst. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van woordelijk transcriberen, waarbij het opgenomen interview wordt omgezet in woordelijke tekst zonder stopwoorden en gestotter te transcriberen (Transcriptieonline, 2016). Na het transcriberen van de interviews werden deze transcripties gecodeerd aan de hand van een coderingschema (zie bijlage 3 t/m 7). Met het coderen kon bepaald worden bij welke oriëntatie de geïnterviewde organisatie het beste past. Coderen kan gebeuren op een deductieve en inductieve manier. Bij deductief coderen wordt aan de hand van de gevonden theorie op zoek gegaan naar bepaalde woorden en uitspraken. Er worden hierbij een aantal constructen of variabelen verwacht die je kunt terugzoeken in de uitspraken. Het tegenovergestelde gebeurt bij inductieve codering. De coderingen hangen hierbij af van de verkregen antwoorden, van te voren is nog niet bekend wat voor coderingen gezocht worden. Dit wordt ook wel open coderen genoemd (ScriptieAF, 2015). In dit onderzoek werd gezocht naar uitspraken die verband hadden met één van de leiderschapsstijlen die van tevoren bepaald waren, daarom is hier gekozen voor deductief coderen. Elke zin die te maken had met een leiderschapsstijl werd rood gemarkeerd en kreeg als code de naam van één van de stijlen, namelijk: de hooporiëntatie, de werknemersoriëntatie of de supportoriëntatie. Hierna werd

gekeken hoeveel coderingen elke organisatie had voor de drie verschillende leiderschapsstijlen. Wanneer een zin juist een tegenstelling aangaf ten opzichte van een leiderschapsstijl, werd deze gecodeerd als tegenstelling voor één van de drie stijlen, bijvoorbeeld: geen hooporiëntatie, geen werknemersoriëntatie of geen supportoriëntatie. Hierna werd per organisatie gekeken hoeveel coderingen per oriëntatie aanwezig waren in het transcript. Wanneer een tegenstelling gecodeerd was, werd het aantal coderingen voor de desbetreffende oriëntatie verminderd. In het geval dat een organisatie veel coderingen had voor een bepaalde leiderschapsstijl, werd deze leiderschapsstijl gezien als de belangrijkste leiderschapsstijl in de organisatie. De uitgewerkte interviews inclusief de rode coderingen en coderingschema's zijn te vinden in bijlage 3 t/m 7.

Bij organisatie 5 werd het interview kort onderbroken, doordat een collega van de manager de vergaderkamer binnenkwam om zijn tas op te halen. Dit is het enige incident dat heeft plaatsgevonden en heeft weinig invloed gehad op de reactie van de geïnterviewde, omdat dit tussen de vragen door gebeurde.

Het contact met de organisaties is voornamelijk via de mail gegaan. Organisatie 1 heeft organisatie 5 aanbevolen, omdat de manager van organisatie 1 wist dat bij organisatie 5 een soortgelijke verandering had plaatsgevonden. Bij organisatie 2 heeft er nog een oriënterend gesprek plaatsgevonden op locatie, voordat een afspraak is gemaakt voor een interview.

6. Methode: Survey

6.1 *Instrumentatie*

Het kwantitatieve gedeelte van dit onderzoek bestaat uit een survey. Door middel van een survey kunnen gegevens van een groot aantal mensen worden verzameld, wat gunstig was voor dit onderzoek aangezien per organisatie 10 à 20 medewerkers werden benaderd. Ook kunnen surveys op een snelle manier verspreid worden en is directe respons mogelijk. Doordat de survey opgesteld werd in de online survey software *Qualtrics*, konden na afloop de antwoorden van de respondenten meteen overgeplaatst worden in het statistische computerprogramma *SPSS*.

In deze survey werd de veranderingsbereidheid van de werknemers onderzocht. Voelen de werknemers zich nu zeker over hun werk? Wisten zij waar ze aan toe

waren en waren zij bereid om mee te werken aan de verandering? Het is belangrijk dat werknemers vertrouwen hebben in het management en dat dit vertrouwen hun weerstand verkleint. Dit vergroot de veranderingsbereidheid, wat de afhankelijke variabele in dit onderzoek is. De leiderschapsstijl zou namelijk effect kunnen hebben gehad op de veranderingsbereidheid, waardoor de veranderingsbereidheid afhankelijk is van de leiderschapsstijl die wordt gehanteerd door het middenmanagement.

Deze survey is gebaseerd op eerder opgestelde surveys van Metselaar (1997) en Noordhoff Uitgevers bv. (2010). Deze surveys gingen ook over de veranderingsbereidheid van werknemers. Wanneer iemand veranderingsbereid is, zal diegene eerder overgaan op ander gedrag. Aan veranderingsbereidheid liggen 3 factoren ten grondslag: willen, moeten en kunnen. Er moeten namelijk de juiste middelen, kennis en ervaring beschikbaar zijn (Metselaar, 1997). Door Metselaar (1997) werden deze drie factoren vertaald naar organisatieveranderingen. In de gebruikte survey werd ingespeeld op deze 3 factoren, om zo te bepalen in welke mate de werknemers bereid waren om mee te veranderen met de organisatie. Bij elke factor horen een aantal variabelen die gemeten werden door de gestelde vragen in de survey. De antwoordmogelijkheden zijn bij elke vraag hetzelfde, namelijk: ja – nee – twijfelgeval. Wanneer een respondent antwoordde met 'ja' scoorde hij/zij 3 punten, met 'nee' maar 1 punt en met 'twijfelgeval' 2 punten.

Het aspect 'willen' werd gemeten door te kijken naar de gevolgen van de verandering voor het werk van de medewerker, de meerwaarde die het opleverde voor de organisatie als geheel en de emoties die de verandering bij de medewerker opleverde. Een voorbeeld van een vraag met betrekking tot 'willen': *Heeft u de verandering als iets positiefs ervaren?*. Het aspect 'moeten' werd gemeten aan de hand van de houding van collega's: *Stonden uw collega's achter de organisatieverandering?*. Ten slotte werd het aspect 'kunnen' gemeten door de kennis en ervaringen met voorgaande veranderingen, de middelen in de vorm van tijd en mankracht die men tot zijn beschikking kreeg om de verandering in te voeren, de wijze waarop het veranderingsproces werd aangestuurd en de complexiteit van de verandering. Een voorbeeld van een vraag met betrekking tot 'kunnen': *Had u*

genoeg tijd om aandacht te besteden aan de invoering van de verandering?

(Noordhoff Uitgevers bv., 2010; Metselaar, 1997).

Deze verschillende factoren oefenen allemaal een bepaalde invloed uit op het willen, moeten en kunnen van de werknemers bij een organisatieverandering. In de gebruikte vragenlijst komen deze verschillende aspecten naar voren om zo te bepalen hoe hoog de veranderingsbereidheid van de werknemers was tijdens de organisatieverandering. Een aantal vragen gingen ook over de veranderingsbereidheid zelf van de werknemers. De vragen met betrekking tot de veranderingsbereidheid, ongeacht of het om moeten, willen of kunnen gaat, hebben dezelfde structuur. Ze hebben namelijk de keuzemogelijkheden: ja, nee of twijfelgeval. Een aantal voorbeelden van deze vragen zijn: *Werd u op tijd geïnformeerd over nieuwe ontwikkelingen?* en *Heeft de verandering volgens u geleid tot een vergroting van de efficiëntie van de organisatie?*

Hoe hoger de respondenten scoorden op de verschillende variabelen, hoe sterker zij scoorden op het moeten, willen of kunnen. Dit betekent dat wanneer zij vaker kozen voor het antwoord 'ja' in plaats van 'nee', de score hoger was. Uiteindelijk werd per factor, moeten, willen of kunnen, een label aangehangen of zij hier in zwakke, matige of sterke mate op scoorden. 'Zwak' wanneer zij laag scoorden, 'sterk' wanneer zij hoog scoorden en 'matig' zat tussen deze scores in. Hetzelfde gebeurde bij de veranderingsbereidheid. Deze scores werden uiteindelijk gekoppeld aan de leiderschapsstijlen en onderling vergeleken met elkaar, om te bepalen welke leiderschapsstijl zorgde voor een sterke mate van willen, kunnen of veranderingsbereidheid of een zwakke mate van moeten. Het gunstigste voor een organisatie is om hoog te scoren op alle variabelen behalve op de variabele 'moeten', omdat de verandering in dit geval wordt gezien als verplichting.

Om ervoor te zorgen dat de werkvloer dezelfde stijl heeft ervaren als het middenmanagement, werden ook een aantal vragen gesteld over de leiderschapsstijl die gebruikt werd. Het middenmanagement kan namelijk makkelijk zeggen wat voor soort stijl zij (willen) hanteren, maar dit moet ook gelijk zijn aan de realiteit. In deze survey werd niet de vraag gesteld: 'welke leiderschapsstijl gebruikt het middenmanagement in uw organisatie?', maar werden stellingen voorgelegd die te maken hebben met de verschillende stijlen. Aan de hand van de reacties van de

respondenten kon opgemaakt worden wat voor stijl volgens hen gebruikt wordt vanuit het middenmanagement naar de werkvloer toe. Dit waren een aantal meerkeuzevragen, waarbij de antwoorden terug sloegen op een bepaalde leiderschapsstijl. Een voorbeeld hiervan is:

- *Wat was, volgens u, het voornaamste doel van de communicatie van het management over de verandering?*
 1. *Inzicht geven over het succes van de verandering op korte termijn*
Dit antwoord gaat over de hooporiëntatie.
 2. *De potentiële voordelen voor de werknemers communiceren*
Dit antwoord gaat over de werknemersoriëntatie.
 3. *Het op tijd informeren van de werknemers en hen, waar nodig, hulp aanbieden*
Dit antwoord gaat over de supportoriëntatie.

Aan de hand van de antwoorden van de werknemers kon gekeken worden voor welke stijl zij het meesten kozen. Zij zouden deze stijl dan hebben ervaren in de communicatie van het middenmanagement naar de werkvloer toe tijdens de verandering. Dit resultaat kon vergeleken worden met de leiderschapsstijl die het management zei te gebruiken.

De survey inclusief alle vragen is terug te vinden in bijlage 8.

6.2 Respondenten

De respondenten van de survey waren werkzaam in de organisaties waar ook een interview is afgenomen. Zij waren nauw betrokken bij het proces en maakten ook gebruik van de nieuwe software of de nieuwe apparatuur. Op deze manier hebben zij ook de communicatie van het management met betrekking tot de verandering ervaren. Het aantal respondenten verschilde per organisatie. In totaal waren er 68 respondenten die begonnen zijn met de survey, waarvan uiteindelijk 56 respondenten de survey ook daadwerkelijk volledig hebben ingevuld. Dit betekent dat 12 respondenten verloren zijn gegaan. In organisatie 1 waren 11 respondenten, in organisatie 2 zeven, in organisatie 3 maar liefst 23, in organisatie 4 acht en in organisatie 5 zeven.

De respondenten van de organisaties met dezelfde leiderschapsstijl werden in dezelfde groep geplaatst, zodat uiteindelijk 3 verschillende groepen respondenten (de hooporiëntatie, de werknemersoriëntatie en de supportoriëntatie) gemaakt konden worden. Het maken van groepen maakt het beantwoorden van de onderzoeksvraag makkelijker, omdat geen verschil gezocht wordt tussen de organisaties maar tussen de leiderschapsstijlen. De groep met als leiderschapsstijl de hooporiëntatie telde 23 respondenten, dit was de grootste groep. Daarna volgde de groep met 18 respondenten met als leiderschapsstijl de supportoriëntatie. De overige 15 respondenten vielen in de groep met als leiderschapsstijl de werknemersoriëntatie.

6.3 Procedure

Alleen de werknemers die de organisatieverandering hebben ervaren ontvingen de survey. Een systeem hoeft namelijk niet geïmplementeerd te worden in de gehele organisatie, maar kan ook geïmplementeerd worden in een bepaald team van de organisatie. Het had geen toegevoegde waarde om de survey ook naar andere werknemers van de organisatie te sturen, omdat de antwoorden van die werknemers het onderzoek juist alleen maar konden schaden. Zij hadden geen ervaringen met de manier van communiceren van het management met betrekking tot de organisatieverandering door automatisering. De survey is niet door de onderzoeker zelf verstuurd, maar door de manager waarbij het interview is gehouden. Een manager kon namelijk meer mensen bereiken dan een onderzoeker van buitenaf en dit zou ook motiverend werken voor de werknemers.

De surveys werden via het internet verstuurd, ook wel een 'websurvey' genoemd. Door gebruik te maken van een websurvey was het gemakkelijk om een grote groep te benaderen. Bovendien bracht het weinig kosten met zich mee en kon het snel worden uitgevoerd. De kans was groot dat er op deze manier meer respondenten werden verzameld (Bethlehem, 2017). Het onderzoek is per individu afgenomen, was geheel anoniem, en zou naar schatting 5 à 10 minuten duren. De respondenten wisten dit van te voren, zij wisten alleen niet het uiteindelijke doel van het onderzoek, zodat dit het resultaat niet kon beïnvloeden. Sociaal wenselijke antwoorden werden hierdoor vermeden. De procedure was voor elke respondent gelijk, omdat naar iedereen dezelfde survey is gestuurd. Er waren geen storende factoren, zover

bekend bij de onderzoeker. Uiteindelijk was de gemiddelde duur van de survey 305 seconden, wat gelijk staat aan ongeveer 5 minuten.

6.4 Statistische toetsing

Om de resultaten van het kwantitatieve onderzoek te verkrijgen en te begrijpen is gebruik gemaakt van een statistische toets, namelijk de 'Chi square' (Chi-kwadraat). Een Chi-kwadraat wordt meestal gebruikt om hypothesen over categorische variabelen te testen (Field, 2009). In dit geval werd getest of de leiderschapsstijl daadwerkelijk een relatie heeft met de veranderingsbereidheid. Hierbij moest vier maal een Chi-kwadraat worden uitgevoerd, om een samenhang te zoeken tussen de leiderschapsstijl en het willen veranderen, tussen de leiderschapsstijl en het kunnen veranderen, tussen de leiderschapsstijl en het moeten veranderen en als laatste tussen de leiderschapsstijl en de veranderingsbereidheid. Wanneer bij een bepaalde variabele een significante Chi-kwadraat als resultaat uitkwam, kon er een uitspraak gedaan worden over de relatie tussen een leiderschapsstijl en de desbetreffende variabele. De Chi-kwadraat kon berekend worden in *SPSS*, waar de gegevens van de survey in overgezet werden.

7. Resultaten: kwalitatief onderzoek

Uiteindelijk blijkt dat bij organisatie 1 de supportoriëntatie de overhand had. Bij deze organisatie waren 17 coderingen voor de supportoriëntatie, 6 coderingen voor de werknemersoriëntatie en 1 codering voor de hooporiëntatie. Dit wil zeggen dat de supportoriëntatie het meeste werd gebruikt in de interne communicatie met betrekking tot de verandering door automatisering. Bij de verandering in dit bedrijf werden de werknemers veel begeleid en geholpen tijdens de verandering, zo werd er verteld dat er speciale handleidingen waren gemaakt voor het gebruik van het nieuwe systeem. Een aantal coderingen waren bijvoorbeeld: 'voor elk onderdeel een handleiding heb geschreven met plaatjes daarin', 'Iedereen is op training geweest, vlak voor de verandering, om te kijken naar het systeem. Mensen waren eigenlijk verplicht en als je niet kon waren er dingen geregeld met collega's.' Dit laat zien dat er voldoende support was vanuit het middenmanagement naar de werkvloer toe.

Ook organisatie 2 hanteerde voornamelijk de supportoriëntatie tijdens de verandering door automatisering. In deze organisatie vond een implementatie van tablets plaats en hierbij hebben zij hun medewerkers hulp geboden door een aantal cursussen in het leven te roepen. In totaal is 11 keer gecodeerd voor de supportoriëntatie, 6 keer voor de werknemersoriëntatie en maar 2 twee keer voor de hooporiëntatie. Dit wil zeggen dat zij het belang van de werknemers ook met zich meenamen, maar dat de hulp die geboden moest worden toch prioriteit had. Een aantal coderingen die spraken over de supportoriëntatie waren: 'We hebben ze meegenomen en tijd laten vrij maken om de instellingen van de tablet eigen maken.' en 'die geven nu de cursussen aan de mensen en die cursussen slaan enorm goed aan'.

In organisatie 3 kwam, in tegenstelling tot organisatie 1 en 2, juist de hooporiëntatie naar voren. Voor deze oriëntatie werd namelijk 11 keer gecodeerd, terwijl voor de werknemersoriëntatie en de supportoriëntatie allebei maar 3 keer gecodeerd werd. Dit betekent dat het management voornamelijk het succes van de verandering wilde benadrukken en de medewerkers in wilde laten zien dat zij daarom geen angst of weerstand hoefden te hebben. Vertrouwen is namelijk erg belangrijk bij de hooporiëntatie en dat is ook wat deze organisatie wilde scheppen. Dit blijkt uit een aantal coderingen voor de supportoriëntatie tijdens het interview met deze organisatie: 'vrij geruisloos over konden van het oude systeem naar het nieuwe systeem' en 'Financieel en qua techniek kost het sowieso minder dan het vorige pakket.'

De werknemersoriëntatie was de belangrijkste oriëntatie bij organisatie 4. Dit wil zeggen dat het management bij de organisatie de werknemers liet inzien wat voor hen het belang was van de verandering en dat zij ook rekening hielden met de wensen van de werkvloer. Dit blijkt uit een aantal coderingen: 'Wij richten in wat jullie willen' en 'Dat vonden medewerkers toch een minder prettige gedachte dus uiteindelijk hebben we toch nog tot 1 mei, hebben we gezegd; je kunt de oude nog wel raadplegen.' Dit geeft aan dat het belang van de werknemers groot was en dat zij in overleg met hen de verandering hebben doorgevoerd. Voor de werknemersoriëntatie is in totaal 12 keer gecodeerd, in tegenstelling tot de hooporiëntatie en supportoriëntatie, waar maar 4 en 5 keer voor gecodeerd werd.

Ook de laatste organisatie, organisatie 5, heeft zich vooral gefocust op de werknemersoriëntatie. Dit wil zeggen dat het belang van de werknemers ook prioriteit had tijdens deze verandering en dat er goed contact geweest is met de werkvloer. Voor deze oriëntatie werd maar liefst 13 keer gecodeerd. Ook werd redelijk vaak gecodeerd voor de supportoriëntatie (8 keer), maar omdat deze oriëntatie ook een paar keer tegen gesproken wordt (3 keer) kan niet gesproken worden van een supportoriëntatie. Er is maar 3 keer gecodeerd voor de hooporiëntatie. Een aantal coderingen die in relatie staan tot de werknemersoriëntatie zijn: 'En of zij hier dan feedback op wilde geven, of ze het er mee eens waren' en 'Voornamelijk eigenlijk met mijn Finance collega's gecommuniceerd en op het laatste moment hebben wij ook de contactadministratie en facturatie mee getrokken.'

Uit het kwalitatieve onderzoek blijkt dus dat 2 van de 5 organisaties een supportoriëntatie hebben gebruikt tijdens de interne communicatie bij de verandering, 2 andere organisaties gebruikten de werknemersoriëntatie en de overige organisatie gebruikte de supportoriëntatie. Een overzicht van het aantal coderingen per leiderschapsstijl per organisatie is te vinden in tabel 2. Een grafiek van deze tabel is te vinden in bijlage 1.

Tabel 2. Aantal coderingen per leiderschapsstijl uit de resultaten van het kwalitatieve onderzoek

	Hooporiëntatie	Werknemersoriëntatie	Supportoriëntatie
Organisatie 1	1	6	17
Organisatie 2	2	6	11
Organisatie 3	11	3	3
Organisatie 4	4	12	5
Organisatie 5	3	13	5

8. Resultaten: Survey

Aan de hand van de antwoorden op de surveys kon gekeken worden naar de relatie tussen de leiderschapsstijlen en de veranderingsbereidheid. Er bleek geen significant verband te zijn tussen de 'oriëntatie' en 'willen', 'moeten', en 'veranderingsbereidheid'. Dit wil zeggen dat de leiderschapsstijl die werd gebruikt

door het management geen invloed had op de veranderingsbereidheid en het willen en moeten veranderen van de medewerker tijdens de verandering door automatisering. Vele respondenten zeiden wel bereid te zijn om mee te veranderen, vandaar dat de veranderingsbereidheid bij alle oriëntaties 'sterk' was. De leiderschapsstijlen scoorden bij de variabele 'willen' alle drie het hoogst bij 'matig'. De hoop- en supportoriëntatie scoorden voornamelijk 'matig' bij de variabele 'moeten' en de werknemersoriëntatie voornamelijk 'sterk'. Aangezien geen significant verband te vinden was bij deze afhankelijke variabelen, kunnen hier geen concluderende uitspraken over gedaan worden. Wel kunnen de relatieve frequenties van deze variabelen gegeven worden per leiderschapsstijl, zie tabel 3, 5 en 6. De grafieken van deze tabellen zijn terug te vinden in bijlage 1.

Tabel 3. Het aantal medewerkers per leiderschapsstijl in relatie met het 'willen' van de medewerkers.

Willen				
	Zwak	Matig	Sterk	Totaal
Support	3	12	3	18
Werknemer	4	9	2	15
Hoop	7	11	5	23
Totaal	14	32	10	56

Tabel 4. Het aantal medewerkers per leiderschapsstijl in relatie met het 'kunnen' van de medewerkers.

Kunnen				
	Zwak	Matig	Sterk	Totaal
Support	1	6	11	18
Werknemer	4	8	3	15
Hoop	8	13	2	23
Totaal	13	27	16	56

Tabel 5. Het aantal medewerkers per leiderschapsstijl in relatie met het 'moeten' van de medewerkers.

Moeten				
	Zwak	Matig	Sterk	Totaal
Support	0	11	7	18
Werknemer	2	5	8	15
Hoop	1	12	10	23
Totaal	3	28	25	56

Tabel 6. Het aantal medewerkers per leiderschapsstijl in relatie met de 'veranderingsbereidheid' van de medewerkers.

Veranderingsbereidheid				
	Zwak	Matig	Sterk	Totaal
Support	0	2	16	18
Werknemer	1	1	13	15
Hoop	1	5	17	23
Totaal	2	8	46	56

Er bleek wel een verschil te zijn bij het 'kunnen' van de medewerkers bij de support- en hooporiëntatie. Uit de χ^2 -toets tussen 'Oriëntatie' en 'Kunnen' bleek een significant verband te bestaan ($\chi^2(4) = 15.30, p = .004$).

Bij de supportoriëntatie zat dit verschil tussen een zwak en matig gevoel van kunnen en een sterk gevoel van kunnen. Meer medewerkers hadden relatief gezien vaker

dan verwacht het sterke gevoel dat zij konden veranderen (68.8%) en minder vaak dan verwacht een zwak of matig gevoel dat zij dat niet zouden kunnen (29.9%).

Bij de hooporiëntatie zat dit verschil alleen tussen een zwak gevoel van kunnen en een sterk gevoel van kunnen. Relatief gezien meer medewerkers dan verwacht hadden een zwak gevoel van kunnen bij deze leiderschapsstijl (61,5%), terwijl relatief gezien minder medewerkers dan verwacht een sterk gevoel van kunnen hadden (12,5%). Een matig gevoel van kunnen (48,1%) verschilde niet van een zwak of sterk gevoel van kunnen bij de hooporiëntatie.

Bij de werknemersoriëntatie was geen verschil gevonden in de mate van kunnen van de medewerkers.

9. Conclusie

Aan de hand van de resultaten van dit onderzoek werd een antwoord op de onderzoeksvraag gezocht. Om tot een antwoord te komen op de onderzoeksvraag, moeten eerst de twee deelvragen beantwoord worden.

De eerste deelvraag 'welke leiderschapsstijl wordt gebruikt in de organisatie?' kan beantwoord worden aan de hand van de interviews. In organisatie 1 werd een supportoriëntatie toegepast, net zoals in organisatie 2. Organisatie 3 maakte gebruik van de hooporiëntatie en organisatie 4 en 5 van de werknemersoriëntatie. Met behulp van de gevonden resultaten uit de surveys is het niet mogelijk om een antwoord te geven op de tweede deelvraag: 'Is de veranderingsbereidheid van de werknemers t.o.v. de verandering vergroot?', omdat geen significant verband bestond tussen de leiderschapsstijl en de veranderingsbereidheid. Uit het kwalitatieve onderzoek blijkt ook geen eenduidig antwoord op de tweede deelvraag. Alle vijf de managers dachten dat hun medewerkers wel bereid waren om mee te veranderen, ook al is bij elke verandering wel sprake van (een lichte vorm van) weerstand (zie bijlage 3 t/m 7). Hierdoor is het ook niet mogelijk om antwoord te geven op de onderzoeksvraag: 'Welke leiderschapsstijl van de middenmanager leidt tot een vergroting van de veranderingsbereidheid van de medewerkers tijdens een organisatieverandering door automatisering?'

Wat wel geconcludeerd kan worden uit dit onderzoek is dat de supportoriëntatie een positief effect heeft op het 'kunnen' veranderen van de medewerkers. De medewerkers onder deze leiderschapsstijl hebben namelijk sterk het gevoel dat zij kunnen veranderen. Het tegenovergestelde geldt voor de medewerkers onder de hooporiëntatie, zij hebben niet het idee dat de manier van communiceren van het management er voor zorgt dat zij 'kunnen' veranderen.

Dit wil zeggen dat de supportoriëntatie het beste ingezet kan worden door het management, wanneer zij ervoor wilt zorgen dat de medewerkers mee kunnen veranderen met de organisatie. Het kunnen van de medewerkers heeft ook een positieve invloed op de veranderingsbereidheid, omdat dat één van de factoren is die daarop inspeelt (Metselaar, 1997). Het is mogelijk dat de supportoriëntatie hierdoor toch zorgt voor een vergroting van de veranderingsbereidheid, maar daar kunnen geen exacte uitspraken over gedaan worden.

10. Discussie

Uit het onderzoek van Luo et al. (2016) bleek dat leidinggevenden die de supportoriëntatie gebruiken, de medewerkers hulp willen bieden tijdens een verandering. Door de medewerkers op weg te helpen tijdens de verandering, zullen zij het idee hebben dat zij beter mee 'kunnen' veranderen met de organisatie. Dit kan verklaren waarom deze leiderschapsstijl zorgt voor een beter 'kunnen' van de medewerkers. Met de hulp van het management door middel van de supportoriëntatie, zijn zij beter in staat en kunnen zij dus beter mee veranderen met de organisatie. Bovendien hebben medewerkers bij een verandering door automatisering vaak hulp nodig om het nieuwe systeem of apparaat in gebruik te kunnen nemen, omdat zij hier nog geen verstand van hebben. Deze hulp wordt aangeboden aan de hand van handleidingen en cursussen die in werking zijn gesteld door het management, speciaal voor de werknemers.

In dit onderzoek bestaan ook een aantal beperkingen. Door de korte periode waarin dit onderzoek is verricht, was het niet mogelijk om meerdere organisaties te betrekken in dit onderzoek. Wanneer gebruik gemaakt was van een groter aantal organisaties, zou het resultaat ook meer valide zijn. Daarnaast zouden meerdere werknemers mee genomen zijn in de resultaten, waardoor een betere vergelijking van de verschillende stijlen mogelijk was geweest.

Een andere beperking is het aantal medewerkers per organisatie die mee hebben gedaan aan het onderzoek. Dit aantal verschilt, omdat bij sommige organisaties de verandering in een groter team werd doorgevoerd. Het is moeilijk om organisaties te vinden met een even groot team, zeker als het gaat om zo'n specifieke verandering. Dit betekent dat bij de ene organisatie maar 7 medewerkers de enquête hebben ingevuld, terwijl bij de andere organisatie dit er 23 waren.

Ook niet elke medewerker die de survey heeft ontvangen heeft het daadwerkelijk ingevuld. Desondanks dat de middenmanager een aantal keer een herinnering heeft gestuurd naar de benaderde werknemers, heeft alsnog niet elke medewerker gereageerd op de survey. Bovendien zijn er 68 medewerkers begonnen aan de survey, terwijl maar 56 respondenten de gehele survey beantwoord hebben. Dit wil zeggen dat 12 reacties van medewerkers verloren zijn gegaan en niet meegenomen konden worden in het onderzoek.

Het was ook mogelijk geweest om alle 5 de leiderschapsstijlen te onderzoeken, namelijk door ook de realiteitsoriëntatie en de handhavingsoriëntatie in het onderzoek te betrekken. In dit onderzoek is maar op 3 leiderschapsstijlen gefocust, om een betere vergelijking tussen deze 3 te kunnen maken. Dit heeft ook te maken met het aantal organisaties: er bestaat een grote kans dat bij een klein aantal organisaties niet alle leiderschapsstijlen aan bod zouden komen. Gelukkig werden de onderzochte leiderschapsstijlen allemaal minimaal één keer gebruikt bij de onderzochte organisaties.

De vragen uit de survey over de leiderschapsstijl van het management volgens de medewerkers zijn uiteindelijk niet meegenomen, omdat op basis van deze vragen geen duidelijk resultaat weergegeven kon worden. Medewerkers gaven aan dat het management gebruik maakte van verschillende leiderschapsstijlen en dat er dus geen eenduidig antwoord was op de vraag. Hierdoor kon geen vergelijking gemaakt worden met de leiderschapsstijl die volgens het management en volgens de medewerkers werd gehanteerd.

Doordat geen significant resultaat gevonden is bij de variabelen 'willen', 'moeten' en 'veranderingsbereidheid', kunnen daar ook geen uitspraken over gedaan worden met betrekking tot de leiderschapsstijlen. Wanneer een nieuw onderzoek gestart wordt,

zouden deze variabelen op een andere manier bevroegd kunnen worden om wel een significant resultaat te verkrijgen.

In de literatuur kwam eerder nog geen onderzoek voor dat zich heeft gefocust op de leiderschapsstijl van het middenmanagement in combinatie met een verandering door automatisering. De combinatie van deze elementen met betrekking tot de veranderingsbereidheid van werknemers zorgt voor een nieuw soort onderzoek, waar de literatuur baat bij kan hebben. Ook is er een mogelijkheid voor vervolgonderzoek om een vergelijking te maken tussen dit onderzoek en een onderzoek waarin het topmanagement wordt betrokken in plaats van het middenmanagement.

Aangezien niet alle leiderschapsstijlen zijn onderzocht in dit onderzoek, zou dat een goede aanbeveling kunnen zijn voor vervolgonderzoek. Het is mogelijk dat één van de twee andere stijlen juist zorgen voor een grotere veranderingsbereidheid van de medewerkers. Ook kan het in het vervolg relevant zijn om meerdere organisaties te onderzoeken en daar een resultaat op te baseren.

Voor organisaties kan dit onderzoek van toegevoegde waarde zijn, doordat zij hierdoor beter weten met welke stijl zij veranderingen naar hun medewerkers moeten communiceren. Zij kunnen zo een zo'n groot mogelijke veranderingsbereidheid creëren en andere problemen als stress en ziekteverzuim terugdringen bij de werknemers. Gemotiveerde werknemers zullen uiteindelijk zorgen voor een beter functionerende organisatie.

11. Literatuurlijst

Bass, Bernard M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*; Winter90, Vol. 18 Issue 3, p. 19

Bethlehem, J. (2017). Survey onderzoek. *Achtergrond, online-onderzoek*. Geraadpleegd van <http://www.survey-onderzoek.nl/online.html>

De Roos, R. (2009). Automatisering: vaak meer een vloek dan een zegen. *Warehousing*. Geraadpleegd van <http://www.logistiek.nl/warehousing/blog/2009/8/automatisering-vaak-meer-vloek-dan-zegen-101130016>

Difonzo, N. & Bordia, P. (1998). A tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change. *Human Resource Management* 37 (3-4): 295-303

Dingemanse, K. (2015). Soorten interviews. Geraadpleegd van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/soorten-interviews/>

Field, A. P. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. London, England : SAGE.

Geertsma, P. (2014). Wat is automatisering en waar wordt automatisering toegepast?. *Technisch werken*. Geraadpleegd van <http://www.technischwerken.nl/kennisbank/techniek-kennis/wat-is-automatisering-en-waar-wordt-automatisering-toegepast/>

Heezen, G. (2013). Wat is veranderingsbereidheid?. *Effectory*. Geraadpleegd van <https://www.effectory.nl/kennis/themas/wat-is-veranderingsbereidheid/>

Lok, P. & Crawford, J. (1999), The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 20 Iss: 7, pp.365 – 374

Luo, W., Song, L. J., Gebert, D. R., Zhang, K. & Feng, Y., (2016). How does leader communication style promote employees' commitment at times of change?. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 29 Iss 2 pp. 242 – 262

Metselaar, E. E. (1997). Assessing the willingness to change: construction and validation of the DINAMO. *Aalsmeer*. VU huisdrukkerij.

Noordhoff Uitgevers bv. (2010). Vragenlijst Veranderingsbereidheid voor teams. Geraadpleegd via http://hoadd.noordhoff.nl/sites/7606/_assets/7606d16.pdf

Proctor, T. & Doukakis, I. (2003). Change management: the role of internal communication and employee development. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 8 Iss 4 pp. 268 – 277

Reijnders. (2010). Aanpak en achtergronden. *Basisboek Interne Communicatie*. Koninklijke van Gorcum BV. Assen. 7^e herziene druk.

ScriptieAF, (2015). Kwalitatief onderzoek. Onderzoek opzetten. Geraadpleegd van <http://scriptieaf.nl/kwalitatief-onderzoek/onderzoek/>

Smith, I. (2005). Achieving readiness for organisational change. *Library Management*, Vol. 26 Iss: 6/7, pp.408 – 412

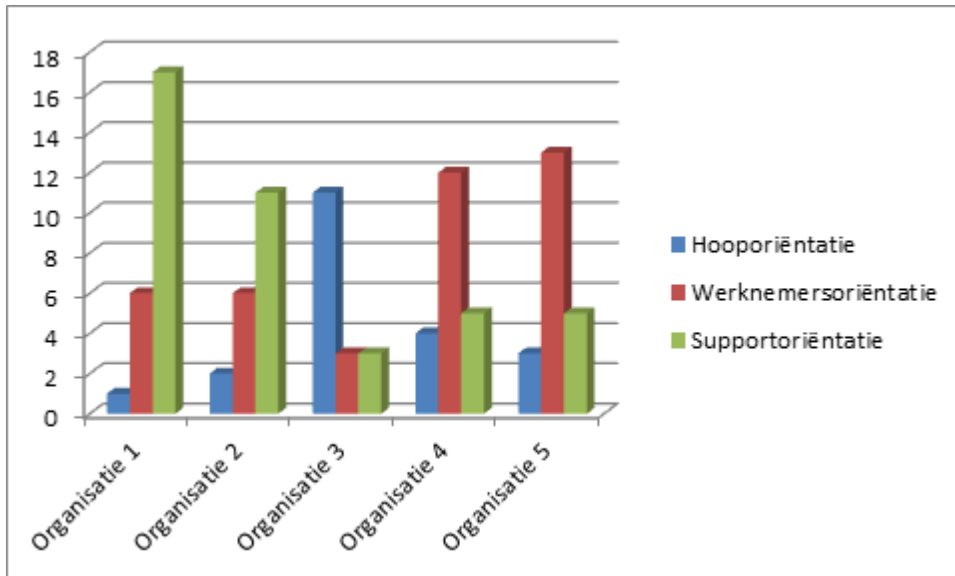
Transcriptieonline. (2016). Transcriberen. *Wat is transcriberen?* Geraadpleegd van <https://www.transcriptieonline.nl/transcriberen.html>

Vakola, M. & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards Organizational Change: What is the Role of Employees' Stress and Commitment?. *Employee Relation*, 25(2), 160–174.

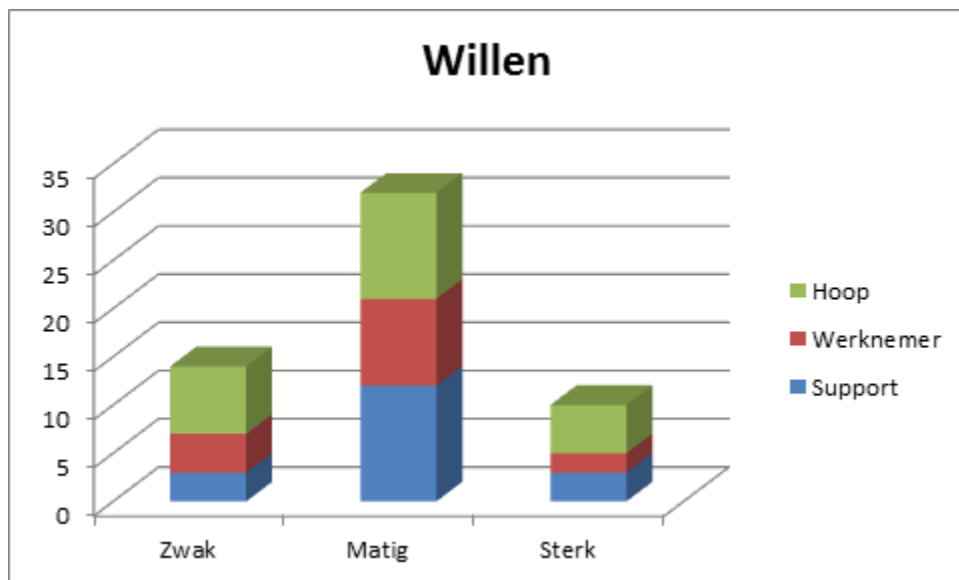
Vallaster, C. & de Chernatony, L. (2005). Internationalisation of Services Brands: The Role of Leadership During the Internal Brand Building Process. *Journal of Marketing Management*.

Bijlage 1

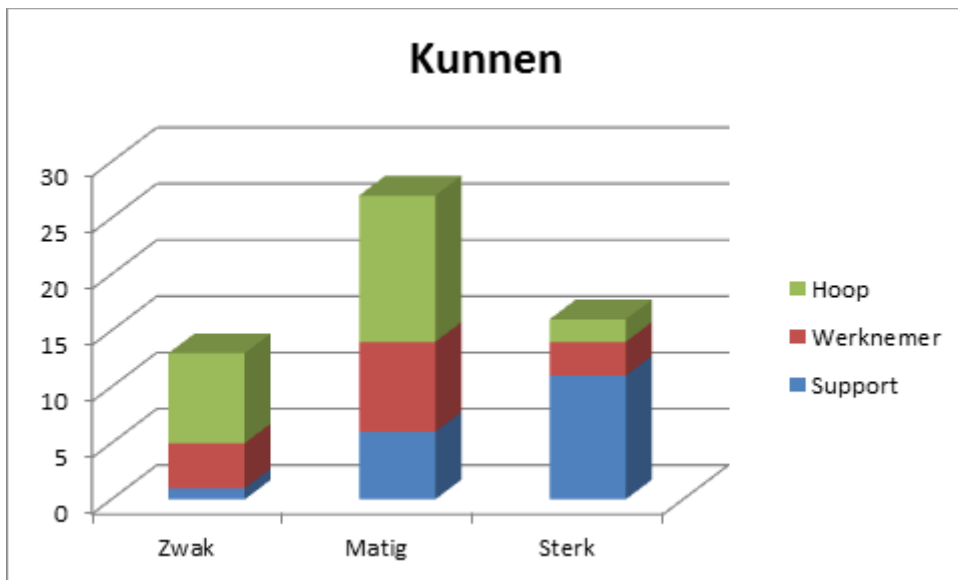
Grafiek 1. Coderingen van leiderschapsstijlen per organisatie



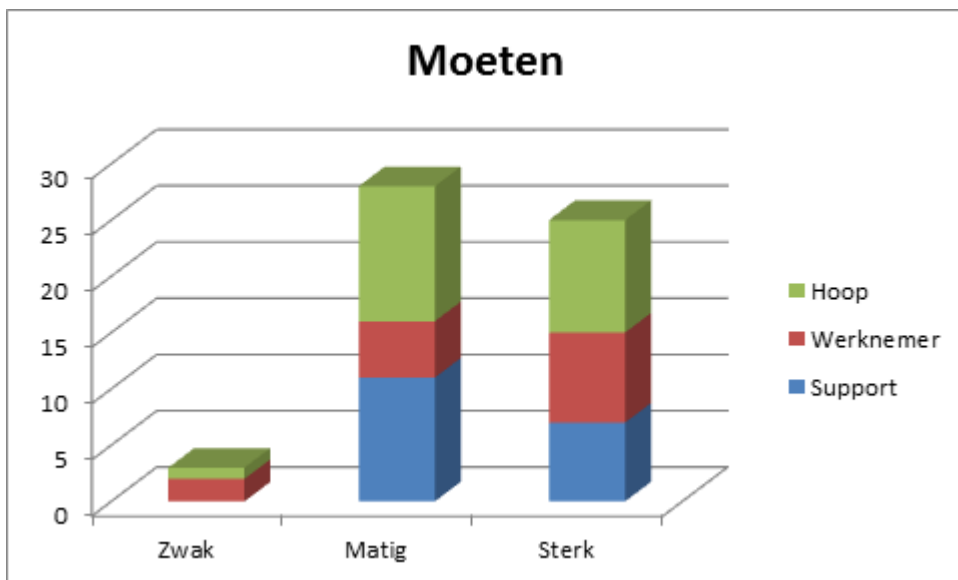
Grafiek 2. Mate van 'willen' per leiderschapsstijl



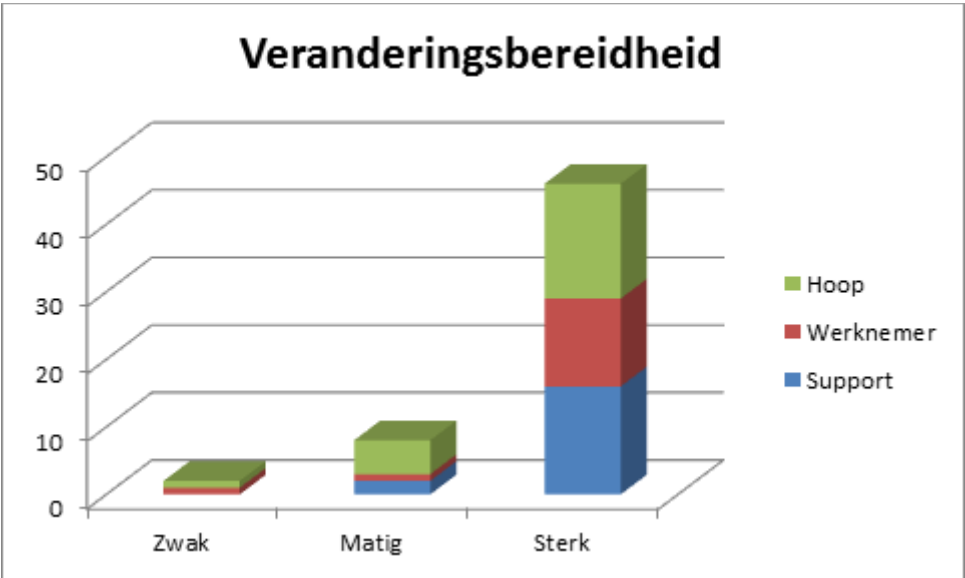
Grafiek 3. Mate van 'kunnen' per leiderschapsstijl



Grafiek 4. Mate van 'moeten' per leiderschapsstijl



Grafiek 5. Mate van 'veranderingsbereidheid per leiderschapsstijl



Bijlage 2

Interviewschema

Inleiding

Ten eerste wil ik u heel erg bedanken voor uw medewerking. Zoals u misschien al weet ben ik momenteel bezig met een onderzoek voor mijn bachelorscriptie aan de Radboud Universiteit in Nijmegen. In dit onderzoek draait het om de interne communicatie bij een veranderversituatie die te maken heeft met automatisering. Aangezien er in deze organisatie ook zo'n verandering heeft plaatsgevonden zou ik u hier graag wat vragen over willen stellen.

Er is geen goed of fout antwoord, het gaat voornamelijk om uw mening en ervaring. Heeft u er bezwaar tegen als ik dit interview opneem?

Eerst worden er wat algemene vragen gesteld over de verandering, vervolgens over de communicatie en als laatste over de werknemers.

Voordat we beginnen, heeft u nog vragen?

Soort verandering (achtergrondinformatie)

Ten eerste zou ik graag wat achtergrondinformatie willen...

- Zou u zichzelf even voor kunnen stellen?
- Wat voor functie vervult u in deze organisatie?
- Wat voor verandering heeft er precies plaatsgevonden in deze organisatie en wanneer heeft dit plaats gevonden?

Manier van communiceren

Aangezien mijn onderzoek draait om interne communicatie, zou ik graag wat meer informatie willen over de manier van communiceren in deze organisatie...

- Zou u kunnen beschrijven op wat voor manier, volgens u, wordt gecommuniceerd met de medewerkers?

- Heeft u van tevoren bewust nagedacht over de manier waarop deze verandering gecommuniceerd werd?

- Wordt er in deze organisatie meer op een formele of informele manier gecommuniceerd?

- Op welk moment zijn de medewerkers op de hoogte gesteld van de verandering? Was dit aan het begin van het veranderingsproces, tijdens of na?

- In hoeverre werden zij op de hoogte gehouden van de verandering tijdens het veranderingsproces?

- Wat waren de verwachte resultaten en op welk termijn werden de resultaten verwacht?

- Werden de medewerkers op de hoogte gesteld van de verwachte resultaten?

- Werd er vanuit het management hulp aangeboden aan de werknemers voor het doorzetten van de verandering? Denk hierbij aan extra uitleg en informatie over de verandering. Kregen ze bijvoorbeeld extra tijd voor het eigen maken van de verandering?

Zoja, op welke manier?

- Was het voor de werknemers duidelijk dat dit ook voor hen voordelen met zich mee zou brengen? Of werd juist het belang van de verandering voor de organisatie belicht?

Effect van de verandering op werknemers (veranderingsbereidheid)

- Ervaarde u veel onrust bij de werknemers door de aankondiging van de verandering?
- Hoe heeft u deze onrust weg kunnen nemen?
- Waren werknemers bereid om mee te gaan met de verandering?
- Denkt u dat de verandering een positieve invloed heeft gehad op het werk in de organisatie?
- Denkt u dat de verandering een positieve invloed heeft gehad op de werknemers?

Bijlage 3

Interview Organisatie 1

Ten eerste wil ik u heel erg bedanken voor uw medewerking. Zoals u misschien al weet ben ik momenteel bezig met een onderzoek voor mijn bachelorscriptie aan de Radboud Universiteit in Nijmegen. In dit onderzoek draait het om de interne communicatie bij een verandingsituatie die te maken heeft met automatisering. Aangezien er in deze organisatie ook zo'n verandering heeft plaatsgevonden zou ik u hier graag wat vragen over willen stellen.

Er is geen goed of fout antwoord, het gaat voornamelijk om uw mening en ervaring. Heeft u er bezwaar tegen als ik dit interview opneem?

Eerst worden er wat algemene vragen gesteld over de verandering, vervolgens over de communicatie en als laatste over de werknemers.

Voordat we beginnen, heeft u nog vragen?

Zou u uzelf eerst even willen voorstellen?

Ja, ik ben Minke Rozemond, hoofd bedrijfsbureau bij Rodersana. Ik ben hier in 2010 gestart. Ik ben van huis uit sociotherapeut, dus ik heb SHP gedaan. Ik studeerde toen nog orthopedagogiek. Ik was opzoek naar een baantje voor daarnaast. Ik ben hier binnen gerold als coach en als therapeut. Uiteindelijk heb ik ervoor gekozen om hier te blijven werken, ik ben met mijn opleiding orthopedagogiek gestopt. Via wat omzwervingen ben ik uiteindelijk bij het kwaliteitsmanagement terecht gekomen, in combinatie met cliëntcontact. Degene die hiervoor het hoofd bedrijfsbureau was, ging weg. Toen werd gevraagd of ik het over wilde nemen, ondanks dat ik geen bedrijfseconomie had gedaan. Maar ze zeiden dat dat wel goed zou komen. Zodoende zit ik op deze positie met een hele andere achtergrond. Als hoofd bedrijfsbureau ben ik eigenlijk verantwoordelijk voor het goed lopen van de hele bedrijfsvoering. We moeten voldoen aan de eisen van de wetgeving en andere cliëntenorganisaties. Het is belangrijk dat we allemaal hetzelfde doen en dat iedereen weet wat er gedaan moet worden. Het is heel breed en een onderdeel daarvan is dat we met een systeem werken en het is de bedoeling dat iedereen daar hetzelfde mee werkt.

Welke verandering heeft er plaats gevonden met dat systeem?

We zijn overgestapt op het systeem EPD, wat staat voor elektronisch patiënten systeem. Iedere organisatie zorgverlener is verplicht om een elektronisch patiëntendossier bij te houden. Hierin zit een agendafunctie waarin behandelaars kunnen vastleggen wanneer je de cliënt hebt gezien of waarin de dokter dit vastligt. Daaraan is een medisch dossier gekoppeld, waarin gespreksverslagen en behandelplannen staan. Alle informatie wordt gebundeld in één dossier. Vroeger werd dit allemaal op papier gedaan, waardoor je hele dikke dossiers kreeg. Door de digitalisering is ook het hele patiëntendossier gedigitaliseerd. Alles zit nu geïntegreerd in dat ene systeem.

Het is dus een groot deel van het werk?

Ja, alles wat je doet heeft met het EPD te maken.

Wanneer zijn jullie gestart met die verandering?

Medio 2015 ben ik hoofd bedrijfsbureau geworden, waarna het EPD moest veranderen. Rodersana valt onder 'Zorg van de Zaak'. Vroeger had Rodersana een heel duur EPD systeem, waarna het grote moederbedrijf besloot dat dit zo niet langer kon en dat we moesten veranderen van EPD. 'Zorg van de Zaak' bestaat uit allerlei bedrijven die iets te doen hebben met 'de werkende mens'. Alles wordt in werk gesteld door mensen aan het werk te zetten of te houden. Hier past verslavingszorg ook goed bij. Binnen het netwerk van 'Zorg van de Zaak' werd al gewerkt met een bepaalde vorm van EPD, pro-software. Toen we moesten veranderen was er geen andere keuze dan overgaan op pro-software. Hier werd overgesproken toen ik hoofd bedrijfsbureau werd en in september zijn daar toen de eerste gesprekken over geweest waar ik bij was. In september is er ook gezegd dat we geen keuze hadden, het werd pro-software. Pro-software had het probleem dat pro-software alleen ambulante sessies had. Je komt op gesprek bij een behandelaar en gaat daarna gewoon weer naar huis. Wij zijn een kliniek. Hier slapen mensen, wij doen hier allerlei activiteiten en behandelingen gedurende de dag. Dat zat allemaal nog niet in het systeem, het was ook nog niet mogelijk om groepstherapieën erin te zetten. Een dagbesteding is ook een net andere soort therapie dan de reguliere gesprekstherapieën wat net weer anders in de regelgeving staat. Dat stond nog niet in het systeem en dat moet nog gemaakt worden. Er zat bijvoorbeeld geen groepsfunctie in. In november is vervolgens besloten dat wij inderdaad naar pro-

software overgingen en we moesten per 1 januari over. In 6 weken tijd moest dit gebeuren. Het oude systeem moet in het nieuwe systeem komen. Alles wat wij met die patiënten doen moet overgezet worden. Als de behandelaar een patiënt driekwartier ziet en daarna een kwartier iets op de computer doet, is dat in totaal 60 minuten die er bij de cliënt bij worden geschreven. Als de behandeling afgerond is wordt er gekeken hoeveel minuten er zijn gemaakt. Dit bepaalt de prijs. Het is wel heel belangrijk dat alles wat je gedaan hebt meegenomen wordt, want tijd is geld, letterlijk in dit geval. Daarnaast is het ook heel belangrijk dat elk verslag meegenomen wordt, want we moeten een behandelplan hebben en een intake-verslag. Er moet gecorrespondeerd zijn met de huisarts, wat wij allemaal moeten kunnen bewijzen. Alles moest overgenomen worden. Dat werd in november bekend en per 1 januari moesten we over. Er is toen een project groepje gemaakt om te kijken hoe we dit moesten gaan doen. Pro-software moest heel hard gaan bouwen aan het systeem. Wij moesten gaan kijken hoe we die data gingen overzetten. Onze vorige leverancier was een hele dure leverancier, die vroeg vreselijk veel geld om de data zo te maken dat die kon ingelezen worden in het nieuwe systeem. Toen is gezegd, dat gaan we niet doen. We zijn toen op zoek gegaan naar een groep studenten die alle data gaan overnemen. Dit heeft uiteindelijk 8 maanden gekost en is nog een duurdere grap geweest. Dat is ook weer een leerproces geweest. Daarnaast moest het systeem ingericht gaan worden want wij moesten 6 weken daarna er mee aan de slag. Een systeem is wel zoals het is, maar je kan er een heleboel zelf aan toevoegen, wat ook gedaan moest worden. Onze medewerkers moesten natuurlijk ook getraind worden. Dat was zo'n beetje het proces.

Dat moest dus ook heel snel worden gecommuniceerd aan de werknemers?

Ja, zij wisten wel dat er gekeken werd (support) naar een nieuw systeem maar het was voor hen wel een shock hoe snel dat allemaal ging.

Ze werden wel van tevoren al op de hoogte gesteld van deze verandering?

Ja, we waren naar het kijken naar de kosten van het huidige systeem, we wisten alleen nog niet waar we naar over zouden gaan.

Als je die interne communicatie zou kunnen beschrijven, op wat voor manier wordt hier gecommuniceerd?

Wij doen heel veel via de mail, dat komt omdat we hier in Oirschot een locatie hebben maar ook op 6 andere plekken een polikliniek. Het is belangrijk **dat iedereen op de hoogte (support)** is, wat we hebben gedaan als werkgroep. We zijn met een **wekelijkse nieuwsbrief (support)** gestart waarin we elke keer aangaven wat we elke week deden en wat de plannen waren voor de komende week.

Ze werden dus wel gedurende het proces ook op de hoogte gehouden?

Ja, zo hebben we ze gedurende het proces geïnformeerd.

Wordt in deze organisatie meer op een formele of informele manier gecommuniceerd?

Het is formeel in de zin van, er staan feitelijke gegevens in. Maar ik probeer altijd de tekst wel iets leuker te maken door het **niet heel statisch, zakelijk en afstandelijk (werknemers)** te schrijven. De ervaring leert dat mensen dan al helemaal afhaken.

U wilt wel wat vertrouwen wekken?

Ja, dat is ook wel tekenend voor Rodersana. Ook al is het onderdeel van een groot bedrijf, wij zijn relatief een kleine organisatie. Ondanks dat we nu zijn verdubbeld qua medewerkers. **Iedereen kent iedereen, dus dan ben je toch wat informeler met elkaar. (werknemers)**

Wat waren de verwachte resultaten van de verandering? En op welk termijn werd dat verwacht?

De verwachting was dat wij een goed functionerend systeem zouden hebben, waarin dat wij verder konden werken. Dus dat behandelaar op 31 december in het oude EPD werkte en op 1 januari in het nieuwe EPD werkte. **Binnen een maand of twee (hoop)** moest iedereen zich daar wel goed in kunnen vinden.

En de medewerkers wisten ook dat dit verwacht werd?

Ja, het is niet zo dat we dat van de medewerkers verwachtten. Wij als projectgroep hadden onszelf dat ten doel gesteld, om hen zo te faciliteren en zo te trainen dat het

ook echt kon lukken. Het is natuurlijk altijd zo in de zorg dat je zo min mogelijk bij de zorgverleners wilt leggen. **Je wilt het hen zo makkelijk mogelijk maken. (support)**

Het is voor hen ook voordelig dat zij een nieuwe systeem hebben?

Dat was wel de hoop dat het gewoon een systeem was dat net zo makkelijk werkte als het vorige systeem, dat zij eigenlijk weinig hinder zouden ervaren.

En dat is ook gelukt?

Nee. Dat is echt heel vervelend. (geen hoop) Er moesten natuurlijk een aantal dingen verbouwd worden in het systeem voor ons. Die zijn uiteindelijk pas medio februari opgeleverd, met als gevolg dat wij bijna 2 maanden lang onze registratie niet in het systeem hebben kunnen krijgen. Wij konden dus niet kwijt in het systeem wat wij in minuten schreven. Ook dat moest weer op allerlei omslachtige manieren bij worden gehouden door de behandelaars, wat wij lieten converteren door het studententeam. Dit moest allemaal achteraf worden gedaan.

Dat is weer extra werk geweest?

Ja, de behandelaars moesten op een speciale manier met het systeem omgaan. Dat vraagt veel van ze en dat ging ook wel eens fout. Dat liep totaal niet. Ook de conversie duurde veel langer dan verwacht. We hadden gelukkig nog wel drie maanden leesrecht in het vorige systeem. **Als behandelaars vragen hadden konden ze via de backoffice wel aan de juiste informatie komen (support)**. Maar op een gegeven moment was het april en dan zocht iemand een oud behandelplan en konden we dat niet meer ophalen. Er is ook data wel verloren gegaan, wat natuurlijk altijd het risico is. Ik geloof er wel in dat een digitale conversie voor minder fouten zorgt dan een handmatige conversie. Daar zijn ook echt wel foutjes ingeslopen. Voor de medewerkers, voornamelijk de behandelaars, is het vanaf april wel een relatief 'steady' systeem. Voor het bedrijfsbureau niet, want aan de achterkant werkt van alles gewoon niet. Wat ze hebben gebouwd voor ons blijft problemen opleveren. We zijn nu 15 maanden verder en het werkt nog niet.

Het is wel de bedoeling dat het op langere termijn voordeliger is?

Er wordt echt hard gekeken naar een ander systeem, dat we opnieuw een conversie gaan krijgen.

Het heeft dus niet het verwachte resultaat gehad?

Nee, deze leverancier belooft een heleboel, maar het duurt erg lang. Ze krijgen het probleem maar niet opgelost. Het vertrouwen hebben we momenteel niet meer. We kunnen er niet op vertrouwen. Wat dat betreft is het een hele slechte keuze geweest.

Omdat het veel problemen heeft opgeleverd, hebben de werknemers hier ook extra hulp bij gehad? Meer uitleg of informatie over hoe ze dit het beste konden aanpakken?

De behandelaars in het begin wel, toen het systeem nog niet helemaal werkte. Wat ik gedaan heb, is dat ik **voor elk onderdeel een handleiding heb geschreven met plaatjes daarin (support)**. Niet iedereen vindt het fijn om zo te werken, ze vinden het toch fijner om mee te kijken. We hebben ook om die reden **een soort helpdesk zelf ingericht (support)**. Ze konden altijd naar ons bellen, naar mensen van de werkgroep die wisten hoe alles werkte. Daar kon iedereen met zijn vragen terecht. Daar werd ook veel gebruik van gemaakt. **Ook per mail zijn heel veel vragen bij ons terecht gekomen, waar we elke keer antwoord opgaven ook al vroegen zij vijf keer hetzelfde (support)**. Ik heb met mensen meegekeken, ik heb ook zelf aan de voorkant gekeken om te kijken wat er gebeurt bij de medewerkers. Wat zie ik medewerkers nou doen? Waar gaat het eventueel fout? Hierna kon ik hen ook feedback geven. Dat was de eerste 2 à 3 maanden voortdurend het geval. Tot aan april heb ik daar voortdurend bovenop gezeten. **Als er foutjes gemaakt werden heb ik daar bij geholpen (support)**. Je merkt wel dat dat werkt. Iedereen leert anders en we hebben van allerlei mogelijke manieren waarop men kan leren ingezet. Iedereen kon er wel iets uit pikken. **Sommigen hebben iets meer hulp nodig, maar dat hebben we allemaal gefaciliteerd. (support)**

En daar was ook tijd voor?

Ja, daar hebben we tijd voor moeten maken.

Had u ook het idee dat er veel onrust kwam bij de medewerkers door deze verandering?

Ja, verandering is altijd eng, het geeft altijd onrust. Dat merkte je voorafgaand al. Ze zijn bang dat alles anders gaat. Mensen zijn zorgverlener, omdat ze niet zoveel van

computers houden. Als ze dan ineens op andere dingen moeten klikken, is dat ook heel vervelend. Dat snap ik ook. **Iedereen is op training geweest, vlak voor de verandering, om te kijken naar het systeem. Mensen waren eigenlijk verplicht en als je niet kon waren er dingen geregeld met collega's. (support)** Nadat de mensen het nieuwe systeem hadden gezien, zag je wel dat ze het mee vonden vallen. Het is een relatief eenvoudig systeem voor behandelaars.

Het nam wel een beetje de onrust weg?

Ja, het laten zien van het systeem hielp wel wat dat betreft. (hoop) Wat niet hielp, is dat het systeem niet klaar was voor ons. Dat zorgde wel weer voor onrust en verwarring. Bij het klinische team, want het ambulante team had daar weer helemaal niks mee te maken. Daar werkte het wel goed voor, alleen het klinische team had problemen.

Waren ze dan wel bereid mee te veranderen, om het nieuwe systeem te gebruiken?

Ik denk dat er altijd weerstand zit, maar het is een gegeven geweest: ze moesten wel. Ze hadden eigenlijk geen keus. Wij hadden als organisatie ook geen keus in welk systeem dat we kregen. Iedereen heeft het ermee moeten doen. Het is niet zo dat mensen echt in de weerstand zaten of echt niet wilden. Iedereen is er wel actief mee aan de slag gegaan om het zich eigen te maken.

Wat ik heel erg heb gemerkt, is dat behandelaars altijd prioriteit hebben voor hun cliënt en zo'n systeem is echt een noodzakelijk kwaad. Dat moet in één keer goed werken. Drukken ze op een knopje en gebeurt er niet wat ze verwachten, dan is het irritant en stom en dan werkt het niet. Dan willen ze er eigenlijk ook niks meer mee. Dan loopt het helemaal vast. Dat valt mij in deze functie heel erg op, dat er zo'n haat-liefde verhouding is tussen de gemiddelde zorgverlener en het systeem. Je ziet wel een heel erg verschil tussen mensen die jonger zijn, die opgegroeid zijn met een computer thuis en tijdens de studie. Maar je hebt ook mensen van 45+, die hebben dat niet.

Heeft u ook het idee dat die daar ook meer moeite hebben?

Ja, die hebben echt veel meer moeite met het leren. Als ik kijk naar mensen van mijn generatie, die hadden het meteen door. Die hoor je ook niet klagen over het

systeem, alleen wanneer het niet werkt, maar niet omdat ze er niet uitkomen. **De mensen waar we echt veel meer aandacht hebben moeten besteden, dat zijn eigenlijk wel de 55-plussers (support).** Die kunnen het niet volgen, maar die snappen ook niet wat er gebeurt. Als jongere mensen op een knop drukken, snappen we wel wat er gebeurt. Zelfs mijn dochtertje van 3 kan al swipen op de tablet, omdat ze daar mee is opgegroeid. Je merkt wel een heel groot generatie verschil daarin. Plus dat de interesse van mensen er niet ligt. **Het is dan soms best wel pittig om ze toch te stimuleren, om zich het nieuwe systeem eigen te maken. (werknemers) Bij sommige mensen is daar ook vanuit de directie nadruk opgelegd. (support)** Ze moesten meer oefenen. In functioneringsgesprekken is het ook aan de orde geweest, wanneer mensen daar moeite mee hadden, om daar toch meer tijd voor te maken. Het is heel erg druk geweest, waardoor er uitbreiding is geweest. Behandelaars hebben het heel erg druk gehad, hebben een nieuw systeem in hun maag gesplitst gekregen wat nog niet helemaal werkte. Ook nu geeft het nog fouten waar zij ook last van hebben. Dat maakt het niet fijn en dat vermindert ook de aandacht. Het wordt al heel snel een rot systeem.

Heeft u ook het idee dat er te weinig tijd voor was?

Ja, dat denk ik absoluut. Als een behandelaar moet kiezen voor het stoeien met het EPD of het zien van het cliënt, kiest een behandelaar er voor om zijn of haar cliënt te zien. Ik kan dan wel gaan roepen dat je iets in het systeem moet doen, maar die behandelaar denkt al gauw dat dat te veel problemen geeft en tijd kost. Je zag dan dat het zich gaat opstapelen. Sowieso als behandelaars het druk hebben, zijn het niet de cliënten die moeten wachten, maar juist de administratieve zaken. Voor die administratieve zaak heb je het systeem nodig en als je dan het systeem nog niet eigen hebt, wordt het pittig. De behandelaars hebben het wel echt heel pittig gehad het afgelopen jaar.

Vooral de behandelaars?

Ja, ook de back office idem. We hebben het allemaal mega druk gehad omdat overal beetje bij beetje uitbreiding bij komt. Er komt nu wel wat meer rust. Al met al is het een mega turbulent jaar geweest. Wat er ook nog eens gebeurde, is dat er eind 2015 een nieuwe directie gekomen. Alles is eigenlijk veranderd in 2016, ook de manier van werken is veranderd, de visie en de therapieën zijn veranderd. De planning doe je

niet meer zelf als behandelaar, maar wordt centraal gedaan. Dat is wel, wat ik me heel goed kan voorstellen, heel zwaar geweest. En daar bovenop een systeem dat niet naar behoren functioneert, dat is gewoon frustrerend.

Heeft dat ook weer onrust veroorzaakt?

Nee, ik zou het echt meer frustratie noemen. Bij mijzelf zit daar ook echt enorme frustratie. Het is gewoon klote dat als je op een knop drukt, het niet werkt. Ik ben heel benieuwd als wij een nieuw systeem gaan implementeren, als we dan nog steeds hetzelfde doen als wat we nu hebben gedaan, hoe dat dan verloopt. Ik denk dat we hier het optimale gehaald hebben uit wat er mogelijk was. Maar doordat je systeem niet werkt, kan het gewoon al niet slagen.

Een behandelaar moet elke dag verslagjes maken over cliënten. Hier in de kliniek heb je al 20 verslagjes op een dag, dat maal 28 dagen dat iemand hier is, plus de intake en de behandeling erna. Iemand heeft dan al gauw 100 verslagen, maar als het systeem hier dan niet op gebouwd is en je moet hier als behandelaar 2 minuten op wachten wordt je gefrustreerd. Het systeem raakt van slag als je hier niet op kan wachten. Het systeem is niet bruikbaar voor wat het moet doen, wat voor mega veel frustratie zegt. Omdat wij in het bos zitten hebben wij geen goede internetverbinding. Dat is nou eenmaal een rot plek voor zoiets, er wordt wel bijna glasvezel gegraven, dan wordt het beter. Nu heeft het systeem nog hick-ups, af en toe is het ineens weg. Het EPD slaat regelmatig op. Als jij als behandelaar dan net op het knopje 'opslaan' klikt en je komt in zo'n hick-up terecht, kan het verslag wel 1000 keer opgeslagen worden. Als de volgende collega dat verslag wil openen, raakt het hele systeem van slag. **Ze moeten hiervoor naar ons komen, wij schakelen dit door naar het IT-team, die contact opnemen met de leverancier (support).** Een dag erna kunnen zij pas weer bij het verslag. Als een dokter hier iets gerapporteerd wordt, kan dat niet gelezen worden. Dat is gewoon mega kwalijk. Dat is gewoon heel frustrerend.

Denkt u dan dat wanneer jullie weer iets nieuws invoeren, dat er meer weerstand komt, omdat er slechte ervaringen zijn?

Ja, ik denk dat we het nog voorzichtiger en rustigere moeten kunnen aanpakken. Ik ben nu gelukkig betrokken bij de keuze van het nieuwe systeem. **Daar wordt nu al rustig naar gekeken (hoop).** De prijzen van het huidige systeem liggen minder hoog, maar ik ga liever morgen over dan gisteren, omdat het systeem zo slecht werkt. **Ik**

denk wel dat we heel veel dingen hetzelfde zouden doen, zoals het informeren met een nieuwsbrief, het aanbieden van informatie op verschillende manieren zodat iedereen daar iets uit kan halen. Ook hoe we de trainingen hebben opgezet en wat daarin in bod is gekomen. Dat gaan we allemaal hetzelfde doen (support). Als het systeem dan vervolgens doet wat erin de training is geleerd, dan verwacht ik wel dat het makkelijker zal gaan. Maar omdat daar nu zoveel frustratie bij iedereen zit over dit systeem, mensen zijn echt niet blij dat ze dan weer naar een nieuw systeem gaan. Terwijl ik zelf wel steeds meer mensen horen zeggen: ‘kunnen we niet veranderen?’

Ze willen eigenlijk wel iets anders, als het wel werkt?

Ja, maar tegelijkertijd komt er dan wel weer zo’n conversie, het moet weer helemaal ingericht worden. Dat vraagt ook heel veel van ons als bedrijfsbureau.

Het zorgt ook weer voor extra werk natuurlijk?

Ja, maar wat ik mezelf dan voor hou, we weten nou alles wat er fout kan gaan, ik weet alles wat ik werkend gezien wil hebben in het nieuwe systeem. Dan gaan we dat in ieder geval kunnen voorkomen. We hebben heel veel geleerd hiervan. Dit is gewoon geen succes. Terwijl het systeem eigenlijk heel simpel is.

Het vorige systeem, werkte dat wel beter?

Ja, dat systeem werkte goed. We zijn nu met een te kleine partij in zee gedaan. Dat moest nog zoveel ontwikkelen, wat gewoon niet goed is getest. Wij zijn de enige die van de module gebruik maakt en de enige met alle problemen. Onze collega’s hebben helemaal die last niet, terwijl zij hetzelfde systeem hebben.

Jullie hebben eigenlijk pech gehad?

Ja, wij hebben echt pech. En het lastige is dat de nieuwe directie nog niet stevig genoeg was om daar een poot stijf in te kunnen zetten. We moesten wel.

Dat was ook wel frustrerend?

Het tempo waarin het moest is absoluut frustrerend geweest. Het is zo snel gegaan. Als we het dan hebben over de communicatie aan medewerkers, dan denk ik dat mensen zich heel negatief gaan uiten. Over alles, en terecht. Het woord EPD, doet

de haren al omhoog zetten. Daar krijgen mensen bijna rode vlekken van. Ik denk absoluut dat dat wel negatieve invloed heeft.

Denkt u dat u in de communicatie iets beter had kunnen doen?

Daar zou ik heel benieuwd naar zijn. Dat vragen wij ook, wij hebben **elke maand een overleg (support)** waarin ook dat soort dingen aan bod komen. Ik heb nog niet terug gekregen dat mensen zich niet geïnformeerd voelden. Iets wat ik wel merk is het volgende. Er gaat veel via de mail en de mails die ik stuur gaan over procedures die gaan veranderen en dingen die mensen nog moeten doen. Mijn mails zijn vrij lang, het duurt even voordat je het hebt verwerkt. Ze hebben een 'Minke' mapje in hun mail en als 2 cliënten hebben afgezegd willen ze daar pas een keer naar gaan kijken. Met als gevolg, dat mensen mailtjes niet lezen en dus dingen niet weten. We zijn daarom gestart met intranet, dat intranet dat willen we gebruiken om mail zoveel mogelijk te vervangen. Alles kan men op intranet vinden, de nieuwsberichten, de veranderingen. Alleen nu is nog de uitdaging om iedereen zo ver te krijgen om elke dag even intranet op te starten en te lezen. Daar zijn we nu mee aan het stoeien, hoe krijgen we dat nou echt onder de aandacht?

Het is wel wat overzichtelijker?

Ja, het is een stuk overzichtelijker en je hebt niet meer zoveel mails. Enerzijds is het zo dat we zo hard aan het uitbreiden zijn dat mensen daar ook meer tijd voor gaan krijgen om intranet te lezen. **Aan de andere kant proberen we mensen ook met leukere manieren te lokken om naar intranet te gaan. Dan zien ze hoe makkelijk het werkt (werknemers)**. Ook daarin merk je weer dat de mensen tot 35 er heel regelmatig komen. Werknemers tussen 35-45 jaar iets minder en daar boven gewoon heel weinig.

Die moeten nog meer overgehaald worden?

Ja, dat zit er gewoon niet in. Ik ben gewend om nieuws op Nu.nl te lezen, maar die generatie is gewend om nieuws in de krant te lezen. Dat is wel een uitdaging om die mensen ook mee te nemen, zodat ze wel op de hoogte blijven van alles wat verandert. **Nu stuur ik alles wat op intranet gezet wordt ook nog eens door via de mail, zodat mensen er op geattendeerd worden (support)**. Sommige mensen krijgen

al een push-melding als er een nieuw bericht wordt geplaatst. Dat zijn de dingen waar wij nu mee stoeien. Dat zijn uitdagingen waar je wel wat mee moet doen.

Interessant. Dan denk ik dat we bij deze aan zijn gekomen op het einde van het interview. Ik heb zeker wat aan uw antwoorden en als u wilt kan ik de onderzoeksresultaten later met u delen. Heel erg bedankt voor uw medewerking.

Coderingsschema Interview Organisatie 1

Leiderschapscommunicatiestijl	Coderingen	Aantal coderingen
<u>Hooporiëntatie</u>	(1) 'Binnen een maand of twee'	1
<u>Werknemersoriëntatie</u>	(1) 'niet heel statisch, zakelijk en afstandelijk' (2) 'iedereen kent iedereen, dus dan ben je toch wat informeler met elkaar.' (3) 'Ja, het laten zien van het systeem hielp wel wat dat betreft.' (4) 'Het is dan soms best wel pittig om ze toch te stimuleren, om zich het nieuwe systeem eigen te maken.' (5) 'Daar wordt nu al rustig naar gekeken.' (6) 'Aan de andere kant proberen we mensen ook met leukere manieren te lokken om naar intranet te gaan. Dan	6

	zien ze hoe makkelijk het werkt.'	
<u>Supportoriëntatie</u>	<p>(1) 'Zij wisten wel dat er gekeken werd'</p> <p>(2) 'dat iedereen op de hoogte is'</p> <p>(3) 'wekelijkse nieuwsbrief'</p> <p>(4) 'je wilt het hen zo makkelijk mogelijk maken.'</p> <p>(5) 'Als behandelaars vragen hadden konden ze via de backoffice wel aan de juiste informatie komen.'</p> <p>(6) 'voor elk onderdeel een handleiding heb geschreven met plaatjes daarin.'</p> <p>(7) 'een soort helpdesk zelf ingericht'</p> <p>(8) 'Ook per mail zijn heel veel vragen bij ons terecht gekomen,</p>	17

	<p>waar we elke keer antwoord opgaven ook al vroegen zij vijf keer hetzelfde.'</p> <p>(9) 'Als er foutjes gemaakt werden heb ik daar bij geholpen'</p> <p>(10) 'Sommigen hebben iets meer hulp nodig, maar dat hebben we allemaal gefaciliteerd.'</p> <p>(11) 'Iedereen is op training geweest, vlak voor de verandering, om te kijken naar het systeem. Mensen waren eigenlijk verplicht en als je niet kon waren er dingen geregeld met collega's.'</p> <p>(12) 'De mensen waar we echt veel meer aandacht hebben moeten besteden, dat zijn eigenlijk wel de 55-plussers.'</p>	
--	--	--

	<p>(13) 'Bij sommige mensen is daar ook vanuit de directie nadruk opgelegd'</p> <p>(14) 'Ze moeten hiervoor naar ons komen, wij schakelen dit door naar het IT-team, die contact opnemen met de leverancier.'</p> <p>(15) 'Ik denk wel dat we heel veel dingen hetzelfde zouden doen, zoals het informeren met een nieuwsbrief, het aanbieden van informatie op verschillende manieren zodat iedereen daar iets uit kan halen. Ook hoe we de trainingen hebben opgezet en wat daarin in bod is gekomen. Dat gaan we allemaal hetzelfde doen.'</p>	
--	---	--

	<p>(16) 'elke maand een overleg'</p> <p>(17) 'Nu stuur ik alles wat op intranet gezet wordt ook nog eens door via de mail, zodat mensen er op geattendeerd worden.'</p>	
--	---	--

Uit Interview 1 bleek dat vanuit het middenmanagement voornamelijk de supportoriëntatie werd gebruikt binnen de interne communicatie. Er werd maar liefst 17 keer gecodeerd voor supportoriëntatie, terwijl er maar 6 keer voor de werknemersoriëntatie en 1 keer voor de hooporiëntatie werd gecodeerd. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de supportoriëntatie de overhand had en het meest gebruikt werd door de organisatie. Bij de verandering in dit bedrijf werden de werknemers veel begeleid en geholpen tijdens de verandering, zo werd er verteld dat er speciale handleidingen waren gemaakt voor het gebruik van het nieuwe systeem.

Bijlage 4

Interview Organisatie 2

Ten eerste wil ik u heel erg bedanken voor uw medewerking. Zoals u misschien al weet ben ik momenteel bezig met een onderzoek voor mijn bachelorscriptie aan de Radboud Universiteit in Nijmegen. In dit onderzoek draait het om de interne communicatie bij een verandarsituatie die te maken heeft met automatisering. Aangezien er in deze organisatie ook zo'n verandering heeft plaatsgevonden zou ik u hier graag wat vragen over willen stellen.

Er is geen goed of fout antwoord, het gaat voornamelijk om uw mening en ervaring. Heeft u er bezwaar tegen als ik dit interview opneem?

Eerst worden er wat algemene vragen gesteld over de verandering, vervolgens over de communicatie en als laatste over de werknemers.

Voordat we beginnen, heeft u nog vragen?

Zou u zich eerst even willen voorstellen?

Dat kan, Onno Vollinga, programmamanager informatievoorziening bij de provincie Noord-Brabant. In die rol heb ik eigenlijk twee verantwoordelijkheden. De eerste verantwoordelijkheid is dat ik verantwoordelijk ben voor een stuk operationele ondersteuning van de organisatie. Dat is voornamelijk ICT en techniek.

Rekencentrum, werkplekkenondersteuning, netwerkbeheer en alles wat daarbij komt. Ik ben verantwoordelijk voor het applicatie bedrijf, dus de software die wij zelf geschreven hebben en in de lucht houden, om daar aanpassingen en wijzingen op door te voeren. En ik ben verantwoordelijk voor het SHP domein, SHP is een ERP systeem dat wij gebruiken voor personeelszaken, voor financiën, voor uitgeven en beoordelen van subsidie aanvragen, het beheer van onze, zoals het in het Engels heet, real estate, of terwijl onroerend goed. We hebben nogal wat panden in eigendom die we moeten beheren en zo goed mogelijk willen verkopen. Dat is het eerste deel en het tweede deel waar ik verantwoordelijk voor ben is alle verandering en vernieuwing in de informatievoorziening in de provincie. Van projecten die wij zelf moeten doen omdat de wereld daar om vraagt. Je kunt je voorstellen dat je nu niet meer met Windows XP maar met een nieuwe versie wilt werken. Dat geldt ook voor applicaties die wij in het rekencentrum hebben draaien, dat je daar nieuwe versies

van wilt doen. Als je van versie 1 naar versie 2 gaat van alle systemen. Dit pakken we projectmatig aan, dat noemen wij projectmatig uitgevoerd beheer. Dingen die eigenlijk ook moeten maar waar niemand om vraagt, en dat zijn de informatievoorzieningsprojecten van uit de organisatie. We willen een nieuw systeem voor subsidie verleningen, nieuw systeem om onze archeologische bevindingen te kunnen registreren en opslaan. Daar hebben we mensen voor zitten, project leiders die dit regelen.

Dat is heel wat. Kunt u mij vertellen wat voor verandering er precies heeft plaatsgevonden hier?

Ja eigenlijk zeggen we wel eens heel flauw: de enige constante in deze organisatie is de verandering. We blijven constant ons aanpassen aan de organisatie, de wereld om ons heen. Maar de laatste grote verandering die voor de hele organisatie, dus voor iedereen, heeft plaatsgevonden, dat is de uitgifte van tablets voor iedereen in deze organisatie. Eigenlijk twee redenen: 1 om de mensen te faciliteren in moderne ICT voorzieningen, in dit geval de tablet, in hoeverre ze die thuis nog niet hadden. Met als doel een papier-arme organisatie te creëren. Niet voor elke vergadering maar weer afdrucken van agenda's, afdrucken van verslagen en afdrucken van stukken, maar dat we proberen zoveel mogelijk papierloos te vergaderen door je stuk digitaal op een tablet mee te nemen.

En wanneer heeft dit plaatsgevonden?

Dat is een heel langdurig project geweest. Het project is gestart in het najaar van 2015 met het gedachtegoed, met hoe gaan we het organiseren in financiële zin, overleg met de belastingdienst, is het inkomen of kunnen we het als werkplek ondersteunende faciliteit zien, we moeten natuurlijk met de ondernemingsraad overleggen want we gaan mensen een andere manier van werken een soort van opdringen. **Uiteindelijk hebben we de regeling in begin 2016 gemaakt en die hebben we in april 2016 over de mensen heen uitgestort met alles wat er bij hoort (support).** Na de zomervakantie is het eigenlijk heel goed gaan rollen, hebben we de meeste tablets kunnen uitzetten. De eerste leerpuntjes zijn toen opgepakt om vervolgens te kijken hoe kunnen we het nog beter bij de medewerkers onder de aandacht krijgen.

Aangezien mijn onderzoek draait om interne communicatie, zou ik dat ook nog wat over willen vragen. Als u de manier van communiceren in dit bedrijf kan omschrijven, hoe zou u dat dan doen?

Dat is een lastige. Vanuit oudsher, vanuit het verleden hadden wij zeg maar ons intranet. Dat was het communicatiemiddel. Als er officiële publicaties waren dan stond dat op het intranet. Dat is een hele formele lijn, daar moeten stukken voor aangeleverd worden, die worden door communicatie gecheckt en gecontroleerd, die worden geredigeerd en zo nodig herschreven en dan worden ze pas gepubliceerd. Maar met de moderne communicatiemethodieken als yammer, sharepoint, whatsapp en weet ik veel wat gaat daar natuurlijk ook heel veel communicatie rond. We zijn een ambtelijke organisatie, in eerste instantie zou het formele communicatie zijn, maar in de praktijk blijkt dat er ook veel informele communicatie is.

Misschien gebeurt dat ook meer onderling?

Onderling, 'heb je het al gehoord', 'wat heb jij dan gekregen'. Dat gaat toch een eigen leven leiden. Het is toch een combinatie van formele en informele communicatie.

Toen deze verandering is bedacht en uitgevoerd, is er van tevoren nagedacht op welke manier dit gecommuniceerd moest worden?

Wij hebben daar twee fases in gehad. In eerste instantie hadden we al heel snel in de gaten dat wij niet, niet konden communiceren. Sommige dingen doen we ook zonder daar over te communiceren, omdat je de discussie wil voorkomen, of omdat het geen toegevoegde waarde heeft voor de individuele medewerker. In dit geval was het heel helder dat het wel gecommuniceerd moest gaan worden en daar is het lastige in dit verhaal dat we eerst een aantal groepen hadden waar we doorheen moesten. We moesten eerst door de ondernemingsraad heen, eerste de regelingen, dan zijn er al heel veel mensen die weten dat er iets gaat gebeuren, in dit geval het uitreiken van die tablets. Dan zie je dat het informele circuit al begint te starten nog voordat wij formeel alles op orde hebben, zoals ze mij dat ooit hebben genoemd, het kiesplankje, wat mag ik dan kiezen, mag ik dan inderdaad een macbook air uitkiezen of mag ik een microsoft service. Nee, dat gaan we dus niet doen, dat wordt veel te duur. Dan zie je dat je je informele circuit al enorm aan het draaien is terwijl je je

formele lijnen nog niet aan de orde hebt. We hebben wel geprobeerd om de mensen die het aangaat, in dit geval onze hele organisatie, wel mee te nemen in het proces. **We hebben dus heel veel procescommunicatie gedaan (hoop)**. Tot het moment dat de regeling er was en mensen daadwerkelijk een apparaat mogen kiezen. Toen zijn we overgestapt op de **inhoudelijke communicatie. (support)**

Jullie hebben ze wel stap voor stap mee genomen in het proces?

Ja, dit gaan we doen en we zijn nu in gesprek met de ondernemingsraad en daarna gaan we nog met het grote overleg in gesprek om te kijken of we de rekentoets kunnen krijgen, daarna moeten we nog met de belastingdienst overleggen. **Het is dus wel procescommunicatie, meenemen in het proces (support)**.

Medewerkers werden ook al van tevoren op de hoogte gesteld?

Ja.

Wat waren de verwachte resultaten van deze verandering en op welke termijn?

Het doel was papier arm vergaderen, dus we hebben wel geconstateerd dat een aantal van de medewerkers al snel iets had van: oh dat is wel handig. Totdat we uiteindelijk constateerden dat papierarm vergaderen leuk is, maar dan moet je wel vanaf dat apparaat bij je spullen kunnen. Dat laatste was wat minder makkelijk. Wat je uiteindelijk in eerste instantie zag, was dat mensen documenten van het bedrijfssysteem gingen kopiëren of naar zichzelf gingen mailen om dat op de tablet te kunnen lezen. Dat is vreselijk omslachtig. Dus daar hebben we aanpassingen aan moeten doen. Het tweede waar we ons, maar dan zit ik al veer meer in de evaluatie, waar we hinder van hadden en wat we aangepast hebben, is dat we dachten dat mensen wel eenvoudig en snel met een tablet zouden kunnen gaan werken, **maar dat bleek heel erg tegenvallen (geen hoop)**. Waar bij je bij wijze thuis op de bank je privé mail leest, was het toch veel omslachtiger om de zakelijke agenda's op het apparaat tevoorschijn te toveren in de vergadering. We hebben in de evaluatie **extra sessies moeten doen, de knoppencursus tablet (support)**: hoe zet ik hem aan en hoe zorg ik er voor dat ik mijn documenten kan inzien. De verwachtingen waren in eerste instantie heel erg positief, vervolgens zien we een soort van negatief sentiment ontstaan: het is toch niet echt handig, leuk dat ik zo'n ding gekregen heb, leuk voor

de kinderen thuis. Dat hebben we naar boven moeten bij buigen zodat ze ook gebruikt gaan worden waar ze bedoeld voor zijn.

Als de medewerkers niet begrepen hoe iets werkte, konden ze dan wel bij jullie terecht? Kun je mij uitleg geven of mij helpen?

We hebben twee dingen gedaan. Bij het uitgeven van de apparaten konden mensen kiezen van wil je hem zelf inrichten met behulp van **een gebruikshandleiding of wil je geholpen worden (support)**. Voor de mensen die het zelf konden kregen een papier mee naar huis, succes en als je vragen hebt horen we het wel. Ik denk dat van die groep het grootste deel ook niet meer terug is geweest, tenzij het iets fysieks of iets op het apparaat stuk was. Dan moeten we dat vervangen of repareren. We hebben beneden bij de personeelsingang uiteindelijk in blokken van een uur steeds 3 mensen uitgenodigd, die werden met **behulp van medewerkers door het installeren van de apparaten heen gesluisd (support)**. Dat betekent aanzetten, zorgen dat ie opgestart is, zorgen dat je je wachtwoord voor je e-mail er in hebt getoetst, zorgen dat je bij je stukken kunt.

Om ze een beetje op weg te helpen?

Ja, een soort **van opstartsessie (support)** en later zeg maar in het najaar hebben we daar uiteindelijk de **knoppencursus (support)** bijgezet. In eerste instantie met een beetje lacherig, wie gaat er nou nog naar een knoppencursus toe, er zitten toch helemaal geen knoppen aan. Dat blijkt toch voor een aantal mensen best wel lastig te zijn. De gemiddelde leeftijd binnen de overheid is bijna 50 jaar, dat is relatief oud. Het bijzondere is dat, we hebben een aantal medewerkers bij ons geselecteerd, laten aanmelden, en **die geven nu die cursussen aan de mensen en die cursussen slaan enorm goed aan (support)**. We hebben ze nu gepland tot aan de zomervakantie en ze zijn allemaal volgeboekt.

Het is dus ook wel echt nodig?

Dat laatste kan ik niet heel goed beoordelen, maar het wordt wel enorm gewaardeerd. Dan is er toch een stuk aandacht dat we aan medewerkers geven door ze niet met het apparaat gewoon het bos in te sturen, maar echt als je vragen hebt, kom langs, er zijn sessies waar je je bij kunt aansluiten, dan nemen we je nog een keer door het apparaat heen, we leren je de trucks en de handigheidjes.

Ook om er voor te zorgen dat ze het echt gebruiken?

Dat is aan onze kant, bedrijfsmatig, wel de bedoeling. Ik heb er niks aan als het in de lade ligt of dat ze het thuis laten liggen. Dan hebben we in feite als organisatie geïnvesteerd in een apparaat en een stuk opleiding, en ze gebruiken het. Dat is zonde van de energie en van het geïnvesteerde geld.

De medewerkers wisten ook wat ze konden verwachten van de verandering? De positieve gevolgen?

We hebben uiteindelijk de insteek; waarom doen we het. Het is niet een cadeautje. We zijn natuurlijk een ambtelijke organisatie. Ik zeg wel eens heel negatief, wij verbranden belastinggeld. Dat moet je wel op een manier doen dat het hier geen walhalla van luxe is. Je krijgt datgene wat je nodig hebt voor je werk. Uiteindelijk willen wij dat met het gebruik van de tablets, de hoeveelheid papierverbruik verminderen. Kosten technisch niet interessant, want ik denk dat de hoeveelheid papier die wij verbranden de kostbaarheid van de tablets evenaart. We willen natuurlijk ook een duurzame organisatie zijn en dus niet zoveel bomen per jaar moeten snoeien alleen maar om agenda's af te kunnen drukken. We willen het gebruik van de printers reduceren en we willen vooral het aantal printers reduceren. Dat laatste is heel erg goed gelukt. Waarbij we 3 jaar geleden, ik meen even uit mijn hoofd, bijna 40 van die grote printers in het huis hebben staan en inmiddels zijn we denk ik terug naar 17 gegaan. Dus dat is echt wel significant. Of dat een verband is tussen het uitdelen van de tablets, wij gaan daar vanuit van wel. Heel hard aantoonbaar is dat niet. Je ziet door het uitleveren van de tablets aan de andere kant het aantal printers verminderen. En we zien ook het aantal afdrucken ernstig naar beneden gaan. Waar wij vroeger pallets papier per maand meekregen, krijgen we dat nu nog om de 3 a 4 maanden binnen. (niet werknemers)

Werd ook extra tijd vrij gemaakt voor deze verandering, zodat mensen konden wennen aan de manier van werken?

Voor een deel wel, met name aan het begin. Aan het begin hebben we ze meegenomen in het proces en in de resultaten die we van de mensen verwachten als ze een tablet beschikbaar krijgen. **We hebben ze meegenomen en tijd laten vrij maken om de instellingen van de tablet eigen te maken (support).** We doen nu de

cursussen, de knoppencursus, waardoor ze tijd investeren en bij die verandering aansluiten. Het gebruik, het operationele gebruik, dat moet je toch zelf doen. En dan is het toch een kwestie van in de vergadering weer je tablet meenemen en het liefst zonder papier. En tijdens het werk wordt het geleerd. Dan merk je wel dat het in sommige vergaderingen heel soepel gaat, mensen hebben in de gaten dat ze met het apparaat moeten werken, mensen hebben in de gaten dat ze moeten zorgen dat ie opgeladen is, dat je hem dus ook in de vergadering niet hoeft op te laden en de stukken te lezen. Dat zijn van die kleine dingetjes, die moet je even weten. Soms moet je in de vergadering even wachten: jongens ik moet mijn stukken zoeken. Waarbij vroeger heel makkelijk in papier even gebladerd kon worden, even terug zoeken, notulen van de vorige keer erbij. Dat is op een elektronisch apparaat toch net even anders. Het is meer zoeken, het duurt gewoon langer. Als ik inderdaad elektronisch naar twee sessies terug moet schakelen, dan kost dat gewoon meer tijd dan als je je papier bij pakt.

Het is ook meer een soort gewenning?

Ja, hoe vaker je het gebruikt hoe makkelijker het wordt. En als je nu weet dat je een vergadering hebt staan waar 7 of 8 stukken worden behandeld, dan is het mijn manier nu dat ik die stukken al van te voren op de tablet open, zodat ik tussen mijn tabbladen heen en weer kan schakelen. Niet dat ik bij een nieuw agenda onderwerp alle stukken weer moet gaan openen. Dat kost gewoon tijd.

Was voor de medewerkers ook duidelijk dat het voordeel voor hen zie hebben? Niet dat het alleen goed is dat er minder papier gebruikt wordt.

Dat hebben we natuurlijk wel geprobeerd. Als wij als organisatie een beter beeld naar de buitenwereld krijgen, dan is dat ook voor de individuele medewerker van belang, maar dat moet je wel willen zien. **Wat voor de medewerker van belang is (werknemers)**, is heel simpel, je hebt nooit meer oude stukken. Je hebt altijd de laatste versie van een dossier bij. Als 'Pietje' er iets in heeft veranderd, dan zie ik dat meteen. Je hoeft **niet meer met stapels papier te sjouwen (werknemers)**. We hebben, dat is een andere verandering geweest, die is niet vanuit de IT gedreven, drie jaar geleden zijn we begonnen met de verbouwing van het pand. Ik heb ook geen eigen bureau meer waar ik op mijn dossiers op kan laten liggen. Ik heb geen eigen kasten meer waar ik massa's papier in kan bewaren. Dat zijn natuurlijk wel twee scenario's

en twee bewegingen in de organisatie die op elkaar kunnen aansluiten. En nu heb ik mijn bureau en mijn dossier bij me en die kan ik overal gebruiken. En mijn papierdossier ben ik kwijt. Ik heb dan wel een kastje maar daar kan geen heel dossier meer in.

Denkt u dat het belang van de verandering het grootst is voor de organisatie zelf of voor de werknemers?

Uiteindelijk is het **belang voor de medewerkers het grootst. (werknemers)** Wij hebben als organisatie een aantal beperkende besluiten genomen voor de medewerkers. Je hebt geen eigen bureau meer, je hebt geen archiefkast meer waar je je spullen in kunt neerleggen. En heel simpel, dat is een kwestie van nee zeggen. Maar het alternatief om vervolgens de consequenties van die besluiten door de medewerker te laten dragen, dat is in dit geval de tablet geworden. Daar zit nu je archief in, daar zit nu je dossier in. Daarin kun je kijken wat je vergaderstukken zijn. Dus ja, ik vind het lastig. Hebben we er als organisatie veel voordeel van. Ja natuurlijk, richting de buitenwereld. **Maar de grootste verandering zit voor de individuele medewerker. (werknemers)**

Ervaarde u ook veel onrust bij de medewerkers door de aankondiging van de verandering?

Ja, alleen die onrust was een hele rare. In het begin toen wij de procescommunicatie hebben opgestart, wij gaan er mee beginnen, was in eerste instantie een beetje sceptisch vanuit de medewerkers. Wat gaan we nou weer krijgen? Oh, het is een verandering, dus het is lastig. Hoe moet ik daar mee omgaan? Wat betekent dat voor mij? Dat is uiteindelijk omgeslagen naar toen wij echt over het proces gingen communiceren. Waaruit mag ik dan kiezen? Dat weten we nog helemaal niet want we weten nog niet eens wat het belastingtechnisch gaat doen, wat de vakbond hiervan vindt. Die hebben er ook iets over te zeggen via de ondernemingsraad. Tot uiteindelijk de regelingen er door waren en dat klaar was en dat deden we echt toen we met het kiesplankje kwamen, dit zijn de apparaten die er in zitten. Daar hadden we twee smaken in. Namelijk het apparaat dat je kon krijgen zonder eigen financiële bijdrage, en we hebben twee apparaten met een financiële bijdrage. Ook daar weer, het is niet allemaal luxe hier. En dan krijg je plotseling een discussie, waarom moet ik hier op bij betalen en waarom krijgt hij het voor niks, wat is dat voor rare toestand.

We hadden 5 opties, en ze hadden eigenlijk liever optie 7 of 38 hebben. Sorry jongens, dat is er niet. Dus dan krijg je 3 groepen mensen. De grootste groep die heeft zoiets van prima, ik kies wel, dat komt wel goed. Een klein groepje is enorm fan, is voorloper en is krachttrekker en wil graag het verhaal vertellen. En dan heb je natuurlijk altijd een klein groepje en die zijn wat zurig. Dan is het nooit goed genoeg, ingewikkeld en lastig. En eigenlijk heb je van die laatste groep het meest last. **Daar moet je constant op acteren, op reageren om te zorgen dat medewerkers de rest van de organisatie niet mee schuiven. (werknemers)**

Hoe zijn jullie daar dan mee omgegaan?

De mensen die met klachten en vragen en negatief sentiment kwamen, eigenlijk is in de periode achter ons best actie geweest om ze gewoon uit te nodigen voor een gesprek. **Kom maar gewoon langs, doe je verhaal, kom met je punten of kritiek en dan gaan we kijken wat we daar mee kunnen doen. (werknemers)** Aan de andere kant hebben we wel in die gesprekken een aantal kaders meteen hard weggezet. Financieel is er geen ruimte, dus je kunt wel willen dat je een apparaat van 1200 of 1000 of 2000 euro wilt vragen, maar die krijg je gewoon niet. En zo zijn er nog een paar dingen. Nee je mag niet al je documenten op het apparaat laden. De truc is natuurlijk dat je ergens van een centraal punt je document haalt, anders hebben we alsnog 17 verschillende versies van de agenda. Daar valt niet aan te torren. Andere opmerking of kritische noten zijn onder andere: ja goed jullie gaan er maar voor het gemak van uit dat ik weet hoe zo'n apparaat werkt.

Terwijl mensen daar wel moeite mee kunnen hebben?

Ja, en daar is onder andere die knoppencursus uitgekomen. Als dat het is, **kunnen we jullie daar mee helpen. (support)**

Daar mee kunnen jullie wel een beetje de onrust weghalen?

Ja, voor een deel. En ergens is toch een onderhuidse beweging waar je nooit vat op zult krijgen. Maar die komen toch niet naar boven, dat zijn meer de koffieautomaat-gesprekken.

Over het algemeen waren de werknemers wel bereid om mee te veranderen, om gebruik te maken van de tablets?

Ja, we hebben hem dus niet verplicht gesteld, **je mag kiezen (werknemers)** voor een tablet en ik zou even exact moeten kijken naar de aantallen die er nu uit zijn gegeven (911), maar ik ga daar op dit moment, gevoelsmatig uit dat 80% inmiddels met een tablet rondloopt. En dus ook dat 80% van de medewerkers, want ze moeten tekenen voor het ontvangst en ze moeten ook tekenen dat ze het gaan gebruiken voor het werk, ze moeten ook tekenen dat ze papiergebruik willen verminderen. Dus uiteindelijk is die intentie aanwezig om het apparaat te gebruiken waar het voor bedoeld is. Er zullen altijd een paar tussen zitten die de randjes opzoeken. Wat dat betreft zijn wij niet anders dan de maatschappij om ons heen.

Denkt u dat de verandering een positieve invloed heeft gehad op de werknemers en hun manier van werken?

Als ik om mij heen kijk zie ik van wel. Er zijn op dit moment, de meeste vergaderingen waar ik in ieder geval aanschuif, hebben de mensen alleen nog maar een tablet op de vergadertafel staan. Het is wel een bijzonder gezicht dat als je dan een vergadertafel hebt dat er dan bij iedereen een elektronisch apparaat staat. Of dat dan inderdaad de tablet of de laptop is, dat maakt dan niet heel veel verschil. Er zijn maar weinig vergaderingen waar alleen nog maar papier ligt. **En vanuit die visie zie ik dat het apparaat inderdaad doet waarvoor het bedoeld is. (hoop)** En er zijn ook vergaderingen waar we toch nog heel veel papier gebruiken. Het verschilt een beetje.

Dat zijn mijn vragen. Wilt u zelf nog wat toevoegen?

Wat voor ons wel heel erg van belang was geweest, hoe gaan wij nu zorgen dat we het apparaat niet als een cadeautje uitgeven, als een soort van sinterklaasgeschenk, je krijgt van ons een apparaat even een beetje variërend in de prijsrange van 300 tot 500. Maar dat er echt wel een bedoeling achter zit, een diepere organisatiebetekenis aanzit dan alleen maar de medewerkers blij maken met een apparaat. Daar hebben we wel echt over nagedacht. Hoe kunnen we dat vormgeven? Hoe kunnen we zorgen dat we dat goed in het beeld krijgen van de medewerkers.

Heeft u het idee dat mensen wel dachten dat het een cadeau was?

Nee, juist omdat we aan de voorkant hebben aangegeven waarom we het gingen doen en welke stappen wij moesten organiseren om het überhaupt voor elkaar te

krijgen. Ze hebben wel in de gaten gehad dat het niet een kwestie was van, je krijgt een kerstpakket met een tablet. Nee jongens, het is een serieuze bedrijfsmatige actie geweest en daarmee inderdaad ook voor een bepaald resultaat moet dienen.

Heel erg bedankt voor uw antwoorden en uw tijd. Wanneer ik de resultaten heb, zal ik die met u delen.

Coderingsschema Interview Organisatie 2

Leiderschapscommunicatiestijl	Coderingen	Aantal coderingen
<u>Hooporiëntatie</u>	<p>(1) 'We hebben dus heel veel procescommunicatie gedaan'</p> <p>(2) 'Daar moet je constant op acteren, op reageren om te zorgen dat medewerkers de rest van de organisatie niet mee schuiven.'</p> <p>(3) 'En vanuit die visie zie ik dat het apparaat inderdaad doet waarvoor het bedoeld is.'</p>	<p>3</p> <p>Maar:</p> <p>Een codering blijkt het tegenovergestelde te zeggen:</p> <p>(1) 'maar dat bleek heel erg tegen te vallen'</p> <p>3-1 = 2</p>
<u>Werknemersoriëntatie</u>	<p>(1) 'Wat voor medewerkers van belang is'</p> <p>(2) 'Je hoeft niet meer met stapels papier te sjouwen.'</p> <p>(3) 'belang voor de werknemers het grootst'</p>	<p>6</p>

	<p>(4) 'maar de grootste verandering zit voor de individuele medewerker.'</p> <p>(5) 'Kom maar gewoon langs, doe je verhaal, kom met je punten of kritiek en dan gaan we kijken wat we daar mee kunnen doen.'</p> <p>(6) 'je mag kiezen'</p>	
<u>Supportoriëntatie</u>	<p>(1) 'Uiteindelijk hebben we de regeling in begin 2016 gemaakt en die hebben we in april 2016 over de mensen heen uitgestort met alles wat er bij hoort'</p> <p>(2) 'inhoudelijke communicatie'</p> <p>(3) 'Het is dus wel procescommunicatie, meenemen in het proces'</p> <p>(4) 'extra sessies moeten doen, de knoppencursus tablet'</p>	11

	<p>(5) 'een gebruikshandleiding of wil je geholpen worden'</p> <p>(6) 'behulp van medewerkers door het installeren van de apparaten heen gesluisd.'</p> <p>(7) 'een soort van opstartsessie'</p> <p>(8) 'knoppencursus'</p> <p>(9) 'die geven nu de cursussen aan de mensen en die cursussen slaan enorm goed aan'</p> <p>(10) 'We hebben ze meegenomen en tijd laten vrij maken om de instellingen van de tablet eigen maken.'</p> <p>(11) 'kunnen we jullie daar mee helpen.'</p>	
--	---	--

Bij organisatie 2 van interview 2 wordt voornamelijk de supportoriëntatie gehanteerd. Bij het implementeren van de tablets hebben zij hun medewerkers voornamelijk veel hulp geboden bij het gebruik hiervan door een aantal cursussen in het leven te

roepen. In totaal is er 11 keer gecodeerd voor deze oriëntatie, 6 keer voor de werknemersoriëntatie en 2 keer voor de hooporiëntatie. Dit wil zeggen dat zij het belang van de werknemers ook met zich meenamen, maar dat de hulp die geboden moest worden toch prioriteit had.

Bijlage 5

Interview Organisatie 3

Ten eerste wil ik u heel erg bedanken voor uw medewerking. Zoals u misschien al weet ben ik momenteel bezig met een onderzoek voor mijn bachelorscriptie aan de Radboud Universiteit in Nijmegen. In dit onderzoek draait het om de interne communicatie bij een verandingsituatie die te maken heeft met automatisering. Aangezien er in deze organisatie ook zo'n verandering heeft plaatsgevonden zou ik u hier graag wat vragen over willen stellen.

Er is geen goed of fout antwoord, het gaat voornamelijk om uw mening en ervaring. Heeft u er bezwaar tegen als ik dit interview opneem?

Eerst worden er wat algemene vragen gesteld over de verandering, vervolgens over de communicatie en als laatste over de werknemers.

Voordat we beginnen, heeft u nog vragen?

Zou u zich eerst even willen voorstellen?

Mijn naam is Peter de Punder, projectleider bij de gemeente Tilburg. Ik ben verantwoordelijk voor een nieuw sociaal dienst systeem.

Wat voor verandering heeft er hier plaatsgevonden en wanneer heeft dit plaatsgevonden?

In het kader van de Europese regelgeving moeten wij om de zoveel jaren onze automatisering hulpmiddelen vervangen. Ons huidige pakket was tien jaar in gebruik. Er werd daarom een onderzoek gestart naar een nieuw systeem, dat vorig jaar is gestart. Dat is nu gerealiseerd.

Aangezien het natuurlijk gaat over interne communicatie, zou ik graag daar wat over willen weten. Zou u kunnen beschrijven op wat voor manier er volgens u wordt gecommuniceerd met de medewerkers?

Er wordt hier op een aantal manieren gecommuniceerd met medewerkers. Ten eerste hebben wij bij het opstellen van deze verandering, een specifieke groep die betrokken is geweest, **om de eisen van de mensen in beeld te brengen.**

(werknemers) Daarnaast is er een communicatie traject via het binnen web. We

hebben een sociaal intranet binnen de **gemeente waar mensen op de hoogte worden gehouden (support)**. Daarnaast hebben wij **nieuwsbrieven gemaakt om mensen voor te lichten (support)**. Om de maand hebben we een bijeenkomst gehouden met de key-users, de belangrijkste spelers, om zo de voortgang te monitoren. En daarnaast hebben we **natuurlijk een aantal werkgroepen waar wekelijks afgestemd wordt wat er moet gebeuren. (hoop)**

Want deze verandering is voor een grote groep mensen geweest?

Ja, voor 400 mensen.

Heeft u van tevoren bewust nagedacht over de manier van communiceren tijdens deze verandering?

Ja, het is een heel belangrijk onderdeel van het project, het communiceren, daar kan je ook nooit genoeg van doen. Het blijkt dat het heel moeilijk is om het te laten landen bij de werknemers. Je maakt gebruik van **key-users (hoop)**, je maakt gebruik van flyers, je maakt gebruik van allerlei media. Maar om dan toch, je ziet dat de mensen het pas gaan opnemen op het moment dat ze met het nieuwe systeem bezig gaan. Alles wat je in het voor traject doet is toch maar heel relatief weinig effect.

Dat komt eigenlijk pas later?

Ja, als je echt operationeel gaat komen de meeste vragen pas en gaan ze pas lezen wat verandert er nou feitelijk voor mij?

Van te voren waren ze er nog niet heel veel mee bezig?

Nee, ze lezen het wel maar dan gaat het weer de prullenbak in.

Wordt er in deze organisatie vooral op een formele of informele manier gecommuniceerd?

Zowel informeel als formeel.

En bij deze verandering, was het voornamelijk formeel?

Nee, ook informeel. Dat is ook de rol van die key-users die we benoemd hebben. **Dat zijn mensen die verantwoordelijk zijn voor een bepaald proces binnen een afdeling**

(hoop). Het idee is dat zij dit ook verder brengen binnen deze afdeling en met collega's om zich heen bespreken.

De medewerkers zijn wel voordat de verandering is geïmplementeerd op de hoogte gesteld?

Ja zeker. (support)

In hoeverre werden zij tijdens de verandering op de hoogte gesteld?

Daar hebben we een stuk of drie nieuwsbrieven gehad, waarbij ze de status steeds mee kregen. De bedoeling was dat die **key-users ze steeds mee namen stap voor stap.** (hoop) Afdelingen overleg, teamoverleg, dat er ook nadrukkelijk gecommuniceerd werd. Dan kan ik van een afstand niet zien wat er precies gebeurd is. Wel interessant om te weten vanuit welke bron je dan de informatie hebt gehaald.

Wat waren de verwachte resultaten van deze verandering?

De verwachte resultaten is dat, dat mensen **vrij geruisloos over konden van het oude systeem naar het nieuwe systeem** (hoop). Dat er in iedergeval, er waren een paar onderdelen die echt anders waren, dat we die op een goede manier konden implementeren. En dat er **niet al te veel weerstand was** (hoop). **Die vragen zijn wel gehaald.** (hoop) Een redelijk nazorg traject waar we nu nog in zitten, maar als ik kijk naar de vorige vervanging 10 jaar geleden is dit ook een stuk rustiger verlopen.

De medewerkers wisten ook dat dit verwacht werd?

De medewerkers, ja niet allemaal, je hebt veel nieuwe medewerkers, dat is een beetje wisselend en ook heel veel medewerkers die juist in de oude situatie zaten. Een deel van de organisatie maakte gebruik van een maatwerk project, het systeem wat we eigenlijk helemaal op maat hadden gebouwd, die moesten nu over naar het standaard systeem. Daar is het natuurlijk toch een stukje wennen. Ze moeten nu ook in de standaard applicatie met meerdere gebruikers standaard werkwijze gaan over nemen. Je kunt niet zomaar dingen aan laten passen, dat is wel een ingrijpende geweest.

Dat is wel een andere manier van werken eigenlijk?

Ja, een andere manier van werken. Een andere manier van wensen doorgeven ook, je kunt geen maatwerk voor jou hebben. Dat is wel echt wennen.

*Werd vanuit het management ook extra hulp aangeboden bij deze verandering?
Zodat ze wisten hoe ze het moesten gebruiken?*

Ja, we hebben zowel voor de ICT mensen extra ingehuurd, als voor de mensen in de invoering is er een soort frictie budget gemaakt en door dat frictie budget kon de afdeling mensen inhuren om mensen vrij te maken om aan dit project deel te nemen. (support)

Ze hebben dus wel extra tijd gehad?

Ze hebben extra tijd gehad (support) en soms is het moeilijk want de key-users zijn vaak ook de mensen die het meest enthousiast zijn en overal wel voor warm lopen. Behalve ICT zijn er natuurlijk meer dingen die er spelen op zo'n afdeling. Daar hebben we wel een aantal keren conflicten gehad. We moeten toch wat meer tijd claimen voor die medewerker, want het is echt wel nodig dat het getest is.

Werd er ook op individueel niveau gekeken?

Op individueel niveau ja. Deze afdelingen hadden de ruimte, maar daar werd in het begin weinig gebruik van gemaakt van het frictie budget. Te weinig eigenlijk (geen support). We hebben ook een groot opleidingsbudget, daar is eigenlijk maar 10 procent van aangesproken. Dat is eigenlijk wel moeilijk, om je teammanagers te mobiliseren om daar juist in te investeren.

Denkt u dat dat ook effect heeft gehad op het resultaat?

Ja, ik denk dat wij een veel langer nazorg traject hebben gehad omdat er onvoldoende gebruik is gemaakt van die opleidingsmogelijkheden. (geen support)

Was het voor de medewerkers ook duidelijk dat het voor hen voordelen zou hebben?

Ja, de consequenties zijn wel proces in beeld gebracht (werknemers). Bekend is dat bij nieuwe medewerkers, die zijn al gewend op die manier te werken bij andere gemeenten, die zijn veel flexibeler bij het uitwisselen. Bij die medewerkers zijn ook veel minder problemen, in plaats van mensen die al veel langer met het oudere systeem werken. Die hadden er iets meer problemen mee.

Heeft het voor de organisatie veel positieve invloed gehad? Niet alleen voor de medewerkers zelf.

Ik denk dat we op dit moment alleen nog maar hebben geïnvesteerd. Die hopen we over 3 à 4 jaar terug te verdienen. Dat moet nog blijken. Nieuwe medewerkers kunnen we sneller opleiden. Op termijn zal het applicatie beheer afnemen. Maar op dit moment is dat nog niet aan de orde, we zitten echt nog in die optimalisatie fase. Dat zal nog wel komen. Dat hebben we al gezien, een aantal dingen die nu afgesloten zijn, een aantal contracten zijn al afgesloten, **financieel en qua techniek kost het sowieso minder dan het vorige pakket (hoop)**. Er zit wel een financieel voordeel in. Maar goed, als je dat afweegt tegen de extra inzet van de medewerkers en het implementeren heb je het niet zomaar terug verdiend.

Ervaarde u ook veel onrust bij de medewerkers?

We hebben een team waarbij het standaard pakket een stuk minder was dan wat ze eerst hadden, daar was wel veel onrust. **Daar heeft ook een flink nazorg traject op gezeten om die bij te trekken en die loopt nu nog. (hoop)** We zaten ook met een aantal andere veranderingen. De ICT organisatie opzich was zeg maar een reorganisatie en we zijn ook van de printleverancier gewisseld. Dus er zijn op meerdere fronten, waren er veranderingen, dat maakt het ook wel erg complex. Het is moeilijk om te zeggen of het komt door het nieuwe infrastructuur, een nieuw pakket of komt het juist door al die andere dingen die ook lopen. Sowieso was het dienstverlening pakket uitgebreid, we kregen meer taken erbij. Dat maakt het wel onoverzichtelijk. Waar komt het nou door, als mensen ontevreden zijn.

Waren de medewerkers wel bereid om mee te gaan in de verandering?

Ja, als we kijken naar de opkomst van de thema bijeenkomst dan zien we dat er gewoon goede opkomst was. **En ook dat er ook redelijk wat vertrouwen was dat het op termijn goed zou komen (hoop)**. Dat ze inderdaad wel, het verwachtingsmanagement was heel belangrijk. Het is heel vervelend als je een goed werkend iets hebt, dat je het dan toch moet gaan vervangen. Maar daar hebben we in het begin ook gezegd, het is de Europese regelgeving, we moeten van deze situatie naar een nieuwe situatie. We moeten ook echt naar een standaard pakket

zodat we veel flexibeler kunnen zijn in het wisselen van taken. Daar was wel draagvlak voor.

Die positieve verwachtingen werden die ook al op korte termijn verwacht, dat het goed zou werken?

Dat is wisselend, er was wel een groep van ja het is niet mijn pakkie an. Dat moet de techniek maar doen en als het niet werkt dan komt ik wel zeuren. En ander zegt ja, die heeft wel meer van die trajecten meegemaakt, die weet wel dat het niet allemaal goed gaat. Dat is wel 50/50.

Denkt u dat verandering een positieve invloed heeft gehad op het werken in de organisatie?

Ja, ik denk het wel (hoop). Als ik kijk nu naar de mogelijkheden die we hebben om door te groeien. We hadden een bestaand pakket en daar kon je niet mee doorgroeien. We moesten vervangen, dat wist je. We hebben nu de basis gelegd en hierdoor kan je makkelijker aansluiten bij andere landelijke ontwikkelingen en kan je veel meer gaan in je procesvernieuwing. Dat zien we nu op een aantal standaard onderdelen, met je document verkeer, met koppelingen. Daar kan je veel sneller gaan door ontwikkelen.

Heeft het dan ook positieve invloed gehad op de werknemers?

Ja, dat heeft zeker positieve invloed op de werknemers gehad, (werknemers) voor die onderdelen die standaard zijn zeker.

Dat waren mijn vragen, heeft u zelf nog iets dat u wilt toevoegen?

Ik vind het opzich, als ik kijk naar de overheid en de Europese aanbestedingswetgeving, dat we daar toch die termijnen veel te laag hebben. Vroeger moest je om de 3 à 4 jaar aanbesteden. Gelukkig hebben we dit voor 15 jaar kunnen doen. Dan ontstaat er veel meer stabiliteit. Je ziet dat er sowieso op overheidsgebied ontzettend veel veranderd. Elke vier jaar een nieuwe coalitie, een nieuw programma, waar toch altijd weer andere accenten inleggen. In de politiek moet alles maakbaar zijn, terwijl bij ITC en automatisering, die zijn eigenlijk gericht op standaardisatie. Vooral in het traditionele pakket, die nieuwe zijn flexibeler. Maar die systemen zijn er nog niet bij overheidsorganisaties. Het zijn vooral robuuste

systemen. En door jarenlange ontwikkeling en ervaring ontstaan. In die zin zitten er wel een grote kloof in wat er in die systemen beschikbaar is en het gene waar je als flexibele overheid naar toe wilt. Dat is wel een dingetje waar we de komende jaren last van krijgen.

Daar wordt nog wel naartoe gewerkt?

Ja, maar ja, stemmen doen we weer met potlood, dus wat dat betreft gaan we ook niet vooruit. Ik vind het wel een hele kromme. Maar als ik ook kijk, we willen naar standaardisatie, die staat lijnrecht tegenover de ambitie van de overheid om maatwerk te leveren en juist flexibel te zijn. Dat is wel een discussie tussen het beleid, de uitvoering en de techniek. Daar moet altijd een zekere balans zijn. Die wordt steeds complexer.

Heel erg bedankt voor uw tijd, ik neem uw antwoorden op in mijn onderzoek. De resultaten worden later aan u doorgegeven.

Coderingsschema Interview Organisatie 3

Leiderschapscommunicatiestijl	Codering	Aantal Coderingen
<u>Hooporiëntatie</u>	<p>(1) 'natuurlijk een aantal werkgroepen waar wekelijks afgestemd wordt wat er moet gebeuren'</p> <p>(2) 'Je maakt gebruik van key-users'</p> <p>(3) 'Dat zijn mensen die verantwoordelijk zijn voor een bepaald proces binnen een afdeling.'</p> <p>(4) 'key-users ze steeds mee namen stap voor stap'</p> <p>(5) 'vrij geruisloos over konden van het oude systeem naar het nieuwe systeem'</p>	11

	<p>(6) 'niet al te veel weerstand'</p> <p>(7) 'Die vragen zijn wel gehaald.'</p> <p>(8) 'Financieel en qua techniek kost het sowieso minder dan het vorige pakket.'</p> <p>(9) 'Daar heft ook een flink nazorg traject op gezeten om die bij te trekken en die loopt nu nog.'</p> <p>(10) 'En ook dat er redelijk wat vertrouwen was dat het op termijn goed zou komen.'</p> <p>(11) 'Denkt u dat de verandering een positieve invloed heeft gehad op het werken in de organisatie? Ja, ik denk het wel.'</p>	
--	---	--

<p><u>Werknemersoriëntatie</u></p>	<p>(1) 'Om de eisen van de mensen in beeld te brengen'</p> <p>(2) 'Ja, de consequenties zijn wel proces in beeld gebracht.'</p> <p>(3) 'Ja, dat heeft zeker positieve invloed op de werknemers gehad.'</p>	<p>3</p>
<p><u>Supportoriëntatie</u></p>	<p>(1) 'waar mensen op de hoogte worden gehouden'</p> <p>(2) 'Daarnaast hebben wij nieuwsbrieven gemaakt om mensen voor te lichten'</p> <p>(3) 'wel voordat de verandering is geïmplementeerd op de hoogte gesteld? Ja, zeker.'</p> <p>(4) 'Ja, we hebben zowel voor de ICT</p>	<p>5</p> <p>Maar:</p> <p>2 andere coderingen zijn in tegenspraak:</p> <p>(1) 'Te weinig eigenlijk'</p> <p>(2) 'onvoldoende gebruik is gemaakt van de opleidingsmogelijkheden.'</p> <p>Aantal coderingen supportoriëntatie = 5-2=3</p>

	<p>mensen extra ingehuurd, als voor de mensen in de invoering is er een soort frictiebudget gemaakt en door dat frictie budget kon de afdeling mensen inhuren om mensen vrij te maken om aan dit project deel te nemen.'</p> <p>(5) 'Ze hebben extra tijd gehad'</p>	
--	--	--

Bij het derde interview bij organisatie3 kwam voor namelijk de hooporiëntatie naar voren. Voor deze oriëntatie werd namelijk 11 keer gecodeerd, terwijl voor de werknemersoriëntatie en de supportoriëntatie allebei maar 3 keer werd gecodeerd. Dit betekent dat dit management voornamelijk het succes van de verandering wilde benaderen en de medewerkers in wilde laten zien dat zij daarom geen angst of weerstand hoeven te hebben. Vertrouwen is namelijk erg belangrijk in de hooporiëntatie en dat is ook wat deze organisatie wilde scheppen.

Bijlage 6

Interview Organisatie 4

Ten eerste wil ik u heel erg bedanken voor uw medewerking. Zoals u misschien al weet ben ik momenteel bezig met een onderzoek voor mijn bachelorscriptie aan de Radboud Universiteit in Nijmegen. In dit onderzoek draait het om de interne communicatie bij een veranderversituatie die te maken heeft met automatisering. Aangezien er in deze organisatie ook zo'n verandering heeft plaatsgevonden zou ik u hier graag wat vragen over willen stellen.

Er is geen goed of fout antwoord, het gaat voornamelijk om uw mening en ervaring. Heeft u er bezwaar tegen als ik dit interview opneem?

Eerst worden er wat algemene vragen gesteld over de verandering, vervolgens over de communicatie en als laatste over de werknemers.

Voordat we beginnen, heeft u nog vragen?

Zou u zichzelf eerst even willen voorstellen?

Ja, ik ben Leo van Herk, ik ben teamleider informatisering, automatisering hier bij de gemeente Hilvarenbeek. Ik ben hier vanaf 2013, voorheen was ik tijdelijk afdelingshoofd. Ons team houdt zich vooral bezig met informatiemanagement en dan moet je dat zien als iets van ons archief zit er bij, daar zit applicatiebeheer in en daar zit gegevensbeheer in, informatieadvies, gegevensmanagement, hoe ga je met gegevens om, wie mag welke gegevens gebruiken, privacy en informatiebeveiliging zit daar bij en automatisering. Dus ook het geheel. Het team bestaat uit 14 personen en daar mag ik leiding aangeven. Van belang is om te weten dat wij onze hardware en onze hele ICT hebben wij uitbesteed, daar hebben wij in samenwerking met negen gemeenten, en dat is 'equalit', en dat is onderdeel van de gemeente Oosterhout. Daar hebben wij onze hardware, onze ICT. Dus dat is mijn functie hier binnen de organisatie. Het is best veel ja.

Wat is de precieze verandering die hier heeft plaatsgevonden door middel van automatisering?

Wij hebben op het sociaal domein, sociale zaken, alles wat met de 3 D's te maken heeft. Dan hebben we het over werk en inkomen, dus de uitkeringen die burgers

ontvangen. Participatie, dus de ondersteuning om weer aan werk te komen, maar ook bijvoorbeeld vergoedingen voor een rolstoel of een traplift of wat dan ook nodig is, wat een burger aanvraagt. Dus een burger heeft problemen met het naar boven kunnen komen, dan wordt daar een aanvraag voor een vergoeding voor een traplift gedaan bijvoorbeeld. Dat soort dingen worden hier gedaan. Maar ook gewoon de reguliere ww uitkering. Iemand die in de ww komt, bijstand, uiteindelijk ga je naar de bijstandsuitkering, dat wordt dus ook binnen dat traject geregeld.

Wij hadden daar een samenwerking met de gemeente Tilburg voor. Tilburg heeft op een gegeven moment bij ons de vraag gesteld, wij gaan een nieuwe applicatie, een nieuw systeem aanschaffen daarvoor, willen jullie met ons mee blijven doen of niet? Toen hebben wij besloten dat we dat niet doen, niet samen met Tilburg, omdat onze samenwerking vooral is met Goirle en Oisterwijk. Dus wij hebben gekeken, wat doen Goirle en Oisterwijk, en daar hebben we van gezegd, we willen vooral diezelfde lijn hebben. Tilburg was een zogenaamde pink gemeente, dus die hebben daar software van afgenomen en daar maakten wij ook gebruik van dus. Nu kwam we in de situatie dat wij voor onszelf moesten gaan zorgen. Nou is het zo dat Oisterwijk en Goirle die maken dan gebruik van software van Centric. Daarop hebben wij besluiten in het kader van onze opdracht, aanbesteding of inkoop of hoe je het ook wil noemen, dat wij die één op één aan Centric konden gunnen. Maar dat betekent nog wel wat. Wij moesten nu alles zelf gaan doen. Ook in een heel ander systeem. Medewerkers moesten op een andere manier gaan werken. Dat is de grootste verandering die het met zich mee heeft gebracht. Dan is het niet zo zeer een organisatieverandering, dat onze organisatie compleet veranderd, maar wel de werkprocessen die anders zijn geworden. En dan nog kun je zeggen van, een werkproces is niet anders geworden, want het proces van een aanvraag tot het verlenen van, is in principe hetzelfde, en toch heeft het effect gehad op de manier van werken omdat een applicatie die stuurt je toch op een bepaalde manier door een proces heen. Er zijn best wel wat dingen anders geworden of misschien dingen duidelijk geworden, of heeft het vragen opgeroepen. Verandering roep vragen op, dan gaat er ook een stukje bewustwording komen, oh, deden wij dat zo. Of we zouden dat graag anders willen, of toch een stukje van ja misschien moet het proces zoals het nu ingericht is toch wel weer anders worden omdat het er niet goed instaat. Dat zijn allerlei dingen die daarin een rol spelen. Dus dat is, we hebben dus de software van Centric hebben wij

daarvoor aangeschaft, en het grootste probleem was de tijd. **We hebben het in een hele korte tijd hebben moeten implementeren. (hoop)**

Wanneer zijn jullie hier mee begonnen?

1 augustus. En 1 december moest het live zijn. Ja, dat is ons grootste leermoment. Maar tegelijkertijd hadden we ook geen keuze. Het leer moment is wel veel te weinig tijd.

Zo snel kan het eigenlijk niet?

Nee, en dat wisten we van tevoren, er zijn redenen waarom het zo lang geduurd heeft en vervolgens moeten er alle zeilen bij gezet gaan worden. Dat was het grootste probleem. Dus de verandering die het met zich mee bracht voor de mensen en ook gewoon de tijdsdruk. En dan zit daar ook een belangrijk ding in dat een deel van de medewerkers, die gaan, gingen, pas nadenken, zich er mee bezighouden, dat klinkt positiever, op het moment dat het zo ver is. Dat heeft best een tijd gehad van, komt wel goed. Het is iets van ICT, dat is wel een belangrijke, iets van ICT, nee, het is iets van de gebruikers. Het is van de proceseigenaren. En de ICT ondersteunt er in. Zij moeten het uiteindelijk gebruiken. Het is hun proces, het is niet mijn proces, niet het proces van mijn applicatiebeheerders. **Wij richten in wat jullie willen (werknemers)**. En daar zit een groot verschil in. Dat stukje besef is pas wat later gekomen. Dus dat was een probleem. We zijn er dus nog niet mee klaar. We hebben, doordat wij met Tilburg samen gewerkt hebben, had Tilburg bijvoorbeeld ook de applicatiebeheerders in dienst, eigen systeembeheerders. Wij hebben er voor gekozen om tijdelijk mensen in te huren om die conversie en migratiegoed uit te voeren. We hadden het idee om op 1 januari een eigen beheerder in dienst te nemen, dat is ook niet gelukt. Het is niet gelukt omdat de markt is overspoeld met aanvragen en er zijn er weinig. Dus we hebben weinig specifiek kennis van goede beheerders. Op dit moment zitten we nog steeds met inhuur. Die inhuur is er wel, er zijn wel bedrijven die mensen daar voor hebben, die willen het liefste bij die detachingsbedrijven blijven werken. Ik heb nu een dame 3 dagen in de week die hier zit en die doet het hartstikke goed, maar ze wil ook niet overstappen. Komt ze ook nog uit Nijmegen, dat is ook een eind. Dat is ook wel een dingetje. Daarom vullen we het op dit moment op deze manier in. Dat is wel verbazingwekkend zou ik bijna zeggen, maar we hebben daar gewoon iemand nodig die fulltime moet bezig

zijn met het applicatiebeheer om alle processen goed te krijgen, de documenten goed te maken, die moeten we straks ook nog gaan koppelen met het zakensysteem. Fulltime, dat zie je ook bij de collega gemeenten, Goirle heeft meer dan 1 persoon daar volledig opzitten, in Oisterwijk ook. Het is gewoon nodig. maar dat is dus de omgeving waarin dit traject zich beweegt en waarvan ik zeg ja dat heeft voor de mensen best wel wat impact gehad. We hebben eigenlijk twee bloedgroepen daarin. We hebben het deel WO en het deel werk en inkomen. De mensen die werken bij het werk en inkomen die hebben heel erg naar hun proces gekeken. Dat vind ik wel leuke in dit onderzoek, voor jou, op een gegeven moment hebben we gezegd, goh, hoe dat die processen lopen, hoe we ze in willen richten, is dit wel goed? **Daar is toen voor 3 dagen geloof ik of 4 dagen is er iemand geweest die de processen met de medewerkers van participatie en zorg beoordeeld heeft en doorgenomen heeft. (hoop)** Dat geeft aan dat daar een belangrijke verandering in zit. Voor die mensen denk ik, dat voor jouw onderzoek, best wel wat informatie kunnen geven. Dat is een beetje de context van het verhaal.

Aangezien het over interne communicatie gaat, gaat het mij ook om de manier waarop jullie het gecommuniceerd hebben. Zou u kunnen beschrijven wat volgens u de manier van communiceren is in deze organisatie?

Wij hebben een aantal manieren, kanalen die we daarvoor inzetten. Uiteraard Hilvernet, Intranet, onze eigen intranet heet Hilvernet, daar communiceren we natuurlijk mee. Dat gaat meer op algemeen, abstracter niveau. We hebben voor dit project, we hadden ook een externe projectleider ingehuurd, die mij daarin ondersteunde, het is wel redelijk beperkt gebleven want **we hebben een tweetal nieuwsbrieven de deur uitgedaan (support)**. Dat medewerkers echt geïnformeerd werden, hier staan we nu, dit is er gebeurd, en dit mag je morgen verwachten. Dat is de andere lijn die we hanteren en ja ik zei het straks al, er werkt hier 100 man maar tegelijkertijd zijn we heel klein. Dat wil zeggen dat er **heel veel 1 op 1 gecommuniceerd wordt (werknemers)** met de desbetreffende mensen. In dit geval is het zo dat de projectleider ook al eens een keer heeft geschakeld met de teamleider van de afdeling en dingen besproken. **Er zijn groepssessies geweest om dingen te bespreken, (werknemers) als je het gaat hebben over kennisoverdracht heb je natuurlijk de trainingen om de applicatie te leren (support)**. Daarnaast, we hadden het idee dat we een stuurgroep of projectgroep zouden inrichten, op een gegeven

zijn we gewoon hands-on begonnen, we hebben wel een projectgroep overleg gehad op een aantal momenten. We hebben het niet gestructureerd weggezet van elke twee weken hebben wij dus projectgroepen. Dat hebben we niet gedaan.

Is er van tevoren over nagedacht hoe jullie dat wilden aanpakken?

Ja, we hadden van te voren heel erg zoiets, maar toen zaten we in onze tijd nog wat ruimer, we hadden zoiets van we moeten hier een stuurgroep op los laten. Daarnaast heb je een projectgroep, laat ik het dan maar ICT noemen aan de ene kant en een projectgroep processen, het inhoudelijke proces. Die wilden we dus in het leven gaan roepen. Daaronder had je nog te maken met, zou je te maken kunnen hebben met een aantal werkgroepen. Als je het gaat hebben over beiden bijvoorbeeld, dan heb je het over documenten die automatisch worden opgebouwd in het proces. Dat heeft te maken deels met het proces en deels met de ICT. Daar komt dan ook, daar kan ook nog bijkomen, dat je ook het juridisch aspect er in mee neemt. Zijn ze juridisch goed geborgd? Dat was ook een werkgroep die er kon zijn. Op een gegeven moment hebben we die werkgroepen wat in elkaar geschoven. We moeten niet te gek veel specialistische werkgroepen hebben. Dus dat is een, ja, formeel uiteindelijk niet tot stand gekomen dat er echt een werkgroep was. Maar we hebben wel echt in **dat informele circuit, mensen zoeken elkaar op, bespreken dingen (werknemers)**, op die manier hebben we dat gedaan.

Dus er wordt ook veel informeel gecommuniceerd?

Ja, heel veel (werknemers). Wat wel is dat we op gebied van ICT, die projectgroep, die is wel regelmatig bij elkaar gekomen. Dat heeft deels te maken omdat daar Centric als extern bijzat. En omdat in Goirle onze ICT dienst die zit extern daar, en die moeten we daar ook bij betrekken. Dan is het construct gewoon wat anders. Daar waren wel regelmatig projectgroepen over. Deels communicatie deels is het organisatie, hoe dat je dit dus aanpakt.

Wanneer zijn de medewerkers op de hoogte gesteld? Al vanaf het begin, of toen jullie al in het proces zitten?

Nou, **redelijk in het begin hebben we ze wel geïnformeerd (support)**, dat is via de afdelingshoofd gegaan, er zijn van die briefingsmomenten, dat er kort even stil gestaan wordt bij. Toen is het in ieder geval gecommuniceerd ook met de

medewerkers. Het is ook zo dat, omdat die lijnen weer kort zijn, je spreekt elkaar, je zegt het tegen een teamleider ook, dit gaat er aan zitten komen. Dus dan is dat een moment al, plus we hebben ook toen wij in het inkoopproces zaten, hebben we de teamleider van de afdeling er ook bij betrokken. Die is wel betrokken geweest aan de voorkant al, dan is het vooral aan haar om die informatie natuurlijk te delen binnen de eigen organisatie. Maar dat gaat best snel.

Tussendoor werden zij ook over het proces op de hoogte gehouden?

Dat is wat minder, **ik denk dat dat wel minder is zeker in het begin (niet support)**, zeker in de opbouw. Hoe dichterbij dat de datum van 1 december er aankom, hoe meer ze erbij betrokken werden. Daar hebben we dus ook die nieuwsbrieven voor in het leven geroepen. **Het was meer vanuit het informele, voordat soort dingen, wat betreft de voortgang. (werknemers)**

Wat waren de verwachte resultaten en op welk termijn werden die verwacht?

Het verwachte resultaat was dat er een nieuwe software klaargezet en in gebruik kon worden genomen en dat dat op 1 december volledig klaar was. Met als doel dat de klant er niks van zou gaan merken. Dat was uiteindelijk wat er altijd gezegd werd, er kan gebeuren wat je wil, onze klant die een uitkering heeft die mag er geen enkel moment schade van ondervinden. Die mag niet 1 cent op zijn uitkering missen. **Dat hebben we bereikt (hoop)**. Dus dat is goed inderdaad en het heeft allemaal bloed, zweet en tranen gekost af en toe. Maar die hebben er gewoon niks van gemerkt. Dat vind ik nog steeds het meest belangrijke. En dat was ook ons doel.

En de medewerkers wisten ook dat dit verwacht werd?

Ja, dat is gewoon gezegd, die mogen daar geen narigheden van ondervinden. **En de medewerkers hebben datzelfde doel. (werknemers)** Die hebben zelf ook zoiets van, als onze klanten er maar niks van ondervinden. En in die zin moet het gewoon geruisloos verlopen voor de klant. Nogmaals dat hebben we gewoon bereikt. Tot op het laatste moment hebben we daar wel flink aan moeten trekken, want wat er gebeurt is dat je zo'n conversie in je eigen organisatie van pakket A naar pakket B moet, dan is het al niet zo makkelijk. Ook kijken van hoe praten die secties met elkaar en is de conversietabel goed ingericht? Als je dan nog te maken hebt met een andere, zoals de gemeente Tilburg, en je ziet elkaar niet zoveel en je spreekt elkaar

niet zoveel en de verwachtingen zijn misschien net weer iets anders, dan ga je daar wel een moeilijk traject in. Dat kost gewoon meer en daarnaast was het zo dat er voor gekozen wordt, gezien voor een deel tenminste, de omvang dat gaan we handmatig invoeren. Daarvan hebben we naderhand gemerkt, dat was toch niet zo handig. Toen hebben we alsnog met een script de hele conversie van die data vanuit Tilburg naar hiertoe moeten doorvoeren.

Dat heeft dus ook wel wat tijd gekost?

Ja, dat hebben we na 1 januari pas gedaan. Maar dat is een stukje inzicht waarvan we in eerste instantie zeiden van, dat hoeft niet. Bij nader inzien hadden we die informatie toch nodig en als er dan ook een aantal leer moment is behalve tijd dan is het toch de gelegenheid hebben en goed afstemmen met de afdeling van, wat wil je? En dan moet ie dat omdraaien, het moet geen ICT traject zijn, het is een traject vanuit het proces en het zwaartepunt moet daar liggen, dat moet bij het proces liggen en wij moeten ondersteunen daarin. Dat is ook voor wat betreft die hele conversie, natuurlijk is het een ICT gebeuren, voor een deel, maar er moet heel veel vanuit de proceseigenaren komen. Dat doen we de volgende keer anders, dat doe ik echt anders. Dat gaan we op een andere manier doen. Ook een leermoment.

Aangezien het een nieuw systeem is, dan zou de werkwijze wel anders zijn geweest. Werd er ook hulp aangeboden wanneer zij niet wisten hoe iets werkte?

Ja, we hebben trainingen gehad, die zijn gegeven door Centric (support). In onze opdracht hadden wij ook bij zitten dat er trainingen gegeven werden, studieopleiding, en daarnaast is het zo dat we ook nog een heel ervaren iemand (hoop) voor één dag in de week ingehuurd hadden. Die zowel in het proces de inhoud goed kende, als in de ICT omgeving. Die heeft best veel energie ingestoken om mensen daar in te ondersteunen. En nu gebeurt het dus nog steeds, onze applicatiebeheerder die zit nog regelmatig met gebruikers om te helpen, het is sowieso een vraagbaak, die moet gewoon helpen waar nodig is (support). Als er wensen zijn, kunnen we dit aanpassen, begeleiden van die medewerkers is gewoon nodig. die extra inhuur voor een proces, die het proces een keer mee heeft doorgenomen. In die zin wordt zo die begeleiding wel gedaan. Ik hoop dat medewerkers dat zo ook wel ervaren hebben. Daar ben ik ook wel benieuwd naar.

Ervaarde u ook veel onrust bij de medewerkers?

Ja, er is echt veel onrust geweest. Met name dus in dat ene deel van participatie en werk en inkomen zorg, met name in dat deel zijn mensen best wel onrustig geweest. Vooral de vraag van, krijgt die klant straks inderdaad wel zijn uitkering tot op 1 cent precies.

Ze waren misschien een beetje bang dat het mis zou kunnen gaan?

Ja en ze waren ook bang dat niet alle gegevens en data mee over gekomen waren vanuit de conversie. Dan komt er ook nog eens deels bij dat men het proces, als er vier mensen zitten en in dit geval zitten er 4 mensen, van die 4 zijn er misschien 2 die het hetzelfde doen maar geen 4, dan roept dat ook nog eens een keer wat onduidelijkheid op. Dus er is best veel onrust geweest.

Heeft u dat ook een beetje weg kunnen nemen?

Dat heeft die externe voor mij gedaan. **Die heeft daar vooral geprobeerd om dat te masseren zal ik maar zeggen. (werknemers)** Ik zeg niet dat het allemaal weggenomen was, toen wij live gingen sowieso was het nog niet weggenomen. Op een later moment is dat wel een stuk minder geworden. Dat heeft ook met een stukje vertrouwen te maken. Dat is hetzelfde als jij een nieuwe auto koopt, de eerste keer rij je nog onwennig erin. Hoe rijdt ie, hoe stuurt ie, hoe snel reageert de koppeling of de rem. En dat geldt met nieuwe software natuurlijk ook. Het is een stukje wennen en het liefste en dat hebben we op een gegeven moment ook gedaan, het liefste hadden de mensen dus de twee systemen naast elkaar. Ze konden nog in de ene en daarin konden ze letterlijk gaan vergelijken. Dat is eigenlijk niet de bedoeling, op een gegeven moment hebben we op 1 januari het oude systeem afgesloten. **Dat vonden medewerkers toch een minder prettige gedachte dus uiteindelijk hebben we toch nog tot 1 mei, hebben we gezegd; je kunt de oude nog wel raadplegen (werknemers).** Dat hebben we voor een bepaalde periode van 6 tot 8 weken weer samen met Tilburg opengesteld, om ook zo **een stukje onrust weg te kunnen nemen (hoop).** Voor een deel was dat, was niet bij iedereen, maar voor een deel van de werknemers wel.

Dat is ook moeilijk natuurlijk?

Ja dat is zo. Het is natuurlijk een hele verandering. Of het nou een nieuwe auto is of een nieuw proces. Bij een nieuwe auto heb je zelf de keuze, hier hebben we dus geen keuze in gehad. Ze hebben het niet ervaren alsof het door hun strot geduwd is, **we hebben ze erbij betrokken (werknemers)** en toch.

Denkt u dat ze wel bereid waren om mee te gaan in de verandering, ook al moesten ze wel?

Ja, dat wel, daar waren ze echt wel toe bereid. Dus dat is wel, natuurlijk stellen ze zich vragen. Hoe moet dit nou, moet dit zo en het heeft toch wel meer impact als ik gedacht had. Dat soort vragen. Opzich was het er wel. Ook daar zit tussen bereidheid en bewustwording nog een verschil. Dat men zich ook bewust van waar men ja tegen zei, dat vraag ik me wel eens ooit af. Of ze dat wel goed begrepen hadden. Men dacht van, ik rij nu, om de metafoor van de auto maar weer te gebruiken, ik rij nu in een Peugeot 208 en ik krijg straks ook weer een Peugeot 208a. ze hadden niet echt in de gaten, hoe groot het verschil had kunnen zijn.

Denkt u dat de verandering een positieve invloed heeft gehad op de organisatie?

Ik vind dat nu nog een beetje vroeg om dat te zeggen, ik denk dat dat over een halfjaar of over een jaar, als alles stabiel staat, dat je dat dan makkelijker kunt zeggen. Maar op dit moment vind ik het nog wel vroeg, en toch zit er wel weer voor mij wat positiefs in. En dat positieve is dat men op een andere manier ook weer eens naar de processen gekeken heeft. Hoe doen we ons werk eigenlijk? We doen het al zo lang zo. Hebben we dat wel altijd goed gedaan? Er verandert niks zo snel als processen op sociaal domein. Die gaan echt razendsnel en ook de financiële voorschriften veranderen echt, echt, die kunnen bij wijze van spreken elke 3 maanden veranderen. Eigenlijk continu. In die zin, nu van de ene kant te vroeg, van de andere kant vind ik het goed dat men kritisch naar het proces gekeken heeft.

U kunt wel tevreden zijn met het resultaat op dit moment?

Ja, op dit moment wel. Voor mij is het een beetje lastig omdat ik iets verder weg zit natuurlijk om daar het goede beeld bij te krijgen, wat ik dus tot nu toe terug krijg is **het grootste gedeelte van de medewerkers is uiteindelijk ook wel tevreden (werknemers)**, maar waar men niet tevreden over is, dat ga je geheid terug krijgen in je resultaat, is dat ik het nu vooral heb over één toepassing, maar het proces aan de voorkant, wat

wij aan het voorliggend veld noemen, dat gebeurt in een andere applicatie. Dat is niet handig. Dat kon gewoon even niet anders. Dat wil zeggen dat daar mensen van onze gemeente in werken, maar ook de zorgondersteuners die marcheren ook in het hele traject, die moeten daar ook gebruik van maken. Daar komt nog bepaalde informatie vrij en dat vindt men een gedrocht van een omgeving om in te werken, dat vinden ze echt gewoon een klote systeem, wat er ook gebeurt is dat er daar een beetje zit en hier zit een beetje. En we hebben nog een zaken systeem. Daar ga je dus geheid iets over terug krijgen. We werken met kedo in dit geval, als dat voorliggende pakket, dat vinden medewerkers niet prettig. Het Centric pakket, gws, daar heb ik het nu vooral over, dat is de grootste verandering en het grootste wennen aan. Maar dan kom je bij het volgende, het gegeven dat we dus ook van analoog naar digitaal overgaan. Dat brengt ook een grote verandering met zich mee. Informatie hebben we hier digitaal, hier hebben we het digitaal, maar daar hebben we alles in papierdossiers zitten. Terwijl we eigenlijk alles digitaal willen hebben, waar men nu dus ook tegen aanloopt, omdat het op verscheidene plekken zit. Men heeft er nog wel eens moeite mee om alle informatie te krijgen. Uiteindelijk zou het zo moeten zijn dat vanuit deze twee alle documenten in een digitaal dossier zitten. Dat proces dat is niet goed. **Ja, tevreden over het resultaat (hoop)**, nee, niet tevreden over het hele architectuur plaatje, wat daar allemaal in gebeuren moet. We hebben nu voor onszelf tot doel gesteld om op 1 januari onze informatie volledig digitaal hebben. We hebben best wel nog wat oude documenten die beschermd moeten worden. Maar dat is het doel, en uiteindelijk is het ook het doel dat dit één systeem wordt en misschien wel dat alle 3 de pakketten in 1 systeem komen, of in twee systemen. Je hebt te maken met proces informatie en met financiële informatie, uitkeringen gaat om geld, dat hele financiële deel moet sowieso in die specifieke applicatie blijven. Daar ontkom je niet aan. Maar die verandering moet dus dit jaar duidelijk worden. Je blijft in doorontwikkeling. Er staat een basis, de basis die staat nu. De klant heeft er niks van gemerkt, maar we moeten nog blijven veranderen. Je blijft sowieso altijd veranderen, het sociaal domein verandert heel snel en continu maar ook voor ons zitten wij nog niet waar wij moeten zijn, daar hebben we nog wat tijd voor nodig. Dat moet dit jaar hopelijk voor elkaar worden gekregen.

Dat zijn mooie verwachtingen. Dan ben ik nu door mijn vragen heen. Zou u nog wat willen toevoegen?

Heel belangrijk in het verhaal is dat er, wat ik al zei, op tijd begin en goede afstelling, dat dat gewoon belangrijk is en daar moeten de juiste mensen aan tafel zitten en ja, dat is wel een ding. Dat was het denk ik wel.

Helemaal goed. Bedankt voor uw tijd en uw medewerking.

Coderingsschema Interview Organisatie 4

Leiderschapscommunicatiestijl	Coderingen	Aantal coderingen
<u>Hooporiëntatie</u>	(1) 'We hebben het in een hele korte tijd moeten implementeren' (2) 'Daar is toen voor 3 dagen geloof ik of 4 dagen is er iemand geweest die de processen met de medewerkers van participatie en zorg beoordeeld heeft en doorgenomen heeft' (3) 'Dat hebben we bereikt' (4) 'heel ervaren iemand' (5) 'Ja, tevreden over het resultaat'	5
<u>Werknemersoriëntatie</u>	(1) 'Wij richten in wat jullie willen' (2) 'heel veel 1 op 1 gecommuniceerd wordt'	12

	<p>(3) 'Er zijn groepssessies geweest om dingen te bespreken'</p> <p>(4) 'dat informele circuit, mensen zoeken elkaar op, bespreken dingen'</p> <p>(5) 'Dus er wordt ook veel informeel gecommuniceerd? Ja, heel veel.'</p> <p>(6) 'Het was meer vanuit het informele, voordat soort dingen, wat betreft de voortgang.'</p> <p>(7) 'En de medewerkers hebben datzelfde doel.'</p> <p>(8) 'Die heeft daar vooral geprobeerd om dat te masseren zal ik maar zeggen.'</p> <p>(9) 'Dat vonden medewerkers toch een minder prettige</p>	
--	--	--

	<p>gedachte dus uiteindelijk hebben we toch nog tot 1 mei, hebben we gezegd; je kunt de oude nog wel raadplegen.'</p> <p>(10) 'een stukje onrust weg te kunnen nemen'</p> <p>(11) 'we hebben ze erbij betrokken'</p> <p>(12) 'het grootste gedeelte van de medewerkers is uiteindelijk ook wel tevreden'</p>	
<p><u>Supportoriëntatie</u></p>	<p>(1) 'We hebben een tweetal nieuwsbrieven de deur uitgedaan.'</p> <p>(2) 'als je het gaat hebben over kennisoverdracht heb je natuurlijk de trainingen om de applicatie te leren.'</p> <p>(3) 'redelijk in het begin hebben we ze wel geïnformeerd'</p>	<p>5</p> <p>Maar:</p> <p>Een codering zegt juist het tegenovergestelde:</p> <p>(1) 'ik denk dat er wel minder is zeker in het begin'</p> <p>5-1 = 4 coderingen</p>

	<p>(4) 'Ja, we hebben trainingen gehad, die zijn gegeven door Centric.'</p> <p>(5) 'die moeten gewoon helpen waar nodig is'</p>	
--	---	--

Volgens het management van de vierde organisatie, in interview 4, werd voornamelijk gebruik gemaakt van de werknemersoriëntatie. Dit wil zeggen dat zij de werknemers lieten inzien wat voor hen het belang was van de verandering en dat zij ook rekening hielden met de wensen van de werkvloer. Voor de werknemersoriëntatie is daarom 12 keer gecodeerd, in tegenstelling tot de hooporiëntatie en supportoriëntatie waar maar 5 en 4 keer voor gecodeerd werd.

Bijlage 7

Interview Organisatie 5

Ten eerste wil ik u heel erg bedanken voor uw medewerking. Zoals u misschien al weet ben ik momenteel bezig met een onderzoek voor mijn bachelorscriptie aan de Radboud Universiteit in Nijmegen. In dit onderzoek draait het om de interne communicatie bij een verandingsituatie die te maken heeft met automatisering. Aangezien er in deze organisatie ook zo'n verandering heeft plaatsgevonden zou ik u hier graag wat vragen over willen stellen.

Er is geen goed of fout antwoord, het gaat voornamelijk om uw mening en ervaring. Heeft u er bezwaar tegen als ik dit interview opneem?

Eerst worden er wat algemene vragen gesteld over de verandering, vervolgens over de communicatie en als laatste over de werknemers.

Voordat we beginnen, heeft u nog vragen?

Zou u zichzelf eerst even willen voorstellen?

Ja, mijn naam is Wendy Heitkamp, ik ben business controller bij Zorg van de Zaak. Ik was, we zijn nu al een jaar bezig, anderhalf jaar geleden aangesteld om projectleider te zijn van de implementatie van AFAS profit, voornamelijk voor het financiële gedeelte. We waren al over AFAS profit voor de registratie, maar wij merkten met exact, voor het financiële gedeelte. Exact was zodanig oud, dat we op een gegeven moment naar een nieuwe versie moesten. Toen was de keus, oké of we blijven bij exact, of we gaan naar een compleet nieuw systeem. Uiteindelijk hebben we gekozen voor AFAS profit, omdat dat gewoon meer mogelijkheden biedt dan exact.

Wanneer heeft die verandering plaatsgevonden?

We zijn gestart in augustus/september 2015 en het was klaar in, het zou eigenlijk klaar moeten zijn 1 januari, maar we hadden uiteindelijk een maand vertraging. Dat is dus 1 februari.

Het was toch een kort tijdsbestek?

Ja, een heel kort tijdsbestek. Het was best wel aanpoten. Ja, je moet ook de mensen mee krijgen, voornamelijk heel veel inrichten, maar vervolgens kost het ook tijd om

het te gaan testen. De mensen moeten dan inderdaad hun tijd vrij maken, voor het testen en daar wringt het heel erg. Het was het einde van het jaar, er moesten allemaal facturen uit, ik heb geen tijd. Ja, maar we moeten ook 1 januari live. Dus er is heel veel frictie ook geweest op een gegeven moment.

Voordat jullie die verandering gingen doorvoeren, hebben jullie toen over nagedacht hoe jullie dit aan de medewerkers gingen voorleggen?

Nou, toen wij de verandering door gingen voeren, wat gebeurd is, we hebben eerst een keer een onderzoek gedaan, daar hebben we een externe partij bij betrekken, oké wat willen we met ons systeem. Wat zijn onze eisen en wensen? En welk systeem past daar het beste bij? Daar zijn een **aantal mensen geïnterviewd (werknemers)**, dat waren voornamelijk de hoofdgebruikers en niet zozeer, zullen we maar zeggen, de mensen bijvoorbeeld die wat data invoeren in het systeem. Die waren er wat minder nauw bij betrokken, omdat die eigenlijk puur alleen data-invoer doen. Niet zo zeer betrokkenheid hadden met de functionaliteit.

Voor hoeveel mensen geldt deze verandering?

Bij onze afdeling Finance, bestaat uit een mannetje of 25. Dan heb je ook nog onze contract administratie, die alle debiteuren opvoeren en dat soort dingen, dan heb je ook nog wel een mannetje of 10. We hadden er nog een keer mee te maken, dat ze nog verspreid zijn over het land. Wij hebben verschillende vestigingen en we zaten nog een keer met de uitdaging: we waren aan het inrichten in de online versie en toen we alles ingericht hebben, hebben we lokaal getrokken. Dat betekent dat je de software op je computer moet hebben. Daar hebben we keuzes in moeten maken, oké we gaan werken met een webportaal. Sommige medewerkers werken met het werkprotaal en sommige medewerkers werken echt gewoon op de applicatie. Daar zit ook een verschil in.

Zou u kunnen beschrijven op wat voor manier, volgens u, in deze organisatie gecommuniceerd wordt.

Informeel, we zijn een hele platte organisatie (werknemers). Dus we schakelen heel makkelijk met elkaar. We hebben weinig hiërarchie hier, we lopen makkelijk bij elkaar binnen.

Terwijl het een redelijk grote organisatie?

Ja, we zijn een best wel grote organisatie. Maar als ik kijk, onze directeur die loopt ook vrolijk over onze afdeling, spreekt met iedereen, het zelfde geldt voor het financieel beheer. **Dat geeft een fijne sfeer om in te werken. (werknemers)**

*Op welke momenten zijn de medewerkers op de hoogte gesteld van de verandering?
Was dat al van te voren, of tussentijds?*

Sowieso onze medewerkers bij de Finance waren er van op de hoogte, dat er een verandering zou plaatsvinden. Omdat ze wisten inderdaad dat exact sterk verouderd was. **De contract medewerkers en facturatie die waren een beetje buiten boord komen staan, daar ben ik naderhand ook wel achter gekomen (geen support).** Omdat je heel erg bezig bent inderdaad met het inrichten en op een gegeven moment denk je: hee, er zijn nog meer gebruikers dan alleen maar op onze afdeling. Die zijn op het laatst ook aangehaakt.

Dus wel later dan de rest?

Ja, klopt.

Tijdens het proces zelf, werden zij dan ook per stap op de hoogte gehouden? Hoe ver jullie in het proces zaten en hoe ver jullie waren?

Ja, **ik bracht mijn collega's wel op de hoogte van waar ik stond (support)**, wat voor beslissingen we hebben gemaakt, wat voor keuzes we hebben gemaakt op bepaalde voor vlakken. **En of zij hier dan feedback wilde geven, of ze het er mee eens waren,(werknemers)** of dat ze nog zaken zagen van hee, heb je die wel mee genomen, dat wel mee genomen. **Voornamelijk eigenlijk met mijn Finance collega's gecommuniceerd en op het laatste moment hebben wij ook de contractadministratie en facturatie mee getrokken (werknemers).** We hebben ook iemand van facturatie, toen we bezig waren met het inrichten van de facturatie module, hebben we ook de medewerkers van facturatie hier mee in getrokken. Alleen die had meer zoiets van; het is een ver van mijn bed show, ik zie het allemaal wel. Tot op een gegeven moment het allemaal live moest, ja dit is niet goed, dat is niet goed. Waarom heb je dat niet eerder gezegd? Ja, het testen heeft heel veel tijd gekost en ja iedereen heeft zijn mening dus je moet daar op een gegeven moment ook een middenweg in zien te

vinden. je wil vaak het oude systeem in het nieuwe systeem hijsen, maar het nieuwe systeem kan waarschijnlijk niet meer dezelfde functies hebben als het oude systeem, dus moet je daar keuzes in gaan maken. Dat geldt soms inderdaad ook voor het verstrekken van de facturen. De facturen lay-out moest aan een bepaalde eisen voldoen, maar dat was niet mogelijk in het systeem. Dus daar moet je ook concessies in doen.

En dat zorgt ook weer voor extra werk?

Nou ja, opzich niet. Het betekent gewoon dat, of een extra bijlage moet komen bij de factuur. In het begin was er heel veel frustratie, op het moment dat het nieuwe systeem werd geïmplementeerd. Langzaam begonnen mensen zich er aan te wennen. Toen was het zo: ja, het is eigenlijk toch best een goed systeem. Ze waren er toch wel tevreden mee. De eerste maand heb ik flink wat over me heen gehad, men het houdt niet meer op. Toen een maand later: ja het is echt een goed systeem. Oh, maar een maand eerder zei je wat anders.

Dat is wel goed om te horen toch?

Ja, zeker weten.

Wat waren de verwachte resultaten van deze verandering?

De verwachte resultaten was gewoon dat het oude systeem werd vervangen door het nieuwe systeem. (hoop) Daar moest alles in wat we voorheen ook hadden, onze financiële administratie moest gewoon weer fungeren zoals het voorheen deed. Zodat we weer op dezelfde manier konden verder werken. Eigenlijk hebben we niet zo heel veel veranderingen doorgevoerd. Voornamelijk de financiële module hebben we geïmplementeerd, die zijn we nog verder aan het ontwikkelen. We willen zaken, in het nieuwe systeem implementeren. We zijn nu ook bezig met CRM, de customer relation management, dat willen we er nu ook in doen. We zijn nu ook aan het kijken of we andere systemen kunnen uit fuseren en dat het ook in het systeem kunnen zetten. Zodat je één groot geheel hebt. Dus we kunnen inderdaad een ERP hebben. Daar zijn we mee bezig. We moeten alles in fases doen, je kan niet alles tegelijk doen. We hebben op een gegeven moment gewoon gezegd, we gaan nu eerst de financiële module doen, dat laten we eerst analyseren. Alle kinderziekten zijn er uit, dan gaan we met het volgende project beginnen. Langzamerhand zijn we

met nieuwe projectjes bezig. Dus we zijn nu in mei bezig om te werken met een ander systeem, inkoopfacturen, die worden in gescand, die worden gecodeerd, die gaan door een proces heen, daar hebben we nu nog een apart systeem voor en dat doe je er nu ook in, en dat willen we in AFAS profit hijsen. Dat is nu de volgende stap weer.

Ik kan me voorstellen dat wanneer je een nieuw systeem hebt, dat mensen vragen krijgen. Hebben ze ook extra hulp bij gekregen?

Ja, wat we uiteindelijk hebben gedaan, **we hebben een handleiding op gesteld (support)**, voor contract administratie, **sommigen zijn ook bij ons op cursus geweest (support)**, zeker de mensen, die onderdeel uitmaakten van het project. Die hebben allemaal een cursus gehad van, hoe werkt het systeem, hoe is het systeem ingericht. Net voor de live-gang hebben we een aantal collega's van ons van Finance **naar een cursus gestuurd, echt voor de basisvaardigheden van debiteuren (support)**, hoe maak ik boekingen en dat soort dingen. Het was de bedoelingen dat zij hun kennis weer deelden met hun collega's, zodat iedereen inderdaad met het systeem aan de gang kon. Om onze contract administratie hebben we niet een cursus gedaan, omdat er niet een hele specifieke cursus is voor het opvoeren van debiteuren. Dat zijn meestal hele brede cursussen. Daar hebben we uiteindelijk handleidingen voor geschreven. Dat is in overleg gebeurd met de medewerkers van contract administratie. In samenwerking met hun hebben we een handleiding geschreven, die hebben we hun ook laten testen. In een test omgeving, ga nu maar een debiteur opvoeren en kijk maar of je alle stappen kan volgen, of mis je stappen. Want dan moeten we daar de handleiding op aan passen. Dat hebben we zowel voor de applicatie gedaan, als voor het webportaal.

U heeft het idee dat dat geholpen heeft?

Ja, volgens mij wel. Je hebt altijd wel op een gegeven moment dat ze zeggen dat ze komen met specifieke puntjes, ja ik moet een contactpersoon toevoegen. Dan moet je even zoeken, hoe moeten we dat dan doen, dan moet je even je handleiding gaan updaten. Maar ja, dat heb je altijd, naar mate je met een systeem aan de gang komt, en er komt iets specifiek, hé verrek, dat heb ik ook wel nodig. dan moet je wel handleiding updaten.

Kregen ze hier ook extra tijd voor?

Ja, in principe, het scheelt wel een heel stuk, het systeem is heel gebruiksvriendelijk. Het volgt zichzelf. Maar mensen kregen inderdaad, **volgens mij kregen de mensen gewoon een stuk tijd om aan het systeem te wennen. (support)** Opzich, het was niet inderdaad een extreem moeilijk iets, ik heb ook niet ervaren dat mensen het als een extreme druk hebben ervaren, dat ze meer tijd kwijt waren om het nieuwe systeem. **Ik fungeerde in principe als vraagbaak, als ze vragen hadden kwamen ze meestal naar mij toe. (support)** Net voor de live-gang hadden we een consultant over de vloer, waar ze ook heel veel vragen konden stellen (support). Om ze weer verder op gang te helpen.

Ze kregen alle hulp waar nodig?

Ja, alle hulp kregen ze en gewoon ook alle, als ze vragen hadden of problemen dan konden ze gewoon bij mij of, meestal zocht ik het inderdaad wel uit, konden ze altijd wel terecht. (support)

Was het voor de werknemers ook duidelijk dat het voor hen voordelen mee zou brengen, niet alleen voor de organisatie?

Nou, het gekke is, we hadden eigenlijk weinig keus. Omdat ons systeem sterk verouderd was, moesten we naar een nieuw systeem. Dus, maar ik moet zeggen, **de medewerkers zien wel het voordeel er van in (werknemers)**. Ze zien wel wat het meer aan mogelijkheden biedt. Het had wel een beetje kinderziektes, dat dingen net anders werken. Maar voor de rest, **de mensen zagen wel de voordelen er van in. (werknemers)** Ik denk dat er misschien bij de contract administratie wat minder zou kunnen zijn, omdat ze puur data invoer hebben en ze krijgen net weer andere schermpjes. Dus ik denk dat daar misschien, maar ook niet heel erg, het voordeel in zit. Maar ik denk bij de kant van Finance wel zeker, **omdat we gewoon meer mogelijkheden hebben qua rapportages er uit te trekken (werknemers)**.

Het is gewoon een beter systeem?

Ja, het beidt gewoon veel meer mogelijkheden.

Ervaarde u ook veel onrust bij de werknemers?

Ik heb bij de afdeling Finance weinig onrust ervaren. Ik denk de contract administratie wel, maar ik denk dat ook te maken heeft met het niveau mensen waar je mee te maken hebt. Mijn persoonlijke mening, naar mate je hoger opgeleid bent, ben je redelijk flexibel en kan je veel makkelijker aanpassen aan veranderende omgeving. Als je een lager opleidingsniveau hebt dan ervaar je het heel erg als onrustig, oh wat gebeurt er en kan ik het wel? Hoe moet ik dat dan doen? Dus het ligt ook een beetje aan het niveau mensen en ook aan de instelling van mensen. Staan zij open voor vernieuwingen of niet? Naar mate je ouder wordt, dan zitten mensen meer in de stand zo van, nee ik wil niet veranderen.

Is het misschien voor de ouderen niet wat moeilijker, omdat zij minder gewend zijn met computers en systemen?

Ja, misschien ook wel. Maar ik denk dat het er ook wel aanligt hoe je opgegroeid bent. Ben je opgegroeid met automatisering of niet. Ik denk dat de generatie , ik denk ongeveer mijn generatie, misschien nog de generatie ervoor, die is wel redelijk flexibel erin. Maar ik denk de generatie daarvoor, die heeft natuurlijk nog weinig te maken gehad met internet, dan is dat inderdaad wel moeilijk te bevatten. Ik denk dat het ook wel een beetje ligt aan de interesse bij mensen. Zijn mensen nou geïnteresseerd in vernieuwing? Of willen ze alleen maar hun eigen dingetjes hebben? De desbetreffende trucjes kunnen kennen. Ze willen het laten zoals het is, omdat dat natuurlijk handig is, je hoeft er niet meer bij na te denken. Dus ik denk dat het ook ligt aan de flexibiliteit van medewerkers, het opleidingsniveau, ja en leeftijd, dat zou ook een rol kunnen spelen, maar ik denk dat het ook weer aan de instelling ligt van iemand. Sta je open voor vernieuwing of niet?

Wanneer zij wel onrust ervaren, hoe heeft u dat dan weg kunnen halen?

Ik moet zeggen, net toen we live gingen, was er heel veel onrust, hoe werken dingen en hoe zit dit en hoe zit dat? **Toen was ik blij dat ik niet als enigste als vraagbaak was, toen had ik gelukkig nog een consulent naast me, die ook vragen kon beantwoorden (hoop).** Vaak heb je met een nieuw systeem, ben je zelf ook heel erg zoekend. Ik ben heel erg bezig geweest met de kant van het inrichten. We hadden

een test omgeving, we hadden gezegd tegen een aantal mensen, ga eens testen, ga er eens in, doe er gewoon je werk in de testomgeving, snap je dingen, mis je dingen. Vaak ontbreekt dan ook weer het aspect tijd. Tijd maken om fatsoenlijk te kunnen testen. Ik heb onrust ervaren eigenlijk een beetje nadat we live gingen. Na een maand dan, was die onrust weer een beetje weg.

Denkt u dat er misschien te weinig tijd was om er aan te wennen?

Ja, vind ik moeilijk. Opzich denk ik dat mensen wel voldoende tijd hebben gehad. Nee, ik ben eigenlijk van mening van niet. **Ik denk dat ze voldoende tijd, en opzich, je leert een systeem pas kennen als je er echt daadwerkelijk mee gaat werken natuurlijk. (hoop)**

Van het voortraject merken zij eigenlijk niet veel van?

Nee, van het voortraject hebben zij niet heel veel gemerkt. Behalve dat ik met hun heb gedeeld, deze keuze programma, deze inrichting, hebben jullie nog vragen? Zijn er nog andere zaken die ik mee moet nemen? Ja, ik ben van mening dat er ook voldoende tijd is geweest. Waarschijnlijk zullen de medewerkers, een aantal medewerkers, van mening zijn dat ze niet voldoende tijd hebben. Maar ja, ik vind niet dat je iemand een halfjaar de tijd moet geven. Ik vind dat je moet werken met een systeem wil je een systeem leren kennen. Dan leer je het wel het beste.

U denkt ook wel dat de werknemers bereid waren om mee te gaan in de verandering?

Ik vrees dat ze geen keuze hadden. We hadden eigenlijk weinig keuze, we konden niet in het oude systeem blijven. **Bij de Finance waren ze heel erg enthousiast (werknemers).** Contract administratie, ja daar zat in het begin een beetje weerstand, omdat het een nieuw systeem is en ik denk dat ze uiteindelijk wel bereid zijn . **Ik denk dat zij achteraf meer zoiets hadden van, we hadden vroeger in het proces betrokken willen worden (niet support).** Alleen zij waren zo'n klein radartje in het geheel, dat we daar eigenlijk een beetje overheen gestapt zijn.

Omdat er een informele sfeer hangt, hebben ze dan niet al eerder wat dingen mee gekregen zonder dat het officieel van jullie kwam?

Nou, **we zijn een hele informele organisatie (werknemers)**, maar wat je wel heel erg merkt dat de afdelingen soms ook niet heel veel van elkaar weten qua projecten. Dus misschien zit daar nog wel een stukje verbetering. **Misschien hadden wij achteraf gezien misschien wel iets van een bericht moeten plaatsen op het internet dat we bezig waren met een project, op het gebied van AFAS profit (niet support)**. Alleen, we hadden meer zoiets van, het is een heel klein geheel binnen de organisatie, niet de hele organisatie heeft het gemerkt. Het zijn een aantal afdelingen. Maar achteraf was het misschien beter geweest om toch de organisatie op de hoogte te stellen. We zijn hier mee bezig en dit is nu gaande. Dat toch iedereen het meekrijgt.

Denkt u dat de verandering een positieve invloed heeft gehad op het werk?

Ja, dat denk ik zeker. **Heel veel mensen zien wel de voordelen van het nieuwe systeem (werknemers)**. We zijn nu ook gewoon nog steeds bezig om het verder uit te breiden. Ze hebben nu meer zoiets van, kan dat oude systeem er niet zo snel mogelijk uit, kan dat niet in het nieuwe systeem. **Dus mensen zijn heel enthousiast. (werknemers) Ze zijn heel positief (werknemers)**.

Hadden ze dat van tevoren ook verwacht, denkt u?

Ja, want uiteindelijk hebben we natuurlijk ook een onderzoek laten doen, wat zijn nou onze eisen en wensen met betrekking tot het pakket. Daarom hebben we daar ook wel uiteindelijk voor gekozen.

Dan ben ik aan het einde gekomen van mijn vragen. Heeft u zelf nog wat toe te voegen?

Nee, eigenlijk niet.

Dat is ook prima, heel erg bedankt voor uw medewerking.

Coderingsschema interview Organisatie 5

Leiderschapscommunicatiestijl	Codering	Aantal coderingen
<u>Hooporiëntatie</u>	<p>(1) 'De verwachte resultaten was gewoon dat het oude systeem werd vervangen door het nieuwe systeem.'</p> <p>(2) 'Toen was ik blij dat ik niet als enigste vraagbaak was, toen had ik gelukkig nog een consulent naast me, die ook vragen kon beantwoorden.'</p> <p>(3) 'Ik denk dat ze voldoende tijd, en opzich, je leert een systeem pas kennen als je er echt daadwerkelijk mee gaat werken natuurlijk.'</p>	3
<u>Werknemersoriëntatie</u>	<p>(1) 'aantal mensen geïnterviewd</p> <p>(2) 'Informeel, we zijn en hele platte organisatie'</p> <p>(3) 'Dat geeft een fijne sfeer om in te werken'</p>	13

	<p>(4) 'En of zij hier dan feedback op wilde geven, of ze het er mee eens waren'</p> <p>(5) Voornamelijk eigenlijk met mijn Finance collega's gecommuniceerd en op het laatste moment hebben wij ook de contactadministratie en facturatie mee getrokken.'</p> <p>(6) 'de medewerkers zien wel het voordeel er van in'</p> <p>(7) 'de mensen zagen wel de voordelen er van in.'</p> <p>(8) 'omdat we gewoon meer mogelijkheden hebben qua rapportages er uit te trekken.'</p> <p>(9) 'Bij de Finance waren ze heel erg enthousiast'</p>	
--	---	--

	<p>(10) 'We zijn een hele informele organisatie'</p> <p>(11) 'Heel veel mensen zien wel de voordelen van het nieuwe systeem.'</p> <p>(12) 'Dus mensen zijn heel enthousiast.'</p> <p>(13) 'Ze zijn heel positief.'</p>	
<u>Supportoriëntatie</u>	<p>(1) 'ik bracht mijn collega's wel op de hoogte van waar ik stond'</p> <p>(2) 'we hebben een handleiding op gesteld'</p> <p>(3) sommigen zijn ook bij ons op cursus geweest</p> <p>(4) naar een cursus gestuurd, echt voor de basisvaardigheden van debiteuren'</p> <p>(5) 'volgens mij kregen mensen gewoon een</p>	<p>8</p> <p>MAAR: Aantal coderingen zijn tegenstrijdig:</p> <p>(1) 'De contract medewerkers en facturatie die waren een beetje buiten boord komen staan, daar ben ik naderhand ook wel achter gekomen'</p> <p>(2) 'ik denk dat zij achteraf zoiets hadden van, we</p>

	<p>stuk tijd om aan het systeem te wennen'</p> <p>(6) 'Ik fungeerde in principe als vraagbaak, als ze vragen hadden kwamen ze meestal naar mij toe'</p> <p>(7) 'Net voor de live-gang hadden we een consultant over de vloer, waar ze ook heel veel vragen konden stellen.'</p> <p>(8) 'Ja, alle hulp kregen ze en gewoon ook alle, als ze vragen hadden of problemen dan konden ze gewoon bij mij of, meestal zocht ik het inderdaad wel uit, konden ze altijd wel terecht.'</p>	<p>hadden vroeger in het proces betrokken willen worden.'</p> <p>(3) 'Misschien hadden we achteraf gezien misschien wel iets van een bericht moeten plaatsen op het internet dat we bezig waren met een project, op het gebied van AFAS profit.'</p> <p>8 – 3 = 5</p>
--	---	---

Bij organisatie 5 wordt het meest gebruik gemaakt van de werknemersoriëntatie, waarvoor maar liefst 13 keer gecodeerd is. Ook werd er redelijk vaak gecodeerd voor de supportoriëntatie (8 keer), maar omdat deze oriëntatie ook een paar keer tegen gesproken wordt (3 keer) kan er niet gesproken worden van een supportoriëntatie. Er is maar 3 keer gecodeerd voor de supportoriëntatie, wat betekent dat deze oriëntatie niet veel invloed heeft gehad op de interne communicatie in deze organisatie.

Bijlage 8

Survey medewerkers

In de organisatie waarin u werkt heeft onlangs een verandering plaatsgevonden d.m.v. automatisering. Denkt u hierbij bijvoorbeeld aan de invoering van een nieuw computersysteem, de installatie van nieuwe apparatuur of de wijziging van een werkproces

Deze survey richt zich op deze verandering, het is dus belangrijk dat u terug denkt aan het veranderingsproces tijdens het invullen van de vragen.

Deelname aan deze survey neemt maar 5 à 10 minuten van uw tijd in beslag en is geheel anoniem.

U wordt hartelijk bedankt voor uw medewerking!

Antwoord mogelijkheden: ja – twijfelgeval – nee

1. Gevolgen voor het werk

1. Bent u ervan overtuigd dat door de verandering de kwaliteit van het werk is toegenomen?
2. Is door de verandering de werkdruk afgenomen?
3. Draagt u meer verantwoordelijkheid voor uw werk na de verandering?

2. Emoties

1. Heeft u de verandering als een uitdaging ervaren?
2. Heeft u de verandering als vertrouwd ervaren?
3. Heeft u de verandering als iets positiefs ervaren?

3. Meerwaarde voor de organisatie

1. Was de meerwaarde van de verandering duidelijk voor u?

2. Heeft de verandering volgens u geleid tot een verbetering van de marktpositie van de organisatie?

3. Heeft de verandering volgens u geleid tot een vergroting van de efficiëntie van de organisatie?

4. Heeft de verandering volgens u voordelen opgeleverd ten opzichte van de concurrentie?

4. Tijd en mankracht

1. Had u genoeg tijd om aandacht te besteden aan de invoering van de verandering?

2. Had u voldoende ruimte in uw agenda om tijd aan de verandering te besteden?

3. Viel de invoering van de verandering samen met een rustige periode in de werkzaamheden van uw team?

4. Draaide uw team tijdens de invoering van de verandering met een volledige bezetting?

5. De wijze waarop het veranderingsproces werd aangestuurd

1. Werd het veranderingsproces volgens u doelgericht aangestuurd door het management?

2. Werd u op tijd geïnformeerd over nieuwe ontwikkelingen?

3. Was volgens u het tijdschema waarbinnen de verandering werd gepland realistisch?

6. De veranderingsbereidheid van uw team

1. Zijn uw teamleden bereid collega's te overtuigen van het nut van het veranderingsproces?

2. Zijn uw teamleden bereid om zich in te zetten in het kader van het veranderingsproces?
3. Zijn uw teamleden bereid om weerstand tegen het veranderingsproces te overwinnen?
4. Zijn uw teamleden bereid om tijd vrij te maken voor de invoering van de organisatieverandering?

7. De houding van anderen

1. Stond de directie onvoorwaardelijk achter de organisatieverandering?
2. Stond u zelf achter de organisatieverandering?
3. Stonden uw collega's achter de organisatieverandering?

Soort communicatie

1. Wat was, volgens u, het voornaamste doel van de communicatie van het management over de verandering?
 1. Inzicht geven over het succes van de verandering op korte termijn
 2. De potentiële voordelen voor de werknemers communiceren
 3. Het op tijd informeren van de werknemers en hen, waar nodig, hulp aanbieden
2. Wat is, volgens u, het voornaamste doel van de organisatie waarin u werkt?
 4. Zoveel mogelijk succes boeken
 5. Elkaar helpen en samen tot een goede werksfeer komen
 6. Voordelen bieden voor zowel organisatie als werknemer
3. Had u het idee dat u op tijd op de hoogte werd gesteld over de verandering?
 7. Ja
 8. Nee
 9. Twijfelgeval
4. Heeft u zelf ook voordelen ervaren door deze verandering?
 10. Ja

11. Nee

12. Twijfelgeval

5. Kreeg u door de manier van communiceren van het management meer vertrouwen in het succes van de verandering?

13. Ja

14. Nee

15. Twijfelgeval

Bijlage 9

Verklaring geen fraude en plagiaat

Ondergetekende

[Voornaam, achternaam en studentnummer],

.....

Bachelorstudent Communicatie- en Informatiewetenschappen aan de Letterenfaculteit van de Radboud Universiteit Nijmegen, verklaart met ondertekening van dit formulier het volgende:

- a. Ik verklaar hiermee dat ik kennis heb genomen van de facultaire handleiding (www.ru.nl/stip/regels-richtlijnen/fraude-plagiaat), en van artikel 16 “Fraude en plagiaat” in de Onderwijs- en Examenregeling voor de BA-opleiding Communicatie- en Informatiewetenschappen.
- b. Ik verklaar tevens dat ik alleen teksten heb ingeleverd die ik in eigen woorden geschreven heb en dat ik daarin de regels heb toegepast van het citeren, parafaseren en verwijzen volgens het Vademecum Rapporteren.
- c. Ik verklaar hiermee ook dat ik geen teksten heb ingeleverd die ik reeds ingeleverd heb in het kader van de tentaminering van een ander examenonderdeel van deze of een andere opleiding zonder uitdrukkelijke toestemming van mijn scriptiebegeleider.
- d. Ik verklaar dat ik de onderzoeksdata, of mijn onderdeel daarvan, die zijn beschreven in de BA-scriptie daadwerkelijk empirisch heb verkregen en op een wetenschappelijk verantwoordelijke manier heb verwerkt.

Plaats + datum

Handtekening

