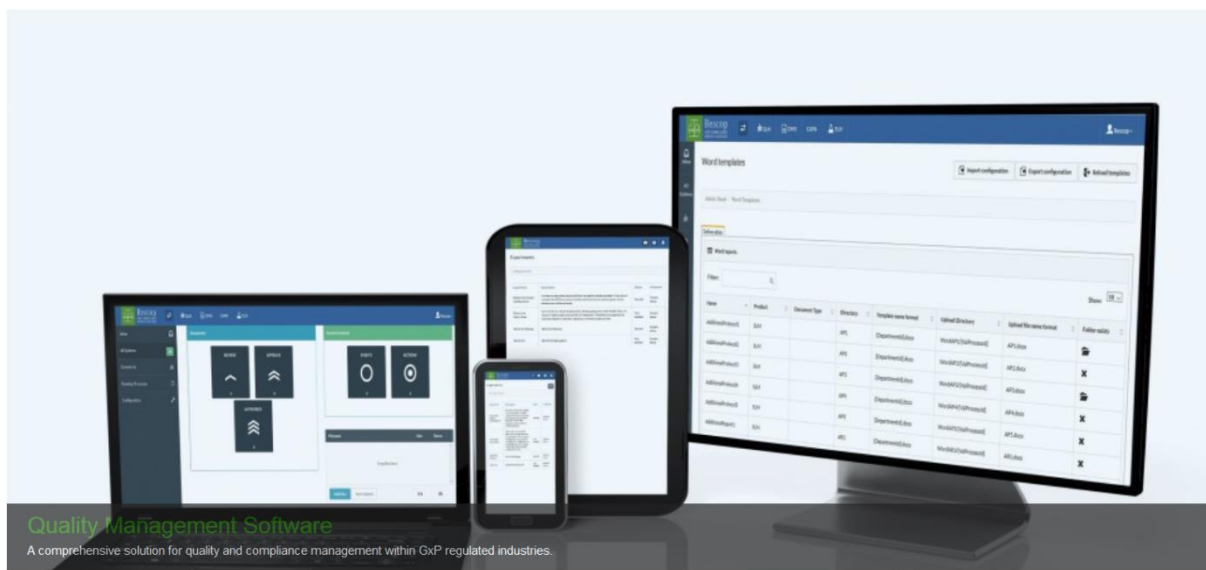


The use of Quality Management software for establishing operational excellence



Student: Kawan Rauf (406833)
Master: PTO Business Administration 2014-2016
Major Management van Verandering
Rotterdam School of Management (RSM)

Coach: Prof. Dr. A.J.J.A. Maas
Meelezer: Prof. Dr. em. P de Wolf
Status: Final
Datum: 30 mei 2017

Samenvatting

Contextbeschrijving en probleemstelling

Deze scriptie heeft betrekking op een technische dienstverlener opererend in de *Pharma, Healthcare* en *Food* sector en de werknemers die daar werkzaam zijn. In het kader van anonimiteit is op verzoek van de organisatie die in dit onderzoek centraal staat gekozen om de bedrijfsnaam niet te noemen, ik hanteer daarom de naam FaFohe voor het onderzoeksbedrijf. FaFohe levert diensten en producten aan haar klanten ten behoeve van het verder ontwikkelen, onderzoeken en produceren van bestaande en nieuwe producten.

In dit onderzoek wordt uitgebreid ingegaan op de implementatie van een software programma en worden de bevindingen van de betrokkenen inzichtelijk gemaakt op de manier waarop de implementatie heeft plaatsgenomen.

In het empirisch onderzoek kijk ik naar de situatie zoals deze door de betrokkenen wordt ervaren en beschreven. Tijdens mijn oriënterende interviews en bij het schrijven van mijn onderzoeksopzet heb ik grofweg gescreend welk thema's door de respondenten genoemd werden in dit onderzoek. Ik besloot om als hoofdthema van mijn onderzoek *'de betrokkenheid' van medewerkers aan te houden bij de implementatie van ROSSEN*. Echter, gaandeweg werd het mij duidelijk wat het probleem was en hoe de betrokkenen de verandering ervaarden. Hierdoor kreeg mijn theoretische kader steeds meer invulling. Na mijn informatieverzameling en informatieanalyse heb ik uiteindelijk de volgende thema's toegevoegd in het theoretische kader, namelijk: organisatiecultuur, betrokkenheid, motivatie, verband tussen betrokkenheid en organisatiecultuur, personeelsbetrokkenheid bij een verandering en 'empowerment' en communicatie.

Het belang van en aandacht voor compliance heeft de afgelopen jaren binnen de Pharma, Healthcare en Food (afgekort tot PHF) sector hoogtij gevierd. Verder is er binnen FaFohe een sterke focus op het versoepelen van het beheer van de operationele excellence, door het gebruik van software tools voor het meten, rapporteren en analyseren van de resultaten. Met deze gedachtegang is FaFohe een samenwerkingsverband aangegaan met softwareontwikkelaar, ROSSEN, om software te ontwikkelen waarmee papierloos een gestructureerde werkmethode, met een geborgd beheer van gebruikte templates gerealiseerd moest worden voor gebruikers.

Ik heb mijn onderzoek gefocust op de context waarbinnen het veranderingsproces bij FaFohe zich heeft afgespeeld. Voor mijn onderzoek heb ik in totaal 19 kwalitatieve, open, semi- gestructureerde interviews afgenomen en zeven meetings geobserveerd in het kader van de implementatie van ROSSEN. De geïnterviewden vormen een doorsnede van de organisatie op basis van de sneeuwbal methode zoals beschreven in hoofdstuk twee.

Ondanks het feit dat ik geen vaste vragenlijst had stond de betrokkenheid van de geïnterviewde bij de implementatie van ROSSEN centraal. De interviews en observaties geven een duidelijk beeld van het onderwerp van mijn onderzoek en bevatten veel relevante informatie.

Analyse van bevindingen

In dit onderzoek is gekozen voor twee data-analysemethoden. Middels een krachtenveldanalyse (par. 5.1) en configuratieanalyse (par. 5.3) breng ik alle betrokkenen in kaart die deel uit maken van de organisatieverandering. In mijn analyse beschrijf ik welke verbanden er zijn tussen de diverse onderwerpen en verschillende betrokkenen, welke rol zij hebben in de verandering en welke mening zij hebben over de organisatieverandering.

Hiermee zorg ik voor een compleet beeld waarbij de verschillen onder de betrokkenen zichtbaar worden. Verder zal ik gebruik maken van een cyclische kaart om de complexiteit van het onderwerp en de invloeden te duiden (par. 5.2). Op basis van deze analyse heb ik uiteindelijk mijn conclusies geformuleerd.

Uit mijn onderzoek blijkt dat binnen FaFohe het merendeel van de werknemers niet betrokken is bij de organisatieverandering. Tussen de betrokkenen heerst veel diversiteit en het ontbreekt aan een gemeenschappelijk streven naar een gemeenschappelijk doel. Betrokkenen werken binnen hun vakgebied enkel onderling met elkaar, omdat het management dit van hen verlangt. Verder blijkt uit de interviews

dat het merendeel van de werknemers van FaFohe zich niet (of onvoldoende) betrokken voelt bij het organisatieproces. Zo kan vastgesteld worden dat het merendeel van de werknemers van FaFohe minimale steun geeft aan de organisatieverandering, zonder het proces tegen te werken. Een aantal werknemers hebben ondanks alle onduidelijkheid de projectgroep gesteund, door te doen wat er van hen verwacht werd. Voor de werknemers is de implementatie van ROSSEN typerend voor de wijze waarop er gewerkt wordt binnen FaFohe. Het merendeel van hen vindt dat zij (te) weinig invloed hebben kunnen uitoefenen op het proces.

De uitwerking van de implementatie van ROSSEN is voornamelijk binnen de projectgroep besproken, die een andere subcultuur vormt. Wegens het feit dat er onvoldoende communicatie is tussen de verschillende configuraties, worden onderlinge problemen niet gedeeld met elkaar, waardoor deze verborgen blijven in het veranderingsproces

Deze werknemers die door de projectgroep betrokken zijn bij de implementatie van ROSSEN, de gebruikers, zijn niet nader geïnformeerd over de beweegredenen van de organisatieverandering en worden in de huidige situatie onvoldoende geïnformeerd over ontwikkeling van de implementatie. Hierdoor wordt hun input en betrokkenheid niet beloond door de projectgroep.

Het gevolg hiervan is dat binnen de betrokkenen niet iedereen zich vertegenwoordigt voelt en daardoor nemen zij een afwachtende houding aan. De meningen over de implementatie van ROSSEN lopen hierdoor dan ook erg uiteen.

De meeste werknemers willen ondanks alle nare ervaringen de implementatie van ROSSEN voortzetten, mits er voldaan wordt aan de volgende voorwaarden: -

- duidelijk plan van aanpak;
- deugdelijke planning (met haalbare mijlpalen);
- open communicatie.

Aanbevelingen

Mijn aanbeveling aan de directie is om een evaluatieronde te organiseren van de implementatie van ROSSEN en de leerpunten mee te nemen om een gedegen plan van aanpak op te stellen voor de verdere implementatie van ROSSEN.

Met deze aanbeveling wil ik geen tekort doen over de inhoudelijke functies van het software pakket van ROSSEN.

Verder beveel ik de directie van FaFohe aan werkgroepen samen te stellen voor het bespreken van belangrijkste zaken. Zo kan voorkomen worden dat werknemers niet alle benodigde informatie goed meekrijgen. Kleinere werkgroepen kunnen als oplossing bieden, omdat het gemakkelijker is om met elkaar te communiceren. Zo kan ook gemakkelijker informatie met elkaar gedeeld worden. Verder zorg je met de werkgroepen voor verantwoordelijkheid en eigenaarsgevoel van de (deel)processen.

Mijn derde aanbeveling aan de directie is om de lunchtijd en pauzes als interactiemomenten voor het middenkader te gebruiken. Zo kan het middenkader een brug vormen tussen de subculturen, het management en het operationele kader. Ten slotte beveel ik de directie aan om als projectgroep ROSSEN een wekelijkse meeting met de verschillende werkgroepen te houden. Van belang is, is dat er aangetoond wordt vanuit de projectgroep dat de invloed van de betrokkenen medewerkers gehoord wordt. Zien is namelijk geloven! Zo zullen meer werknemers gestimuleerd worden tot meedenken en betrokkenheid bij de implementatie van ROSSEN.

Get Compliant: “Always in Control”

Bedrijven in de *Pharma*, *Healthcare* en *Food* sector zijn constant druk met innovaties om nieuwe producten of diensten te ontwikkelen. Daarnaast is de industrie regelmatig uitgedaagd om aan de stijgende nationale en internationale kwaliteitsnormen te voldoen en om te voldoen aan de strenge wettelijke eisen die gesteld worden door verschillende toezichthouders.

Voor bedrijven in de bovengenoemde sectoren zijn regelgeving zoals GXP's,¹ internationale kwaliteits- en veiligheidsnormen en andere compliance kwesties een basis om hun diensten of producten op de markt aan te bieden.

Veel organisaties gebruiken voor het beheer van de kwaliteit en compliance verschillende en uiteenlopende systemen. Zo wordt er gebruik gemaakt van *stand-alone* applicaties, en zelfs papier of *spreadsheet* gebaseerde systemen om de kritische data bij te houden.

FaFohe, mijn onderzoeksbedrijf, heeft een breed klantenbestand in deze sector. Uit de ervaringen van FaFohe blijkt dat er een groot aantal unieke tools bestaan voor de controle van interne en externe operaties over, verschillende faciliteiten. Dit kan volgens FaFohe opzicht goed werken voor lokaal handelen, maar niet voor 'globaal denken'. Door het nemen van een geïntegreerde aanpak van de kwaliteit en compliance management, en de inzet van een *single platform* om de aanwezige subsystemen of tools in de hele organisatie te beheren, kunnen bedrijven betere bedrijfsprestaties realiseren, omdat er betere zichtbaarheid en controle van de kritische bedrijfsprocessen gerealiseerd wordt met een *single platform*. Een *single platform* vermindert tevens de kosten van het bereiken van de kwaliteit.

Binnen de markt van FaFohe ligt tegenwoordig de focus op het versoepelen van het beheer van de operationele excellence, door het gebruik van software tools voor het meten, rapporteren en analyseren van de resultaten.

Met deze gedachtegang is FaFohe een samenwerkingsverband aangegaan met een softwareontwikkelaar om software te ontwikkelen waarmee papierloos een gestructureerde werkmethode, met een geborgd beheer van gebruikte templates gerealiseerd moest worden voor de gebruikers. Bij dergelijke verandering spelen de betrokkenen in een organisatie een doorslaggevende rol.

In dit onderzoek wordt uitgebreid ingegaan op de implementatie van het programma en worden de bevindingen van de betrokkenen inzichtelijk gemaakt op de manier waarop de implementatie heeft plaatsgenomen.

De afgelopen jaren heb ik ervaren hoe bepalend de betrokkenen kunnen zijn binnen een organisatieverandering. Deze inzichten heb ik kunnen opdoen in de master Management van Verandering (MV), die ik met deze scriptie hoop af te ronden. Graag wil ik een aantal mensen bedanken die het mogelijk hebben gemaakt voor mij om mijn onderzoek naar behoren te kunnen afronden.

Allereerst wil ik mijn begeleider van de Erasmus Universiteit, Alexander Maas, hartelijk bedanken. Alexander heeft mij erg geholpen bij mijn leerproces en het schrijven van mijn onderzoek. De vlotte en inhoudelijke feedback van Alexander zorgde ervoor dat ik meer inzicht kreeg over wat ik probeerde te verklaren aan de hand van mijn onderzoek. Daarnaast vond ik het erg aangenaam om van Alexander samen te kunnen werken voor het optimaliseren van mijn scriptie.

Naast mijn eerste begeleider, heb ik ook begeleiding gehad van mijn medelezer aan de Erasmus Universiteit, Peter de Wolf. Peter is iemand die een breed georiënteerd is en heeft uitgebreide ervaring in de farmaceutische industrie. Ik wil Peter heel graag bedanken voor de prettige gesprekken die ik met hem heb mogen voeren.

¹ GxP staat voor Goede X Practice (X is per branche verschillend, bijvoorbeeld: Klinische, laboratorium, productie, farmaceutische, et cetera.)

Naast begeleiding van Erasmus Universiteit, heb ik ook begeleiding gehad van de onderzoeksorganisatie. Ik wil Nico van Duijn heel graag bedanken voor de mogelijkheid om mijn afstudeeronderzoek te doen. De subtiële hints en tips van Nico op de juiste momenten hebben mij geholpen om mijn rol in de organisatie aan te passen om zo het onderzoek succesvol af te kunnen ronden.

Naast begeleiders Alexander, Peter en Nico zijn de respondenten essentieel geweest voor het slagen van mijn onderzoek. Ik wil graag via deze weg nogmaals alle respondenten bedanken voor hun tijd en inzet tijdens mijn onderzoek. Ondanks de tegenslagen bij het onderzoeksbedrijf hebben de respondenten enorm bijgedragen bij het afronden van mijn onderzoek.

Via deze weg wil ik nogmaals mijn dank uitspreken aan mijn ouders, mijn zusje en mijn vriendin die mij in alle tijden hebben gesteund en gestimuleerd om mijn studie af te ronden. Ondanks de stress en tijdsgebrek door de onstabiele situatie op mijn werk is het hen gelukt om mij aan het lachen te maken en het uiterste uit mij te halen.

Tot slot wil ik mijn scriptie opdragen aan mijn oma, Chawshin, die helaas tijdens het afrondende fase van mijn scriptie plotseling is overleden. Mijn oma is voor mij een voorbeeld van een sterke vrouw die nooit opgeeft. Ze heeft mij altijd geïnspireerd om verder te gaan met het behalen van mijn gestelde doelen en niet op te geven als het tegen zit! Haar wijze lessen hebben uiteindelijk geresulteerd in het afronden van mijn scriptie, ondanks mijn verdriet van dit enorme verlies in de familie.

Rotterdam, mei 2017

Kawan Rauf

Inhoudsopgave

Samenvatting	2
Get Compliant: “Always in Control”	4
1. Probleemsituatie, context van onderzoek	7
1.1 PHF sector: aanleiding onderzoek	7
1.2 Implementatieproces ROSSEN	8
1.3 FaFohe, afdelingen en hun diverse contexten	9
1.4 Verandercontext	10
1.5 Doelstelling	11
1.6 Probleemstelling	11
1.7 Leeswijzer	12
2 Methodologie	13
2.1 Kwalitatief versus kwantitatief onderzoek	13
2.2 Stromingen in kwalitatief onderzoek	14
2.3 Onderzoeksstrategie en onderzoekscriteria	15
2.4 Informatie- en analyseverzamelingsmethode	18
2.5 Meervoudige rollen	20
3 Empirische resultaten	21
3.1 De kenmerken van het onderzoeksbedrijf	21
3.2 De organisatieverandering ROSSEN	22
3.3 Betrokkenheid	27
3.4 Communicatie:	29
3.5 Cultuur	31
4 Theoretische verdieping	34
4.1 Organisatiecultuur	34
4.2 Betrokkenheid	36
4.3 Betrokkenheid en organisatiecultuur	37
4.4 Opvattingen over motivatie	38
4.5 Personeelsbetrokkenheid bij een verandering	39
4.6 <i>Middle range theory</i> : betrokkenheid en motivatie	40
4.7 Communicatie	42
5 Analyse, conclusies en aanbevelingen	46
5.1 Krachtenveldanalyse	46
5.2 Praktijk ROSSEN in confrontatie met de literatuur	47
5.3 Betrokkenheid binnen FaFohe, een cyclische kaart	51
5.4 Configuratie analyse	51
5.5 Conclusie	54
5.6 Aanbevelingen	54
Bijlage A: Interviews	62
Bijlage B: Observaties	63

1. Probleemsituatie, context van onderzoek

In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de organisatie waarin ik mijn onderzoek heb verricht. Als ik de omgeving en context van mijn organisatie geschetst heb, kan ik ook beter preciseren welk probleem en deelvragen ik in deze thesis wil beantwoorden. In het kader van anonimiteit is op verzoek van de organisatie die in dit onderzoek centraal staat gekozen om de bedrijfsnaam niet te noemen. Om de organisatie aan te duiden zal gebruik gemaakt worden van een gefingeerde naam, FaFohe.

1.1 PHF sector: aanleiding onderzoek

Ontwikkelingen rondom Compliance in Nederland

In vergelijking met andere landen, zoals de Verenigde Staten (VS) en het Verenigd Koninkrijk (VK) is compliance een tamelijk onbekend begrip in Nederland, aldus het Nederlands Compliance Instituut.²

De wetgeving op het gebied van compliance krijgt ook in Nederland aandacht! Dit heeft onder andere te maken met de naleving en de implementatie van de Europese richtlijnen in de nationale wetgeving. Als gevolg hiervan neemt de meerwaarde van compliance binnen de Nederlandse sectoren toe. Compliance staat daarbij voor de wijze waarop wet- en regelgeving wordt nageleefd in dagelijkse afspraken en gedrag op bestuursniveau en breder in een organisatie.³

Rond het jaar 1990 werd Nederland voor het eerst geconfronteerd met compliance, als gevolg van serie schandalen in verschillende sectoren. Zo is in 1999 het Nederlandse Compliance Instituut (NCI) in het leven geroepen. NCI is een onafhankelijke onderneming met focus op implementatie van compliance en diverse opleidingen op het gebied van compliance.⁴

Vanaf 2001 is in Nederland de Vereniging voor Compliance Officers (VCO) opgericht. Doel van VCO is onder andere het bevorderen van kennisuitwisseling tussen de leden van de vereniging.⁵

Wat is de toegevoegde waarde van compliance in de *Pharma, Healthcare* en *Food* sector? Het belang van en aandacht voor compliance heeft de afgelopen jaren binnen de *Pharma, Healthcare* en *Food* (afgekort tot PHF) sector hoogtij gevierd.

In vergelijking met drie jaar geleden is er meer focus komen te liggen op Compliance in de Zorg, dit wordt door een gezamenlijk onderzoek van KPMG, Erasmus Universiteit en de Vereniging voor Compliance in de Zorg (VCZ) bevestigd. Uit het onderzoek is gebleken dat alle zevenentwintig onderzochte ziekenhuizen compliance een essentiële rol vervult.

Naast de *Healthcare* speelt compliance ook in de *Pharma* en *Food* sector steeds een belangrijkere rol. Dit komt mede omdat er in de PHF sector constant sprake is van hoge risico's, in het verlengde daarvan nemen de procedures en de wet en regelgeving steeds toe. Verder is er ook meer toezicht op de PHF sector vanuit de politiek en de media. Kwaliteitsmanagement en de naleving daarvan behoort steeds tot '*main goals*' binnen de PHF sector. Compliance, interne en externe audits krijgen hierdoor een boost. In de PHF sector werd vroeger voornamelijk focus gelegd op veiligheid en kwaliteit van dienstverlening.

Wat tegenwoordig opvalt, is dat compliance risico's steeds een hogere prioriteit krijgen. In de PHF sector staan stevige sancties op het niet naleven van de wet en regelgeving. De sancties variëren van het intrekken van vergunningen, forse geldboete en in extreme gevallen kunnen toezichthouders ook een taak- of gevangenisstraf opleiden.

Compliance en ROSSEN

Momenteel kan alleen ROSSEN een pakket leveren dat gevalideerd is en voldoet aan GAMP5. GAMP5 is sinds het voorjaar van 2008 de nieuwe eis voor GMP (*Good Manufacturing Practice*) gereguleerde facility/systemen.

² Bron: <http://www.pwc.com/us/en/health-industries/pharma-life-sciences/regulatory-risk-compliance.html>, <https://www.graydon.nl/wiki/compliance#fc-379>, geraadpleegd op 3 april 2016, en <http://www.gamp.nl/Home/tabid/701/Default.aspx>, geraadpleegd op 3 april 2016

³ Bron: <https://www.graydon.nl/wiki/compliance#fc-377>, geraadpleegd op 3 april 2016

⁴ Bron: <https://www.compliance-instituut.nl/over-ons/>, geraadpleegd op 3 april 2016

⁵ Bron: <https://www.vco.nl/index.php/home2-2>, geraadpleegd op 3 april 2016

De kern van GMP is dat organisaties op een betrouwbare en verantwoorde manier producten produceren⁶. In het kader hiervan dienen organisaties die producten produceren duidelijk vast te leggen hoe zij hun producten produceren. Het schrijven van handleidingen en protocollen is de basis om een GMP installatie te garanderen. Verder levert ROSSEN een compleet pakket voor het gehele traject van ontwerp, *commissioning*, validatie, en *maintain compliance*. Dit proces wordt in de PHF sector 'Establish compliance' genoemd.

Afwegingen waarom overstappen naar een software pakket zoals ROSSEN?

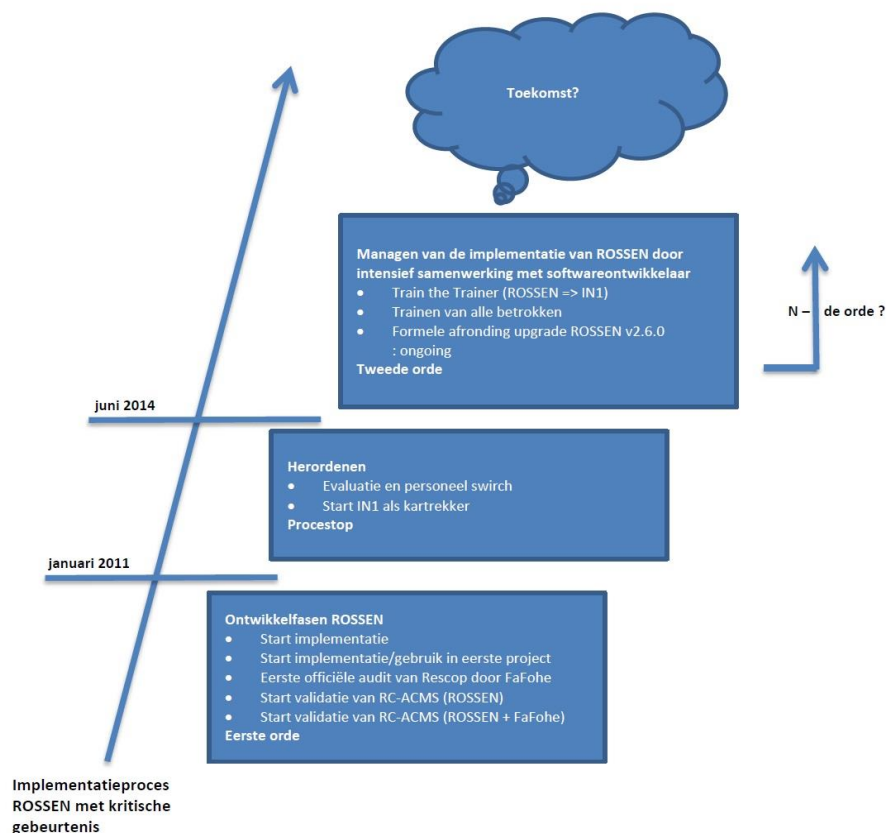
Binnen FaFohe, mijn onderzoeksbedrijf, is er sterke focus op papierloos kunnen werken. Inclusief het 'digitaal' ondertekenen van documenten wat uiteindelijk het beheer vereenvoudigd.

Verder wilde men binnen FaFohe een gestructureerde werkmethode met een geborgd beheer van gebruikte templates. Naast de gestructureerde werkmethode wilde FaFohe ook geborgde methodiek van validatie. Dat betekent dat alle test methodes vastgelegd moesten worden (inclusief eventuele her-testen). Binnen ROSSEN wordt deze methode in *ISPE Guide Volume 5 Commissioning and Qualification* geborgd. ROSSEN kan deze methode borgen onafhankelijk van wie het uitvoert.

Verder wilde men binnen FaFohe door middel van een tool sneller documenten kunnen genereren met als doel: kosten besparen. Dit kan in de ogen van FaFohe gerealiseerd worden door het digitaal rondsturen, reviewen en ondertekenen van documenten (beheer van dit traject gebeurt ook middels de software), om zo sneller te kunnen komen tot een definitief getekend document inclusief verwerkt commentaar. Tenslotte wil FaFohe gebruik maken van een tool zoals ROSSEN om tijdens de acquisitiefase klanten te overtuigen van de toegevoegde waarde van FaFohe.

1.2 Implementatieproces ROSSEN

De schematische weergave van ontwikkelingsfasen van de implementatie van ROSSEN binnen FaFohe is weer gegeven in figuur 1.



Figuur 1: Schematische weergave van ontwikkelingsfasen van de implementatie van ROSSEN binnen FaFohe

⁶ Bron: <http://www.gamp.nl/WatisGMP/tabid/739/Default.aspx>, geraadpleegd op 3 april 2016

Begin 2011 is de eerste stap gezet om een platform te ontwikkelen. In het begin was het doel niet helemaal duidelijk bij de initiatiefnemers. Uiteindelijk is het platform 'RC-QMS Quality Management Suite' uitgebreid naar elf tools ten behoeven van *Lifecycle management*.

Op basis van de beschikbare verslagen en interviews kan ik opmaken dat er diverse pogingen zijn gedaan zowel vanuit FaFohe als de softwareontwikkelaar om alle instrumenten verder te ontwikkelen.

De veranderingen van begin 2011 tot juni 2013 zijn van de eerste orde. In samenwerking met een softwareontwikkelaar heeft FaFohe getracht haar dienstverlening naar een hoger niveau te brengen. Helaas, kan er in die periode niet van succes gesproken worden. Het platform kampte met problemen en het proces werd door interne problemen verder vertraagd.

In juni 2013 is er de implementatie van ROSSEN tot januari 2014 gestopt. De oorzaken hiervan zijn onder meer de tegenvallende resultaten, de moeizame samenwerking met de softwareontwikkelaar en het vertrek van de kartrekker binnen FaFohe. De projectgroep beschouwt deze periode als forse maatregel in het implementatieproces

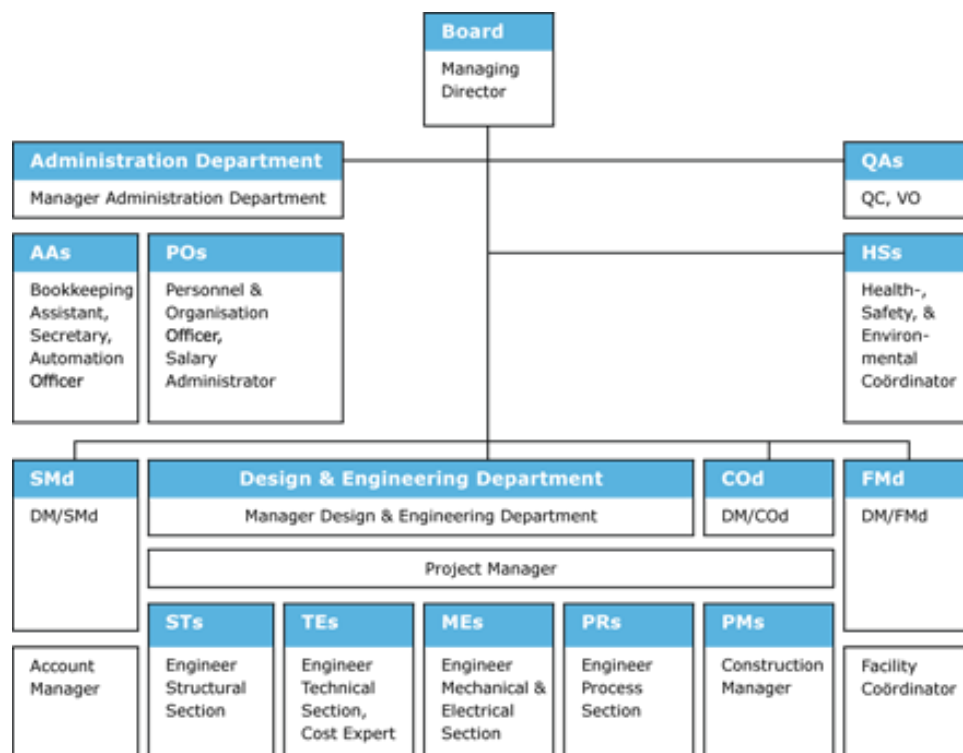
Volgens de projectgroep is er in juni 2014 tot januari 2015 getracht om in samenwerking met de softwareontwikkelaar de betrokkenen die destijds met ROSSEN werkzaam waren (gebruikers) te trainen. Dit kan beschouwd worden als een cruciale verandering, omdat er tijd geïnvesteerd wordt in de werknemers. In tegenstelling tot de projectgroep hebben de betrokkenen juist een negatief beeld bij de genoemde periode. Zij zijn nog steeds van mening dat de trainingen en/ of cursussen onvoldoende zijn om met het softwarepakket te kunnen werken.

Het ontwikkelingsproces is na januari 2015 tot op heden voortgezet.

1.3 FaFohe, afdelingen en hun diverse contexten

De organisatie waar ik mijn onderzoek zal doen is een technische dienstverlener opererend in deze *Pharma, Healthcare en Food* sector. In het kader van anonimiteit is op verzoek van de organisatie die in dit onderzoek centraal staat gekozen om de bedrijfsnaam niet te noemen, ik hanteer daarom de naam FaFohe voor het onderzoeksbedrijf. De organisatie kent drie belangrijke afdelingen (*units*) die ik hierna kort typeer.

- *Design and Engineering*. Binnen de *Unit Design & Engineering* worden alle voorbereidingen getroffen zoals het samenstellen van scope, tekeningen (zowel functioneel als in details) en kostprijsberekeningen om een project daarmee te realiseren.
- *Build (Construction Management)*. Nadat de scope is vastgesteld neemt de *Unit Build* het gehele bouwtraject op zichzelf. In de huidige situatie worden alle operationele taken uitbesteed aan vaste onderaannemers, die onder de regie van het onderzoekbedrijf de werkzaamheden uitvoeren. De Projectmanagers, Construction managers en discipline Engineers bewaken het gehele proces.
- *Maintain*. Om de opdrachtgevers te ontlasten gedurende de gehele levenscyclus van de *Assets* en installatie is er ook een onderhoudsunit *Maintain* binnen het onderzoeksbedrijf. Deze *Business unit* is expert op het gebied van onderhoudsmanagement en assetmanagement. Door de aanwezige expertise is de unit in staat om de compliance status van de installaties te waarborgen.



Figuur 2: Organigram organisatie FaFohe ⁷

Personeel

Bij het onderzoeksbedrijf werken dertig vaste medewerkers die verantwoordelijk zijn voor alle werkzaamheden tot aan de operationele taken. De operationele taken worden namelijk bij alle drie de units uitbesteed aan vaste aannemers met wie het onderzoeksbedrijf langdurige relaties onderhoudt. De operationele laag varieert tussen de 20 – 100 FTE. Deze medewerkers zijn georganiseerd volgens een bepaalde organisatiestructuur (organigram) die in figuur 2 staat samengevat.

Producten en diensten

Het onderzoeksbedrijf levert diensten en producten aan haar klanten ten behoeve van het verder ontwikkelen, onderzoeken en produceren van bestaande en nieuwe producten.

Verder biedt het onderzoeksbedrijf haar klanten brede contractvormen waarin de bouw werkzaamheden en alle facilitaire werkzaamheden kunnen worden opgenomen.

Bij het onderzoeksbedrijf staat het waarborgen van veilige en kwalitatieve werkomgeving voorop rekening houdend met de wet- en regelgeving gedurende de volledige levenscyclus van de installatie.

1.4 Verandercontext

Naar aanleiding van opmerkingen en irritaties betreffende het falen van de verandertrajecten in mijn organisatie, was mijn interesse snel gewekt om mijzelf verder te verdiepen in de wijze van organiseren van veranderingen bij FaFohe. Ik heb oriënterende gesprekken gevoerd met verschillende collega's binnen FaFohe. Uit de gesprekken kon ik snel achterhalen dat het onderwerp gevoelig ligt.

Het kostte mij heel veel moeite om antwoorden te krijgen van betrokkenen; verder kon ik in non-verbale communicatie ongenoegens herkennen. Uit de gesprekken begreep ik dat de betrokkenen geen nut zagen in de veranderingen die tot op heden hebben plaatsgevonden binnen de organisatie. Wat de betrokkenen ook vreemd vinden was dat er steeds een vaste groep is die bij veranderingen betrokken worden. Deze groep bestaat voornamelijk uit het managementteam (MT). Hierdoor ontstaat het idee bij de betrokkenen dat zij niet betrokken worden. Daardoor voelen zij zich niet serieus genomen en sterk genegeerd.

⁷ Bron: Intranet FaFohe

Doordat in alle oriënterende gesprekken over de beginfase van een verandering werd gesproken (vooral de samenstelling van de betrokkenen), had ik het gevoel dat de betrokkenen in de organisatie duidelijk wilden maken dat ik mijn aandacht moest besteden aan de beginfase van een verandering binnen *FaFohe*. Er werd ook gesproken over eerdere implementaties. Vooral de betrokkenen die niet bij de verandering betrokken waren, maar wel een impact verwachten, lijken aandacht nodig te hebben. Het feit dat er in meerdere gesprekken werd gesproken over de wijze van organiseren van veranderingen door de betrokkenen, hielp mij te besluiten betrokkenen hierover niet te negeren. In het kader hiervan wilde ik mij verder verdiepen in de implementatie van een nieuw kwaliteitsmanagement systeem (genaamd *ROSSEN*) binnen mijn organisatie. Hierbij spelen, mijns inziens, vragen als:

- Wat is de achterliggende gedachte van de implementatie van het systeem *ROSSEN*?
- Wat zijn binnen de context van de organisatie de knelpunten precies, volgens de betrokkenen en de klanten die ook gebruik maken van het systeem?
- Wie worden bij de implementatie betrokken en waarom?
- Hoe worden volgens betrokkenen veranderingen georganiseerd binnen *FaFohe*?
- Wat kan er worden geleerd uit eerdere verandertrajecten?
- Hoe is de huidige participatiegraad van de betrokkenen bij de veranderingen.

1.5 Doelstelling

Het is mijn doelstelling om op basis van de bevindingen van de betrokkenen de veranderingen binnen *FaFohe* te analyseren. In het kader hiervan richt ik mijzelf in eerste instantie op de wijze hoe volgens de betrokkenen veranderingen worden georganiseerd binnen *FaFohe*. Vervolgens wil ik een beeld krijgen wie de betrokkenen zijn en waarom. Verder zal ik focussen op de huidige participatiegraad van de betrokkenen bij de veranderingen binnen *FaFohe*. Daarbij vind ik het ook essentieel om aandacht te besteden aan de knelpunten van de organisatie.

Tenslotte wil ik met de betrokkenen terugkijken op de eerdere verandertrajecten met als doel om daar leermomenten in kaart te brengen en deze mee te nemen in mijn analyse.

1.6 Probleemstelling

Al het voorgaande in acht nemend, kom ik tot de volgende onderzoeksvraag die een diagnosegedeelte (1) en een interventiegedeelte (2) omvat:

1. ***Hoe kijken betrokkenen verschillend aan tegen *ROSSEN*?***
2. ***Hoe kunnen actoren binnen *FaFohe* bij de implementatie van *ROSSEN* worden betrokken?***

Om tot het beantwoorden van de onderzoeksvraag te komen wil ik onderstaande deelvragen beantwoorden.

1. Hoe wordt de participatie van de betrokkenen bij de implementatie van *ROSSEN* binnen *FaFohe* ervaren?
2. Welke problemen als gevolg van niet betrokken worden bij de implementatie van *ROSSEN*, worden door betrokkenen ervaren?
3. Welke veranderingen zijn volgens betrokkenen nodig om deze problemen te verhelpen?
4. Welke relevante literatuur kan mij in dit onderzoek helpen?

1.7 Leeswijzer

Deze leeswijzer geeft overzicht van de opbouw en samenstelling van dit onderzoek.

In *Hoofdstuk 1* wordt de probleemsituatie, de contexten en doelstelling van dit onderzoek nader behandeld.

In *Hoofdstuk 2* wordt dieper ingegaan op de methodologie en onderzoeksaanpak.

De gekozen onderzoeksmethode met de daarbij behorende uitgangspunten en kwaliteitscriteria worden uitgebreid behandeld. Daarnaast worden de dataverzamelmethode, de data-analysemethode en de rollen van de onderzoeker toegelicht.

Hoofdstuk 3 geeft een overzicht van de onderzoeksresultaten en bevindingen van de onderzoeker.

In *Hoofdstuk 4* komt het literatuuronderzoek uitgebreid aan de orde. Daarin worden alle relevante elementen beschreven die van invloed zijn op het onderzoek. De volgende vraagstukken worden nader toegelicht: organisatiecultuur, betrokkenheid, motivatie en communicatie. Verder wordt er in het zelfde hoofdstuk een eigen *Middle range theory*: betrokkenheid en motivatie gepresenteerd.

In het afsluitende *Hoofdstuk 5* wordt stilgestaan bij de centrale analyse en worden de conclusies en aanbevelingen gepresenteerd.

Vervolgens wordt na een overzicht van de gebruikte *literatuur*, websites, rapporten en artikelen deze scriptie afgesloten met *Bijlagen*.

Het onderzoeksmateriaal van deze scriptie is op aanvraag bij de onderzoeker te verkrijgen.

2 Methodologie

In dit hoofdstuk leg ik de methode van onderzoek uit die ik heb toegepast om mijn onderzoeksvraag te beantwoorden. In het kennisgebied van Bedrijfskunde zijn er diverse theorieën en paradigma's te onderscheiden. Guba en Lincoln (1994) gebruiken bijvoorbeeld onderstaande definitie om een paradigma te omschrijven:

"A paradigm may be viewed as a basic set of basic beliefs (or metaphysics) that deals with ultimates or first principles. It represents a worldview that defines, for its holder, the nature of the "world," the individual's place in it, and the range of possible relationships to that world and its parts, as, for example, cosmologies and theologies do." (p. 107).

De mogelijke verschillende vormen van paradigma's zijn manieren die gebruikt kunnen worden in verschillende onderzoeken (Eriksson & Kovalainen, 2008).

Iedere onderzoekfilosofie of paradigma maakt gebruik van andere combinaties van methoden op basis van verschillende opvattingen. Om de verschillende combinaties te onderscheiden worden drie vragen aan de orde gesteld, te weten:

- Ontologie: standpunten en hypothesen over status van de realiteit. Wat is de status van de realiteit?
- Epistemologie: inhoudelijke standpunten over kennis. Wat houdt kennis in?
- Methodologie: het stellen van eisen aan de mogelijke manieren om kennis te produceren. Hoe kan kennis dat gebruikt wordt verkregen worden?

In *paragraaf 2.1* beantwoord ik de vraag waarom ik in dit onderzoek kwalitatief onderzoek heb gebruikt. Vervolgens ga ik in *par. 2.2* op de verschillende stromingen rond kwalitatief onderzoek in. In *par. 2.3* komen benadering, onderzoeksstrategie en criteria van onderzoek aan de orde. In *par. 2.4* volgen de verschillende informatieverzamelings- en analysemethoden die ik gebruik. Tot slot sta ik respectievelijk stil bij mijn meervoudige rollen in *par. 2.5*.

2.1 Kwalitatief versus kwantitatief onderzoek

Wat is het verschil tussen een kwantitatief en een kwalitatief onderzoek? Jarenlang was er vanuit de empirisch analytische aanpak een sterke voorkeur voor *kwantitatief onderzoek*. Met inachtneming de gedachtegang om de feiten uit de praktijk inzichtelijk en analyseerbaar te maken. Kortom bij kwantitatief onderzoek gaat het om het fenomeen "meten = weten". De keuze voor een kwantitatief onderzoek gaat vaak gepaard met een groot populatie die onderzocht moet worden. Hierbij is de data statistisch te analyseren en heeft in het bijzonder een deductief karakter.

Bij het *kwalitatief onderzoek* ligt de nadruk op de persoonlijke percepties van de betrokkenen van een bepaalde situatie. Voordeel hiervan zit in het explorerende karakter van het onderzoek, namelijk een uitnodigend manier om data te verzamelen. Een nog bijkomend voordeel van kwalitatief onderzoek is het opleveren van extra data in het geval van een nogal onbekend onderwerp. Een ander reden voor een kwalitatief onderzoek te kiezen is als er sprake is van geringe populatie waarbij de onderzoeksresultaten leidend zijn voor een diepgaande analyse en waar de behoefte is om daadwerkelijk gedurende het onderzoek in contact te treden met de betrokkenen (De Boer & Smaling, 2011). In dialoog treden met betrokkenen kent het voordeel dat je andere data kunt verzamelen door middel van doorvragen, specificeren, samenvatten, observeren en de betrokkenen instaat stellen om te reageren (Rubin & Rubin, 2012). Gezien de omstandigheden omtrent de vele veranderingen en reorganisaties binnen FaFohe die in dit onderzoek centraal staat, past de kwalitatief manier van onderzoek het beste bij het in kaart brengen van de beleving en perspectieven van de betrokkenen. Door deze aanpak kunnen de uitkomsten mogelijk toegepast worden om de situatie waarin de betrokkenen zitten te verbeteren.

In dit exploratieve onderzoek wil ik ingaan op de context van wat betrokkenen binnen FaFohe ervaren. Deze wil ik tot in de details analyseren. Binnen FaFohe gaat het om een relatief kleine groep waarbij ik de mogelijkheid heb gekregen van mijn sponsor om de diepte en in detail in te gaan op hun ervaringen. Het is niet mijn intentie om de bevindingen te generaliseren.

Hierdoor kies ik voor een kwalitatieve onderzoeksmethode, omdat ik in het onderzoek als onderzoeker zelf het instrument ben (Guba & Lincoln, 1981, zoals geciteerd in Patton, 1987). Door het feit dat bij een kwalitatief onderzoek, de onderzoeker een diepgaand, gedetailleerd inzicht in de ervaring van de betrokkenen kan waarborgen. Terwijl de onderzoeker bij een kwantitatieve onderzoeksmethoden juist afstand moet nemen van de data. Hierdoor ben je als onderzoek niet in staat om de diepte in te gaan met betrokkenen.

2.2 Stromingen in kwalitatief onderzoek

'De natuur verklaren we, het geestelijke leven begrijpen we' (Bron: Dilthey)

De Boer en Smaling (2011) onderscheiden drie traditionele stromingen in kwalitatief onderzoek (p.13-14): de empirisch-analytische, de hermeneutisch-interpretatieve en de maatschappij kritische stroming. Deze drie stromingen bestaan tot op heden en worden thans aangevuld met nieuwe benaderingen met een eigenstandigheid graad. Deze nieuwe stromingen zijn: de neorealistische benadering, de constructiebenadering, de postmoderne benadering, de participatieve benadering, de intuïtieve benadering en de complexiteitsbenadering (p 13-20). Hoe worden deze stromingen gekarakteriseerd?

Traditionele benaderingen

De eerste stroming is de *empirisch-analytische stroming*, positivisme of postpositivisme stroming (Guba & Lincoln, 2005) (De Boer & Smaling, 2011, p 14).

Deze stroming focust zich op het *"operationaliseren en meten van begrippen, strikte reglementering van de onderzoeksopzet en gebruik van statistiek."* (De Boer & Smaling, 2011, p. 14). Verder wordt bij deze stroming de nadruk gelegd op het uitwerken van statische analyse van werkelijke zintuiglijke feiten.

Persoonlijke belangen, waarnemingen en meningen spelen geen rol. Dit maakt dat deze benadering in wetenschappelijk studies heel goed van te pas komt.

Bij kwalitatief onderzoek gaat het niet om de gedachte 'meten = weten', hierdoor is het niet mogelijk om het sociale gedrag te veralgemeniseren. Dit heeft te maken met de verschillende belangen, waarnemingen en meningen van de betrokkenen en de onderliggende dwarsverbanden (De Boer & Smaling, 2011, p. 14-15).

De tweede stroming is de *hermeneutisch-interpretatieve stroming*. Deze richt zich op het verlenen van betekenis die mensen geven in een vorm van individueel, groepsgewijs en cultureel aan de omgeving waarin ze deel van uit maken (De Boer & Smaling, 2011, p. 15-16).

De derde traditionele stroming wordt de maatschappijkritische stroming genoemd. Benjamin en Adorno stellen dat deze stroming zich op de kritische theorie baseert (De Boer & Smaling, 2011, p. 16). Hierbij wordt de nadruk niet enkel gelegd op de westerse maatschappij, maar ook op de verandering ervan (De Boer & Smaling, 2011, p. 16). Deze stroming komt in de jaren zeventig en tachtig van de vorige eeuw sterk terug in de sociologische-, psychologie- en pedagogiek theorieën (De Boer & Smaling, 2011, p. 16).

Recente ontwikkelde benaderingen

Naast de hierboven besproken stromingen onderkennen de auteurs een zestal prille benaderingen. Deze nieuwe benaderingen worden hieronder kort beschreven.

Harre, Bhaskar en Hunt omschrijven de *neorealistische benadering* als zowel fysisch als sociaal onderhevig aan waarneembare realiteit. De waarneembare realiteit kent geen observeerbare en kenbare structuur, maar kan wel gebruikt worden om modellen te ontwikkelen die belangrijk zijn om de waarneembare realiteit te exponeren (De Boer & Smaling, 2011, p. 16-17).

De *complexiteitstheorie* wordt gezien als het continuering van de systeemtheoretische benadering. Echter, wordt in deze benadering de analyseerbaarheid van complexe systemen achterwege gelaten (De Boer & Smaling, 2011, p. 18). Volgens Cilliers (1998) is een complex systeem niet alleen een complex systeem, het laat zich ook niet makkelijk definiëren *"in termen van mathematische relaties en structuren van variabelen"* (De Boer & Smaling, 2011, p. 18). Dit betekent het wegvallen van belangrijke eigenschappen van een complex systeem.

Aanleiding hiervoor is onder anderen dat deze benadering een zelf-organiserend vermogen en non lineair karakter kent die ervoor zorgt dat het systeem onvoorspelbaar en onbeheersbaar wordt (De Boer & Smaling, 2011, p. 18).

De *constructiebenadering* bevat verschillende vormen verschijnselen die allen expliciet in kaart brengen dat kennis een menselijke constructie is in zowel sociale als individuele samenstelling. In vergelijking met het constructivisme van Maturana en Valera (1992) en Guba en Lincoln (1989) kan verondersteld worden dat deze benadering onderscheid maakt tussen de algemeen wetenschapsfilosofisch standpunt en de sociaal-wetenschappelijk en methodologisch standpunt (De Boer & Smaling, 2011, p. 19). De *postmoderne benadering* is “meer linguïstisch georiënteerd” (De Boer & Smaling, 2011, p. 19). Deze benadering geeft aan dat onze omgeving slechts gebaseerd is op tegenstrijdige en incoherent gedachteconstructies (De Boer & Smaling, 2011, p. 19). Een ander essentieel onderdeel aan deze benadering gaat over “*de decentrerende van het subject*”, dit wilt zeggen dat een individu niet in staat is om rationele controle over zichzelf, anderen en de omgeving te hebben (De Boer & Smaling, 2011, p. 19). Bij een *participatief onderzoek* gaat men er vanuit dat alle betrokkenen *co-researchers* zijn. Dit betekent dat in samenwerking met zowel de onderzoeker als de onderzochten het onderzoek uitgevoerd wordt. Daarnaast kan deze benadering de onderzoeker in staat stellen om veel te leren, tijdens het doen van onderzoek met alle betrokkenen (De Boer & Smaling, 2011, p. 20). Hierbij wordt kennis binnen het onderzoek met elkaar gedeeld, dit wordt ook wel ‘*shared knowledge*’ genoemd door de auteurs. De laatste benadering is de *intuïtieve benadering*. Volgens de wetenschappelijk, filosofisch en methodologisch ligt de achtergrond van deze benadering in de hermeneutiek. Zowel de intuïtie, de ratio als de zintuiglijke waarnemingen worden binnen deze benadering als een degelijke vorm van kennis gehanteerd. De intuïtieve benadering kent aansluiting met de methodologische gedachtegang van Maslow en Moustakas (De Boer & Smaling, 2011, p. 20). In het bijzonder maakt Anderson (2011) gebruik van deze benadering.

2.3 Onderzoeksstrategie en onderzoekscriteria

In mijn onderzoek zal ik focussen op de context waarbinnen het veranderingsproces bij FaFohe zich heeft afgespeeld. Hierbij spelen de betrokkenen en hun meervoudige kijk op de alledaagse activiteiten bij FaFohe een essentiële rol. Eén van deze stromingen zal ik hierbij benadrukken, de sociaal- constructief perspectief. Bij het sociaal- constructief perspectief gaat het niet om de objectieve werkelijkheid, maar juist om een meervoudige werkelijkheid die betrokkenen samen tot stand brengen.

Onderzoeksstrategie

Als onderzoeker kan men bij kwalitatieve methodekeuze kiezen tussen meerdere strategieën (Eriksson & Kovalainen, 2008): discours analyse, theoriegefundeed onderzoek (*grounded theory*), evaluatiemethoden, etnografie, narratieve analyse, action research en een gevalstudie (*case study*).

In het onderzoek kijk ik naar de situatie zoals deze door de betrokkenen wordt ervaren en beschreven; hiermee hanteer ik een *emic perspectief*. Dat wil zeggen, ik begin mijn onderzoek niet met een afgebakend probleem te stellen; eerder wil ik exploratief door middel van interviews van de betrokkenen en eigen observaties achterhalen wat hun logica en verhalen zijn. Discours analysis, theoriegefundeed onderzoek en een gevalstudie zijn voor mijn onderzoek minder interessante benaderingen, omdat ik vanuit de betrokkenen de situatie wil beschrijven met als doel hun werkelijkheid te beschrijven. Terwijl deze drie genoemde methoden de situatie vanuit de buitenstaander (het zogenaamde *etic point of view*) beschrijven. Dit is voor mij niet interessant, omdat het probleem zich afspeelt in de organisatie zelf. En zoals aangegeven in mijn doelstelling wil ik op basis van de bevindingen van de betrokkenen de veranderingen binnen FaFohe analyseren.

Verder heb ik niet als doel om tijdens mijn interviews co-creatief met de betrokkenen voor elk knelpunt een oplossing te vinden; hierdoor vervalt voor mij ook *action research*; immers, deze vorm van onderzoek wil met zoveel mogelijk betrokkenen in actie komen om verbeteringen door te voeren.

De evaluatiemethode van Guba en Lincoln (1989) zal in dit onderzoek niet gehanteerd worden. Aangezien deze methode vooral gebruikt wordt in situaties waarbij de betrokkenen allen verschillende waarnemingen en opvattingen hebben over de situatie. Dit is voor dit onderzoek niet werkbaar gezien het feit dat in dit onderzoek geen sprake is van uiteenlopende meningen en perspectief over het onderwerp.

Door Eriksson en Kovalainen worden vanuit het standpunt van de ingewijde (het zogenaamde *emic point of view*) een aantal methodes gesuggereerd waarvan ik gebruik kan maken. Met name *Naturalistic inquiry* lijkt mij geschikt. (Lincoln & Guba, 1985; Boeije, 2005). Hierbij gaat het voornamelijk om de instandhouding van de natuurlijke context (*Naturalistic*) waar het onderzoek (*inquiry*) exploratief plaatsvindt en heeft met als doel de situatie te beschrijven en zodoende de betekenisgevingen te ontdekken. Zoals eerder aangegeven zal ik de ervaringen van de betrokkenen in interactie met hen beschrijven. Omdat ik zelf werkzaam ben bij de organisatie waar het onderzoek gehouden wordt, blijft het onderzoek in de natuurlijke omgeving. Bij het maken van mijn keuze heb ik tijd in acht genomen. Door in het begin van het onderzoek te kiezen voor openheid, stelt deze aanpak bovendien de onderzoeker in staat om het probleem grondig te onderzoeken met de betrokkenen (Erlandson *et al.*, 1993). Explorierend onderzoek stelt de onderzoeker in staat om in samenwerking met de betrokkenen zaken te ontwikkelen die voor het onderzoek van belang zijn. Erlandson *et al.* (1993) voegen hieraan toe dat binnen explorierend onderzoek de context leidend is. In het onderzoek zie ik mijzelf niet als een expert, maar als iemand die van alle betrokkenen probeert te leren. Ik zal daarom als facilitator optreden in de dialoog en het daarbij behorende proces (Abma & Widdershoven, 2006).

Ik heb uiteindelijk 19 kwalitatieve, open, semi- gestructureerde interviews houden. Een overzicht hiervan is terug te vinden in Bijlage A. Twaalf daarvan heb ik in overleg en na goedkeuring van de betrokkenen opgenomen, de overige zeven betrokkenen gaven aan niet mee te willen werken aan het opnemen van het gesprek.⁸

Kwaliteitscriteria voor onderzoek

Om een kwalitatief goed onderzoek te doen, is gebruik gemaakt van de drie criteria die door Erlandson *et al.* (1993) en Abma en Widdershoven (2006) worden gesteld, namelijk: geloofwaardigheidscriteria, *fairness* en authenticiteitscriteria, en het hermeneutisch-dialectisch proces. Ook sta ik stil bij de gedachtegang van Lincoln en Guba (1985) omtrent de overdraagbaarheid en reconstrueerbaarheid van dit onderzoek. Een goed kwalitatief onderzoek is, volgens van Maanen (1995), net zo belangrijk als het spreken van waarheid, als het dienen van bewijzen. Om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen is het volgens Lincoln en Guba (1985) essentieel om aan betrouwbaarheid eisen te voldoen. In de volgende paragrafen worden deze eisen verder uitgewerkt.

De geloofwaardigheid van een onderzoek krijgt een basis door het aanleveren van relevante informatie door de betrokkenen. De geleverde informatie dient naar waarheid verteld te worden. Dit is namelijk een belangrijk aspect in het onderzoek.

Om de **geloofwaardigheid** te waarborgen onderscheiden Erlandson *et al.* (1993) en Lincoln en Guba (1985) een aantal strategieën (zie tabel 1), die ik alle ingezet heb.

*Tabel 1: Strategieën om geloofwaardigheid te waarborgen*⁹

Langdurige betrokkenheid	Om de context en de situatie te kunnen beschrijven van binnenuit de organisatie is het van belang om te beseffen in welk mate de aanwezigheid van de onderzoeker invloed heeft op het onderzoek. Omdat ik zelf niet zo lang werkzaam ben binnen FaFohe denk ik twee voordelen te hebben, namelijk ik ken de cultuur van de organisatie en ten tweede ben ik niet betrokken geweest bij de voorgaande veranderingen waar de betrokkenen tot op heden over klagen. Hierdoor voorkom ik mijn eigen vooroordelen, waardoor ik de situatie objectief kan benaderen. Ten slotte hebben de betrokkenen minder moeite om met mij hun ervaringen te delen, terwijl ik ook in de MT zit.
Participatieve observatie	Om de persecuties en meningen van de betrokken beter te begrijpen heb ik gebruikt gemaakt van observaties om de invulling van gesprekken en situaties (vergadermomenten, kick-off e.d.) met elkaar te vergelijken. In totaal heb ik zeven meetings geobserveerd, deze zijn terug te vinden in Bijlage B.
Triangulatie	Door gebruik te maken van de combinatie van observaties, interviews, documenten analyse en logboek interviews ga ik mijn data verifiëren.
Referentieel toereikend materiaal	Ik zal tijdens mijn onderzoek een dagboek bijhouden. Hiermee wil ik de belangrijkste zaken die ik observeer onthouden en notities te maken, verder is het een goed

⁸ Onderzoeksgegevens zijn op aanvraag bij de onderzoeker verkrijgbaar.

⁹ Bron: Erlandson *et al.*, 1993 en Guba & Lincoln, 1989

	middel om achteraf te kunnen evalueren. Het dagboek gebruik ik om dagelijks of vaker te evalueren hoe mijn dag is verlopen en daarvan les uit te trekken. Ten slotte is het ook voor mijn coach een middel om het verloop(ontwikkeling en leerpunten) van mijn onderzoek te volgen.
Peer debriefing	Ik heb binnen de organisatie een intern coach. Hem zie ik als mijn sparringpartner en is tevens in het verleden betrokken geweest bij mijn opdrachten die ik tijdens de colleges op de RSM/EUR doorliep. Omdat hij ook werkzaam is binnen FaFohe, is hij in staat om mij inhoudelijk feedback te geven met als doel om de kwaliteit van het onderzoek te verbeteren. Verder heb ik binnen de universiteit een coach en mee-lezer die mij beiden van feedback voorzien over de manier waarop ik onderzoek doe. Beiden hebben de benodigde afstand van de inhoud en het bedrijf om mijn leerproces kritisch te volgen en mij doormiddel van vragen / opmerkingen te laten nadenken over gemaakte of te maken keuzes.
Member checks	Ik zal alle betrokkenen vragen om de uitgewerkte observaties en interviews, die ik in verhalen zal beschrijven na te lezen en hun feedback te geven. Ik zal voor mijzelf indien er sprake is van veel wijzigingen, deze meenemen in mijn uitwerkingen
Purposive sampling	Bij de selectie van de personen die ik ga kiezen voor de interviews zal ik gebruik maken van de combinatie van <i>purposive en snowball sampling</i> (Erlandson <i>et al.</i> , 1993). Hiermee hoop ik inzicht te krijgen in meerdere werkelijkheden onder de betrokkenen.
Persistente observatie	Deze techniek zal bijdragen aan de diepgang van mijn interviews. Verder vergroot deze vorm van observatie de kwaliteit van mijn onderzoek en draagt daarmee tevens aan de betrouwbaarheid van het onderzoek.
Gedetailleerde beschrijving (thick description)	Bij deze vorm van beschrijving kun je de overdraagbaarheid van een onderzoek vergroten door meer inzicht te geven van de omgeving, en de situatie waar het onderzoek plaats vindt. Zoals aangegeven voer ik dit onderzoek uit bij mijn eigen organisatie. Ik zal in het kader van dit paradigma mijn best doen om de context van mijn onderzoek in detail te beschrijven zodat de buitenstaanders/onderzoekers zelf kunnen oordelen wat voor hen en voor hun eigen onderzoek relevant kan zijn. In dit onderzoek zal ik uitgebreid mijn keuzes uitgebreid toelichten om zo de overdraagbaarheid in mijn onderzoek te stimuleren.
Audit Trail	Ik zal in overleg en met toestemming van de betrokkenen de volledige documentatie bijhouden. Deze is op aanvraag bij de auteur verkrijgbaar.
Referential Adequacy materials	Binnen FaFohe is het niet gebruikelijk om beeldmateriaal te maken zonder daar toestemming voor te krijgen. Verder hebben de betrokkenen expliciet aangegeven dat zij daar niet voor openstaan. Hierdoor heb ik besloten om geen gebruik te maken van deze techniek.

Fairness betreft de toepasbaarheid van de onderzoeksinstrumenten bij verschillende groepen. Dat lijkt me met de gespreksmethode wel gewaarborgd. In dit onderzoek hebben alle betrokkenen de mogelijkheid gekregen om hun opinie, percepties en waarnemingen met de onderzoeker te delen. Dit versterkt de kwaliteit van het onderzoek.

Volgens Abma en Widdershoven (2006) speelt de **authenticiteit** een groot rol bij het creëren van de wederzijdse persoonlijke inzichten en het vergroten van de actiebereidheid.

In een **hermeneutisch-dialectisch proces** wordt een zoekproces doorlopen waarin bij zo veel mogelijk betrokkenen informatie over de situatie vanuit verschillend perspectief wordt verzameld. In het geval dat er vele betrokkenen onderdeel maken van een onderzoek, dan is de kans groot op het optreden van complete verandering van beeldvorming. Tussentijdse reflecties zorgen ervoor dat de verschillende beelden op tafel komen en blijven.

Een laatste tweetal aspecten van belang zijn **overdraagbaarheid en reconstrueerbaarheid**. Aangezien dit onderzoek tijdsgebonden is en plaats vindt in de huidige samenstelling van FaFohe, maakt het moeilijk om dit onderzoek te overdragen aan een andere onderzoeker om het probleem vervolgens bij hetzelfde organisatie te onderzoeken. Wat wel kan is dat het aanpak van dit onderzoek in een ander onderzoeksbedrijf gebuikt kan worden. De reconstrueerbaarheid van dit onderzoek is te beoordelen op basis van volledigheid van de afwegingen en motivatie van de onderzoeker bij de genomen stappen. Daarom geef ik bij elk keuze expliciet aan waarom ik de keuze gemaakt heb.

2.4 Informatie- en analyseverzamelingsmethode

Tijdens dit onderzoek is gebruik gemaakt van meerdere kwalitatieve onderzoeksmethoden om betrouwbaar informatie te verzamelen en deze te gebruiken om de onderzoeksvraag te beantwoorden en daarmee de gekozen methodologisch aanpak te verantwoorden (Erlandson *et al.*, 1993; Rubin & Rubin, 2012). Zo is er naast literatuuronderzoek gebruikt gemaakt van interviews, observaties, documenten en logboek.

Informatieverzamelingsmethoden

Interviews. Om de verhalen van de betrokkenen in het kader van “emic point of view” te kunnen weergeven, was het essentieel om in gesprek te treden met de betrokkenen. Daarom is in dit onderzoek gekozen voor individuele, semigestructureerde gesprekken oftewel interviews met als doel om de verhalen van de betrokkenen in kaart te brengen. Interviews zijn het meeste geschikte informatieverzamelingsmethoden. Het voordeel van interviews is namelijk dat er veel informatie wordt opgeleverd. Verder kun je tijdens het interview ingaan op input van de betrokkenen die je voorafgaand aan de voorbereiding nog niet hebt meegenomen (Aertsen, 2011, p. 99). Ik heb tevens gebruik gemaakt van *member check* en audio opnames. Volgens Bryman en Bell (2012, p. 465-467) maakt een kwalitatief interview incoherenties zichtbaar, schenkt aandacht aan het respondentenperspectief, scheidt respondenten van hun schema en verreekt antwoorden.

Dit onderzoek is bewust uitgevoerd binnen mijn eigen organisatie, vanwege mijn persoonlijke betrokkenheid met de organisatie waardoor ik sneller en makkelijker met de betrokkenen in contact kan komen. Daarnaast heb ik gedegen kennis van de organisatie op het gebied van structuur, werkwijze, dienstverlening en cultuur.

Mijn kennis van de organisatie kan mogelijk ook een valkuil zijn, omdat ik bevooroordeeld ben over de organisatie. Dit kan leiden tot tunnel visie waarbij ik bepaalde ontwikkelingen binnen de organisatie niet herken. Verder bestaat de kans dat ik me laat leiden door eigen bevindingen waardoor het verhaal van de betrokkenen negeer. Coaching heeft mij bewust gemaakt van deze valkuilen. Voor mijn onderzoek heb ik in totaal 19 interviews gehouden met medewerkers van mijn eigen organisatie en een consult die werkzaam is bij FaFohe zelf. Overzicht van de geïnterviewde is terug te vinden in Bijlage A. Op verzoek van mijn coach heb ik twee interviews volledig uitgewerkt.

Ik ben gestart met mijn interview bij de huidige gatekeeper c.q. projectleider van het nieuwe kwaliteitsmanagement tool ROSSEN. IN1 is intensief betrokken bij de implementatie van de tool en is tevens de tussenpersoon tussen FaFohe en ROSSEN. Aan het einde van elk interview vroeg ik de betrokkenen wie ik volgens hen nog meer kan interviewen. Verder vroeg ik wie hetzelfde en/of andere mening had over de implementatie van het kwaliteitsmanagement tool. Op deze manier heb ik alle betrokkenen in de organisatie kunnen prikken die van meerwaarde kon zijn voor mijn onderzoek. Deze vorm van *sampling* is essentieel om te weten is dat onder de respondenten ook medewerkers zitten die in eerste instantie niet betrokken zijn geweest bij de implementatie, maar wel betrokken hadden moeten worden, omdat zij met het kwaliteitsmanagement tool dienen te werken. Tenslotte heb ik ook betrokkenen gesproken die geen binding hadden met de implementatie.

Observaties. Om de invulling van gesprekken en situaties (vergadermomenten en kick-off sessies) met elkaar te vergelijken heb ik in dit onderzoek gebruik gemaakt van observaties. Dit deed ik door focus te leggen op datgene wat ik hoorde en niet zo zeer zag (interviews) en andersom. Deze aanpak heb ik bewust gehanteerd om hetgeen wat ik zag mee te nemen in mijn interviews ter reflectie of te gebruiken als inbreng om zo te weten te komen hoe betrokkenen denken over bepaalde situaties.

Volgens Bryman en Bell (2011) onderscheidt observaties zich als methode van interviews door onderstaande voordelen:

- het contact met de betrokkenen is van langere duur in vergelijking met een interview;
- observaties als methode is allesomvattend terwijl bij interviews nadruk ligt op verbaal gedrag;
- door middel van observaties kan gedrag van betrokkenen sneller begrepen worden;
- bij observatie is de observator langer en uitvoeriger in contact met de betrokkenen in tegenstelling tot interviews;
- in tegenstelling tot interviews kunnen bij observatie ongeplande situaties en kwesties voorkomen.

Voor mijn onderzoek heb ik in totaal zeven meetings geobserveerd.

In het begin wilde ik alleen meetings observeren omtrent de implementatie van FaFohe. Mijn observaties hebben in verschillende overleggen plaatsgevonden. Observaties één en twee vonden plaats tijdens een overleg van het project implementatie team.

Zoals eerder aangeven werd het mij gedurende het onderzoek duidelijk dat de implementatie van FaFohe een verschijnsel is van de geschetste eilandencultuur dat als een probleem wordt ervaren. In het verlengde hiervan besloot ik om mijn aanpak aan te passen zodat ik verschillende mensen van de organisatie kon observeren. Hiervoor heb ik meetings geobserveerd waarbij leden van alle drie de units vertegenwoordigd waren. Overzicht van de observaties is terug te vinden in Bijlage B.

Literatuur- en documentenonderzoek. Naast eerdere bronnen maak ik gebruik van literatuur- en documentenonderzoek met als doel om inzicht te krijgen in het probleem die dit onderzoek centraal stelt. In dit onderzoek heb ik gebruik gemaakt van volgende documenten die onder anderen door Bryman en Bell (2011) gehanteerd worden, te weten:

- Persoonlijke documenten;
- Officiële documenten (documenten wat niet openbaar wordt gesteld voor derden bijvoorbeeld: ontwerpdocumenten en contracten);
- Publieke documenten;
- Visuele documenten;
- Media documenten.
- Wetenschappelijke literatuur (zie Hoofdstuk 2)

Onderzoekjournaal. In dit onderzoek is er ten slotte gebruik gemaakt van een persoonlijk logboek om reflecties bij te houden. Deze reflecties hebben betrekking op de gekozen methodologie en gemaakte keuzes.

Data-analysemethode. Het analyseren van informatie gaat gepaard met het verzamelen van informatie (Erlandson *et al.*, 1993). In dit onderzoek is gekozen om gebruik te maken van diverse manieren om data te analyseren, die ik hierna bespreek.

Krachtenveldanalyse. Om de krachtenveld te analyseren is een actieve rol van de betrokkenen (stakeholders) cruciaal voor het leggen van dwarsverbanden (Maas, 2014). In die hoedanigheid zijn er in een vroeg stadium gesprekken gevoerd met de betrokkenen met als doel het achterhalen van verschillende percepties en verhalen. Na het verzamelen van de verhalen van de betrokkenen is er bepaald welk onderwerpen een rol van betekenis hebben in dit onderzoek en hoe je deze kunt generaliseren in thema's.

Configuratieanalyse. Ten slotte is er gebruik gemaakt van de configuratieanalyse. Hierbij ga ik uit van zowel de beschrijving van Dongen *et al.* (1996) en Maas (1988). Het gebruik van de configuratieanalysemethode tracht de mogelijke oorzaken en gevolgen inzichtelijk te maken. Hiermee worden de percepties van de betrokkenen inzichtelijk gemaakt en inhoudelijk verklaart met als doel om de verschillen en overeenkomsten in kaart te brengen en daardoor tussenvormen te herkennen.

Een configuratie kan gedefinieerd worden als een groep mensen in een vervlochten netwerk met gemeenschappelijke belangen.

Deze belangen die een verbindende rol vervuld kan zowel sociaal als cognitief zijn. Bij sociaal oogpunt wordt de nadruk gelegd op de onderlinge samenhang tussen de verschillende actoren. Hierbij wordt de nadruk gelegd op wie van de actoren wel of niet onderdeel is van de configuratie. Het cognitieve aspect focust zich op 'wat' de betrokken doen.

Hierbij wordt in acht genomen dat de "wie" vraag gepaard gaat met de "wat"-vraag (Van Dongen *et al.*, 1996), Maas (1991, in Van Dongen *et al.*, 1996).

Een belangrijke stap in de analyse is het slenteren langs de configuraties.

Naast het zwakke en sterke signalen zijn er binnen een context ook dominante en niet dominante signalen. In dit onderzoek zal ik stil staan bij de veranderingen die er spelen binnen FaFohe. Volgens Van Dongen *et al.* (1996) kunnen soorten veranderingen op diverse manieren plaatsvinden, als verbeteren, transitie en transformatie. De eerste orde van verandering wordt ook wel 'geplande verandering' genoemd. Deze verandering gaat uit van een verandering in drie stappen, namelijk: '*freeze, move and refreeze*'. Bij deze verandering gaat het om verbeteren van een bepaald organisatieonderdeel (bijvoorbeeld: introduceren van een nieuwe ICT Tool of beoordelingsmethode). Bij de tweede orde van verandering, oftewel 'double loop learning' (Senge, 1990), vindt een grondig wijziging in de huidige organisatiecontext plaats (bijvoorbeeld: het betreden van nieuwe markt met de beschikbare Assets). De derde orde verandering, oftewel de 'n-de orde', vult de bovengenoemde eerste en tweede orde aan. De derde orde van verandering richt zich op systeemverandering en niet zo zeer op de betrokkenen in een organisatie. De derde orde focust zich op de herinrichting van het systeem (Maas, 2014). De drie ordes treden veelal gezamenlijk op. In mijn onderzoek zal ik nagaan in welk mate sprake is van een van de genoemde veranderingen. Zowel eerder aangegeven is dit onderzoek een momentopname bij FaFohe.

2.5 Meervoudige rollen

Tijdens dit onderzoek heb ik meerdere rollen vervuld. Ik heb zowel de rol van adviseur vervuld binnen FaFohe bij de implementatie van het systeem als de rol van de onderzoeker als student aan de RSM.

De opgedane ervaring met interviewen heeft mij geleerd dat de rol van de onderzoeker cruciaal is. Ik heb ervaren dat naast de vragen die je als onderzoeker kiest heel veel andere aspecten bepalend kunnen zijn tijdens een interview. Hiermee bedoel ik aspecten zoals de ruimte waar je zit, de opening van je interview, de sfeer, het moment, je kleding, je reacties, je houding, de snelheid van je reacties en vragen stellen en niet te vergeten non verbale communicatie.

Tijdens mijn interviews heb ik als interviewer mijn best gedaan om de controle los te laten. Wat interessant was om te zien was de terugkoppeling die ik van de betrokkenen kreeg, zij vonden namelijk ook dat ik veel minder controle had in de interviews vergeleken met andere meetings binnen mijn organisaties. Dit wil overigens niet zeggen dat ik als onderzoeker geen sturing moet geven aan een interview. Voor de afbakening van je onderzoek is het namelijk van groot belang om enig sturing te geven aan de interviews.

3 Empirische resultaten

In dit hoofdstuk zal er worden ingegaan op de bevindingen van de interviews, daarnaast zullen de observaties besproken worden.

Voor dit praktijkonderzoek is er als dataverzamelmethode onder ander gebruik gemaakt van interviews en observaties. In totaal zijn er 19 interviews afgenomen en zeven meetings geobserveerd in het kader van de implementatie van ROSSEN.

De geïnterviewde (IN1 tot en met IN19) vormen een doorsnede van de organisatie op basis van de sneeuwbalmethode zoals beschreven in hoofdstuk twee.

Overzicht van de interviews is terug te vinden in Bijlage A.

Twaalf daarvan zijn in overleg en na goedkeuring van de betrokkenen opgenomen, de overige zeven betrokkenen gaven aan niet mee te willen werken aan het opnemen van het gesprek, hiervan is er beknopte verslag aanwezig.

De interviews en observaties geven een duidelijk beeld van het onderwerp van mijn onderzoek en bevatten veel relevante informatie.

In dit onderzoek zullen vijf thema's nader besproken worden, namelijk:

de kenmerken van het onderzoeksbedrijf, de organisatieverandering ROSSEN, betrokkenheid, communicatie en cultuur.

3.1 De kenmerken van het onderzoeksbedrijf

In onderstaande paragraaf wordt er uitgebreid ingegaan op de kenmerken van het onderzoeksbedrijf waar de organisatieverandering heeft plaats gevonden.

De kenmerken van de organisatie spelen een rol bij de wijze waarop FaFohe haar diensten uitvoert. Verder heeft het betrekking op de organisatiecultuur en de wijze waarop veranderingen georganiseerd worden. Om bovenstaande bevinding en observatie toe te lichten zal er gebruik gemaakt worden van de verkregen uitspraken van de betrokkenen.

Verdeling in de groep

De betrokkenen van FaFohe typeren de organisatie als een samenhangende groep met ook wel zichtbare scheiding in groepen. Deze scheiding vindt plaats op basis van functies. Hierdoor geven de betrokkenen aan dat ze binnen de projecten met vaste collega's willen samen werken, waar ze op terug kunnen vallen. Het nadeel hiervan is dat werkzaamheden niet afgerond kunnen worden als de collega waarmee er altijd mee gewerkt wordt niet aanwezig is. Dit blijkt eveneens uit onderstaande citaat van één van de betrokkenen:

IN3, 2016: *"Ja je hebt een project lopen en je moet die documenten ook nog schrijven en niemand anders kan dat voor jou doen. Kijk ik heb dan nog IN10 om op terug te vallen en hij mij dus dan is het ja dan kan je er samen nog wat van maken, maar hij heeft niemand om op terug te vallen zeg maar."* p.12.

Een van de betrokkenen geeft aan dat het factor tijd een grote rol speelt bij de scheiding die plaats vindt. Hierdoor hebben de betrokkenen geen tijd om zich in te leven in andere afdelingen en hebben geen idee wat er elders plaats vind. Dit viel mij ook op bij de observaties. Onderstaande citaten verwoorden dit verschijnsel:

IN10, 2016: **"Als we het hebben over betrokkenheid naast communicatie, daar zie je ook verschil in. Zie jij dat ook? De manier van werken, zal ik je daar een heel eerlijk antwoord opgeven dat ik dat niet weet.**

Ik kijk nooit over de muur, ik kom hier dat weet je zelf ook, jij werkt hier een half jaar. Ik praat met jou voor de derde x. ik kan hier niets over zeggen. Maar hoe komt het dat jullie zo weinig communiceren?

Ik denk dat iedereen druk is met eigen dingetjes. We komen elkaar gewoon niet vaak tegen.

Bewust of onbewust? Ik denk onbewust, iets heet een project dan ligt het bij ons en iets een FM klus dan ligt het bij jullie." p.2.

Verder viel mij op dat de betrokkenen op de operationele laag weinig vertrouwen hebben in de manier van werken van het management team (MT). Zij zijn van mening dat het MT niet in staat is geweest om werkzaamheden tijdig op te pakken en af te ronden. Onderstaande geeft hier blijk van:

IN11, 2016: *"Ik denk dat er ook bepaalde verantwoordelijkheidsgevoel en management, maar dat heeft niets met dit ontwerp te maken. **Waarom niet?** [...] Omdat het [...] ja [...] wel gedeeltelijk, maar. Het probleem van ROSSEN zit niet alleen in de IT-er in het programma zelf, maar ook in het management. **Zoals?** Doorpakken, verantwoordelijk maken, deadlines stellen, targets opstellen: wanneer bijvoorbeeld wanneer willen we wat gaan doen met ROSSEN. Simpel gezegd is het aanmodderen wat er gedaan wordt. Dat komt dus omdat ze geen verstand van hebben. Ze denken het wel, of ze roepen het wel, maar als je kijkt dan denk je dat het niet het geval is."* p.2-3.

3.2 De organisatieverandering ROSSEN

De werknemers van FaFohe hebben uiteenlopende meningen als het aan komt op de organisatieverandering. Zo blijkt uit de interviews dat het software door drie leden uitgevonden is. De betrokkenen geven aan dat zij inzien dat het niet mogelijk is om de hele organisatie te betrekken bij het samenstellen van het software, echter zijn zij van mening dat het wellicht handiger was geweest om een enkeling van de werknemers erbij te betrekken, hiermee wordt het plan vanuit praktijk benaderd.

Geen plan van aanpak

De betrokkenen geven aan dat voor de verandering geen plan van aanpak is geschreven. De eigenaar van het bedrijf geeft aan dat alle zaken die besproken zijn nooit zijn vastgelegd in een document. Hierdoor hebben de betrokkenen niet helder voor ogen wat het software pakket daadwerkelijk inhoudt, wat de meerwaarde is voor de organisatie en waarom men gekozen heeft voor ROSSEN. Verder hebben de betrokkenen verschillende opvattingen over het software pakket, betrokkenen hebben hierbij geen eenduidig beeld. Het gevolg hiervan is volgens de betrokkenen dat het software niet breed wordt gedragen in de organisatie. Dit blijkt uit onderstaande thema's die worden geïllustreerd door citaten van verschillende betrokkenen:

Geen plan van aanpak of programma van eisen:

IN15, 2016: *"Er is een plan van aanpak geweest in het project op basis van de gesprekken en mondelinge zaken, maar er staat in de basis niets op papier."* p.3.

IN3, 2016: **Interviewer: Heb jullie geen programma eisen gekregen van ROSSEN wat het moet?** *"Ik niet in ieder geval."* p.8.

IN13, 2016: *"Ik heb nooit wat gelezen wat de eisen en wensen moeten zijn."* p.1

Werking ROSSEN niet duidelijk, er bestaan uiteenlopende gedachten over het programma:

IN1, 2016: *"Hele beheer van een systeem beginnend bij de ontwerp tot en met decommissioning en afbreken."* p.1.

IN10, 2016: *"Hoe ik ROSSEN zie? Ik zie het eigenlijk als een management tool. Grote vergaarbak van documenten."* p.1.

IN12, 2016: *"Het is een systeem wat waterdicht moet zijn. Dat bedoel ik eigenlijk mee, alles wat in ROSSEN systeem wordt genoteerd is in een veilige omgeving. Dus, alleen mensen die de daadwerkelijk rechten op hebben om te kunnen lezen, die krijgen informatie gedeeld."* p.1.

Waarom ROSSEN?

IN3, 2016: *“Daar heb ik eigenlijk geen idee van, daar had ik niets mee te maken. Ik ben eigenlijk met ROSSEN begonnen vorig jaar. Ja, het jaar ervoor eigenlijk, maar toen deden we eigenlijk reversed engineering. Achteraf moesten documenten nog gemaakt worden, dat ging niet geheel volgens het V model.”* p.1.

IN17, 2016: *“Het systeem wat we hadden, dat was dan wel op papier, maar dat vond ik nuttig genoeg. Ik zie niet snel dat ROSSEN zo veel meerwaarde heeft voor ons.”* [...]

“Waarom zie je er dan geen meerwaarde in?”

Misschien toch grotendeels de onbekendheid en het is ook geen dagelijks werk.

Je doet er een jaar niets mee en dan komt het ineens weer ter sprake.” p.2.

Het software wordt niet bereid gedragen binnen de organisatie:

IN17, 2016: *“Het is software die niet breed gedragen wordt binnen de organisatie. Het wordt door één iemand beheerd en er wordt getracht bij andere mensen ook zeg maar dat ie het zich ook eigen gaan maken. Daar zie ik weinig van gebeuren.”* p.1 [...] *“Omdat het traject zo lang is wordt het ook minder gedragen. Er worden ook meer vragen gesteld over het programma, men wordt er ook sceptisch van en zegt als het zo lang duurt is het dan wel wat.”* p.5

Voorts geven de betrokkenen aan dat er nooit een deugdelijke planning is geweest voor de implementatie van ROSSEN. Hierdoor worden volgens de betrokkenen werkzaamheden steeds vooruit geschoven met als gevolg dat er frustratie ontstaat onder de betrokkenen. Dit blijkt uit onderstaande citaten:

IN1, 2016: ***“Heb je überhaupt een planning gehad van IN15?”***

Nee. De planning moest ik maken, die is er wel geweest, maar daar is niet aan gehouden. Die is continu aangepast. Dat heeft ook meerdere oorzaken, niet alleen binnen deze organisatie hoor. Wat dan? ROSSEN organisatie, die geen tijd hadden.” p.7.

IN14, 2016: ***“Ik bedoel de planning? Dat geloof ik niet, hebben we niet, ik denk van niet.”*** p.4

IN16, 2016: *“Er zijn verder geen afspraken gemaakt over binnen welke tijdsperiode het af moet zijn etc.*

Maar waarom niet? Nou ja, het was meer een, wil niet zeggen een vrijblijvend verhaal, maar meer kijken hoe ver we zouden komen. Maar er zijn geen echte afspraken gemaakt. Dit is trouwens gebleken dat dit niet handig is geweest achteraf.” p.2.

Verder blijkt uit de interviews dat het onduidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is binnen de organisatieverandering en welk rol de betrokkenen hebben bij de implementatie van het software pakket, hier zijn nooit duidelijk afspraken over gemaakt. Dit blijkt uit onderstaand citaat:

IN16, 2016: ***“INTERVIEWER: als we kijken naar de rol van verantwoordelijkheden van bijvoorbeeld IN1, IN15 en jou, hebben jullie daar wel duidelijke afspraken in gemaakt? Van wie wat moet doen en hoe en wat? Neem als voorbeeld een budgethouder, een planner en iemand die het proces managet. Nee, het is nooit als zodanig opgepakt geweest.”*** p.4.

Geen vastlegging van samenwerking tussen FAFOHE en ROSSEN:

Uit de interviews blijkt dat er tussen FAFOHE en de softwareontwikkelaar geen duidelijke afspraken over de samenwerking is gemaakt. Hierdoor zijn de verwachtingen over en weer niet duidelijk. Dit blijkt uit onderstaand citaat:

IN15, 2016: *“Die vastleggen wat we willen dat is een samenwerking tussen ROSSEN en FAFOHE. De kernzaken zijn in de basis niet vastgelegd.”* p.1.

Grotendeels van de betrokkenen zijn van mening dat er een gedegen samenwerkingsovereenkomst opgesteld dient te worden met daarin elkaars verwachtingen en verplichtingen wil men niet in tijdnood komen. Dit blijkt uit onderstaande citaten:

IN15, 2016: *"We hadden de verwachtingen goed moeten managen. We hadden de verwachtingspatronen van beide partijen ook goed moeten vastleggen."* p.4.

IN16, 2016: **INTERVIEWER: Waarom is dat niet handig geweest?**

"Meer om de prioriteiten bij ROSSEN, er zijn natuurlijk software programmeurs die tijd vrij moeten maken om eventuele aanvullende wensen of ideeën die wij hadden om die geïmplementeerd te krijgen in de software. Dat betekent dat op het moment dat de prioriteiten bij ROSSEN ergens anders lagen dan die van ons. Omdat er binnen geen afspraken gemaakt zijn omtrent oplevertermijnen. Daar hebben wij binnen het traject best wel last van gehad." [...]

INTERVIEWER: en wat gebeurde er dan?

"Dan zie je dat we op een gegeven moment dat we hebben gezegd nou we gaan kijken of het in lopende projecten zouden kunnen implementeren en dat betekent dus dat je op een gegeven moment dat je tegen een bepaald probleem aanloopt tijdens het opzetten van een project, standaard een oplossing moet hebben. En als er geen programmeur beschikbaar was, dan had je last en had je een probleem en kon je niet verder met je project. We hebben dus een aantal keren dat we met projecten zijn begonnen op een bepaalde manier en waar alle wegen gestopt zijn en op papier/oude wijze verder zijn gegaan omdat het projectmatig niet paste in de planning van het project. Eerder totdat het probleem opgelost zou zijn, en verder gaan met het project, zou het project schade doorlopen." p.2.

Vroegtijdige implementatie van het software pakket zonder proeftest

Een van de betrokkenen geeft aan dat de GMP voorschriften niet zijn nageleefd, omdat het software pakket zonder een test in praktijk gebruikt is. Met als gevolg dat er een software pakket gebruikt is met zichtbare gebreken. In het volgende citaat wordt dit verwoord:

IN12, 2016: **INTERVIEWER: Wat is allemaal fout gegaan binnen ROSSEN?**

"Het systeem waarmee ik gewerkt heb, was niet GMP waardig. Waarom niet? Omdat ik alle gegevens in kon zien, van iedereen die wat stuurde. Ik kon ook teksten veranderen. Dat is dodelijk voor een GMP omgeving. Daar is het niet voor gemaakt. Dat was een behoorlijk vreemde ervaring dat je een product moet verkopen dat GMP waardig is, wat in praktijk niet zo is." p.2.

Ongeschiktheid van projectteam

De betrokkenen hebben twijfels over de geschiktheid van de kartrekker in de implementatie van het software pakket. De betrokkenen hebben opgemerkt dat de kartrekker geen IT achtergrond heeft, terwijl dit volgens de betrokkenen noodzakelijk is. Verder hebben de betrokkenen hun vraagtekens bij de management kwaliteiten van de kartrekker. Dit blijkt ook uit onderstaande citaat:

IN16, 2016: **INTERVIEWER: Is IN1 de geschikte man daarvoor?**

"Qua kennis en kunde wel, maar qua management wat minder. (...)

IN1 is natuurlijk geen IT man. Maar IN1 heeft wel kennis van systemen. Maar IN1 is wel de man die het geschiktst ervoor is. Als je naar onze organisatie kijkt."

INTERVIEWER: Heb je weleens met hem erover gehad of hij er ook zo over denkt?

IN16: "Ja, dat heb ik en ik denk dat ie er zelf ook zo over denkt, enige waar die moeite mee heeft is het management gedeelte. Daar heeft hij gewoon moeite mee." p.10

IN11, 2016: **INTERVIEWER: Hoe zit het met IN1 die nu de kartrekker is?**
“Nee, ik weet niet of hij de kartrekker is. Toendertijd was ie er mee bezig. Maar ja, ik weet niet of dat handig is om een werktuigbouwkundige of iets dergelijks een IT programma gaat ontwikkelen of door invoeren of wat dan ook. Ik ben van mening dat als het een IT aangelegenheid is dat het een IT-er moet zijn. En wij als een modern bedrijf, wij lopen onwijs achter. Ik denk dat wij sowieso een IT-er nodig hebben.” p.2.

De desbetreffende persoon heeft deels deze twijfels ook. IN1 geeft in zijn interview aan dat hij niet de juiste *karaktereigenschappen* bezit. IN1 geeft aan dat hij te lief is geweest en niet consequent heeft opgetreden bij het niet nakomen van afspraken.

IN1 verwoordt dit in onderstaande citaten:

IN1, 2016: “Het managen van het project heb ik niet goed gedaan. En daar hoort een karaktereigenschap bij die ik niet bezit.” [...]
Wat dan? “Nou, je moet een beetje extrovert zijn, niet bang zijn. Niet mensen aan durven kunnen aanspreken op hun verantwoordelijkheden zowel intern als extern.”
Wie had het moeten doen binnen het team? “Ik [...] Als dingen niet goed gaan, op hele korte termijn melden diegene aan wie je verantwoording aflegt. Dat is niet gebeurd. [...] Achteraf merk ik ook dat ik te lief ben geweest.” p.8.

Verder kan ik opmaken dat de kartrekker onvoldoende is geïnformeerd over het softwarepakket, na vertrek van zijn voorganger is hij niet getraind. Hij heeft het softwarepakket zelf moeten bestuderen. Onderstaand citaat bevestigt het voorgaande:

IN16, 2016: **INTERVIEWER: “Hoe is de overdracht geweest tussen IN1 en (voorganger van IN1)?**
“Ja, wel redelijk. (voorganger van IN1) had de spulletjes wel redelijk gedocumenteerd, alleen waren er niet echt veel overdracht momenten geweest. En heeft IN1 zeker meer moeite moeten doen om te lezen, te kijken en snuffelen wat er allemaal ooit gecommuniceerd is geweest in plaats van dat er echt een overdracht is geweest van dit heb ik tot hier afgerond en je kan het vanaf hier overnemen. Dus die overdracht, daar zitten wat meer zelfstudie in dan dat er echt overdracht geweest is.” p.4.

Verder geven de betrokkenen aan dat de kartrekker niet voldoende tijd heeft om de implementatie van ROSSEN te managen, wegens zijn operationele verplichtingen. Daarnaast is de kartrekker niet fulltime werkzaam bij FaFohe, hierdoor kunnen de betrokkenen bij onduidelijkheden niet direct geholpen worden. Onduidelijkheden worden in de huidige context voornamelijk per email behandeld. In de paragraaf communicatie wordt dit nader besproken. Onderstaande citaten geven hier blijk van:

IN13, 2016: **INTERVIEWER: Gaat het goed met het op pakken?**
“Nou ja, IN1 heeft ook druk natuurlijk [...] Laatst ook, dan moet er wat in ROSSEN ingezet worden en er beginnen 4 of 5 collega's tegelijkertijd en dan zijn er aantal vragen dan of de eerste was er IN3 en IN10 mee bezig, als ik weet zij de vragen gesteld zijn ga ik niet nogmaals de vraag stellen. Als het niet zo is, gaan hun naar IN1 of ik ga naar IN1. En wordt er mee gewerkt, of moet er wachten tot er een update is.” p.2. [...]

INTERVIEWER: Nee dat begrijp ik. Heeft IN1 ook een bepaalde planning voor zelf?

IN3: “Dat weet ik echt niet, hij is een keer in de zoveel tijd aanwezig en soms is het 2 keer in de week en soms is het 1 keer na 6 weken dus ik weet niet, is moeilijk om in te schatten. Is hij er, dan vraag ik er meestal wel naar.” p.11.

Hoe verder met ROSSEN?

Ondanks het feit dat de betrokkenen zorgelijke bedenkingen hebben over het softwarepakket en de manier waarop de organisatieverandering wordt doorgevoerd, zijn zij van mening dat de implementatie afgerond dient te worden. Betrokkenen vinden dat er heel veel tijd en geld is besteed in het softwarepakket en vinden het derhalve niet verantwoord om te stoppen. Onderstaand citaat bevestigt het voorgaande:

IN17, 2016: *“Ik zou bijna niet durven zeggen om niet mee verder te gaan.*

INTERVIEWER: Waarom niet?

“Als je al vijf jaar in gestopt hebt. Is het een flinke aderlating als je gaat zeggen stop ermee.” p.4

Over de oplossingen zijn er uiteenlopende meningen. Meerdere betrokkenen zijn van mening dat er een gedegen plan van aanpak opgesteld dient te worden met strakke planning wil men de implementatie succesvol afronden. Dit blijkt uit onderstaande citaten:

IN1, 2016: *“Een plan maken, maar wel een gedetailleerd plan. Plan van aanpak, wat moet gebeuren, door wie en wanneer en daarop veel meer sturen. En, hoe moet je dat zeggen ook duidelijk maken dat is niet mijn taak maar zijn taak. Dat soort zaken, dat goed vastleggen en daarop blijven sturen.” p.8.*

Verder zijn er betrokkenen die van mening zijn dat er eerst een inventarisatie moet gedaan worden.

Om vervolgens een evaluatieplan te kunnen schrijven, met als doel om alle gebreken te analyseren en te voorkomen dat men blindelings verder gaat met de implementatie.

Onderstaand citaat geeft dit weer:

IN18, 2016: **INTERVIEWER: Nou vertel?**

“Dus inventariseren wat je wilt, maak een plan. Dan ga je kijken wat er is, dan ga je het evalueren. Ga je zeggen gaan we door, gaan we niet door. Dan ga je door, hoe ga je dan door. Als je dat gedaan hebt, ga je het evalueren en dan ga je weer zeggen: gaan we door of gaan we niet door. Je zit heel vaak met automatisering dat je altijd wilt doorgaan, blindelings. Dat zie je bij politie, overheid en belastingdienst. Aanschaffen en gaan. Het zou evaluatie punten moeten inbouwen. Kijken gaan we door, gaan we anders door.” p.2

Voorts vinden de betrokkenen het essentieel dat er duidelijke afspraken gemaakt worden omtrent de rol en verantwoordelijkheden van de kartrekker. Onderstaande citaat weergeeft dit:

IN11, 2016: **INTERVIEWER: Zijn er nog dingen die je kwijt wilt over ROSSEN?**

“Nee, in principe niet. Dat er ten eerste iemand verantwoordelijk gemaakt moet worden, stap terug gedaan moet worden en kijken wat zit nou in ROSSEN en hoe gaan we dat aanpakken?

Volgens mij is daar meeting over geweest, volgens mij werd het ook begrepen alleen, toen blijft er stil. Het is leuk, een meeting, er wordt heel veel gezegd en uiteindelijk werd het stil.” p.4.

Ten slotte geven de betrokkenen ook aan dat er behoefte is aan trainingen. Deze hebben volgens de betrokkenen onvoldoende plaatsgevonden wegens tijdgebrek.

Onderstaand citaat geeft dit aan:

IN10, 2016: *“Wat zijn nog meer punten die ik verder kan onderzoeken?*

Nee, ik zou zo niet weten.

Ik ben best overtuigd dat als we iets meer tijd hadden dat we ook iets meer trainen hadden kunnen krijgen. Ik dat door de tijdsnood dat niet gebeurd is en dat er hierdoor gekozen is om de basis dingen te vertellen. Ik kan geen dader aanwijzen, maar dat factor tijd een grote rol heeft gespeeld.” p.3.

3.3 Betrokkenheid

In deze paragraaf zal de betrokkenheid van de medewerkers van FaFohe besproken worden. Naast betrokkenheid wordt tevens de invloed van de medewerkers binnen de implementatie van ROSSEN nader toegelicht.

Beweegredenen betrokkenheid

Uit de interviews blijkt dat binnen FaFohe het merendeel van de werknemers niet betrokken is bij de organisatieverandering. Het softwarepakket is door drie leden van de organisatie gedefinieerd in samenwerking met de softwareontwikkelaar, vervolgens zijn enkele werknemers uit de operationele laag betrokken vanuit het management om bepaalde activiteiten uit te voeren.

Deze betrokkenen, ook wel de gebruikers genoemd, zijn niet nader geïnformeerd over de achterliggende gedachten van de organisatieverandering.

Het gevolg hiervan is dat binnen de betrokkenen niet iedereen zich vertegenwoordigt voelt, er is geen projectteam samengesteld met werknemers uit alle disciplines die werkzaam zijn binnen de organisatie. Zoals beschreven in paragraaf cultuur is de organisatie onderverdeeld in afdelingen en disciplines. Dit blijkt ook uit onderstaande citaat.

IN17, 2016: *“Nou ja, ik denk per discipline, de engineer daarin zou betrekken, dat zou wel een goede zaak zijn.”*

INTERVIEWER: Wat nog meer?

“Ik denk dat het een goede aanzet is. Als je per discipline iemand bij trekt is het goede zaak. Want het is in de hoofdzaak zo dat in het beginsel de engineers de documenten op gaan stellen, als er dan duidelijk gemaakt wordt dat je als engineers met verschillende afdelingen moet communiceren van hoe kijk jij er hier tegen en dat je de documenten gaat delen met alle afdelingen dan doen alle fases binnen het bedrijf beetje mee en krijgen we ook meer feeling bij.”

INTERVIEWER: Was dat een gemis bij de implementatie?

“Ja, het is nooit zo verteld.” p.5.

IN16, 2016: **“INTERVIEWER: Ja, want is er een bepaalde kennisgroep/peergroep samengesteld met allerlei disciplines om aan ROSSEN te werken?**

IN16 *“Ja, ja, nee die is er niet geweest. Alleen IN1 die communiceert met ROSSEN en in geval met grote problemen of dingen die niet lopen zoals verwacht worden, worden ik of IN15 erbij betrokken en gevraagd om ROSSEN erop aan te spreken. Als het daar blijft haken. Dus er is niet echt een groep.”* p.6.

Een van de betrokkenen die een doorslaggevende rol heeft gehad in het samenstellen van het softwarepakket geeft aan dat de betrokkenen alleen middels presentaties zijn geïnformeerd over de implementatie. Echter, is er bij vragen en opmerkingen nooit reactie vernomen of vervolgactie geboden vanuit de softwareontwikkelaar. Dit blijkt uit onderstaand citaat:

IN16, 2016: *“Er zijn een aantal presentaties geweest. Die heeft IN1 met IN15 gegeven. En een stuk training gegeven voor zover dat mensen aanging. We hebben een aantal trainingen van ROSSEN georganiseerd. En die zijn volgens mij ook wel uitgevoerd. Alleen dat is verder niet opgepakt. Er zijn op een gegeven moment een paar vragen gesteld door ROSSEN, van geef aan waar je tegenaan loopt vanuit een FM-afdeling dan kunnen wij kijken hoe we het gaan oplossen. Vervolgens komt er dan geen terugkoppeling meer. Dan bloedt het een beetje dood. En dan zit er vanuit ROSSEN ook niet een drive achter van jongens jullie hebben inderdaad gezegd dat jullie een paar problemen hebben, he. Waar blijft dat lijstje nu? Dat komt ROSSEN natuurlijk ook even goed uit, omdat ze het dan druk hebben op andere werkzaamheden. Ze denken nou ze zijn stil dus laat maar ook even stilhouden.”* p.6.

Werkelijke invloed

In deze paragraaf zal ik ingaan op de manier waarop is getracht de betrokkenen in het proces te betrekken. Uit de interviews en observaties is gebleken dat er in het veranderingstraject geen projectteam is samengesteld met vertegenwoordigers van verschillende afdelingen. Verder is een unit binnen de FaFohe organisatie minimaal

betrokken bij de implementatie. Hieronder verwoordt een van de betrokkenen de beweegredenen hiervan.

IN15, 2016: **INTERVIEWER: Waarom geen combi? Waarom heb je niet alle drie units meegenomen en kennisgroepen gecreëerd, die samen zich bezig konden houden met het platform met het consult?**

“Dat heeft natuurlijk ook te maken met de schaal grootte van de organisatie. Uiteindelijk zijn we geen bedrijf met honderd mensen. En maak je een keuze in prioriteit van of je gaat projecten doen waar in feiten tuurlijk gld mee verdiend wordt of je hebt hier te maken met een hoeveelheid indirecte kosten. Eigenlijk had je daarvoor de keuze moeten onderbouwen:

kiezen voor de een of kiezen we voor de ander. Dat hebben we niet gedaan. Ja.”

INTERVIEWER: Wie is we?

“Het management. Het management heeft niet de keuze gemaakt om uiteindelijk te zeggen het is misschien beter om ‘zeg maar’ een risico analyse te doen en analyse van als we kiezen voor een parallel proces: wat zijn daar de risico’s van. Het uiteindelijk los zien en inderdaad een projectgroep gaan samenstellen waarin je uiteindelijk zegt, die moeten zorg dragen dat er een goed operationeel systeem ontstaat voor de drie BU die van toepassing zijn. We hebben van allebei beetje gekozen. De vraag is, is dat voldoende gefundeerd geweest? Die vraag kun je mogelijk beantwoorden na dit onderzoek.” p.3.

Het gevolg van niet betrekken van alle units heeft voor de nodige onduidelijkheid en weerstand gezorgd. Dit is deels aangegeven in par. 3.2. Een van de betrokkenen van unit Maintain, ook wel FM genoemd, vindt dat zij de basis vormen van de werking van het programma. Onderstaand citaat geeft dit weer:

IN12, 2016: *“Want we werken er zelf nog steeds niet mee. En ik denk dat wij als FM afdeling, hoe klein die ook is, de basis is van ROSSEN, in de storing en onderhoud gedeelte genomen.” p.3*

Een van de MT leden die een essentieel rol heeft gehad in het verandertraject begrijpt de zorgen binnen de afdeling FM. IN16 geeft aan dat er weinig tijd aan is besteed in de afdeling en begrijpt daarom ook waarom er weinig vertrouwen is in het softwarepakket. Onderstaand citaat geeft hier blijk van:

IN16, 2016: *“Ik kan me voorstellen dat binnen de FM-afdeling dat daar weinig vertrouwen is of gevoel is bij het systeem. Ze hebben niet gezien. Ze hebben geen overtuigende bewijs gehad dat het systeem iets is wat voor hun zou kunnen werken. Maar er is ook weinig tijd eraan besteed.” p.5*

Klanten niet betrokken, maar ze betalen wel!

In de huidige context zijn de klanten van FaFohe minimaal betrokken geweest bij de implementatie van het softwarepakket. Ze hebben volgens de betrokkenen nooit kans gehad om input te geven. Dit blijkt ook uit onderstaande citaat:

IN1, 2016: **INTERVIEWER: Hebben jullie klanten betrokken bij proces van wat vinden jullie van ROSSEN?**

“Nee, nooit gevraagd van he wat vinden van of geef een beoordeling van [...] Nee, dat hebben wij nooit gedaan.” p.6.

IN1, die nauw in contact is met de klanten geeft aan dat de klanten hierdoor geen meerwaarde zien in het softwarepakket. Onderstaand citaat geeft dit aan:

IN1, 2016: **INTERVIEWER: Hoe denken klanten over ROSSEN?**

“Die hebben nog helemaal geen toegevoegde waarde gezien, denk ik. Alleen zij onderschatten dat ook denk ik, dat kost bij hun ook moeite om dat geïmplementeerd te krijgen.” p.8.

Ondanks het feit dat de klanten niet betrokken zijn in het proces blijft hun betalingsverplichting doorlopen.

IN16, 2016: **INTERVIEWER: Hoe komt dat? Dat klanten eigenlijk betalen?**

IN16 *“Ja, gewoon goed verkopen. Je bent dan gewoon een goede verkoper als je het zover krijgt.” p.5.*

Onvoldoende steun van de softwareontwikkelaar

Uit de interviews kan ik opmaken dat er merendeel van de betrokkenen niet tevreden is over de bijdrage van de softwareontwikkelaar. De betrokkenen vinden dat onvoldoende rekening wordt gehouden met de onduidelijkheid onder de betrokkenen. Een van de punten die naar voren komt is communicatie en het uitblijven van respons. Verder geven de betrokkenen aan dat de prioriteiten die enerzijds de softwareontwikkelaar heeft en anderzijds FaFohe heeft te veel uiteenlopen. Dit is in de vorige paragraaf reeds gebleken. Onderstaande citaten geven hier blijk van:

IN3, 2016: **INTERVIEWER: Hoe is de betrokkenheid van ROSSEN zelf?**

IN3: *"Slecht, naar mijn ervaring is het slecht."* p.9.

IN12, 2016 *"Ten eerste was de communicatie tussen IN1 en ROSSEN minimaal."*

INTERVIEWER: Hoe bedoel je?

"Er werd weinig feedback gegeven aan die kant. De communicatie naar IN1 en de FM afdeling was minimaal. Dus op het moment dat je een vraag stelt aan IN1 krijg je na twee maanden antwoord. Dus opgegeven moment is het dood gebloed, dat is eigenlijk doodzonde, omdat het een fantastisch programma is. En ik moet eerlijk zeggen dat ik het jammer vind dat klanten meer kennis over ROSSEN hebben tegenwoordig dan wij zelf." p.1-2.

IN12, 2016: *"Er moet een goede helpdesk komen vanuit ROSSEN, we betalen een godsvermogen om de programma aan te schaffen en op het moment dat ik een keer een vraag stel was ik niet diegene die mocht bellen, want anders gaat iedereen bellen. Maar wij zijn een product van hun aan het verkopen vanuit FaFohe. Dus verwacht ik wel een beetje medewerking. Dit vond ik heel onprettig eigenlijk."* p.3.

Betrokkenheid vergroten

Er zijn uiteenlopende meningen over het vergroten van de betrokkenheid onder de werknemers. Hieronder treft u enkele voorstellen die de betrokkenen hebben ten aanzien van het vergroten van de betrokkenheid van de werknemers.

IN18, 2016: **INTERVIEWER: Hoe zou jij met je ervaring die betrokkenheid vergroten?**

"Misschien moet je dan opnieuw optuigen. Misschien moet je inventariseren waar je staat en mensen bij halen en mensen bij halen en vragen zijn er verbeteringen mogelijk?" p.5.

IN17, 2016: *"Ik denk dat er uit de organisatie aantal mensen meer betrokken bij moeten worden, waardoor het automatisch in de organisatie verder gaat verspreiden."* p.4.

3.4 Communicatie:

In deze paragraaf zal de communicatie binnen het veranderingstraject nader besproken worden. Uit mijn interviews blijkt dat meerdere betrokkenen communicatie als probleem beschouwen in het traject.

Dit probleem wordt niet alleen door de operationele leden aangegeven, ook door het MT. Verder heb ik van meerdere betrokken werknemers vernomen dat zij niet bekend en betrokken zijn geweest bij de organisatieverandering en hierdoor besloten hebben om zich niet bezig te houden met de organisatieverandering.

Respondenten geven ook aan dat ze niet goed op de hoogte zijn doordat er geen tijd is genomen om trainingen te geven Er is slechts beperkt uitleg gegeven om bepaalde activiteiten te verrichten in lopende projecten om zo niet in problemen te komen.

Dit blijkt ook uit het volgende citaat:

IN 10 *"Ik ben nooit betrokken geweest bij de opzet of ontstaan van ROSSEN. Op gegeven moment was het zo met een bepaalde project xx. Ja, was de noodzaak daar om wat documenten te generen in ROSSEN. Dus, zijn Krista en ik eigenlijk zonder enig vorm van kennis erin gegooid en ga er maar aan de slag." [...]*

INTERVIEWER: Je had dus geen enig vorm van communicatie voorkennis?

Nul, helemaal nul. [...]

INTERVIEWER: Weet je wat er mee mogelijk is?

"Nee, ik heb puur dat stukje wat ik gedaan heb, heb ik nou ja uitleg over gekregen van IN1." p.1.

Uit de interviews krijg ik het gevoel dat de projectgroep zich niet afvraagt of de kern van het softwarepakket is aangekomen bij de betrokkenen. Uit de interviews blijkt namelijk dat de betrokkenen middels een presentatie niet de volledige duidelijkheid krijgen van de software. Hierdoor wordt de software door meerdere betrokkenen binnen FaFohe organisatie niet gedragen. Zo blijkt ook uit het volgende citaat:

IN17, 2016: **INTERVIEWER: Hoe komt dat?**

"IN1 beheert alles en maakt alles in hoofdlijnen. Of er is te weinig goed gecommuniceerd, er wordt allen op gegeven moment aangesproken jij moet wat documenten maken in ROSSEN. Der is ook wel een uitleg over geweest, ik denk dat het gebruik tot nu toe nog niet echt zich nut heeft bewezen. Maar ja."

INTERVIEWER: Waarom wordt het niet gedragen binnen de organisatie?

"Ik denk dat er weinig gecommuniceerd over ROSSEN, nut en wat precies het gedachten erachter is en ook over hoe het gebruikt moet worden." p.1-2.

Door een van de betrokkenen wordt aangegeven dat door tijdnood weinig gecommuniceerd wordt, dit zorgt voor de nodige irritatie en onduidelijkheid.

IN10, 2016: *"Dat is een van de punten hier, die sterk verbeterd moet worden: communicatie, het overdragen van dingen. Het kan al bij een heel klein project van 10K. Training, begeleiding nul komma nul, mensen worden hier neergegooid en zoek het maar uit. En als je niet kan zwemen dan verzuip je. Ik kan aardig hardtrappen tot nu toe. Ik zou het persoonlijk anders doen, ik had mensen die op de nominatie zouden staan om met zo'n programma te gaan werken, die zou ik van te voren iets van een training geven. [...] En dat is niet echt van de grond gekomen. Tuurlijk, ik heb met IN1 een keer drie uur in spreekkamer gezeten en heeft ie ons in vogelvlucht laten zien wat de bedoeling is en als je vragen hebt kom je naar me toe. Zo zijn we eigenlijk erin gegaan." [...]*

INTERVIEWER: Maar hoe komt het dat jullie zo weinig communiceren?

"Ik denk dat iedereen druk is met eigen dingetjes. We komen elkaar gewoon niet vaak tegen." p.2.

Eenrichting communiceren: alleen bij nood

Het is belangrijk om communicatie te onderscheiden met informatie. Bij communicatie is er namelijk sprake van interactie, in dit onderzoek betreft het projectteam van ROSSEN(IN1, IN15 en IN16) en de overige betrokkenen binnen FaFohe organisatie (tweerichtingsverkeer). Indien er geen wisselwerking is, is er sprake van informatie slechts vanuit één richting. Passende voorbeeld hierbij is wanneer de projectgroep van ROSSEN de betrokkenen per email informatie verschaft.

Een goede communicatiestrategie, waarbij de focus ligt op persoonlijk contact kan doorslaggevend werken bij het vergroten van de betrokkenheid, tevens kan het sterk bijdragen aan het creëren van draagvlak bij de implementatie van ROSSEN.

Een voorbeeld van een goede communicatiestrategie is een dagje uit met de afdeling waar het softwarepakket uitgebreid besproken wordt en de betrokkenen ruimte krijgen om vragen te stellen aan het projectteam.

Het valt mij op dat er e-mails met instructies wordt gebruikt om de betrokkenen op de hoogte te stellen van ROSSEN. Hiermee kan ik vaststellen dat er vaak sprake is van éénrichtingverkeer. Dit blijkt ook uit onderstaande citaat.

IN1, 2016: **INTERVIEWER: Welk manier van uitleg of overbrengen van informatie gebruiken jullie om ROSSEN bij mensen bekend te maken?**

"Email met instructies en wat ik heb meegemaakt een training. Soms heeft ROSSEN een training." p.6.

Verder blijkt uit de interviews dat de betrokkenen bij onduidelijkheden zelf achter de kartrekker aan moeten gaan om hun werkzaamheden te kunnen verrichten. Een punt van aandacht is de communicatie tussen de kartrekker (IN1) en overige betrokkenen die deel uit maken van het veranderingsproces. Dit blijkt ook uit onderstaande citaat.

IN10, 2016: *“Op het moment dat wij vragen hebben, kunnen we bij hem langs.”* p.1.

IN14, 2016: **INTERVIEWER: En IN1?**

“IN1 antwoordt één keer in het jaar een mailtje, ik heb 4 keer de afgelopen maand een mailtje gestuurd: mijn wachtwoord is verlopen, mijn wachtwoord is verlopen.” p.3 [...]

INTERVIEWER: “Vraag je het ook niet na?”

“Alleen als er een problemen zijn van: ik heb een probleem, ROSSEN werkt niet mee. Beste IN16 en IN15 kunnen jullie er achteraan? Dat is het enige.”

Voor de rest worden er geen kick-offs of bijeenkomsten gehouden?

Nee.” p.3-4.

Onvoldoende kennis

Verder valt mij op dat de betrokkenen onvoldoende kennis hebben van het programma en dat zij na een korte presentatie los worden gelaten.

Verder gaf een respondent aan dat hij via de klant de ontwikkelingen van het software mee krijgt en niet via zijn interne organisatie. Dit blijkt ook uit onderstaande citaat.

IN14, 2016: *“IN1 geeft training aan iedereen. Dat was bij project xx ook, IN1 heeft training gegeven [...] Zo gaan we werken, nou ga maar aan de slag. Nou zo zijn we begonnen. Als er problemen zijn, bij IN1 neerleggen en die gaat vervolgens bij ROSSEN.”*

INTERVIEWER: En wat als IN1 er niet is? *“Dan moeten we wachten.”* p.5.

IN11, 2016: **INTERVIEWER: Jij was de facility coördinator en jij wist niets van de ontwikkeling?**

“Nee, dat werd gewoon met klant. De klant communiceert nu zelf, waarschijnlijk omdat ze van ons niet de juiste input krijgen. Nu is er iemand van klant x die direct met ROSSEN communiceert en wijziging in hun programma aan het doen is zonder überhaupt tussenkomst van FAFOHE. Terwijl bij ons in het contract zit. Ze betalen aan ons in principe, het is onwijs raar.” p.2.

Behoeftte aan training en “goede leraar”

Merendeel van het betrokken geven aan dat er behoefte is in trainingen om met het softwarepakket te kunnen werken. Verder vinden zij dat de cursus door een “goede leraar” gegeven moet worden. Onderstaande citaten geven hier blijk van:

IN12, 2016: **INTERVIEWER: Wat had je anders moeten doen?**

“Sommige van ons naar driedagen cursus van ROSSEN sturen. Dan kan je inleven met het systeem en dan kan je echt zien hoe het werkt. Niets ten nadelen van IN1, maar het is geen goede leraar. Hij kan niet goed inspelen wat ons gedachten zijn.” p.3.

IN15, 2016: **INTERVIEWER: Kan IN1 met zijn achtergrond scholing geven?**

“Ja, hij is geen leraar. Nee, het is geen traineer. Dus daar zullen best bepaalde dingen niet lopen zoals iemand normaal gewend is zoals je naar een cursus of opleidingsinstituut gaat.” p.5-6.

3.5 Cultuur

In deze paragraaf wordt in gegaan op het bedrijfscultuur van FaFohe. Middels de interviews en observaties zullen de verschillen binnen FaFohe besproken worden. Hieronder zullen de verschillen uitgebreid besproken worden.

Fysieke scheiding

Binnen FaFohe is er een duidelijke fysieke scheiding te zien in de verdeling van de units. Zo zijn de Units *Design and Engineering*, *Build (Construction Management)* en het MT op de tweede etage geplaatst en de *Unit Maintain* op de derde etage.

Dit was in het verleden niet het geval, echter is er door personeelsuitbreiding de *Unit Maintain* overgeplaatst naar de derde etage.

Doordat de *Maintain Unit* fysiek gescheiden is in het gebouw van FaFohe is er weinig interactie met de overige units en het MT. Hierdoor hebben de werknemers van de overige units niet duidelijk voor ogen wat de werknemers van de *Maintain Unit* doen. Dit wordt in onderstaande citaat duidelijk gemaakt door een van de werknemers van de *Unit Maintain*:

IN11, 2016: **INTERVIEWER: Kan Van andere collega's hoor ik ook enigszins bepaalde cultuur verschil, herken je dat?**

"Ik weet niet, of er cultuur verschil is. Kijk, er zijn mensen die langer bij FAFOHE werken en mensen die minder bij ons werken. Vroeger zat ik natuurlijk beneden, opgegeven moment zijn er mensen bij gekomen en zitten we nu boven. En daar zijn nieuwe mensen bij gekomen die ons minder goed kennen en niet echt goed beeld hebben van FM. Weet je wel. Ook belangrijk om te weten wat ze doen. Heel vaak hoor ik jongens zeggen benden de monteurs. Ik vind dat geen goede benaming, ik denk niet dat alles wat ik tot nu toe gedaan heb, dat het monteur werkzaamheden zijn. En ook andere collega's niet. Dat is gewoon totaal geen beeld hebben wat er speelt binnen FAFOHE.

Maar het is ook natuurlijk die mensen hun eigen verantwoordelijkheid om opzoek te gaan naar kennis, om te vragen aan andere mensen: hé wat ben je aan het doen? Of he, waar ben je mee bezig of wat heb je gedaan. Dat is niet bij iedereen. Heel veel zijn met hun ding bezig en wachten af dat iemand hun werkt geeft en dan pas gaan ze wat doen." p.4.

Naast de fysieke scheiding van de *Maintain Unit* kan ik op basis van mijn interviews en observaties opmaken dat de unit nauwelijks betrokken is bij de implementatie van ROSSEN. Zo hebben de betrokkenen in de implementatie geen idee welk rol de *Maintain unit* heeft en dat er geen sprake is van communicatie met de unit omtrent de implementatie. Onderstaande citaten geven hier blijk van:

IN17, 2016: *"Die was wel goed. Je hebt contact gehad met andere disciplines. Maar naar FM is het niet, het is mij eigenlijk niet bekend dat ie ook een rol in ROSSEN zou hebben."*

IN3, 2016: **INTERVIEWER: Kan Vind je het niet gek dat je te maken hebt met 3 afdelingen en dat eigenlijk niet alle drie parallel met ROSSEN betrokken zijn?**
IN3: *Tuurlijk is dat raar."* p.7.

IN10, 2016: **INTERVIEWER: Kan Ik kan het begrijpen, hoe is volgens jou de wisselwerking geweest met andere units tijdens de implementatie van ROSSEN?** *"Van uit mijn rol gezien, nul. Bij mij weten is er geen communicatie."* p.2.

Verder valt het mij op dat de werknemers FaFohe op verschillende plekken lunchen. Binnen FaFohe zijn er geen vaste afspraken gemaakt omtrent koffiepauzes, deze vinden tussendoor plaats. Verder is er lunchpauze tussen 12:30 – 13:00 uur. De werknemers van *Build* unit lunchen deels in eigen kantine of bij de klanten of achter hun werkplek. Bij unit *Design and Engineering* lunchen de werknemers deels in de kantine of buiten het kantoor in het winkelcentrum. De werknemers van unit *Maintain* lunchen voornamelijk bij de klanten en als ze op het kantoor van FaFohe zijn lunchen ze op hun werkplek.

Het MT luncht vaak in de kantine en mengt zich niet met andere werknemers. Buiten de werkzaamheden van de werknemers wordt er nog door de werknemers, nog door het MT geen moeite gedaan om zich met elkaar te mengen.

Op basis van bovenstaande gegeven kan er geconcludeerd worden dat de fysieke scheiding binnen FaFohe ertoe leidt dat er weinig interactie is tussen de verschillende units en het MT, hierdoor ontstaan er subgroepen oftewel een eilandcultuur.

Verdeling op basis van discipline

Binnen FaFohe zijn werknemers onderverdeeld op basis van de disciplines. Hiermee wordt de eilandcultuur versterkt. Het volgende citaat van een van de betrokkenen benadrukt dit fenomeen:

IN17, 2016: *"Dat is mede aan het feit komen dat je per nu per disciplines verdeeld bent in de uitvoeringfase. Zo creëer je wat verschillende eilandjes en als daar ook mensen zitten die niet goed met elkaar kunnen, dan wordt het alleen maar erger."* p.4.

Als we deze verzamelde data uit de interviews beschouwen, moet worden geconstateerd dat ik, ondanks herhalingen en doorvragen, nooit echt antwoorden heb kunnen krijgen op de gestelde vragen. In plaats daarvan heb ik ervaren dat de betrokkenen juist ervoor kozen algemene en impliciete antwoorden te geven. Wat mij ook opviel is dat de betrokkenen het lastig hebben ervaren om doelgericht te zijn in hun verhaal. Echter, een van de MT leden heeft geconstateerd dat cultuur binnen FaFohe een aandachtspunt is. Tevens is dit op verzoek van de directie onderzocht door een externe partij. Onderstaande citaten van een van de betrokkenen, die deel uit maakt van de directie geeft hier blijk van:

IN15, 2016: "We zijn bezig met het in kaart brengen van competenties. We zijn bezig met het in kaart brengen van de organisatie. Daar is een deskundige voor aangesteld. Die persoon is bezig 'zeg maar' van de nul meeting van de organisatie en vanuit de nul meeting die plaatsvindt gaan we maatregelen treffen. [...] In totaal zijn er 22 aandachtspunten. Een van die aandachtspunten is cultuur en structuur." p.6

IN15, 2016: "Nou, wat ik heb aangeven. De organisatie, het management van FaFohe heeft erkend dat bepaalde dingen anders moeten. Dat is niet alleen maar cultuur, dat is in zijn algemeenheid. We weten dat er is ook geanalyseerd overigens door mijzelf op basis van mijn strategische roadmap die uiteindelijk bepaalde koers is voor de organisatie voor komende vijf jaar. Daarnaast doen we een analyse per jaar en stellen we ook bepaalde doestelling vanuit een implementatieplan waarin analyse wordt gedaan: welke dingen moeten anders, conform het Deming model en op grond daarvan hebben we gesteld dat bepaalde problemen die we zien, die al een tijd op programma staan kunnen we blijkbaar intern niet zelf uitrollen. Dat heeft enigszins te maken met het succes van het bedrijf. [...]

Uiteindelijk zijn we succesvol bedrijf in de dingen die we doen. Succes is mooi, alleen dat succes moeten we ook handhaven. Vanuit dat succes waar we nu over spreken op Business Unit niveau daarvan is er op grond van een nulmeeting geconstateerd dat ik uiteindelijk heb gezegd van: we een extern hulp voor nodig, die daarin een drijvend kracht in gaat zijn om dit te gaan om vormen. Daar is cultuur een van. Dat kan betekenen dat je uiteindelijk zegt dat bepaalde mensen die intern in de organisatie aanwezig zijn passen niet in de cultuur die we willen zijn. We zijn in die zin een organisatie 'zeg maar' het motto hanteert: "niet lullen, maar poetsen". En, ja dat is niet alleen maar competenties dat is uiteindelijk ook cultuur en welk mensen passen daarin. Daar hebben we ook van gezegd naast de interviews die worden gedaan met de mensen gaan we ook assessment uitvoeren. Maar het gaat ook om de innerlijke mens, passen die bij elkaar en voelen die elkaar aan. Gelukkig zijn we niet de enige organisatie daar mee te maken heeft. Het is een on-going proces. Ik zie het als een voetbal elftal, er gaan spelers weg en er komen spelers bij. Je kunt een briljante speler zijn maar in een team niet functioneren en andersom ook je kunt ook een mindere speler zijn in een team terecht waarin ze je meenemen en uiteindelijk krijg je wel een toegevoegde waarde. Ik zie dat ook bedrijfsmatig, je kunt heel goede mensen hebben maar die staan wel open en willen mee. Uiteindelijk is het kneden, wie staat daarin open, hoe kun je daarin faciliteren, hoe kun je daar bepaalde fundatie in bewerkstelligen. Wij zijn denk ik intern erg kritisch misschien te kritisch, terwijl er aan de andere kant ook opdrachtgevers zijn die heel tevreden zijn over hetgeen wat we doen, dat is een on-going proces. Je kunt niet op je niet zeggen: ze zijn tevreden buiten dus ben ik ook tevreden. Nee, als je ambitieus bent, wat we zijn, wat ik ben. Dan ontkom je niet aan dat je uiteindelijk stappen voorwaarts wilt maken." p.7.

4 Theoretische verdieping

In dit hoofdstuk zal uitgebreid het theoretische kader van dit onderzoek in beeld worden gebracht. Het doel van dit literatuuronderzoek is allereerst verdieping aan te brengen bij mijn empirische observaties. Bovendien kan de literatuur mij helpen aanbevelingen van dit onderzoek nader te beargumenteren. In mijn onderzoek heb ik gebruik gemaakt van '*sensitizing instruments*'. Dit houdt in dat de gekozen theorieën en modellen in mijn onderzoek aangevuld zijn met nieuwe theorieën en modellen, door de input van de betrokkenen gedurende mijn onderzoek (Hoonaard, 1997).

In het empirisch onderzoek kijk ik naar de situatie zoals deze door de betrokkenen wordt ervaren en beschreven. Gedurende het literatuuronderzoek kan het zo zijn dat er bij het beantwoorden van een deelvraag andere thema's een essentiële rol kunnen spelen. Hierdoor is het bij dit soort onderzoeken niet mogelijk om vooraf de definitieve thema's vast te stellen.

Tijdens mijn oriënterende interviews en bij het schrijven van mijn onderzoeksopzet heb ik grofweg gescreend welk thema's door de respondenten genoemd werden in dit onderzoek. Ik besloot om als hoofdthema van mijn onderzoek 'de betrokkenheid' van medewerkers aan te houden bij de implementatie van ROSSEN. Echter, gaandeweg werd het mij duidelijk wat het probleem was en hoe de betrokkenen de verandering ervaarden. Hierdoor kreeg mijn theoretische kader steeds meer invulling.

Na mijn informatieverzameling en informatieanalyse heb ik uiteindelijk de volgende thema's toegevoegd in het theoretische kader, namelijk: organisatiecultuur, betrokkenheid, motivatie, verband tussen betrokkenheid en organisatiecultuur, personeelsbetrokkenheid bij een verandering en 'empowerment' en communicatie.

4.1 Organisatiecultuur

Het eerste thema dat behandeld zal worden is organisatiecultuur. Om de culturele problematiek binnen FaFohe aan te duiden is het essentieel om te weten wat organisatiecultuur inhoudt. Daarnaast is het zo dat men een organisatie niet kan begrijpen als het cultuur niet bekend is (Deetz *et al.*, 2000).

Volgens Schein (2010) zien werknemers vaak niet welk rol cultuur heeft in de organisatie zelf. Indien voor de werknemers de invloed van organisatiecultuur zichtbaar is, krijgen ze ook meer inzichtelijkheid in het verbeterpotentieel van hun organisatie.

Volgens hem is het inzicht van de werknemers een meerwaarde bij het opstellen van een plan van aanpak van een organisatieverandering. Men kan namelijk op basis van de inzichten van de werknemers vaststellen hoe een organisatieverandering *gemanaged* dient te worden en hoe betrokkenheid en draagvlakte gecreëerd kan worden (Deetz *et al.*, 2000). Volgens Kotter (1996) zit in de organisatiecultuur ook de normen en waarden van een organisatie, die een bepalend element zijn voor de betrokkenen. Het is daarom ook niet gek dat cultuur beschouwd wordt als een methodiek om controle uit te oefenen.

Op basis van deze auteurs kan voorzichtig worden vastgesteld dat organisatiecultuur een bepalende rol heeft bij een organisatieverandering. Hierdoor kan ook gesteld worden dat het negeren van organisatiecultuur riskant is.

Verschillende benaderingen van organisatiecultuur

In de literatuur wordt de organisatiecultuur vanuit verschillende invalshoeken benaderd. Volgens Bate (1999) kunnen deze invalshoeken onderverdeeld worden in twee stromingen, namelijk *de antropologische school* en *de managementschool*. Door deze twee stromingen valt op dat er sprake is van uiteenlopende interpretaties over de veranderbaarheid van een organisatiecultuur. Zo zijn sommige wetenschappers van mening dat verandering in cultuur niet perse leidt tot kwaliteitsverbetering van een organisatie, rekening houdend met de complexiteit van het onderwerp (Davies, 2000). Andere wetenschappers leggen grotendeels de focus op een brede verzameling van '*best practices*' en komen op basis hiervan tot de conclusie dat cultuurverandering daadwerkelijk mogelijk is.

De eerste stroming definieert organisatiecultuur als een breed begrip die een organisatie als een geheel aangaat (Czarniawska & Kunda, 1992; Weick, 1995). Om de handelwijze van de organisatieleden te begrijpen gebruiken de genoemde wetenschappers participierend observerend onderzoek. Middels deze methode worden uitgebreide beschrijvingen gemaakt van de geanalyseerde observaties.

Als men doelt op de gehele organisatiecultuur dan wordt er eigenlijk bedoeld op de 'dominante cultuur'. 'Dominante cultuur' omvat normen en waarden die door het merendeel van de organisatie gedragen wordt (Martin & Siehl, 1983).

Van de drie perspectieven die in behandeling worden genomen door Meyerson en Martin (1987) omvat het tweede perspectief, dat bestaan uit normen en waarden met de daarbij behorende kerngedachten. Martin & Siehl (1983) zijn van mening dat deze subculturen elkaar kunnen bekrachtigen, afzwakken of in tegenstrijd zijn met elkaar. Volgens Deetz *et al.* (2002) worden subculturen gevormd door verschillende belangen binnen een groep uit een organisatie en de onderlinge interactie die wel of niet plaatsvinden binnen deze groepen.

livari en Abrahamsson (2002) vinden dat voornamelijk bij veranderingen binnen een organisatie interactie tussen verschillende subculturen essentieel is. Dit is van belang zodat alle betrokken elkaars visie en meningen bespreekbaar maken om misverstanden te voorkomen op een later stadium in het veranderingsproces.

De tweede stroming, met Schein (1992) als voortrekker, beschouwt cultuur als een element van een organisatie wat veranderbaar is. Wetenschappers binnen deze benadering categoriseren een organisatie op basis van de rol, positie, taak en verantwoordelijkheden van de medewerkers om de organisatiecultuur inzichtelijk te maken (Handy, 1985).

Smircich (1983) focust zich in haar onderzoek naar organisatiecultuur meer op de antropologische stroming. Zij is van mening dat onderzoek doen naar de kernwaarden (zoals systemen en processen) van een organisatie hiermee mogelijk is (Smircich, 1983 p 353 - 355). Hiermee maakt zij duidelijk welke weg kan een onderzoek nemen om de organisatiecultuur te bestudeerd. Dit wordt in volgend citaat duidelijk gemaakt: *"A cultural analysis moves us in the direction of questioning taken-for-granted assumptions, raising issues of context and meaning, and bringing to the surface underlying values."* (Smircich, 1983 p. 355).

Datgene wat Smircich (1983) belangrijk acht in het doen van onderzoek naar organisatiecultuur wordt ook door Kunda en Schein onderstreept. Kunda (1992) stelt: *"Culture is generally viewed as the shared rulers governing cognitive and affective aspects of membership in an organization."* (p. 8.). Kortom, volgens Kunda, is cultuur hetgeen wat de leden van een organisatie voelen en beleven en niet zo zeer hetgeen wat zwart op wit geformuleerd wordt.

Daarnaast vult Schein (1985) aan: *"the organization culture is the pattern of basic assumptions which a given group has invented discovered or developed in learning to cope with its problems of external adaption and internal integration."* (p. 9)

Reflectie en mijn invalshoek

In dit onderzoek zal gebruik gemaakt worden van de antropologische benadering, waarbij de organisatiecultuur als kern van een organisatie wordt beschreven (Czarniawska & Kunda, 1992; Weick, 1995). Middels onderstaande argumenten kan deze keuze toegelicht worden. Allereerst staat in het hoofdstuk methodologie duidelijk beschreven dat de betrokkenen in mijn onderzoek een essentiële rol spelen.

Ten tweede wordt het management van FaFoHe gezien als een factor van de organisatiecultuur. Om deze redenen kan men concluderen dat de eerste benadering het beste aansluit bij dit onderzoek.

Kunda (1992) is een van de wetenschappers die de eerste benadering heeft gehanteerd in zijn onderzoek om een de organisatiecultuur op een 'functionalistische wijze' toe te passen. Kunda's (2006) beschrijving voor een organisatiecultuur is als volgt:

"A learned body of tradition that governs what one needs to know, think, and feel in order to meet the standards of membership (p. 8, vet KR) [.....], When applied to organization settings, culture is generally viewed as the shared rules governing cognitive and affective aspects of membership in an organization, and the means whereby they are shaped and expressed? Of particular concern have been the shared meanings, assumptions, norms, and values that govern work-related behavior; the symbolic, textural, and narrative structures in which they are encoded; and- in the functionalist tradition- the structural causes and consequences of cultural forms and their relationship to various measures of organizational effectiveness?" (p. 8, vet KR).

4.2 Betrokkenheid

In de vorige paragraaf is er uitgebreid ingegaan op organisatiecultuur. Volgens Meuijen (1996) is organisatiecultuur van groot belang, omdat deze ook een essentiële rol kan hebben op de personeelsbetrokkenheid. Verder is Meuijen (1996) van mening dat binnen de organisatiecultuur de nadruk moet liggen op personeelsverantwoordelijkheid. In het verlengde hiervan zal in onderstaande paragrafen betrokkenheid van werknemers uitgebreid besproken worden. Betrokkenheid en motivatie zijn twee begrippen die niet los van elkaar gezien worden, aangezien deze begrippen in elkaar verlingde zijn. Alvorens deze begrippen worden ondergeworpen aan theoretische kaders zal ik eerst de definities van deze begrippen toelichten. Ten slotte zal er een kerncyclus gepresenteerd worden waarin vijftal factoren genoemd worden die uiteindelijk bijdragen zullen leveren tot meer betrokkenheid en motivatie bij werknemers met als resultaat dat werknemers ook beter zullen presteren.

Ook hier zullen verschillende benaderingen van het concept besproken worden. Meyer en Allen (1991) onderscheiden twee soorten betrokkenheid, namelijk: betrokkenheid bij een organisatie en betrokkenheid bij een functie of activiteit.

In het door Meyer en Allen (1991) ontwikkelde 3-componentenmodel van commitment wordt *betrokkenheid bij een organisatie* onderverdeeld in drie elementen, namelijk: affectieve-, normatieve- en continuïteit commitment oftewel betrokkenheid.

Bij affectieve betrokkenheid voelen de werknemers van een organisatie zich betrokken tot de organisatie omdat zij een goed gevoel hebben bij de organisatie en hun steentje willen bijdragen bij het realiseren van de gestelde organisatietargets. Normatieve betrokkenheid hebben werknemers binding met hun organisatie, omdat zij van mening zijn dat ze hun organisatie wat verschuldigd zijn en daarom willen ze loyaal blijven aan hun organisatie. Met verschuldigd bedoelen zij het ontvangende salaris, de geboden loopbaan mogelijkheden aan de werknemer en cursuskosten.

De derde vorm van betrokkenheid is continuïteit betrokkenheid, hierbij voelen werknemers zich verbonden met de organisatie, omdat zij geen andere optie hebben dan hun eigen organisatie. Enkel draait het verkrijgen van financiële middelen van de organisatie, daarmee is de werknemer terughoudender met het verlaten van de organisatie. Meyer en Allen (1997) constateren dat affectieve betrokkenheid in vergelijking met de andere twee elementen beter meetbaar is voor het meten van betrokkenheid in een organisatie.

Naast betrokkenheid bij een organisatie bestaat er ook betrokkenheid bij een bepaalde functie of activiteit. In dit geval speelt de organisatie niet zo essentiële rol voor een werknemer, maar de focus ligt op de functie en de activiteiten die de werknemer dient te verrichten. Hierdoor staat bij de werknemer de klant centraal (Farrel & Rusbult, 1981). Voor mijn onderzoek speelt deze vorm van betrokkenheid een grote rol, omdat de meeste betrokken die ik in het kader van mijn onderzoek heb geïnterviewd zich betrokken voelen bij FaFohe, omdat zij blij zijn met de werkzaamheden die ze moeten verrichten bij de verschillende nationale en internationale klanten.

Porter (1974) bespreekt in zijn artikel dat verloop van medewerkers verband heeft met de betrokkenheid van werknemers. Het is namelijk zo dat werknemers sneller de neiging hebben om hun organisatie te verlaten als zij zich niet betrokken voelen tot de organisatie.

Wat betekent betrokkenheid?

Meyer en Herscovitch (2001) definiëren betrokkenheid als: *“Een kracht die het individu bindt aan gedrag dat relevant is voor één of meer doelen.”*

Tegenwoordig speelt betrokkenheid van personeel een steeds belangrijkere rol voor managers. In het bedrijfsleven staat de presterende werknemer centraal voor de verdere groei en de continuïteit van een organisatie. Managers zijn van mening dat een betrokken werknemer de innovatie, productiviteit, en *bottom-line* prestaties van een organisatie kan vergroten, met als gevolg het reduceren van kosten met betrekking tot het werven van getalenteerde werknemers.¹⁰

In de veranderende zakelijke wereld als gevolg van toenemende concurrentie wordt het moeilijker om de veranderingen te managen en daarmee wordt het lastiger voor organisaties om de gerealiseerde successen te behouden.

¹⁰ Zie ook: *The Impact of Employee Engagement on Performance*, Harvard business review, 2016, p. 3.

Echter, betrokkenheid van medewerkers kan indien het goed uitgevoerd wordt een groot verschil maken in een organisatie.

Tegenwoordig zijn veel bedrijven bezig met het verkennen en in kaart brengen van de mogelijkheden voor de vaststelling van de betrokkenheid van medewerkers als een groeistrategie voor de organisatie.

Betrokkenheid bij werknemers als derde perspectief?

Naast de vorige twee perspectieven, organisatie en functie, vraagt een deel van de literatuur ook om betrokkenheid van uit werknemer.

Norris-Watts en Levy (2004) geven in hun onderzoek aan dat er een grote correlatie is tussen de betrokkenheid van medewerkers en de feedback die de werknemer krijgt van de omgeving. Onder het kopje motivatie zal feedback uitgebreid aan bod komen, wat door hen gezien wordt als een motivatie factor.

Uit een onderzoek van Aborisade en Emeka (2009) blijkt tevens dat er een sterke correlatie bestaat tussen de motivatie van een werknemer en de beroepsbetrokkenheid van de werknemer.

Porter, Steers en Mowday (1979) zijn van mening dat betrokkenheid van een werknemer sterk afhankelijk is van enerzijds de persoonlijke ontwikkel- en groeimogelijkheden van de werknemer en anderzijds de *targets* die zowel de organisatie als de werknemer hebben.

In dit onderzoek wordt betrokkenheid vanuit alle drie perspectieven behandeld.

4.3 Betrokkenheid en organisatiecultuur

Over dit thema worden in de literatuur verschillende opvattingen naar voren gebracht. Herscovitch en Meyer (2002) en Becker (1992) beweren dat medewerkers zich niet alleen verbonden voelen bij een organisatie zelf, maar ook deel uit maken van een afdeling of een team binnen een organisatie.

Daarnaast zijn Lok *et al.* (2005) van mening dat betrokkenheid van medewerkers sterk afhankelijk is van de cultuur van een organisatie. Aangezien betrokkenheid een essentieel rol speelt in mijn onderzoek zal ik in deze paragraaf uitgebreid stilstaan bij de mogelijke dwarsverbanden tussen betrokkenheid en cultuur.

Ondanks het feit dat er weinig wetenschappelijke onderzoeken beschikbaar zijn over het verband tussen betrokkenheid en cultuur, zijn Lok *et al.* (2005) en Pettigrew (1979) erin geslaagd om onderzoek te doen naar de manieren waarbij cultuur van een organisatie een rol kan spelen bij de mate van personeelsbetrokkenheid.

Uit het onderzoek van Lok *et al.* (2005) blijkt dat wanneer sprake is van een 'subcultuur' het personeel gedrag daarmee effectief beïnvloed kan worden. Dit is niet het geval wanneer de organisatiecultuur centraal staat.

Volgens Pettigrew (1979) versterkt betrokkenheid van werknemers de mate van culturele betrokkenheid in een organisatie.

Daarmee geeft hij aan dat de gemeenschappelijke belangen van een organisatie belangrijker zijn dan de persoonlijke belangen van de werknemers binnen een organisatie.

Naast de bovengenoemde auteurs kijkt Kunda (2006) naar de personeelsbetrokkenheid binnen een technische omgeving waarin organisatiecultuur leidend was om controle uit te kunnen oefenen op de werknemers. De controle was bedoeld om uiteindelijk de personeelsbetrokkenheid te stimuleren. Hij beschouwt een werknemer als een lid van een organisatie die door de organisatiecultuur een bepaalde verantwoordelijkheid heeft gekregen. De rol van een werknemer is bepalend voor de houding, gedrag en verantwoordelijkheden van een werknemer in een organisatie.

Kunda (2006) geeft in zijn onderzoek aan dat werknemers niet perse hun rol moeten accepteren, maar kunnen deze ook weigeren. Enerzijds kunnen werknemers zich associëren met de opgelegde rol en anderzijds kunnen werknemers juist weerstand leveren bij het vervullen van de opgelegde rol. Hierbij onderscheidt hij twee rollen, namelijk: '*role embracing*' en '*role distancing*'.

De definitie van *role embracing* is volgens Kunda (2006): "*Role embracement- expressing identification with aspects of the member role-is a widely shared and often-recurring feature of self-reports.*" (p. 170).

De betrokkenheid van een werknemer tot een organisatie kan alleen gerealiseerd worden indien de werknemer deze rol accepteert. Weigert de werknemer de opgelegde rol, dan is er sprake van '*role distancing*' (Kunda, 2006, p. 107-109). Het weigeren van een rol kan op twee manieren, namelijk via *cognitive distancing* en *emotional distancing* (Kunda, 2006, p. 183 - 187). Indien een werknemer door heeft dat cultuur wordt opgelegd is er sprake van '*cognitive distancing*'. Hierbij uit een werknemer haar/zijn gevoel middels cynische uitspraken. Wanneer een werknemers begint te ontkennen is er sprake van '*emotional distancing*' (Kunda, 2006, p. 183 - 187). Volgens Kunda (2006) gaat het vaak om werknemers die extrinsiek gemotiveerd zijn.

De benaderingen van Kunda (2006) en de drie elementen model van Meyer en Allen (1991, zie het kopje betrokkenheid) hebben gemeenschappelijke uitingen. Kunda (2006) en Meyer & Allen (1991) zijn van mening dat organisatiecultuur uit 'affectieve elementen' van personeelsbetrokkenheid bestaat.

De '*emotional distancing*' van Kunda (2006) en de derde vorm van betrokkenheid 'continuïteit' van Meyer & Allen (1991) kennen overeenkomsten in de manier waarop werknemers zich verbonden voelen met een organisatie, namelijk door bijvoorbeeld financiële middelen.

Voor de toelichting van de mate van betrokkenheid zal er gebruikt gemaakt worden van het door Meyer en Allen (1991) ontwikkelde 3-componentenmodel van commitment en de twee rollen van Kunda (2006).

4.4 Opvattingen over motivatie

In de paragraaf 4.2 is er uitgebreid ingegaan op betrokkenheid. In deze paragraaf zal het begrip 'motivatie' uitgebreid besproken worden omdat betrokkenheid en motivatie in elkaar verlengde liggen en derhalve niet los van elkaar gezien kunnen worden.

Het woord motivatie stamt oorspronkelijk van het Latijnse *movere*, bewegen (Kreitner *et.al.*, 2002: Ryan & Deci, 2000a: Steers *et.al.*, 2004).

Kortom motivatie is hetgeen dat mensen tot bewegen aanzet om een bepaalde activiteit te verrichten. Motivatie kan onderverdeeld worden in: aangeboren-, aangeleerde-, extrinsieke- en intrinsieke motivatie.

Bij extrinsieke motivatie is er sprake van motivatie op basis van externe factoren, zoals beloning of sancties (Deci & Ryan, 2002).

Terwijl bij intrinsieke motivatie de werknemer niet handelt door externe factoren (beloning of sancties), maar vanuit zichzelf(persoonlijke *targets*).

Veder beschrijven Deci en Ryan (2002) dat mensen drie basis natuurlijke behoeften hebben, namelijk: competentie, autonomie en verbondenheid. Men voelt zich pas comfortabel als al deze drie basisbehoeften voldaan zijn. Zij geven in hun theorie aan dat extrinsieke motivatie sterker kan worden in vergelijking met intrinsieke motivatie, met als resultaat dat de intrinsieke motivatie afneemt.

Naast hen onderscheiden Herzberg, Mausner en Snyderman (1959) twee andere factoren die van invloed kunnen zijn op de motivatie van een werknemer op het werk, namelijk hygiëne- en motiverende factoren.

De hygiënefactoren hebben betrekking op de condities voor een werknemer.

Verder kunnen deze factoren leiden tot ontevredenheid van een werknemer over het werk wat ze verrichten.

Een positieve verandering in de hygiënefactoren zal voor voldoening van korte duur zorgen bij de werknemer, om vervolgens snel terug te keren naar de oude vorm.

Volgens Herzberg (1968) spelen hierbij factoren een rol als: salaris, verhouding met leidinggevende en collega's, organisatie, werkcondities, positie van werknemer en bestaansrecht.

De motiverende factoren hebben betrekking op de motivatie van een werknemer en zorgen ervoor dat de werknemer beter zijn/haar werk zal verrichten. De factoren die hierbij spelen zijn: loopbaanontwikkeling, erkenning(status), aard van werkzaamheden en prestaties (Deci & Ryan, 2002).

Hackman maakt in zijn uitgebreide onderzoeken inzichtelijk dat motivatie van een werknemer vergroot kan worden middels een vijftal factoren, te weten: feedback, autonomie, taakidentiteit, taakbelang en taakvariëteit (Oldham, Hackman, & Pearce 1976, p. 390-401).

Indien er één of meerdere factoren ontbreken, zal de mate van ontevredenheid voor de werknemer toenemen. Indien een werknemer ontevreden is over een bepaalde kwestie zal zijn/haar aandacht daarop gefocust zijn, met als resultaat de afname van de prestatie van de werknemer.

Bij aanwezigheid van de bovengenoemde vijf factoren zal volgens Hackman(1976) de werknemer optimaal werk leveren.

Buiten de hierboven genoemde factoren van Deci & Ryan, Herzberg en Hackman is er ook sociaal oogpunt van motivatie.

Parker en Grant (2009) definiëren in hun artikel het sociaal oogpunt van motivatie als volgt: "By social context of work, we refer to the interpersonal interactions and relationships that are embedded in and influenced by the jobs, roles, and tasks that employees perform and enact." (p. 322)

Uit bovenstaande citaat kan ik opmaken dat het, volgens Parker en Grant (2009), gaat over het vormen van relaties en interacties op basis van de functie, rol en taak van een werknemer.

Ten slotte bespreekt McGregor (1960) de X en Y theorie die over het gedrag van mensen gaat. Bij de theorie X gaat het over een werksituatie van een werknemer die lui is en afkeur heeft voor zijn dagelijkse werk. Hierdoor moet het management steeds ingrijpen. Bij de theorie Y hebben werknemers de tegenovergestelde houding, 'zij' hebben namelijk zo min mogelijk sturing nodig van het management en werken van nature uit zichzelf (McGregor, D, 1960, p. 6-7). Een deel van de theorie van Douglas McGregor, namelijk de Y variant kent dezelfde gedachtegang als de hierboven beschreven theorieën van Deci en Ryan, Herzberg en Hackman.

Reflectie op motivatie-opvattingen

Zoals ik hierboven uitgebreid heb stil gestaan bij motivatie waarbij er gebruik is gemaakt van meerdere auteurs valt mij op dat motivatie volgens de behandelde auteurs gemeenschappelijke factoren kent. Het is zaak deze te combineren. De eerste drie gemeenschappelijke factoren worden volgens Deci gesterkt door het werk dat de werknemers verrichten. Echter zijn de andere bovengenoemde auteurs van mening dat de eerste drie gemeenschappelijke factoren van motivatie gericht zijn op voldoening en diversiteit van werkzaamheden die een werknemer dient te verrichten. De volgende gemeenschappelijke factor is feedback, volgens Herzberg is feedback de mate van erkenning die een werknemer bij het verrichten van bepaalde werkzaamheden, terwijl Hackman de feedback meer als informatie ziet die de hele organisatie doorkruist. Verder bespreken alle bovengenoemde auteurs in hun theorie het onderwerp autonomie.

Herzberg en McGregor (de Y theorie) staan met name stil bij de factor 'groei en ontwikkeling van een werknemer'. Volgens hen leidt dat tot een toenemende personeelsmotivatie.

De laatste gemeenschappelijke factor is het sociaal oogpunt van Parker en Grant wat door Deci wordt aangekaart als binding oftewel verbondenheid.

4.5 Personeelsbetrokkenheid bij een verandering

Meyer en Herscovitch (2002) zijn van mening dat personeelsbetrokkenheid een essentieel rol heeft bij een organisatieverandering. Om personeelsweerstand het hoofd te bieden en verantwoordelijkheidsgevoel te stimuleren is het volgens Wanous *et al.* (2000) noodzakelijk om de werknemers in een organisatie in een vroeg stadium van een verandering te betrekken bij de organisatieverandering. Verder speelt de bereidheid en motivatie van de werknemers bij een organisatieverandering ook een doorslaggevende rol (Alas & Vadi, 2006).

Opvallend is dat gemiddeld gezien driekwart van personeelsleden niet betrokken wil worden bij een organisatieverandering, ondanks het feit dat ze uitdrukkelijk benaderd worden door het management (Alas & Vadi, 2006).

Meyer en Herscovitch (2002) maken onderscheid tussen de volgende manieren die een veranderingsproces kunnen ondersteunen:

De eerste manier is 'actieve weerstand'. Bij de eerste vorm bieden werknemers op een actieve manier weerstand om uiteindelijk de geplande organisatieverandering te laten falen. Bij de tweede vorm is er sprake van 'passieve weerstand' bij de werknemers. In dit geval is er geringe tegenwerking om de organisatieverandering te doen mislukken.

Bij de derde manier '*compliance*' wordt vanuit de medewerkers met de druk van het management een minimale ondersteuning geboden bij een organisatieverandering. De vierde manier is '*cooperation*'. Bij deze vorm hebben werknemers een actieve rol bij een organisatieverandering. In vergelijking met de eerste drie manieren zijn werknemers bij de vierde manier juist bereid zich extra in te zetten (bijvoorbeeld langer doorwerken) met als doel de organisatieverandering te laten slagen. De vijfde manier, '*championing*', is de bereidheid van werknemers maximaal om een organisatieverandering te laten slagen.

Personeelsbetrokkenheid en '*empowerment*'

Uit bovenstaande kan afgeleid worden dat zowel bereidheid als medewerking van werknemers nodig zijn om betrokkenheid te creëren (Alas & Vadi, 2006). Tegelijkertijd kan, volgens Kotter (1996), afgeleid worden dat werknemersbetrokkenheid beïnvloed kan worden door de leiding van de organisatie middels invloed uitoefenen door betrokkenen (in het vervolg '*empowerment*'). Als werknemers buiten worden gesloten van een organisatieverandering zullen zij ook niet snel participeren (Kotter 1996). In het verlengde hiervan dienen de werknemers goed geïnformeerd te worden over het veranderingsproces.

Kotter (1996) onderscheidt vier factoren die ervoor kunnen zorgen dat werknemers geen '*empowerment*' willen uitoefenen bij een veranderingsproces.

Het organigram van een organisatie is de eerste factor, indien een organisatie breed is opgebouwd (diverse lagen, units, matrix) kan dit ertoe leiden dat werknemers later geïnformeerd worden over stand van zaken. De tweede factor zijn de interne systemen die binnen een organisatie gebruikt worden, indien deze systemen niet goed geïmplementeerd zijn voor alle betrokkenen van een organisatie kan dit ertoe leiden dat er bepaalde afdelingen of lagen uitgesloten worden bij een organisatieverandering. De derde factor is '*knowledge*'. Indien werknemers niet capabel genoeg of simpelweg niet geleerd hebben om feedback te leveren kan men moeilijk verwachten dat zij in staat zijn om input te leveren bij een organisatieverandering. De laatste factor ligt bij de rol van de leidinggevendenden. Indien een leidinggevende niet in staat is om werknemers mee te nemen in een organisatieverandering door ze te motiveren en te betrekken (luisterende oor) kan dit ertoe leiden dat werknemers zich niet gehoord of betrokken voelen met als resultaat dat ze geen bijdrage willen leveren aan een organisatieverandering. Kotter (1996) bevestigt met voorgaande dat '*empowerment*' wel degelijk beschouwd kan worden als een bepalend element van een organisatiecultuur.

Kotter (1996) focust zich voornamelijk op betrekken van werknemers op persoonlijk niveau. Iivari en Abrahamsson (2002) geven echter aan dat kunnen werknemers ook op het niveau van subculturen betrokken kunnen worden; zij werken het belang van interactie uit tussen de verschillende subculturen in de organisatie en concluderen dat interactie met deze verschillende groepen essentieel is om een organisatieverandering te laten slagen. Indien bepaalde groepen niet met elkaar willen samenwerken, kan er een 'gap' ontstaan in het veranderingsproces, omdat elkaars bijdrage niet gedeeld wordt (Iivari & Abrahamsson, 2002, p. 2-5).

In dit onderzoek wordt er vanuit culturele aspecten de betrokkenheid van werknemers behandeld bij een verandering in de organisatie. Dit wordt gedaan door verschillende elementen van een organisatiecultuur in beeld te brengen die invloed kunnen uitoefenen op de '*empowerment*' van de werknemers. In onderstaande paragraaf zal er een overzicht worden geschetst over de behandelde thema's en de onderlinge samenhang.

4.6 Middle range theory: betrokkenheid en motivatie

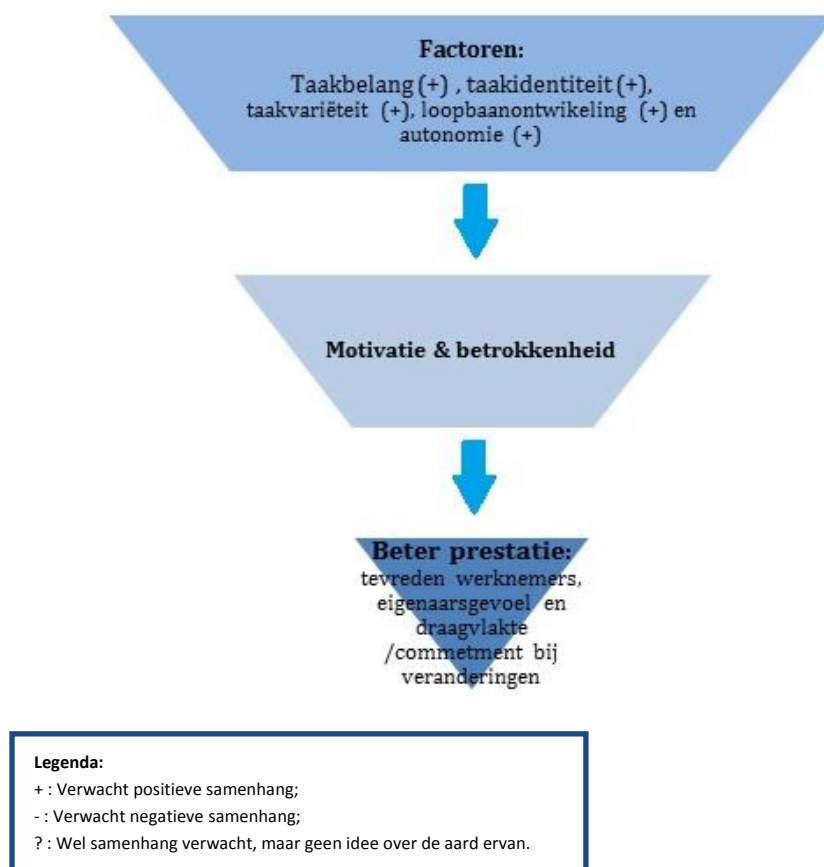
In deze paragraaf zal ik op basis van de behandelde opvattingen een contextspecifieke theorie (*middle range theory*) uitwerken hoe betrokkenheid en motivatie de betere prestatie van een werknemer beïnvloeden. Ik duid dit proces in FaFohe aan als de *kerncyclus van betrokkenheid en motivatie* wat mijns inziens uiteindelijk zal resulteren in een betere prestatie van een werknemer.

Op basis van voorgaande beschouwingen kom ik ertoe in dit mini theorie te concluderen dat er in totaal vijf factoren zijn die grote bijdrage hebben op betrokkenheid en betere motivatie bij een werknemer (zie figuur 2).

Op basis van de theorieën van (Hackman (1976), Aborisade en Emeka (2009), Parker en Grant (2009), Norris-Watts en Levy (2004), Deci en Ryan (2002), Porter, Steers en Mowday (1979) constateer ik dat vijf factoren met zowel betrokkenheid als motivatie raakvlakken hebben. In het kader hiervan vind ik het belangrijk om deze factoren mee te nemen in mijn mini theorie. De vijf factoren zijn:

1. Taakbelang;
2. Taakidentiteit;
3. Taakvariëteit;
4. Loopbaanontwikkeling;
5. Autonomie.
- 6.

Betrokkenheid en motivatie van een werknemer dient uiteindelijk bijdrage te leveren bij de verhoging van de organisatieprestatie. Prestaties die essentieel zijn, zijn opgenomen in figuur 3.



Figuur 3: Middle range theory: betrokkenheid- en motivatie¹¹

De minitheorie kan met de theorieën van de hierboven genoemde auteurs uitgebreid worden met nog drie factoren, te weten:

7. Communicatie;
8. Feedback;
9. Sociale dimensie.

In dit onderzoek ligt de focus niet zo zeer op de prestaties van de werknemer, maar op de betrokkenheid en motivatie van de werknemer.

In mijn onderzoek heb ik me beperkt tot de eerste vijf factoren, omdat ik voor de overige drie factoren (communicatie, feedback en sociale dimensie) onvoldoende data heb.

¹¹ Bron: Aborisade en Emeka (2009), Parker en Grant (2009), Norris-Watts en Levy (2004), Deci en Ryan (2002), Porter, Steers en Mowday (1979).

Deze kunnen in een vervolg onderzoek uitgebreid onderzocht worden middels een kwantitatief onderzoek. De hierboven genoemde auteurs hebben hiervoor uitgebreide vragenlijsten ontwikkeld.

4.7 Communicatie

Nadat personeelsbetrokkenheid uitgebreid is besproken in voorgaande paragraaf wordt in dit paragraaf communicatie behandeld. Communicatie speelt namelijk een doorslaggevende rol bij het creëren van betrokkenheid (Meyer & Allen, 1997). Betrokkenheid wordt namelijk gestimuleerd door communicatie tussen de geledingen in een organisatie.

Postmes *et al.* (2001) verdelen communicatie in horizontale en verticale communicatie. Volgens Postmes *et al.* (2001) hebben beide vormen van communicatie bewezen verband te hebben met personeelsbetrokkenheid.

Nu de rol en essentie van communicatie in een organisatieverandering besproken is, wordt er ingaan op de theorie van de communicatiewetenschappen.

Watzlawick (1970) is van mening dat het continue proces van communiceren uit vijf basisprincipes bestaat, namelijk (Willemse, 2012): *“Alle gedrag is communicatie. Het is niet mogelijk om niet te communiceren.”* (p. 82) In alle gedragingen zit een boodschap. Een gedraging is het opereren van een actie in een bepaalde situatie of moment wat anderen waarnemen. *“Mensen zijn altijd bezig invloed uit te oefenen en ze zijn voortdurend bezig beïnvloed te worden.”* (p. 82)

Als er wordt gesproken over communicatie, dan wordt er bedoeld op zowel verbale als non-verbale communicatie. Voor interactie tussen individuen hoeft er geen wederkerig begrip plaats te vinden.

Zo roepen gedragingen bij de betrokken individuen een bepaald boodschap op.

De doelstelling en aanleiding van een bepaald gedrag behoort tot intrapsychische categorieën. Voorbeelden die behoren tot intrapsychische categorieën zijn convicties, beschouwingen of gevoelens.

Wat er zojuist besproken is, is niet gelijk voor iedereen waarneembaar. Als mensen elkaar al kennen kan dit voor betrokkenheid en verbintenis zorgen. Dit zorgt voor mutuele beïnvloeding.

Zo licht Willemse (2012) toe dat communicatie uit twee aspecten bestaat, namelijk: inhouds- en betrekkingaspect: *“Elke communicatie bezit een inhouds- en betrekkingaspect. De relatie tussen deze twee aspecten is hiërarchisch van aard, in die zin dat het betrekkingaspect het inhoudsaspect nader bepaalt.”* (p. 89)

Men moet wel in acht nemen dat het inhouds- en betrekkingaspect onafscheidelijk zijn van elkaar. Bij inhoudsaspect spreekt men over ‘waarover’ gecommuniceerd is. Het betrekkingaspect gaat over ‘hoe’ de communicatie plaatsvindt. Bij betrekkingaspect gaat het erom hoe het inhoudsaspect wordt overgedragen aan een ander. Overdracht van het inhoudsaspect is belangrijk, omdat het verdere betekenis eraan toevoegt. Dit zorgt voor aanduiding van de aard van de mededeling. Het slaat dan op zowel verbale als non-verbale aspecten.

Verder wordt door Willemse (2012) ingegaan op metacommunicatie. Hij is van mening dat er een verschil is tussen impliciete en expliciete metacommunicatie (Willemse, 2012, p. 99). Impliciete metacommunicatie vindt altijd plaats bij communicatie. Dit is echter ingebed in de manier van communicatie. Expliciete metacommunicatie gaat over communicatie over hoe er met elkaar gecommuniceerd wordt. Wanneer er sprake is van een dergelijke situatie, wordt er gesproken over inhoudsaspect in plaats van betrekkingaspect: *“In het kader van expliciete metacommunicatie kan men gebruikmaken van het beeld van een balkon, waarvan je naar beneden kijkt. Je ziet jezelf en de ander daar beneden allebei dingen doen. Je bent daardoor in staat patronen te onderkennen in wat zich daar afspeelt. Het Begrip ‘helicopterview’ komt hier ook goed van pas. Om effectief expliciete metacommunicatie te kunnen plegen, moet je eerst kunnen ‘metakijken’. Dat wil zeggen dat je in staat dient te zijn om met enige distantie te kijken naar de aard en vorm van de betrekkingen binnen het communicatieve verband, waarvan je zelf deel uitmaakt.”* (p. 100).

Het volgende basisprincipe heeft te maken met interpunctie van de interactiereeksen tussen de communicerende personen. Zo citeert Willemse (2012) het volgende: *“Het karakter van de betrekking is afhankelijk van de interpunctie van de interactiereeksen tussen de communicerende personen.”* (p. 135).

Willemse (2012) verklaart interpunctie als volgt: *“Interpunctie is de subjectieve, dat wil zeggen persoonlijk ingeleurde structureren van de communicatiereeks in termen van oorzaak en gevolg of in termen van actie en reactie.”* (p. 141).

Interpunctie is van belang bij de coördinatie van mededelingen, hierdoor krijgen mededelingen de juiste duiding. De essentie van het interpunctieverschijnsel dat de toepassing van interpunctie door een individu wordt beïnvloedt door het gedrag van een ander. De interpretatie van de informatie verstrekt door de ander staat hierbij voorop. Er kan echter niet gesproken worden over lineaire causaliteit.

Alle componenten kunnen zowel oorzaak als gevolg zijn. De interpretatie van individuen over de werkelijkheid verschilt. Om deze reden krijgt de werkelijkheid meerdere dimensies. Een belangrijk component hierbij is circulair-causale werkelijkheid wat door Willemse (2012) wordt gedefinieerd als *“Van circulaire-causale werkelijkheid is sprake in situaties waarin niet zozeer de één het gedrag van de ander veroorzaakt of andersom, maar waarin beiden interactiepartners in gelijke mate elkaars gedrag oproepen, veroorzaken, voeden, in stand houden, bevestigen en versterken.”* (p. 150).

Het is niet raadzaam om de tekortkoming van de ander te onderstrepen.

Echter, het is de bedoeling dat de ander dit te zijner tijd zal inzien. Deze manier van communiceren heeft een goede invloed op wederzijdse betrekkingen.

Hiernaast zijn Watzlawick *et al.* (1970, p. 50, 80 - 83) van mening dat speculaties ter sprake moeten worden gebracht aan een interpunctieconflict en dat de besliste opinie maar één werkelijkheid kent, moet worden betwijfeld. Hierdoor is het moeilijk om afstand te doen van eigen interpretaties.

De werkelijkheid van ieder individu wordt gevormd door de ontwikkelende mens in het sociaal constructivistisch paradigma. Hierdoor kan er niet gesproken worden over een vervorming in dit paradigma.

Willemse (2012) citeert dat: *“Interpunctie is meer dan een cognitieve interpretatie en invulling van de werkelijkheid.”* (p. 161) Interpunctie zegt ook iets over de beleving: *“Onze werkelijkheid is niet alleen een extern waarneembare, objectieve realiteit, een wereld van buitenaf; onze werkelijkheid is ook een subjectieve, door onszelf mede gecreëerde en van interpretaties en zingeving voorziene werkelijkheid.”* (p. 161)

In dit onderzoek wordt er zowel vanuit de theorie van Watzlawick als Willemse de communicatie in de veranderingsproces beoordeeld. Op basis van de bevindingen van de betrokkenen zal er geanalyseerd worden op welk rol communicatie heeft gehad in de organisatieverandering.

Communicatie en de context

Zoals eerder aangeven kan communicatie een doorslaggevende rol vervullen in een organisatieverandering. Omdat communicatie lastig te realiseren is tijdens een organisatieverandering, is het van belang dat de aard en de grootte van deze organisatieverandering voorafgaand helder is (Koeleman, 2006).

Verder is Koeleman (2006) van mening dat interne communicatie bij een organisatieverandering niet afgezonderd kan worden van de context. Het te laat betrekken van de omgeving tijdens een organisatieverandering kan leiden tot vertragingen en problemen in de vervolgproces van de organisatieverandering. Dit komt onder andere door het feit dat de betrokkenen elkaar gedachten niet met elkaar kunnen delen.

Verder speelt in een organisatieverandering het menselijk gedrag een doorslaggevende rol. Het zijn namelijk de mensen die met de beschikbare tools of systemen werken en waarvan verwacht wordt dat zij in de toekomst door de organisatieverandering anders te werk gaan. Hoe en op welk manier communicatie een doorslaggevend rol kan hebben bij een organisatieverandering is lastig te beantwoorden, omdat elk verandering anders is. Zo is in dit onderzoek gebruik gemaakt van de vijf kleuren model van De Caluwé en Vermaak (2006) om verschillende assumpties bij een organisatieverandering aan te duiden (zie ook tabel 2 Assumpties achter de vijf manieren van denken).

Tabel 2: Assumpties achter de vijf manieren van denken¹²

	Dingen/mensen zullen veranderen, als je....
Geeldruk	-belangen bij elkaar kunt brengen -ze kunt dwingen tot het innemen van (bepaalde) standpunten/meningen -win-win situaties kunt creëren/coalities kunt vormen -de voordelen kunt laten zien van bepaalde opvattingen (macht, status, invloed) -de neuzen kunt richten
Blauwdruk	-van tevoren een duidelijk resultaat/doel formuleert -een goed stappenplan maakt van A naar B -de stappen goed monitort en op basis daarvan bijstuurt -alles zoveel mogelijk stabiel houdt en beheerst -de complexiteit zoveel mogelijk reduceert
Rooddruk	-mensen op de juiste manier prikkelt, bijvoorbeeld door straf- of lokmiddelen -geavanceerde HRM-instrumenten inzet voor belonen, motiveren, promoveren, status -mensen iets teruggeeft voor wat zij jou geven
Groendruk	-ze bewust maakt van nieuwe zienswijzen/eigen tekortkomingen (bewust onbekwaam) -ze kunt motiveren om nieuwe dingen te zien/te leren/te kunnen -geschikte gezamenlijke leersituaties kunt creëren
Witdruk	-uitgaat van de wil en wens en de 'natuurlijke weg' van de mens zelf, betekenis toevoegt -de eigen energie van mensen laat komen -dynamiek/complexiteit wilt zien -eventuele blokkades wegneemt -symbolen en rituelen gebruikt

Naast de vijf kleurenmodel is er ook gebruikgemaakt van de veranderstrategieën en de bijbehorende communicatieaanpak. Dit is ontwikkeld door Koeleman (2013) na krijgen van nieuwe inzichten van het concept van Caluwé en Vermaak. Het model is terug te vinden in tabel 3. In deze tabel staan de veranderstrategieën en de bijbehorende communicatie aanpak. Op basis van de verkregen stof wordt er in dit onderzoek uitgegaan dat communicatie een doorslaggevende rol kan hebben, om een organisatieverandering tot succes te laten leiden. Maar men moet wel in acht nemen dat communicatie ook erg lastig kan zijn tijdens het doorvoeren van een organisatieverandering (Koeleman 2006).

De vragen die hierbij komen kijken zijn als volgt: hoe kan men de juiste betrokkenen bereiken? Wanneer moet je de juiste betrokkenen informeren? Welk informatie moet je geven? Hoe kun je ervoor zorgen dat er juiste communicatie is binnen de betrokkenen? Volgens Koeleman (2006) kunnen deze vragen pas beantwoord worden als de aard en de grootte van organisatieverandering duidelijk is.

Daarnaast geeft hij aan dat het noodzakelijk is om hierboven genoemde vragen voorafgaand aan een verandering te beantwoorden om uiteindelijk een 'goede' communicatie te realiseren. Hij is van mening dat interne communicatie bij een organisatieverandering niet afgezonderd kan worden van de omgeving.

Op basis hiervan kan gesteld worden dat communicatie een belangrijke factor vormt van een veranderingsstrategie.

Hij onderscheidt drie factoren die essentieel zijn voor de omgeving, namelijk: bestaande communicatiemiddelen, de vorm van een organisatie(groot of kleine organisatie, één of meerder vestigingen/ *units*) en doelgroepen binnen een organisatieverandering. Verder is hij van mening dat organisatiecultuur ook een essentiële rol heeft bij de keuze van communicatiemiddelen.

Cozijnsen (2014) vult Koeleman aan en stelt dat communicatie een essentiële rol speelt om een verandering succesvol te voltooien. Volgens hem kan communicatie 'de boodschapper' ondersteunen bij het vormen van de essentie en noodzakelijkheid in het veranderingsverhaal. Door de betrokkenen van af het begin van een organisatieverandering te informeren wordt betrokkenheid gecreëerd. Omdat de organisatieverandering relevant blijft voor de betrokkenen (Cozijnsen, 2014). Ook is Kanter (1994) van mening dat communicatie een doorslaggevende rol heeft in een organisatieverandering. Volgens Kanter (1994) kan door middel van communicatie allerlei gedachten en visies van betrokkenen onderling gedeeld worden wat kan resulteren in vernieuwde ideeën en verbeteringen.

¹² Bron: De Caluwé, Denken over veranderen in Vijf kleuren van De Caluwé, 2006, p. 5.

Communicatie en het menselijk gedrag

In een organisatieverandering speelt het menselijk gedrag een doorslaggevende rol. Het zijn namelijk de mensen die met de beschikbare tools of systemen werken waarvan verwacht wordt dat zij in de toekomst door de organisatieverandering anders te werk gaan. Hiernaast speelt communicatie een essentiële rol bij een gedragsverandering. Hoe en op welk manier communicatie een doorslaggevend rol kan hebben bij een organisatieverandering is lastig te beantwoorden, omdat elk verandering anders is. De Caluwé en Vermaak (2006) hebben een model van vijf kleuren, ofwel kleurentheorie genoemd, ontwikkeld om meer grip te krijgen op de term 'veranderen'. Zie voor meer informatie tabel 2.

Veranderstrategieën en de bijbehorende communicatieaanpak.

Koeleman (2013) heeft na nieuwe inzichten het concept van Caluwé en Vermaak gelinkt aan bepaalde manieren van 'strategische communicatie' en het gebruik van geschikt communicatiemiddel, zie tabel 3 De verander strategieën en de bijbehorende communicatieaanpak.

Tabel 3: De veranderstrategieën en de bijbehorende communicatieaanpak¹³

	Machtstrategie	Geplande strategie	Onderhandelingsstrategie	Ontwikkel/interactie-strategie	Beloonstrategie	Leerstrategie	Transformatie-strategie
Kleur	paars	blauw	geel	oranje	rood	groen	wit
Strategie							
Kern	Dwingen	Projectmatig	Onderhandelen	Co-creatie	Wortel en stok	Leren	Betekenis geven
Sturing	Top	Top-down	Meer partijen	Bottom-up	Directe chef	Collega's	Iedereen
Oriëntatie	Doelgericht	Oplossingsgericht	Compromisgericht	Probleemgericht	Gedragsgericht	Ontwikkelgericht	Toekomstgericht
Macht	Positiemacht	Expert macht	Positiemacht	Informele macht	Beloningsmacht	Verleidingsmacht	Visionaire macht
Input	Controllers	Experts	Coalities	Medewerkers	Chefs	Teams / coaches	Samenwerking
Communicatie							
Invalshoek	Verkopen	Overtuigen	Compromis	Gidsen	Motiveren	Faciliteren	Dialogoog
C-kruispunt	Informeren	Informeren	Formeren	Dialogiseren/-formeren	Overreden	Dialogiseren/-formeren	Dialogiseren
B v Ruler	Helder communiceren van interventies en waarden	Kennis leidt tot houding en daarna gedrag. Leg dus goed de doelen uit	Verandernoodzaak en doelen communiceren. Kaders voor het proces	In gemengde teams samen praten over de toekomst	Stimuleren met enthousiasmerende acties, helder over beloningen en straffen	Stimuleren dat medewerkers willen leren en experimenteren	Communiceren = interactie = veranderen.
Vormen	Zeepekst, klassieke media en werk-overleggen	Kick-off, gevolgd door klassieke parallelle media	Overleggen en werksessies, inspraakbijeenkomsten	Conferenties en interne social media	Veel (personeels-) gesprekken	Trainingen, discussies en vormen van feedback en kennis delen	Zoekconferenties, gesprekken, open spaces, brainstorm

Koeleman (2013) heeft het concept van Caluwé en Vermaak aangevuld met twee kleuren, namelijk paars en oranje.

Paars heeft de gedachtegang dat men veranderingen kan realiseren door een dwingend houding aan te houden, het wordt ook wel de 'machtsstrategie' genoemd.

Oranje veronderstelt dat men verandering gerealiseerd wordt door 'co-creatie', ook wel 'interactiestrategie' genoemd'. Hierbij dient er een context gecreëerd te worden waarbij werknemers zich veilig voelen om hun visie onderling te delen en samen te discussiëren over de organisatieverandering.

Op basis van voorgaande kan ik op maken dat het bewezen is dat communicatie een doorslaggevende rol kan hebben om een organisatieverandering tot succes te laten leiden. In het verlengde hiervan stel ik in dit onderzoek vast dat zonder communicatie geen succesvol organisatieverandering gerealiseerd kan worden.

¹³ Bron: <http://huibkoeleman.nl/portfolio/nieuw-schema-kleurenleer/> en <http://huibkoeleman.nl/wp-content/uploads/2013/07/Schermafbeelding-2013-10-03-om-11.18.35.png> en <http://huibkoeleman.nl/portfolio/7-soorten-verandercommunicatie/> geraadpleegd op 24 september 2016.

5 Analyse, conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt de analyse van dit onderzoek gepresenteerd. Daarnaast zal ik de theorie vergelijken met de resultaten op aantal vraagstukken. De vraagstukken die bestudeerd worden zijn: het veranderingsproces, organisatiecultuur en controle, subculturen, invloed van de betrokkenen, betrokkenheid van de medewerkers en communicatie.

Middels een krachtenveldanalyse (par. 5.1) en configuratieanalyse (par. 5.3) breng ik alle betrokkenen in kaart die deel uit maken van de organisatieverandering. In mijn analyse beschrijf ik welke verbanden er zijn tussen de diverse onderwerpen en verschillende betrokkenen, welke rol zij hebben in de verandering en welke mening zij hebben over de organisatieverandering.

Hiermee zorg ik voor een compleet beeld waarbij de verschillen onder de betrokkenen zichtbaar worden. Verder zal ik gebruik maken van een cyclische kaart om de complexiteit van het onderwerp en de invloeden te duiden (par. 5.2). Op basis van deze analyse zal ik uiteindelijk mijn conclusies formuleren. Verder doe ik enkele aanbevelingen voor verdere uitvoering van de organisatieverandering bij FaFohe.

5.1 Krachtenveldanalyse

In welk speelveld voerde ik mijn onderzoek uit? In mijn onderzoek spelen er meerdere actoren een rol, met zowel directe als indirecte impact op de implementatie van ROSSEN. In mijn onderzoek staat de implementatie van het ROSSEN centraal; hierdoor vormt de implementatie in de krachtenveldanalyse het middelpunt. Deze implementatie is meer dan zes jaar bezig en de organisatie doet er alles aan om deze implementatie te voltooien. In deze context vonden al mijn 19 interviews plaats.

De betrokkenheid van de respondenten middels hun inbreng is de input geweest voor de uitwerking van figuur 4 (scenario A) en figuur 5 (scenario B) waarin het samenspel van actoren en krachten rondom de implementatie van ROSSEN op twee manieren worden uitgebeeld. De definitie van betrokkenheid, die in dit hoofdstuk wordt gehanteerd is breed en veelomvattend. In dit onderzoek blijft enkel de externe organisatie (klanten, oderaannemers en toezichthouders) uit beeld, deze zijn op verzoek van FaFohe niet meegenomen in het onderzoek. Verder heb ik ook niet met alle leden binnen de *units* kunnen spreken. Hierdoor bestaat er een kans dat ik bepaalde signalen heb gemist. De benadering van het onderwerp van mijn onderzoek is vaker besproken.

Opmerkelijk aan de krachtenveld is het complexe samenstelling in de onderlinge correlatie tussen de actoren. Het is namelijk zo dat bepaalde leden in meerdere krachtenvelden actief zijn. Een voorbeeld hiervan is de kartrekker (IN1). IN1 maakt zowel deel uit van de projectgroep als van de subgroepen binnen de *units*.

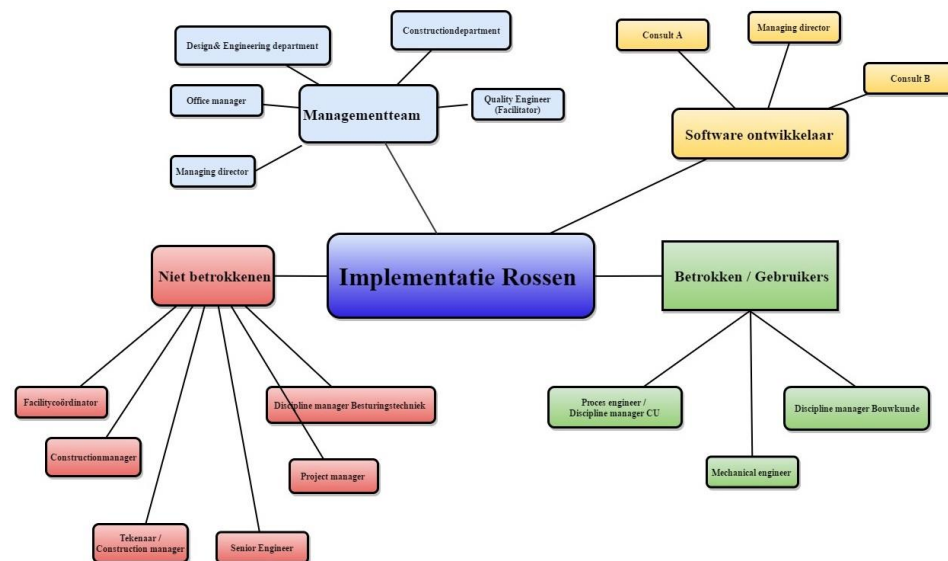
Binnen de projectgroep denkt IN1 met de overige leden mee over het uitwerken van het softwarepakket en binnen de units heeft IN1 een faciliterend rol. Hierdoor heeft IN1 in de verschillende groepen afwijkend en soms ook tegenstrijdige belang. Verder zijn er binnen FaFohe diverse rollen die onderling impact hebben. Zo is de manager van *unit Design and Engineering* (IN16) lid van de projectgroep en hiermee verantwoordelijk voor de organisatie rondom de implementatie. Daarbij is IN16 ook verantwoordelijk voor de operationele zaken binnen de *unit Design and Engineering* en (mede) verantwoordelijk voor de opleiding GMP.

Hiermee kan er gesteld worden dat ook voor IN16 sprake is van een meervoudige betrokkenheid. Zowel voor IN1 als IN16 zorgen de dubbele rollen af en toe voor onprettige discussies en soms ook wel voor escalaties binnen de context.

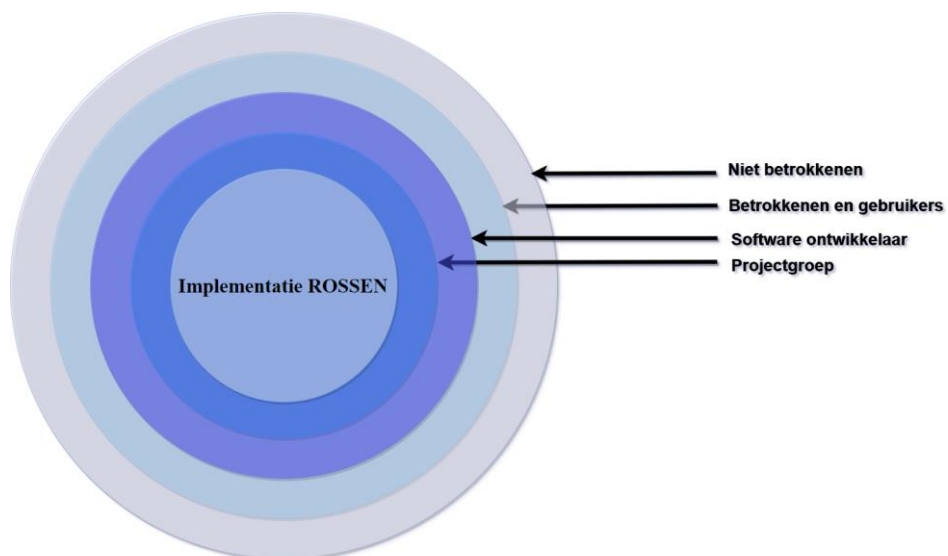
Binnen dit onderzoek ligt de nadruk op vier groepen namelijk:

- De projectgroep;
- De softwareontwikkelaar;
- Betrokkenen en gebruikers;
- Niet-betrokkenen.

In figuur 4 geef ik een uitgebreide schets van de krachtenvelden die rondom de implementatie van ROSSEN van toe passing zijn. Verder is er in figuur 5 een beknopte versie van de krachtenvelden van de implementatie van ROSSEN uitgebeeld. Middels de figuur 4 (scenario A) en 5 (scenario B) Krachtenveld en de daarbij horende uitleg wordt er een duidelijke representatie van de entourage van deze scriptie uitgebeeld. In paragraaf 5.3 Configuratie analyse zal figuur 5 verder toegelicht worden.¹⁴



Figuur 4: Krachtenveld rond de implementatie van ROSSEN binnen FaFohe (senario A)



Figuur 5: Krachtenveld rond de implementatie van ROSSEN binnen FaFohe (senario B)

5.2 Praktijk ROSSEN in confrontatie met de literatuur

Veranderingsproces

Uit de interviews blijkt dat de betrokkenen het gevoel hebben geen gedegen bijdrage te hebben kunnen leveren bij de implementatie van ROSSEN. Tussen de betrokkenen heerst veel diversiteit en het ontbreekt aan een gemeenschappelijk streven naar een gemeenschappelijk doel. Betrokkenen werken binnen hun vakgebied enkel onderling met elkaar, omdat het management dit van hen verlangt. Verder blijkt uit de interviews dat het merendeel van de werknemers van FaFohe zich niet (of onvoldoende) betrokken voelt bij het organisatieproces.

¹⁴ De achterliggende gedachten van de implementatie van ROSSEN en de daarbij horende meningen van de betrokkenen zijn in hoofdstuk 3 aan de orde geweest.

Zo kan vastgesteld worden dat het merendeel van de werknemers van FaFohe minimale steun geeft aan de organisatieverandering, zonder het proces tegen te werken. Een aantal werknemers hebben ondanks alle onduidelijkheid de projectgroep gesteund, door te doen wat er van hen verwacht werd.

Voor de werknemers is de implementatie van ROSSEN typerend voor de wijze waarop er gewerkt wordt binnen FaFohe. Het merendeel van hen vindt dat men (te) weinig invloed heeft kunnen uitoefenen op het proces.

De verdere uitwerking van de implementatie van ROSSEN wordt voornamelijk binnen de projectgroep besproken, die een andere subcultuur vormt. Wegens het feit dat er onvoldoende communicatie is tussen de verschillende configuraties, worden onderlinge problemen niet gedeeld met elkaar, waardoor deze verborgen blijven in het veranderingsproces (Iivari & Abrahamsson, 2002).

Organisatiecultuur en controle

De projectgroep van FaFohe kan door middel van cultuur bepaalde normatieve controle uitoefenen op de werknemers. Normatieve controle kan bereikt worden door de medewerker een specifiek rol toe te kennen (Kunda, 2006). Ondanks het feit dat de meeste werknemers binnen FaFohe niet weten welk rol cultuur kan hebben, kan organisatiecultuur er toe leiden dat er controle wordt uitgeoefend op de werknemers. Een passend voorbeeld bij dit onderzoek is de GMP cursus die de werknemers van FaFohe verplicht dienen te volgen om kennis te krijgen van de Europese GMP-regelgeving en de relevantie hiervan in de PHF sector. Een belangrijk element van de cursus is *'the way of working'* in de PHF sector, waarbij er wordt ingegaan op onderwerpen als validatie, documentatiebeheer, discipline, motivatie en de *'do's en don'ts'*. Het behalen van de cursus is een vorm van een paspoort die de werknemers toegang geeft om hun werkzaamheden uit te kunnen oefenen bij de klanten. Op deze wijze slaagt FaFohe erin om de beoogde controle uit te oefenen op de werknemers.

Verder kan ik melden dat na het afronden van een GMP cursus de werknemers zich trots en verbonden voelen met de klant, omdat de werknemer als kennisgever wordt beschouwd door de klanten en alle vragen over de faciliteiten aan hen gericht worden. Dit kan er toe leiden dat werknemers van FaFohe zich belangrijker gaan voelen. Ondanks het feit dat de werknemers niet geheel tevreden zijn over de bedrijfsvoering van FaFohe, voelen de werknemers zich door voorgaande punten verbonden met FaFohe en accepteren ze hun rol. Dit verschijnsel komt overeen met het *'role embracement'*. Op basis van bovenstaande kan er geconcludeerd worden dat elementen van de organisatiecultuur en GMP cursus een essentiële bijdrage leveren aan de trots van de medewerkers op FaFohe. Deze trots heeft ook effect op het zich wel of niet *'identificeren'* met de organisatie en de daarbij behorende rol die is weggelegd voor de werknemers.

Subculturen

In deze paragraaf wordt ingezoomd op subculturen of subgroepen binnen FaFohe. Zo wordt er beschreven hoe deze zijn gecreëerd en welk verschillen er onderling zichtbaar zijn. Binnen FaFohe is sprake van meerdere subculturen. Zo is binnen FaFohe onderscheid te zien tussen de derde etage en de overige units en het MT. Verder worden binnen de units onderscheidt gemaakt per discipline. Het ontstaan van de subgroepen heeft verschillende oorzaken. Allereerst is het personeelsbestand van FaFohe de laatste twee jaar behoorlijk toegenomen. Hierdoor is het middenkader van de organisatie uitgebreid. De wijziging van de structuur heeft ook effect gehad op de bedrijfsvoering, er zijn veel meer schijven gekomen wat effect heeft op de communicatie. Naast de uitbreiding van de organisatie speelt de duidelijke fysieke scheiding, de locatie, van werknemers een belangrijke rol. Zoals eerder aangeven, zijn de *Units Design and Engineering, Build (Construction Management)* en het MT op de tweede etage geplaatst en de *Unit Maintain* op de derde etage. Hierdoor is er onvoldoende communicatie tussen de *Unit Maintain* en de overige Units en het MT. Bovendien zijn er binnen de *Units Design and Engineering en Build* verschillende configuraties ontstaan op basis van disciplines, er zijn bijvoorbeeld tekenaars die alleen bepaalde installatie tekenen (bijvoorbeeld bouwkundig tekenaar, elektrotechnisch tekenaar en werktuigbouwkundige tekenaar), dat geldt ook voor de engineers en projectleiders. Deze subculturen zijn door diverse eigen belangen en waarden gecreëerd.

Doordat er onvoldoende communicatie plaatsvindt, worden onderlinge inzichten onvoldoende gedeeld. Verder blijven de verschillende normen en waarden in stand en vindt er geen afzwakking plaats tussen de subculturen. De verschillende normen en waarden bij FaFohe zijn niet tegenstrijdig. Zo kan gesteld worden dat er bij FaFohe sprake is van dominante cultuur. Dit houdt in dat de normen en waarden door het merendeel van de organisatie gedragen wordt. In de volgende paragraaf wordt de invloed van de medewerkers besproken.

Invloed

In deze paragraaf wordt ingezoomd op de invloed die de medewerkers binnen FaFohe hebben tijdens de implementatie van ROSSEN. Zo wordt er beschreven hoe de werknemers hun invloed daadwerkelijk ervaren en hoe het management erover denkt. Het management meent het beleid te voeren dat iedereen binnen FaFohe een eigen verantwoordelijkheid toebedeeld krijgt, de mogelijkheid heeft om mee te praten en vrij is om zijn opinie te delen.

Het merendeel van de werknemers van FaFohe is van mening dat ze geen rol spelen in de besluitvorming van de werkzaamheden. De werknemers baseren dit op belevenissen die ze in het verleden hebben ervaren. Zo laten de werknemers veranderingen over zich heen komen zonder zich verantwoordelijk te voelen voor het aankaarten van hindernissen en/of oplossen ervan. Er is duidelijk sprake van een *'role distancing'* (Kunda, 2006). Er heerst een meer controlerende hiërarchische cultuur op de werkvloer. Het lijkt erop dat het management de werknemers wel de kans geeft om invloed uit te oefenen, maar in realiteit is dit niet *'empowered'* (Kotter, 1996).

Wat men kan opmerken, is dat de geschiedenis veelzeggend is wat betreft de vorming van een bedrijfscultuur binnen een organisatie. Doordat de werknemers zich niet inzetten op en niet te maken hebben met de algemene bedrijfsvoering, hebben ze ook niet de vaardigheden ervoor ontwikkeld. Zo hebben ze ook niet de vaardigheid van het opzetten van plannen voor het veranderingsproces. Het komt erop neer dat de leidinggevendenden niet uitnodigend zijn tegenover de werknemers. Zo raken de werknemers minder snel gemotiveerd om mee te helpen met het meedenken met de organisatieleden over het veranderingsproces.

Uit bovenstaande punten kan worden geconcludeerd dat het *'empowerment'* aspect binnen een organisatie nog niet in de cultuur van FaFohe tot uiting komt. Hoe zit het dan met de betrokkenheid van werknemers?

Betrokkenheid

Uit de interviews blijkt dat binnen FaFohe het merendeel van de werknemers niet betrokken is bij de organisatieverandering. Het softwarepakket is door drie leden van de organisatie uitgewerkt in samenwerking met de softwareontwikkelaar; vervolgens zijn enkele werknemers uit de operationele laag betrokken vanuit het management om bepaalde activiteiten uit te voeren. Deze betrokkenen, ook wel de gebruikers genoemd, zijn niet nader geïnformeerd over de achterliggende gedachten van de organisatieverandering.

Het gevolg hiervan is dat binnen de betrokkenen niet iedereen zich vertegenwoordigt voelt; er is geen projectteam samengesteld met werknemers uit alle disciplines die werkzaam zijn binnen de organisatie. Zoals beschreven in paragraaf cultuur, is de organisatie onderverdeeld in afdelingen en disciplines. Hierdoor zijn de medewerkers voornamelijk betrokken bij hun eigen team. Door dit gegeven is niet alleen de afstand tussen de verschillende subgroepen vergroot, maar ook de daadwerkelijke invloed die de medewerkers kunnen uitoefenen verkleint.

Uit een onderzoek, door een externe partij uitgevoerd, blijkt dat de medewerkers zich onder andere verbonden voelen met FaFohe vanwege het feit dat ze in een nichemarkt zitten, goed betaald worden en diensten leveren die weinig anderen kunnen leveren in Nederland.

Ondanks dit gegeven, kan ik op basis van de interviews concluderen dat merendeel van de medewerkers van FaFohe niet blij is met de wijze waarop met hen is omgegaan in de implementatie van ROSSEN. Zij geven duidelijk aan dat er slechts drie leden van de organisatie in de verandering invloed hebben kunnen uitoefenen. De ontevredenheid van de medewerkers heeft te maken met het feit dat zij weinig verantwoordelijkheid krijgen van de projectgroep.

De medewerkers doen slechts wat de projectgroep van hen verwacht. Verder geeft het merendeel van de werknemers aan dat zij onvoldoende geïnformeerd worden over het veranderingsproces.

Binnen FaFohe lijkt er een transitie aan de gang te zijn van affectieve- naar continuance-betrokkenheid. Waar vroeger de medewerkers zich verbonden voelden met FaFohe vanwege de bewezen diensten van de organisatie, schijnt een gedeelte van de medewerkers van FaFohe bij de organisatie te willen blijven, omdat de organisatie betere CAO voorwaarden heeft. Een passend voorbeeld hierbij is de huidige situatie waarin het bedrijf zich bevindt. Door het mislopen van twee grote projecten hebben 45% van de medewerkers van FaFohe geen werk, dit speelt sinds december 2016. Opvallend is dat de medewerkers niet zelf actief op zoek gaan naar een nieuwe uitdaging. Zij accepteren dat zij van hun manager verplicht vakantie uren moeten opnemen om zo de leegloop te minimaliseren. Door het feit dat er een continuance wijze van betrokkenheid getoond wordt, hebben de medewerkers geen oog voor zaken die buiten hun functieprofiel vallen. Dit blijkt ook uit de interviews waarbij de medewerkers de implementatie van ROSSEN op zich laten afkomen en doen wat de projectgroep van hen verwacht en niet actief deelnemen in het veranderingsproces.

Binnen FaFohe zorgen de GMP Cursus en de diensten van FaFohe ervoor dat de medewerkers zich verbonden voelen met de organisatie en zich daarom ook graag willen identificeren met FaFohe. Hierdoor zijn de medewerkers emotioneel verbonden met FaFohe, dit resulteert in '*role embracement*'. Om te beginnen zijn er binnen FaFohe meerdere subculturen gecreëerd, door personeelsuitbreiding en verdeling van de medewerkers op basis van hun disciplines. Doordat er ook een fysieke scheiding gecreëerd is, is er ook minder communicatie over en weer. Dit zorgt ervoor dat de meedenkers zich voornamelijk focussen op hun eigen subcultuur. Verder blijkt uit de interviews dat de medewerkers van mening zijn weinig invloed te kunnen hebben in het veranderingsproces. Er is sprake van een andere verwachting bij de projectgroep en de medewerkers, hierdoor is een duidelijke afstand ontstaan, daardoor voelen de werknemers zich niet 'empowered'. Communicatie speelt hierbij een cruciale rol.

Communicatie

In deze paragraaf zal de communicatie binnen het veranderingstraject nader besproken worden. Uit de interviews blijkt dat meerdere medewerkers de communicatie als probleem beschouwen in het traject. Dit probleem wordt door alle lagen van de organisatie van FaFohe erkend.

Het merendeel van de medewerkers geeft in dit onderzoek aan niet bekend of betrokken te zijn geweest bij de organisatieverandering. Zij geven aan dat ze niet goed op de hoogte zijn doordat er geen tijd is genomen om trainingen te geven. Er is slechts beperkt uitleg gegeven om bepaalde activiteiten te verrichten in lopende projecten om niet in problemen te komen. Hiermee kan er geconcludeerd worden dat er een duidelijk communicatieprobleem is.

Bij communicatie is er sprake van interactie, in dit onderzoek betreft het projectteam van ROSSEN(IN1, IN15 en IN16) en de overige betrokkenen binnen FaFohe organisatie (tweerichtingsverkeer). Indien er geen wisselwerking is, is er sprake van informatie slechts vanuit één richting. Passend voorbeeld hierbij is wanneer de projectgroep van ROSSEN de betrokkenen per email informatie verschaft. Een goede communicatiestrategie, met persoonlijk contact, kan doorslaggevend zijn bij het vergroten van de betrokkenheid, tevens kan het een grote bijdrage leveren bij het creëren van draagvlak bij de implementatie van het ROSSEN.

Uit de interviews blijkt dat er voorafgaand aan de verandering geen communicatieplan is samengesteld, hiermee kan er vastgesteld worden dat er geen 'goede communicatie' gerealiseerd is. Communicatie vormt een belangrijke factor van een veranderingsstrategie.

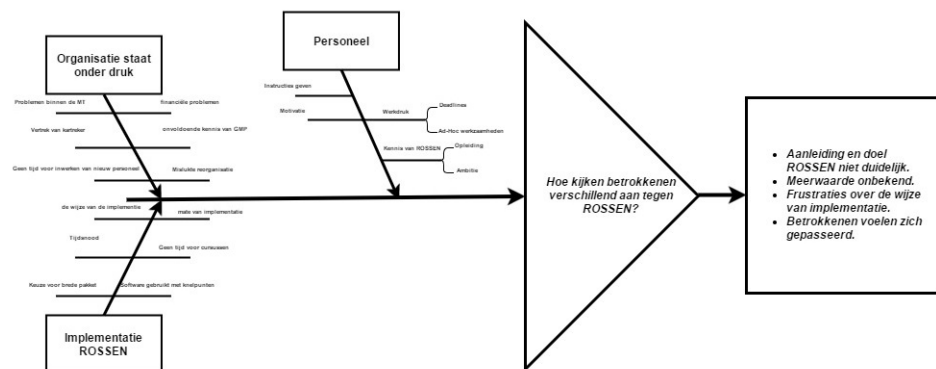
Verder valt mij op dat de betrokkenen onvoldoende kennis hebben van het programma. Een van de respondent gaf in zijn interview aan dat hij via de klant de ontwikkelingen van de software mee krijgt en niet via zijn interne organisatie. In een organisatieverandering speelt het menselijk gedrag een doorslaggevende rol. Het is daarom essentieel dat de betrokkenen voldoende training krijgen om met de beschikbare tools of systemen te kunnen werken.

5.3 Betrokkenheid binnen FaFohe, een cyclische kaart

In mijn onderzoek heb ik met de betrokkenen diverse onderwerpen en knelpunten besproken. Onder de betrokkenen is er sprake van uiteenlopende meningen omtrent de implementatie van ROSSEN. Wat ik van alle betrokkenen vernomen heb is dat men niet blij is met de wijze waarop de implementatie van ROSSEN tot op heden verloopt. Uit mijn onderzoek blijkt ook dat de implementatie van ROSSEN niet 'optimaal' verlopen is. De mogelijke oorzaken die door de betrokkenen genoemd zijn in dit onderzoek heb ik weergegeven in een cyclische kaart (figuur 6 Impact van verbanden en de oorzaak-gevolgrelatie).

Een cyclische kaart is een receptuur in een oorzaak-gevolgdiagram, ook wel een visgraatdiagram genoemd. Een cyclische kaart wordt frequent toegepast bij het analyseren van potentiële aanleiding, oplossingen en aanleidingen van gefaalde oplossingen van een probleem. In dit onderzoek betreft het een praktijk case, namelijk de implementatie van ROSSEN in de FaFohe organisatie.

In figuur 6 zijn de voornaamste gevolgen weergegeven die een rol spelen in de benaderingswijze van alle betrokkenen binnen dit onderzoek. In het figuur is het duidelijke af te leiden dat betrokkenheid binnen FaFohe door diverse elementen wordt beïnvloed. Middels de cyclische kaart wordt het tevens duidelijk afgebeeld dat het begrip betrokkenheid mede door de context een breed en veelomvattend begrip is.



Figuur 6: Impact van verbanden en de oorzaak-gevolgrelatie.

5.4 Configuratie analyse

In dit onderzoek zijn er enkele (dominante) configuraties te herkennen.

Om deze configuraties duidelijk te schetsen heb ik ze voorzien van een label. Met dit label heb ik getracht om de kern van deze groep helder te maken. Hieronder zijn de configuraties weergegeven:

- De projectgroep: *Heeft een dominante rol in de hele proces.*
- De softwareontwikkelaar: *Wat moet er gebeuren?*
- Betrokkenen en gebruikers: *We doen wat er van ons verwacht wordt en hebben weinig te zeggen.*
- Niet-betrokkenen: *Waarom zijn wij niet betrokken geweest?*

In figuur 4 is er een uitgebreide schets van de krachtenvelden die rondom de implementatie van ROSSEN van toe passing zijn weergegeven. Verder is er in figuur 5 een beknopte versie van de krachtenvelden van de implementatie van ROSSEN uitgebeeld. Hierna zullen alle configuraties nader besproken worden.

De projectgroep

De projectgroep speelt een essentiële rol in de implementatie van ROSSEN. Binnen de projectgroep speelt de managing director een grote rol. Hij ziet namelijk heel veel meerwaarde en wil kosten wat het kost ROSSEN implementeren in de organisatie en laat zich niet gemakkelijk afremmen door de rest van organisatie. De overige leden van de projectgroep zien ook meerwaarde van ROSSEN; echter, zij zijn van mening dat een andere aanpak gekozen dient te worden, wil men de implementatie afronden en zorgen dat het softwarepakket breed gedragen wordt.

De softwareontwikkelaar

Binnen ROSSEN, de programmaontwikkelaar, zijn naast de eigenaar van ROSSEN nog twee andere consultants betrokken geweest bij de implementatie. De huidige consultant, IN2, is sinds september 2015 wekelijks één dag aanwezig op het hoofdkantoor van FaFohe om de implementatie van het software te realiseren met de betrokkenen en gebruikers. De softwareontwikkelaar is verantwoordelijk voor het uitwerken van de eisen en wensen van FaFohe en is tevens betrokken bij het uitbreiden van het pakket. Hiermee hebben zij ook een belangrijke rol in de implementatie. Buiten hen zijn er namelijk geen andere partijen ingezet om de betrokkenen en gebruikers van ROSSEN binnen FaFohe te begeleiden. Naast de begeleiding heeft de softwareontwikkelaar ook een adviserende rol naar de projectgroep. Verder zijn zij financieel ook afhankelijk van de softwarepakket; de softwareontwikkelaar krijgt namelijk maandelijks een percentage van het hosting bedrag. De rol van de ICT-ontwikkelaar is essentieel geweest in het uitrollen van de implementatie. ROSSEN heeft een belangrijke rol gehad in het voorzien van serveroplossing en analyseren van de huidige werkwijze binnen FaFohe (zie hoofdstuk 3 voor ROSSEN in relatie tot organisatie en omgevingskenmerken).

Betrokkenen en gebruikers

Zonder betrokkenen en gebruikers kunnen de projectgroep en softwareontwikkelaar weinig bereiken. Het zijn namelijk de betrokkenen die input leveren over hoe het softwarepakket samengesteld moet worden. Verder houden zij de *updates* in de gaten en staan ze paraat voor de vragen van de gebruikers. De gebruikers zijn diegenen die alle documenten integreren in ROSSEN en deze verder behandelen van engineeringfase tot aan de oplevering. Hiermee hebben de gebruikers een doorslaggevende rol. Echter, zowel de betrokkenen als de gebruikers hebben weinig invloed op de daadwerkelijke implementatie van ROSSEN; zij doen uitsluitend wat de projectgroep van hen verlangt.

Niet-betrokkenen

Onder deze kracht voeg ik alle werknemers binnen FaFohe die niet betrokken zijn bij de implementatie van ROSSEN. Zoals in figuur 3 (scenario A) afgebeeldt, betreft het meerdere betrokkenen uit verschillende units. Het gevolg van niet-betrekken van de werknemers heeft voor de nodige onduidelijkheid en weerstand gezorgd. Hierdoor nemen betrokkenen ook afstand van de implementatie van ROSSEN. Een uitgebreide analyse hierover staat in par. 3.2 en 3.3.

Buiten FaFohe organisatie

In de huidige situatie zijn de klanten van FaFohe minimaal betrokken bij de implementatie van ROSSEN. Ze hebben volgens de betrokkenen nooit kans gehad om input te geven. Ondanks het feit dat de klanten niet betrokken zijn in het proces, blijft hun betalingsverplichting doorlopen. (zie hoofdstuk 3) Verder zijn, naast klanten, ook leveranciers, onderaannemers en toezichthouders buiten beschouwing gelaten. Dit is opvallend, omdat zij in de toekomst wel met de softwarepakket dienen te werken.

Slenteren langs de configuraties

Dominant en niet dominant

Bij het slenteren langs de configuraties focus ik op de verschillende opinies en visies die er binnen de context van de implementatie van ROSSEN aanwezig zijn. Hierbij is het essentieel om te achterhalen of deze opinies en visies dominante signalen zijn of juist niet. Verder is het interessant om te achterhalen hoe erg deze opinies en visies uiteenlopend zijn van elkaar en welk rol zij ingenomen hebben.

De implementatie van ROSSEN is in de huidige situatie niet (meer) dominant. Na zes jaar heeft de implementatie zijn route bepaald.

De leden binnen de projectgroep hebben wel een dominante rol. Zij bepalen tot op heden de vervolg stappen en de keuzes die daarbij nodig zijn. Verder zijn zij verantwoordelijk voor de planning en de tempo van de implementatie.

Naast de projectgroep heeft de software ontwikkelaar ook een dominante rol, maar dan wel in mindere mate. Zij werken namelijk onder het regie van de projectgroep. De software ontwikkelaar faciliteert de projectgroep en is belast met de technische kant (IT oplossingen) van de implementatie. Verder bespreken de projectgroep en de softwareontwikkelaar wekelijks de vooruitgang van de implementatie van ROSSEN.

De rol die de projectgroep en de softwareontwikkelaar innemen wordt geaccepteerd door de betrokkenen en gebruikers. Zij hebben namelijk geen andere keus en hebben hiermee ook een dominante rol in de implementatie van ROSSEN. Binnen de betrokkenen en gebruikers is er wel een verschil in de mate van invloed, zo heeft iemand met meer kennis van ROSSEN meer te zeggen bij de projectgroep en de softwareontwikkelaar.

Zwakke en sterke signalen

Meerdere respondenten herkennen de invloed en effect van de implementatie van ROSSEN en geven verschillende signalen af.

Zo zijn de werknemers die niet betrokken zijn bij de implementatie van ROSSEN erg negatief over de het proces en geven hiermee een sterk signaal af. Zoals in hoofdstuk 3 Empirische resultaten beschreven klagen meerdere werknemers over het feit dat ze niet betrokken zijn bij de implementatie van ROSSEN terwijl zij in de toekomst wel een essentiële rol dienen te vervullen als eindgebruikers.

Verder zijn binnen de respondenten, werknemers die zich zo min mogelijk met de implementatie van ROSSEN willen bemoeien, omdat zij er weinig vertrouwen in hebben en mede door de ervaringen uit het verleden ervoor kiezen om afstand te nemen van de implementatie. Hiermee geven deze respondenten een zwak signaal af.

Op zoek naar andere mogelijke strategieën: kaderen en herkaderen

Mijn onderzoek kenmerkt zich als een beschrijvend onderzoek waarbij een organisatieverandering geanalyseerd is. Het onderzoek is tot stand gekomen door de input van de verschillende betrokkenen. Het is dus geen consultancy onderzoek geweest waarbij er onderzoek is gedaan naar een bepaald probleem met de daarbij horende oplossing(en).

In de huidige situatie is er binnen FaFohe geen voortgang zichtbaar, hierdoor is de onvrede onder de werknemers niet afgenomen.

In dit onderzoek is niet nader ingegaan op de veranderingen die zich voordoen bij de n-orde.¹⁵ Zoals eerder aangegeven is mijn onderzoek beschrijvend van aard.

Het is momenteel nog niet duidelijk welk koers de projectgroep zal nemen. Hierdoor kan de implementatie van ROSSEN in de toekomst verschillende wendingen meemaken met het daarbij behorende tempo (voor mee informatie over de implementatie proces van ROSSEN verwijs ik u naar paragraaf 1.3)

In de interviews is er meerdere malen gesproken over een uitgebreide evaluatie en QuickScan van het huidige softwarepakket met het oog op het voortbouwen hierop. Dit is echter sterk afhankelijk van de MT leden binnen FaFohe en de bereidheid van de softwareontwikkelaar. Zoals eerder in dit hoofdstuk beschreven is het op dit moment moeilijk te zeggen hoe dit uit gaat pakken, aangezien de samenwerking binnen FaFohe zowel intern (met eigen werknemers) als extern (met de softwareontwikkelaar) niet optimaal is.

Een andere mogelijkheid is een externe organisatie met expertise in IT trajecten betrekken bij de huidige organisatie rondom de implementatie van ROSSEN. Of dit mogelijk is hangt af van de beschikbare tijd en geld. In dit onderzoek zie ik hier persoonlijk op dit moment weinig draagvlakke voor vanuit de projectgroep.

Ten slotte kan er besloten worden om een andere projectgroep aan te stellen onder leiding van een externe partij met expertise in IT trajecten. Dit hangt echter sterk af van de bereidheid van de managing Director.

De komende periode zal uitsluiting moeten geven over de vraag welke koers FaFohe dient te nemen om de implementatie succesvol door te voeren.

¹⁵ Bij een N-de orde van verandering is sprake van het toepassen van een ongekennde verandering, waarbij voorafgaand de effecten van de verandering niet vastgesteld zijn.

5.5 Conclusie

In deze paragraaf worden de belangrijkste conclusies van dit onderzoek weergegeven.

Uit mijn onderzoek blijkt dat binnen FaFohe het merendeel van de werknemers niet betrokken is bij de organisatieverandering. Hierdoor is het voor de werknemers niet aantoonbaar wat hun invloed is in het implementatieproces.

Het softwarepakket is door drie leden van de organisatie uitgewerkt in samenwerking met de softwareontwikkelaar; vervolgens zijn enkele werknemers uit de operationele laag betrokken vanuit het management om bepaalde activiteiten uit te voeren. Deze betrokkenen, de gebruikers, zijn niet nader geïnformeerd over de beweegredenen van de organisatieverandering en worden in de huidige situatie onvoldoende geïnformeerd over ontwikkeling van de implementatie. Hierdoor wordt hun input en betrokkenheid niet beloond door de projectgroep.

Het gevolg hiervan is dat binnen de betrokkenen niet iedereen zich vertegenwoordigt voelt en daardoor nemen zij een afwachtende houding aan. De meningen over de implementatie van ROSSEN lopen hierdoor dan ook erg uiteen.

In de huidige situatie wordt er elke maandagochtend een bijeenkomst gehouden tussen de MT leden, (bestaand uit leden van de projectgroep). Deze bijeenkomst is voornamelijk gefocust op het bijbrengen van de laatste informatie die van belang is voor de werknemers. Deze bijeenkomst is niet gericht op of de werknemers daadwerkelijk alle informatie hebben ontvangen en begrijpen.

Verder wordt de bijeenkomst geen plan van aanpak gepresenteerd en weten de werknemers niet of hun aanpassingen zijn doorgezet in het plan. Van belang is dat er vanuit de projectgroep aangetoond wordt dat de invloed van de betrokkenen medewerkers cruciaal is en dat daar rekening mee wordt gehouden. Zien is namelijk geloven!

De meeste werknemers willen ondanks alle nare ervaringen de implementatie van ROSSEN voortzetten, mits er voldaan wordt aan de volgende voorwaarden:

- duidelijk plan van aanpak;
- deugdelijke planning (met haalbare mijlpalen);
- open communicatie.

Door het feit dat merendeel van de werknemers van FaFohe niet betrokken is bij de implementatie van ROSSEN, wordt de implementatie niet vanuit verschillende invalshoeken belicht. Dit aspect heeft in dit onderzoek tot veel problemen geleid die voorkomen hadden kunnen worden.

De werknemers van FaFohe voelen zich in de huidige situatie onvoldoende verantwoordelijk voor de implementatie van ROSSEN, door het feit dat ze niet inzien wat hun invloed is geweest. Verder kan ik melden dat er sprake is van verschillende belangen binnen de FaFohe organisatie. Elke subgroep stelt zijn eigen belangen voorop, met als gevolg dat het organisatiebelang op de achtergrond komt.

Ten slotte dient de projectgroep cultuur niet te vergeten, cultuur is namelijk een belangrijk element en mag niet vergeten of gebagatelliseerd worden. Zoals beschreven in paragraaf 4.1 organisatiecultuur moet men in acht nemen dat dit een element is dat veel invloed uitoefent op het gedrag van mensen.

5.6 Aanbevelingen

- *Mijn aanbeveling aan de directie: een evaluatieronde te organiseren over de implementatie van ROSSEN en de leerpunten mee te nemen om een gedegen plan van aanpak op te stellen voor de verdere implementatie van ROSSEN.* Met deze aanbeveling wil ik geen tekort doen over de inhoudelijke functies van het software pakket van ROSSEN.
- In de huidige situatie wordt er elke maandagochtend een bijeenkomst gehouden tussen de MT leden, (bestaand uit leden van de projectgroep). Deze bijeenkomst is voornamelijk gefocust op het bijbrengen van de laatste informatie die van belang is voor de werknemers. Deze bijeenkomst is niet gericht op of de werknemers daadwerkelijk alle informatie hebben ontvangen en begrijpen. Mijn aanbeveling aan de directie van FaFohe stel werkgroepen

samen voor het bespreken van belangrijkste zaken. Zo kan voorkomen worden dat werknemers niet alle benodigde informatie goed meekrijgen. Kleinere werkgroepen kunnen als oplossing bieden, omdat het gemakkelijker is om met elkaar te communiceren. Zo kan ook gemakkelijker informatie met elkaar gedeeld worden. Verder zorg je met de werkgroepen voor verantwoordelijkheid en eigenaarsgevoel van de (deel)processen.

- Mijn aanbeveling gebruik *de lunchtijd en pauzes als interactiemomenten voor het middenkader.* Zo kan het middenkader een brug vormen tussen de subculturen, het management en het operationele kader.
- Verder is er geen plan van aanpak gepresenteerd en weten de werknemers niet of hun aanpassingen zijn doorgezet in het plan. Van belang is, is dat er aangetoond wordt vanuit de projectgroep dat de invloed van de betrokkenen medewerkers gehoord is. Zien is namelijk geloven! Mijn aanbeveling: als projectgroep ROSSEN wekelijkse meeting met de verschillende werkgroepen te houden. Zo zullen meer werknemers gestimuleerd worden tot meedenken en betrokkenheid bij de implementatie van ROSSEN.

5.7 Terug naar de onderzoeksvragen

In deze paragraaf geef ik aan de hand van mijn analyse en conclusies antwoord op de geformuleerde onderzoeksvragen.

Hoe wordt de participatie van de betrokkenen bij de implementatie van ROSSEN binnen FaFohe ervaren?

Bij de implementatie van ROSSEN is een beperkt aantal betrokkenen, dit zorgt ervoor dat het plan niet beoordeeld wordt zoals gewenst is. Het plan wordt niet kritisch genoeg beoordeeld. Daarnaast is dit plan opgezet door mensen die in dezelfde subcultuur zitten en vergelijkbare waarden en belangen hebben. Door matige communicatie tussen de verscheidene subculturen kan het zich voordoen dat niet alle punten even goed aan het licht komen. Dit zorgt voor hinderpalen.

Door de betrokkenheid van een paar werknemers is er wel een plan tot stand gekomen dat op verschillende fronten is aangepast. Deze betrokkenheid heeft ervoor gezorgd dat er alsnog interactie heeft plaatsgevonden tussen de subculturen en het plan zodoende kritisch beoordeeld kon worden. De werknemers die zich aangesproken voelden tot het plan, hebben hun betrokkenheid goed laten zien bij het gehele proces.

De aanpassingen van het plan veroorzaakte bij de werknemers die geen betrokkenheid toonden bij de implementatie van ROSSEN voor verwarring. Deze verwarring zorgde er niet voor dat deze werknemers beter hun best gingen doen en zo werd het volgen van het proces alleen maar moeilijker. De afwachtende houding van de werknemers werd hierdoor nog meer bekrachtigd.

Welke problemen als gevolg van niet betrokken worden bij de implementatie van ROSSEN, worden door betrokkenen ervaren?

Veel werknemers van zijn mening dat hun betrokkenheid niet veel invloed zal uitoefenen bij het besluit van de implementatie van ROSSEN. Dit verklaart ook hun afwachtende houding. De werknemers hebben dit namelijk in het verleden zo ervaren en zijn bang dat het weer zo zal uitpakken.

Naast het genoemde aspect zijn er een aantal cultuuraspecten die het erg lastig maken om enigszins betrokken te raken bij het veranderingsproces. Een voorbeeld hiervan is de structuur van FaFohe. Deze heeft een groot middenkader. Het is lastig om alle besproken aspecten en informatie door het gehele middenkader te verspreiden als de communicatie op de werkvloer alleen via de lijn verloopt. Dit zorgt ervoor dat niet alle werknemers alle benodigde informatie meekrijgen en zo niet kunnen meedenken over zaken als de bedrijfsvoering.

Deze aspecten maken de betrokkenheid van een werknemer niet erg aantrekkelijk. Het aansturen van meedenken en betrokkenheid tonen wordt ook niet gestimuleerd. Verder hebben subculturen een belangrijke rol op de betrokkenheid van de werknemers bij het veranderingsproces. Alle werknemers zijn in de eerste instantie gefocust op hun

eigen subcultuur. Zo zullen de werknemers een “role distancing” aannemen bij een rol die opgelegd is door het management en juist een rol van hun eigen subcultuur zonder moeite accepteren.

De werknemers die wel betrokkenheid vertonen hebben meestal een reden voor hun betrokkenheid. Dit kan zijn omdat hun afdeling of hun functie in gevaar zal komen. Dit zorgt ervoor dat hun betrokkenheid een continuance vorm vertoont in de plaats van een affectieve vorm. Zelfs deze groep staat niet te springen op de door het management opgelegde rol. Door te komen met voorstellen en het opstellen van plannen kan een werknemer zijn betrokkenheid vertonen. Tijdens het veranderingsproces zal helaas een enkeling discussiëren over de voorstellen en de plannen.

Welke veranderingen zijn volgens betrokkenen nodig om deze problemen te verhelpen?

Zoals eerder aangegeven zijn de meeste medewerkers van FaFohe niet betrokken bij de implementatie van ROSSEN. Hierdoor hebben de medewerkers weinig vertrouwen in het veranderingsproces. Desondanks vinden alle verschillende krachtvelden dat men niet moet stoppen met de implementatie van ROSSEN.

Om duidelijke beeld te krijgen van de uiteenlopende meningen van de verschillende krachtenvelden beschrijf ik hieronder kort hun visie op de gestelde vraagstuk.

De projectgroep zijn achteraf van mening dat er een gedegen plan van aanpak geschreven dient te worden om alle betrokkenen op de hoogte te stellen van de implementatie en het doel en achterliggende gedachten ervan. Verder zijn ze van mening dat er eerst een werkende software pakket dient te zijn voordat deze daadwerkelijk wordt gebruikt in de lopende projecten. Tenslotte hebben ze besloten om in de toekomst in de vorm van werkgroepen de implementatie van ROSSEN te bespreken.

De softwareontwikkelaar is van mening dat FaFohe op basis van een gedegen plan van aanpak met een programma van eisen en wensen (PVEW) dient te komen. Verder geven zij aan dat er een strakke planning gehanteerd dient te worden om de implementatie niet langer uit te stellen.

Betrokkenen en gebruikers zijn eveneens van mening dat er een gedegen plan van aanpak met haalbare planning geschreven dient te worden om duidelijkheid en inzichtelijkheid te creëren voor de medewerkers van FaFohe en de overige gebruikers (klanten, onderaannemers en leveranciers). Verder zijn de betrokkenen en gebruikers van mening dat binnen de projectgroep een duidelijke rolverdeling dient te zijn en dat er snel geanticipeerd dient te worden op de openstaande vraagstukken. Ten slotte vinden zij dat de implementatie van ROSSEN in de hele organisatie ingevoerd dient te worden, om te voorkomen dat het softwarepakket niet breed gedragen zal worden.

Niet betrokkenen

De werknemers die niet betrokken zijn van mening dat de implementatie van ROSSEN desalniettemin doorgevoerd dient te worden. Als onderbouwing hiervoor geven ze aan dat het pakket voldoende meerwaarde heeft voor FaFohe om het door te voeren. Verder zijn zij van mening dat het zonde is om met programma te stoppen, omdat er veel kosten en uren gemaakt zijn tot op heden. Dienovereenkomstig met de projectgroep en betrokkenen en gebruikers vinden de betrokkenen dat er een gedegen plan van aanpak dient geschreven te worden met ‘strakke planning’. Echter, vinden zij dat er eerst een evaluatie dient plaats te vinden om alle knelpunten te achterhalen en ‘samen’ te bepalen hoe de implementatie doorgevoerd dient te worden.

Welke relevante literatuur kan mij in dit onderzoek helpen?

De volgende culturele aspecten van een organisatie kunnen een rol spelen, de aard van het werk, de opleiding van de werknemers, de structuur van het belang en de subculturen. Dit geldt uiteraard ook voor FaFohe. Allereerst wordt bij FaFohe tijdens de GMP opleiding de opgestelde normen en waarden geïnstrueerd en toegelicht aan de werknemers. Aan de hand van deze opleiding zal er een hechte groep gevormd worden.

De eerste selectie vindt plaats voordat de opleiding wordt gevolgd. Aan de hand van deze selectie kan er besloten worden welke werknemers mogen deelnemen aan de GMP opleiding. Hierbij blijft het niet. Gedurende de opleiding zullen er nog meer selecties komen. Deze selecties zorgen voor een bepaalde verbondenheid en trots bij de werknemers die wel door de selecties heen zijn gekomen. Zo zorgt dit tijdens de opleiding voor een 'member role' (Kunda, 2006). Deze 'member role' zorgt onder meer voor een can-do-mentaliteit. Dit houdt in dat tijdens de opleiding gestreefd wordt de werknemers aan te leren dat ze alles onder ogen moeten zien en weten hoe ze hiermee om moeten gaan. Ze moeten weten hoe ze alles kunnen aanpakken. Veel zaken worden gelijktijdig behandeld. Dit kan voor een onrustige bedrijfsvoering zorgen. De werknemers zullen zich meer opgejaagd voelen dan kalm een problematiek aan te pakken.

Ondanks alle tegenslagen en interne problemen zijn de werknemers van trots op de werkzaamheden die ze mogen uitvoeren. FaFohe is bekend organisatie in haar branche en is tot op heden in staat geweest om moeilijke vraagstukken te vervullen.

Het management accentueert ook regelmatig dat FaFohe een bijzonder functie heeft in de niche markt waar in ze opereren. Daarnaast zullen de resultaten niet alleen door de medewerkers opgemerkt worden maar ook door de klanten. Zo zorgt FaFohe ervoor dat klanten geregeld opgezocht worden om de producten en diensten van FaFohe aan te bevelen. FaFohe doet dit door bijvoorbeeld columns of *reference cases* die op hun website te zien zijn.

Het derde punt dat ter sprake komt zijn de verschillende subculturen die binnen FaFohe te zien zijn. Door grote extensie zijn deze subculturen ontstaan. Wel is er een 'fysieke scheiding' tot stand gekomen tussen de drie units. Zoals eerder uitgebreid besproken is de unit Maintain op de 3e verdieping, de werkplaats van de Unit Maintain. Men kan grote verschillen zien tussen de werknemers van de units. Wat erg opvallend is, is het gebrek aan communicatie tussen de subculturen.

Naast deze drie aspecten, bestaat er nog een vierde aspect, namelijk structuur. Voor de werkwijze is structuur een onmisbaar aspect. Dit komt door het alsnog groter worden van het middenkader. De uitbreiding van het middenkader maakt het communiceren tussen het management en de werkvloer lastiger. Dit is ook een aspect wat in acht moet worden genomen als er gekeken wordt naar de betrokkenheid van de werkvloer op zaken als de bedrijfsvoering en het veranderingsproces. Het wordt voor de werknemers zo lastiger om invloed te hebben op de besluitvorming van deze zaken. Zo wordt een hiërarchische bedrijfsvoering gevormd.

Literatuuropgave

- Abma, T., & Widdershoven, G. (2006). *Responsieve methodologie; interactief onderzoek in de praktijk*. Den Haag: Lemma.
- Ackroyd, S., & Crowdy, P. (1990). Can culture be managed? *Personnel Review*, 19(5): 3-13.
- Anderson, R. (2011). *Five ways of doping qualitative Research*. (Intuitive inquiry, pp. 243-278). New York, NY: Guildford Press.
- Baarda, B. (2014). *Dit is onderzoek! Handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff.
- Banaszak-Hol, J., & Zheng, K. (2009). Critical next steps in developing evidence-based management of health care organizations. *Health Care Management Review*, 34(3), 219-221.
- Barends, E., & Have, S. Ten (2008). Op weg naar een evidence based verandermanagement. *Holland Management Review*, 120, 45-51.
- Barton, A.M., & Lazarsfeld, P.F. (1961). Some functions of qualitative analysis in social research. In: S.M. Lipset & N.J. Smelser (Eds.), *Sociology; the progress of a decade* (pp. 90-122). Englewood Cliffs, CA: Prentice Hall.
- Berselaar, V. van den (2007). *Wetenschapsfilosofie in veelvoud*. Bussum: Coutinho
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma.
- Boonstra, J.J., & Caluwé, L.C.A. de (2006) (red.) *Interveniëren en veranderen; zoeken naar betekenis in interacties*. Deventer: Kluwer.
- Boonstra, J.J. (2008). De Verandermanagement Box, Succesvol veranderen van organisaties, Schiedam: MainPress BV. [http://www.jaapboonstra.nl/wp-content/uploads/2013/02/1_Introductie - Succesvol veranderen van organisaties1.pdf](http://www.jaapboonstra.nl/wp-content/uploads/2013/02/1_Introductie_-_Succesvol_veranderen_van_organisaties1.pdf), geraadpleegd op 1 februari 2016
- Boonstra, J.J. (2015). Interveniëren vanuit verbinding. In: L.C.A. De Caluwé. *Spannend veranderen. Over spanningen bij veranderen en adviseren*. Deventer: Vakmedianet.
- Bowen, G. A. (2006). Grounded theory and sensitizing concepts. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(3), 1-9.
- Bryman, A. (2015). *Social research methods*. (5th Edition). Oxford: Oxford University Press.
- Burr, V. (1995). *An introduction to social constructionism*. London: Routledge
- Caluwé, L.C.A. de, & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen. Een handboek voor de verandkundige*. (2^e Druk). Kluwer: Alphen aan den Rijn.
- Deci, E., & Ryan, R.M. (2002). Overview of Self-Determination Theory: An Organismic Dialectal Perspective. In E. L. Deci & R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination research* (pp. 3-33). Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Deetz, Stanley A., Tracy, Sarah J., & Jennifer Lyn Simpson. (2000). *Leading Organizations through Transition: Communication and Cultural Change*, 1st Edition. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dinten, W. van, & Schouten, I. (2008). *Zijn zij gek of ben ik het? Hoe je oriëntaties gebruikt bij organiseren*. Delft: Eburon.
- Dongen, H.J. Van (1991). *Krachtenveldanalyse. Paper*. Delft: IIB.
- Dongen, H.J van, Laat, W.A.M. de, & Maas, A.J.J.A. (1996). *Een kwestie van verschil*. Delft: Eburon.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. (2012) *Management Research*, London: Sage.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2013). *Qualitative methods in business research*. London: Sage.
- Erlandson, D., Harris, E., Skipper, B., & Allen, S. (1993). *Doing naturalistic inquiry: a guide to methods*. Newbury Park, CA: Sage.
- Geertz, C., (1973). *The interpretation of cultures*, New York, NY: Basic Books
- Grant, A.M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives, *Academy of Management Annals*, 3, 322-358
- Guba, E.G., & Lincoln, Y.S. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park, CA: Sage.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (2001). Guidelines and checklist for constructivist (aka fourth generation) evaluation, geraadpleegd 16 september 2016 op <http://www.wmich.edu/sites/default/files/attachments/u350/2014/constructivisteval.pdf>.
- Hatch, M. (2006). *Organization Theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three component model. *Journal of Applied Psychology*
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. (2nd Edition). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Hesselink, G., Dijk, R. Van, Straathof, A., & Wollersheim, H. (2011). Organisatiecultuur als complexe randvoorwaarde voor eenvoudige kwaliteitsverbetering, *Kwaliteit in zorg*, 5, 55-57.

- Iivari, N., & Abrahamsson, P. (2002). The Interaction Between Organizational Subcultures and User-Centered Design: A Case Study of an Implementation Effort. In: *Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on Systems Science*. Los Alamitos, CA: IEEE Computer Society Press.
- Jones, G.R. (1983). Transaction Costs, Property Rights, and Organizational Culture: An Exchange Perspective, *Administrative Science Quarterly*, 28, 454-467.
- Kampen, J. (2011). *Verwaarloosde organisaties*. Deventer: Kluwer.
- Keyton, J. (2002). *Communicating in groups: Building relationships for effective decision-making*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Kloosterboer, P. (2005). *Voor de verandering; over leidinggeven organisatieverandering*. Den Haag: SDU.
- Koeleman, H. (2006). *Interne communicatie bij verandering: van middelen- naar interventiedenken*, (3^e Druk). Kluwer, Alphen aan den Rijn.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kotter, J.P. (1997). *Leiderschap bij verandering*. Den Haag: Academic Service.
- Kunda, G. (1992/2006). *Engineering Culture. Control and Commitment in a High Tech Corporation*. (2nd Edition). Philadelphia, IL: Temple University Press.
- Larkin, T.J., & Larkin, S. (1994). *Communicating change: how to win employee support for new business directions*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Logeion (2016). Zonder interne communicatie geen verandering. *Whitepaper*. Den Haag; Logeion.
- Lok, P., Westwood, R., & Crawford, J. (2005). Perceptions of Organisational Subculture and their Significance for Organisational Commitment. *Applied Psychology*.
- Lucas, R. (1987). Political-Cultural Analysis of Organizations. *Academy of Management Review*, 12(1), 144-156.
- Maas, A.J.J.A. (1988). *Ongedefinieerde ruimten—sociaal-symbolische configuraties*. Dissertatie.. Delft: Eburon.
- Maas, A.J.J.A. (2004). *Op weg naar professionalisering*. Assen: Van Gorcum.
- Maas, A.J.J.A. (2007). Analysemethoden toegepast. *Paper*. Rotterdam: RSM / EUR.
- Maas, A.J.J.A. (2012). Living Storytelling as an Impetus for Organizational Change, Towards Connective Observing and Writing, *Narrative works: issues, investigations, & interventions*.
- Marsick, V.J., & Watkins, K.E. (2001). Informal and incidental learning. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 89, 25-34.
- Martin, J. (2002) *Organizational Culture. Mapping the Terrain*. California, CA: Sage.
- McGregor, D., Bennis, W., & McGregor, C. (1967). *The professional manager*. New York, NY: McGraw-Hill.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Meuijen, J. J. (1996). *Organisatiecultuur en organisatieklimaat. De ontwikkeling van een meetinstrument op basis van het 'competing values' model*. Dissertatie. Amsterdam: VU.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*
- Meyer, J.P., Stanley, D.J, Herscovitch, L., & Topolnysky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyerson, D., & Martin, J. (1987). Cultural change: An integration of three different views. *Journal of Management Studies*.
- Michelle, O. (2008). Keeping and Using Reflective Journals in the Qualitative Research Process. *Paper*. Albury: Charles Sturt University.
- Mintzberg, H. (1983). *Structures of fives*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Moor, W. d. (1995). *Teamwerk en participatief management*. Houten: Van Loghum.
- Mortelmans, D. (2007). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden*. Leuven: ACCO.
- Nistelrooij, A. v., & Wilde, R. d. (2008). *Voorbij verandermanagement: whole scale change, de wind onder de vleugels*. Deventer: Kluwer.
- Oldham, G., Hackman, R., & Pearce, J. (1976). Conditions under which employees respond positively to enriched work. *Journal of Applied Psychology*, 61(4), 395-403.
- Parker, M. (2006) The counter culture of organisation: towards a cultural studies of representation at work, *Consumption Markets & Culture*.
- Pettigrew, A.M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*.

- Pettigrew, A.M. (1997). What is a processual analysis? *Scandinavian Journal of Management*, 13(4), 337-348.
- Porter, Lyman, W., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*
- Postmes, T., Tani, M., & Wit, B. de (2000). A meta-analysis of communication and organisational commitment: The coldest message elicits the warmest feelings. *Ongepubliceerd manuscript* Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Postmes, T., M. Tanis & B. de Wit (2001). Communication and commitment in organizations: A social identity approach. *Group Processes and Intergroup Relations*, 4, 227-246.
- Schein, E. (2008). *Procesadviesing, over de ondersteunende rol van de adviseur en het opbouwen van samenwerking tussen adviseur en cliënt*. Den Haag: SDU.
- Schein, E. H. (1992) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (1999). *Nonsense About Cultural Change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Scholl, R.W. (1981). Differentiating commitment from expectancy as a motivating force, *Academy of Management Review*, 6(4), 589-599..
- Sluis, E.C. van der, Caluwe, L.I.A. de, & Nistelrooij, A.T.M. van (2005). *An explorative analysis of the links between learning behavior and change orientation*. Amsterdam: Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde.
- Smircich, L. (1983) Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-355
- Stewart, G., Manz, C., & Sims, H. (1999). *Team work and group dynamics*. New York, NY: John Wiley.
- Straathof, A., Dijk, R. van (2003) *Cultuurverandering bij de overheid. Sturen of sleuren?* Utrecht: Lemma.
- Verweel, P., & David, K. (1995). *De verborgen dimensies. Cultuur en macht in fusies*. Utrecht: SWP.
- Wanous, J.P., Reichers, A.E., & Austin, J.T. (2000). Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents and correlates. *Group & Organization Management*
- Watzlawick, P., Beavin, J., & Jackson, D. (1970). *De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie*. Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weick, K. (1979). *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Blogs

EQM Hubs Unite Quality Management IT System Across the Value Chain", Gartner: Simon F. Jacobson, 2012

Best Practices for Taking Quality Beyond Manufacturing and into a Business Capability Supporting the Value Chain", Gartner: Simon F. Jacobson, 2011

What does Operational Excellence mean to you? Written by Joseph McMullen on March 21, 2016

Websites

- <https://www.compliance-instituut.nl/over-ons/>, geraadpleegd op 3 april 2016
- <http://www.gamp.nl/WatisGMP/tabid/739/Default.aspx>, geraadpleegd op 3 april 2016
- <https://www.riskworld.nl/kennis/risicomanagement/compliance-trends-en-ontwikkelingen>, geraadpleegd op 3 april 2016
- <https://www.compliance-instituut.nl/over-ons/>, geraadpleegd op 3 april 2016
- <https://www.vco.nl/index.php/home2-2>, geraadpleegd op 3 april 2016
- <http://www.jaapboonstra.nl/wp-content/uploads/2013/01/Interveni%C3%ABren-en-veranderen.pptx.pdf>, geraadpleegd op 1 februari, 25 maart, 10 april, 20 mei 2016
- Quality Management Suite (RC-QMS). Van: <https://software.rescop.com/document-management-system>, geraadpleegd op 2 februari, 25 maart, 10 april, 20 mei 2016
- Document Management System (RC-DMS). Van: <https://software.rescop.com/document-management-systems>, geraadpleegd op 2 februari, 25 maart, 10 april, 20 mei 2016
- Deviation and CAPA System (RC-Deviation). Van: <https://software.rescop.com/deviation-and-capa-system>, geraadpleegd op 2 februari, 25 maart, 10 april, 20 mei 2016
- Change Management System (RC-Change). Van: <https://software.rescop.com/change-management-system>, geraadpleegd op 2 februari 2016

Training Management System (RC-Training). Van: <https://software.rescop.com/training-management-system>, geraadpleegd op 2 februari, 25 maart, 10 april, 20 mei 2016

System Lifecycle Management software (RC-SLM). Van: <https://software.rescop.com/system-lifecycle-management>, geraadpleegd op 2 februari, 25 maart, 10 april, 20 mei 2016

Validation Lifecycle Management System (RC-VLM). Van: <https://software.rescop.com/validation-lifecycle-management-system>, geraadpleegd op 2 februari, 25 maart, 10 april, 20 mei 2016

System Management and Electronic Logbook software (RC-Logbook).
Van: <https://software.rescop.com/system-management-and-electronic-logbook-software>, geraadpleegd op 2 februari, 25 maart, 10 april, 20 mei 2016

Electronic Lab Notebook System (RC-ELN). Van: <https://software.rescop.com/electronic-lab-notebook-system>, geraadpleegd op 2 februari, 25 maart, 10 april, 20 mei 2016

Product Quality Review System (RC-PQR). Van: <https://software.rescop.com/product-quality-review-system>, geraadpleegd op 2 februari, 25 maart, 10 april, 20 mei 2016

Audit Management System (RC-Audit). Van: <https://software.rescop.com/audit-management-system>, geraadpleegd op 2 februari, 25 maart, 10 april, 20 mei 2016

Laboratory Information Management System (RC-LIMS). Van: <https://software.rescop.com/laboratory-information-management-system>, geraadpleegd op 2 februari, 25 maart, 10 april, 20 mei 2016

Electronic Batch Record System (RC-EBR). Van: <https://software.rescop.com/electronic-batch-record-system>, geraadpleegd op 2 februari, 25 maart, 10 april, 20 mei 2016

Quality Management Software Mobile App. Van: <https://software.rescop.com/quality-management-software-mobile-app>, geraadpleegd op 2 februari, 25 maart, 10 april, 20 mei 2016.

Bijlage A: Interviews

Verwijzing	Datum	Afdeling	Functie
IN1	25 februari 2016 en 10 maart 2016	<i>Design & Engineering Department</i>	<i>Quality Engineer</i>
IN2	25 februari 2016	ROSSEN	<i>Consult</i>
IN3	2 maart 2016	<i>Design & Engineering Department</i>	<i>Mechanical Engineer</i>
IN4	9 maart 2016	<i>Maintain Department</i>	<i>Facility coördinator</i>
IN5	10 maart 2016	<i>Construction Department</i>	<i>Construction manager</i>
IN6	15 maart 2016	<i>Construction Department</i>	<i>Manager Construction department</i>
IN7	21 maart 2016	<i>Construction Department</i>	<i>Tekenaar / Construction manager</i>
IN8	22 maart 2016	<i>Design & Engineering Department</i>	<i>Senior Engineer</i>
IN9	23 maart 2016	<i>Construction Department</i>	<i>Project manager</i>
IN10	24 maart 2016	<i>Design & Engineering Department</i>	<i>Mechanical Engineer</i>
IN11	24 maart 2016	<i>Maintain Department</i>	<i>Facility coördinator</i>
IN12	24 maart 2016	<i>Maintain Department</i>	<i>Facility coördinator</i>
IN13	24 maart 2016	<i>Construction Department</i>	<i>Discipline manager Besturingstechniek</i>
IN14	30 maart 2016	<i>Construction Department</i>	<i>Discipline manager Bouwkunde</i>
IN15	31 maart 2016	Managing director	<i>Managing director</i>
IN16	1 april 2016	<i>Design & Engineering Department</i>	<i>Manager Design & Engineering</i>
IN17	1 april 2016	<i>Design & Engineering Department</i>	<i>Proces engineer / Discipline manager CU</i>
IN18	2 juni 2016	Staff	<i>QA Engineer</i>
IN19	2 juni 2016	Staff	<i>Office Manager</i>

Bijlage B: Observaties

Aanleiding meeting	Datum	Aantal deelnemers
Overleg projectteam implementatie	25 februari 2016	8
Overleg projectteam implementatie	10 maart 2016	8
Status ROSSEN OctoPlus	24 maart 2016	10
Introductie Maintain	31 maart 2016	13
Overleg over standaard onderhoud protocol (SOP's)	7 april 2016	6
Overleg projectteam implementatie	14 april 2016	8
Overleg over status ROSSEN	21 april 2016	8