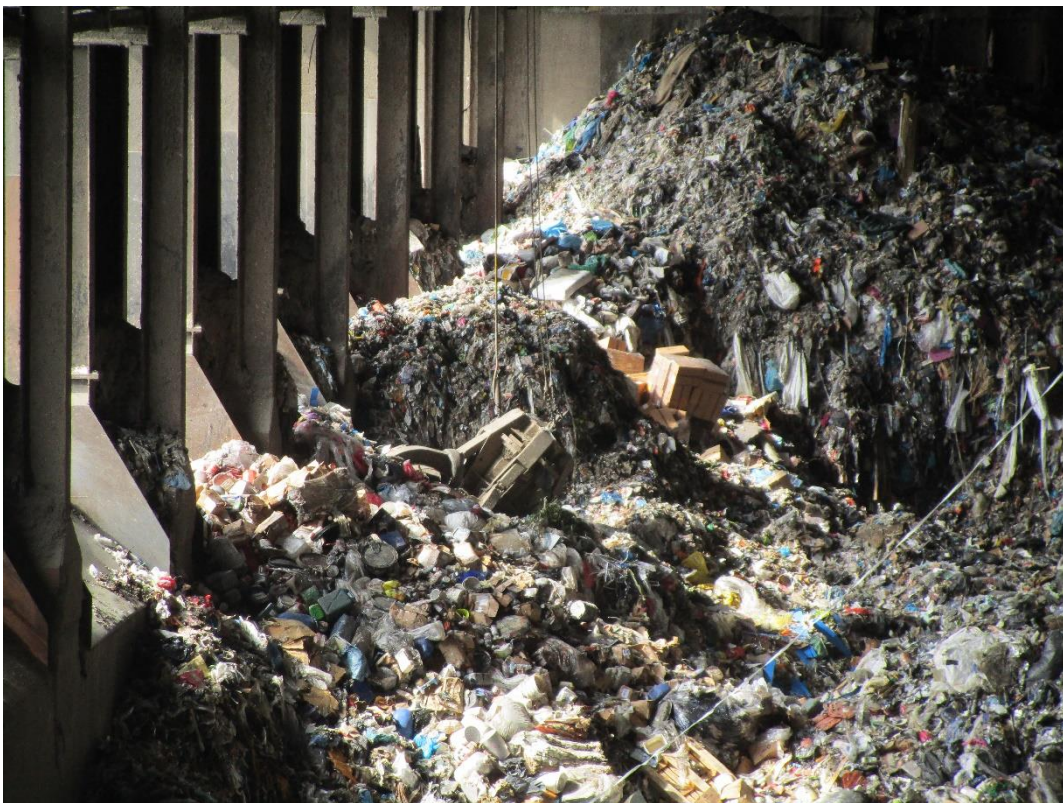


Change management bij de Vuilverbranding

T.M.R. Schultz



Concept

Thesis ten behoeve van RSM/EUR, PMB/MV

Coach: Prof. dr. A.J.J.A. Maas

Co-reader: Prof. dr. em. P. de Wolf

December 2018

INHOUDSOPGAVE

INHOUDSOPGAVE	2
Samenvatting	4
In verwondering over leidinggeven en samenwerken	5
1. Context en probleemstelling	7
1.1 De vuilverbrander als context	7
1.2 Probleem en vraagstelling binnen mijn onderzoek	9
2. Methodologie	10
2.1 Veranderende omstandigheden – positie onderzoeker	10
2.2 Onderzoeksstrategie	10
2.3 Onderzoeksbenadering	11
2.4 Informatieverzameling	12
2.5 Informatieanalyse	13
2.6 Meervoudige rollen in het onderzoek	13
3. Procesbeschrijving	15
3.1 Verschillende perspectieven op het proces	15
3.2 Het verhaal van de functionaris	15
3.3 Het verhaal van de onderzoeker	19
3.3.1 Inleiding op het proces	19
3.3.2 Observatie van het proces	19
4 Literatuurbeschouwing n.a.v. bevindingen	26
4.1 Verschillende perspectieven op verandering	26
4.2 Veranderen vanuit een ontwerpperspectief	27
4.3 Verandering samengevat in een meervoudig perspectief	28
4.4 Veranderen vanuit een dialoog perspectief	29
4.5 Verandering en leiderschap in praktijk	30
5 Analyses, conclusies en aanbevelingen	32
5.1 Inleiding analyse	32
5.2 Veranderingen, oorzaken en het proces	32
5.3 Nadere analyse, naar enige conclusies	35
5.4 Advies n.a.v. derde oorzaak constatering	36
5.5 Terug naar de probleemstelling	37
Literatuur	39

Bijlagen	42
Bijlage 1: Organogram geldend dec 2017 afdeling Onderhoud	42
Bijlage 2: Organogram geldend dec 2017 afdeling Long Term Maintenance	43
Bijlage 3: Vergelijk n-stap methode, Stouten et al 2018.	44
Bijlage 4: Organogram geldend sept 2018 afdeling Maintenance en Engineering	45

Samenvatting

In deze thesis volg ik een *Change managementproject* bij de organisatie waar ik werkzaam ben. Dit project heeft als doel te identificeren waar de organisatie kan verbeteren om de interne samenwerking en efficiëntie te vergroten in het doen van onderhoud, om daarmee te veranderen van een reactieve organisatie in een organisatie waar gepland werk en 'de dingen vóór zijn' de manier van werken zijn.

In het onderzoek gebruik ik een kwalitatieve vorm van onderzoeken, dat wil zeggen, interviews, documentstudie en participierend observeren (slenteren), waardoor ik een meer perspectieven indruk van het project kan krijgen.

Mijn onderzoek verloopt anders dan gepland, hetgeen in de context van deze organisatie geen uitzondering is... De veranderingen van invullingen van functies om mij heen als onderzoeker en mijn eigen tussentijdse functieveranderingen zorgen voor een herziening van de geplande methodiek.

Uiteindelijk voer ik mijn onderzoek volgens een naturalistische methode uit, in overeenstemming met de suggesties van Erlandson *et al.* (1993). Dit type onderzoek wordt door mij gecombineerd met het toepassen van een meervoudigheidsprincipe in het bestuderen van de verandering: ik probeer de verandering vanuit meerdere invalshoeken te begrijpen en analyseren. In deze thesis geef ik twee perspectieven op het geobserveerde proces in de periode december 2017 tot december 2018. Een perspectief van dat van mij als (sleutel)functionaris in verschillende processen in de organisatie en een als onderzoeker. Door het geven van deze perspectieven wordt er een completer beeld geschetst van de context en de gebeurtenissen dan dat alleen vanuit het perspectief van een onderzoeker had kunnen gebeuren.

Opvolgend aan het procesverslag laat ik middels een beknopte literatuurstudie de verschillende literaire stromingen in de veranderstudie en de praktijk zien en tracht ik deze te combineren tot een gecombineerde zienswijze waar het belang van het achterhalen van meerdere perspectieven in een situatie wordt duidelijk gemaakt. Op deze wijze kan er uiteindelijk toenadering gezocht worden tussen de verschillen die men kan begrijpen in deze verandering.

In het laatste deel van deze thesis geef ik een analyse van het geobserveerde proces aan de hand van de verschillende orde van Feltmann (2002). Op basis hiervan kan ik het advies geven om vooral door te gaan met het geïnitieerde veranderproces en samen verder te gaan in een zoektocht naar de oplossing of oplossingen om de gewenste staat te bereiken.

In verwondering over leidinggeven en samenwerken

Ik ben van nature niet iemand die veel vrienden dicht om zich heen verzameld. Vroeger, toen ik klein was, had ik een vriendje die wel vlakbij woonde, maar niet op dezelfde school ging als ik. We zagen elkaar enkele middagen per week en in het weekend; dit was voor ons meer dan voldoende om op de momenten dat we elkaar troffen volledig met elkaar op te gaan in spel en klein kattenkwaad. Mijn overige buitenschoolse bezigheden waren gericht op zelf-vermaak; in de jaren zeventig en tachtig van de vorige eeuw was dat nog met boeken, lego en modelbouw.

Van mijn moeder moest ik op paardrijden, wat ik in eerste instantie niet met plezier deed, maar zij vond dat het nou eenmaal iets was wat je geleerd moest hebben. Het rijden zelf vond ik geweldig leuk, maar al die meisjes die je afkeurend aankeken en altijd alles beter wisten... Ik was een klein mannetje in een wereld geregeerd door kleine verwende 'paardenmeisjes'. Toen ik op mijn tiende niet meer hoefde van mijn moeder, ben ik gestopt met rijden; het besluit van de manege bij ons op de hoek om te sluiten versnelde deze actie.

Toen ik ruim dertien jaar later klaar was met mijn eerste opleiding, kwam ik op de grote vaart als scheepsofficier te werken. In de hiërarchisch ingestelde organisatie en cultuur aan boord is je rang belangrijker dan je ervaring, kennis en inzicht; Ik kan achteraf veel over mijzelf zeggen in die eerste jaren, maar veel praktische kennis en inzicht had ik me toen nog niet eigen gemaakt. Ik kwam daar onder de bemanning veel verschillende typen mensen tegen. Ik trof op zee alle mogelijke combinaties van leeftijd, geslacht, seksuele geaardheid, opleiding (of absoluut gebrek daaraan), culturele en etnische achtergronden. Mijn uitdaging was altijd hoe laat ik die mensen samen excelleren in hun toegewezen rol. Hoe haal ik het beste in hen boven was letterlijk en figuurlijk het doel van mijn 'reis met hen' en hoe navigeren we daarbij langs menig storm en ondiepte, terwijl we in hetzelfde schuitje zitten? Misschien wel de beste les was het leren gebruiken van hun kennis, inzicht en ervaring en het alsmaar groeiende besef dat voor ieder die ik trof dit anders werkte.

Na enige tijd op zee, kwam ik aan de wal te werken. Na enige omzwervingen, kwam ik als operator in een energiecentrale te werken in de volcontinuïteit. In de wacht werk je, net als aan boord, in je eigen kleine wereld binnen je organisatie. Je leert op elkaar te vertrouwen en met elkaar samen te werken, na enige tijd is een half woord genoeg. Al vrij snel promoveerde ik door naar wachtchef en moest ik zorgen dat mijn team geolied liep. Ik heb menig uurtje zitten spreken en denken met teamleden die niet helemaal in het team klikte; meestal lukte het hen in het team te laten passen, of het team aan hun te laten passen.

Na bijna vijfentwintig jaar gestopt te zijn, ben ik weer begonnen met paardrijden toen ik vijfendertig was. Ik merkte dat het paardrijden nog steeds iets is waaraan je veel plezier kan beleven: het moment waarop je paard en jij als ruiter bij elkaar komen is onbeschrijfelijk. Hoe men zichzelf onder controle moet hebben om het paard te laten doen wat jij wilt, niet alleen in gedrag, maar ook de volledig congruente overtuiging dat jij dit zo voelt en wilt, je moet volledig hier en nu aanwezig zijn. Je bent dan wel de ruiter, maar het paard beslist uiteindelijk al dan niet naar je te luisteren. Waar het ene paard geduld en een zachte hand nodig heeft, vraagt de ander duidelijke eenduidige hulp van de ruiter. De manier van leiden stem je af op het paard, het is niet mogelijk om het paard op jou af te stemmen. Veel van dit besef werkt, voor mij althans, ook door in het samenwerken met mensen: per teamlid stem je je gedrag af. Hiermee hoop je dat het teamlid 'loskomt' en zijn waarheid met je deelt.

Ruim zeventien jaar na mijn laatste reis op zee, wil ik die praktijkervaring en kennis die ik in de loop van deze activiteiten heb opgedaan omzetten in een thesis in verandermanagement. Ik heb hiertoe het veranderproces van de managementteamleden van mijn werkgever geobserveerd en geanalyseerd. De vragen die mij hierbij door het spookte waren: Hoe werkt dit proces, wat zie ik gebeuren, wat kan ik plaatsen in de bekende literatuur, welk gedrag en welke overtuiging geldt bij de manager en hoe komt dit over bij de medewerker? Wat is de invloed op het team en de leden op zich? Hoe is dit anders dan de dingen die ik eerder heb beleefd?

Veel genoeg bij het lezen van mijn resultaten van onderzoek!

Roemer Schultz

December 2018

1. Context en probleemstelling

Deze thesis behandelt mijn onderzoek bij mijn huidige werkgever, een vuilverbrander in Holland. Het onderzoek zelf heeft als overkoepelend onderwerp van studie het in eind 2017 geïnitieerde *'Change Management'* project (CMP) van het managementteam. Het CMP heeft als zelfopgelegde doelen beschreven: 'Olifanten' en 'Gouden regels' (*Golden Rules*) binnen het team verder te identificeren en te verhelderen. Dit gebeurt aan de hand van een te vormen *'Big picture'* voor de managementteamleden. Deze *'Big picture'* wordt ingevuld met behulp van een aantal *'awesomes'*. Deze representeren een ideaalbeeld van tien onderwerpen die binnen de productieafdelingen worden nagestreefd door de leden van het managementteam. Het managementteam wordt in dit proces meegenomen door een externe consultant. Na een eerste periode, waarin ook aan de teamvorming van het management wordt gewerkt, wordt het project verder in de organisatie uitgedragen. Ook deze volgende fase wordt in principe begeleid door dezelfde externe consultant.

In de intake vlak voor de kerst van 2017 uit de directeur van de businessunit zijn zorgen over de mate van samenwerking binnen het team, hun operationele afdelingen en vooral ook de inefficiëntie hierin: dingen worden dubbel gedaan, helemaal niet of half, omdat er een verwachting is dat een ander dit oppakt of nog een besluit moet worden gevormd. In de fabriek zelf worden bijvoorbeeld installatiedelen niet goed, dan wel te laat of te vroeg uit bedrijf gehaald voor onderhoud door productie, of niet weer in bedrijf genomen, omdat het niet duidelijk is dat het onderhoud afgerond of gepland is.

De directeur geeft in december aan: *"Als we zo doorgaan, zijn we er over vijf jaar niet meer."* In een eerdere vergadering met zijn team heeft hij de vraag gesteld: *"Waar is onze organisatie over vijf jaar?"* Zijn team had op deze vraag geen uniform antwoord; de verwachting liep van florissant tot failliet... Dat ruimte verschil onderzoeken werd mijn uitdagende activiteit.

1.1 De vuilverbrander als context

De organisatie heeft twee productielocaties, in het oosten en westen van Nederland, waar industriële en consumenten reststoffen worden verzameld en verbrand. Naast deze verwerkingslocaties heeft de organisatie meerdere overslaglocaties verspreid over Nederland waar consumenten en industriële reststoffen worden verzameld. Vanaf deze overslagstations worden de reststoffen dan getransporteerd met de eigen vaartuigendienst of ingehuurde transporten over de weg naar de verwerkingslocaties om daar verbrand te worden. Na het verbrandingsproces worden de verschillende reststromen, voornamelijk bodem-, en vliegassen, door andere partijen verder bewerkt en als grondstoffen gebruikt voor bijvoorbeeld asfalt, cement en andere halffabricaten. De vrijgekomen warmte wordt gebruikt om elektriciteit te maken of wordt als heet water of stoom geëxporteerd naar omliggende bedrijven en de regionale stadsverwarming.

De gebruikte grondstoffen (afval) zorgen ervoor dat op de werkvloer altijd wel een geurtje aanwezig is, al dan niet op de achtergrond. Hoe verder weg van de vuilbunker, letterlijk en figuurlijk, neemt de stank af. Het neemt niet weg dat al de werknemers en installatiedelen die in dit primaire proces hun taak hebben direct of indirect frequent bloot worden gesteld aan het afval, al dan niet gedeeltelijk verbrand. Hiernaast wordt op een van de locaties een groot aandeel van industrieel afval, waar veel chemie in aanwezig is, verwerkt. Hierdoor ontstaat op veel plekken in de fabriek de noodzaak om, naast de

standaard persoonlijke beschermingsmiddelen, ook gebruik te maken van adembescherming en andere aanvullende persoonlijke beschermingsmiddelen.

De organisatie opereert en onderhoudt al haar productielocaties vanuit een centrale operationele businessunit. Binnen de productie-unit is op beide locaties een eigen productie en onderhoudsafdeling ingericht. Naast deze twee operationele afdelingen is er een afdeling voor de logistiek en beheer op de buitenlocaties, een afdeling voor lange-termijn onderhoud (afgekort tot LTO), een voor *'Safety Health Environment'* en een afdeling voor strategische projecten op alle locaties. Al deze afdelingen hebben een eigen manager die zitting heeft in het managementteam van de businessunit.

De huidige organisatie was in het verleden een bedrijf waar je je hele carrière bleef, zoals veel van de verbranders in Nederland stamt zij af van een gemeentelijke organisatie af. De oudgediende binnen de huidige organisatie zijn snel herinnert aan de periode 2007-2014 waarin de ene na de andere reorganisatie het personeelsbestand decimeerde en het grote verschil in de nieuwe manier van werken met de periode daarvoor waarin de gemeente nog de scepter zwaaide.

De gemiddelde werknemer op de werkvloer van de organisatie, is laag tot middelbaar opgeleid, ziet en kijkt niet veel verder dan zijn dagelijkse werk en de taken waarvan wordt verwacht dat hij die uitvoert. De mensen direct boven de werkvloer, de groepsleiders, zijn veelal oudere monteurs met een beperkte aanvullende opleiding. Het afdeling middenmanagement, de afdelingshoofden boven de groepsleiders, zijn voornamelijk groepsleiders die een stap omhoog hebben kunnen maken, door aanvullende opleiding of anciënniteit. Deze 1 tot 3 hiërarchische stappen in de carrièreontwikkeling is in de gehele organisatie aanwezig, ook tot in de hogere managementlagen. De overheersende leiderschapsstijl is voornamelijk transactioneel en in veel gevallen situationeel, directief en instructief. Er wordt door de organisatie heen weinig tot niet coachend of transformationeel leidinggegeven.

De werknemers werken gemiddeld meer dan 15-20 jaar binnen de huidige organisatie of een van haar voorgangers en vaak binnen dezelfde afdeling met dezelfde collega's. Dit heeft binnen de afdelingen gezorgd voor hechte teams en veel vriendschappen buiten het werk om. De mate en duur van de samenwerkingen zijn dusdanig gegroeid dat een half woord of een blik voldoende zijn om elkaar te informeren. Er zijn binnen de afdelingen verschillende sociale groepen ontstaan die elkaar ontlopen als gevolg van incidenten uit het verleden of juist zijn samengetrokken als gevolg van een goede verstandhouding.

Tussen de verschillende (sub)afdelingen is een duidelijke verzuiling waar te nemen. Zo is er tussen de onderhoudsmonteurs van de elektro-afdeling en de mechanische afdeling onderling alleen via de groepsleiders formeel contact. Tussen de afdeling Onderhoud en productie is een eeuwigdurende strijd gegroeid waarbij alleen elkaars fouten worden vergroot en onthouden: *"Zij maken het niet goed"* tegen *"zij maken alles kapot"*.

De mentaliteit en cultuur binnen de organisatie is informeel, iedereen kent elkaar immers al meerdere jaren. De medewerkers zijn gemiddeld ruim boven de 45-50 jaar oud en nog immer betrokken bij hun werkgever. Naast de waar te nemen verzuiling is er over het algemeen tussen de collega's over de afdelingen heen wel een vriendschappelijke (werk-,) relatie.

1.2 Probleem en vraagstelling binnen mijn onderzoek

De doelstelling van het CMP is om een verbetering in de samenwerking te realiseren, een duidelijkere team uitstraling en boodschap neer te zetten en uit te voeren binnen het bedrijf en naar onderen in de organisatiestructuur. Dit moet gaan plaatsvinden aan de hand van de 'Big Picture' en onderliggende 'awesomes'; alle teamleden moeten een duidelijk beeld hebben van elkaars belangen, doelen; tevens moeten zij elkaars uitdagingen erkennen in de context van de 'nieuwe commerciële organisatie'. Hiervoor moet in de lage regionen van hun afdelingen weer een hernieuwd besef van de 'Big picture' worden gekweekt door de afdelingsmanagers. Het is de bedoeling van het CMP dat de 'Big picture' weer het gezamenlijke doel wordt binnen de organisatie.

De doelstelling van mijn onderzoek was aan het begin van mijn onderzoek niet geconcretiseerd tot één vraag. Er waren op dat moment meerdere onderzoeksonderwerpen of thema's vanuit de context en het CMP ontstaan voor mijn onderzoek die in mijn onderzoek het centrale onderwerp konden worden:

- Samenwerken in managementteams;
- Effectiviteit van teamwerk bij langdurige samenwerking;
- Invloed van managementstijl op teamwerk;
- Invloed van managementstijl op samenwerking tussen afdelingen.

Vanuit deze onderwerpen heb ik het thema van het onderzoek in februari 2018 bepaald op 'samenwerken en leiderschapsstijlen' toen ik mijn thesis voorstel in diende en met mijn onderzoek startte. Gedurende de beginfase van mijn onderzoek heb ik het thema verder uitgewerkt naar een probleemstelling waar ik mijn onderzoek op kon richten. Ik heb hier mijzelf laten leiden door mijn observaties en ervaringen binnen het CMP en de dagelijkse operatie van het bedrijf, als onderzoeker maar ook als functionaris.

In de beginfase van het onderzoek ben ik van functie veranderd binnen de afdeling Onderhoud. Ik ben van 'projectleider onderhoud' overgestapt naar 'groepsleider werkvoorbereiding'. Dit had als gevolg dat ik mijn manier van samenwerken met mijn collega groepsleiders van de mechanische, elektrotechnische en facilitaire dienst moest herzien. Ik had als projectleider een zeer beperkte zeggenschap over de planning en uitvoerende taken van de afdelingen van deze groepen binnen de afdeling Onderhoud.

Als groepsleider werkvoorbereiding geef ik leiding aan de afdeling die de onderhoudswerkzaamheden van de groepsleiders voorbereid en ondersteund. Als groepsleider werkvoorbereiding ben ik ook de enige vervanger van het hoofd van de afdeling Onderhoud en in die hoedanigheid sta ik officieus hiërarchisch iets hoger dan mijn collega groepsleiders binnen de afdeling. Dit kleine verschil in hiërarchie is niet terug te vinden in het organogram van de afdeling, maar wordt wel zo gehanteerd binnen de afdeling.

De veranderingen in de samenwerking met de collega groepsleiders, relatie met de collega's in de productieafdeling en de door mij gemaakte observaties van de managers boven mij in het CMP-traject heeft mij uiteindelijk gebracht tot de onderzoeksvraag:

Welke invloed heeft de samenwerking van managers binnen onderhoud en productie op de effectiviteit van de afdelingen Onderhoud en Productie bij deze vuilverbrander.

2. Methodologie

2.1 Veranderende omstandigheden – positie onderzoeker

Ik ben midden december 2017 door de directeur van onze businessunit uitgenodigd om het CMP als onderzoeksonderwerp voor mijn afstuderen te gebruiken. In deze tijd werkte ik nog als projectleider binnen de afdeling Onderhoud. In mijn functionaris rol als projectleider had ik geen eigen vast team en was ik geen hiërarchische leidinggevende buiten mijn projecten. Ik stond als functionaris volledig naast het CMP. Als onderzoeker in de periode december 2017 tot april 2018 heb ik in het kader van deze thesis diverse vergaderingen en teamdagen over het CMP bijgewoond als onderzoeker.

Eind februari ben ik door mijn direct leidinggevende, het hoofd onderhoud, benaderd om uit de functionaris rol van projectleider te stappen en met ingang van april in de rol van groepsleider werkvoorbereiding en de vaste vervanger van het hoofd onderhoud te stappen. In deze rol heb ik ook als functionaris zijdelings met het CMP te maken, maar de bulk van het werk uit het CMP liep via mijn leidinggevende. Ik kon in deze rolverdeling mezelf als functionaris en onderzoeker voldoende scheiden om de casestudie van het CMP binnen de organisatie af te ronden.

Medio april 2018 werd mijn leidinggevende gevraagd om binnen het bedrijf in functie te veranderen naar hoofd productie van de nieuwe nascheidingsinstallatie die in aanbouw is.

De plaatsvervanger van mijn leidinggevende werd van buiten de organisatie aangeworven en is medio mei in zijn functie begonnen. Echter deze, voor het bedrijf nieuwe man, heeft de eerste maanden na indiensttreding geen rol in het CMP; hiervoor is meer diepte kennis nodig van het bedrijf, installatie en de organisatie. Hiervoor ben ik benaderd om als de tijdelijke vervanger van het hoofd onderhoud en de nieuwe leidinggevende mee te nemen in het proces van het CMP. Hiermee was het voor mij niet meer houdbaar om op een traditionele manier mijzelf in mijn rol als functionaris te onderscheiden van die als onderzoeker voor deze thesis.

Deze verwevenheid heeft mij ertoe gebracht mijn methodologie te wijzigen naar een volledig naturalistisch onderzoek, zoals Erlandson *et al.* (1993) dat beschrijven. Een belangrijk onderdeel van naturalistisch onderzoek is het besef bij de onderzoeker dat de betekenis van zijn observaties context afhankelijk zijn. Deze betekenis en realiteit is het best te herleiden als de onderzoeker onderdeel is van de context (Erlandson *et al.*, 1993): “[... *for the naturalistic researcher, the ability to get inside the social context, to share constructed realities with the stakeholders in that context, and to construct new realities that enhance both the knowledge of the researcher and the knowledge and efficacy of the stakeholders is the essence of research...*]” (p. 68).

2.2 Onderzoeksstrategie

Het was mijn bedoeling om mijn onderzoek in twee duidelijk te scheiden fasen uit te voeren. De eerste fase was om vanuit een etnografische onderzoeksmethodiek de uiteindelijke onderzoeksvraag en daarbij horende probleemstelling van het afstudeeronderzoek vast te stellen en te beantwoorden (Eriksson & Kovailanen, 2016). In mijn onderzoek wilde ik inzicht en begrip krijgen in het emic perspectief (Hammersley & Atkinson, 2007) van het managementteam. Dit inzicht wordt verkregen door gedurende het CMP de ervaring en

belevens van het managementteam te observeren. Dit wordt bereikt door uit eerste hand contacten en observaties met en van het team en niet door enkel met experimentele opstellingen en enquête of door wat mensen in interviews vertellen (Lincoln & Guba, 1985).

Hiernaast was er ook een pragmatische kant aan deze eerste benadering van mijn onderzoek, namelijk mijn redelijke onbekendheid met het managementteam zelf. Door in deze eerste oriënterende fase vanuit een etnografische benadering een beter inzicht te verkrijgen wil ik de probleemstelling verder uitwerken, ik slenterde hiermee als het ware ook de wereld van het managementteam in en werd een onderdeel van de context van het managementteam.

In de tweede fase van dit onderzoek wilde ik in eerste instantie het CMP als gevalsstudie (*case study*) verder onderzoeken en analyseren. Het opgedane inzicht uit de eerste slenterfase diende om het fenomeen van het CMP in de context van de organisatie te bepalen. Over zowel de organisatie, als het managementteam en het CMP had ik, als onderzoeker, weinig tot geen invloed anders dan met mijn aanwezigheid op zich. Hiermee raak ik de definitie van een gevalsstudie, zoals Yin die stelt (2002): “[...] *a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between a phenomenon and context are not clear and the researcher has little control over the phenomenon and context.*” (p. 13) In deze tweede fase had ook de probleem en vraagstelling verder vorm gekregen en mede bepalend zijn geweest om de vorm van gevalsstudie (verklarend, onderzoekend of beschrijvend) en bijbehorende methode verder te bepalen (Yin, 2002).

Het vervolg van mijn onderzoek heb ik vormgegeven aan de hand van het boek van Erlandson *et al.* (1993) Een fundamenteel aspect van naturalistisch onderzoek is de realisatie bij de onderzoeker dat objectiviteit in wetenschappelijk onderzoek een illusie is. Hiermee is het probleem van mijn interne conflict over mijn dubbelrol als onderzoeker en onderwerp van studie geadresseerd.

Het doel van een naturalistisch onderzoek is niet het ontwikkelen van een generieke tekst die in meerdere contexten geldt, maar om van een bepaalde context een hypothese te vormen voor verder onderzoek van anderen. Mijn streven om een weergave te maken van twee van mijn realiteiten past hier goed in. Dit geeft de mogelijkheid om mijn realiteit als functionaris te gebruiken als kapstok om de bevindingen van mij als onderzoeker aan op te hangen.

De probleemstelling in een naturalistisch onderzoek is niet een vraag of een doel maar eerder een dilemma of een situatie die geadresseerd moet worden of richting geeft om begrip te creëren. Het doel van het onderzoek is om een oplossing te vinden door het verzamelen van kennis en informatie in samenwerking met andere aandeelhouders in de context van het onderzoek. Dit doel komt vaak pas in de loop van het onderzoek emergent naar boven. Achteraf past dit goed in mijn keuze om het thesisvoorstel niet concreet en uitgewerkt neer te zetten bij mijn versnelde opstart van mijn onderzoek en het CMP dat feitelijk al van start was gegaan in december 2017.

2.3 Onderzoeksbenadering

Ik heb voor mijn onderzoek benadering gekozen voor een kwalitatieve vorm van onderzoek. Een kwalitatieve vorm van onderzoek geeft de onderzoeker meer ruimte om exploratief te werk te gaan dan een kwantitatief onderzoek (De Boer & Smaling, 2015). Dit exploratieve aspect past enerzijds goed bij mijn onbekendheid met het management van de organisatie

en mijn functieverandering in april 2018, anderzijds geeft dit ruimte om de probleemstelling na de aanvang van mijn onderzoek verder uit te werken.

Ook kenmerkt kwalitatief onderzoek zich in het verzamelen van gegevens en analyse daarvan in een natuurlijke taal die alleen in de context van het onderzoeksveld geldt (De Boer & Smaling, 2015). Er wordt in andere woorden in het kwalitatief onderzoek een realiteit geconstrueerd die specifiek geldt voor de context waar het onderzoek plaatsvindt.

Zoals Merriam (1998) zegt, de onderzoeker brengt zijn eigen constructie van de realiteit naar het onderzoeksveld, welke met de interpretaties en of constructies van anderen van de realiteit van het onderzoeksveld interacteert tot weer een nieuwe realiteit of interpretatie van het onderzoeksveld welke uiteindelijk in het onderzoeksverslag wordt gepresenteerd.

In mijn onderzoek bekijk ik mijn emic gezichtspunt als onderzoeker, maar ook als functionaris. Deze gezichtspunten geven twee realiteiten welke samen tot het onderzoeksresultaat zullen komen. Het onderzoeksresultaat wil ik graag als een weergave van de gevonden 'waarheid' presenteren. Als ik deze twee realiteiten weergeef in kwantitatieve vorm gaat het rijke detail verloren dat een kwalitatieve beschrijving nastreeft en zo de betekenis daarvan tracht weer te geven. Dit omdat een kwantitatief onderzoek juist tracht de data te reduceren tot nummers die elk één enkel criterium voorstellen en daarmee slechts een onderdeel van het onderzoeksveld weergeven.

2.4 Informatieverzameling

Naast gemaakte observaties van de CMP teamdagen en managementvergaderingen is het de bedoeling om informatie uit open interviews te verzamelen (Rubin & Rubin, 2012). Alle verzamelde data en observaties tezamen moeten een beeld vormen van de aanleiding om het CMP te starten en het verloop hiervan verder te verklaren. Dit beeld zal in het onderzoeksverslag op schrift worden gezet, bijvoorbeeld in een narratief of als een casestudie, om later te worden gepresenteerd en een koppeling te vormen naar bestaande theorie.

Zoals Erlandson *et al.* (1993) het beschrijven: het menselijk instrument staat toe informatie te verzamelen en analyseren in een interactief proces. De naturalistische onderzoeker tracht daarbij om zijn observatie en analytische vermogen te maximaliseren door deze te gebruiken in situaties die hun bruikbaarheid aantonen.

Bij naturalistisch onderzoek is er geen strikte methodiek voor het verzamelen van data en analyse van de data. Doch moet er wel sprake zijn van een terug te leiden bron voor alle data die in het onderzoek wordt gebruikt waardoor de authenticiteit, kwaliteit en betrouwbaarheid geborgd worden. Het gaat hierbij niet om de hoeveelheid van de data maar de kwaliteit van de data.

Selectie populatie en gebied

Het onderzoeksgebied heb ik in eerste instantie getracht te kaderen door alleen het CMP en de daarin participerende managementleden in het onderzoek op te nemen. Alle randvoorwaarden voor toegang en vrijheid om daar te kunnen bewegen waren daar toegezegd door de directeur van de businessunit. Na mijn functieverandering is het onderzoeksveld verder teruggebracht tot de directe operationele kring rondom mijn nieuwe functie. Zie het organogram van de businessunit in de bijlage 1 en 2. Binnen de nog meer beperkte groep kon ik meer, maar vooral betere observaties maken daar ik deze collega's beter ken en dus de kleinere nuances in hun gedrag kan interpreteren.

Verzameling en archivering van data

Ik houd als onderzoeker een weekboek bij (zie Erlandson *et al.*, 1993) waar ik voor mijzelf een korte samenvatting geef van de week. Na mijn functieverandering en vaststelling van mijn nieuwe methodiek splits ik mijn dagboek in drie delen, een voor de functionaris, onderzoeker en een voor mijn privé ik. In het weekboek noteer ik mijn indrukken van situaties en vragen die ik mijzelf stel voor deze situaties.

De verzamelde data in de vorm van documenten, mails en hand-outs worden digitaal opgeslagen onder vermelding van gelegenheid, datum en bron waar ze zijn ontvangen. Observaties die gedaan worden van vergaderingen of teamdagen zijn kort daarna geschreven en gearchiveerd met de datum en gelegenheid waarbij ze zijn gedaan.

Naast deze verzameling van observaties en documenten worden aan het eind van het onderzoek met een selectie van aandeelhouders in het onderzoeksveld interviews gehouden. De interviews worden opgenomen, na toestemming van de geïnterviewde. Enkele interviews worden geheel of gedeeltelijk letterlijk uitgeschreven al naar gelang de relevantie tot het uiteindelijke onderzoeksverslag en het onderwerp van dit onderzoek. De resterende interviews worden alleen samengevat en daarna digitaal opgeslagen.

2.5 Informatieanalyse

De analyse van mijn verzameld materiaal zal plaatsvinden naar aanleiding van mijn literatuurstudie, met name Stouten *et al.* (2018) doen enige suggesties die ik in mijn analyse verder zal gebruiken (zie Hoofdstuk 4).

2.6 Meervoudige rollen in het onderzoek

Gedurende dit onderzoek vervul ik naast de onderzoekersrol ook andere rollen, dit niet alleen als gevolg van mijn functieveranderingen, als functionaris in de organisatie maar ook als groepsleider ben ik onderdeel van het CMP, maar ook als veranderaar. Ik wissel in deze periode gedurende het onderzoek vaak tussen de rol van werknemer, veranderaar en onderzoeker. Het gevolg is dat ik in de loop van het onderzoek constant voor mijzelf een onderscheid heb moeten maken vanuit welk perspectief of motief ik aan het observeren of acteren ben.

In de periode aan het begin en aan het eind van het onderzoek ben ik in de organisatie als projectleider binnen de organisatie werkzaam. Vanuit deze functionele rol vervul ik, naast de rol van onderzoeker, de rol van medewerker en collega binnen de organisatie. Het onderscheid tussen de rollen is helder voor mijzelf, maar ook voor de omgeving. Bij de observaties van vergaderingen, managementteam dagen en andere gelegenheden is er duidelijk welke rol ik op dat moment vervul. Daar waar ik ben uitgenodigd om mijn onderzoek te doen, observeer ik als onderzoeker. Daar waar mogelijk zonder het CMP te veel te beïnvloeden, participeer ik als functionaris en beïnvloed dan het proces. Naast de observatiemomenten blijf ik in mijn rol als functionaris en ben dan alleen onderdeel van het CMP als personeelslid. Dankzij de functionaris rol kan ik mijn relaties met collega's open en ongeremd houden waardoor zij hun ervaringen en gevoelens met mij delen. Deze verzamelde informatie gebruik ik bij mijn invulling van mijn onderzoek, naast de gegevens die ik als onderzoeker verzamel.

In de periode waar ik in de functionaris rol als 'groepsleider' actief ben, is het onderscheid tussen mijzelf als onderzoeker en functionaris vaak minder duidelijk voor mijzelf en de personeelsleden om mij heen. Ik vervang een deel van deze periode ook de manager van de afdeling voor de dagelijkse gang van zaken en werk dan bij tijd en wijle als veranderaar binnen mijn deel van de organisatie. Ik observeer als onderzoeker het gedrag en andere communicatie van de collega's, maar moet daarnaast ook het organisatorisch proces volgen en bijsturen als de 'manager' en 'veranderaar'.

3. Procesbeschrijving

3.1 Verschillende perspectieven op het proces

In dit hoofdstuk beschrijf ik vanuit mijn twee perspectieven het procesverloop van het CMP gedurende mijn onderzoeksperiode. In het perspectief van de functionaris geef ik een weergave van het perspectief zoals ik dat als veranderaar en werknemer in verschillende functies verschillend heb beleefd. Dit perspectief is in de 'ik'-vorm, het is immers mijn kijk op de realiteit in de onderzoeksperiode. Binnen het onderzoek en analyse dient het perspectief als 'een verhaal van diverse verhalen vanuit de positie van een medewerker' en verrijkt daarmee het verslag van het proces vanuit een ander gezichtspunt.

Het tweede perspectief, dat van de onderzoeker, is geschreven aan de hand van de door mij gedane observaties, bijgehouden mijlpalen in de tijd en de gehouden interviews aan het eind van het onderzoek door mij als 'onderzoeker'. Het zijn indrukken en overgedragen standpunten van een meervoud aan anderen die dit perspectief vormgeven; daarom is dit perspectief deels in de derde persoon geschreven. Beide meervoudige perspectieven laten in combinatie de gelaagdheid van de situatie in deze casus zien.

3.2 Het verhaal van de functionaris

Ik werk sinds maart 2014 als projectleider binnen de afdeling korte-termijn onderhoud (afgekort als KTO). Ik verzorg daar de grotere onderhoudsklussen waar ik per project meerdere partijen met elkaar moeten brengen, intern en of extern. Daarnaast ben ik de eindverantwoordelijke voor het projectbudget van aanvraag tot afsluiting. Het grootste deel van mijn werk doe ik samen met de werkvoorbereiders van de afdeling Onderhoud. In de afgelopen jaren heb ik met hen een goede relatie opgebouwd waar we elkaar helpen met de verschillende klussen, met een woord hebben we vaak al genoeg om te weten wie wat doet.

Sinds het begin van 2017 is de groep werkvoorbereiders zonder vaste groepsleider geraakt. De groepsleider die daar in de voorgaande jaren zat is ontslagen, dit zonder openbare opgave van redenen door het management, waarna een zoektocht begon naar een nieuwe groepsleider. In de loop van 2017 zijn er diverse ad interim ingehuurd groepsleiders en in het najaar wordt uiteindelijk een nieuwe collega gevonden. Deze nieuwe collega blijkt al snel niet goed in de groep van werkvoorbereiders te liggen, hij valt voor hen door de mand bij het inzicht in de dagelijkse activiteiten van zijn groep. Hiernaast heeft het hoofd Onderhoud, zijn en mijn chef, zijn vraagtekens over de productiviteit van de groepsleider en het hoofd van de afdeling maakt zich zorgen over de immer oplopende hoeveelheid van werkaanvragen en de technische staat van de installatie.

Ik word in februari 2018 door het hoofd Onderhoud gevraagd om na te denken hoe ik de functie van groepsleider werkvoorbereiding zou kunnen invullen. Volgens zijn mening lig ik bij hen goed in de groep en heb ik al een goed inzicht van de werkvoorbereiders manier van werken, hun taken en de wisselwerking met de rest van de organisatie. Het hoofd Onderhoud vraagt mij ook te kijken naar de manier waarop we beter kunnen samenwerken met de afdeling LTO en de productieafdeling. Na een korte periode van overwegingen besluit ik de functie aan te gaan, zoals het nu gaat met de groep werkvoorbereiders komt het zeker niet goed. Ik krijg al enige tijd van hen veel frustratie terug over de manier waarop

ze worden aangestuurd binnen de afdeling, maar ook door mensen van buiten de afdeling. Deze frustratie lijkt zover op te lopen dat ook mijn projecten hierdoor in gevaar dreigen te komen.

In maart houdt het hoofd Onderhoud een teamdag voor de afdeling. Alle groepsleiders zijn uitgenodigd, mijn collega projectleider en een groot deel van de monteurs en werkvoorbereiders. Ik zit een beetje dubbel in deze dag, aan de ene kant zou ik graag het voortouw willen nemen maar aan de andere kant is het nog niet bekend dat ik de nieuwe groepsleider word. Al met al ervaar ik de dag als de voorgaande teamdagen, de gebruikelijke 3 of 4 collega's uiten hun kritiek en de rest zwijgt.

Met ingang van april begin ik aan de nieuwe uitdaging. In de eerste weken word ik overspoeld met verzoeken van collega's in andere afdelingen die hun afspraken met een van mijn voorgangers opnieuw bevestigd willen zien, voor zover ik kan doe ik dat. Daar waar ik mijn vraagtekens heb houd ik de boot af. Vooral vanuit de afdeling LTO worden allemaal oude afspraken aangehaald, waar ik gedeeltelijk niet van op de hoogte ben, maar die mijn groep wel moet volbrengen, zo worden de volledige werkvoorbereiding van hun grote lijnstops door ons groepje uitgevoerd, maar wordt niet het correctieve stop gebonden werk opgepakt. De verschillende periodieke preventieve onderhoudsplannen blijken niet of nauwelijks te lopen of te kloppen met de installatie. Het dagdagelijkse correctieve proces lijkt mij een willekeur te zijn waar de monteur of werkvoorbereider mee wil beginnen, maar vooral waar de dienstdoende wachtchef zijn grootste zorg ligt. De wachtchefs onderling lijken hier ook vaak verschillende meningen toegedaan. Dit zorgt ervoor dat met iedere wachtwissel de wind uit een andere hoek waait en veel storingen ad hoc, ongepland en slecht voorbereid worden opgepakt.

Het valt me begin april al snel op dat het hoofd Onderhoud zich terug lijkt te trekken uit de dagelijkse gang van zaken. Waar hij voorheen overduidelijk aanwezig was bij de dagelijkse overleggen is hij nu steeds minder aanwezig. In het midden van april komt de aap uit de mouw; hij vertelt dat hij mij in een privégesprek dat hij gaat overstappen naar productie en de nieuwe nascheidingfabriek als hoofd productie aansturen. De collega's van andere afdelingen proberen de dagen erna om, langs mij heen, mijn werkvoorbereiders in te delen voor hun karweitjes. Het lijkt alsof ze al via de tamtam hebben vernomen dat het hoofd Onderhoud vertrekken gaat. Als na 1 week eindelijk dan het nieuws officieel naar buiten komt, is er bij veel collega's een uitgelaten stemming dat dit hoofd beslecht is. Zelf heb ik een hard hoofd in de toekomst: het oude hoofd Onderhoud was wel een directieve leider, maar de afdeling wist wel waar ze aan toe waren. In de weken na de bekendmaking wordt het gevecht om mijn mensen zelf in te kunnen delen alsmaar groter.

Mijn nieuwe uitdaging als groepsleider is begonnen met een periode van onduidelijkheid en heroriëntatie. Ik heb geen overdracht van mijn voorgangers ontvangen, ik probeer zoveel mogelijk de meest logische oplossingen aan te dragen en een verdeelsleutel te vinden voor het onderverdelen van de werkzaamheden van mijn groep en goede werkafspraken te maken met de productie dag wachtchefs, hoofd productie en mijn collega groepsleiders binnen de afdeling. In de door mij georganiseerde vergaderingen met mijn collega groepsleiders van de afdeling Onderhoud wordt al snel ingestemd met de door mij voorgestelde manier van aanpak en de afspraken. Het blijkt dat eigenlijk ook zo ooit al in de werkafspraken stond, het is dus eigenlijk meer een opfrissing van afspraken die ik tracht te realiseren. Het kost weinig moeite om de wachtchefs van de dagdienst hiermee in te laten stemmen, het kost wel veel moeite om de veranderingen ook door de gehele organisatie ook te laten oppakken.

In het verleden was de verdeling van de werkvoorbereiders op aandachtsgebied in de installatie, de mensen waren operator of monteur geweest en op den duur doorgegroeid naar de functie van werkvoorbereider. Het was hun stukje van de installatie, ze waren op de hoogte van alle “ins en outs”. In november 2016 is de taak indeling veranderd naar een verdeling op basis van prioriteit van de storingsmeldingen. Een deel van de werkvoorbereiders deed de prio één bon een ander de prio twee en weer een ander de prio drie bon. Dit zorgde ervoor dat alle werkvoorbereiders door de hele fabriek hun werk moesten gaan doen. In de afgelopen jaren zijn er een aantal werkvoorbereiders met pensioen gegaan of elders gaan werken. Deze zijn voor een groot deel nooit vervangen. Dit heeft als gevolg dat de installatiedelen te groot en omvangrijk zijn geworden voor de resterende groep. Dit wordt voor mij de grote terug verandering om op termijn te realiseren, mensen moeten zich weer verbonden gaan voelen met en eigenaar durven te worden van hun stukje van de fabriek.

Begin mei wordt bekend gemaakt dat er van buiten een nieuw hoofd Onderhoud is aangeworven. Als hij enkele weken later met zijn nieuwe functie begint wordt het mij al snel duidelijk dat hij weinig ervaring heeft met het organiseren van onderhoud in een grote industriële organisatie. Ik probeer zo goed mogelijk de dagelijkse gang van zaken op gang te houden en loop de gaten dicht in de bezetting van de wacht en waak organisatie en de managementdienst. Het nieuwe hoofd Onderhoud lijkt zich voornamelijk te richten op de organisatie buiten de afdeling Onderhoud en bemoeit zich niet of nauwelijks met mij of met de dagelijkse gang die ik probeer op snelheid te houden. Het nieuwe hoofd Onderhoud lijkt weinig tijd te hebben voor zijn afdeling, ik spreek hem over de week slechts enkele keren, ook is hij afwezig bij de dagelijkse overleggen met productie. Ondertussen worden we als onderhoudsafdeling van de ene storing in kritieke systemen en ketels geworpen naar de volgende. Bijna ieder weekend is er wel een ongeplande stop of andere storing waar ik mijn zegje over mag doen en lijken werkdagen doorgaans meer dan 12 uur te duren, ook in de weekenden.

Het blijkt dat het nieuwe hoofd Onderhoud een duidelijke voorkeur heeft voor het werken via structuren en procedurele afspraken. Ik kan me hier in de basis wel in vinden en probeer al bestaande werkafspraken en procedures verder af te stoffen en hernieuwd leven in te blazen. Dit in de hoop dat er binnen de onderhoudsafdeling en de samenwerking met productie snel weer structuur komt, zonder mijn strakke en conservatieve collega's te veel veranderingen op te dwingen en hun daarbij in de contramine te dwingen. Ik merk namelijk in de vergaderingen met mijn groep dat er veel tegenstand is op voorgestelde veranderingen, maar stevast met de boodschap “vroeger ging het zo goed, als we dat nu weer eens zo deden...”. Nu kan dat in veel gevallen niet helemaal als gevolg van de veranderde bezetting, maar met kleine wijzigingen is het wel een haalbaar doel. Ik kan dan bij hen het besef laten groeien dat er naar ze geluisterd wordt. Daarnaast kan ik dan goed gebruik maken van hun bestaande frustratie dat er niet gewerkt wordt volgens die bestaande afspraken om hen te motiveren mee te veranderen.

Als snel vind ik me aan een kant in een discussie met het nieuwe hoofd om hem bekend te maken met de manier van werken binnen de organisatie en aan de andere kant met de onderhoud- en productieafdelingen om hen weer te laten werken volgens deze afspraken. Een en ander wordt bemoeilijkt door het nieuwe hoofd die, zonder overleg met mij, probeert de afspraken en procedures te veranderen of opnieuw probeert vorm te geven. Het leidt in veel gevallen tot onduidelijkheid en commotie binnen de afdeling. Zo wordt mijn ad interim vervangende projectleider van mijn oude projecten afgehaald om de

weekplanning te doen en de daarmee belaste werkvoorbereider te ontzien, de projecten vallen daardoor stil of worden bij de afdeling LTO ondergebracht. Wat erger is dat er een complete ontwrichting ontstaat tussen administratie planning en uitvoering in het veld. Het duurt weken om dit weer recht te trekken.

Om breder draagvlak binnen de afdeling te creëren plant het hoofd op mijn verzoek een wekelijks groepsleiders overleg. In deze overleggen proberen we onderling als groepsleiders de nieuwe structuren vorm te geven en in ieder geval de neuzen van de groepsleiders binnen de onderhoudsafdeling dezelfde kant op te krijgen.

Ondertussen groeit sinds het begin van het jaar gestaag de frustratie over de prestatie van de groepsleider van de technische dienst binnen mijn groep van werkvoorbereiders en wat ik hoor van zijn groep technici ook onder hen. Deze groepsleider is in het najaar van 2017 begonnen, regelmatig haalt hij afspraken en geplande werkzaamheden door elkaar. Als er voor de zoveelste keer weer in juni een werkvergunning wordt aangevraagd die niet klopt rapporteer ik hem bij het hoofd Onderhoud. Het hoofd had zelf ook al zijn vraagtekens bij het functioneren en houdt hem de weken erna nog meer in het oog. Uiteindelijk wordt in juli de groepsleider technische dienst uit zijn functie gezet door het hoofd Onderhoud, als tijdelijke vervanger wijst hij een monteur aan die al lange tijd via inhuur bij ons werkt.

In juli heb ik na drie lange maanden van veel overwerk als gevolg van de ene na de andere ongeplande stop en uitval van installatiedelen eindelijk zomervakantie. In de week dat ik terugkom wordt bekend gemaakt dat de manager van de afdeling LTO ook de afdeling dagelijks onderhoud gaat waarnemen. Het hoofd Onderhoud zal zich, na zijn zomervakantie, gaan richten op de organisatie breed en de manier van werken onderling. De drie weken dat hij op vakantie is gonst het geruchtencircuit al hevig, het nieuwe hoofd Onderhoud zou ontslagen worden en de afdelingen LTO en dagelijks samengevoegd. De geruchten worden gedeeltelijk bevestigd als ik midden augustus van de manager LTO te horen krijg dat het nieuwe organogram van de afdeling Onderhoud binnenkort bij de ondernemingsraad ligt ter goedkeuring. Inhoudelijk krijg ik niets te horen over het plan anders dan dat de afdeling KTO en LTO samengevoegd worden.

De laatste week van augustus krijgen we als afdeling te horen dat op de eerste dag na zijn zomervakantie het hoofd Onderhoud te horen heeft gekregen dat hij bedankt wordt voor zijn inzet. In de dagen na dit bericht word ik door de manager van LTO verder geïnformeerd over zijn plannen om de afdelingen samen te voegen. Inhoudelijk vertelt hij op dat moment nog steeds niet veel over het plan, alleen dat het binnenkort bij de ondernemingsraad ter goedkeuring ligt. Hij verteld mij dat ik in het nieuwe plan geen groepsleider meer zal zijn en zegt mij mijn oude rol als projectleider weer op me te nemen. Als reden geeft hij dat de nieuwe functie ingevuld gaat worden door een ad interim. Deze zal de groep werkvoorbereiders, documentbeheer en het magazijn onder zich krijgen en veel nieuwe regels en procedures moeten gaan afdwingen. Zijn verwachting is dat de man op deze positie zich verre van geliefd zal maken binnen de afdeling en dit wil hij mij niet aandoen. Hiernaast is hij bekend met mijn studiebelasting en wil hij graag dat ik de tijd neem (en krijg) om dit voor het einde van het jaar af te ronden. Hij vraagt mij de groepsleider functie tot het begin van de ad interim in te blijven vullen.

Uiteindelijk begint de ad interim pas begin oktober, tot deze tijd blijf ik zoveel mogelijk de werkvoorbereiders bij elkaar te houden en de dagelijkse gang van zaken op snelheid. Ik spreek de afdelingsmanager in deze periode alleen kort over actuele storingen waar hij mij vraagt aandacht aan te schenken. Ik wordt constant gevraagd door werkvoorbereiders en monteurs of het voor mij duidelijk is wat er nu gaat gebeuren. Ik wordt voor de rest ook niet

meer geïnformeerd over de plannen met betrekking tot de samenvoeging. Ik krijg ook niet meer uitleg dan alleen, gelijk met de andere collega's in de eerste week van september, een presentatie van de directeur over de nieuwe organisatiestructuur. Deze gaat dan met directe ingang gelden, maar ik loop dan daarna nog ruim 5 weken als groepsleider zonder duidelijkheid waar ik heen moet gaan met de afdeling en wat ik de collega's moet vertellen. *"Roemer, weet jij wat we nu gaan doen..."* en *"weet jij hoe ik dit moet oplossen?"* zijn deze periode in mijn kantoor een veel gehoorde vragen. Helaas moet ik aan het eind van mijn periode als groepsleider concluderen dat ik de verandering naar installatie deel eigenaars binnen mijn groep nog niet heb kunnen realiseren.

3.3 Het verhaal van de onderzoeker

3.3.1 Inleiding op het proces

Het veranderproces dat in deze thesis beschouwd wordt, is begonnen lang voordat ik als onderzoeker meeloop. In de maanden voor december 2017 zijn de 'Olifanten' en 'Gouden regels' al door de zittende managementteam leden opgesteld en samengevat om in het 'Big Picture' beeld te worden gepast. Het is pas in december 2017 dat mij gevraagd wordt om het proces mee te kijken en dat ik op de hoogte wordt gesteld dat dit proces binnen het management loopt en in de nabije toekomst verder uitgewerkt moet gaan worden.

Het proces tot dan toe wordt door de directeur aan mij geschetst als een zoektocht naar operationele gevaren, de zogenaamde 'Olifanten' en de 'Gouden regels', die het juiste pad maken en verlichten om de gevaren te omzeilen. De aankomende periode is de wens om deze uitdaging gezamenlijk te omarmen en in de dagelijkse gang van zaken in de organisatie te implementeren. Deze gewenste gang naar het einddoel wordt extern ondersteund door een consultant.

De verandermethode van de consultant is gebaseerd op zijn ervaring in en affiniteit met de luchtvaart en de onderlinge beoordelingssystemen die daar worden gebruikt. De verander technieken die de consultant hanteert en promoot, en onderliggend zijn aan de methode, zijn gebaseerd op het framework van Nelson en Burns (Nelson & Burns, 2005) en op de 8 stappen van Kotter (Kotter, 1995). De consultant heeft een heel systematische manier van werken waar alle opmerkingen en informatie uit het management een plekje krijgt in zijn methode. De methode visualiseert hij met behulp van digitale presentaties met daarin veel beeld gebruik in de vorm van tabellen, maar ook cartoon karikaturen.

3.3.2 Observatie van het proces

In de loop van december 2017 kom ik enkele malen samen met de directeur, de met het veiligheid en milieu belaste management teamlid en de consultant. Deze vergaderingen over het pad naar de toekomst worden ook bijgewoond door de asset manager. De asset manager is geen onderdeel van het managementteam, maar is uitgenodigd vanuit zijn betrokkenheid eerder in het proces en zijn enthousiasme voor het 'anders gaan doen' binnen de organisatie.

De vergaderingen zijn het best te omschrijven als informatieve bijeenkomsten waar de consultant zijn methode introduceert en het managementteam, voor zover aanwezig, de organisatie daarin probeert te verbeelden en in te passen. De aanwezigen bij deze vergaderingen zijn geëngageerd en geven praktische input en uitleg aan elkaar. De sfeer is

informeel, ontspannen en open. Hiernaast wordt er opbouwend gereageerd op elkaar. Inhoudelijk wordt er niet gediscussieerd over de reeds vastgestelde 'olifanten en gouden regels' ze worden als uitgangspunt aangenomen.

Eind december observeer ik een teamdag in Utrecht. Het gehele managementteam is aanwezig, met uitzondering van de productiemanager van de locatie in het oosten. Hiernaast wordt de dag geholpen door de asset manager, de management secretaresse en de consulent. Ik zelf assisteer bij een onderdeel in verband met de absentie van een van de leden.

De teamdag zelf is georganiseerd door de consulent als een 'vluchtdag' van een willekeurige piloot. We beginnen met een '*Briefing*', waarna er uitleg en de invulling van de '*big picture*' wordt gegeven. Het framework van Nelson en Burns samen met de methodiek van Kotter wordt geïntroduceerd als leidraad voor de komende periode van verandering. Hierna is er een '*split cockpit*' sessie waar ieder managementteam lid met behulp van een collega en of supporter het performance framework van Nelson en Burns invult op de 'gouden regels' voor zijn afdeling. Het laatste deel van de dag is de '*handshake*' waar de bevindingen met elkaar besproken worden en als laatste de '*debriefing*'.

Het valt mij op dat dat een groot aantal van de aanwezige op deze dag niet veel inbrengt, ze lijken zich bewust op de achtergrond te houden. Er wordt door hen alleen gesproken bij het kort antwoord gegeven als er gerichte vragen worden gesteld. De managers die in de eerdere voorbereidende vergaderingen aanwezig waren zijn overwegend aan het woord.

Tijdens de interviews die ik houd aan het eind van de onderzoeksperiode, geeft eigenlijk geen van de geïnterviewde managementteam leden aan hoge verwachtingen te hebben van teamdagen in het algemeen. De beleving van hen is dat er veel gesproken wordt over verscheidende onderwerpen op zo een dag, maar de praktijk is dat veel goede voornemens stranden in de dagelijkse gang van zaken. Als ik hen vraag waardoor dit komt krijg ik terug dat het geen onwil is, maar overmacht door de overweldigende hoeveelheid van zaken die op hun bord liggen. Hierdoor schuivende goede voornemens de vergetelheid in, de prioriteit ligt uiteindelijk toch op de dag dagelijkse kpi. Zoals een van hen het samenvat: "*zij pakten hun jas zij deden een plas en het bleef zoals het was*"... of een ander het beschreef ... "*als ik het belangrijk had gevonden dan was ik ook wel teruggekomen tijdens een van onze overleggen van waarom laten we dit liggen*".

Een van de managers spreekt weinig tot geen Nederlands. Er wordt gedurende de dag bijna alleen Nederlands gesproken, alleen als er direct gesproken wordt tegen deze manager of als er gevraagd wordt of hij het kan volgen gebeurt het in het Engels. Aan het eind van mijn onderzoek vraag ik hem hoe hij dit ervaart. Hij legt mij uit dat hij wel iets Nederlands spreekt en het grotendeels wel volgt, hij is van mening dat hem aan hem ligt om uitleg te vragen als hij iets in het gesprek mist. Enkele andere collega teamleden vraag ik hoe ze het ervaren. Ik begrijp van hen dat ze het over het algemeen lastig vinden om in het Engels te communiceren, veel van de nuance gaat voor hen verloren.

Er is begin januari weer overleg met de directeur en consulent, er wordt een nieuwe teamdag gepland voor februari. Daags voor deze teamdag worden de niet management leden verzocht om hierbij niet aanwezig te zijn, inclusief mijzelf. De reden hiervan is dat de managementteam leden graag in besloten groep willen werken aan hun teamgevoel en hun interacties met elkaar. Vooral de taalbarrière en de verschillen voor context behoefte en emotie geeft aanleiding om een dag toe te wijden aan deze onderlinge verschillen en wederzijds begrip weer op te wekken.

De week na de besloten teamdag heb ik overleg met de directeur en de consultant om een samenvatting te krijgen van deze dag. De directeur vertelt me dat er hard gewerkt is aan het teamgevoel en aan de hand van de contextuele en culturele achtergronden van de teamleden onderling begrip is gekweekt. De directeur heeft een goed gevoel bij deze dag en geeft aan dat er grote stappen zijn gezet naar elkaar toe als team.

Naast het werk aan het team gevoel is er een nieuwe beeldspraak geïntroduceerd: een man op een roeibootje in de golven evoluerend naar een team op een boot op kalmere wateren. Deze afbeelding staat voor de collega in zijn eentje in de storm van het dagelijks werk waar de gebeurtenissen hem overkomen tot een toekomst waar een team samen roeit en daardoor het zeetje gemakkelijker afrijdt.

In februari geeft de directeur voor het personeel een aantal zeepkist bijeenkomsten waar hij het lopende verander programma introduceert bij het grote publiek. Hij doet dit aan de hand van de roeiboot symboliek en de daaraan hangende visie van samenwerken.

De reacties van het personeel komen mij over het algemeen terughoudend over, maar vanuit het publiek komen er wel reacties met voorbeelden dat als er meer en beter geluisterd zou worden het allemaal beter zou moeten gaan en ook zou gaan. De terughoudendheid worden mij door diverse collega's bevestigd. Ondanks de verzekering van de directeur dat het CMP niet ten koste gaat van arbeidsplaatsen zit er bij het grootste gedeelte van het personeel de grote reorganisaties van 2007-2010 nog vers in het geheugen. Ik merk uit de gesprekken met hen in de wandelgang dat er, ondanks de verzekering dat er geen ontslagen zullen vallen, veel onzekerheid is over baanbehoud: *"ja Roemer, dat zeiden ze in 2007 ook en een paar maanden later..."*, maar ook inhoudelijk over hun takenpakket heerst er een zekere mate van onrust, *"wat gaan we nu dan anders doen?"* en niet in de laatste plaats, *"Roemer, ik loop al 10 jaar te zeggen dat ze ... weer eens als vroeger moeten doen"*. Deze voorbeelden zijn dan meestal praktische processen die in de afgelopen jaren zijn stopgezet of veranderd, zoals bijvoorbeeld banden wachten bij de slakafvoer, acceptanten bij binnenkomst van de reststoffen of kwaliteit medewerkers in het onderhoudsproces.

In maart is een management teamdag waarbij de eerste managementlaag onder het managementteam ook is uitgenodigd. Het doel van de dag is het middel en lager management meer bekend te maken met het lopende programma en daarnaast de tien 'gouden regels' een praktische invulling te geven, door ze deels te hangen aan al lopende initiatieven. De dag begint met een opening door de directeur en de presentatie van de 'gouden regels' door de afdelingsmanagers. In de opvolgende sessies, in kleinere werkgroepjes, worden de 'gouden regels' besproken en wordt veel input verzameld en gegeven door het aanwezige kader. Hierna worden de regels door de afdelingshoofden samengevat en aan de groep gepresenteerd.

Aan het eind van de dag worden de verzamelde punten op de lijsten door de directeur gegeven aan de afdelingshoofden met het verzoek om deze verder uit te werken en op te nemen in de dagelijkse werkwijze. In de maanden die volgen tot vlak voor de zomervakantie zal er regelmatig per afdeling een voortgangsgesprek met de afdelingshoofden ingepland worden door de directeur.

Het valt mij op deze dag op dat de 'gouden regels' met betrekking tot de procedurele kant of techniek in korte tijd zijn voorzien van vele en veelal goed uitgewerkte suggesties. Waarbij meerdere duidelijk verwijzen naar al bestaande werkwijze, weggezakte of gestopte werkafspraken. De uitwerkingen van de 'gouden regels' die de meer softe kant van de organisatie aanraken zijn veelal summier en overduidelijk veel minder uitgewerkt en

doordacht. Het aanwezige personeel spreekt in de plenaire gedeeltes niet veel, alleen in kleiner groepsverband komen gesprekken en meningen naar voren, zij het behouden en weinig kritisch. Slechts een enkeling uit kritische opmerkingen in de plenaire delen van de dag.

Enkele van de voortgangsgesprekken tussen de hoofden van Productie en Onderhoud en de directeur worden door mij in de opvolgende maanden geobserveerd. De algemene opzet van de gesprekken is de directeur aan de ene kant, soms bijgestaan door een managementteam lid, en de verantwoordelijke afdelingshoofden aan de andere kant. De bedoeling van het gesprek is om een open vraaggesprek te krijgen waar ingegaan wordt op de voortgang van de actielijsten uit de teamdag en mogelijke obstakels om het einddoel te bereiken.

De open dialoog komt, voor zover door mij geobserveerd, in geen van de bijeenkomsten echt tot ontwikkeling. De bijeenkomsten verzanden in een opsomming van de status van actiepunten, een verdediging van lopende zaken die een uitvoering zouden kunnen zijn van het actiepunt. Er is over de maanden ook weinig meetbare vooruitgang in de actiepunten, er is weinig tot geen verschil in de verschillende statuslijsten die per vergadering worden doorgenomen. De vergaderingen worden na verloop van tijd niet meer ingepland door de directeur, zoals hij het verwoorde: *"...het was heel erg onwennig, we zijn er ook mee gestopt, want we kwamen er ook niet echt verder mee..."*

De periode maart tot juli is voor de organisatie een extra woelige periode waarin ze wordt getergd door een constant falende installatie en organisatorische tegenslag. Er is dagelijks veel ongeplande uitval van kritieke delen en bijna wekelijks onvoorziene korte lijn stopjes in verband met problemen in de ketels of de rookgassen behandeling.

In april wordt het hoofd van de afdeling Onderhoud gevraagd om over te stappen naar een andere afdeling. De reden voor het verzoek is niet dat deze manager geen uitstekend werk heeft verricht in het opzetten van de afdeling Onderhoud na de grote reorganisaties in 2006/2007, maar dat hij deze nu niet meer naar een hoger niveau lijkt te krijgen op het gebied van samenwerken onderling maar ook met de andere afdelingen. Daarnaast is er een constante strijd tussen hem en de manager LTO over beschikbare resources en wie wanneer welk project oppakt. Meerdere managers hebben de indruk dat deze strijd om resources en verantwoordelijkheden voortwoekert als gevolg van de karakter en belangen verschillen van beide managers.

Het overgrote deel van het personeel van de afdeling Onderhoud is in eerste instantie niet rouwig om het vertrek van het hoofd Onderhoud. Zijn directieve manier van leiding geven, uiterst spaarzame manier van onderhoud laten uitvoeren en niet tegen kritiek kunnen worden hierbij door de collega's als voornaamste reden gegeven. In het interview met de managers, die ik later houd, wordt dit bevestigd. De spaarzame onderhoudstactiek wordt als de opdracht van het hoger kader aan het hoofd Onderhoud verklaard.

De afdeling Onderhoud komt met ingang van mei te vallen onder een nieuwe manager die van buiten de organisatie wordt aangeworven. Het nieuwe hoofd Onderhoud krijgt het verzoek van de directeur om vooral ook te kijken naar de organisatie van het onderhoud en hoe er samengewerkt wordt. Hij kijkt daarbij niet alleen binnen de afdeling Onderhoud, maar moet ook zijn blik richten op de belendende afdeling Productie en LTO.

Het nieuwe hoofd Onderhoud verandert veel van de vertrouwde werkwijze ad hoc, er wordt door de mensen in de afdeling veel geklaagd over de plotselinge veranderingen, ze zien niet meer waar de samenhang komt te liggen en hoe de verschillende veranderingen later in gaan grijpen op andere processen. De frustratie wordt in enige mate versterkt door

de hoge werkdruk en vele grote storingen in de periode april tot en met juni. Op de lange termijn leidt het wel de aandacht van de mensen af van deze organisatorische problemen. Ze vallen door de werkdruk al snel terug in hun vertrouwde manier van werken via hun interne netwerkjes in plaats van de geldende procedures en andere afspraken.

In de loop van het voorjaar wordt door de directeur afscheid genomen van de extern consultant. De later opgegeven reden is dat de methode en manier van werken niet een goede match blijkt te zijn. De strakke aanpak, zuivere toepassing van theorieën en weinig input geven op het proces geeft de directeur in zijn interview aan als oorzaak dat er te weinig het gevoel ontstaat dat deze wegwijzer naar de toekomst genoeg toegevoegde waarde geeft, maar te veel het gevoel geeft alles zelf te moeten invullen.

Uit de verschillende interviews begrijp ik dat eind juli het nieuwe hoofd Onderhoud zijn bevindingen presenteert met betrekking op de manier van werken, de werkdruk en hoe de organisatie werkt in een management vergadering. Het verslag wordt door managers LTO en de manager productie als zeer kritisch ervaren op de manier van werken en de efficiëntie van het personeel van laag tot hoog en veroorzaakt veel onrust en verontwaardiging bij hen. Tijdens een opvolgende managementbijeenkomst wordt het idee op tafel gelegd om de afdeling Onderhoud en LTO nu op kortere termijn samen te voegen.

Ik begrijp van de manager productie dat het plan om samen te voegen al lange tijd suddert, als onderdeel van een meerjarenplan. Hij heeft een plan met meerdere stappen om tot een organisatie te komen. Zijn oordeel is in het begin van het jaar dat de organisatie hier nog niet klaar voor is. In 2016-2017 is een van de stappen gezet waarbij er twee onderhoudsafdelingen en twee productieafdelingen zijn samengevoegd. Deze samenvoegingen zijn in 2018 nog niet geheel voltrokken. Binnen de beide nieuwe afdelingen zit nog veel wroeging en onvrede, is er nog duidelijk sprake van hij van afdeling “B” of hij van “E”. Dit alles nog afgezien van de nog op te bouwen kennis over de “andere installatie”. Binnen het management is er nog niet het gevoel dat deze samenvoeging succesvol of zelfs nodig is geweest.

De manager LTO heeft al enige tijd het idee tot samenvoegen van zijn afdeling en die van onderhoud, maar dit meer vanuit zijn voortdurende problematiek met het hoofd Onderhoud over het afstemmen van de werkzaamheden tussen de afdelingen.

De beslissing om versneld over te gaan tot samenvoegen van LTO en onderhoud valt in de zomervakantie. Dit moment komt na een periode waarin het hogere management zeer ontevreden is over de prestatie van de organisatie tot dan toe en de steeds wederkerende uitval van de installatie onacceptabel vindt als resultaat. Het slechte bedrijfsresultaat samen met de onvrede over de manier van samenwerken, de terugkerende strijd over resources en strakke structurele visie van het nieuwe hoofd Onderhoud en de grote urgentie om het nu goed te moeten doen zorgt ervoor dat de beslissing sneller genomen wordt dan eerder voorzien.

In augustus wordt er afscheid genomen van het pas aangenomen hoofd Onderhoud en de manager LTO als nieuwe ad interimmanager aangesteld voor de afdeling Onderhoud. In een periode van enkele weken schrijft de manager LTO een voorstel tot samenvoegen van de lange en korte termijn onderhoudsafdelingen. Eind augustus wordt het nieuwe organisatieplan goed gekeurd door de ondernemingsraad en de daaropvolgende maandag door de directeur gepresenteerd aan de werknemers, effectief met directe ingang, zie Bijlage 4.

Voor veel van de werknemers is het geen verrassing dat de samenvoeging volgt, het geruchtencircuit verkondigt het al enige tijd, *“Roemer, heb je het al gehoord dat onderhoud*

wordt samengevoegd...” wordt mij regelmatig gevraagd in de wandelgang. Wat na de officiële bekendmaking wel voor onduidelijkheid en meer onrust zorgt is dat na de presentatie aan het personeel van de nieuwe organisatiestructuur het lange tijd stil blijft over hoe nu verder. De onrust zakt na enkele weken weer als blijkt dat er voor velen niets veranderd in de dagelijkse werkzaamheden.

Bij de organisatiewijziging worden groepsleiders van werkvoorbereiding en de elektrotechnische dienst gevraagd een andere positie aan te nemen. Twee maanden voor de wijziging is de groepsleider van de technische dienst uit zijn functie gezet op basis van zijn functioneren. Binnen een maand na de verandering wordt de groepsleider van de facilitaire dienst uit zijn functie gezet mede als gevolg van een voorval met een externe medewerker. De vrijgevallen functies worden ingevuld door externe ad interim inhuur of door aanvulling van onderaf. Bovenstaande wijzigingen zorgen ervoor dat alle middenkader posities binnen de afdeling Onderhoud gevuld worden door extern ingehuurd personeel of met haast gepromoveerd interne monteurs. Dit geeft de eerste maanden veel onduidelijkheid, wat zich uit in vragen over hoe de kleine processen moeten gaan lopen, de onwetendheid van de nieuwe groepsleiders binnen de afdeling Onderhoud zorgt voor onrust onder het personeel. *“Ze doen maar wat!”* Is een van de frustraties die ik veel hoor van de lagere rangen in de organisatie in de eerste weken. In de laatste weken van mijn onderzoek hoor ik echter meer een groeiend besef bij de collega’s dat er niet veel is veranderd. *“Ik merk er helemaal niets van die samenvoeging, ik werk nog precies zoals altijd”* en soortgelijke opmerkingen hoor ik veelvuldig.

Aan het einde van mijn onderzoek, eind november, is er weer een management teamdag die ik observeer. De dag was in eerste instantie gepland eind september, echter op deze dag was er een grote proces verstoring die het voor de manager Onderhoud noodzakelijk maakt om bereikbaar en aanwezig te zijn op het fabrieksterrein. Hij heeft op dat moment nog niet het gevoel dat er iemand genoeg eigenaar is om de storing te leiden tot een goed einde. De directeur zegt mij in zijn interview dat hij zelf beslist om de dag uit te stellen tot een later tijdstip, omdat het van groot belang is dat iedereen aanwezig is. Hiernaast is hij blij met dit besluit omdat het hem aangeeft dat de manager betrokken is bij de uitvoering.

De teamdag wordt begeleid door een nieuwe consultant. Deze consultant heeft een lange geschiedenis met de organisatie en is al langere tijd bekend met het zittende management en heeft met verschillende van hen andere trajecten gedaan.

Op de dag is, naast de managementleden en mijzelf, ook het hoofd productie aanwezig. Deze heeft samen met de directeur de productieafdeling geleid sinds de samenvoeging, maar zal met ingang van december, na bijna 25 jaar te hebben gewerkt bij de organisatie, ergens anders een nieuwe uitdaging aangaan.

De dag begint met een inleiding van de directeur, de boodschap is maar al te duidelijk. De resultaten op de actielijsten van maart en voortgang daarvan zijn minder dan gehoopt, dit aangevuld met de slechte productie dit jaar stemt tot zorgen. De dag is bedoeld om niet weg te gaan met weer een hoop actiepunten, maar een verandering in de manier van werken te krijgen.

De consultant heeft het overgrote deel van de managers vooraf geïnterviewd. Deze interviews zijn gecondenseerd tot meerdere ‘*oneliners*’ per thema of vraag. Vanuit hier wordt in de loop van de dag de eerste uitspraken bepaald waaraan de managers willen gaan werken en een groepsafspraken maken met betrekking tot de manier van samenwerken.

Als speerpunt van de dag komt op tafel dat er tussen de verschillende afdelingen geen gedeelde kennis is van de grote uitdagingen in de toekomst. Er wordt afgesproken deze voor eenieder te inventariseren en regelmatig te bespreken.

De stemming en houding tussen de teamleden lijkt meer ontspannen dan bij de eerdere geobserveerde dagen, mij ontgaat echter niet de indruk dat veel van de aanwezige nog steeds terughoudend zijn. “Eerst zien dan geloven”, is mijn indruk.

4 Literatuurbeschuwing n.a.v. bevindingen

4.1 Verschillende perspectieven op verandering

In veel wetenschapsgebieden wordt verschillend over diverse onderwerpen gesproken. Dit verschil in benadering wordt wel discours genoemd, c.q. een wetenschappelijke benadering van een bepaald onderwerp. “[...] ‘discours’ omvat de dominante kenmerken en impliciete vooronderstellingen van de inhoud en stijl van denken, schrijven en spreken van een bepaalde groep mensen...” (Feltmann 2002). Een discours laat geen ruimte voor een ander perspectief en is vaak niet verenigbaar met een ander discours binnen hetzelfde wetenschapsgebied en heeft haar eigen definities en woordgebruik. Binnen de discipline Veranderkunde zijn er drie hoofddiscours: het ‘ontwerp en ontwikkel’ discours, het ‘verander management en organiseren van verandering’ en als derde ‘een werkelijkheid’ discours (is verandering sequentieel, statisch en meervoudig, of synchroon en dynamisch) (Maas, 2011).

Naast deze drie discours binnen Veranderkunde is het concept van verandering zelf een van oudsher veel besproken onderwerp in de filosofie, welke het best begrijpelijk gemaakt kan worden door verandering te transformeren in een opeenvolging van verschillende posities of status (Tsoukas & Chia, 2002). Het begrip verandering zelf is daarmee een net zo ongrijpbaar concept als beweging, welke door hen gedefinieerd wordt als: “[...] *the occupancy of serially successive points of space at serially successive instants of time.* (p. 234)” Ze merken hierbij op dat met deze omschrijving juist dat wat de essentie van het concept ‘beweging’ onderscheidt samenvat in doorlopende status quo’s in tijd en ruimte; de transitie (de gang tussen de status) van de ene tot een volgende status quo wordt hiermee niet vastgelegd.

In het ‘ontwerp en ontwikkel’ discours wordt verandering gedefinieerd als een ‘[...] geobserveerd verschil over een tijdsperiode binnen een organisatie of entiteit’ of als ‘een narratief welke een reeks van gebeurtenissen beschrijft over een ontwikkeling en hoe een verandering zich ontplooit’ (Van de Ven & Poole, 2005). Verandering is een altijd aanwezig element in alle organisaties, episodisch of continu, waarbij gesteld kan worden dat in de huidige tijd veranderingen steeds sneller elkaar opvolgen en hierdoor management van verandering een uiterst belangrijke managementvaardigheid is. De noodzaak voor een verandering komt vaak voort uit een organisatorische crisis of fout en is daardoor onvoorspelbaar, reactief, ad hoc en discontinu (By, 2005; Weick & Quinn, 1999).

Het discours van ‘verander management en organiseren van verandering’ komt eind jaren negentig van de vorige eeuw op als universiteiten onderzoekafdelingen opstarten in veranderstudies. In dit discours wordt verandering meer omschreven als: “*Change management is the process of continually renewing an organization's direction, structure, and capabilities to serve the ever-changing needs of external and internal customers.*” (Moran & Brightman, 2000) of als: “[...] *a set of behavioral science-based theories, values, strategies, and techniques aimed at the planned change of the organizational work setting for the purpose of enhancing individual development and improving organizational performance, through the alteration of organizational members on-the-job behaviors*” (Weick & Quinn, 1999). Daarbij wordt overigens opgemerkt dat geplande organisatieverandering het best wordt beschreven als ‘alle opzettelijke activiteiten die een organisatie van de huidige staat naar een gewenste toekomstige staat brengen’ (Stouten et

al., 2018, p. 752). Met deze verschillende definiëring van management van verandering als een processturing van evenwichtssituatie A naar situatie B wordt in dit discours tussen de veranderwetenschap in theorie en management van verandering in de praktijk een brug gelegd.

In het derde discours, het *'werkelijkheidsdebat'*, is het discussieonderwerp meer gestoeld op begrip hebben van verandering in organisaties. De veranderingen worden hierbij onderscheiden in twee verschillende ordes. De eerste orde veranderingen zijn oppervlakkig en niet fundamenteel, het wordt gezien als een gestaag proces van groei naar uiteindelijke volwassenheid die bestaat uit constante kleine verbeteringen en aanpassingen (sequentieel en statisch van aard). Tweede en derde orde veranderingen daarentegen zijn diepgaande permanente fundamentele veranderingen in missie, doel en cultuur van de organisatie (synchroon en dynamisch van aard). Deze laatste dynamiek naar een volgende status kan in de extreme als een *'eeuwigdurende staat van worden'* gezien worden (Tsoukas & Chia, 2002). Hiermee wordt een dynamische vorm van 'zijn' geformuleerd. Het perspectief tracht daarmee voorbij te gaan aan de aanname van een stabiele staat op enig moment en stelt een continue staat van flux, of *'worden'*, als uitgangspunt.

4.2 Veranderen vanuit een ontwerp perspectief

Men zou mogen verwachten dat er in de literatuur over management van verandering een duidelijk verbinding is tussen de kunde in de vorm van methodieken en de theoretische onderlegging. Niets blijkt minder waar, de literatuur in de verandering management is over het algemeen verspreid, slecht onderbouwd en verdeeld (Stouten *et al.*, 2018 & By *et al.*, 2016). Kotter (2012), een van de meest geciteerde schrijvers en toegepaste methodes (Hughes, 2016 & Burnes, 2018) schrijft hierover in zijn eigen boek: *"I have neither drawn examples or major ideas from any published source except my own writing nor tried to cite evidence from other sources to bolster my conclusions"* (p. xii).

Het boek van Kotter leest als een management zelfhulp boek, waarbij een methode wordt voorgeschreven die propageert in acht stappen elke verandering in een organisatie tot een goed einde te brengen. Alle acht stappen worden enkel onderbouwd met voorbeelden uit zijn ervaring als 'veranderaar' in plaats van wetenschappelijke theorieën en andere onderbouwingen. Na de publicatie van de eerste editie in 1995 wordt zijn methode wereldwijd opgepakt in de wereld van de praktiserende ontwerp veranderaars. De 'Kotter' methode wordt door anderen 'wetenschappelijke' schrijvers in de jaren na de eerste publicatie uitgebreid per stap beargumenteerd (Appelbaum *et al.*, 2012) en ook bekritiseerd (Hughes, 2016). Zo schrijft Appelbaum (2012) bij de publicatie van de tweede editie een uitgebreid artikel waarbij hij literatuur van derden gebruikt om de methode van Kotter te rechtvaardigen en alsnog immer courant en geldend te verklaren.

De methode van Kotter is slechts een van de vele voorbeelden van een op voorhand ontworpen en daarmee geplande n-stap ontwerpverandermethode. Stouten *et al.* maakt in 2018 een vergelijkend artikel over een aantal van deze methoden. Zij bespreken naast Kotter de methode van Beer (1980), Cooperrider (1987), Judson (1991), Kanter (1992) en Hiatt (2006) naast elkaar om deze te vergelijken (zie Bijlage 3). Dit vergelijk had hier niet hoeven ophouden; het 5P-model (Ford *et al.*, 2008) had hier bijvoorbeeld ook in kunnen staan, gelijk met het 'REPLACE' van Parry (2011) of het PLOT van Senturia *et al.* (2008). In de loop van de afgelopen tientallen jaren zijn aldus meerdere ontwerpmethoden beschreven (Greatz, 2010; Stouten *et al.*, 2018).

Stouten *et al.* (2018) trekken in hun vergelijking de conclusie dat, alhoewel alle methoden uit verschillende stappen bestaan, ze alle vergeleken ontwerpmethoden onder te verdelen zijn in de drie verschillende fasen van verandering, zoals Lewin (1948) deze heeft geformuleerd. Deze drie fase beschrijft Lewin als fase één (*Unfreeze*), het formuleren van een visie en plan. Fase twee is de "*Transition*", het implementeren van de verandering en het veranderen van bestaande systemen. Fase drie is de "*Refreeze*": in deze fase wordt de verandering geconsolideerd in de organisatie en structuren. Naast deze conclusie stellen Stouten *et al.* (2018) dat de uiteindelijke keuze voor een methode afhangt van meerdere factoren, zoals aard van de verandering (is deze continu of disruptief?), de schaal (de gehele organisatie of een subafdeling) en de scope van de verandering (beloningssystemen, beslissing maken of rapportage structuur).

4.3 Verandering samengevat in een meervoudig perspectief

Burnes schrijft meerdere artikelen waar hij het werk van Lewin, de persoon Lewin en zijn motivaties verder toelicht. In deze artikelen geeft hij een historisch overzicht van de geschiedenis van OD en het werk van de ontwerp en ontwikkel veranderaars, hij koppelt deze aan elkaar (Burnes, 2007, 2012, 2013) met behulp van Lewin's theorieën, de praktijk ontwikkel-, en ontwerpveranderaars en aan de veranderwetenschap. Een onderdeel van deze koppeling gebeurt via de '*field theory*' van Lewin. "*Lewin's field theory argues that behaviour is derived from the totality of coexisting and interdependent forces that impinge on a person or group and make up the life space in which the behaviour takes place*". (Burnes 2013) Vanuit deze stelling komt de meervoudigheid van alle krachten die werken op een organisatieverandering naar boven.

Een van de terugkerende thema's in de artikelen van Burnes (2004, 2007, 2012, 2013) is de vertroebeling van de theorie van Lewin in de moderne veranderstudies en praktijken. Deze vertroebeling wordt ook geïllustreerd door Tomey (2009) die de werken van Lippitt (1958) en Rogers (2003) en hun meer fasetheorieën herleid tot de basistheorie van drie fase van Lewin (Mitchell, 2012).

Jacobs *et al.* (2012) maken een onderscheid tussen verschillen in perspectief. Het "micro" perspectief, het effect op de werknemer zelf in de organisatie. Het "meso" perspectief, de werking van de verandering op de organisatie intern en het laatste "macro" perspectief waar de organisatie wordt bekeken en de haalbaarheid van herhaling op soortgelijke organisaties. Jacobs *et al.* benadrukken hierbij dat het belang van een succesvolle verandering ligt bij rekening houden van deze verschillende perspectieven.

Feltmann (2002) bekijkt de noodzaak tot veranderen vanuit het perspectief van het onderliggende probleem en onderscheid vier verschillende orde van oorzaken. De eerste orde zijn de ambachtelijke problemen die opgelost worden vanuit het 'goed vakmanschap', de problemen worden opgelost door de ambachtslieden zelf. In de tweede orde zijn de bedrijfskundige problemen met de ambachtslieden (coördinatie onderling, planningen niet gehaald, klantvriendelijkheid etc.), deze problemen zijn voor de managers om op te lossen met de ambachtslieden. Niet door hen zelf, zij managen het probleem. In de derde orde komen de managers zelf in de problemen en moeten zij met andere managers de oplossing vinden, mocht dit niet lukken dan valt het probleem naar de vierde orde. In deze wordt hulp gezocht bij een adviseur.

Burnes (1996) stelt dat er in de basis een verschil zit in de aanleiding van een verandering, gepland of emergent, *top-down* of *bottom-up* en concludeert dat het niet "*one*

best way for all” is maar “*one best way for each*” (Burnes, 1996). Hij geeft een argument voor dit standpunt en beargumenteert voor de terugkeer van de veranderaar in de praktijk, maar ook van de wetenschappers, naar de theorie van Lewin.

Lewin zag verandering als een open en participierend ethisch proces, een fundamenteel leerproces dat cyclisch iteratief immer rondgaat van diagnose, actie en evaluatie en weer terug begint aan het begin bij de diagnose (Burnes & By, 2012). Deze ethische blik op verandering (samen met de drie fase theorie, De ‘*Field theory*’ en het werk op ‘actie onderzoek’) is een van de basispilaren van de eerste twee van de drie discourses geweest binnen Veranderkunde (Burnes & Cook, 2012).

Graetz en Smith (2010) gaan in hun artikel in op de filosofie van verandering en stellen de vraag welke wetenschappelijke filosofie onderliggend is aan de verandering en daarmee de manier van kijken naar de verandering en de aard van de verandering. Uiteindelijk concluderen zij dat het juist in het belang is voor het succes van ‘een verandering’ om deze meerdere filosofieën te begrijpen en te kunnen toepassen. In de flexibiliteit en theoretische kennis in de vorm van elkaar aanvullende perspectieven ligt de sleutel om de verandering met succes af te ronden.

Van de Ven en Poole (2005) beschrijven het advies om verandering vanuit meerdere perspectieven te bekijken als: “*[...] a thorough understanding of the buzzing, blooming, and confusing dynamics often observed in organizational changes probably requires the use of multiple approaches for understanding organizational change*”. Zij argumenteren daarmee dat de verschillende discourse niet het complete beeld geven van de verandering maar slechts een perspectief daarvan, het totale begrip van de gehele verandering komt uit het zien van alle kanten, maar dus ook op alle niveaus van macro tot micro. Dit standpunt voor meervoudigheid wordt door Bartunek en Woodman (2015) aangevuld met meerstemmigheid en temporaliteit in de beschouwing en behandeling van veranderingen, zij maken een vergelijk met het dirigeren van een muziekstuk. “*Improvisation in jazz and organizational change is a true type of harmonious polyphony, whether recognized as such or not. Narrowing its understanding to a linear three-step monophonic sequence would be something that Lewin himself would likely consider an outrage.*” (p. 177).

4.4 Veranderen vanuit een dialoog perspectief

De debatten die Maas (2011) in het tweede en derde discours onderscheidt vatten Bush en Marshak (2009) in de uitwerking samen als een dialoogperspectief. Bushe en Marshak (2009, 2014) gaan verder in op de leegte tussen theorie en praktijk als zij de geschiedenis van *Organizational Development* (afgekort tot OD) behandelen en de stand van zaken tot dan toe. Ze maken een onderscheid tussen twee stromingen in de OD; Diagnostisch en Dialogisch. Beide stromingen maken gebruik van gestructureerde interventies en hebben een duidelijk einddoel.

Diagnostische OD is gefundeerd op de werken van Lewin en Lippit waarin verandering als concept wordt gedefinieerd als een geplande beweging van het ene sociaal equilibrium naar het volgende. Deze stroming handelt op de aanname dat verandering op basis van objectieve data en analyse kan voltrekken en geeft als vervolg een systematische aanpak op basis van analyse van een afstand, er is een overeenkomst tussen organisaties en hun verandering en aldus een overeenkomst in de aanpak.

De dialogische stroming komt aan het eind van de jaren negentig van de vorige eeuw op (Bartunek & Woodman, 2015) en gaat uit van de aanname dat de waarheid meerdere

kanten heeft. Ze gaat uit van de ontwikkeling van meerdere narratieve of gesprekken die samen een constant veranderende sociale constructie vormen waarin de organisatie en de verandering wordt vastgelegd. Door de dialoog in deze constructie langzaam om te buigen komt de feitelijke verandering uiteindelijk tot stand. Ook de dialogische stroming volgt een systematische aanpak, maar deze is dicht op of liever zelfs in de context waar ze de verandering bestudeerd of begeleidt. Dit is nodig omdat een van de basis aanname is dat iedere verandering uniek is en alleen van dichtbij alle details kunnen worden geobserveerd.

De dialogische stroming en de diagnostische stroming zijn niet twee verschillende dingen, het zijn twee verschillende manieren van denken die elkaar kunnen aanvullen bij het begeleiden van de verandering (Bushe en Marshak, 2016). De dialogische OD is met name geschikt om een centrale visie te construeren, vanuit de dialoog en het gehele sociale construct van de verandering.

4.5 Verandering en leiderschap in praktijk

Succes van veranderingen in de praktijk lijkt laag te zijn, veel van de schrijvers in de literatuur en onderzoeken schatten het op een 30-40% succes ratio (Kotter, 1995; Senturia, 2008; Burnes, 2011, 2012; Straatman *et al.*, 2016). Veel van deze beweringen kunnen echter niet gestaafd worden met wetenschappelijk of empirisch onderzoek, verwijzingen in de literatuur zijn onderling en over en weer. De uitspraak lijkt dan ook een zichzelf bewijzende mythe te zijn (Hughes, 2011, 2016).

Verandertheorie en praktijk worden als zeer complex beschouwd (Jacobs *et al.*, 2012). Hierbij komt de moeilijkheid om in de veranderpraktijk voldoende ervaring op te doen, veranderprocessen duren vaak vele jaren wat de verandermanager het bijna onmogelijk maakt om herhalingen uit te voeren voor onderling vergelijk (Stouten *et al.*, 2018). Hiernaast zijn veel van de processen niet vergelijkbaar op detail niveau. Uiteindelijk komen Jacobs *et al.* (2012) tot de conclusie: *"It boils down to the fact that what works in one organization, culture, or country, may well produce failure in another organization, culture, or country."* (p. 775) Zij stellen daarbij dat een van de uitdagingen van de organisatie wetenschappen is om een betere binding tussen theorie en praktijk te creëren om een goede selectie te kunnen maken in de te volgen methode.

Goed en ethisch leiderschap gaat hand in hand met verandering (Burnes & By, 2012; Hughes, 2016). Van der Voet *et al.* (2014) tonen aan dat zowel bij geplande verandering als bij emergente verandering leiderschap een van de doorslaggevende factoren kan zijn. In het onderzoek van het emergente proces passen de leiders de veranderingen bewust toe op hun zelf, anders dan het simpelweg alleen doorgeven van de verandering aan hun ondergeschikte. Hierdoor verspreide de verandering vanzelf en verder over de organisatie. Het al oude Hollandse gezegde "goed voorbeeld, doet volgen" lijkt hier van toepassing.

Het was Lewin's overtuiging dat mensen niet gelokt of gedwongen konden worden tot verandering. Verandering kan wel opgelegd worden (Thomas, 2011), maar het is waarschijnlijker dat de verandering opgenomen wordt door leden van de organisatie als zij een aandeel hebben gehad in de onderhandeling en constructie van nieuwe betekenissen, praktijken en relaties. Hiernaast geldt dat het neerslaan van weerstand tot verandering in principe de mogelijkheid uitsluit om het verander initiatief te verbeteren (Ford *et al.*, 2008). Weerstand kan ook gebracht worden met schijnbaar positieve intenties, maar uiteindelijk is het de veranderaar zelf die vaststelt wat weerstand is en wat niet (Thomas, 2011).

Een van de fundamentele voorwaarde voor een succesvolle verandering is dat er een wederzijdse vertrouwensband is tussen de leider en de geleiden (Agote *et al.*, 2016) een gebrek aan deze band zal negatieve consequenties hebben op het vertrouwen als gevolg van achterdocht en scepticisme. Hiernaast tonen zij aan in hun onderzoek dat vertrouwen een belangrijke bemiddelende relatie heeft met de perceptie van het leiderschap, maar ook met negatieve emoties. Hiernaast is er een positief verband aangetoond tussen het succes van de verandering, de verwachte uitkomst van de verandering en een ondersteunende, hoopgevend, houding van het management bij de verandering (Straatman *et al.*, 2016; Brownell, 2008)

Verband verandering en leiderschap

Leiderschap is, naast verandering, een van de meest onderzochte onderwerpen in de organisatie wetenschappen (Yammarino, 2013). Uit de vele definities vat Yammarino het samen als: *“Leadership is a multi-level (person, dyad, group, collective) leader-follower interaction process that occurs in a particular situation (context) where a leader (e.g., superior, supervisor) and followers (e.g., subordinates, direct reports) share a purpose (vision, mission) and jointly accomplish things (e.g., goals, objectives, tasks) willingly (e.g., without coercion).”* (p. 2) Onderzoek van Loke (2001) toont aan dat leiderschapsgedrag een grote positieve correlatie heeft met baan tevredenheid, productiviteit en verbondenheid met de organisatie. Het anderen mogelijk maken om te handelen voorziet mensen van energie en zelfvertrouwen. Dit suggereert dat het voor leiders belangrijk is om hun volgers het gevoel te geven sterk en capabel genoeg te zijn om hun eigen beslissingen te nemen. In dit onderzoek kwam ook naar boven dat een ‘gedeelde visie’ als belangrijke voorspellende factor is bij baan tevredenheid en verbondenheid met de organisatie.

In aanvulling op dit kleine stapje in het gebied van de *Positive Organizational Scholarship* heeft het onderzoek aangetoond dat een ‘positieve’ houding en activiteiten van de organisatie worden terugbetaald met een hogere productiviteit, kwaliteit en medewerker verbondenheid (Cameron, 2014). De mate van positieve houding van de organisatie is een indicatie voor hoe omgegaan wordt met fouten van werknemers, voorkomen wordt van verwijt of beschuldiging en betekenisgeving van de inspanningen van en voor de werknemers. Ook wordt door Cameron een relatie gelegd met hoe de organisatie zich poneert in het bredere sociale vlak, bijvoorbeeld met omgang met milieu, emissie en de burger in de omgeving. Waaruit volgt dat de ethiek van leiderschap en ‘het bedrijven van de organisatie in haar context’ een net zo belangrijke factor is bij leiderschap als bij verandering. Het ethische element van leiderschap wordt, gecombineerd met moraliteit, in een van de recentste leiderschapsvormen ‘de authentieke leider’ (Agote *et al.*, 2016). Zij definiëren authentiek leiderschap als: *“een patroon van leiderschap gedrag dat gestoeld is op en promoot van positief psychologische capaciteiten en een ethisch klimaat, om zo een groter zelfbewustzijn, een geïnternaliseerd moreel perspectief, gebalanceerde informatieverwerking en relationele transparantie te creëren bij leiders en een positief zelfontwikkeling bij volgers.”* (p. 39?).

5 Analyses, conclusies en aanbevelingen

5.1 Inleiding analyse

In dit hoofdstuk maak ik een analyse van de eerder beschreven perspectieven van de onderzoeker en breng deze in verband met de processen die gaande zijn in de organisatie. Hieruit worden verschillende veranderingen als een draad uit een bol wol ontwaart, waar de bol staat voor het geheel van veranderingen en gebeurtenissen in de onderzoeksperiode.

Eerst ga ik in op de perspectieven bij aanvang van dit onderzoek (c.q. de status quo voor de veranderingen); daarna volgt een analyse van de clusters mensen op verschillende niveaus in de organisatie aan het einde van het onderzoek. De vergelijking van beide situaties laat zien welke verschuivingen al dan niet hebben plaatsgevonden en hoe deze in verband staan met de literatuur. In deze vergelijking beschouw ik het perspectief van de werknemer (micro-perspectief), de organisatie in structuurweergave (meso-perspectief) en de organisatie (macro perspectief) als aparte lagen van dezelfde organisatie. Hiermee volg ik beschrijving van de verschillende perspectieven van Jacobs *et al.* (2012) door ze te plaatsen in het organogram van de organisatie van laag op het werkvloer niveau (micro) tot hoog in de hiërarchie (macro) waar het managementteam zich bevindt. Het onderscheid op verschillende niveaus helpt om de complexiteit van alle gebeurtenissen vanaf december 2017 tot december 2018 in een logische onderverdeling te splitsen en onderscheid te kunnen maken tussen de veranderingen die wel of niet binnen het onderzoeksonderwerp van deze thesis en het CMP vallen. Hiernaast gebruik ik de verschillende orde van Feltmann (2002) om de oorzaken van de problematiek van de veranderingen te bepalen. Later in het advies worden deze orde oorzaken toegepast om daar waar nog verandering nodig is vanuit de doelstelling van het CMP het uitgangspunt te bepalen. Het CMP gebruik ik in de analyse als proces samenvatting of metafoor voor het dynamische aspect van de onderzoeksperiode.

In de conclusie leg ik een aantal draden van de kluwen wol naast elkaar om onderling verbanden zichtbaar te maken en een bedrijfskundig onderwerp te selecteren, mede aan de hand van de orde van Feltmann, waarin de verandering zich heeft ontwikkeld of nog moet ontwikkelen. In de daaropvolgende aanbeveling geef ik een kort bedrijfskundig advies, geformuleerd en gebaseerd op recente literatuur, toegespitst op de context zoals geobserveerd.

5.2 Veranderingen, oorzaken en het proces

Macro perspectief

Op het 'macro' perspectief (Jacobs *et al.*, 2012) is in de onderzoeksperiode een grote verandering waar genomen. De uitbreiding van de organisatie met een nieuwe nascheidingsfabriek bevindt zich ook voor een groot deel in het 'meso' perspectief, het deel van de nieuwe afnemers van de nieuw ontstane reststromen valt in het 'macro' perspectief, het betreden van een nieuwe markt als organisatie. Deze verandering valt echter buiten dit onderzoek kader en ook de gedane observaties. Wel is hij relevant voor het onderzoek, daar een van de spelers naar deze nieuwe fabriek is overgeplaatst. De 'micro' verandering van deze medewerker is niet een oorzaak van deze verplaatsing, maar een gekozen oplossing voor een aantal geconstateerde punten van kritiek of irritatie tussen managers.

De voortdurende discussie tussen de KTO-manager en zijn LTO-collega en de ophoping van het openstaand correctieve werk in de KTO-afdeling. Deze specifieke 'micro' verandering valt niet in de derde orde van Feltmann, maar in de eerste. De manager KTO is lange tijd bezig geweest met zijn afdeling, de afdeling is niet tot voldoende efficiëntie en prestatie gekomen onder zijn beleid, hij is verstrikt geraakt in de complexiteit, weerbarstigheid van de organisatie en de hoeveelheid van het werk. Dit is in de basis een derde orde oorzaak problematiek, dat hij hier niet uit is gekomen kan ook gezien worden als een werknemer (ambachtslid) die niet voldoende functioneert, in deze zienswijze is dit een eerste orde oorzaak.

Meso perspectief

In het 'meso' perspectief wordt ook een grote verandering genoteerd (naast de al genoemde nascheiding) en dat is de organogram wijziging van de organisatie. Deze verandering in het 'meso' perspectief was niet gepland, maar emergent van aard. Het idee was wel al langere tijd bekend in een idee of conceptvorm, als mogelijke oplossing voor een organisatorisch samenwerkingsprobleem. Namelijk de voortdurende discussie tussen LTO en KTO over beschikbare middelen. De implementatie was niet gepland als zijnde een volledig uitgewerkt organisatie ontwerp dat tot volle rijpheid is laten groeien of uitgewerkt en daarna pas geïmplementeerd op een zorgvuldig gekozen en voorbereid moment.

De vastgestelde periode waarin het besluit tot samenvoegen wordt genomen en deze wijziging wordt uitgewerkt en geïmplementeerd is ongeveer 3 weken in de zomervakantieperiode. De gepresenteerde uitwerking lijkt zich geconcentreerd te hebben op de structuur van het deel van de organisatie en de invulling van de kaderposities daarin. De manier van samenwerken tussen de verschillende groepen is impliciet gelaten en niet expliciet vast gelegd. Vanuit de data is de aanleiding om versneld deze wijziging door te voeren verklaard door meerdere oorzaken. De achterblijvende prestatie van de nieuwe manager KTO en zijn karakter botsing met de overige managers en de wederopleving van de discussie tussen hem en de manager LTO over de allocatie van mens en middelen. Deze verandering valt hiermee in de derde orde van oorzaken, ruzie en spanningen tussen de managers onderling over belangen en conflicten over 'wat moet, maar niet lukt'.

Micro perspectief

Het overgrote deel van de veranderingen in het 'micro' niveau zijn van personele aard op werknemer niveau. De organogram verandering is een oorzaak van een beperkt deel van de veranderingen op het 'micro' niveau. Hierbij wordt opgemerkt dat slechts twee groepsleiders van KTO direct aanwijsbaar bij de herstructurering van positie zijn veranderd. Hierbij is het niet geheel duidelijk of deze veranderingen het gevolg zijn van hun prestatie als groepsleider of dat zij beide opzij zijn gezet om de afdeling KTO te onthoofden of dat de equivalente collega van de afdeling LTO de voorkeur genoten van de manager LTO om in de nieuwe organisatie deze sleutelposities te bezetten. De verandering van deze twee functie invullingen valt als gevolg van deze onduidelijkheid in de derde orde. De overige twee groepsleiders binnen de voormalige KTO-afdeling zijn als gevolg van gebrek aan persoonlijke prestatie van functie gewijzigd in de maanden voor en direct na de invoering van de organogramwijziging. Dit is een overduidelijk eerste ordeprobleem, deze medewerkers hebben hun werk op de een of andere manier niet naar behoren uitgevoerd. Er zijn binnen

de afdeling KTO aan het eind van de onderzoeksperiode geen voormalig KTO-kader managers meer werkzaam als manager binnen de afdeling onderhoud.

Binnen het Managementteam is een teamlid van taak inhoud veranderd, deze manager is veranderd van 'productiehoofd', waaronder de operationele dienst en de KTO-afdeling vielen, naar een nieuwe afdeling *Technical optimisation*. Deze manager stapt hiermee de dagdagelijkse bedrijvigheid grotendeels uit en richt zich meer op de rode draad in de bedrijfsvoering (de efficiëntie van de installatie) en langere termijn kapitaalinvesteringen. Deze verandering valt aan de ene kant als logisch gevolg van het samenvoegen van de onderhoudsafdelingen, anderzijds lijkt ook hier een element van de derde orde categorie een rol te spelen als gevolg van de aanwezige taalbarrière en verschil in karaktereigenschappen en culturele achtergrond met zijn teamleden.

Naast deze personele wijzigingen zijn er geen overduidelijke veranderingen waargenomen in het 'meso en micro' perspectief op het gebied van structuur of procedurele veranderingen. Deze conclusie is mede gebaseerd op de frequent gehoorde uitspraken dat er eigenlijk nog niets anders dan vroeger wordt gedaan. Wel noemenswaardig is dat er een aanzienlijke uitbreiding van drie man personeel in de groep van werkvoorbereiding heeft plaatsgevonden na de organogramwijziging, welke grotendeels middels inhuur met optie tot vast contract is gerealiseerd. Een van de redenen van de uitbreiding was dat de werkvoorraad niet bijgehouden werd. Deze uitbreiding valt daardoor in de eerste orde. Er zijn er geen noemenswaardige wijzigingen in procedurele aard getracht te implementeren in de periode april tot december binnen het voormalig KTO-deel van de organisatie. Wel is er weinig succesvol getracht om oude bestaande procedurele afspraken op te poetsen en nieuw leven in te blazen. De voornaamste reden van het niet kunnen oppoetsen van de werkwijze was de weerbarstige houding van het personeel om het organisatie proces uit te voeren volgens geldende afspraken en het terug vallen naar de 'zo doen we het hier al jaren' manier van werken van collega's in het lagere kader van de organisatie van de onderhoud- en productieafdeling. De oorzaak van het uitblijven van 'verandering' hier ligt in de derde orde, welke middels een vierde orde oplossing aangepakt had kunnen worden.

Het CMP-proces heeft haar oorsprong in de derde orde van oorzaken en richt zich voornamelijk op micro-, en aanliggend meso-gebied voor oplossingen. Dat wil zeggen dat de probleem analyse van het CMP zich voornamelijk richt op secundaire bedrijfskundige processen (inkoop, magazijnbeheer, onderhoud voorbereiding etc.) en samenwerkingswijze tussen en binnen afdelingen en werknemers onderling. Het CMP heeft zich in de onderzoeksperiode gemanifesteerd als een aantal bijeenkomsten als managementteam, waarvan een voorval met de eerste kaderlagen aanwezig, een aantal bijeenkomsten voor opvolgingen van voortgang op vastgestelde actiepunten en bijeenkomsten voor informatiedeling aan het personeel. Het is niet goed mogelijk om een aanwijsbaar verschil of verandering als gevolg van het CMP als proces aan te wijzen, het CMP is een proces in beweging. De data verzameling indiceert een grote weerstand of zelfs aversie tegen teamdagen en een gebrek om importantie te geven aan de bevindingen van deze dagen vanuit de managementteam en kaderleden. Deze problemen voor het CMP bevinden zich in de vierde orde. De problemen oorzaak in de vierde orde blijkt uit de gezochte assistentie van een consultant en het later verbreken met deze eerste consultant. Mogelijk valt de oorzaak in de eerste orde als we de managers zien als medewerker.

Het gebrek aan doorzetting van handelen aan de hand van de actiepunten van deze team inspanningen kan gezien worden als een prestatiefout van de managers of als weerstand

tegen verandering. Het moet niet vergeten worden dat zij vanuit hun functie worden afgerekend op 'oude kpi' systematiek, het is daarom logisch dat zij deze voorhouden als er geen voldoende stimulans is om te veranderen naar een nieuw systeem en andere kpi. Het KTO-proces is voornamelijk reactief van aard, het toegepaste preventieve proces bestaat louter uit het lopen van inspectieronde op installatiedelen. Eventuele constatering van deze inspecties worden correctief opgepakt. De afdeling wordt als gevolg hiervan geleid door opkomende storingen, al naar gelang de aard en dreiging van productieverlies of veiligheidsaspecten worden de correctieve acties ingepland of direct uitgevoerd. Een groot deel van het overleg tussen de afdeling onderhoud en productie is dan ook afstemming om deze veelal ad hoc reparaties uit te kunnen voeren. Het gevolg hiervan is dat het management in de afdelingen productie en onderhoud een groot deel van hun tijd besteed aan afstemming van reparatiewerkzaamheden in plaats van organisatorische vraagstukken zoals het CMP-proces. De oorzaak van dit probleem valt daarmee ook in de derde orde.

5.3 Nadere analyse, naar enige conclusies

Uit de analyse van veranderingen blijkt dat op meerdere hiërarchische niveaus in de organisatie diverse eerste orde oorzaken gevonden worden. Eerste orde oorzaken liggen in het vlak van de ambachtslieden en hun capaciteit, prestatie of klik in de organisatie. De eerste orde oorzaken zijn in de onderzoeksperiode voor de lagere en middenkader opgelost door mensen van functie te laten veranderen of buiten de organisatie te zetten. Waarbij ik opmerk dat een hoger kader manager in deze zienswijze ook mogelijk als ambachtslied aangemerkt zou kunnen worden.

Er worden in de analyse geen tweede orde oorzaken gevonden, dit zou betekenen dat er binnen de organisatie geen grote problemen verwacht mogen worden met het aansturen van de mensen tussen de hiërarchische lagen onderling. Tweede orde oorzaken hebben betrekking op de bedrijfskundige problemen met de ambachtslieden (coördinatie onderling, planningen niet gehaald, klantvriendelijkheid etc.), deze zijn niet noemenswaardig aangetroffen.

Er worden meerdere derde orde oorzaken geduid in de hiërarchische lagen in de analyse. Derde orde oorzaken worden door Feltmann getypeerd als problemen van managers met de hoeveelheid en complexiteit van hun werk onder hun verantwoordelijkheid en strijdige belangen of conflicten met mede managers en hun verantwoordelijkheden. Deze constatering valt samen met de enige vierde orde duiding. In de vierde orde escaleert de managers groep naar hogere hand of word bijgestaan door een externe adviseur of consulent. Deze stap is feitelijk eind 2017 gedaan met het starten van het CMP en het aantrekken van de eerste consulent.

Een van de neven effecten van het verbreken met de consulent en de gevonden weerstand van de werknemers (van hoog tot laag) in de organisatie is het gedeeltelijk stilvallen of niet goed op gang komen van het CMP. Aan het eind van de onderzoeksperiode kan gesteld worden dat een van de belangrijkste veranderingen, de organogram verandering, mogelijk de enige relativeerbare verandering is aan het CMP. Daarentegen zijn de geconstateerde micro veranderingen zijn slechts gedeeltelijk voortvloeiend uit deze verandering, de meerderheid van deze veranderingen is een samenloop van omstandigheden in de aanloop naar en direct volgend op de organogram wijziging. Ergo er kan ook gesteld worden dat de organogram verandering een gevolg is dat losstaat van het CMP en haar oorzaak zoekt in de personele veranderingen in het middenkader in de

afdeling onderhoud en productie. De twee verschuivingen van de hoofden van onderhoud kunnen de samenvoeging hebben gefaciliteerd, waarbij het niet klikken in de organisatie van het laatste hoofd onderhoud de laatste drempels tot het samenvoegen van de twee onderhoudsafdelingen heeft weggenomen. Een van de derde orde oorzaak problemen is met het samenvoegen opgelost, de strijd tussen de twee managers om de beschikbare resources. Een andere derde oorzaak is ogenschijnlijk met de verschuiving van de twee groepsleiders geadresseerd.

De analyse samenvattend kom ik tot de volgende conclusies:

- Door de gehele organisatie zijn meerdere eerste orde oorzaakproblemen geconstateerd. Door personeel te laten afvloeien of te verschuiven binnen de organisatie zijn deze opgelost.
- Er zijn geen noemenswaardige tweede orde oorzaken aangetroffen.
- Er zijn meerdere derde oorzaak problemen geconstateerd. Een deel van de derde orde oorzaak problemen zijn opgelost door personeel van functie te veranderen in de onderste lagen van de organisatie en door het samenvoegen van de KTO en LTO-afdeling.
- De overige derde oorzaak problemen zijn door de organisatie erkend en worden, door het starten van het CMP, verder intern onderzocht om deze nader te bepalen en oplossingen te bepalen.
- Binnen de onderzoeksperiode is er geen directe verandering aanwijsbaar als gevolg van het lopende CMP.

5.4 Advies n.a.v. derde oorzaak constatering

Mijn advies richt zich op de resterende derde oorzaak constatering, de weerstand tot veranderen en de commitment van de managers, maar ook dat van de overige personeelsleden. Weerstand tot veranderen is een veel onderzocht probleemgebied in de veranderstudies. In het werk van Coch en French (Burnes, 2015) worden er twee belangrijke uitgangspunten bij weerstand tot veranderen geformuleerd. Het eerste uitgangspunt is dat weerstand niet uit het individu komt, maar uit de context waarin de gewenste verandering plaatsvindt. Ze bestaat uit tegenwerkende krachten in het systeem waardoor het individu wordt gedreven. Het tweede uitgangspunt is dat de manier om de krachten in een veld te veranderen tot een gewenste uitkomst niet is door een verandering op te dringen, maar door participatieve besluitvorming te bevorderen door het doen van actie onderzoek.

Battilana & Casciaro (2013) verdelen weerstand gevers in *fence sitters* en *resistors*. Zij maken daarmee een onderscheid tussen organisatieleden die echt een negatieve houding hebben tegen verandering aan de ene kant en leden die onverschillig tegen de verandering aankijken aan de andere kant. Leden van beide groepen moeten het potentieel hebben om te voorkomen dat de verandering wordt geïnternaliseerd om als een weerstand gever te worden geduid. Beide auteurs constateren in hun onderzoek dat het credo '*keep your friends close and your enemies closer*' niet meer van toepassing is als de verandering te veel afwijkt van het standpunt van de actieve weerstandgevers, hun weerstand slaat dan door en het onderhouden van een sterke relatie met hen wordt contraproductief voor de gewenste uitkomst. Daarentegen is tot dit punt bereikt wordt de ervaren weerstand een mogelijke bron om andere zienswijze en aanvullende informatie, te vergaren.

In het gebied tot dit kantelpunt formuleren Burnes *et al.* (2018) leiderschap als een symbiotische band tussen leiders en volgers die nodig is om open, eerlijk en met vertrouwen in elkaar te communiceren. De weerstand tegen verandering kan omgevormd worden tot bereidheid tot verandering (Armenakis *et al.* 1993) door communicatie met medewerkers en het doorvoeren van verbeteringen in bijvoorbeeld procedures en werkwijze en daarmee probleemoplossend te werk te gaan. Het bereiken van een grote verandering in een organisatie kan bereikt worden door kleine incrementele stappen te maken. Zoals Wee en Taylor (2017) het beschrijven: “[...] *the distinctive characteristic of emergent continuous organizational change lies in the way small continuous adjustments, created simultaneously across different units, amplify and accumulate to become substantial changes at the organizational level over time.*” (p. 2)

Het eindelijke advies is dan ook om meer *bottom-up* het CMP te benaderen dan tot nu toe gedaan is. Om dit te bereiken moet als een van de eerste punten de vertrouwensband tussen de verschillende onderste lagen in de organisatie opnieuw bevestigd worden, om een open en eerlijke manier van communiceren te mogelijk te maken. De eerste stappen zijn hierbij aan het management, waarbij binnen dit team allereerste stappen gezet dienen te worden door daar de *fence sitters* en *resistors* te identificeren, wat later in de lagere lagen in de organisatie herhaald kan worden. Pas als binnen het managementteam welwillendheid en volledige commitment is, naast een bewustzijn van de noodzaak om te werken naar een ‘nieuwe organisatie’, kan er begonnen worden met het nodige actie onderzoek binnen de afdelingen.

In het actie onderzoek wordt als gehele organisatie het nieuwe *Big picture* plaatje gecomponeerd welke ondersteund wordt door alle aandeelhouders. Het benodigde actie onderzoek dient om te inventariseren waar de onderliggende organisatorische of structurele problemen zijn die veroorzaken dat de organisatie in de waan van de dag blijft hangen. Gezien het feit dat het lager kader management van de voormalige KTO-afdeling niet meer in de lijn zit is het als het gevolg van ontbreken van kennis en ervaring van het nieuwe kader in deze groep van belang om de onderste lagen met hun ervaring en kennis te verbinden met het CMP om het benodigde detailniveau te halen.

5.5 Terug naar de probleemstelling

Mijn onderzoek begon met de vraag: *Welke invloed heeft de samenwerking van managers binnen onderhoud en productie op de effectiviteit van de afdelingen Onderhoud en Productie bij deze vuilverbrander?* Gaandeweg in het onderzoek is deze vraag verschoven naar de vraag: *Welke gevolgen de samenwerking van managers heeft voor het succesvol verloop van het CMP.* Het CMP is in 2017 gestart als een door de directeur gedreven gezamenlijke management zoektocht naar de oplossing om als management uit de waan van de dag te komen, waar ieder zijn eigen sloep roeit.

Het blijkt uit mijn analyse dat de heersende derde orde problematiek door de gehele organisatie de drempel is voor het komen tot structurele detail oplossingen binnen het tijdsbestek van de onderzoeksperiode. Het afgelopen jaar waar veel technische en personele uitdagingen de prioriteit hebben gekregen boven het CMP en de tijdsbesteding en aandacht van de managers noodzakelijkerwijs werd verlegd van het vinden van een structurele organisatorische oplossing naar een technische oplossing voor het opkomende probleem in de productie van zijn afdeling. Ieder management teamlid had binnen zijn afdeling hier zijn eigen uitdagingen en creëerde zo onbewust de weerstand die het CMP

ondervond. De gezamenlijke zoektocht is blijven hangen op de ontstane weerstand, gecombineerd met een lagere prioriteitstelling van het CMP om structureel tot oplossingen te komen. Met andere woorden is er op het vlak van dit organisatorische vraagstuk te weinig samengewerkt om gezamenlijk oplossingen te vinden om uit de waan van de dag te komen. Vanuit deze constatering kan de probleemstelling beantwoord worden door te stellen dat samenwerking op alle niveaus in de organisatie essentieel is voor het verloop van een proces als het CMP.

Literatuur

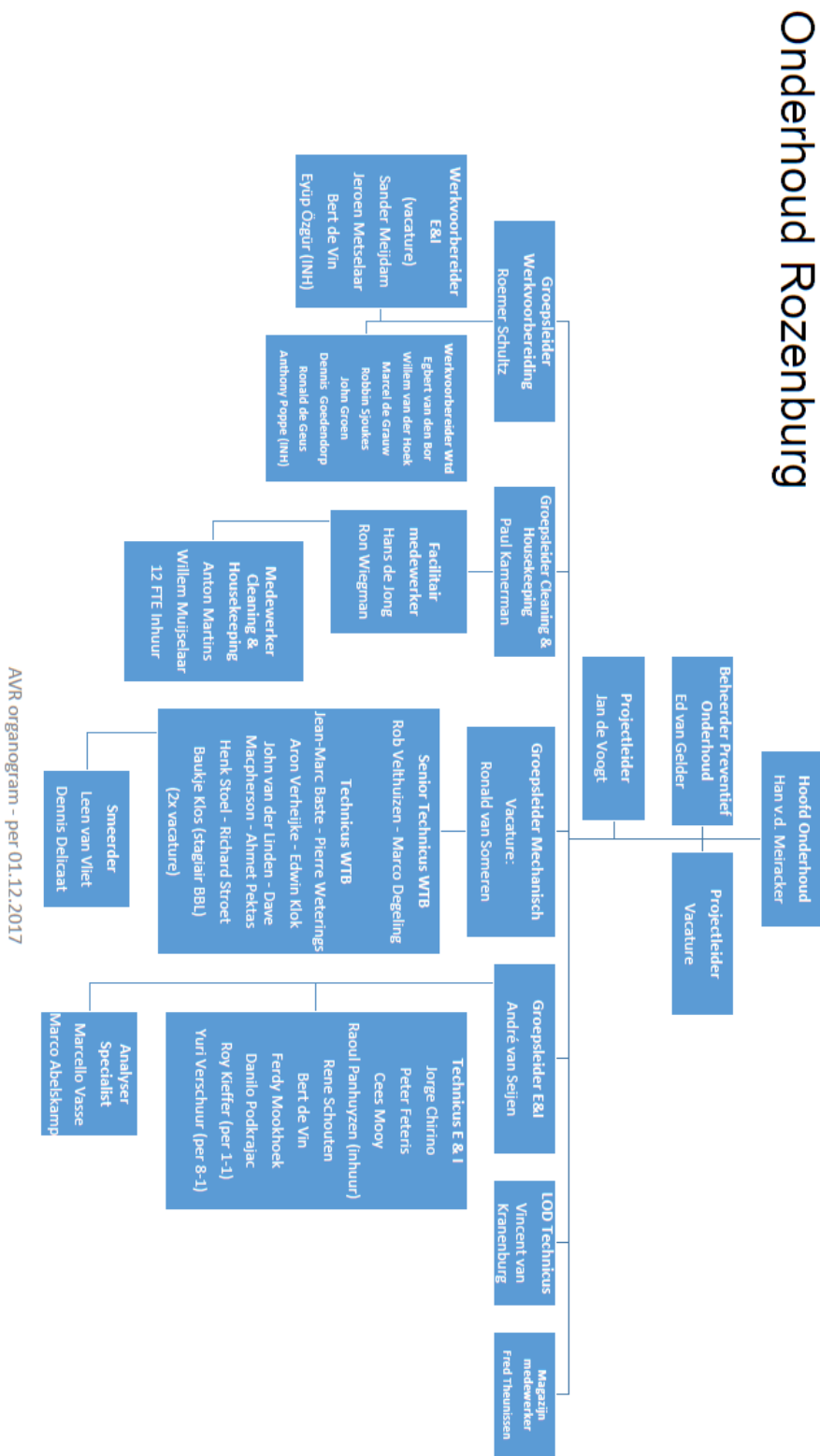
- Agote, L., Aramburu, N. & Lines, R. (2016). Authentic leadership perception, trust in the leader, and followers' emotions in organizational change processes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(1), 35-63.
- Appelbaum, H., Habashy, S., Malo, J., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*, 31(8), 764-782.
- Armenakis, A.A. & Harris, S.G. & Mossholder, K.W (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681-704.
- Bartunek, J.M., & Woodman, R.W. (2015). Beyond Lewin: Toward a Temporal Approximation of Organization Development and Change. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 2, 157-82.
- Battilana, J. & Casciaro, T. (2013). Overcoming resistance to organizational change: strong ties and affective cooptation. *Management Science*, 59(4), 819-836.
- Beer, M. (1980). *Organization change and development: A systems view*. Santa Monica, CA: Goodyear.
- Boer, F. de, & Smaling, A. (2011). *Benaderingen in kwalitatief onderzoek, een inleiding*. Den Haag: Boom Lemma.
- Brownell, J. (2008). A commentary on "Leading Change with the 5-P Model: 'Complexing' the Swan and Dolphin Hotels at Walt Disney World". *Cornell Hospitality Quarterly*, 47(2), 206-210.
- Burnes, B. (1996). No such thing as.... a "one best way" to manage organizational change. *Management Decision*, 34(10), 11-18.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977-1002.
- Burnes, B. (2007). Kurt Lewin and the Harwood Studies. Foundations of OD. *The Journal of Applied Behavioural Science*, 43(2), 213-231.
- Burnes, B. (2011). Introduction: Why does change fail, and what can we do about it? *Journal of Management*, 11(4), 445-450.
- Burnes, B. (2015). Understanding resistance to change – Building on Coch and French. *Journal of Change Management*, 15(2), 92-116.
- Burnes, B., & Cooke, B. (2012). The past, present and future of organization development: Taking the long view. *Human Relations*, 65(11), 1395–1429.
- Burnes, B., & By, R.T. (2012). Leadership and Change: The Case for Greater Ethical Clarity. *Journal of Business Ethics*, 108(2), 239-252.
- Burnes, B., & Cooke, B. (2013). Kurt Lewin's Field Theory: A Review and Re-evaluation. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 408–425.
- Burnes, B., Hughes, M., & By R.T. (2018). Reimagining organisational change leadership. *Leadership*, 14(2), 141-158.
- Bushe, G.R., & Marshak, R.J. (2009) Revisioning Organization Development Diagnostic and Dialogic Premises and Patterns of Practice. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(3), 348-368.
- Bushe, G.R., & Marshak, R.J. (2014). Dialogic Organization Development. In B.B. Jones, & M. Brazel (Eds.). *The NTL Handbook of Organization Development and Change* (2nd Edition, pp. 193-211). San Francisco, CA: Wiley
- Bushe, G.R. & Marshak, R.J. (2016). The Dialogic Organization Development Approach to Transformation and Change. In W. Rothwell, J. Stravros, & R. Sullivan (Eds.) *Practicing Organization Development*. (4th Edition, pp. 407-418). San Francisco, CA: Wiley.
- By R.T. (2005). Organisational Change Management: A Critical Review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369-380.
- By, T.R., Hughes, M., & Ford, J. (2016). Change Leadership: Oxymoron and Myths. *Journal of change Management* 16(1), 8-17.
- Cameron, K., & McNaughtan, J., (2014). Positive Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(4), 445-462.
- Cooperrider, D. L., & Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. In R.W. Woodman, & W.A. Pasmore (Eds.). *Research in organizational change and development* (pp. 129–169). Greenwich, CT: JAI Press.
- Erikson, P., & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative Methods in Business Research* (2nd Edition). London: Sage.
- Erlandson, D., Harris, E., Skipper, B., & Allen, S. (1993). *Doing naturalistic inquiry: a guide to methods*. London: Sage.
- Feltmann, C.E. (2002). Denkadviseren: wanneer 'nóg beter managen' niet kan. Ontstroevende interventies bij het discours van managers. *Management Consultant*, 9.

- Ford, J. D., Ford, L. W., & Amelio, A. d' (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362-377.
- Ford, R., Heisler, W., & McCreary, W. (2008). Leading Change with the 5-P model. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49(2), 191-205.
- Graetz, F., & Smith, C.T. (2010). Managing Organizational Change: A philosophies of Change Approach. *Journal of Change Management*, 10(2), 135-154.
- Hammersley, M., & Atkinson P. (2007). *Ethnography. Principles in Practice* (3rd Edition). London: Routledge.
- Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community: How to implement successful change in our personal lives and professional careers*. Loveland, CO: Prosci Research.
- Hughes, M. (2011). Do 70 Percent of all organizational change initiatives really fail? *Journal of Change Management*, 11(4), 451-464.
- Hughes, M. (2016). Leading changes: why transformation explanations fail. *Leadership*, 12(4) 449–469.
- Jacobs, G., Witteloostuijn, A., & Christe-Zeyse, J. (2012). A theoretical framework of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(5), 772-792.
- Kanter, R.M., Stein, B.A., & Jick, T.D. (1992). *The challenge of organizational change: How companies experience it and leaders guide it*. New York, NY: Free Press.
- Kotter, J.P. (1995, March-April). Leading Change: why transformation Efforts fail. *Harvard Business Review*, 73, 59-67.
- Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts: Selected papers on group dynamics*. New York, NY: Harper.
- Lincoln, Y., & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lippitt, R., Watson, J., & Westley, B. (1958). *Dynamics of Planned Change*. New York, NY: Harcourt Brace.
- Loke, J.C.F. (2001). Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal of Nursing Management*, 9(4), 191-204.
- Maas, A.J.J.A. (2011). Consulting and Changing; Taking local organizing and social context seriously. *Paper*. Rotterdam: RSM/Erasmus University Rotterdam.
- Marshak, R.J., & Grant, D. (2008). Organizational Discourse and new organization development practices. *British Journal of Management*, 19, S7-19.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mitchell, G. (2013). Selecting the best theory to implement change. *Nursing Management*, 20(1), 32-37.
- Moran, J.W., & Brightman, B.K. (2000). Leading organizational change. *Journal of Workplace Learning*, 12(2), 66-74.
- Nelson, T., & Burns, F. (2005). *High performance programming: a framework for transforming organizations*. In J. Adams (Ed.), *Transforming Work* (2nd Edition, pp. 262-281). New York, NY: Cosimo.
- Parry, K.W. (2011). Leadership and organization theory. In: Bryman A, Collinson D, Grint K, et al. (Eds.). *The SAGE Handbook of Leadership*. London: Sage.
- Rogers, E. (2003). *Diffusion of Innovations*. (5th Edition). New York, NY: Free Press.
- Rubin, H., & Rubin, I. (2012). *Qualitative interviewing: the art of hearing data* (2nd Edition). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Senturia, T., Flees, L., & Maceda, M. (2008). *Leading change management requires sticking to the plot*. London: Bain & Company.
- Stouten, J., Rousseau, M., & Cremer, D. de (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752-788.
- Straatman, T., Kohnke, O., Hatstrup, K., & Mueller, K. (2016). Assessing Employees reactions to organizational change: An Integrative Framework of Change-Specific and Psychological Factors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(3) 265-295.
- Thomas, R., & Hardy, C. (2011). Reframing resistance to organizational change. *Scandinavian Journal of Management* 27(3), 322-331.
- Tomey, A. (2009). *Guide to Nursing Management and Leadership*. (8th Edition). St Louis, MO: Mosby/Elsevier.
- Tuckman, B. (1965). Developmental sequence in small groups, *Psychological Bulletin*, 63(6), 384-399.
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13(5), 567-582.
- Van de Ven, A.H., & Poole, M.S. (2005). Alternative approaches for studying organizational change. *Organization Studies*. 26(9), 1377-1404.
- Voet J. van der, & Groeneveld, S., & Kuipers, B.S. (2014). Talking the talk or walking the walk? The leadership of planned and emergent change in a public organization. *Journal of Change Management*, 14(2), 171-191.

- Wee, E.X.M. & Taylor, M.S. (2017). Attention to change: a multilevel theory on the process of emergent continuous organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 103(1), 1-13.
- Weick, K.E., & Quinn, R.E. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 361-386.
- Yammarino, F. (2013). Leadership: Past, Present, and Future. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(2), 149-155.
- Yazan, B. (2015). Three Approaches to Case Study Methods in Education: Yin, Merriam, and Stake. *The Qualitative Report*, 20(2), 134-152.
- Yin, R. K. (2002). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.

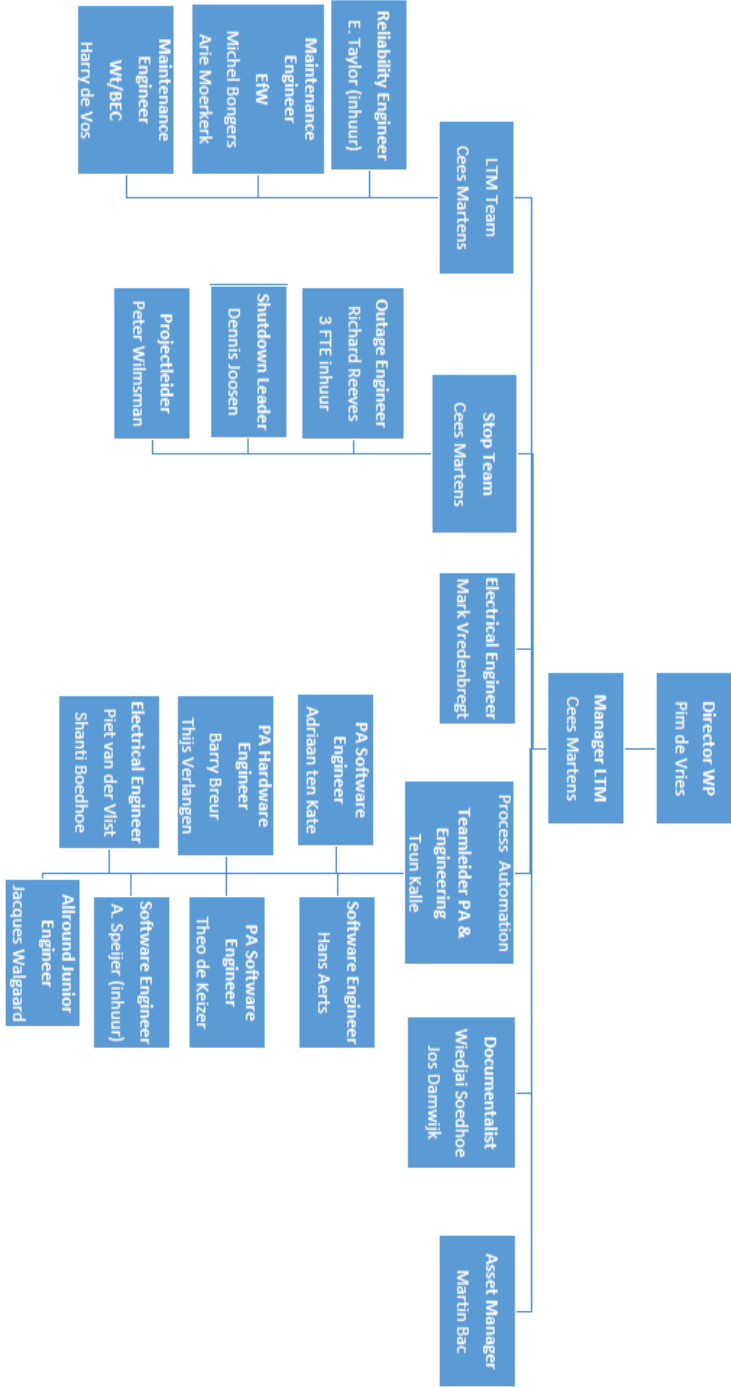
Bijlagen

Bijlage 1: Organogram geldend dec 2017 afdeling Onderhoud



Bijlage 2: Organogram geldend dec 2017 afdeling Long Term Maintenance

Long Term Maintenance AVR Rozenburg & Duiven



AVR organogram - per 01.12.2017

Bijlage 3: Vergelijk n-stap methode, Stouten et al 2018.

TABLE 1
Summary of Prescriptive Change Models

Summary of Change Steps	Lewin (1948)	Beer (1980, 2009)	Cooperrider and Srivastva (1987) AI	Judson (1991)	Kanter et al. (1992)	Kotter (1996, 2012)	Hiatt (2006) ADKAR
Assess the opportunity or problem motivating the change	Unfreeze	Mobilize commitment to change through joint diagnosis of business problem	Discovery	Analyzing the organization and planning the change	Analyze the organization and its need for change Create a sense of urgency	Establish a sense of urgency	Awareness
Select and support a guiding change coalition			—	—	Line up political sponsorship	Form a powerful guiding coalition	
Formulate a clear compelling vision	Transition	Develop a shared vision of how to organize and manage for competitiveness	Dream	—	Create a shared vision and a common direction Separate from the past	Create a vision	
Communicate the vision		Foster consensus for the new vision, competence to enact it, and cohesion to move it along	—	Communicating about the change	Support a strong leader role	Communicate the vision	
Mobilize energy for change		Spread revitalization to all departments without pushing it from the top	Design	Gaining acceptance of the required changes in behavior; making the initial transition from the status quo to the new situation	Craft an implementation plan; communicate, involve people, and be honest	—	Desire
Empower others to act			Destiny			Empower others to act on the vision	
Develop and promote change-related knowledge and ability		—	—	—	—		Knowledge Ability
Identify short-term wins and use as reinforcement of change progress		—	—	—	Develop enabling structures	Plan for and create short-term wins	Reinforcement
Monitor and strengthen the change process	Refreeze	Monitor and adjust strategies in response to problems in the revitalization process	—	Consolidating new conditions and continuing to promote change to institutionalize it		Consolidate improvements and produce more change	—
Institutionalize change in company culture, practices, and management succession		Institutionalize revitalization through formal policies, systems, and structures	—		Reinforce and institutionalize change	Institutionalize new approaches	—

756

Academy of Management Annals

June

Bijlage 4: Organogram geldend sept 2018 afdeling Maintenance en Engineering

