

Open Universiteit
Faculteit Managementwetenschappen
Afstudeerscriptie

**ONDERZOEK NAAR DE PERCEPTIE EN VERANDERBEREIDHEID VAN MEDEWERKERS
BIJ DE IMPLEMENTATIE VAN EEN GEMEENTELIJK PRESTATIEMEETSISTEEM**



Auteur: Marc Muusz (839066186)

Begeleider: Boudewijn Janssen

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	
SAMENVATTING	5.
1. INLEIDING	8.
1.1 Context en motivatie van het onderwerp	8.
1.2 Vraagstelling van het onderzoek	9.
1.3 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie	10.
2. LITERATUURONDERZOEK	13.
2.1 Theoretisch kader	13.
2.2 Wat is systeemdenken?	13.
2.3 Systeemdenken in relatie tot andere theorieën	14.
2.4 De lerende organisatie	16.
2.5 Verandermanagement	18.
2.6 Implementatie van een prestatie-meetsysteem	19.
3. METHODOLOGIE	22.
3.1 Methoden en technieken van onderzoek	22.
3.2 Operationaliseren	24.
3.3 Interviews	28.
3.4 Deskresearch	29.

INHOUDSOPGAVE (VERVOLG)

4.	RESULTATEN	30.
4.1	Resultaten interviews	30.
4.2	Resultaten deskresearch	36.
4.3	Beantwoording van de onderzoeksvraag	38.
4.4	Kanttekening bij de onderzoeksresultaten	40.
5.	CONCLUSIE, DISCUSSIE, BEPERKINGEN EN AANBEVELINGEN	42.
5.1	Conclusie	42.
5.2	Discussie	43.
5.3	Beperkingen	44.
5.4	Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	46.

REFERENTIELIJST

BIJLAGEN

- I: Gebruikte begrippen
- II: Vragenlijst interviews
- III: Interviewresultaten, kernbegrippen en proposities
- IV: Interviewresultaten, kernbegrippen en dimensies

“Only the wisest and stupidest of men never change.”

Confucius

VOORWOORD

Voor u ligt de eindrapportage van mijn onderzoek dat ik heb uitgevoerd in het kader van het afstudeertraject van de Masterstudie Management Accounting & Control, afdeling Accounting & Finance aan de Open Universiteit Nederland. De mijlpaal is bereikt! Eindelijk, na veel bloed, zweet en tranen. Niet alleen voor mijzelf, maar ook voor mijn directe omgeving. Het is in meerdere opzichten een mooi en leerzaam project geweest.

Het is gebruikelijk om op deze plaats een aantal personen te noemen en te bedanken. Maar ik heb zoveel steun, opoffering en medeleven mogen ontvangen van mijn familie, vrienden en collega's dat ik niemand onterecht wil overslaan. Ik maak het mezelf dus gemakkelijk: bij dezen wil ik iedereen oprecht bedanken die al die jaren in mij is blijven geloven! Ik heb het altijd enorm gewaardeerd en jullie steun motiveerde mij keer op keer om door te zetten. De klus is nu geklaard en ik ben erg tevreden met het eindproduct.

Tot slot wil ik deze rapportage graag opdragen aan mijn vader, die toen ik aan het afstudeertraject begon, erg trots en enthousiast was, maar er nu helaas niet meer bij kan zijn om het eindresultaat te zien.

Marc Muusz

Dordrecht, februari 2015

SAMENVATTING

Dit rapport bevat de bevindingen van een onderzoek naar de vraag hoe de manier waarop een prestatie-meetsysteem in een lerende organisatie, in casu de gemeente Dordrecht, wordt geïmplementeerd, de perceptie van medewerkers over dat systeem en hun bereidheid tot veranderen beïnvloedt. Met behulp van literatuuronderzoek, deskresearch en interviews is getracht deze vraag te beantwoorden. Perceptie en veranderbereidheid staan in de probleemstelling van het onderzoek centraal. Aan de hand van de literatuur is een selectie gemaakt van de aan de praktijk te toetsen variabelen die naar verwachting de perceptie en de mate van veranderbereidheid bepalen. Als invalshoek is de theorie van het 'systeemdenken' gekozen, omdat deze ons op een moderne, gestructureerde manier in staat stelt het brede begrip 'verandermanagement' te begrijpen. Vanuit het idee van het 'teamleren' uit het systeemdenken is verder ingezoomd op de 'lerende organisatie', en dan specifiek in de context van de implementatie van een prestatie-meetsysteem.

Systeemdenken

Peter Senge is pionier op het gebied van de systeemtheorie. Hij schreef met zijn boek *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Senge, 1990) een baanbrekend werk. 'Systeemdenkers' betogen dat organisaties en menselijke activiteiten onderdelen zijn van systemen, terwijl men in de praktijk juist meestal geneigd is te kijken naar losse momentopnamen en men zich vaak bezighoudt met kortetermijnoplossingen. Hierdoor wordt gemist dat het geheel meer is dan de som der delen. Senge betoogt dat veranderen en leren nauw samenhangen. En een prestatie-meetsysteem kan daarbij helpen. De functie van een dergelijk systeem is volgens de systeemdenkers nadrukkelijk niet het controleren en afrekenen van fouten. Evenmin is het een beloningsinstrument. Volgens de systeemtheorie is het doel van prestatie-meting vooruitkijken, evalueren, bijsturen en gezamenlijk leren. Systeemdenkers constateren bij mensen namelijk de drijfveer om zich steeds verder te willen verbeteren en stellen dat mensen de behoefte hebben om daarvoor in teamverband voortdurend te leren en zich verder te ontwikkelen. Systeemdenkers noemen deze discipline 'teamleren'. Dit 'teamleren' is de schakel tussen het systeemdenken en de theorie van de 'lerende organisatie'.

Lerende organisatie

De 'lerende organisatie' is onderwerp van vele onderzoeken en publicaties, en wordt daarin veelvuldig in verband gebracht met de technologische, sociale en economische veranderingen waarmee organisaties tegenwoordig te maken hebben. Karakteristieken waaraan een lerende organisatie herkend kan worden, zijn: open communicatie, het nemen van risico's, het delen van informatie, het ondersteunen en herkennen van leren, de aanwezigheid van voldoende middelen om het werk te doen, het belonen van leren, en kennismanagement. Als een medewerker of team iets geleerd heeft, is er sprake van een verandering. Leren gaat zo altijd gepaard met veranderen.

Verandermanagement

Verandermanagement is een veelbesproken onderwerp. Vaak verlopen veranderingen, die dikwijls diep ingrijpen, erg moeizaam en vragen deze veel van organisaties en van de mensen die er werken. In de praktijk blijkt dat bij ingrijpende veranderingsprocessen niet altijd de vooraf gestelde doelen worden behaald. Bij een groot deel van de initiatieven worden weerstand en moeilijkheden ondervonden. Dit gegeven maakt het erg interessant dit fenomeen nader te onderzoeken.

Implementatie prestatie-meetsysteem

Een voorbeeld van een verandering in een organisatie is de implementatie van een prestatie-meetsysteem. Een dergelijke implementatie vormt ook de case van dit onderzoek. Het betreft hier de implementatie van de 'Sturap' bij de sector Stadsbeheer van de gemeente Dordrecht. De 'Sturap' is een prestatie-meetsysteem waarbij maandelijks over diverse onderdelen van de bedrijfsvoering aan het managementteam wordt gerapporteerd. Op basis van literatuuronderzoek is vooraf een drietal factoren geïdentificeerd die vermoedelijk een beslissende rol spelen in het implementatieproces. Dit zijn 'participatie & inspraak', 'communicatie' en 'leiderschap & commitment van de zijde van het management'.

Beantwoording centrale probleemstelling

Uit de resultaten blijkt dat de wijze waarop een prestatie-meetsysteem wordt geïmplementeerd, direct van invloed is op de perceptie en daardoor ook op de contextuele veranderbereidheid van medewerkers in een lerende organisatie. Uit de theorie blijkt dat medewerkers in een lerende organisatie vanzelf leren, zonder dwang, en op deze manier ook gemakkelijk kunnen veranderen. 'Perceptie' vertelt iets over de manier waarop een medewerker iets waarneemt en beleeft, gesteund op en gekleurd door zijn eigen ervaring. Het gaat daarbij dus om de waarneming van de werkelijkheid en niet om de objectieve werkelijkheid zelf. De perceptie is van invloed op de veranderbereidheid van medewerkers. Met 'veranderbereidheid' wordt een positieve houding en gedragsintentie ten opzichte van de verandering bedoeld. Veranderbereidheid is daarmee het tegenovergestelde van weerstand. 'Weerstand' wordt veelal gezien als een negatieve houding ten opzichte van veranderingen en is vooral gericht op het behouden van de oude situatie. Een medewerker kan dan bijvoorbeeld geneigd zijn het veranderingsproces te hinderen of te vertragen. Vanuit de theorie wordt een positief verband tussen perceptie (gevoel en beleving) en veranderbereidheid (bereidheid tot het nemen van actie) verondersteld. Het praktijkonderzoek toont dit positieve verband inderdaad aan. Dit betekent dat medewerkers in geval van een positieve perceptie ten aanzien van het implementatieproces meer bereid zijn tot actief meedoen aan de verandering. Zo blijkt uit het praktijkonderzoek bijvoorbeeld dat een grotere mate van participatie en inspraak van medewerkers gedurende het implementatieproces leidt tot een positievere perceptie en een grotere mate van veranderbereidheid.

Een andere factor is communicatie. Uit het onderzoek blijkt dat er in een veranderproces nooit te vroeg en nooit te veel gecommuniceerd kan worden. Zelfs als er niets te melden valt, willen medewerkers dit graag vernemen. Is men hier onzorgvuldig in, dan leidt dit onherroepelijk tot een negatieve perceptie ten aanzien van het project. Ten slotte speelt ook leiderschap een rol bij de perceptie die medewerkers van een bepaalde verandering hebben. Toch is de invloed van deze laatste factor minder sterk dan die van de vorige twee genoemde factoren. Managementcommitment is moeilijk zichtbaar te maken en heeft in de praktijk minder effect dan op basis van de theorie verwacht kan worden. Wel is het zo dat als een leidinggevende duidelijk een visie toont, medewerkers sneller meegaan met veranderingen, zelfs al zijn ze het er niet mee eens.

Overige bevindingen

Uit het onderzoek blijkt bovendien dat het lijstje van veronderstelde factoren onvolledig is. In ieder geval moet er een vierde beslissende factor worden toegevoegd, namelijk het feit dat een implementatie nooit een doel op zich kan zijn en dat, in het verlengde hiervan, het beoogde doel altijd voldoende duidelijk gemaakt moet worden aan de juiste doelgroep. Het 'waarom' van een verandering en een goede uitleg van 'nut & noodzaak' is van essentieel belang voor een positieve perceptie van medewerkers.

Uit de onderzoeksresultaten blijkt verder dat er, naast de beïnvloedbare *extrinsieke* factoren, zoals 'participatie & inspraak', 'communicatie' en 'leiderschap' en wellicht nog enkele andere oorzaken, ook sprake is van een *intrinsieke* autonome veranderbereidheid bij medewerkers. Deze veranderbereidheid is onafhankelijk van de situatie. Medewerkers zijn vanuit zichzelf, dus intrinsiek, veranderbereid, of zijn dat van zichzelf misschien ook juist beslist niet. En dit fenomeen staat los van de inhoud en context van de verandering. Deze autonome intrinsieke grondhouding is mogelijk gevormd onder invloed van persoonlijke waarden, in het verleden opgedane ervaringen of cultuur. Bij sommige medewerkers is zo van nature een grote veranderbereidheid aanwezig; zij hebben nauwelijks een extrinsieke stimulans nodig. Deze intrinsieke veranderbereidheid bepaalt naar verwachting de uitwerking die de beslissende extrinsieke factoren hebben op de contextuele veranderbereidheid, en heeft zo dus een modererend effect. Dat wil zeggen dat als een medewerker van nature al intrinsiek veranderbereid is, het positieve verband tussen positieve perceptie en contextuele veranderbereidheid nog sterker is dan wanneer bij de medewerker van nature geen grote autonome veranderbereidheid aanwezig is. En andersom: als de autonome veranderbereidheid van nature ontbreekt, hebben de extrinsieke maatregelen (zoals communicatie, inspraak en dergelijke) wel effect, maar is dat effect minder sterk. Uit de interviews blijkt bovendien dat er in de autonome veranderbereidheid een soort van bandbreedte bestaat, variërend van 'zeer behoudend' tot een bereidheid om te 'veranderen om het veranderen'. Deze bandbreedte bepaalt naar verwachting de kracht van het modererende effect.

1. INLEIDING

1.1 Context en motivatie van het onderwerp

Nederlandse gemeenten hebben te maken met een veranderende omgeving, waardoor er nu andere eisen aan organisaties worden gesteld dan enige jaren geleden. Voorbeeld hiervan is het 'Nieuwe Werken' dat medewerkers in een lerende organisatiecultuur plaatst en om een andere manier van presteren vraagt. Bovendien klinkt in Nederland al enige tijd de roep om een overheid die 'levert' en 'presteert'. Om deze prestaties inzichtelijk te maken, wordt veelvuldig naar prestatie management gegrepen (Jansen & De Waal, 2004). Gemeentelijke prestatie-meetsystemen zijn inmiddels dan ook een bekend fenomeen, maar de invoer ervan levert in de praktijk nog steeds weerstand op (Ter Bogt & Van Helden, 2000). De onderzoekscasus betreft de implementatie van een prestatie-meetsysteem, de 'Sturap', bij de gemeente Dordrecht. Uit onderzoek blijkt dat houding en gedrag van medewerkers hierbij van grote invloed is (Scapens & Roberts, 1993). Ook Nieuwenhuyse e.a. (2012) betogen dat de menselijke factor het verschil maakt tussen slagen en falen. Voorts heeft ook de wijze van implementatie invloed op veranderbereidheid (Scapens & Roberts, 1993), waarbij bijvoorbeeld goede communicatie een essentiële rol speelt (Ford e.a., 1995).

Perceptie

Een kernbegrip in dit onderzoek is 'perceptie', en wel de perceptie van medewerkers ten aanzien van een nieuw meetsysteem. Uit onderzoeken van Allen e.a. (2007), De Waal en Counet (2009), Bourne en Neely (2002), Peccei (2011) en Nielsen en Randall (2012), blijkt dat de perceptie van betrokkenen een beslissende rol speelt bij het slagen van een veranderproces. Het is bij onderzoek naar perceptie van belang om te weten te komen hoe de medewerkers zelf de 'organisatiewerkelijkheid' zien (Bouckaert, 1991). Onder 'perceptie' wordt hier verstaan: de manier waarop een organisatielid iets waarneemt en beleeft (Van Nistelrooij, 2004), steunend op en gekleurd door de eigen ervaring. Het gaat dus om het gezichtspunt van de betrokken medewerker en niet om dat van de projectgroep van de implementatie of van de directie. Bij het sociale aspect van onderzoek wordt gekeken door de ogen van de te bestuderen personen (Bryman, 2008). Daarbij is er geen echte waarheid, omdat het erom gaat hoe iets ontvangen, beleefd en verwerkt wordt (Van Nistelrooij, 2004). Dat wat Bryman beschrijft in *Social Research Methods* (2008), sluit naadloos aan bij het sociaal-constructionisme. Dit is een stroming die uitgaat van de basisaanname dat mensen door hun waarnemings-, gedrags- en communicatieverloop zelf hun (sociale) werkelijkheid construeren. Het sociaal-constructionisme legt de nadruk op het meervoudige, relationele en interactieve karakter van een organisatieverandering (Van Nistelrooij, 2004). Bij deze opvatting gaat het, zoals gezegd, om de subjectieve werkelijkheid. Er is niet één vaste waarheid, maar er zijn er vele naast elkaar (Simons, 2000). Iedere perceptie van een verandering is een werkelijkheid, waardoor er dus eigenlijk geen objectieve realiteit meer bestaat.

1.2 Vraagstelling van het onderzoek

De volgende vraagstelling staat in dit onderzoek centraal:

Op welke manier heeft de wijze van implementatie van een prestatie-meetsysteem in een lerende organisatie zoals de gemeente Dordrecht gedurende het verandertraject invloed op de perceptie bij medewerkers over datzelfde systeem en op de bereidheid tot verandering ?

Bovenstaande hoofdvraag leidt tot een aantal deelvragen.

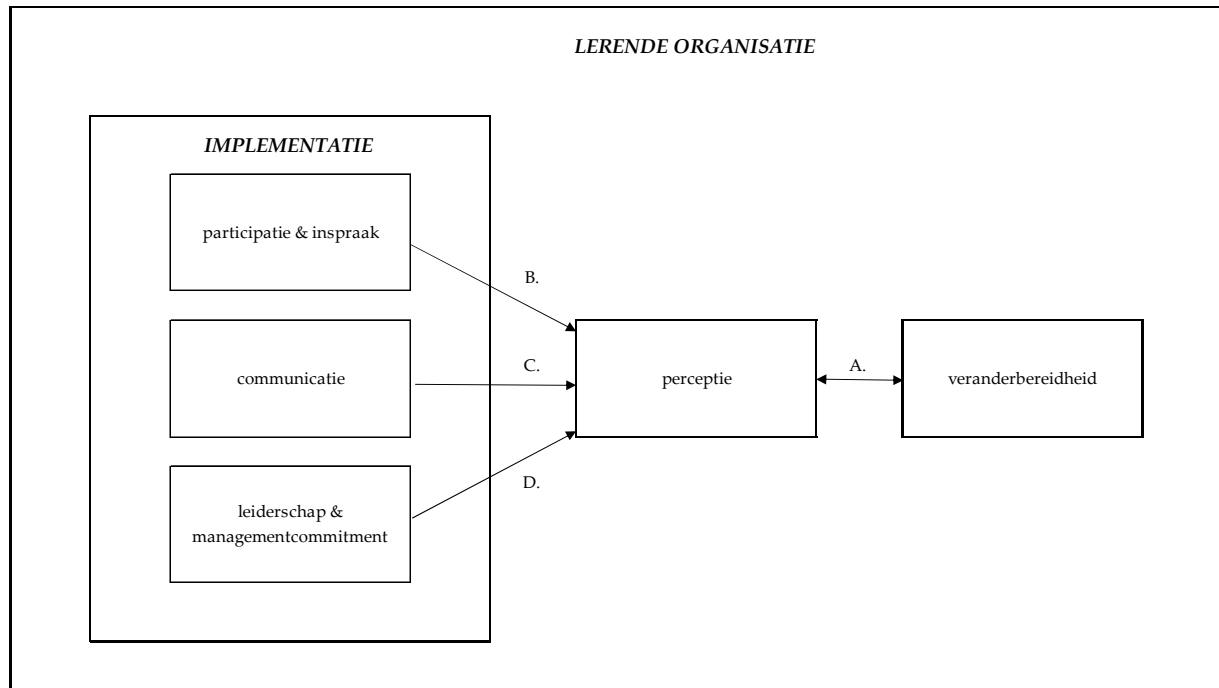
Theoretisch:

1. Wat is een lerende organisatie, en wat is er vanuit de theorie bekend over de wijze waarop lerende organisaties omgaan met veranderingen?
2. Wat is perceptie en veranderbereidheid, en wat is er vanuit de theorie bekend over de relatie tussen perceptie en veranderbereidheid van betrokkenen en de implementatiewijze van nieuwe systemen?

Empirisch:

3. In hoeverre heeft de perceptie van medewerkers effect op hun veranderbereidheid en vice versa?
4. Op welke wijze beïnvloedt de mate van participatie en inspraak in een implementatieproces de perceptie van medewerkers?
5. Op welke wijze beïnvloedt communicatie in een implementatieproces de perceptie van medewerkers ?
6. Op welke wijze beïnvloeden leiderschap en managementcommitment in een implementatieproces de perceptie van medewerkers ?

Deze onderzoeksvragen kunnen worden samengevat in onderstaand conceptueel model, dat de opbouw van dit onderzoek naar de implementatie van een prestatie-meetsysteem weergeeft. Daarbij worden de factoren die bepalend zijn voor het succes van het implementatieproces, gezocht in menselijke interacties en gedrag. Naar aanleiding van eerder uitgevoerde onderzoeken door Allen e.a. (2007), De Waal en Counet, (2009), Bourne en Neely (2002), Peccei (2011) en Nielsen en Randall (2012) zijn in het kader van dit onderzoek enkele proposities geformuleerd. Deze geven de onderlinge relaties tussen de verschillende grootheden weer, die worden uitgebeeld door de pijlen A tot en met D in het model. Deze pijlen zullen in het hoofdstuk over methodologie verder worden uitgewerkt. Omdat 'positieve perceptie' en 'veranderbereidheid' nauw verbonden zijn en elkaar mogelijk beïnvloeden, zijn deze begrippen in het conceptueel model met een 'dubbele pijl' weergegeven. Het prestatie-meetsysteem zelf, de toepassing ervan en de inrichting en techniek vallen buiten de scope van dit onderzoek.



Figuur 1: Conceptueel model

1.3 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

Maatschappelijke relevantie

Het belang van prestatie-meetsystemen is groot, omdat bewezen is dat het gebruik van deze systemen leidt tot verbeterde prestaties en tot een algehele kwaliteitsverbetering bij organisaties (De Waal & Counet, 2009). Omdat 70% van de implementaties mislukt (Bourne & Neely, 2002), is het vanuit maatschappelijk oogpunt van belang te onderzoeken hoe dit proces verbeterd kan worden. Hierdoor stijgt het slagingspercentage, waardoor organisaties geld, tijd en energie kunnen besparen en vervolgens effectiever aanwenden. De praktische relevantie van dit onderzoek voor managers is dat het hen meer inzicht in hun eigen rol bij veranderingsprocessen kan verschaffen. Als zij de samenhang van de aspecten die hierbij van belang zijn, beter begrijpen, kunnen zij concurrentievoordeel en betere prestaties voor hun organisatie bewerkstelligen.

Wetenschappelijke relevantie

Doel van dit onderzoek is een bijdrage te leveren aan de inzichten op het gebied van de systeemtheorie, de bereidheid tot veranderen en leren, alsmede de perceptie van medewerkers bij de implementatie van een prestatie-meetsysteem. Al het werk van Senge met betrekking tot het systeemdenken is te beschouwen als een fundament voor verder onderzoek. De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek ligt in het combineren en toetsen van de literatuur over systeemdenken en de lerende organisatie enerzijds en de literatuur over veranderbereidheid in relatie tot prestatie-management anderzijds.

Dit is niet het eerste onderzoek naar perceptie en veranderbereidheid. James Allen e.a. (2007), bijvoorbeeld, betogen in hun onderzoek naar perceptie van medewerkers bij veranderingen dat vooral een open, adequate communicatie een positieve invloed heeft. Hun conclusie is dat goede communicatie leidt tot vertrouwen en het wegnemen van onzekerheid. Zij betogen vervolgens dat de grootste informatiebehoefte betrekking hebben op strategische informatie (het langetermijndoel van de verandering), informatie over het verloop van het implementatietraject zelf en informatie over wat de verandering betekent voor het dagelijks werk.

Niemand ontkent dat communicatie een rol speelt, maar er zijn nog andere factoren van belang. Zo stellen Bourne en Neely (2002) dat commitment van de zijde van het management dé beslissende factor is in een implementatieproces. Uit hun onderzoek blijkt ook dat dit managementcommitment dynamisch is, hetgeen impliceert dat het gedurende het proces kan toe- of afnemen, waardoor het een positieve dan wel negatieve invloed heeft. Ook De Waal en Counet (2009) concluderen na literatuurstudie van verzamelde geleerde lessen bij implementatie van prestatie-meetsystemen, dat de implementatie mislukt als het management een lage prioriteit hecht aan de implementatie of als de aandacht hiervoor niet lang genoeg duurt. Medewerkers blijven zich alleen langdurig inzetten voor de implementatie van een nieuw systeem als zij zien dat het management erachter staat en dit openlijk en steeds weer opnieuw blijft uitdragen (Bourne & Neely, 2002).

Daartegenover stelt Ricardo Peccei (2011) dat niet het commitment van het management, maar juist dat van de medewerkers zelf van doorslaggevend belang is. Hun betrokkenheid en inspraak, alsmede de verwachte voordelen van de verandering, hebben direct verband met hun perceptie en daarmee de veranderbereidheid (Peccei, 2011). Het vermoeden dat er een directe link bestaat tussen betrokkenheid en inspraak enerzijds en perceptie anderzijds, wordt mede ondersteund Nielsen en Randall (2012). Zij tonen aan dat participatie en inspraak van medewerkers cruciaal is. Met name participatie in teamverband draagt bij aan een positieve perceptie bij medewerkers en sociale steun bij implementatieprocessen (Nielsen & Randall, 2012).

De genoemde onderzoeken tonen de verwevenheid tussen de begrippen 'perceptie' en 'veranderbereidheid'. Perceptie heeft te maken met de vraag hoe een organisatie of groep iets waarneemt en beleeft, terwijl veranderbereidheid een positieve houding en gedragsintentie ten opzichte van veranderingen impliceert en betrekking heeft op de vraag of de desbetreffende medewerker uiteindelijk bereid is een nieuw systeem te accepteren. Peccei (2011) toont een direct verband aan tussen een positieve of negatieve perceptie en de mate van veranderbereidheid of weerstand. Bij James Allen e.a. (2007) is het onderscheid tussen perceptie en veranderbereidheid minder scherp. Zij stellen dat door adequate communicatie een positieve perceptie wordt bereikt, hetgeen volgens hen gelijkstaat aan een open houding ten opzichte van de verandering en daarmee dus veranderbereidheid suggereert. Het lijkt er in ieder geval op dat 'positieve perceptie' en 'veranderbereidheid' nauw verbonden verschijnselen zijn die elkaar mogelijk beïnvloeden.

Overige invloedrijke factoren

Ieder hierboven genoemd onderzoek toont per deelcomponent de invloed aan die de factoren ‘participatie & inspraak’, ‘communicatie’ en ‘leiderschap & managementcommitment’ hebben op de perceptie van de medewerkers bij implementaties. Daarnaast zijn er mogelijk nog andere factoren die van positieve of negatieve invloed zijn op de implementatie van een prestatie-meetsysteem. Voorbeelden hiervan zijn de kwaliteit van de beschikbare ICT-systemen (Ter Bogt & Van Helden, 2000), ontwerpprincipes van het systeem (Van Thiel & Leeuw, 2002) of moeilijkheden bij het vaststellen van de juiste prestatie-indicatoren (De Waal, 2004). Deze aspecten zijn over het algemeen vrij ‘technisch’ van karakter en gaan over de ‘systeemkant’ van prestatie-meting. Dit onderzoek gaat echter over de implementatie van een prestatie-meetsysteem en dus niet over de succesvolle toepassing ervan. Het richt zich zodoende met name op het menselijk gedrag gedurende de verandering en derhalve niet op het systeem zelf. In deze lijn wordt de techniek als een gegeven beschouwd en worden de succesbepalende factoren bij het implementatieproces gezocht bij menselijke interacties en gedrag. Dit wordt in dit onderzoek vertaald naar de noemers ‘participatie & inspraak’, ‘communicatie’ en ‘leiderschap & managementcommitment’.

In deze drie hoofdgroepen kunnen meerdere aspecten van de menselijke gedragskant bij een implementatie een plaats krijgen. Zo stelt Kasurinen (2002) dat er problemen ontstaan bij systeemimplementaties als er onduidelijkheid is over de strategie, als er conflicterende doelen zijn, of als het project te complex is en ongecoördineerd wordt uitgevoerd. Als er sprake is van ‘onduidelijkheid van het proces’ en ‘slechte afstemming’, zal dit aan de orde komen onder de noemer ‘communicatie’ en/of ‘inspraak’. Maar vanzelfsprekend kunnen gedurende de uitvoering het onderzoek buiten de genoemde drie, alle aspecten uit het implementatieproces, dus ook de systeem-technische onderwerpen, aan de orde komen.

De in deze paragraaf genoemde onderzoekers zeggen in hun slotwoord dat er behoefte is aan vervolgonderzoek. Elk van de onderzoeken richt zich echter op slechts één of een beperkt aantal gedragsfactoren. Dit beperkt de scope van deze onderzoeken. Volgens de systeemtheorie is elke organisatie een systeem dat uit vele verschillende onderdelen bestaat die elkaar beïnvloeden (Fitzgerald, 1999). De essentie daarbij is juist dat de onderlinge verbanden inzichtelijk worden gemaakt. Vanuit deze gedachte is het interessant om de genoemde drie factoren niet apart, maar, vanwege de verwevenheid ervan, juist in samenhang te bestuderen in de vorm van een kwalitatief onderzoek door middel van een casestudie (Yin, 2003). Op deze manier kan diepgaand inzicht worden verkregen, omdat dan van één concreet geval een grote hoeveelheid gegevens wordt verzameld (Van Thiel, 2007). Met dit onderzoek zal dan ook een poging worden ondernomen om op basis van kwalitatief onderzoek, door middel van een casestudie, een aanvullende bijdrage te leveren aan de bestaande wetenschappelijke kennis over lerende organisaties in combinatie met de implementatie van prestatie-meetsystemen.

2. LITERATUURONDERZOEK

2.1 Theoretisch kader

Het doel van dit onderzoek naar de implementatie van een prestatie-meetsysteem is het leveren van een bijdrage aan de inzichten die in de loop der tijd zijn verzameld op het gebied van systeemdenken, de bereidheid tot veranderen en leren, en de perceptie van medewerkers ten aanzien van de implementatie van nieuwe systemen. Schematisch lopen deze begrippen als het ware in een trechtervorm in elkaar over. Vanuit het systeemdenken wordt ingezoomd op de 'lerende organisatie' en op de vraag hoe deze organisaties omgaan met veranderingen, en dan in het bijzonder in de context van de implementatie van een prestatie-meetsysteem. Het systeemdenken is hierbij het vertrekpunt. Deze leer wordt gebruikt als theoretische invalshoek van waaruit inzicht kan worden verkregen in complexe situaties (Fitzgerald, 1999). Het systeemdenken is een soort 'universeel model' over de manier waarop organisaties functioneren. Volgens de systeemdenkers is elke organisatie een systeem dat uit vele verschillende onderdelen bestaat die elkaar beïnvloeden (Fitzgerald, 1999). De essentie daarbij is het zien van de onderlinge verbanden in plaats van enkel een lineaire opeenvolging van oorzaak en gevolg (Senge, 1990). Daarbij kijkt men naar gehele processen van verandering in plaats van alleen naar de momentopnames (Senge, 1990). Voorts zijn de inzichten over de wijze waarop organisaties leren van belang, omdat het lerend vermogen en het aanpassend vermogen van organisaties nauw verbonden zijn met de adoptie en acceptatie van een nieuw prestatie-meetsysteem.

2.2 Wat is systeemdenken?

Peter Senge definieert in zijn boek *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (1990) de lerende organisatie als een organisatie waarin mensen hun capaciteiten om gewenste resultaten te bereiken, al lerende en continu vergroten. In een lerende organisatie ontstaan nieuwe patronen en krijgt collectieve ambitie de ruimte, zodat mensen ook continu gedreven worden om samen te leren (Senge, 1990). Veranderen en leren zijn in deze optiek dus zeer nauw verbonden processen.

Organisaties als systeem

Systeemdenken is een moderne verandermanagementfilosofie. Het hoogste management van organisaties kan heden te dage niet meer simpelweg een nieuwe organisatie-werkelijkheid construeren en die vervolgens dwingend opleggen (Van Nistelrooij, 2004). Desondanks proberen managers toch vaak initiatief hiertoe te nemen en eigenmachtig te bepalen wát er moet veranderen, daarover besluiten te nemen en het nieuwe stamien van bovenaf op te leggen (Van Nistelrooij, 2004). Het blijkt ook dat managers bij veranderprocessen veelal alleen symptomen managen in plaats van dat ze oog hebben voor de achterliggende oorzaken (Nieuwenhuyse e.a., 2012). Maar voor het goed leiden van organisaties, is het echter buitengewoon belangrijk wel degelijk het gehele overzicht te hebben en te behouden (Nieuwenhuyse e.a., 2012).

Fitzgerald (1999) bevestigt dit en stelt dat het systeemdenken helpt een complexe samenhang te begrijpen door het geheel te beschouwen, en dat een probleem niet goed begrepen kan worden door het af te breken in schijnbare onderdelen. Omdat in een moderne organisatie bijna alle belangrijke beslissingen door teams worden genomen (Senge 1990), is bij veranderingen het menselijke aspect een belangrijke factor. Een team zal op basis van professionaliteit en vakmanschap, en door de behoefte zichzelf continu te verbeteren, voortdurend leren. Hierdoor is een team constant bezig zich te ontwikkelen en te leren. Systeemdenkers noemen deze discipline 'teamleren'. Dit teamleren stoelt op twee principes, namelijk de uitwisseling van informatie tussen systeem en omgeving enerzijds en het 'zelfcorrigerend' of 'zelfsturend' vermogen van het team anderzijds. Het oude voorbeeld van Argyris (1977) met betrekking tot de werking van een thermostaat heeft nog niets aan kracht ingeboet: doordat een systeem (de thermostaat) continu interactie heeft met de omgeving, leert het als het ware en past het zich steeds aan de continu veranderende omstandigheden aan. De theorie van de 'lerende organisatie' is in deze redentatie een logisch voortvloeisel van de systeemtheorie.

2.3 Systeemdenken in relatie tot andere theorieën

Terug naar de basis: New Public Management

De grote betekenis van prestatie-meetsystemen blijkt onder meer uit gemeentelijke stukken, waarin duidelijk naar voren komt wat het belang is van weten hoe er gepresteerd is, omdat dan verantwoording kan worden afgelegd voor de besteding van publieke gelden. Een gemeentelijk prestatie-meetsysteem is daardoor nu een veelgebruikt instrument (Jansen & De Waal, 2004). De eerste pogingen hiertoe werden ondernomen onder invloed van de *New Public Management*-beweging (NPM). NPM pleitte al sinds de jaren 80 voor het kopiëren van systemen uit de private sector naar de publieke sector (Hood 1991, 1995). NPM is nu een brede term die de golf van hervormingen uit die tijd in de publieke sector omvat. Instrumenten die onder invloed van NPM bij gemeenten zijn geïntroduceerd, zijn strategische planning, prestatie-meting en -beloning. Bekend is ook de *balanced scorecard* van Norton en Kaplan. Maar inmiddels is er weer een aantal jaren verstreken en blijkt het oude klassieke organisatiemodel waarbij de 'top' het denkwerk verricht, en de 'basis' (de werkvloer) er slechts is voor de uitvoering, achterhaald te zijn. Dit model moet worden omgezet in een nieuw model waarin leren, denken en uitvoeren op alle niveaus plaatsvinden en niet alleen aan de top (Senge, 1990).

Ook Verbeeten (2005) stelt zich kritisch op en vraagt zich af in hoeverre de NPM de Nederlandse gemeenten nut en succes hebben gebracht. Senge (1990) betoogde ook al dat enkel díe organisaties succesvol zullen zijn die permanent in staat zijn zichzelf te verbeteren, te vernieuwen en te ontwikkelen, wanneer dat hun normale manier van handelen is. Innovatie is daarom een logisch uitvloeisel van de lerende organisatie (Kontoghiorghes e.a., 2005). De organisaties die uiteindelijk zullen overleven, hebben het vermogen ontwikkeld om blijvend te veranderen, oftewel continu te leren (Wierdsma & Swieringa, 2011).

Agency-theorie

Een andere theorie die in relatie tot prestatiemeting ook van betekenis is, is de 'agency-theorie'. Deze theorie lijkt in eerste instantie vooral van toepassing op de private sector. Natuurlijk zijn er de bekende verschillen tussen private en publieke organisaties, zoals de verschillende rollen van het 'winstoogmerk' en de 'klantgerichtheid'. Maar uit onderzoek van Boyne (2002) blijkt toch dat er beduidend meer overeenkomsten zijn dan verschillen tussen private en publieke organisaties. Daarnaast ontstaan er ook steeds meer publiek-private samenwerkingsvormen en hybride organisaties (Stark, 2011). Bovendien verschilt het gedrag van medewerkers in sociale netwerken in private organisaties niet wezenlijk van dat in publieke organisaties (Provan & Milward, 2001). Derhalve kan, in lijn met de NPM-gedachte, de agency-theorie ook toegepast worden in een publieke omgeving.

Veel organisaties gingen in de jaren 80 van de vorige eeuw over tot prestatie-meetsystemen die gebaseerd waren op kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren (Hood 1991, 1995). Het prestatie-meetsysteem heeft zijn oorsprong in de agency-theorie, want deze motivatietheorie beschrijft en verklaart de economisch-organisatorisch georiënteerde prestatieafspraken tussen partijen met verschillende belangen; en prestatieafspraken moeten bewaakt worden. In de agency-theorie staat de relatie tussen 'principaal' en 'agent' centraal en dan met name de belangentegenstelling en de onvolledige informatiestroom die er tussen beide partijen bestaat (Shapiro, 2005). De 'principaal' huurt de 'agent' in om een organisatie te leiden, waardoor eigendom en leiding van de organisatie gescheiden raken. Volgens de agency-theorie kan een organisatie worden gezien als een netwerk van principaal-en-agentrelaties. De afspraken tussen beide partijen zijn in contracten (in de ruime betekenis van het woord) vastgelegd. Volgens de agency-theorie zijn vervolgens dan met name twee zaken van groot belang, namelijk de gemaakte afspraken tussen beide partijen en de manier waarop deze worden gecontroleerd (Shapiro, 2005). Concreet gaat het hier dan om prestatieafspraken en het prestatie-meetsysteem.

In de optimale situatie is er minimale controle nodig, waardoor er ook minimale kosten nodig zijn voor het aanwijzen van een toezichthouder, het opleggen van een verplichting tot het verstrekken van gedetailleerde informatie, en het maken van afspraken over de verdeling van resultaat en risico (Shapiro, 2005). In de praktijk kan het echter voorkomen dat de ene belanghebbende op enig moment over meer informatie beschikt dan de andere (Shapiro, 2005). Hierdoor kunnen er problemen ontstaan wanneer beide partijen vanuit hun eigen rol en positie verschillende belangen nastreven. De principaal zal daarom controlemechanismen inbouwen, zoals bijvoorbeeld een prestatie-meetsysteem, waarbij hij aan de ene kant wel voldoende toezicht kan houden, maar waarbij hij aan de andere kant ook de kosten zo laag mogelijk kan houden (Shapiro, 2005).

Keuze voor de invalshoek van de systeemtheorie

Onderzoek naar prestatie-meetsystemen kan gebaseerd zijn op het agency-gedachtegoed. Maar verklaringssystemen zoals de agency-theorie, die vanuit een autoritaire machtsstructuur ('top-down') ontwikkelingen bestuderen, blijken niet alle gedragingen van medewerkers te verklaren (Ghoshal, 2005). In tegenstelling tot de eerdergenoemde benaderingswijzen (NPM en agency), is het systeemdenken een nieuwe filosofie, met een moderne zienswijze op organisaties, veranderingen en de houding en gedrag van mensen. De agency-theorie beschrijft immers de economisch-organisatorisch georiënteerde prestatieafspraken tussen de principaal en de agent met verschillende belangen (Shapiro, 2005). Daarom zijn er controlemechanismen zoals prestatie-meetsystemen ingebouwd. Naast een belangentegenstelling is er volgens de agency-theorie ook sprake van een permanente situatie van onvolledige informatieoverdracht tussen de betrokkenen (Shapiro, 2005). Van een collectief doel kan in deze motivatietheorie dan ook nauwelijks sprake zijn. Maar volgens de systeemtheorie is de functie van een prestatie-meetsysteem niet het controleren en terugkijken op fouten, noch is het een beloningsinstrument. Het doel ervan is juist het vooruitkijken, evalueren, bijsturen en gezamenlijk leren. Er is volgens de systeemtheorie geen belangentegenstelling in de organisatie. Er is juist sprake van een collectieve visie en ambitie (Senge, 1990). Om een probleem structureel op te lossen, moet ook het onderliggende systeem bij de casus betrokken worden. Er is in dit onderzoek voor de systeemtheorie gekozen, omdat deze theoretische benaderingswijze in plaats van de afzonderlijke delen het gezamenlijke doel centraal stelt (Fitzgerald, 1999) en omdat de agency-achtige klassieke top-downgedachte in het kader van het nieuwe werken in de praktijk steeds meer aan betekenis verliest.

2.4 De lerende organisatie

Vanuit de systeemtheorie is het begrip 'teamleren' geïntroduceerd. 'Teamleren' en de 'lerende organisatie' liggen in elkaars verlengde. Karakteristieken van een lerende organisatie zijn: open communicatie, het nemen van risico's, het delen van informatie, het ondersteunen en herkennen van het leren, het voorhanden zijn van voldoende middelen om het werk te doen, het belonen van leren en kennismanagement (Kontoghiorghes e.a., 2005). Argyris (1977) beschrijft twee soorten leren. Men kan leren door het verwerven van kennis voor het oplossen van specifieke problemen ('single-loop-leren') of door het leren van fouten, waarbij nieuwe informatie wordt toegevoegd aan de basiskennis van de organisatie ('double-loop-leren'). Senge (1990) definieert in zijn werk *The fifth discipline* een lerende organisatie als een organisatie waarin de mensen continu hun capaciteiten en kwaliteiten verhogen, waarin nieuwe patronen en manieren van denken worden gestimuleerd en waarin de leden van de organisatie gezamenlijk leren en zo het lerend vermogen van de organisatie vormen. Teamleren richt zich dan op het veranderen van organisatiegedrag, zijnde het collectieve gedrag van de organisatieleden onderling (Wierdsma & Swieringa, 2011). Het betreft processen in organisaties waar het leren, het aanpassen en veranderen in antwoord op nieuwe omstandigheden niet alleen vanzelfsprekend, maar ook noodzakelijk is om te overleven (Argyris, 1991).

Vanuit het systeem perspectief bekeken 'leren' organisaties door het geheel van de krachten en verbanden te begrijpen die samen bepalen hoe het systeem zich in zijn omgeving gedraagt (Senge, 1990). Dit levert voordelen op, want wie enkel de dingen ziet die hij al kent, zonder de samenhang met de overige elementen, blokkeert de weg naar leren en innovatie (Nieuwenhuyse e.a., 2012). Een tweede voordeel van het denken in grotere gehelen en systemen is dat dit mensen dwingt zich te oriënteren op de lange termijn (Hannah & Lester, 2009). Leren is daarbij belangrijk, want om tot verandering te komen, is enkel het aanpassen aan de nieuwe omstandigheden onvoldoende om bij de tijd te blijven (Kontoghiorghes e.a., 2005). Zoals Argyris (1991) betoogt, is leren meer dan alleen maar problemen identificeren en oplossen. Managers en medewerkers moeten ook naar zichzelf kijken. Ze moeten kritisch zijn tegenover hun eigen gedrag en erkennen dat zij vaak onbedoeld bijdragen aan de problemen van hun organisatie. Ze moeten daarom hun eigen handelen (leren) veranderen (Argyris, 1991).

Argyris (1991) zegt daarmee dat organisaties nog 'het leren moeten leren' om te kunnen overleven. Want veranderingen in de wereld gaan snel en zijn onvoorspelbaar. Door de vele ontwikkelingen in de moderne tijd worden organisaties gedwongen zich steeds sneller aan te passen. Zo worden organisaties in feite bijna gedwongen een lerende organisatie te worden (Argyris, 1991) en zichzelf zo, al lerend, continu aan te passen aan de veranderingen in de wereld (Wierdsma & Swieringa, 2011). Maar organisaties kunnen slechts leren als hun leden leren (Senge, 1990). De algemene aanname dat het aanzetten van mensen tot leren grotendeels een kwestie is van ze motiveren, is onjuist (Argyris, 1991). Alsof mensen zo gemakkelijk te sturen zijn! De werkelijkheid is dat als mensen de juiste houding en inzet hebben, ze zonder dwang vanzelf leren en daarmee dus ook vanzelf veranderen (Argyris, 1991).

Voorwaarden voor een lerende organisatie

Aan de groeiende belangstelling voor de 'lerende organisatie' ligt de opvatting ten grondslag dat niet alleen individuen, maar ook groepen individuen en zelfs hele afdelingen en ondernemingen kunnen leren. Maar organisaties hebben geen hersenen, en ook het archief werkt niet als een menselijk geheugen (Hannah & Lester, 2009). Uiteindelijk zijn bij het 'organisatieleren' toch de individuen het begin en het einde van het leerproces (Hannah & Lester, 2009). Een lerende organisatie is dus alleen te bereiken met lerende medewerkers. Vanuit een gemeenschappelijke organisatievisie moeten medewerkers worden uitgedaagd en moet ervoor worden gezorgd zij zich betrokken voelen, zodat zij niet uit volgzzaamheid leren en presteren, maar omdat ze dat zelf graag willen (Argyris, 1991). Open dialoog is in dit proces een belangrijk element. Op basis van professionaliteit en vakmanschap en de behoefte om zich als team continu te verbeteren, zal een team op deze manier voortdurend blijven leren (Senge, 1990). Het teamleren is gericht op aanpassing en verbetering, maar de individuen maken de organisatie en veranderen haar.

Organisatieverandering begint daarom met een gezamenlijke gedragsverandering, en het proces naar een gedragsverandering is een leerproces. Voor leren is echter wel een veilige omgeving nodig, waarin ook fouten kunnen worden gemaakt. Als bij medewerkers ontwijkend gedrag wordt geconstateerd, betekent dit waarschijnlijk dat een veilige psychologische omgeving ontbreekt (Hannah & Lester, 2009).

2.5 Verandermanagement

Zoals hierboven al werd aangegeven, zijn veranderen en leren twee nauw verbonden begrippen. Daarom is inzicht in de vraag hoe organisaties leren, van belang om te begrijpen hoe organisaties omgaan met veranderingen. Verandermanagement heeft als doel nieuwe inzichten, structuren, eisen of werkwijzen in een organisatie te implementeren (Nieuwenhuys e.a., 2012). Problemen ontstaan vooral wanneer er onvoldoende aandacht wordt besteed aan de aanpak, de inrichting en het verloop van het proces (Oreg, 2007). Managementteams hanteren in de praktijk nog vaak een ontwerpaanpak waarin de top van de organisatie het veranderingsproces stuurt in de richting van vaststaande doelen, waarbij weinig ruimte is voor de inbreng van andere belanghebbenden (Senge, 1990). Dit oude model is echter achterhaald en moet worden omgezet in een model dat zich richt op denken en uitvoeren op alle niveaus (Senge, 1990).

Weerstand tegen verandering

Weerstand tegen verandering is een algemeen voorkomend verschijnsel (Nieuwenhuys e.a., 2012), want veranderingen worden niet altijd door iedereen gewenst. Dit resulteert soms in weerstand en defensief gedrag van betrokkenen. Weerstand wordt gedefinieerd als een negatieve houding ten opzichte van veranderingen en is vooral gericht op het behouden van de oude situatie door bijvoorbeeld het proces te hinderen of te vertragen (Van Thiel & Leeuw, 2002). Veranderbereidheid is het tegenovergestelde van weerstand en kenmerkt zich door een positieve houding en gedragsintentie ten opzichte van veranderingen.

Weerstand wordt beteugeld door een zekere gewenning, goede voorbereiding, duidelijke doelstellingen, goede informatie en communicatie, en flexibiliteit in het veranderingsproces (Nieuwenhuys e.a., 2012). De mate van bereidheid om te veranderen dan wel de mate van weerstand, is van bepalende invloed op het succes of falen van een veranderingsproces. Weerstand ontstaat mede door de onzekerheid die vaak met veranderingen samengaat (Oreg, 2007) en uit zich soms in berekenend defensief gedrag en tactische negatieve tegenwerking, maar ook in de vorm van passief gedrag, zoals veronachtzaming, desinteresse en onverschilligheid (Kasurinen, 2002). Ander ongewenst gedrag, zoals zich verschuilen en het gladstrijken van fouten, ontstaat wanneer er een gevoel van onveiligheid en een schaamtecultuur optreedt. Dikwijls zijn de mensen zich zelf niet eens bewust van het optreden van deze krachten (Flood, 1998). Weerstand uit zich verder ook in negatieve gevoelens, zoals onzekerheid, boosheid en angst. (Oreg, 2007).

Hoe hoger de leeftijd van een medewerker, hoe groter de weerstand tegen veranderingen (Oreg, 2007). En ook een gedemotiveerd personeelslid is niet geïnteresseerd in het realiseren van organisatie- of veranderingsdoelen (Nieuwenhuysen e.a., 2012). Het gevolg is dan soms dat organisatieleden die een verandering met wantrouwen tegemoetzien, het proces opzettelijk saboteren. Dit uit zich bijvoorbeeld in treuzelarij of niet-coöperatief gedrag (Van Thiel & Leeuw, 2002). Toch is weerstand niet altijd irrationeel, want weerstand kan ook veroorzaakt worden door allerlei legitieme zorgen en angsten (Scapens & Roberts, 1993; Oreg, 2007). Verder wordt opgemerkt dat ook een kritische betrokkenheid die grenst aan weerstand en zich misschien zelfs uit in verzet, toch een zekere vorm van betrokkenheid is (Nieuwenhuysen e.a., 2012). Maar desalniettemin vormen weerstand en defensief gedrag onmiskenbaar een belemmering voor leren en groei (Argyris, 1990).

2.6 Implementatie van een prestatie-meetsysteem

Ten slotte wordt stilgestaan bij de eigenlijke implementatie van het prestatie-meetsysteem. Het blijkt dat bij ingrijpende veranderingsprocessen, zoals systeemimplementaties, vaak niet de vooraf gestelde doelen worden behaald. Bij een groot deel van de initiatieven worden moeilijkheden ondervonden (Bourne & Neely, 2002). De implementatie zelf van het meetsysteem is hierbij een belangrijke succesfactor; dit proces is namelijk bepalend voor het uiteindelijke succes of falen van een gewenste verandering (Jansen & De Waal, 2004; Scapens & Roberts, 1993), omdat het vertrouwen in een nieuw systeem verloren kan gaan door de manier waarop het is geïntroduceerd (Jansen & De Waal, 2004). De perceptie van medewerkers is een factor die daarbij een beslissende rol speelt. Dit blijkt uit onderzoeken van Allen e.a. (2007), De Waal en Counet, (2009), Bourne en Neely (2002), Peccei (2011), en Nielsen en Randall (2012).

Perceptie in een sociaal-constructionistisch perspectief

De hierboven genoemde onderzoekers hanteren geen eenduidige definitie van het begrip 'perceptie'. Daardoor wordt meteen duidelijk dat perceptie uit verschillende aspecten bestaat. Volgens Allen e.a. (2007) en ook Nielsen en Randall (2012) is perceptie het vertrouwen op de goede afloop bij onzekerheden. Maar Peccei (2011) definieert het begrip als een attitude ten opzichte van een verandering. En ook Kenny (1994) voegt een dimensie toe aan het begrip. Zo onderscheidt Kenny enerzijds de 'interpersoonlijke perceptie' (wat *vindt* iemand van een ander, en omgekeerd), die ontstaat als gevolg van de wisselwerking tussen personen; maar naast het proces van het vormen van een mening over een ander persoon bestaat er volgens hem ook nog een 'object-perceptie', waarmee een bepaalde houding ten opzichte van een object of situatie aangeduid wordt. Deze laatste vorm van perceptie heeft betrekking op de vraag hoe iemand een object of situatie *ervaart* (Kenny, 1994). Bij een veranderproces is de perceptie van medewerkers van invloed op hun houding, gedrag en veranderbereidheid en deze kan in de loop van de tijd in positieve dan wel negatieve zin veranderen (Bourne & Neely, 2002).

Om inzicht hierin te krijgen, is het van belang te weten hoe mensen de organisatiewerkelijkheid waarnemen en beleven (Bouckaert, 1991). Het sociaal-constructionisme is een stroming die uitgaat van de basisaanname dat mensen als gevolg van hun waarnemings-, gedrags- en communicatieverloop zelf hun werkelijkheid construeren (Van Nistelrooij, 2004). Bovendien wordt ook de attitudevorming bij mensen sterk beïnvloed door persoonlijke ervaring (Van Nistelrooij, 2004). Deze ervaring is gevormd door levensgebeurtenissen, opleiding en leeftijd, en dit zorgt samen voor een bepaalde basishouding. Sociaal-constructionisme kent daarom een grote waarde toe aan de individuele interpretatie. Eenzelfde gebeurtenis kan door verschillende medewerkers op uiteenlopende wijze worden ontvangen en beleefd. Op deze manier kan niet worden gesproken van één vaste waarheid, maar zijn er vele naast elkaar (Simons, 2000). Omdat de werkelijkheid zelf wordt geconstrueerd, zijn levenshouding, persoonlijkheidskenmerken, levensgeschiedenis, cultuur, wereldbeeld, humeur en stemming van invloed op beeldvorming en perceptie. 'Perceptie' is dus een multi-dimensionaal begrip dat op verschillende wijzen gedefinieerd kan worden, maar dat zeker elementen bevat als 'gevoel' (Kenny, 1994), 'beleving' (Kenny, 1994), 'attitude' (Peccei 2011) en 'waarneming' (Van Nistelrooij, 2004). In dit onderzoek wordt onder perceptie verstaan de wijze waarop een organisatielid een verandering waarneemt en beleeft, gesteund op en gekleurd door eigen ervaring (Van Nistelrooij, 2004). Zo hangt perceptie samen met veranderbereidheid, want perceptie kan immers leiden tot attitudeverandering (Peccei, 2011). En deze attitudeverandering kan vervolgens weerstand opwekken, maar kan ook een bereidheid tot veranderen teweegbrengen (Peccei, 2011). Naar aanleiding van onderzoeken die werden uitgevoerd door Allen e.a. (2007), De Waal en Counet, (2009), Bourne en Neely (2002), Peccei (2011), en Nielsen en Randall (2012), kan een drietal beslissende gedragsfactoren worden onderscheiden die in een implementatieproces van beslissende invloed zijn op perceptie. Dit zijn de factoren 'participatie & inspraak', 'communicatie' en 'leiderschap & managementcommitment'.

Participatie en inspraak

Veranderingen stuiten op minder weerstand wanneer medewerkers zich betrokken voelen (Jansen & De Waal, 2004). Ingrijpende veranderingen vragen om gezamenlijk veranderen, leren en sturen. Als het 'not-invented-here'-syndroom optreedt, dus wanneer medewerkers niet aan de wieg hebben gestaan van de verandering, zullen zij niet de motivatie voelen om er een succes van te maken (Nieuwenhuysse, e.a, 2012). Daarom moeten leidinggevendenden hun mensen vroeg bij het proces betrekken en hen motiveren, aanzetten tot prestaties en beïnvloeden om de gewenste organisatieverandering te bereiken (Bruijn, 2006). Daarbij is het belangrijk dat medewerkers actief betrokken worden bij de vormgeving van het veranderproces. Het is hierbij verder van belang regelmatig te evalueren en te bespreken waarom er bijvoorbeeld sprake is van uitstel en van niet-gerealiseerde doelen (Ford e.a., 1995). Bovendien moet er ook voldoende aandacht zijn om het veranderproces officieel af te sluiten (Ford, e.a., 1995).

Communicatie

Communicatie is een sociale interactie tussen mensen (Nieuwenhuysse e.a., 2012) waarbij informatie wordt verzonden en ontvangen. Communicatie is dus 'tweerichtingsverkeer' (De Waal, 2004). Communicatie is een belangrijke bepalende factor bij veranderingstrajecten (Kasurinen, 2002; Ford, e.a., 1995). Het mislukken van veranderingsprocessen is achteraf vaak te wijten aan het feit dat medewerkers onvoldoende geïnformeerd werden (Nieuwenhuysse e.a., 2012). Zij moeten de noodzaak van verandering herkennen en onderschrijven, want anders werken ze niet altijd mee aan de implementatie van iets nieuws (De Waal, 2004). Verder is communicatie een onmisbaar instrument wanneer men mensen in staat wil stellen hun houding en gedrag te veranderen (Ford e.a., 1995). Medewerkers moeten immers niet alleen geïnformeerd worden over komende veranderingen binnen de organisatie; ze worden ook geacht zelf actief mee te werken en zich aan te passen. Als medewerkers niet goed op de hoogte zijn van wat de bedoeling van de verandering is, zal dit onbegrip het draagvlak in de organisatie ondermijnen (Scapens & Roberts, 1993). Eenduidigheid naar alle betrokkenen toe is een vereiste (Scapens & Roberts, 1993). Met het regelmatig en tijdig informeren over het proces en de inhoud van de verandering wordt weerstand voorkomen (Ford e.a., 1995). Naast kwaliteit is ook kwantiteit van de informatie van invloed op de wijze waarop men op een verandering reageert. Te weinig informatie kan leiden tot weerstand, te veel informatie eveneens (Oreg, 2007). Weerstand en ontevredenheid ontstaan doordat angst en onwetendheid medewerkers het gevoel geven niet genoeg kennis over de verandering te hebben (Nieuwenhuysse, e.a., 2012). Openheid en transparantie zijn dus van evident belang (Kontoghiorghes e.a., 2005). Kortom, bij communicatie zijn 'tijdigheid' en 'belangherkenning' de twee sleutelementen.

Leiderschap & managementcommitment

Goed leiderschap is in diverse onderzoeken naar voren gekomen als bepalende factor bij verandertrajecten (Hannah & Lester, 2009; Sole, 2009; De Waal, 2004; Kasurinen, 2002). Bekwame leiders zijn sociale architecten en dirigenten (Hannah & Lester, 2009). Het blijkt echter dat leidinggevendenden het managen van veranderingen een moeilijke opgave vinden (Nieuwenhuysse, e.a., 2012). Daarbij mogen ze in ieder geval niet onzichtbaar zijn. Een actieve rol van zichtbare leiders in een sociaal netwerk is nodig om veranderingen in voldoende mate te laten accepteren (Hannah & Lester, 2009). Regelmatig werkoverleg tussen leidinggevendenden en medewerkers is van groot belang, alsmede daadwerkelijk gemeente aandacht voor teamontwikkeling en het aanmoedigen van eigen initiatief bij medewerkers. Hierdoor ontstaat en groeit het vertrouwen van medewerkers in hun leidinggevendenden (Bruijn, 2006). Het is daarom onontbeerlijk dat ook het hoogste management gedurende het hele veranderproces het belang van de verandering openlijk blijft uitdragen (Argyris, 1977). Alleen als het management voortdurend laat merken dat het de beoogde verandering serieus neemt, aandacht heeft voor spanningen tussen afdelingen en de acties daarop baseert en goed communiceert, zullen organisatieleden zich voldoende inzetten om de beoogde verandering mede te bewerkstelligen (De Waal, 2004).

3 METHODOLOGIE

3.1 Methoden en technieken van onderzoek

De casestudie is een bijzondere vorm van kwalitatief onderzoek die kan worden gebruikt voor de beantwoording van de vraagstelling wanneer er sprake is van een sterke verwevenheid van verschillende factoren. Ze is zeer geschikt voor het beantwoorden van vragen naar het 'hoe' en 'waarom' van hedendaagse fenomenen (Yin, 2003). Een casestudie in een sociaal onderzoek wordt gedaan in de context van een specifieke locatie en een bepaalde gemeenschap of organisatie, waarbij een gegeven setting wordt onderzocht (Bryman, 2008). Het onderzoek naar de implementatie van de 'Sturap' is verder te typeren als explorerend (verkennend), omdat wordt onderzocht op welke wijze een bepaalde gebeurtenis heeft plaatsgevonden en welke invloeden daarbij zijn opgetreden.

Het is een kwalitatief onderzoek, omdat het soort gegevens dat wordt onderzocht niet getalsmatig is. De kritiek op dit type onderzoek luidt dat de resultaten niet objectief genoeg zouden zijn, en dat het lastig te dupliceren en te generaliseren is en dat het onderzoek niet transparant is (Bryman, 2008). Om dit te weerleggen, zijn validiteit en betrouwbaarheid belangrijke aspecten (Yin, 2003). Om de validiteit van het onderzoek te vergroten, moet zoveel mogelijk vanuit verschillende invalshoeken naar hetzelfde fenomeen worden gekeken (triangulatie). Kwalitatief onderzoek is betrouwbaar als voldoende duidelijk is waar de onderzoeksconclusies op gebaseerd zijn. Bij een betrouwbaar onderzoek zal herhaling door een andere onderzoeker tot dezelfde eindresultaten leiden (Van Thiel, 2007). Wanneer het gebruik van meerdere bronnen overeenkomstige resultaten oplevert, wordt de betrouwbaarheid van het onderzoek nog verder vergroot.

Het grote voordeel van kwalitatief onderzoek is dat het goede mogelijkheden biedt om inzicht te krijgen in de beleving (en dus de perceptie), meningen en opvattingen van mensen (Van Thiel, 2007). Kwantitatief onderzoek is daarvoor minder geschikt. Kwalitatief onderzoek is het soort onderzoek dat helpt op basis van een open methode een beeld te vormen over hoe mensen bepaalde gebeurtenissen hebben ondervonden. Het doel daarbij is naar verbanden te zoeken tussen het theoretisch kader en de praktijk, zodat een bijdrage kan worden geleverd aan verdere theorievorming. In deze studie wordt onderzocht hoe de wijze van implementatie van een prestatie-meetsysteem in een lerende organisatie, in dit geval, de gemeente Dordrecht, invloed heeft op de perceptie bij medewerkers ten aanzien van datzelfde systeem en op de bereidheid tot verandering. Vanuit de systeembenadering en de theorie van de lerende organisatie wordt ter beantwoording van deze vraag een specifiek geval (een 'case') doorgelicht.

Enkelvoudige casestudie

Dit onderzoek betreft de vraag op welke wijze bepaalde effecten zich manifesteren bij de implementatie van een prestatie-meetsysteem. Omdat het hier een 'hoe'-en-'waarom'-vraag betreft, is een casestudie erg goed toepasbaar als onderzoeksstrategie (Yin, 2003). Bij een enkelvoudige casestudie kan diepgaand inzicht worden verkregen, omdat dan over één concreet geval een grote hoeveelheid gegevens kan worden verzameld (Van Thiel, 2007). Juist vanwege de complexiteit en verbondenheid van de factoren die optreden, is ervoor gekozen om één specifieke praktijksituatie bij de gemeente Dordrecht grondig te onderzoeken. Een meervoudige casestudie is in dit geval niet uitvoerbaar, omdat er dan meerdere vergelijkbare entiteiten gezocht moeten worden bij gemeenten die op dezelfde wijze in dezelfde periode een vergelijkbaar meetinstrument hebben geïmplementeerd. Dit is in de praktijk nagenoeg onmogelijk.

Een ander voordeel van de enkelvoudige casestudie is, naast de mate van detail, dat er een wisselwerking plaatsvindt tussen de case en de omgeving of de context. Maar aan een enkelvoudige casestudie kleven ook nadelen, zoals het arbeidsintensieve en tijdrovende karakter ervan, dat het gevolg is van de vele versmolten variabelen die het proces bemoeilijken (Van Thiel, 2007). Hierdoor is het niet altijd mogelijk onderscheid te maken tussen relevante en irrelevante variabelen. Verder is bij een enkelvoudige casestudie niet altijd duidelijk of de resultaten generaliseerbaar zijn (Van Thiel, 2007).

De 'Sturap'

De onderzoekscase betreft de effecten die optreden bij de implementatie van een gemeentelijk prestatie-meetsysteem. Om het onderzoeksveld af te bakenen, is ervoor gekozen het onderzoek te richten op één specifieke organisatie, namelijk de sector Stadsbeheer van de gemeente Dordrecht. Binnen deze sector is een prestatie-meetsysteem, de sturingsrapportage ('Sturap') geïmplementeerd. Bij de 'Sturap' wordt maandelijks over verschillende bedrijfsvoeringonderdelen gerapporteerd aan het managementteam. Inhoudelijke onderdelen uit de 'Sturap' zijn bijvoorbeeld de dagelijkse kwaliteit (tijdige afhandeling van administratieve taken), financiën, klachtenmonitoring en de stand van de onderhoudskwaliteiten in de wijken.

De 'Sturap' is dus een prestatie-meetsysteem in een gemeentelijke lerende organisatie. Er is gekozen om juist deze implementatie te onderzoeken, omdat dit een concreet afgebakend geval is waarvan de bronnen (zowel de personen als de documenten) nog goed benaderbaar zijn. In het onderzoek worden data onderzocht uit verschillende bronnen, zoals interviewtranscripten, (financiële) systemen, de maandelijkse 'Sturap' zelf, brieven, memo's en vergaderverslagen, overige documenten en eigen observaties.

3.2 Operationaliseren

Deze paragraaf betreft de operationalisering van het conceptueel model. Dit model is reeds weergegeven door figuur 1 in de inleiding. Operationaliseren is het meetbaar en concreet maken van de variabelen uit de onderzoeksvraag, om vast te stellen of, en in welke mate, de kenmerken van de betreffende variabele van toepassing zijn. De onderzoeksvraag bevat een aantal begrippen die in het conceptueel model worden verbonden met de pijlen A tot en met D.

Pijl A: Verband tussen perceptie en veranderbereidheid

Perceptie bij medewerkers

In dit onderzoek wordt onder 'perceptie' verstaan: de wijze waarop een organisatielid of -groep een verandering waarneemt en beleeft, gesteund op en gekleurd door eigen ervaring. De theorie van het sociaal constructionisme wordt hierbij toegepast, hetgeen inhoudt dat onder 'perceptie' het beeld en de beleving wordt verstaan die de medewerker zelf heeft gevormd (Van Nistelrooij, 2004), in casu over het prestatie-meetsysteem, de 'Sturap'. De perceptie ten aanzien van een veranderingsproces wordt in dit perspectief bepaald door de positieve dan wel negatieve uitkomsten die hij of zij zelf verwacht (Simons, 2000). Dit kan gemeten worden door informatie te verkrijgen over het positieve of negatieve gevoel en de emotie die het onderwerp 'prestatie-meting' in het algemeen oproept, maar ook, nog specifiek, door de vraag te stellen wat de medewerkers van Stadsbeheer ervan vinden om 'gemeten' te worden. Interessant is verder wat de medewerkers denken dat het doel van het management was bij de implementatie van de 'Sturap', wat ze zelf zien als het nut van de 'Sturap', en of ze zelf vinden dat de implementatie een geslaagd project was. Verwachtingen en perceptie hangen nauw met elkaar samen. Interessant is de vraag welke positieve dan wel negatieve gevolgen destijds van de 'Sturap' voor het dagelijks werk werden verwacht, en wat de verwachte gevolgen van de 'Sturap' waren voor de organisatie als geheel.

Veranderbereidheid

Veranderbereidheid houdt een intentie in om het eigen gedrag daadwerkelijk te veranderen. Daarbij is het van belang te weten of medewerkers zich gemakkelijk kunnen aanpassen aan nieuwe werkwijzen en of zij flexibel zijn. Uit onderzoek van Scapens en Roberts (1993) blijkt dat er verband is tussen houding en gedragspatronen en veranderbereidheid. Wat is dus de houding (positief of negatief) van medewerkers ten opzichte van veranderingen in het algemeen? Deze kan bepaald zijn door ervaringen met andere verandertrajecten uit het verleden, waar naar gevraagd kan worden. Verder kan nog de vraag gesteld worden of de medewerkers innovatief gedrag vertonen, of zij daarvan voorbeelden kunnen noemen, en of zij nieuwe mogelijkheden benutten wanneer die zich voordoen. Hoe groter de veranderbereidheid, des te actiever de medewerker zal helpen om de verandering mee in te voeren.

Bij een grote veranderbereidheid kan worden verwacht dat de medewerker vaak (vrijwillig) aanwezig is geweest bij de voorlichtingsbijeenkomsten, vergaderingen, brainstormsessies en afdelingsoverleggen over de systeemimplementatie. Veranderbereidheid blijkt ook uit de getoonde flexibiliteit tijdens het veranderingsproces (Nieuwenhuysen e.a., 2012) en wordt geoperationaliseerd door de gevraagde en ongevraagde mate van inzet, medewerking en meedenken van de organisatieleden gedurende het project te meten. Wat hebben medewerkers zelf gedaan om actief bij het project betrokken te worden? Hoeveel nieuwsgierigheid en interesse was er destijds ten aanzien van de 'Sturap'?

Deze dubbele pijl tussen 'perceptie' en 'veranderbereidheid' beschrijft een relationeel verband tussen deze verschijnselen. Op basis van de onderzoeken van Allen e.a. (2007) en Peccei (2011) wordt verondersteld dat hier een wederkerige samenhang bestaat. Dit betekent dat 'perceptie' en 'veranderbereidheid' variabelen zijn die van invloed zijn op elkaar. Dit wordt in het model weergegeven door een pijl die in beide richtingen loopt. Veranderbereidheid volgt niet altijd de perceptie; het kan ook andersom. De gedachte hierachter is dat enerzijds de perceptie, dus de beleving van de implementatie, bepaalt in hoeverre een medewerker geneigd is tot meeveranderen. Een positieve perceptie die gedurende de systeemimplementatie ontstaat, leidt dan tot een contextuele veranderbereidheid en een negatieve perceptie in het veranderproces leidt tot weerstand. Weerstand tegen verandering is een negatieve houding die bestaat uit twee componenten, namelijk hoe iemand denkt over een bepaalde zaak ('perceptie') en hoe deze persoon zich vervolgens gedraagt (Oreg, 2007). Anderzijds wordt ook een vorm van autonome veranderbereidheid verondersteld die mogelijk van invloed is op de perceptie. Daarmee wordt bedoeld dat als een medewerker van nature al welwillend staat ten opzichte van veranderingen in het algemeen, dit tot een open houding leidt (Nieuwenhuysen e.a., 2012) en daarmee ook tot een positieve perceptie ten opzichte van de systeemimplementatie.

De propositie die hierbij geformuleerd kan worden, luidt als volgt:

Een positieve perceptie ten aanzien van een (implementatie-)project leidt tot een hogere contextuele veranderbereidheid, en vice versa: als een medewerker reeds een autonome veranderbereidheid bezit, en dus van nature openstaat voor veranderingen, daar niet bang voor is, en een komende verandering als kans of uitdaging ziet, dan is de beleving van een implementatieproces en de perceptie daarbij ook positief.

Pijl B: Verband tussen participatie & inspraak en perceptie

De invloed van participatie en inspraak op perceptie is duidelijk aangetoond (Nielsen & Randall, 2012). Weerstand tegen verandering wordt verminderd door betrokkenheid bij de verandering (Nieuwenhuysse e.a., 2012). De mogelijkheid tot participatie appelleert aan de behoefte van mensen aan veiligheid, samenwerking, en het gevoel gewaardeerd te worden (Nieuwenhuysse e.a., 2012). Het gaat hier dan om het gezichtspunt van de medewerkers, dus de door hen ervaren mate van participatie en inspraak bij het project. Interessant daarbij is of de geïnterviewde daadwerkelijk het gevoel had invloed te hebben gehad of betrokken te zijn geweest bij het implementatieproces. Om dit te weten te komen, kan gevraagd worden of medewerkers naar hun idee voldoende mogelijkheid hadden het ontwerp van 'Sturap' zelf nog aan te (laten) passen. Participatie kan aangetoond worden door na te gaan welke elementen medewerkers daadwerkelijk zelf aan het project hebben bijgedragen. En als ze niet actief betrokken zijn geweest bij de implementatie van de 'Sturap', is het natuurlijk van belang te weten waarom dat niet is gebeurd.

Pijl B geeft een direct causaal relationeel verband weer tussen de mate en vorm van de participatie en inspraak in het implementatieproces enerzijds en de beleving en perceptie bij medewerkers anderzijds. Dat hier zeker een verband bestaat, is al aangetoond door Jansen en De Waal (2004), Nielsen en Randall (2012) en Nieuwenhuysse e.a. (2012). Hier is sprake van een enkelzijdige causale richting, want de participatie en invloed vormen een constante factor en er wordt verondersteld dat hierop geen invloed wordt uitgeoefend door de individuele perceptie van een medewerker. Het oorzakelijke karakter van dit verband is gelegen in het feit dat als medewerkers het gevoel hebben zelf een aandeel gehad te hebben in het bereiken van het eindresultaat, zij als gevolg daarvan de verandering gemakkelijker accepteren dan wanneer zij de verandering opgelegd krijgen (Nieuwenhuysse e.a., 2012). Omdat de perceptie vervolgens ook weer van invloed is op de veranderbereidheid, worden er nu twee relaties gesuggereerd die zich na elkaar binnen één causaal proces afspelen. Zo is uiteindelijk op indirecte wijze de factor 'participatie & inspraak' wel van invloed op de veranderbereidheid van medewerkers.

De propositie die hierbij geformuleerd wordt, luidt als volgt:

Een medewerker die zelf het gevoel en de beleving ('perceptie') heeft dat hij voldoende participatie en inspraak heeft gehad, en zelf heeft meegewerkt aan het behalen van het eindresultaat, spreekt positiever over het prestatie-meetsysteem en is daarbij ook meer bereid tot de daadwerkelijke verandering, zijnde de implementatie en het gebruik van het nieuwe systeem.

Pijl C: Verband tussen communicatie en perceptie

Communicatie is een kritisch, onmisbaar element wanneer men mensen in staat wil stellen hun houding en gedrag te veranderen (Ford e.a., 1995), en is van doorslaggevend belang bij een verandertraject (Allen e.a., 2007). Hierbij gaat het erom hoe de communicatie wordt ontvangen, gezien vanuit het oogpunt van de medewerker. Dit is iets anders dan het tellen van het aantal gegeven presentaties, uitgaande memo's, en dergelijke, van de projectgroep. De interviewvragen zullen gaan over wat de medewerkers vonden van de kwantiteit en kwaliteit van de informatie over de 'Sturap' ten tijde van de implementatie. Hoe zijn de tussentijdse rapportages over het verloop van het project ontvangen? Daarmee wordt ook duidelijk wat men allemaal heeft vernomen gedurende de implementatie. Was het doel van de 'Sturap' helder en was ook duidelijk hoe dat doel zou worden bereikt? En is het uiteindelijke resultaat, de 'Sturap', ongeveer geworden wat men er ten tijde van de implementatie op basis van de ontvangen informatie van had verwacht?

Pijl C geeft het verband weer tussen de wijze waarop gedurende het implementatieproces werd gecommuniceerd, en de perceptie hiervan bij medewerkers. Dit verband is bijvoorbeeld aangetoond door Allen e.a. (2007). Net zoals pijl B staat deze pijl voor een oorzakelijk verband in één richting van de beïnvloedende factor 'communicatie' naar de variabele 'perceptie'. Het gevolg van adequate communicatie is een positieve perceptie (Allen e.a., 2007). Er wordt bij het implementatieproject geen invloed verondersteld van de individuele perceptie van een medewerker op de communicatie, zodat het verband in het model een pijl is die slechts in één richting wijst. Indirect is communicatie via de invloed op de variabele 'perceptie' uiteindelijk wel van invloed op de veranderbereidheid van medewerkers.

De propositie die bij pijl C hoort, luidt:

Een medewerker die vindt dat hij in kwantitatief en kwalitatief opzicht voldoende en op een eerlijke en open manier op de hoogte is gehouden van het doel en het verloop van het implementatieproces, alsmede over het project zelf, zal zich betrokken blijven voelen en een positieve beleving ('perceptie') hebben van de voortgang van het project, en zal door deze betrokkenheid meer bereid zijn zich in te zetten voor de voorgestelde verandering.

Pijl D: Verband tussen leiderschap en perceptie

De invloed van leiderschap en managementcommitment op de perceptie van medewerkers wordt weergegeven door de laatste pijl. Het gedrag van leidinggevend, en met name het openlijk tonen van commitment, is een beslissende factor bij een verandertraject (Bourne & Neely, 2002). Dit wordt ook bevestigd door De Waal en Counet (2009). Bij de implementatie van een nieuw prestatie-meetsysteem is iemand nodig die alom gerespecteerd wordt in de organisatie en die mensen motiveert deel te nemen aan het proces door actief het nieuwe instrument te promoten (Ter Bogt & Van Helden, 2000).

Het initiatief om een 'Sturap' te ontwikkelen is door het directieteam genomen, en dan met name door de controller. De vraag is hoe dit door de medewerkers werd ervaren. Het gaat er dan om in hoeverre door de houding en het gedrag van het management de boodschap wordt overgebracht dat ze het project steunt en belangrijk vindt, en om het effect hiervan op de medewerkers. Een tweede vraag is of het directieteam erin is geslaagd dit commitment voor langere tijd uit te dragen, en niet alleen in de beginfase van het project (Bourne & Neely, 2002).

De propositie die hierbij hoort, luidt als volgt:

Om de verandering naar een nieuw prestatie-meetsysteem succesvoller te laten verlopen, moeten medewerkers zowel leiderschap als intern commitment van de zijde van het management ervaren.

3.3 Interviews

Met behulp van interviews kan mondeling informatie over de implementatie ingewonnen worden bij de betrokken personen. Er is voor dit instrument gekozen omdat een interview de mogelijkheid biedt om dieper in te gaan op complexe zaken die niet eenduidig zijn. De interviews kunnen naast het deskresearch de bevindingen uit het literatuuronderzoek ondersteunen en daarmee de betrouwbaarheid van de casestudie vergroten. Bij een open interview worden de antwoordcategorieën volledig opengelaten, terwijl bij gesloten vragen de antwoordmogelijkheden uitputtend zijn en vooraf zijn vastgelegd. Bij gesloten antwoorden kan gebruikgemaakt worden van een numerieke schaal, waarbij de antwoordmogelijkheden worden aangegeven met getallen (bijvoorbeeld 1 tot en met 5). Gesloten vragen zijn wel beter te verwerken, maar open vragen kunnen meer informatie opleveren, omdat kan worden doorgevraagd totdat gemeten is wat men beoogde te meten. Voor het bereiken van meer diepgang bij deze enkelvoudige casestudie is in dit onderzoek gekozen voor het open interview. Om de betrouwbaarheid te vergroten en om de uitwerking systematisch uit te voeren, zullen de gestelde vragen voor alle geïnterviewden identiek zijn. Dit zorgt ervoor dat de antwoorden bij verwerking gemakkelijker te labelen en te verwerken zijn. Wel is de mate waarin wordt doorgevraagd, situationeel afhankelijk per gesprek. De interviews zijn op een geluidsdrager opgenomen en vervolgens verwerkt conform de 'Kodani'-methode. 'Kodani' staat voor Kil's Onderzoek Data Analyse Instrument. Deze methode is ontworpen door Ad Kil op basis van de inzichten, richtlijnen en methodieken van Piet Verschuren en Hans Doorewaard voor het maken en uitwerken van wetenschappelijk onderzoek. De resultaten van de interviews dienen hierbij eerst volledig worden uitgeschreven. Vervolgens worden de teksten opgesplitst voor verwerking en analyse. De eerste sortering is: 'Perceptie van medewerkers', 'Veranderbereidheid', 'Participatie & inspraak', 'Communicatie', 'Leiderschap & managementcommitment', 'Implementatieproces' en 'Lerende organisatie'.

Daarna worden de tekstfragmenten verder gelabeld door ze te koppelen aan kernbegrippen, dimensies en aspecten. De gesproken tekst wordt op deze manier ten dienste van de analyse opgesplitst in analytische eenheden die in Excel gemakkelijk te groeperen, te tellen en te sorteren zijn. De bedoeling van de analyse is een verband te leggen tussen de praktische kennis van de geïnterviewden en de meer abstracte, algemene kennis uit de literatuurstudie. Daarbij wordt gezocht naar overeenkomsten en verschillen, en naar de eventuele oorzaken van deze verschillen. Met behulp van de kernbegrippen en dimensies worden de interviewresultaten met elkaar verbonden in een database, waarna de gelijkenissen, patronen en verschillen bestudeerd kunnen worden.

Bij de selectie van geïnterviewden is gezocht naar zogenaamde 'sleutelinformanten' in de gebruikersgroep van de 'Sturap'. Daarbij is de selectie beperkt tot de groep 'medewerkers en gebruikers van het systeem', omdat de onderzoeksvraag ook specifiek de perceptie van deze medewerkers betreft en niet bijvoorbeeld de perceptie van de directeur, de controller of de mede-projectleider bij de 'Sturap'-implementatie. De laatstgenoemde personen komen uiteraard wel aan de orde in de interviews, maar het is niet hun perceptie die het onderwerp is van het onderzoek. Er wordt gestreefd naar variatiedekking voor wat betreft de rollen, functies en afdelingen van de medewerkers die geïnterviewd worden. Karakteristieken als leeftijd, functie, x-jarig dienstverband en dergelijke komen in de interviews aan de orde en zijn daarmee ook controleerbaar.

3.4 Deskresearch

Deskresearch dient als achtergrondinformatie en kan, indien het wordt gecombineerd met het literatuuronderzoek en de interviews, de bevindingen aanscherpen. De betrouwbaarheid van het onderzoek wordt vergroot wanneer de uit het literatuuronderzoek en de interviews verkregen resultaten door middel van documentenonderzoek aanvullend worden getoetst.

Er is daarom een inventarisatie gemaakt van de nog beschikbare documenten over de implementatie van de 'Sturap'. Het betreft relevante schriftelijke informatie zoals beleidsstukken, (werk)instructies, vergaderverslagen, memo's, mailwisselingen en nog bewaarde presentaties. Deze informatie is verkregen via het intranet van de gemeente Dordrecht, uit mailboxen van betrokken medewerkers, uit documenten die in ordners werden bewaard, en uit opgeslagen digitale bestanden. Voor het onderzoek waren verder nog interne communicatieberichten en mededelingen over het project uit het personeelsblad *De Stadswerker* beschikbaar.

4 RESULTATEN

4.1 Resultaten interviews

In deze paragraaf worden de resultaten van de open interviews gepresenteerd. Het doel daarvan is antwoord te vinden op de vraag hoe de perceptie over een in te voeren prestatie-meetsysteem en de veranderbereidheid van medewerkers met elkaar samenhangen. Daarbij is de vraag gesteld hoe de mate van participatie en inspraak, communicatie, en leiderschap in het implementatieproces de perceptie en veranderbereidheid van medewerkers beïnvloedt. De verwachtingen op basis van het literatuuronderzoek zijn vertaald in een model, waarin de veronderstelde beslissende factoren zijn vertaald naar proposities. Door vervolgens open interviews af te nemen, zijn de proposities getoetst aan de praktijk. Hiertoe zijn acht personen benaderd om mee te doen. Van deze acht weigerde er één. Uiteindelijk zijn toch acht medewerkers bereid gevonden te participeren. (Zie bijlage II voor de geselecteerde geïnterviewden.) Het betreft uitsluitend medewerkers die ook gebruiker zijn van het systeem. De onderzoeksvraag richt zich immers specifiek op de perceptie van deze medewerkers. Er is vooral gezocht naar diegenen die destijds bij de introductie en/of nu in de praktijk met de 'Sturap' te maken hebben (gehad). Vooraf bestond wel de verwachting dat de interviews met de gevraagde personen rendement zouden opleveren, omdat door de onderzoeker werd aangenomen dat zij voldoende informatie over het onderwerp zouden kunnen en willen delen. Bij de selectie is gestreefd naar een variatiedekking met betrekking tot de functie en persoonlijkheid. Criteria daarbij zijn leeftijd (variërend van 30 tot 62) en functie (leidinggevenden, staf-, beleids- en beheerfuncties). Vier van de acht ondervraagden hebben een leidinggevende functie. De groep sleutelinformanten bevat zowel jong talent als oudgedienden, alsmede het spectrum daartussenin. Stadsbeheer kent zes verschillende hoofdafdelingen/bureaus, die alle zes door minstens één geïnterviewde zijn vertegenwoordigd. De interviews vonden plaats met behulp van een vragenlijst in de vorm van een draaiboek (zie bijlage II). De individuele sessies duurden circa één tot anderhalf uur, inclusief introductie en afsluiting. Uit de acht interviews zijn in totaal 848 gelabelde bruikbare uitspraken herleid. (Zie bijlage II en III voor de vertaling van de interviewresultaten en de proposities naar de kernbegrippen en dimensies.) Ondanks dat het kwalitatief onderzoek betreft, kan uit de hoogte van de opgetelde aantallen toch de relatieve belangrijkheid van elk label afgeleid worden.

Bevindingen

Uit de interviews blijkt dat medewerkers in beginsel ofwel een positieve houding aannemen tegenover gemeentelijke prestatie-meting, ofwel het verschijnsel als een noodzakelijk kwaad zien. Wel maken sommigen van hen de kanttekening dat prestatie-meting niet te ver moet doorslaan, omdat deze dan bedreigend zou kunnen worden en werkdrukverhogend zou kunnen gaan werken. Prestatie-meting moet positief benut worden, zodat medewerkers het niet gaan zien als afrekeninstrument.

De geïnterviewden achten een prestatie-meetsysteem niet strijdig met het 'Nieuwe Werken' en de daarbij behorende begrippen als 'vertrouwen en verantwoordelijkheid'. Prestatiemeting wordt door hen vooral gezien als een ondersteunend instrument om het beleid inzichtelijker en beter beheersbaar te maken. Het ondersteunt de lerende organisatie, vindt men, blijkens bijvoorbeeld de onderstaande uitspraak:

"Ja, natuurlijk kan men vertrouwen dat we ons werk op een integere en goede manier willen doen. Maar daar hoort ook verantwoordelijkheid bij. En daar komt ook het prestatie-meetsysteem om de hoek kijken, in wat voor vorm dan ook."

De opvattingen over het succes van de implementatie van de 'Sturap' zijn wisselend. De grote lijn is dat men vindt dat de implementatie als zodanig uiteindelijk wel is geslaagd, omdat het instrument inderdaad is gerealiseerd, maar dat men ook vindt dat het achterliggende hoofddoel van het project niet is bereikt. Een project is nooit een doel op zich; het staat altijd ten dienste van een hoger liggend doel dat een afgeleide zou moeten zijn van de visie van de organisatie. Het achterliggende hoofddoel van de 'Sturap' was het bijdragen aan organisatieverbeteringsdoelen door het stimuleren van kwaliteitsverbetering, waartoe een meer transparante vorm van gemeentelijke verantwoording en stuurinformatie moest worden gecreëerd. Een organisatiedoel is dan bijvoorbeeld het verbeteren van de dienstverlening richting de burger. Een van de manieren om dit te bewerkstelligen is een snellere afhandeling van brieven, klachtenmeldingen en facturen. Maar om deze prestaties inzichtelijk te maken, moeten ze natuurlijk wel eerst worden gemeten.

Het organisatieverbeteringsdoel acht men in het geval van de 'Sturap' niet bereikt, omdat de nadruk volgens de geïnterviewden puur op de implementatie van het instrument zelf lag. Sterker nog: men vindt dat het hoofddoel nooit duidelijk is vastgelegd en ook nooit goed naar de medewerkers is gecommuniceerd. De 'Sturap' was in de beleving van veel medewerkers vooral een 'MT-dingetje'. Dat dit vastleggen en communiceren wel van belang is voor een positieve perceptie, komt op verschillende manieren tot uiting; zo werden met name het definiëren van een hoofddoel, het formuleren en beantwoorden van de 'waarom-vraag', en het overbrengen van 'nut & noodzaak' van een project door de medewerkers wenselijk geacht. Op basis van de interviews lijken de extra factoren van een goed gedefinieerd doel en het vaststellen van een doelgroep van beslissende betekenis te zijn.

Verder hebben de geïnterviewden de indruk dat in het proces meerdere malen het moment om 'goed door te pakken' is gemist. De respondenten wijten de projectvertraging aan technische aspecten, maar noemen ook de positieve en negatieve ervaringen met betrekking tot de beslissende factoren uit het conceptueel model. Vanuit dit conceptueel model zijn vier te onderzoeken proposities (A tot en met D) geformuleerd. Deze proposities vormden de leidraad bij het opstellen van de interviewvragen.

Uit bijlage III en IV blijkt hoe de interviewlabels naast kernbegrippen en dimensies ook zijn gekoppeld aan de proposities, zodat de resultaten in een matrix gepresenteerd kunnen worden. De uitwerkingen van de resultaten uit de genoemde bijlagen volgen zo de proposities, maar worden in de matrix verder ingevuld en verfijnd met behulp van de kernbegrippen en dimensies. Verbanden die uit de interviews naar voren kwamen, maar niet onder een vooraf geformuleerde propositie konden worden ondergebracht, hebben verwerkingscode 'E' gekregen. Daarnaast zijn ook de verwerkingscodes 'IM' en 'LO' gebruikt.

Propositie A1: $P > V$	→	Verband tussen perceptie en veranderbereidheid
Propositie A2: $V > P$	→	Verband tussen autonome veranderbereidheid en perceptie
Propositie B: $PI > P$	→	Verband tussen participatie & inspraak en perceptie
Propositie C: $C > P$	→	Verband tussen communicatie en perceptie
Propositie D: $L > P$	→	Verband tussen leiderschap en perceptie
Verband E: $X > Y$	→	Nieuwe verbanden die niet als propositie in het model stonden
Code IM	→	Bevindingen betreffende het implementatieproces
Code LO	→	Bevindingen betreffende de lerende organisatie

Propositie A luidde:

Een positieve perceptie ten aanzien van een (implementatie-)project leidt tot een hogere contextuele veranderbereidheid, en vice versa: als een medewerker reeds een autonome veranderbereidheid bezit, en dus van nature openstaat voor veranderingen, daar niet bang voor is, en een komende verandering als kans of uitdaging ziet, dan is de beleving van een implementatieproces en de perceptie daarbij ook positief.

Het verband tussen perceptie (gevoel en beleving) en contextuele veranderbereidheid (bereidheid tot het nemen van actie) is aantoonbaar. Gevoel en beleving zijn natuurlijk persoonsafhankelijk, maar er is duidelijk een positief verband als men met probleemoplossingen te maken heeft. Als medewerkers een probleem aan den lijve ervaren, staan zij zeer positief tegenover de probleemoplossing en daarmee positief tegenover de verandering. 'Veranderen om het veranderen' werkt juist weer erg negatief op de perceptie en heeft dan vaak tot gevolg dat medewerkers meteen in een houding van 'allergie' en weerstand schieten. In de interviews worden bij het fenomeen 'perceptie' de menselijke aspecten, oftewel de 'zachte' kant van veranderingen, vaak genoemd. Als men weet of ziet dat het menselijk welbevinden er ten gevolge van de verandering niet op achteruitgaat, of er mogelijk zelfs op vooruitgaat, dan ontstaat er een positieve perceptie ten aanzien van het project, met als gevolg dat men graag bereid is mee te werken aan de verandering. In sommige gevallen zijn de motieven enigszins zelfzuchtig en vloeit een positieve perceptie rechtstreeks voort uit een verwacht te behalen eigenbelang of persoonlijk voordeel uit de nieuwe situatie.

Zo leidt het vooruitzicht dat de verandering een functieverbetering met zich mee zal brengen, tot een gemotiveerde en actieve houding ten opzichte van de verandering. De inhoud van de verandering zelf (probleemoplossing of eigenbelang) is dus bepalend voor de perceptie van medewerkers.

Bij het tweede deel van de propositie, waarin gesteld wordt dat een autonome veranderbereidheid tot een positieve perceptie leidt, is het verband echter niet aangetoond. Wel is in het onderzoek het bestaan van autonome veranderbereidheid vastgesteld, maar deze heeft niet zozeer direct invloed op de perceptie. Het lijkt eerder 'gewoon' om een bepaalde levensinstelling te gaan. Zo zegt een van de respondenten:

“En ik vind het op zich wel verfrissend om af en toe eens de bezem door de organisatie te halen.”

Verder lijkt deze autonome veranderbereidheid niet beïnvloed te worden door zaken als participatie & inspraak, communicatie en leiderschap of andere extrinsieke factoren, getuige de volgende uitspraak:

“Ik vind het gewoon erg leuk om betrokken te zijn bij veranderingen.”

Autonome veranderbereidheid openbaart zich als een beslissende factor, en bovendien een die vanuit de positie van managers of projectleiders moeilijk beïnvloedbaar is. Deze intrinsieke veranderbereidheid wordt vermoedelijk gevormd door onder andere persoonlijke waarden, ervaringen uit het verleden en cultuur.

De drie genoemde extrinsieke factoren uit het conceptueel model zijn beslist in meer of mindere mate aanwezig. Participatie & inspraak en communicatie lijken zeker voorwaarden te zijn voor een positieve perceptie en contextuele veranderbereidheid. Ook leiderschap speelt een zekere rol bij de perceptie van veranderingen bij medewerkers, al is deze factor minder sterk dan vooraf werd verondersteld.

Propositie B:

Een medewerker die zelf het gevoel en de beleving ('perceptie') heeft dat hij voldoende participatie en inspraak heeft gehad, en zelf heeft meegewerkt aan het behalen van het eindresultaat, spreekt positiever over het prestatie-meetsysteem en is daarbij ook meer bereid tot de daadwerkelijke verandering, zijnde de implementatie en het gebruik van het nieuwe systeem.

De toegevoegde waarde van de verandering moet zichtbaar zijn. Medewerkers willen graag actief participeren bij het oplossen van problemen. Zeker als er al een soort van basisbelangstelling bestaat voor het onderwerp, wil men moeite doen om er al in de beginfase bij betrokken te raken. Het wordt door medewerkers zeer gewaardeerd als hun aanwezige kennis wordt benut. Dat geldt zeker als ze de problemen zelf ervaren in het dagelijkse werkproces.

Als de door hen aangeboden bijdragen echter om welke reden dan ook niet daadwerkelijk benut worden, is het van belang daarover goed uitleg te geven. Medewerkers willen serieus genomen worden en willen hun inbreng in het project graag terugzien. Het creëren van schijndraagvlak is doorzichtig en heeft een negatieve uitwerking op de perceptie. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het volgende citaat, dat betrekking heeft op een bepaalde verandering die als voldongen feit werd gepresenteerd:

“En toen, op een gegeven moment, kwam er iets uit de hoge hoed en werden we allemaal bij elkaar geroepen, en toen mochten we er nog wat van vinden. En dat was echt een soort schijndraagvlak creëren. En dat vond ik heel erg. Daar was ik heel erg allergisch voor op dat moment en dat vond ik ook helemaal niet netjes. Want eigenlijk waren alle piketpalen in de richting al volstrekt vastgezet en werden we op het allerlaatste moment nog een keer in een vergaderkamer geroepen, en toen mochten we er allemaal nog opmerkingen over maken.”

Propositie C:

Een medewerker die vindt dat hij in kwantitatief en kwalitatief opzicht voldoende en op een eerlijke en open manier op de hoogte is gehouden van het doel en het verloop van het implementatieproces, alsmede over het project zelf, zal zich betrokken blijven voelen en een positieve beleving ('perceptie') hebben van de voortgang van het project, en zal door deze betrokkenheid meer bereid zijn zich in te zetten voor de voorgestelde verandering.

Medewerkers kunnen niet zelf altijd aan alle veranderingen actief meewerken, maar dat wil niet zeggen dat ze niet geïnteresseerd zijn en niet graag geïnformeerd willen worden. Daarbij is het van belang dat er goede mogelijkheden worden gecreëerd voor dialoog en interactie. Uit de interviews blijkt duidelijk dat plenaire sectorpresentaties en schriftelijke rapportages, waarbij er feitelijk sprake is van eenrichtingsverkeer, minder goed onthouden worden en daardoor ook minder effectief zijn. Daarvan getuigt ook deze uitspraak op de vraag wat men vindt van een artikel over de 'Sturap' in het personeelsblad:

“Ja, maar dat is vooral zenden en dat heeft niet zo heel veel effect. Meepraten, serieus mensen mee laten praten en daar ook serieus naar luisteren en daar serieus wat mee doen. Dat heeft veel meer impact dan 20 publicaties.”

Medewerkers verlangen naar een dialoog en zijn daarbij niet bang voor een heftige discussie met wederzijdse kritiek, zolang er maar interactie en onderlinge afstemming plaatsvindt. De communicatie moet natuurlijk wel transparant zijn, eerlijk en open, en zonder vakjargon of ander vaag taalgebruik.

Verder is vooral continuïteit in de communicatie belangrijk. Die communicatie kan niet vroeg genoeg in het project beginnen. In feite zou ze al voor het project kunnen starten, zodat medewerkers vanaf het eerste begin worden meegenomen in het project. Zelfs als er niets te melden valt, wil men dat graag horen. Incidentele communicatieberichten gevolgd door lange tijden van radiostilte zijn zeer slecht voor de perceptie van medewerkers.

“En als je dan eenmaal van start gaat, dan moet je daarover blijven communiceren. Niet één keer, niet twee keer, maar oneindig veel keren.”

Propositie D:

Om de verandering naar een nieuw prestatie-meetsysteem succesvoller te laten verlopen, moeten medewerkers zowel leiderschap als intern commitment van de zijde van het management ervaren.

De factor ‘leiderschap’ heeft invloed op de perceptie bij medewerkers ten aanzien van een verandering. Toch komt de invloed van deze factor minder sterk uit de interviews naar voren dan die van de andere twee hierboven genoemde factoren. Op basis van de literatuur was de verwachting ontstaan dat zichtbaar commitment van de zijde van het management zou leiden tot een positieve perceptie en daarmee ook een grotere contextuele veranderbereidheid bij medewerkers. In de praktijk blijkt het commitment van het management lang niet altijd zichtbaar, en als het dan wel zichtbaar is, heeft het in veel gevallen geen echt effect op de perceptie en de veranderbereidheid van de medewerkers. Voor de propositie betekent dit dat het commitment er mogelijk wel is, maar dat het moeilijk zichtbaar te maken is door het management. Medewerkers zijn geneigd om onder protest een beetje ‘mee te bewegen’ met de leidinggevende. Zie hier het antwoord op de vraag wat men zou doen in het geval dat men het niet eens is met een verandering:

“Zo, dat is een aardige gewetensvraag... Een van de principalen vind ik wel van: ‘Je krijgt je zin of je krijgt niet je zin.’ Maar je werkt bij een werkgever, en uiteindelijk bakken bazen koeken. Zo zit ik er ook wel in.”

Hiermee bedoelt de betreffende medewerker dat hij uiteindelijk toch zal uitvoeren wat er van bovenaf beslist wordt. Voorts blijkt ook dat als leidinggevend in dergelijke situaties visie tonen, medewerkers sneller meedoen met de opgelegde veranderingen, zelfs al is men het er niet mee eens. Voorwaarde daarbij is wel dat de spreekwoordelijke stip aan de horizon niet al te ver mag staan. Maar als de visie door het management goed wordt onderbouwd en ook door de medewerkers wordt gedragen, heeft dat een zeer positieve uitwerking op de perceptie en op de contextuele veranderbereidheid.

4.2 Resultaten deskresearch

Projectmatige opzet

Uit de stukken blijkt dat de implementatie van de 'Sturap' projectmatig is opgezet. De projectplanning laat zien dat de implementatie gefaseerd is uitgevoerd, waarbij er steeds per fase werd gerapporteerd aan het managementteam (MT). De implementatie bestond uit de startfase, definitiefase, ontwerpfase, voorbereidingsfase en realisatiefase. Per fase zijn activiteiten vastgesteld, die vervolgens gekoppeld zijn aan een uitvoeringsverantwoordelijke en aan een bepaald tijdsbestek. Het project ging eind 2008 van start onder de naam 'Datasturing', maar is nooit officieel afgesloten. Als onofficieel sluitstuk van het project kan de toevoeging van de financiële parameters aan de 'Sturap' worden beschouwd. Deze laatste grote aanvulling op het prestatie-meetsysteem vond plaats in 2012, waarbij ook voor de laatste keer uitvoerig is gerapporteerd over het project en waarvoor in een speciale themasessie nog een presentatie is gegeven. Sindsdien was het oorspronkelijke projectteam ook niet meer actief, maar de 'Sturap' is daarna gedurende het gebruik nog wel op verschillende punten door het bedrijfsbureau aangepast en verbeterd. Deze wijzigingen vallen echter niet meer onder de noemer 'implementatie', maar moeten de facto beschouwd worden als 'regulier onderhoudswerk'.

Participatie & Inspraak

Het belang van participatie en inspraak was al bij de aanvang van het project voldoende duidelijk. In de startfase zijn 5 interviews uitgevoerd onder 14 medewerkers om te achterhalen wat de wensen en gedachten van deze medewerkers waren over het project 'Datasturing'. De gespreksverslagen hiervan, die na de interviews ter kennisname aan de geïnterviewden zijn verzonden, zijn nog bewaard gebleven. De bevindingen uit deze gesprekken zijn wel betrokken in het vervolgproces, de implementatie van de 'Sturap', maar over de daadwerkelijke vertaling van de wensen en gedachten van medewerkers naar het uiteindelijke eindproduct is nooit iets concreets teruggekoppeld. De meeste participatie en inspraak bij het project hadden de MT-leden. Gedurende het proces zijn zij meerdere malen geïnformeerd en zijn hun wensen en eisen geïnventariseerd en in het project verwerkt. Dit vond meestal plaats in de normale MT-overleggen, maar soms ook in een speciale themasessie over de 'Sturap' (zoals op 24 mei 2011).

In plenaire sectorbijeenkomsten is het project 'Datasturing / Sturap' ook aan de orde geweest. Een voorbeeld hiervan is een presentatie over het project die op 8 december 2009 gegeven werd. Deze presentatie richtte zich met name op de aanleiding en het plan van aanpak. Hierbij werd een eindproduct geschetst dat de vorm had van een dashboard. Na afloop van degelijke bijeenkomsten is er altijd interactie met de aanwezigen in de vorm van vragen en opmerkingen. De impact van dergelijke groepsdiscussies op het project zelf is echter niet groot; deze presentaties hebben wel hun nut voor de communicatie, maar zijn minder van belang voor de participatie en inspraak.

Communicatie over het project

In het plan van aanpak van het project van 29 oktober 2008 werd als actiepoint het opstellen van een communicatieplan genoemd. Een dergelijk plan is echter nooit gerealiseerd. Wel was er veel aandacht voor communicatie in de vorm van sectorpresentaties en (tussen)rapportages aan het MT. Het projectteam heeft in het MT een plan van aanpak, een eindrapportage van de startfase en twee tussenrapportages aangeboden en mondeling toegelicht. Ieder behandeld onderwerp wordt in het MT-verslag opgenomen. Deze verslagen zijn vrij toegankelijk voor de gehele organisatie. Op 3 april 2012 is een uitgebreide presentatie gegeven over het toevoegen van het financiële deel van de 'Sturap', waarin werd getoond hoe de financiële kentallen geïnterpreteerd kunnen worden. Zoals alle MT-stukken is ook deze presentatie voor iedere belangstellende in de sector vrij te benaderen. Een ander communicatiemiddel dat gebruikt werd, was het personeelsblad *De Stadswerker*. Daarin is meerdere keren verslag gedaan over de voortgang van het project. Zo werd bijvoorbeeld in de editie van mei 2011 de naam 'Sturap' geïntroduceerd.

Leiderschap & managementcommitment

Als het management regelmatig aandacht heeft voor het project en er wordt gelegenheid geboden om sectorpresentaties over de 'Sturap' te geven, dan kan de organisatie de conclusie trekken dat het MT het project daadwerkelijk steunt. Dit blijkt ook uit de sectorjaarplannen van 2009 en 2010, waarin het project 'Datasturing' als speerpunt wordt genoemd. En in de MT-vergadering van 30 maart 2010 werd een taakverdelingslijst vastgesteld van de belangrijkste onderwerpen van 2010, waar onder andere ook het project 'Datasturing' op vermeld stond. Bovendien hield in oktober 2010 de sectordirecteur een presentatie voor de gemeentelijke directieraad over de toekomst van de sector, waarin hij een regiemodel presenteerde. Het project 'Datasturing' was toen nog niet gereed en het prestatie-meetsysteem 'Sturap' bestond nog niet, maar het project werd wel al genoemd in zijn toekomstvisie. Overigens erkende de projectgroep alleszins het belang van draagvlak bij het management. In de MT-vergadering van 12 mei 2011 werd een notitie aangeboden over de voortgang van het project, waarin letterlijk als beslistpunt werd gevraagd om commitment van het MT aan het nieuwe meetinstrument. Er is toen conform dit voorstel besloten.

Perceptie met betrekking tot het systeem

De perceptie van medewerkers ten aanzien van het systeem kan blijken uit spontane reacties op het project gedurende de implementatie. Een medewerker die arbo-coördinator alsmede voorzitter van de ondernemingsraad was, stuurde de projectgroep een memo, die weliswaar begon met complimenten, maar waarin aansluitend kritisch werd aangegeven dat het project te 'technisch' dreigde te worden. Vervolgens zette de medewerker vraagtekens bij het nut en de noodzaak van het project. Uit deze memo blijkt absoluut dat de desbetreffende medewerker wel bereid is tot veranderen en daaraan zeker ook wil meewerken, maar wel onder de voorwaarde dat alles zorgvuldig gebeurt.

Een andere medewerker stuurde ongevraagd een mail, waarin hij aangaf dat hij het op hoofdlijnen een goed project vond, maar dat er te veel afkortingen werden gebruikt en dat het zwaartepunt te veel op de financiën lag. In zijn ogen zou dit het draagvlak binnen de organisatie ondermijnen. Deze spontane 'waarschuwing' wijst op een positieve perceptie ten opzichte van het project, omdat deze persoon blijkbaar actief meedenkt over de vraag hoe het project zo goed mogelijk kan worden uitgevoerd. Een ander voorbeeld van de perceptie bij medewerkers is een ingezonden stuk over de 'Sturap' in het personeelsblad *De Stadswerker* van mei 2011. Daarin stelt een medewerker dat er te veel rapportages zijn en kenschetst hij de 'Sturap' als volgt:

"De 'Sturap' is een nieuw fenomeen en is bedoeld om als een soort digitale waakhond niet alleen de cheffes aan te sturen, maar ook alle medewerkers op hun digitale falie te geven."

De 'toon' van bovenstaande zin wijst op een negatieve perceptie ten opzichte van het project en op een kritische opvatting over prestatiesturing in het algemeen.

4.3 Beantwoording van de onderzoeksvraag

De vraagstelling die in dit onderzoek centraal staat, luidt:

Op welke manier heeft de wijze van implementatie van een prestatie-meetsysteem in een lerende organisatie zoals de gemeente Dordrecht gedurende het verandertraject invloed op de perceptie bij medewerkers over datzelfde systeem en op de bereidheid tot verandering?

Uit de resultaten blijkt dat de wijze waarop een prestatie-meetsysteem is geïmplementeerd, direct invloed heeft op de perceptie en daardoor ook op de veranderbereidheid bij medewerkers in een lerende organisatie. Bovenstaande hoofdvraag wordt beantwoord door de eerder gestelde deelvragen te beantwoorden.

Theoretische deelvraag 1:

Wat is een lerende organisatie, en wat is er vanuit de theorie bekend over hoe lerende organisaties omgaan met veranderingen?

Een lerende organisatie is volgens de pioniers Argyris en Senge een organisatie waarin het voor medewerkers van groot belang is continu te experimenteren, zichzelf te verbeteren en hun capaciteiten te verhogen. In een lerende organisatie is iedereen continu doende met het opsporen en oplossen van problemen, zodat iedereen ook voortdurend aan het leren is. Karakteristieken van een lerende organisatie zijn: open communicatie, het nemen van risico's, het delen van informatie, het ondersteunen en herkennen van leren, het beschikbaar stellen van voldoende middelen om het werk te doen, het belonen van leren, en het managen van kennis. Uit de theorie blijkt dat medewerkers in een lerende organisatie vanzelf leren, zonder dwang, en op deze manier ook vanzelf veranderen.

Theoretische deelvraag 2:

Wat is perceptie en veranderbereidheid, en wat is er vanuit de theorie bekend over de relatie tussen perceptie en veranderbereidheid van betrokkenen en de implementatiewijze van nieuwe systemen?

Perceptie is de manier waarop een medewerker iets waarneemt en beleeft, gesteund op en gekleurd door eigen ervaring. Het is van belang te weten hoe de medewerkers zelf de organisatie werkelijkheid zien. De perceptie van medewerkers is van invloed op houding, gedrag en veranderbereidheid. Hieronder wordt een positieve houding en gedragsintentie ten opzichte van veranderingen verstaan. Veranderbereidheid is het tegenovergestelde van weerstand tegen verandering. Dit laatste wordt gezien als de negatieve houding ten opzichte van veranderingen en is vooral gericht op het behouden van de oude situatie, bijvoorbeeld door het veranderingsproces te hinderen of vertragen. Vanuit de theorie wordt een positief verband tussen perceptie en veranderbereidheid verondersteld. Een positieve perceptie ten aanzien van het implementatieproces impliceert dan dat medewerkers in sterkere mate bereid zijn tot verandering. Uit het praktijkonderzoek blijkt dit positieve verband tussen perceptie en veranderbereidheid inderdaad aanwezig te zijn.

Empirische deelvraag 3:

In hoeverre heeft de perceptie van medewerkers effect op hun veranderbereidheid en vice versa?

Het positieve verband tussen perceptie (gevoel en beleving) en contextuele veranderbereidheid (tot het nemen van actie) is in de praktijk aantoonbaar. De perceptie wordt daarbij met name bepaald door de inhoud van de verandering. Een positieve perceptie kan bijvoorbeeld zijn oorsprong vinden in de mogelijkheid tot probleemoplossing of het verbeteren van menselijke aspecten. Ook kan het voortkomen uit eigenbelang, zoals bijvoorbeeld het vooruitzicht van een functieverbetering. Maar als er andersom wel of niet al sprake is van een autonome veranderbereidheid bij medewerkers, heeft dat geen aantoonbare invloed op hun gevoel en beleving (de perceptie). Die blijft dan hetzelfde. Wel bepaalt de eventuele aanwezige autonome veranderbereidheid vermoedelijk de mate van het positieve verband tussen positieve perceptie en contextuele veranderbereidheid.

Empirische deelvraag 4:

Op welke wijze beïnvloedt de mate van participatie en inspraak in een implementatieproces de perceptie van medewerkers?

Hoe groter de participatie en inspraak van medewerkers, hoe meer dit leidt tot een positieve perceptie en veranderbereidheid. Medewerkers willen actief meewerken en zien graag hun invloed terug. Op deze wijze wordt het draagvlak vergroot. Daarbij is het wel van belang dat er serieus met de bijdragen wordt omgegaan. Medewerkers zijn allergisch voor 'schijndraagvlak', en als de aangeleverde bijdragen niet worden benut, willen ze over de redenen hiervan graag eerlijk en transparant geïnformeerd worden. Anders dreigt het gevaar van een negatieve perceptie en van weerstand.

Empirische deelvraag 5:

Op welke wijze beïnvloedt communicatie in een implementatieproces de perceptie van medewerkers?

Bij communicatie is tijdigheid en belangherkenning cruciaal. Uit het praktijkonderzoek blijkt dat er nooit te vroeg en nooit te veel gecommuniceerd kan worden. Zelfs als er niets te melden is, willen medewerkers dit graag vernemen. Onzorgvuldigheid hierbij leidt onherroepelijk tot een negatieve perceptie ten aanzien van het project. Dialoog is van groot belang. Alleen informatie 'zenden', bijvoorbeeld in de vorm van geschreven rapportages of plenaire bijeenkomsten zonder interactie, is minder effectief en de informatie wordt dan minder goed onthouden. Het ontbreken van transparantie en eerlijkheid leidt tot een negatieve perceptie.

Empirische deelvraag 6:

Op welke wijze beïnvloeden leiderschap en managementcommitment in een implementatieproces de perceptie van medewerkers?

Leiderschap speelt een rol bij de perceptie ten aanzien van een verandering. Toch is de invloed van deze factor minder sterk als die van de vorige twee genoemde factoren. Managementcommitment laat zich moeilijk zichtbaar maken. Wel is het zo dat als een leidinggevende duidelijk een visie toont, medewerkers sneller meegaan met veranderingen, zelfs al is men het niet mee eens met de voorgestelde verandering.

4.4 Kanttekening bij de onderzoeksresultaten

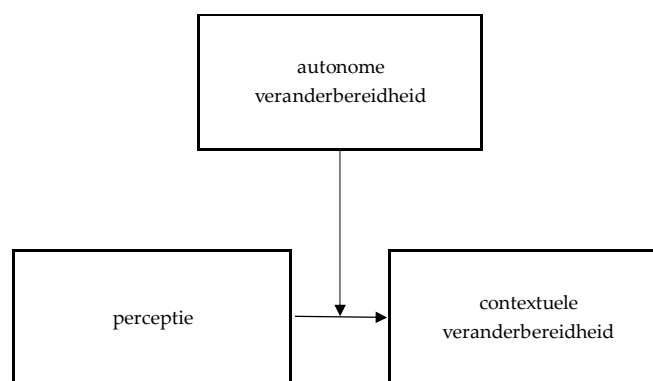
Statistische beperking

Er zijn 8 interviews afgenomen bij een diverse groep medewerkers, variërend van bureauhoofd, gebiedsmanager en beleidsmedewerker tot beheerder en stafadviseur. De gemiddelde leeftijd van de geïnterviewden was 49 jaar. De jongste was 30 en de oudste was 62 jaar. De gemiddelde leeftijd van de medewerkers in de sector ten tijde van de interviews was 52 jaar. 4 van de 8 ondervraagden hebben een leidinggevende functie. Het onderzoek vond plaats bij de sector Stadsbeheer van de gemeente Dordrecht. Voor het merendeel werken hier mannelijke medewerkers. Het zijn veelal aanpakkers met een 'hands-on-mentaliteit'. Men staat positief tegenover veranderingen en innovaties, ook al is de sector een ambtelijke, uitvoerende beheer-organisatie. Deze beheerfunctie leidt enigszins tot een cultuur van 'passen op de winkel', want de daadwerkelijke stadsontwikkeling vindt in een andere sector plaats. Dit specifieke karakter beperkt mogelijk de gemeente-brede toepasbaarheid van het onderzoek, want iedere sector heeft in de praktijk zijn eigen cultuur. Bovendien is het begrip 'perceptie' op meerdere manieren uit te leggen. 'Perceptie' betekent in de praktijk immers niet voor iedereen hetzelfde. Aan de geïnterviewden werd meerdere malen gevraagd iets te vertellen over zichzelf, hun eigen 'gevoel' en 'beleving' en hun eigen rol bij een bepaalde gebeurtenis. Deze persoonlijke interpretatie kan de antwoorden vertekenen. Als wordt gevraagd wat een bepaalde verandering met iemand doet, wordt het antwoord gekleurd door de individuele perceptie van de geïnterviewde. Deze 'vaagheid' vormt eveneens een beperking van het onderzoek.

Beperking conceptueel model

De drie omschreven beslissende extrinsieke factoren die een rol spelen bij perceptie, kunnen door een projectleider of manager relatief gemakkelijk worden beïnvloed en zijn goed in eigen hand te houden. Uit het onderzoek blijkt echter dat meer factoren een rol spelen dan slechts de onderzochte drie. Het conceptueel model lijkt daardoor niet meer juist en volledig. Zo is een implementatie van een systeem nooit een doel op zich. Het is dus van belang dat het werkelijk beoogde, hoger liggende doel van een verandering voldoende duidelijk gemaakt wordt aan de doelgroep. Dit is een mogelijke aanvullende propositie in een verbeterde versie van het conceptueel model.

Gedurende het onderzoek bleek tevens dat een sterke intrinsieke invloed, namelijk de autonome veranderbereidheid van medewerkers, ook een beslissende rol speelt. Autonome veranderbereidheid is een bepaalde grondhouding die jaren geleden gevormd kan zijn. Deze houding heeft vermoedelijk te maken met persoonlijke waarden, ervaringen uit het verleden en cultuur. Sommige mensen houden van nature van veranderen en hebben daarvoor nauwelijks extrinsieke aanmoediging nodig. Intrinsieke veranderbereidheid is onderdeel van wat mensen gewoon 'zijn' en is daardoor dus voor managers moeilijker te beïnvloeden dan zaken als participatie, communicatie en leiderschap. Uit de interviews blijkt dat hierin ook een bandbreedte bestaat. Autonome veranderbereidheid lijkt nu, naast de oorspronkelijke proposities uit het model, ook een bepalende invloedsfactor te zijn. Autonome intrinsieke veranderbereidheid versterkt mogelijk de uitwerking van de extrinsieke factoren op de perceptie en de contextuele veranderbereidheid van medewerkers. Als dus een medewerker van nature al 'autonoom veranderbereid' is, is het positieve verband tussen een positieve perceptie en de contextuele veranderbereidheid nog sterker. En als een medewerker van nature niet autonoom veranderbereid is, dan heeft een positieve perceptie wel effect, maar is dat effect veel minder sterk. Omdat het bovenstaande probleem alleen kwalitatief onderzocht is, is niet duidelijk geworden of het uiteindelijke effect van de autonome veranderbereidheid sterker of juist minder sterk is dan het effect van de extrinsieke factoren. Het modererende effect kan als volgt aan het conceptueel model toegevoegd worden:



Figuur 2: Aanpassing conceptueel model

5. CONCLUSIE, DISCUSSIE, BEPERKINGEN EN AANBEVELINGEN

5.1 Conclusie

Zowel uit de literatuur als uit het case-onderzoek blijkt dat een positieve perceptie leidt tot een grotere mate van contextuele veranderbereidheid. De inhoud van de verandering, zoals probleemoplossing, menselijke factoren en dergelijke, bepaalt de perceptie en de contextuele veranderbereidheid van medewerkers. In een lerende organisatie zijn medewerkers continu doende met het opsporen en oplossen van problemen (Senge 1990). Zowel uit de interviews als uit de literatuur blijkt dat probleemoplossing een belangrijke aanjager is van veranderingen en van positieve percepties. De moeilijkheid daarbij is wel dat perceptie een lastig te vatten verschijnsel is. Dit wordt ondervangen door perceptie in een sociaal-constructionistisch perspectief te plaatsen, omdat daarmee gevoel en beleving door eenieder op zijn eigen wijze kunnen worden ingevuld.

Uit het uitgevoerde onderzoek blijkt dat de wijze waarop een meetsysteem geïmplementeerd wordt, de perceptie van medewerkers over de inhoud van de verandering bepaalt. De drie veronderstelde beslissende factoren die vooraf uit de theorie waren afgeleid, namelijk 'participatie & inspraak', 'communicatie' en 'leiderschap', zijn in het case-onderzoek ook aangetoond. In de praktijk blijkt dat daarbij niet alle drie de factoren even zwaar wegen. Zo komt uit de antwoorden naar voren dat goed leiderschap minder relevant is dan communicatie en participatie & inspraak. Medewerkers doen eerder aan een verandering mee uit hiërarchische overwegingen, dan dat zichtbaar commitment van het management zorgt voor een positieve perceptie over een bepaald project. Het uitdragen van visie door leidinggevenden is hierbij, zoals Allen e.a. (2007) ook al betoogden, van belang. Communicatie is dus essentieel. Uit het deskresearch blijkt dat de communicatie bij de implementatie van de 'Sturap' voornamelijk 'eenrichtingsverkeer' is geweest, terwijl uit de antwoorden en uit de literatuur (bijvoorbeeld De Waal, 2004) juist blijkt dat interactie en dialoog van wezenlijke betekenis zijn. De twee kernbelangen van communicatie, 'tijdigheid' en 'belangherkenning', zijn aantoonbaar, maar in tegenstelling tot Oreg (2007), die beweert dat te veel informatie leidt tot weerstand, blijkt uit het praktijkonderzoek dat er nooit te vroeg en nooit te veel gecommuniceerd kan worden. Ook het hebben van participatie & inspraak wordt door medewerkers zeer op prijs gesteld. Nu blijkt uit het deskresearch dat de projectgroep zich op dat punt met name richtte op de directie en het MT, waardoor, zo blijkt uit de interviews, bepaalde medewerkers de 'Sturap' nu nog steeds een 'MT-dingetje' vinden.

Verder zijn er sterke aanwijzingen dat de hierboven genoemde lijst van factoren niet volledig is. Zoals Nieuwenhuyse e.a. (2012) ook hebben aangetoond, is het hebben van duidelijke projectdoelstellingen een belangrijke aanvullende succesfactor bij veranderprojecten. Het 'waarom' van een verandering en een goed uitgelegd 'nut & noodzaak' is van essentieel belang. Dit komt uit de interviews, maar ook uit de literatuur sterk naar voren (De Waal, 2004; Nieuwenhuyse e.a., 2012).

5.2 Discussie

Volgens de agency-theorie bestaat er een zekere ongelijkheid tussen organisatieleden. Er is sprake van een machtsrelatie. Kort door de bocht gesteld: de principaal bepaalt en controleert, de agent volgt. Het gewenste gedrag van de agent is vastgelegd in afspraken en contracten. De genoemde extrinsieke elementen 'participatie & inspraak', 'communicatie' en 'leiderschap' zijn alle beïnvloedbaar en daarmee zou de gedachte kunnen ontstaan dat als een principaal zich houdt aan een aantal spelregels, er vanzelf veranderbereidheid bij de agent ontstaat. In een dergelijke sterk beheerste omgeving, waarbij sprake is van controlemechanismen, belangentegenstellingen en een permanente situatie van onvolledige informatiestromen tussen de betrokkenen (Shapiro, 2005), zou dat voor sommige managers wellicht aangenaam nieuws zijn. Maar uit de interviews blijkt dat er bij medewerkers ook nog het verschijnsel 'autonome veranderbereidheid' een belangrijke rol speelt. Ook uit het deskresearch blijkt dat medewerkers zich graag ongevraagd met het project inlaten. Deze autonome grondhouding van medewerkers laat zich niet sturen en lijkt juist afhankelijk van intrinsieke factoren, zoals karakter en persoonlijke waarden. Dwang en controle van een principaal hebben daarop naar verwachting geen of nauwelijks effect. Deze bevinding sluit aan bij de systeemdenkers, die een zelf-lerende organisatie veronderstellen. Zij betogen dat medewerkers die de juiste houding en inzet hebben, zonder dwang en vanzelf leren en daarmee dus ook vanzelf veranderen (Argyris, 1991). Uit de interviews met de medewerkers blijkt verder dat er onderlinge verschillen bestaan in de mate van autonome veranderbereidheid. Zoals Oreg (2007) al suggereerde, zou leeftijd hierbij een rol kunnen spelen. Vermoedelijk is er bij autonome veranderbereidheid sprake van een bepaalde bandbreedte die loopt van *'van nature behoudend'* tot *'iedere verandering is een verbetering'*.

De gedachte is nu dat perceptie, en daarmee de contextuele veranderbereidheid, wordt beïnvloed door extrinsieke factoren, zoals 'participatie & inspraak', 'communicatie', 'leiderschap' en mogelijk ook nog door andere medeoorzaken. Voorts kan worden gesteld dat er ook een intrinsieke autonome veranderbereidheid van medewerkers bestaat, die de mate van effect bepaalt die de beslissende extrinsieke factoren op de contextuele veranderbereidheid hebben, en die op die manier dus een modererende uitwerking heeft.

De agency-theorie (die zich richt op de extrinsieke aspecten) en de systeemtheorie (die gericht is op de intrinsieke aspecten) lijken elkaar dus in de praktijk aan te vullen in plaats van met elkaar te conflicteren. Het verschil heeft dan betrekking op het intrinsieke 'zelf willen' (systeemdenken / lerende organisatie) ten opzichte van het extrinsieke 'moeten' en de machtsrelatie (agency-theorie). Uit het kwalitatieve case-onderzoek is echter niet gebleken of de intrinsieke dan wel de extrinsieke factoren met meest doorslaggevend zijn voor de uiteindelijke veranderbereidheid van medewerkers. Een vermoedelijke bandbreedte in de autonome veranderbereidheid speelt bij dit vraagstuk wellicht ook een rol.

Praktische implicaties

Uit de resultaten blijkt dat de autonome (intrinsieke) veranderbereidheid een modererende invloed heeft op de contextuele (extrinsieke) veranderbereidheid van medewerkers. In tegenstelling tot de beslissende extrinsieke factoren, zoals communicatie en inspraak, is autonome veranderbereidheid van medewerkers niet of nauwelijks beïnvloedbaar voor een manager. Vermoedelijk beseffen managers dit te weinig. Vanwege de al dan niet aanwezige autonome veranderbereidheid is er helaas geen 'kant-en-klaar recept' voor het succesvol invoeren van een verandering. Wel kan een manager, in het theoretische geval dat de autonome veranderbereidheid ontbreekt, het probleem mitigeren door het nemen van symptoombestrijdende maatregelen. Hij moet dan heel erg zijn best doen de extrinsieke factoren te verbeteren om een positieve perceptie en contextuele veranderbereidheid te bewerkstelligen. De praktische implicatie hiervan is dat een manager die een verandering wil realiseren, eigenlijk eerst moet onderzoeken hoe het in zijn organisatie is gesteld met de autonome veranderbereidheid. Omdat de huidige maatschappij continu in beweging is, is het aanbevelenswaardig dat managers zich hiervan goed bewust zijn bij het aannemen van personeel. Het kan het beslissende verschil maken tussen overleven of niet overleven in een snel veranderende omgeving.

5.3 Beperkingen

De conclusie die in de eerste paragraaf van dit hoofdstuk is geformuleerd, is gebaseerd op de resultaten uit hoofdstuk 4. Een onderzoeker stelt zich in het algemeen ten doel gegronde conclusies te trekken. In deze paragraaf wordt ingegaan op de beperkingen en kanttekeningen die bij de gepresenteerde data geplaatst kunnen worden. Het betreft met name bedreigingen voor de validiteit en betrouwbaarheid in dit onderzoek.

Validiteit

De validiteit betreft de mate waarin daadwerkelijk datgene gemeten wordt wat men ook bedoelde te meten. Als dit niet het geval is, is er sprake van een structurele vertekening, wat inhoudt dat het onderzoek door systematische fouten wordt verstoord. Yin (2003) maakt hierbij onderscheid tussen interne validiteit, externe validiteit en constructvaliditeit.

Interne validiteit is de mate waarin het redeneren binnen het onderzoek correct is uitgevoerd. Bij kwalitatief onderzoek, zoals deze casestudie, gaat het dan om de validiteit van de interpretaties, dat wil zeggen de vraag of de conclusies daadwerkelijk op de onderliggende gegevens zijn gebaseerd. Dat is in dit onderzoek het geval. Voor de analyse zijn de uitgeschreven interviewresultaten voorgelegd aan de geïnterviewden met de vraag of de teksten correct waren verwerkt en of zij zich herkenden in het basismateriaal. Dit leidde tot enkele kleine tekstuele aanpassingen. Doordat tekstfragmenten systematisch werden gelabeld op basis van kernbegrippen, dimensies en aspecten, werd de interpretatievrijheid van de onderzoeker sterk beperkt; een al te ruime invulling van de gesproken tekst past immers niet in de combinatie van de drie 'pasmvormen'.

Tevens is bronnentriangulatie toegepast door de interviewresultaten te vergelijken met de informatie uit het deskresearch. En door de interviewtranscripten eerst aan de geïnterviewden voor te leggen kunnen de eventuele interpretatieonvolkomenheden voor verdere verwerking nog gecorrigeerd worden. Maar omdat het onderwerp voor een deel de perceptie van medewerkers betreft, is niet alles onweerlegbaar te valideren. Perceptie heeft betrekking op gevoel en beleving, en dat zijn zaken die zich niet gemakkelijk in documenten laten vastleggen. In een enkel geval blijkt de perceptie uit het gedrag, zoals de ingezonden tekst in het personeelsblad, waaruit een negatieve perceptie ten aanzien van prestatiemeting en het project blijkt.

Externe validiteit betreft de mate waarin de resultaten ook generaliseerbaar zijn naar andere situaties. Het onderzoek betrof een enkelvoudige casestudie naar houding en gedrag van medewerkers en vond plaats bij de sector Stadsbeheer van de gemeente Dordrecht. De specifieke beheerfunctie en relatief hoge gemiddelde leeftijd bij deze sector leiden mogelijk tot een behoudende cultuur binnen de organisatie. De vraag rijst dan of de resultaten van deze casestudie ook gelden in bijvoorbeeld het bedrijfsleven. Het antwoord is dat het, vanwege de specifieke kenmerken van de onderzochte sector, inderdaad niet zeker is of de resultaten extern valide zijn; een ambtelijke uitvoerende beheerorganisatie spreekt mogelijk vooral (behoudende) medewerkers aan die zich wellicht minder thuis zullen voelen in het onbestendige bedrijfsleven. Dit specifieke beheer karakter beperkt zo in bepaalde mate de externe validiteit.

Constructvaliditeit heeft betrekking op de vraag of de deelaspecten van een omvangrijk fenomeen wel het gehele te onderzoeken begrip dekken. Om een uitspraak te kunnen doen over de veranderbereidheid van medewerkers is de implementatie van een prestatie-meetsysteem onderzocht. Hierbij kan de vraag gesteld worden of het onderzoeksresultaat met betrekking tot deze implementatie daadwerkelijk een goede indicatie is voor het meer omvattende onderzochte verschijnsel 'verandermanagement'. De validiteit van een vragenlijst bepaalt in de basis de mate waarin het interview daadwerkelijk het 'construct' meet dat het pretendeert te meten. Dit is in dit onderzoek geborgd door in het interviewdraaiboek (zie bijlage II) eerst enkele vragen te stellen over veranderingen in het algemeen, vervolgens verdiepingsvragen te stellen en daarna pas in te zoomen op de implementatie van de 'Sturap'.

Betrouwbaarheid

Het criterium 'betrouwbaarheid' heeft betrekking op de vraag in hoeverre het onderzoek door toevallige fouten verstoord is. Het gaat er dan met name om of iedere keer hetzelfde gemeten wordt en of het onderzoek herhaalbaar is. Bij herhaling in de toekomst zou een betrouwbaar onderzoek natuurlijk moeten leiden tot dezelfde conclusies. De vraag daarbij is of er wellicht geen sprake is geweest van toevallige vertekeningen. Hier moet ten eerste worden opgemerkt dat het onderzoek zich op slechts één case heeft gericht. Dit case-onderzoek is echter in het geval van een andere implementatie wel te herhalen.

Het conceptueel model is relatief eenvoudig en de vragenlijst (of het draaiboek) is opgenomen in de bijlage, zodat het onderzoek zonder meer herhaald zou kunnen worden. De interviews zijn op geluidsdrager bewaard en zijn letterlijk uitgeschreven en controleerbaar. De betrouwbaarheid is verder geborgd door in elk interview bepaalde aspecten meerdere keren, en telkens in een net iets andere vorm, aan de orde te stellen. Soms leverde dat tegenstrijdige geluiden op, en in die gevallen is er doorgevraagd totdat duidelijk was wat de respondent precies bedoelde.

Verder is ook aan het begin van ieder interview gesteld dat de antwoorden geanonimiseerd zullen worden, zodat de geïnterviewde wist dat hij vrij en open kon spreken. Dit heeft geleid tot eerlijke en betrouwbare antwoorden. Sociaal wenselijke antwoorden komen de resultaten immers niet ten goede. Met name door met nadruk te wijzen op de anonimiteit van de uiteindelijke interviewresultaten is dit gevaar verminderd. De uitgeschreven tekst is telkens ter controle aangeboden aan de geïnterviewde, waarbij ook om feedback is gevraagd. Daarbij is expliciet de vraag gesteld of hetgeen was opgeschreven ook daadwerkelijk overeenkwam met datgene wat de respondent tijdens het gesprek had willen zeggen.

Reflectie

Het onderzoek vond plaats in de 'natuurlijke' werkomgeving van de onderzoeker. De onderzoeker was destijds persoonlijk betrokken bij, en medeverantwoordelijk voor, het slagen van de implementatie van de 'Sturap'. De rol van de onderzoeker is daardoor wellicht niet geheel onafhankelijk en objectief geweest. Hierbij kan het gevaar ontstaan van 'in de verdediging schieten' als er in de interviews kritiek op het project geuit wordt. Mogelijk zijn ook de geïnterviewden in zo'n geval niet helemaal eerlijk tegenover de onderzoeker als het negatieve feedback over het project betreft. Van al deze aspecten heeft de onderzoeker zich, zowel gedurende de interviews zelf als tijdens de analyse ervan, met nadruk rekenschap gegeven. Zo is gewaakt voor het gevaar van intersubjectiviteit, waarmee bedoeld wordt dat de resultaten gekleurd kunnen zijn door de persoon van de onderzoeker. De mogelijk versturende invloed van de onderzoeker is verder beperkt door bij de interpretatie en verdere verwerking van de gegevens niet de gesproken teksten van de onderzoeker te labelen, maar alleen de gedane uitspraken van de geïnterviewden.

5.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Er moet verder gezocht worden naar de anatomie van veranderbereidheid. In veel onderzoeken wordt slechts een enkel aspect van veranderbereidheid onderzocht, maar veranderbereidheid lijkt complexer dan men op basis van de meeste artikelen zou denken. Er bestaan vele elementen die invloed hebben op perceptie en veranderbereidheid. Dit praktijkonderzoek heeft aangetoond dat in ieder geval participatie & inspraak, communicatie en leiderschap beslissende factoren zijn.

Voorts blijkt echter dat deze opsomming niet limitatief is. Het gebruikte conceptueel model kan op een aantal punten worden aangepast en uitgebreid om daarmee het onderzoek te versterken. Zo is er een vierde vermoedelijk beslissende factor ontdekt, namelijk het feit dat het beoogde doel voldoende duidelijk gemaakt moet worden aan de juiste doelgroep. Een implementatie van een systeem kan immers nooit een doel op zich zijn. Met behulp van deze bevinding kan in een eventueel vervolgonderzoek een aanvullende propositie geformuleerd worden.

Maar de praktijk blijkt nog ingewikkelder. De noodzaak van een verandering uitleggen, overtuigen, uitdragen en opleggen is onvoldoende. Het gaat er ook om dat medewerkers echt *willen* veranderen in plaats van enkel te *moeten* veranderen. Autonome veranderbereidheid speelt hierbij een beslissende rol. Maar autonome veranderbereidheid heeft niet zozeer direct invloed op de perceptie; eerder lijkt zij een onafhankelijke modererende factor te zijn die direct doorwerkt op de contextuele veranderbereidheid van medewerkers. De vraag daarbij is nu in hoeverre het een door managers beïnvloedbare factor is: gaat het om een 'hoe ben je' als medewerker of om een 'hoe kun je gemaakt worden'? De agency-theorie leert dat de extrinsieke waarden van belang zijn, en tevens goed beïnvloedbaar zijn, door het nemen van maatregelen en het maken van afspraken. De systeemtheorie en de theorie van de lerende organisatie stellen daartegenover dat dit eigenlijk niet zoveel zin heeft, omdat medewerkers in de juiste omstandigheden vanzelf leren en veranderen, zonder dwang. Veranderbereidheid maakt in deze gedachtegang deel uit van wat mensen eenvoudigweg zijn, en dit is nauwelijks te beïnvloeden door het nemen van maatregelen. Autonome veranderbereidheid is ook niet eenvoudig meetbaar, want het betreft hier een persoonlijkheidskenmerk en daarmee verplaatst het onderzoek zich naar de psychologie. En omdat het zo moeilijk meetbaar is, moet een toekomstig onderzoeker kritisch zijn tegenover de vraag of die autonome veranderbereidheid er daadwerkelijk *is*, dan wel of die er alleen maar *lijkt* te zijn.

Tevens wordt naar aanleiding van dit onderzoek verondersteld dat autonome veranderbereidheid zich beweegt binnen een bepaalde bandbreedte die varieert van '*van nature behoudend*' tot het enthousiaste '*iedere verandering is een verbetering*'. Mogelijk kan toekomstig onderzoek uitwijzen of autonome veranderbereidheid zich inderdaad binnen deze bandbreedte beweegt en of de positie in de bandbreedte mogelijksterwijs toch wel beïnvloedbaar is door het nemen van 'agency-achtige' extrinsieke maatregelen. Het modererende effect en de bandbreedte van de autonome veranderbereidheid zijn in dit onderzoek niet kwantitatief onderzocht, maar het kwantificeren van deze effecten is zeker een interessant vraagstuk voor een toekomstige onderzoeker.

REFERENTIELIJST

- Allen, J., Jimmieson, N. L., Bordia, P., Irmer, B. E. (2007), Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication, *Journal of Change Management*, Vol. 7, No. 2, 187-210
- Argyris, C. (1977), Organizational learning and management information systems, *Accounting, Organizations and Society*, 2, No. 2, 113-123
- Argyris, C. (1990), The dilemma of implementing controls: The case of managerial accounting, *Accounting, Organizations and Society*, 14, No. 6, 503-511
- Argyris, C. (1991), Teaching Smart People How to Learn, *Harvard Business Review*, 4, No. 2
- Bogt H.J. ter, Helden G.J. van (2000), Accounting change in the Dutch Government; exploring the gap between expectations and realizations, *Management Accounting Research*, (11) 263-279
- Bouckeaert, G., (1991), Public productivity measurement: diseases and cures, *Public Productivity & Management Review*, 15(2), 229-235
- Bourne M., Neely, A. (2002), The success and failure of performance measurement initiatives, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 22 (10), 1288-1310
- Boyne, G. A. (2002). Public and private management: what's the difference?. *Journal of management studies*, 39(1), 97-122
- Bruijn, H. de (2006), Prestatiemeting in de publieke sector: tussen professie en verantwoording, Lemma, Den Haag
- Bryman, A. (2008), *Social research methods*, Oxford university press, New York
- Fitzgerald, L. A. (1999), Why There's Nothing Wrong With Systems Thinking a Little Chaos Won't Fix?, *Systemic Practice and Action Research*, 12, No 3
- Flood, R.L. (1998), Fifth Discipline: Review and Discussion, *Systemic Practice and Action Research*, 11, No.2
- Ford, J. D., Ford, L. W. (1995), The role of conversations in change in producing intentional change in organizations, *Academy of Management Review*, 20, No. 3, 541-570
- Ghoshal, S (2005), Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices, *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 4, 75-91
- Hannah, S. T., Lester, P.B. (2009), A multilevel approach to building and leading learning organizations, *The Leadership Quarterly*, 20, 34-48
- Hood, C. (1991), A public management for all seasons, *Public Administration*, 69, 3-19
- Hood, C. (1995), The New Public Management in the 1980's: variations on a theme, *Accounting, Organizations and Society*, 93-109
- Jansen, P., Waal, A.A. de (2004), Prestatiemanagement van betrokkenheid in de publieke sector, *Gedrag en organisatie*, (17-6, 505-517)
- Kasurinen, T. (2002), Exploring management accounting change: the case of a balanced scorecard implementation, *Management Accounting Research*, 13, 323-343
- Kenny, D.A. (1994). *Interpersonal perception: A social relations analysis*. New York, NY: Guilford Press
- Kontoghiorghes, C., Awbre, S. M., Feurig, P. L. (2005), Examining the relationship between learning organization characteristics and change adaptation, innovation, and organizational performance. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 185-212. Examining the relationship between learning organization characteristics and change adaption, innovation and organizational performance, *Human Resource Development Quarterly*, 16, No. 2
- Nielsen, K, Randall, R (2012), The importance of employee participation and perceptions of changes in procedures in a teamworking intervention, *Work & Stress*, Vol. 26, No. 2, 91-111
- Nieuwenhuysse, D., Vermeylen, S., Devos, P. (2012), *Systemisch performance management*, Lannoo Campus, Leuven
- Nistelrooij, A. T. van (2004), Sociale perceptie als insteek voor systeem brede organisatieverandering: veranderen volgens een sociaal-constructionistische strategie, *Gedrag & Organisatie*, 17, nr. 4
- Oreg, S. (2007), Personality, context, and resistance to organizational change, *European Journal of work and organizational psychology*, 15, 1, 73-101

- Oreg, S. (2011), Ambivalence Toward Imposed Change: The Conflict Between Dispositional Resistance to Change and the Orientation Toward the Change Agent, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96, No. 2, 337-349
- Peccei, R (2011), The role of organisational commitment in the analysis of resistance to change , *Personnel Review*, Vol. 40 No. 2, 185-204
- Shapiro, S. P. (2005), Agency theory, *Annual review of sociology*, 263-284
- Provan, K. G., & Milward, H. B. (2001). Do networks really work? A framework for evaluating public - sector organizational networks. *Public administration review*, 61(4), 414-423
- Scapens, W., Roberts, J. (1993), Accounting and control: A case study of resistance accounting change, *Management Accounting Research*, Vol. 4, 1-32
- Senge, P.M. (1990), *The Leader's New Work: Building Learning Organizations*, Sloan Management Review, 32
- Senge, P.M. (1990), *The fifth discipline, the art & practice of the learning organization*, Doubleday Books, New York
- Simons, P.R.J. (2000), Competentieontwikkeling : van behaviorisme en cognitivisme naar sociaal-constructivisme, *Opleiding en Ontwikkeling*, 12, pp. 41 - 46
- Sole, F (2009), A management model and factors driving performance in public organizations, *Measuring Business Excellence*, 13, No. 4, 3-11
- Stark, A. (2011). the distinction between public, nonprofit, and for-profit: Revisiting the "core legal" approach. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(1), 3-26
- Thiel, S. van, Leeuw, F.L. (2002), The performance paradox in the public sector, *Public Performance & Management Review*, 25 (3), 267-281
- Thiel, S. van (2007), *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*, Coutinho, Bussum
- Verbeeten, F. H. M. (2005), *New Public management bij Nederlandse overheids en non-profitorganisaties: stand van zaken*, MAB, januari-februari, 25-32
- Waal, A. A. de (2004), Stimulating performance-driven behavior to obtain better results, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53 (4).
- Waal, A. A. de, Counet H. (2009), Lessons learned from performance management systems implementations., *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58(4)
- Wierdsma, A., Swieringa, J. (2011), *Lerend organiseren en veranderen.* , Noordhoff, Groningen
- Yin, R.K. (2003), *Case study research, design and methods*, Sage publications, Londen

BIJLAGE I: GEBRUIKTE BEGRIPPEN

'Dordts DNA'

DNA staat voor 'De Nieuwe Ambtenaar' en richt zich op het creëren van meer flexibiliteit van de organisatie en het creëren van meer ruimte voor de ambtenaar om zijn werk goed uit te voeren en zichzelf steeds te kunnen ontwikkelen. DNA is een verzamelterm is waaronder vele initiatieven worden verstaan, die uitgaan van meer autonomie en flexibiliteit. DNA staat voor tijd- en plaats onafhankelijk werken, resultaatgerichte sturing, vrije kennis en informatie uitwisseling en een arbeidsrelatie op maat. DNA krijgt hierdoor ruimte en vertrouwen om zelf te bepalen hoe hij werkt, waar hij werkt, wanneer hij werkt, waarmee hij werkt en met wie hij werkt. Belangrijk daarbij zijn 'Vertrouwen & Verantwoordelijkheid', 'Initiatief' en 'Samenwerken'.

Implementatie

Een implementatie is een verandertraject waarbij een nieuw (management)stelsel wordt ingevoerd. Daarbij is het van het grootste belang dat naast de inhoud, ook de context en de procesverandering zo goed mogelijk worden gecoördineerd (Scapens & Roberts, 1993).

Lerende organisatie

Een lerende organisatie is volgens de pioniers Argyris en Senge een organisatie waar het voor medewerkers van groot belang is continu te experimenteren, zichzelf te verbeteren en hun capaciteiten te verhogen. In een lerende organisatie is iedereen continu doende met het opsporen en oplossen van problemen.

Karakteristieken van een lerende organisatie zijn: open communicatie, risico's nemen, informatie delen, ondersteunen en herkennen van het leren, voldoende middelen om het werk te doen, beloning voor leren, en kennis management (Kontoghiorghes e.a., 2005).

Perceptie

Onder perceptie wordt verstaan hoe een organisatielid of groep iets waarneemt en beleeft, gesteund op en gekleurd door eigen ervaring (Van Nistelrooij, 2004). Het is van belang te weten hoe de medewerkers zelf de organisatie-werkelijkheid zien (Bouckaert, 1991). De perceptie van organisatieleden bij een veranderproces is van invloed op houding, gedrag en veranderbereidheid (Bourne & Neely, 2002).

Prestatiemeetsysteem

In de jaren tachtig van de vorige eeuw zijn in Nederland veel prestatiemeetsystemen geïmplementeerd (Ter Bogt & Van Helden, 2000). Bij dergelijke systemen gaat het in eerste instantie om het proces van verzamelen, verwerken en distribueren van prestatie-informatie. Veel organisaties gingen over tot prestatiemeetsystemen die gebaseerd waren op kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren.

Sociaal-constructionisme

Dit is een stroming in de psychologie met de basisaanname dat mensen als gevolg van hun waarnemings-, gedrags- en communicatieverloop zelf hun (sociale) werkelijkheid construeren (Van Nistelrooij, 2004).

'Sturap'

De 'Sturap' (Sturingsrapportage) is een gemeentelijk prestatie-meetsysteem waarbij over diverse bedrijfsvoeringonderdelen van de sector 'Stadsbeheer' per afdeling of bureau wordt gerapporteerd aan het managementteam. Inhoudelijke onderdelen uit de 'Sturap' zijn bijvoorbeeld de dagelijkse kwaliteit (tijdige afhandeling van administratieve taken zoals te betalen facturen, debiteurennota's, af te handelen brieven en WOB-verzoeken), financiën (budget over- en onderschrijdingen, urendekking), ziekteverzuim, telefonische bereikbaarheid, tijdschrijven weekstaten, klachtenmonitoring en de stand van de onderhoudskwaliteiten aan de hand van de schouwresultaten in de verschillende wijken. De prestaties worden weergegeven in rode, oranje en groene vlakken, al naar gelang de prestatie binnen of buiten de gestelde bandbreedte valt. Daarnaast wordt ook de ontwikkeling in de tijd van de prestaties met grafieken weergegeven. De 'Sturap' is via het intranet ten alle tijden door alle medewerkers van de sector in te zien, maar wordt maandelijks door het bedrijfsbureau geanalyseerd en aan het managementteam aangeboden.

Systeendenken

Het systeendenken wordt gebruikt als theoretische invalshoek waar vanuit inzicht wordt verkregen in complexe situaties (Fitzgerald, 1999). Volgens systeendenkers is elke organisatie een systeem dat uit vele verschillende onderdelen bestaat die elkaar beïnvloeden (Fitzgerald, 1999). De essentie daarbij is het zien van de onderlinge verbanden in plaats van enkel een lineaire opeenvolging van oorzaak en gevolg. Daarbij kijkt men naar processen van verandering in plaats van naar alleen de momentopnames (Senge, 1990).

Veranderbereidheid

Veranderbereidheid is een positieve houding en gedragsintentie ten opzichte van veranderingen. Veranderbereidheid wordt positief beïnvloed door een zekere gewenning, goede voorbereiding, duidelijke doelstellingen, goede informatie en communicatie en flexibiliteit in het veranderingsproces (Nieuwenhuysen, e.a, 2012). Veranderbereidheid is het tegenovergestelde van weerstand tegen verandering.

Weerstand

Weerstand wordt veelal gezien als de negatieve houding ten opzichte van veranderingen en is vooral gericht op het behouden van de oude situatie door bijvoorbeeld het veranderingsproces te hinderen of te vertragen (Van Thiel & Leeuw, 2002).

BIJLAGE II: DRAAIBOEK INTERVIEWS

Geïnterviewd zijn:

1. directiesecretaris (21 augustus 2014);
2. bureauhoofd afdelingen GRAS en ETC (27 augustus 2014);
3. groepsleider Openbare Verlichting (27 augustus 2014);
4. beleidsmedewerker ICT (23 september 2014);
5. bureauhoofd rayon centrum (25 september 2014);
6. beheerder / beleidsmedewerker groen en spelen (29 september 2014);
7. bureauhoofd afdeling WOW (1 oktober 2014);
8. adviseur bedrijfsvoering (2 oktober 2014).

OPENING / INTRODUCTIE

PROPOSITIE A: BETREFT ALGEMENE VERANDERBEREIDHEID

Hoofdvraag 1: Mijn onderzoek gaat over veranderingen. Heb je in de loop der jaren zelf al veel (organisatorische) veranderingen meegemaakt?

Aanvullende optionele verdiepvragen:

Welke dan bijvoorbeeld?

En hoe ging het veranderproces precies? En wat was jouw rol daarbij?

Vertel daar eens wat over? Hoe beleefde je dat?

Ik hoeverre heeft dit gevoel invloed gehad op je mate van inzet een verandering mede te bewerkstelligen?

Voor hoeveel procent zou je je inzetten voor een verandering waar je geen goed gevoel over hebt?

Kun je me daar misschien wat meer over vertellen?

In hoeverre vind je veranderen (in het algemeen) een goede zaak, hoe sta je daar in beginsel tegenover?

Vind je het normaal gesproken ook leuk om je persoonlijk actief in te zetten voor een verandering?

Wanneer is er voor jou sprake van een succesvolle verandering?

PROPOSITIE A: BETREFT ALGEMENE VERANDERBEREIDHEID

Hoofdvraag 2: Kan je uit jouw eigen verleden / ervaring / omgeving een voorbeeld noemen waaruit het verschil blijkt tussen een geslaagd en een minder geslaagd verandertraject?

Aanvullende optionele verdiepingsvragen:

Hoe kwam dat dan, wat maakte het verschil, wat waren in deze voorbeelden de beslissende factoren?

En wanneer gebeurt dat dan in het proces? Wat voelde je daarbij? Kan je daar wat meer over zeggen?

Wie is uiteindelijk, vind je, verantwoordelijk voor het succes of falen van een implementatie?

Het blijkt dat 70% van de implementaties mislukt. Kan je drie voorbeelden noemen van wat er kan er volgens jou kan worden gedaan worden om mislukken van een project zo veel mogelijk te voorkomen? Wat is van deze drie voorbeelden de volgorde van belangrijkheid?

PROPOSITIE A: BETREFT PERCEPTIE

Hoofdvraag 3: Wat vind je van prestatiemeting in het algemeen, en het feit dat een gemeente daarvan gebruik maakt?

Aanvullende optionele verdiepingsvragen:

Hoezo dan, kun je me daar iets meer over vertellen?

Wat zie je als voordelen / nadelen van prestatiemeting?

Past een prestatie-meetsysteem in jouw optiek bij het 'Nieuwe Werken' bij de gemeente Dordrecht en het daarbij zo vaak genoemde vertrouwen & verantwoordelijkheid?

Waarom wel, waarom niet?

PROPOSITIE C: VRAAG (PERCEPTIE / COMMUNICATIE):

Hoofdvraag 4: Wat was jouw eerste kennismaking met de Sturap / datasturing. Op welke manier is de Sturap bij jou geïntroduceerd?

Aanvullende optionele verdiepingsvragen:

Hoe ging dat precies? Wat moet ik me daar bij voorstellen?

Wanneer was dat?

Wat vond je daarvan, wat deed dat met jou?

Wat kan je je nog herinneren van bijvoorbeeld de sectorbijeenkomsten over de Sturap of voortgangsrapportages en dergelijke?

En is verder misschien nog iets anders wat je op dit punt kwijt wilt?

PROPOSITIE C: VRAAG (PERCEPTIE / COMMUNICATIE):

Hoofdvraag 5: Wanneer en op welke manier hoorde je voor het eerst wat het doel was van het project 'datasturing' en dat er een Sturap zou worden gemaakt?

Aanvullende optionele verdiepingsvragen:

Wat waren volgens jou het doel en de motieven destijds voor de invoering van de Sturap?

En wat vind / vond je ervan? Wat voelde je daarbij?

En was in het begin ook duidelijk voor je hoe dat doel kon worden bereikt? Zo ja, hoe dan?

Zijn de verwachtingen en doel van de Sturap naar jouw mening, uiteindelijk uitgekomen?

Waarom wel / waarom niet?

En wil je verder misschien nog iets anders toevoegen hierover?

PROPOSITIE A: VRAAG (PERCEPTIE):

Hoofdvraag 6: Wat is jouw beleving van het implementatieproces van de Sturap en het project 'datasturing', wat vond je daarvan ?

Aanvullende optionele verdiepingsvragen:

En hoe beleefde je (in het begin gedurende de introductie) de Sturap?

Kan je drie factoren noemen die van invloed zijn op de beleving van een project bij medewerkers, en daarvan de rangorde van belangrijkheid aangeven?

Wat doen deze factoren met de mensen in de organisatie denk je, wat is daarvan het gevolg volgens jou?

Waarover ben je achteraf (on)tevreden en waarom?

Wat voelde je daarbij?

PROPOSITIE C: VRAAG (PERCEPTIE EN COMMUNICATIE):

Hoofdvraag 7: Wat vind je van de beeldvorming indertijd over de Sturap?

Aanvullende optionele verdiepingsvragen:

Wat is er volgens jou voor nodig om een positieve beeldvorming bij medewerkers over een bepaald project te krijgen?

In hoeverre is dat achteraf gezien bij de Sturap geslaagd geweest vind je?

Welk imago had / heeft de Sturap toen/nu?

Hoe reageerde men op de Sturap in jouw beleving?

En wat was jouw eigen ervaring daarbij, vertel hier eens wat meer over?

Kan de Sturap op een bepaalde manier bijvoorbeeld ook bedreigend zijn geweest voor de medewerkers van Stadsbeheer, vind je? En op welke manier dan?

Had de perceptie over de Sturap bij medewerkers anders kunnen (beter / slechter) zijn als er bepaalde zaken op een andere manier waren aangepakt? Wat en hoe dan bijvoorbeeld?

PROPOSITIE B: VRAAG (PARTICIPATIE & INSPRAAK):

Hoofdvraag 8: Vond je dat je zelf de gelegenheid had bij te dragen aan het eindproduct van het project Sturap / datasturing? M.a.w. was er voldoende participatie en inspraak ?

Aanvullende optionele verdiepingsvragen:

En zo ja, wat is jouw bijdrage dan geweest?

Wat betekende dat? In hoeverre zag je iets terug van jouw bijdrage aan het project?

Had je achteraf gezien bij de introductie / implementatie meer betrokken willen zijn of niet, en zo ja, waarom is dat dan niet gebeurd?

Wie waren er verder nog betrokken bij de implementatie? Wat was hun rol / invloed?

Wat gebeurde er volgens jou met de input van de niet-projectgroepleden?

In hoeverre hebben medewerkers buiten de werkgroep het systeem mede vormgegeven?

Is er bijvoorbeeld naar jou mening voldoende interactie geweest met medewerkers over de indicatoren in het prestatie-meetsysteem?

Veranderde dit je gevoel over het project?

Wat zijn je opvattingen in het algemeen over inspraak en participatie bij projecten?

In welke mate leidt toenemende participatie uiteindelijk tot concrete resultaten volgens jou?

PROPOSITIE B/C/D: VRAAG (PARTICIPATIE & INSPRAAK / COMMUNICATIE):

Hoofdvraag 9: Hoe is in jouw beleving geprobeerd draagvlak in de organisatie te krijgen om de Sturap geïmplementeerd en geaccepteerd te krijgen?

Aanvullende optionele verdiepingsvragen:

Wat ging goed, en wat kon beter naar jouw mening?

Wilden de medewerkers zelf de Sturap eigenlijk wel in jouw beleving? Waarom wel / waarom niet?

Vertel daar eens wat meer over?

Is er kritiek (of instemming) van werknemers geweest op de prestatie-indicatoren?

Zo ja, hoe uitte zich dat?

Wat werd er met deze geluiden gedaan volgens jou?

PROPOSITIE D: VRAAG (LEIDERSCHAP & COMMITMENT):

Hoofdvraag 10: Wat vond het directieteam zelf van de Sturap, denk je?

Aanvullende optionele verdiepingsvragen:

Heb je bijvoorbeeld het gevoel dat zij 100% achter de Sturap stonden?

Waar bleek dat uit? Op basis waarvan heb je dat gevoel? En wat voor effect had dat op jou?

Kwam het project in jouw beleving 'top-down' of 'bottom-up' tot stand, en vind je dat in dit geval een goede zaak of juist niet? Waarom wel / waarom niet?

PROPOSITIE B/C/D: VRAAG (PERCEPTIE):

Hoofdvraag 11: Wat vind je persoonlijk nu (op dit moment) van de Sturap?

Aanvullende optionele verdiepingsvragen:

Hoezo? Vertel daar eens wat meer over?

Op welke wijze heeft de 'Sturap' gevolgen gehad voor de organisatie?

In hoeverre had je deze gevolgen ook al voorzien bij het introduceren van de Sturap?

Wat zijn de kenmerken van een geslaagde meetsysteemimplementatie volgens jou?

Ga door, vertel me daar eens wat meer over? Op welke manier is dit te bereiken?

Is de Sturap naar jouw mening een voorbeeld van een geslaagde implementatie, en waarom wel/niet?

AFSLUITING :

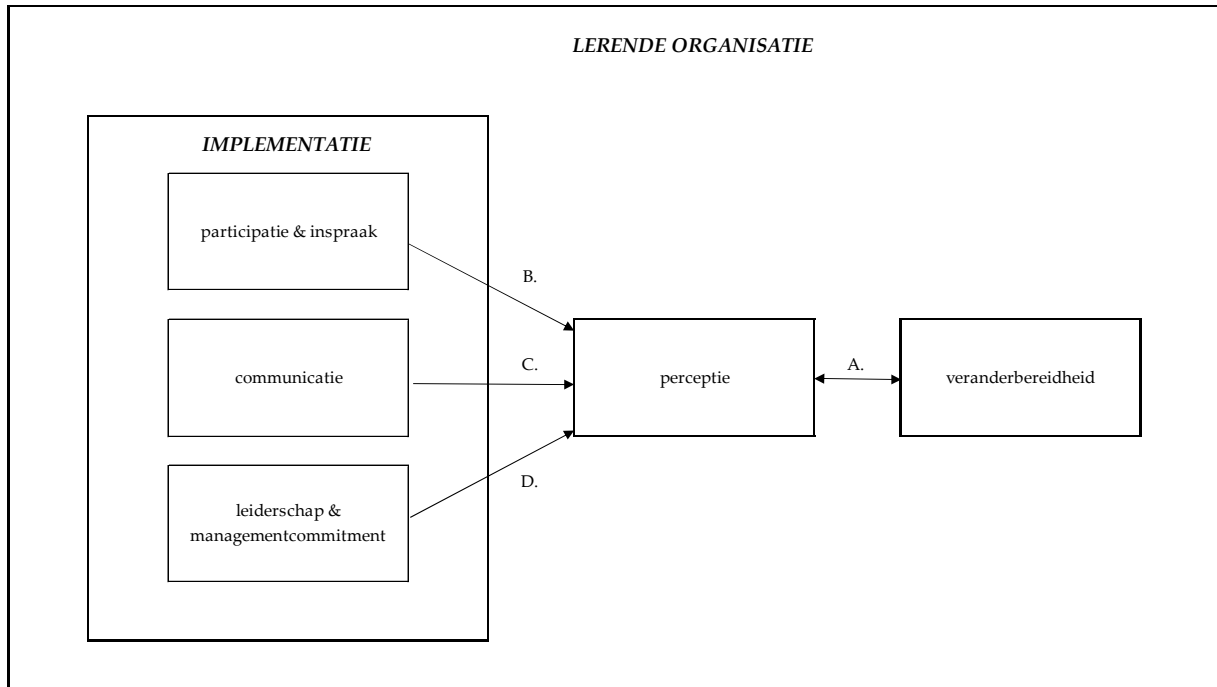
Heb je zelf op dit moment nog vragen en opmerkingen? Zijn er zaken die niet met jou besproken zijn maar die naar jouw mening wel van belang zijn voor dit onderzoek?

En dan vervolgens vragen naar persoonsgegevens: Naam, leeftijd, functie tijdens Sturap introductie. Op welke afdeling werk je, hoe lang werk je al bij de gemeente Dordrecht, etcetera.

Tenslotte: Ik wil je natuurlijk bedanken voor je medewerking. Etcetera.....

BIJLAGE III: INTERVIEWRESULTATEN, KERNBEGRIPPEN EN PROPOSITIES

Met de hierna omschreven codes zijn de proposities (de pijlen uit onderstaand conceptueel model) aangeduid.



- Propositie A1: $P > V$ → Verband tussen perceptie en veranderbereidheid
- Propositie A2: $V > P$ → Verband tussen autonome veranderbereidheid en perceptie
- Propositie B: $PI > P$ → Verband tussen participatie & inspraak en perceptie
- Propositie C: $C > P$ → Verband tussen communicatie en perceptie
- Propositie D: $L > P$ → Verband tussen leiderschap en perceptie
- Verband E: $X > Y$ → Nieuwe verbanden die niet in het model stonden als propositie
- Code IM → Bevindingen betreffende het implementatieproces
- Code LO → Bevindingen betreffende de lerende organisatie

Als de 848 gelabelde tekstfragmenten geteld en gesorteerd zijn, kunnen de interviewresultaten en kernbegrippen door navolgend schema worden weergegeven:

KERNBEGRIJP	PROPOSITIE								Totaal
	A1: P > V	A2: V > P	B: PI > P	C: C > P	D: L > P	E: X > Y	IM	LO	
probleemoplossing	32								32
zachte kant	31								31
eigenbelang	29								29
schijnverandering	14								14
imago	14								14
autonome veranderbereidheid		77							77
zichtbare invloed			29						29
actieve participatie			28						28
gevraagde participatie en meebouwen			22						22
schijndraagvlak			20						20
dialog / interactie				50					50
continuïteit in communicatie				42					42
transparantie				22					22
plenaire presentaties				17					17
MT presentatie				11					11
hierarchie					39				39
zichtbaar commitment					33				33
visie					31				31
hoofddoel / subdoel / doelgroep						77			77
waarom-vraag						16			16
nut en noodzaak						14			14
prestatiemeting algemeen							50		50
proces							41		41
geslaagd project?							31		31
momentum							30		30
technische aspecten							25		25
lerende organisatie								23	23
Totaal	120	77	99	142	103	107	177	23	848

BIJLAGE IV: INTERVIEWRESULTATEN, KERNBEGRIPPEN EN DIMENSIES

KERNBEGRIJF	DIMENSIE	PROPOSITIE									
		A1: P > V	A2: V > P	B: Pl > P	C: C > P	D: L > P	E: X > Y	IM	LO	Eindtotaal	
probleemoplossing	werkproces verbetering	17									17
	zichtbare toegevoegde waarde	11									11
	gezamenlijke keuze van oplossingsrichting	4									4
Totaal probleemoplossing		32									32
zachte kant	menselijk welbevinden	20									20
	veilig klimaat	6									6
	investeren in mensen	5									5
Totaal zachte kant		31									31
eigenbelang	verbetering of behoud functie	23									23
	persoonlijk voordeel	4									4
	positieverslechtering	2									2
Totaal eigenbelang		29									29
schijnverandering	veranderen om het veranderen	9									9
	nieuwe namen voor hetzelfde	3									3
	allergie	2									2
Totaal schijnverandering		14									14
imago	MT dingetje	6									6
	speeltje van Planning & Control	4									4
	beeldvorming	4									4
Totaal imago		14									14
autonome veranderbereidheid	grondhouding / karakter		16								16
	persoonlijke waarden		10								10
	veranderingsmoe		10								10
	ervaringen uit verleden		7								7
	bedrijfscultuur		7								7
	stilstand = achteruitgang		7								7
	veranderingsangst		6								6
	moeten meegaan met maatschappelijke ontwikkelingen		5								5
	leeftijd betrokkene		4								4
	geeft energie		3								3
sabotage		2								2	
Totaal autonome veranderbereidheid			77								77
zichtbare invloed	mensen serieus nemen			13							13
	inbrengmogelijkheid veranderingen aanbieden			11							11
	bij geen gebruik van input goed onderbouwen			5							5
Totaal zichtbare invloed			29								29
actieve participatie	basisbelangstelling voor onderwerp			7							7
	vanaf het allereerste begin betrokken			7							7
	werkgroepen			7							7
	leidende rol pakken			4							4
	met elkaar de definities bepalen			3							3
Totaal actieve participatie			28								28
gevraagde participatie en meebouwen	benutten van de kennis van gebruiker			11							11
	team-spirit			6							6
	meedoen aan de uitwerking, niet aan het doel			5							5
Totaal gevraagde participatie en meebouwen			22								22
schijndraagvlak	niets gedaan met bijdragen			8							8
	voldongen feit			6							6
	oplossing uit de "hoge hoed"			6							6
Totaal schijndraagvlak			20								20
dialoog / interactie	zenden en ontvangen				13						13
	afstemming				12						12
	heftige /kritische discussie is altijd mogelijk				10						10
	werkgroepen				7						7
	niet te veel overleg				8						8
Totaal dialoog / interactie				50							50
continuïteit in communicatie	mensen meenemen gedurende het traject				16						16
	zo vroeg mogelijk in traject beginnen				10						10
	moet continu zijn / niet incidenteel				9						9
	goede, volledige, tijdige, eenduidige communicatie				7						7
Totaal continuïteit in communicatie				42							42
transparantie	eenduidig, ondubbelzinnig				8						8
	begrijpelijke taal / geen vakjargon				8						8
	eerlijk en open				6						6
Totaal transparantie				22							22
plenaire presentaties	worden wel herinnerd				9						9
	belangstellend aangehoord				3						3
	niet blijven hangen				3						3
	te grootschalig				2						2
Totaal plenaire presentaties				17							17
MT presentatie	eindeloze discussies				6						6
	te autonoom				5						5
Totaal MT presentatie				11							11

		PROPOSITIE								
KERNBEGRIJF	DIMENSIE	A1: P > V	A2: V > P	B: Pl > P	C: C > P	D: L > P	E: X > Y	IM	LO	Eindtotaal
hierarchy	meebewegen					15				15
	ontslag nemen / geven					12				12
	opgelegde verandering					8				8
	onder protest toch meedoen					4				4
Totaal hierarchy					39				39	
zichtbaar commitment	wel zichtbaar maar nauwelijks effect op medewerkers					11				11
	onzichtbaar / onmerkbaar					11				11
	voorbeeldfunctie					8				8
	zichtbaar en ook effect op medewerkers					3				3
Totaal zichtbaar commitment					33				33	
visie	gedragen focus					13				13
	onderbouwd naar verandering / probleemoplossing					11				11
	stip staat te ver op de horizon					7				7
Totaal visie					31				31	
hoofddoel / subdoel / doelgroep	geloof en overtuiging van noodzaak						22			22
	wat is het echte doel?						21			21
	goede doelformulering						18			18
	duidelijk en gedragen						9			9
	doelgroep (on)duidelijk						7			7
Totaal hoofddoel / subdoel / doelgroep						77			77	
waarom-vraag	niet gesteld / niet beantwoord						9			9
	moet duidelijk gemaakt zijn						7			7
Totaal waarom-vraag							16			16
nut en noodzaak	moet duidelijk gemaakt zijn						7			7
	aantonen van de verbetering						5			5
	krachtig uitdragen						2			2
Totaal nut en noodzaak							14			14
prestatiemeting algemeen	nuttig							22		22
	niet te ver doorslaan							9		9
	bedreigend							8		8
	noodzakelijk kwaad							6		6
	niet nuttig							3		3
	werkdrukverhogend							2		2
Totaal prestatiemeting algemeen							50		50	
proces	bedrijfspolitiek							12		12
	doorlopen van psychologische fases in proces							9		9
	uitgewerkte processtappen							8		8
	vertrouwen in proces							6		6
	langs organisatie heengegaan							3		3
	pionieren en prototypen							3		3
Totaal proces							41		41	
geslaagd project?	geslaagd als instrument, maar het hoofddoel is niet bereikt							14		14
	geen geslaagd proces							10		10
	sturap is er, dus geslaagd							7		7
Totaal geslaagd project?							31		31	
momentum	langdurig tijdverloop							10		10
	niet kunnen doorpakken							7		7
	het juiste moment							5		5
	afhankelijkheid werkt vertragend							4		4
	verzenden							4		4
Totaal momentum							30		30	
technische aspecten	inrichting KPI's							14		14
	grenzen van de technische middelen							5		5
	deskundigheid projectleider							4		4
	als technenuten aangepakt							2		2
Totaal technische aspecten							25		25	
lerende organisatie	vertrouwen en verantwoordelijkheid								6	6
	graag willen leren								5	5
	prestatiemeting ondersteunt de lerende organisatie								5	5
	geen geloof in HNW								4	4
	onmeetbare werkzaamheden								3	3
Totaal lerende organisatie								23	23	
Eindtotaal		120	77	99	142	103	107	177	23	848

