



Waarom en onder welke omstandigheden zijn medewerkers van de rijksoverheid bereid om te veranderen?

Een kwalitatief onderzoek naar de beleving van medewerkers die te maken krijgen met veranderingen in het takenpakket en de werkomgeving

Student: M.G. (Ria) Lok

Studentnummer: S4906519

Startdatum: Februari 2023

Verwachte einddatum: Juli 2023

Rijksuniversiteit Groningen

Opleiding Sociologie, specialisatie Arbeidsociologie

Begeleider: Dr. W.M. (Wike) Been

Referent: Dr. R.J.J. (Rudi) Wielers

Samenvatting

Organisaties hebben te maken met veranderingen vanwege wijzigingen op de arbeidsmarkt, maar het is niet eenvoudig om een organisatieverandering succesvol door te voeren (Cozijnsen & Vrakking, 2003). Dat kan komen omdat organisaties zich veelal richten op het veranderproces en in mindere mate op de veranderbereidheid van medewerkers (Steijn & Groeneveld, 2013). Er is onderzoek verricht naar de veranderbereidheid van medewerkers indien taken veranderen (Nilsen, 2015), maar er is nauwelijks onderzoek verricht naar veranderbereidheid indien zowel taken als arbeidsomstandigheden veranderen. Om meer inzicht te krijgen waarom en onder welke omstandigheden medewerkers bereid zijn om te veranderen indien zowel taken als arbeidsomstandigheden veranderen, zijn tien rijksambtenaren geïnterviewd aan de hand van semigestructureerde interviews. Er is gekozen voor deze doelgroep omdat rijksambtenaren regelmatig met veranderingen te maken hebben. Dat komt omdat de rijksoverheid anticipeert op maatschappelijke vraagstukken en als gevolg daarvan veranderen de taken van werknemers. Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat er veel variatie is in factoren die van invloed zijn op de veranderbereidheid van medewerkers. Communicatie over de gevolgen van de verandering is voor medewerkers van groot belang, maar de organisatie verstrekt niet altijd de gewenste informatie aan medewerkers waardoor onduidelijkheid ontstaat over de komende verandering. Medewerkers willen weten wat de praktische uitwerking is van de verandering en welke impact dat kan hebben op de werk-privé situatie. Verder blijkt uit de resultaten dat medewerkers die in een organisatie werken die gewend zijn om werkzaamheden binnen de reguliere werktijden uit te voeren, daar nauwelijks van af willen wijken. Want de verandering heeft dan te veel impact op de werk-privé situatie. Ook blijkt dat medewerkers die negatieve ervaringen hebben met veranderingen en daarbij loyaal zijn aan de organisatie, nauwelijks bereid zijn om nog veranderingen uit te willen voeren. Dat betekent dat organisaties er goed doen aan om bij complexe veranderingen, waarbij zowel de taken als de werkomstandigheden veranderen, met medewerkers in gesprek te gaan om te ontdekken waarom en onder welke omstandigheden zij bereid zijn om te veranderen.

Inhoudsopgave

Samenvatting	2
1. Inleiding	5
1.1 Aanleiding	7
1.2 Probleemstelling	8
1.3 Onderzoeksvraag	9
1.4 Relevantie	9
1.5 Achtergrond organisaties en context onderzoek	10
2. Theoretische achtergrond	12
2.1 Factoren om medewerkers voor te bereiden op een komende verandering	12
2.1.1 Communicatie	12
2.1.2 Faciliteren	13
2.1.3 Rol leidinggevendenden	13
2.2 Factoren die van invloed zijn op veranderbereidheid van medewerkers	14
2.2.1 Werkdruk	14
2.2.2 Ervaringen met veranderingen en de rol van veerkracht	15
2.2.3 Impact op de werk-privé situatie van medewerkers	16
3. Methodes	18
3.1 Onderzoeksomgeving	18
3.2 Type onderzoek	18
3.3 Data verzameling	19
3.3.1 Participanten	19
3.3.2 Interviews en transcriptie	21
3.4 Analyse	21
3.5 Ethiek	22
4. Resultaten	23
4.1 Voorbereiding op verandering en veranderbereidheid	24
4.1.1 Nieuwe locaties	25
4.1.2 Onregelmatige werktijden	26
4.1.3 Ad-hoc werkzaamheden	27
4.1.4 Werk-privé situatie	28
4.2 Kunnen veranderen en het voordeel van de verandering	29
4.3 Ervaring met veranderingen en betrokkenheid	31

5. Conclusie en discussie	33
5.1 Conclusie	33
5.2 Discussie	35
5.2.1 Beperkingen van het onderzoek	35
5.2.2 Aanbevelingen	36
Literatuurlijst	37
Bijlagen	44
Bijlage I Interviewschema	44
Bijlage II Codeboom	45

1. Inleiding

De arbeidsmarkt is continu aan verandering onderhevig en veranderingen volgen elkaar in hoog tempo op. Veranderingen die plaatsvinden op de arbeidsmarkt kunnen tot gevolg kunnen hebben dat werkzaamheden verdwijnen of veranderen (SER, 2018). Zo zorgen nieuwe technologieën er bijvoorbeeld voor dat werkzaamheden worden gemechaniseerd of geautomatiseerd. Deze veranderingen hebben zowel gevolgen voor de organisatie als voor medewerkers die deze werkzaamheden uitvoeren.

In een veranderende arbeidsmarkt zullen organisaties in staat moeten zijn om de veranderingen succesvol door te kunnen voeren. Dat houdt in dat organisaties een toekomstige verandering goed zullen moeten voorbereiden. Een goede voorbereiding houdt bijvoorbeeld in dat een organisatie ervoor zorgt dat medewerkers in de gelegenheid worden gesteld om zich kennis en vaardigheden toe te eigenen om de veranderingen uit te kunnen voeren (Metselaar et al., 2018). Ook zal een organisatie in de voorbereiding ervoor kunnen zorgen dat de noodzaak tot veranderen wordt erkend door de medewerkers. Want medewerkers die de noodzaak van een verandering inzien, zijn veelal bereid om veranderingen uit te voeren (Metselaar et al., 2018). Toch stellen Cozijnsen & Vrakking (2003) dat in 80 procent van de gevallen organisatieveranderingen mislukken omdat organisaties hun medewerkers niet goed voorbereiden op een verandering. Bijvoorbeeld omdat de organisatie niet duidelijk maakt wat er met de verandering zal worden bereikt of omdat de organisatie gebrekkig communiceert over de verandering waardoor het onduidelijk is wat de gevolgen zijn voor medewerkers. Hoewel er kanttekeningen geplaatst kunnen worden bij de hoogte van het percentage mislukte organisatieveranderingen (Mankins & Steel, 2005), is er overeenstemming dat in de voorbereiding op een verandering, weinig rekening wordt gehouden met de veranderbereidheid van medewerkers (Cozijnsen & Vrakking, 2003; Kotter, 2011). Terwijl de veranderbereidheid van medewerkers de belangrijkste factor is in het laten slagen van een organisatieverandering (Steijn & Groeneveld, 2013).

Organisatieveranderingen hebben zowel gevolgen voor werkzaamheden alsook voor medewerkers. Want om nieuwe werkzaamheden uit te kunnen voeren, zullen medewerkers veelal bereid moeten zijn om zich de juiste kennis en vaardigheden eigen te maken (Metselaar et al., 2018). Medewerkers die hier niet toe bereid zijn of hier geen gelegenheid voor krijgen, zullen mogelijk niet of minder goed in staat zijn om de verandering uit te kunnen voeren. Medewerkers die moeite hebben met het uitvoeren van veranderende werkzaamheden, kunnen het gevoel krijgen dat zij grip op het werk verliezen (CBS, 2020). Een gevolg hiervan kan zijn dat medewerkers werkdruk gaan voelen waardoor zelfs gezondheidsproblemen kunnen ontstaan (Weterings et al., 2018). Verder kunnen veranderingen tot gevolg hebben dat niet alleen de werkzaamheden, maar ook de werkomstandigheden veranderen. Bijvoorbeeld als werktijden veranderen waardoor medewerkers naast regelmatige werktijden ook te maken gaan krijgen met onregelmatige werktijden. Of doordat er nieuwe

werklocaties bijkomen waardoor reistijd toe gaat nemen en daardoor de gewerkte uren per dag ook kunnen gaan toenemen. Het gevolg is dat bij medewerkers onzekerheid kan ontstaan of zij deze complexe veranderingen nog wel kunnen combineren met hun privéleven (Lines, 2016).

Een succesvolle verandering in een organisatie valt of staat met de bereidheid van medewerkers om de verandering door te voeren (Weiner, Amick & Lee, 2008). Uit onderzoek van Otto en collega's (2015) blijkt zelfs dat de veranderbereidheid van medewerkers de belangrijkste factor is in het laten slagen van een verandering in een organisatie. Vandaar dat het raadzaam is dat een organisatie op de hoogte is van de veranderbereidheid van medewerkers wanneer zij een verandering wil doorvoeren (Steijn & Groeneveld, 2013). Maar organisaties zijn meestal gericht op veranderprocessen en in veel mindere mate op de invloed van medewerkers op de uitvoering van een verandering (Cozijnsen & Vrakking, 2003; Weiner, Amick & Lee, 2008). Daarom kan gezegd worden dat veranderen uit een formele en een informele kant bestaat (Homan, 2005). De formele kant van veranderen houdt in dat er wijzigingen plaatsvinden in procedures, systemen of structuren in de organisatie. Dit zijn aspecten waarop de organisatie invloed op kan uitoefenen. De informele kant van veranderen is een onderliggend mechanisme en is het resultaat van de invloed van de medewerkers op de verandering. Deze invloed hangt samen met het feit of medewerkers bereid zijn de verandering uit te voeren.

Daarom zal een organisatie het vermogen moeten hebben om enerzijds medewerkers goed voor te bereiden op een verandering en anderzijds om te onderzoeken onder welke omstandigheden medewerkers bereid zijn om mee te gaan in de verandering (Steijn & Groeneveld, 2013). Want organisaties die weten hoe het gesteld is met de veranderbereidheid van hun medewerkers, kunnen anticiperen op de wijze waarop een verandering doorgevoerd kan worden of misschien zelfs niet doorgevoerd moet gaan worden. Daardoor zal zo min mogelijk werkstress worden veroorzaakt bij de medewerkers (Oeij et al., 2004). Gezien de vele veranderingen op de arbeidsmarkt, kan de vraag gesteld worden hoe medewerkers voorbereid worden op veranderingen en waarom en onder welke omstandigheden medewerkers bereid zijn om veranderingen uit te voeren.

Ook binnen de rijksoverheid vinden veranderingen plaats. Zo handelde de overheid in de jaren tachtig volgens het New Public Management sturingsmechanisme, maar sinds de jaren 2000 is dit veranderd en stuurt de overheid aan de hand van de New Public Governance filosofie (Dunleavy et al., 2006). Deze governancestijl brengt mee dat naast de rijksoverheid ook andere actoren een verantwoordelijkheid hebben in het sturen van de samenleving, dat de overheid in een netwerk met andere actoren maatschappelijke problemen oplost en dat burgers gezien worden als partner van de overheid (Hondeghem et al., 2017). Verder heeft de governancestijl tot gevolg dat digitalisering maximaal wordt ingezet om burgers te bereiken (Dunleavy et al., 2006). De rijksoverheid geeft hier binnen de Nederlandse publieke sector op verschillende manieren uiting aan (Koppenjan & Dicke, 2019). Dat wil zeggen dat er soms centralisatie plaatsvindt zoals bij de vorming van de nationale politie en soms decentralisatie zoals in de jeugdzorg. Verder probeert de overheid dit te realiseren door

soms terug te treden uit de uitvoering zoals in het zorgstelsel, maar ook door zich op sommige terreinen meer te bemoeien met de uitvoering zoals bij woningcorporaties in het midden- en lage huursegment. Al deze veranderingen hebben gevolgen voor de werkzaamheden van rijksambtenaren. Want de New Public Governance vraagt van ambtenaren dat zij zich richten op samenwerking en het tot stand brengen van verbinding tussen burgers en publieke en private partijen. Het gevolg is dat ambtenaren in interactie zullen zijn met verschillende, soms, strijdende partijen met verschillende belangen. Daardoor wordt niet alleen de aard van de inhoudelijke taak anders, maar ook de positie van de ambtenaar wordt uitgedaagd (Noordegraaf, 2007). Daarom kan gezegd worden dat ambtenaren te maken hebben met veel veranderingen en kan de vraag gesteld worden of de rekbaarheid van medewerkers van de overheid is bereikt (Uijlenbroek, 2015). Want bij de implementatie van veranderingen blijkt dat er vele problemen optreden, zoals bijvoorbeeld bij de reorganisatie van de politie in 2013 en de implementatie van persoonsgebonden budgetten in 2015. Enige vorm van stabiliteit in uitvoeringsorganisaties zou daarom wenselijk zijn. Desondanks vinden er nog steeds veranderingen plaats binnen de rijksoverheid. Een reden hiervoor is dat wisselende maatschappelijke vraagstukken tot gevolg hebben dat werkzaamheden van rijksambtenaren aan verandering onderhevig zijn. Daardoor worden soms taken toegevoegd aan het takenpakket en soms vallen er taken af. Toch blijkt uit onderzoek blijkt dat rijksambtenaren organisatieveranderingen blijven ondersteunen omdat zij veelal loyaal zijn aan de organisatie, daarentegen beoordelen zij de individuele aandacht ten tijde van veranderingen als onvoldoende (Van der Voet & Vermeeren, 2015). Het gevolg kan zijn dat de grens van veranderbereidheid op den duur wordt bereikt en dat dit spanning oplevert bij de medewerkers (Van der Voet & Vermeeren, 2015).

1.1 Aanleiding

Vanwege veranderingen in het asielbeleid, hebben medewerkers van het ministerie van Justitie en Veiligheid momenteel te maken met een organisatieverandering. Een belangrijk onderdeel van deze verandering is een toekomstige uitbreiding van het takenpakket van de Dienst Terugkeer en Vertrek (hierna DT&V). De uitbreiding van het takenpakket is een gevolg van veranderingen in het asielbeleid en de huidige urgentie van het asielvraagstuk. Op 8 juni 2022 kopte de NOS zelfs dat Nederland te maken heeft met een 'asielcrisis' (Kamphorst & De Vries, 2022).

Deze asielcrisis wordt veroorzaakt door een hoge asielinstroom in Nederland in combinatie met een veel lagere uitstroom uit asielzoekerscentra (hierna azc) en te weinig opvangplekken voor asielzoekers. Uit cijfers van het CBS blijkt dat in 2022 in totaal 46.460 asielzoekers en nareizigers naar Nederland zijn gekomen, terwijl er eind 2021 ongeveer 36.000 plekken beschikbaar waren bij het Centraal Opvangcentrum Asielzoekers (hierna COA). De verhoogde asielinstroom en de krapte aan opvangplekken heeft te maken met stagnaties in de instroom, doorstroom en uitstroom in het asielproces (Van den Burg, 2022). De instroom is dusdanig hoog dat het termijn waarin de Immigratie en Naturalisatie Dienst beslist op een asielaanvraag, oploopt. Dat betekent dat een grote groep

asielzoekers in de opvang wacht op een uitspraak op hun asielaanvraag. Om de opvangcapaciteit te verhogen, zijn gemeenten opgeroepen om locaties beschikbaar te stellen waar asielzoekers opgevangen kunnen worden, maar hier wordt te weinig gehoor aan gegeven. Ook verblijft een groep mensen in de opvang die onrechtmatig in Nederland is. Van deze laatste groep wordt verwacht dat zij terugkeren naar hun land van herkomst, hoewel de meesten niet bereid zijn terug te keren.

Om de druk op de asielzoekerscentra (hierna azc) te verlagen, is de overheid voornemens om nieuwe wetgeving en beleid te maken. Uit een brief van de staatssecretaris van Justitie en Veiligheid blijkt dat de opvangcapaciteit moet worden verhoogd door een nieuwe wet die gemeenten verplicht stelt tot opvang van asielzoekers (Van der Burg, 2022). Naast deze wetgeving zal nieuw beleid nodig zijn om het terugkeerproces te versnellen van mensen die onrechtmatig in Nederlandse azc's verblijven. Uit interne documenten van de rijksoverheid (2022)¹ blijkt dat, voor de eerste helft van 2023, een opdracht gesteld is om te oriënteren op uitbreiding van terugkeertaken voor de organisatie die het terugkeerbeleid uitvoert: DT&V. De aanleiding is dat terugkeertaken op dit moment door meerdere organisaties worden uitgevoerd. Het doel is om de terugkeertaken bij één organisatie te beleggen en daardoor het uitstroombepalingproces vanaf het azc te versnellen.

1.2 Probleemstelling

Voor DT&V houdt de verandering in dat zij twee taken over gaat nemen van andere organisaties. De ene taak houdt in dat medewerkers een terugkeerbesluit (hierna TKB) zullen gaan opleggen aan mensen die verplicht zijn Nederland te verlaten. De andere taak houdt in dat medewerkers bevoegd zullen zijn om mensen in bewaring te stellen die onrechtmatig in Nederland verblijven nadat zij hun straf hebben uitgezeten (hierna Vris-zaken). Daardoor zal er een toename zijn van taken en zullen werkomstandigheden gaan veranderen.

Het opleggen van een TKB zal op nieuwe locaties uitgevoerd moeten worden. Dat komt omdat het TKB voornamelijk opgelegd zal worden aan mensen waarvan de asielaanvraag is afgewezen. Deze doelgroep verblijft in azc's op verschillende locaties verspreid door heel Nederland. Dat betekent dat medewerkers naar veel nieuwe locaties moeten reizen met als gevolg dat de woon-werk afstand groter kan worden waardoor werkdagen ook langer worden.

De Vris-zaken zijn niet planbaar en brengen onregelmatige werktijden mee. Dat komt omdat de uitvoering van deze taak afhankelijk is van de uitspraak van de rechter. Over het algemeen geldt dat het onbekend is wanneer de rechter uitspraak doet, de enige zekerheid is dat de uitspraak aan het eind van de middag wordt gedaan. De uitspraak van de rechter heeft tot gevolg dat iemand die zijn straf heeft uitgezeten, onmiddellijk in vrijheid wordt gesteld. Om te voorkomen dat mensen die onrechtmatig in Nederland verblijven in vrijheid worden gesteld en in de illegaliteit terechtkomen, zullen deze mensen opnieuw in bewaring moeten worden gesteld zodat zij kunnen worden overgedragen aan het land van herkomst. Deze inbewaringstelling zal dus aan het eind van de middag plaatsvinden en daardoor zullen de werkzaamheden in de avonduren worden voortgezet. Ook is het

mogelijk dat deze werkzaamheden in de weekenden plaats zullen vinden. Hieruit volgt dat veranderingen complex kunnen zijn en grote gevolgen kunnen hebben voor de medewerkers. De vraag is wat er gebeurt als de organisatie de verandering door gaat voeren, terwijl medewerkers mogelijk niet of nauwelijks bereid zijn om de verandering uit te gaan voeren.

1.3 Onderzoeksvraag

Het Ministerie van Justitie en Veiligheid heeft de opdracht gegeven om te onderzoeken of DT&V taken van andere organisaties over kan nemen. Het is onbekend in hoeverre medewerkers bereid zijn deze verandering door te voeren, terwijl de verandering structureel zal worden toegevoegd en invloed heeft op zowel het takenpakket als de werkomstandigheden. Omdat er weinig bekend is over het effect van complexe veranderingen op de veranderbereidheid van medewerkers bij de rijksoverheid, is de opdracht bij het ministerie van Justitie en Veiligheid een interessante casus om te onderzoeken. De onderzoeksvraag luidt dan als volgt: *‘Waarom en onder welke omstandigheden zijn medewerkers van de rijksoverheid bereid om te veranderen als zowel het takenpakket als de werkomstandigheden structureel veranderen?’*

1.4 Relevantie

Organisaties die een verandering door willen voeren bij hun medewerkers blijken niet altijd een goed beeld te hebben van wat deze verandering doet met de beleving van de medewerker (Hodges, 2021). Veelal is procesmatig in kaart gebracht wat de verandering betekent voor de organisatie, maar is niet onderzocht wat de beleving van medewerkers is als hun takenpakket en werkomstandigheden veranderen. Daarom zou een verandering in een organisatie kunnen worden benaderd vanuit *readiness for change*, oftewel vanuit de veranderbereidheid van medewerkers (Weiner, Amick & Lee, 2008). Vanuit deze benadering wordt gesteld dat een deel van de medewerkers overwegend positief kan staan tegenover verandering en daarom de uitvoering van de verandering tot een succes zal kunnen maken (Lines, 2016). Een ander deel van de medewerkers zal mogelijk weerstand kunnen ervaren tegenover verandering en zal niet of nauwelijks bereid zijn om de verandering uit te voeren (Vos & Rubert, 2018).

Organisaties die geen beeld hebben van de beleving van medewerkers, kunnen over het hoofd zien dat medewerkers niet bereid zijn om de verandering uit te voeren en daarbij zelfs stress ervaren vanwege een komende complexe verandering. Bijvoorbeeld omdat medewerkers verwachten dat zij niet vaardig zijn om de nieuwe taak uit te kunnen voeren. Indien stress aanhoudend is, heeft dat effect op het welzijn van medewerkers en kunnen er gezondheidsproblemen ontstaan (Fleischmann, 2016). Daarbij kunnen gezondheidsproblemen ervoor zorgen dat het ziekteverzuim toeneemt. Uit berekeningen van TNO blijkt zelfs dat de verzuimkosten wegens werkstress, 3,2 miljard euro bedroegen in Nederland in 2019 (TNO, 2022).

Meerdere onderzoeken geven verklaringen over veranderbereidheid van medewerkers (Nilsen, 2015; Visser et al., 2005). In deze onderzoeken wordt veelal onderzocht wat de mate van veranderbereidheid beïnvloedt als het takenpakket inhoudelijk verandert. In de meeste onderzoeken wordt nauwelijks onderzocht wat van invloed is op veranderbereidheid, indien zowel het takenpakket als de werkomstandigheden veranderen. Want de veranderende werkomstandigheden kunnen bijvoorbeeld meebrengen dat reisafstand langer wordt of werktijden onregelmatig worden. Deze veranderingen kunnen impact hebben op het privéleven van medewerkers en daarom van invloed zijn op de bereidheid om nieuwe taken uit te willen voeren. Daarom wordt binnen dit onderzoek onderzocht waarom en onder welke omstandigheden medewerkers bereid zijn om te veranderen indien zowel het takenpakket als de werkomstandigheden veranderen. Hierdoor kan dit onderzoek mogelijk een hiaat in de literatuur opvullen.

In meerdere onderzoeken wordt veranderbereidheid op kwantitatieve wijze uitgevoerd (Binder et al., 2016; Petrou et al., 2012; Schäfer et al., 2016). Dat betekent dat de participanten door middel van een score antwoord geven op de gestelde vragen. Uit de resultaten blijkt dan in welke mate veranderbereidheid aanwezig is en welke factoren van invloed kunnen zijn op de veranderbereidheid. Kwantitatief onderzoek gaat niet diep in op het onderwerp waardoor bepaalde inzichten over veranderbereidheid onderbelicht kunnen blijven. Dat komt omdat er geen gelegenheid is om door te vragen waardoor beschrijvingen van ervaringen en gevoelens niet benoemd zullen worden (Roose & Meuleman, 2021). Terwijl ervaringen en gevoelens inzichtelijk kunnen maken wat van invloed is op de bereidheid van medewerkers om te veranderen. Daarom wordt dit onderzoek op kwalitatieve wijze uitgevoerd zodat er inzicht ontstaat in opvattingen van medewerkers over veranderbereidheid indien zowel het takenpakket als de werkomstandigheden veranderen.

1.5 Achtergrond organisaties en context onderzoek

Binnen de context van dit onderzoek naar veranderbereidheid, zijn meerdere organisaties betrokken en daarom volgt eerst een korte toelichting op deze drie organisaties. Hierdoor wordt ook duidelijk welke taken overgenomen gaan worden door DT&V.

Koninklijke Marechaussee

De hoofdtaken van de Koninklijke Marechaussee (hierna Kmar) zijn het bewaken van de Nederlandse en Europese grenzen, het beveiligen van belangrijke objecten en personen en tot slot hebben zij een internationale en militaire politietaak. Het bewaken van de Nederlandse grenzen vindt vooral plaats op de Nederlandse luchthavens en bij zeehavens. Grenstoezicht bevat het handhaven van de Vreemdelingenwet met als doel om illegale immigratie, mensensmokkel en mensenhandel te bestrijden en te voorkomen. Dat gebeurt door personen te controleren, zowel bij binnenkomst als bij het uitreizen. Personen die niet voldoen aan de voorwaarden voor binnenkomst, worden geweigerd. Bijvoorbeeld als er geen geldige verblijfsvergunning is en iemand niet de nationaliteit heeft van een

EU-/EER-land of Zwitserland. Er is dan sprake van illegaal verblijf in Nederland en daarom wordt een TKB uitgereikt. Personen die een TKB hebben ontvangen, zullen binnen 28 dagen terug moeten keren naar het land van herkomst. Mocht iemand bij aankomst in Nederland direct een asielaanvraag doen, dan is er sprake van rechtmatig verblijf.

Nationale Politie

De Nationale Politie (hierna NP) is het landelijke politiekorps en bestaat uit een Landelijke Eenheid, het Politiedienstencentrum en Regionale Eenheden. Elke regionale eenheid beschikt over een Afdeling Vreemdelingenpolitie, Identificatie en Mensenhandel (hierna AVIM). AVIM houdt toezicht op de naleving van de Vreemdelingenwet. De afdeling doet onder andere onderzoek naar de identiteit en de verblijfrechtelijke status van vreemdelingen. Mensen zonder verblijfrechtelijke status zijn niet in het bezit van een geldige verblijfsvergunning. Zij zijn zonder toestemming in Nederland en zullen Nederland moeten verlaten en terug moeten keren naar hun land van herkomst. Aan deze mensen wordt een TKB uitgereikt. Als zij Nederland niet zelf verlaten, dan lopen zij het risico in detentie te worden geplaatst waarna zij zo mogelijk worden uitgezet naar het land van herkomst. Daarnaast kan AVIM mensen, zonder verblijfrechtelijke status, die een straf uitzitten, na een rechterlijke uitspraak overnemen in vreemdelingenbewaring. Vanuit vreemdelingenbewaring kunnen deze mensen worden overgedragen aan de autoriteiten van het land van herkomst. Dit worden Vris-zaken genoemd (vreemdelingen in strafrecht).

Dienst Terugkeer en Vertrek

DT&V is verantwoordelijk voor de uitvoering van het terugkeerbeleid van de Nederlandse overheid en geeft hier uitvoering aan door het vertrek te regisseren van mensen die geen recht hebben op verblijf in Nederland. De medewerkers gaan in gesprek met mensen die overwegen of hebben besloten terug te willen keren naar het land van herkomst, maar ook met mensen die niet terug willen keren, maar wel verplicht zijn om Nederland te verlaten. Het betreffen onder andere mensen die onrechtmatig in aze's verblijven, die zijn aangehouden door de NP in het kader van het binnenlands vreemdelingentoezicht en mensen aan wie de toegang is geweigerd door de Kmar in het kader van de grensbewaking. Dat betekent dat deze mensen door de NP en de KMar kunnen worden overgedragen aan DT&V zodat het vertrektraject in gang kan worden gezet. Voorwaarde om vertrek te kunnen uitvoeren is de aanwezigheid van een TKB. Het opleggen van een TKB zit momenteel niet in het takenpakket van DT&V. De medewerkers zijn hiervoor afhankelijk van de NP en Kmar en dat stagneert het terugkeerproces. Daarom is besloten om te onderzoeken of het opleggen van het TKB onder gebracht kan worden bij DT&V. Ook wordt onderzocht of DT&V de Vris-zaken van AVIM over kan nemen omdat AVIM nauwelijks in de gelegenheid is om deze taak uit te voeren vanwege een tekort aan medewerkers.

2. Theoretische achtergrond

2.1 Factoren om medewerkers voor te bereiden op een komende verandering

Een belangrijke factor om veranderbereidheid van medewerkers te beïnvloeden, is de wijze waarop medewerkers door de organisatie worden voorbereid op een komende verandering (Steijn & Groeneveld, 2013). Ook Homan (2005) stelt dat veranderbereidheid van medewerkers beïnvloed wordt door de manier waarop de organisatie het veranderproces aanpakt. In de eerste plaats is een onderdeel van het veranderproces dat medewerkers worden voorbereid op de komende complexe verandering. Onder voorbereiding wordt ten eerste bedoeld dat medewerkers geïnformeerd worden over de komende verandering (Hodges, 2021). Want communicatie over de aanstaande verandering, heeft tot gevolg dat medewerkers betrokken raken bij de verandering en daardoor kan de bereidheid om te willen veranderen toenemen (Kotter, 2011). Ten tweede hoort bij een voorbereiding op verandering, dat medewerkers in de gelegenheid worden gesteld om kennis en vaardigheden eigen te maken waarmee zij nieuwe taken kunnen uitvoeren (Metselaar et al., 2018). Zowel Metselaar en collega's (2018) als Kotter (2011) beargumenteren dat communicatie over een toekomstige verandering en het faciliteren van medewerkers om de verandering uit te kunnen voeren, tot gevolg hebben dat medewerkers kunnen en willen veranderen waardoor de veranderbereidheid wordt vergroot. Gedurende deze voorbereiding speelt de betrokkenheid van de leidinggevende een belangrijke rol (Yukl & Gardner, 2019). In de volgende paragrafen zal dit verder worden toegelicht.

2.1.1 Communicatie

Medewerkers die voldoende informatie ontvangen van de organisatie over de komende verandering, zullen eerder bereid zijn een verandering uit te willen voeren (Metselaar et al., 2018). Dat betekent in de eerste plaats dat medewerkers op de hoogte moeten zijn over wat er gaat veranderen en daarbij hoe de verandering uitgevoerd zal gaan worden (Hodges, 2021). Want als medewerkers weten hoe een verandering uitgevoerd zal moeten worden, kunnen zij een inschatting maken over de gevolgen die de nieuwe taken en werkomstandigheden met zich meebrengen. Want gevolgen van complexe veranderingen kunnen zowel voor- als nadelen met zich meebrengen en daarom is het belangrijk dat medewerkers op de hoogte zijn van de gevolgen van de verandering (Armenakis et al., 2007). Want medewerkers die nadelige gevolgen verwachten kunnen onzeker worden over de komende verandering. Onzekere medewerkers kunnen angstig zijn om te veranderen en geneigd zijn om de bestaande situatie te behouden (Kotter, 2011). Deze medewerkers zullen nauwelijks bereid zijn om de verandering uit te willen voeren. Daarentegen zullen medewerkers die voordelen verwachten van de verandering, juist energie krijgen en bereid zijn om de verandering uit willen voeren (Metselaar et al., 2018).

In de tweede plaats zijn medewerkers die op de hoogte zijn van de meerwaarde van de komende verandering ook eerder bereid om te veranderen (Metselaar et al., 2018). Want als werk

bijvoorbeeld door uitbreiding van taken interessanter of efficiënter wordt, heeft de verandering positieve gevolgen voor medewerkers. Daardoor zal er begrip ontstaan voor de verandering en zullen medewerkers eerder bereid zijn om de verandering uit te willen voeren (Homan, 2005).

Tot slot zullen medewerkers een verplichte verandering mogelijk eerder doorvoeren indien de noodzaak van de verandering bekend wordt gemaakt (Kotter, 2011). Daarom is het voor medewerkers belangrijk dat de organisatie het belang van de verandering benadrukt (Metselaar et al., 2018). Daardoor groeit bewustwording bij de medewerkers om een bijdrage te willen leveren aan de verandering en zullen zij de bestaande situatie willen veranderen (Kotter, 2011).

Om de bereidheid onder medewerkers te vergroten om een complexe verandering uit te voeren, is een goede communicatie over de komende verandering van belang. Overigens blijkt uit onderzoek dat medewerkers binnen de rijksoverheid de communicatie over veranderingen matig vinden en dat zij eerder bereidheid zijn om veranderingen uit te voeren als er daarnaast voldoende aandacht is voor hun persoonlijke zorgen over de veranderingen (Voet & Vermeeren, 2015).

2.1.2 Faciliteren

Medewerkers die te maken krijgen met veranderingen in het takenpakket, zullen over kennis en vaardigheden moeten beschikken om de verandering uit te kunnen voeren (Armenakis et al., 2007). Indien medewerkers niet over de juiste kennis en vaardigheden beschikken, zullen zij door de organisatie in de gelegenheid gesteld moeten worden om een passende training te kunnen volgen (Metselaar et al., 2018). Want medewerkers die beschikken over actuele kennis en vaardigheden, zijn beter in staat zijn om veranderingen uit te kunnen voeren (Hicks & McCracken, 2011). Daarbij ervaren deze medewerkers dat ze grip hebben op de komende verandering en dat heeft een positieve uitwerking op de veranderbereidheid (Engbersen et al., 2020).

Toch blijkt uit onderzoek dat, met name oudere, werknemers soms weinig gemotiveerd zijn om trainingen te volgen (Vuuren & Montizaan, 2015). Aangezien de rijksoverheid te boek staat als kampioen vergrijzing (Van Vuuren & Montizaan, 2015), is het maar de vraag of medewerkers bereid zijn om zich nieuwe kennis en vaardigheden eigen te maken. De gemiddelde leeftijd binnen de rijksoverheid stijgt al jaren. In 2022 was de gemiddelde leeftijd van een rijksambtenaar 45,8 jaar (Bekkers, 2023), terwijl in 2012 de gemiddelde leeftijd nog 43,7 jaar was (Van Vuuren & Montizaan, 2015). Het is van belang dat organisaties gedurende de voorbereiding op een verandering, goed in beeld krijgen welke medewerkers gefaciliteerd moeten worden en of zij gefaciliteerd willen worden om kennis en vaardigheden uit te breiden.

2.1.3 Rol leidinggevenden

De stijl van leidinggeven speelt een doorslaggevende rol als een verandering doorgevoerd moet worden en de mate van veranderbereidheid verhoogd moet worden (Homan, 2005). Dat komt omdat het positief meewerkt indien medewerkers aangemoedigd worden door leidinggevenden om nieuw en

gewenst gedrag te vertonen waardoor een verandering tot stand kan worden gebracht. Het gewenste gedrag ontstaat door middel van interactie tussen leidinggevend en medewerkers (Homan, 2005). Dat betekent dat er een dialoog is en dat leidinggevend aandacht hebben voor de gevolgen van de verandering voor medewerkers (Metselaar et al., 2018). Hierdoor ontdekken leidinggevend wat de betekenis van een verandering is voor medewerkers en wordt het begrip voor elkaars standpunten vergroot. Daarom zullen leidinggevend in staat moeten zijn om betrokkenheid te tonen aan de medewerkers (Yukl & Gardner, 2019). Oprechte betrokkenheid geeft vertrouwen en daardoor voelt de medewerker zich ondersteund en zal de onzekerheid, die op kan treden voorafgaand of tijdens een verandering, afnemen. Afnemende onzekerheid zorgt ervoor dat medewerkers willen en kunnen veranderen. Daarom heeft betrokkenheid een positieve invloed op de bereidheid om een verandering uit te voeren (Holten & Brenner, 2015).

2.2 Factoren die van invloed zijn op veranderbereidheid van medewerkers

In de voorbereiding op een komende verandering kunnen organisaties dus een rol spelen in het vergroten van veranderbereidheid. Om die reden zou gezegd kunnen worden dat organisaties de sleutel in handen hebben om een verandering goed door te voeren (Wiezer & De Jong, 2012). Maar ondanks dat medewerkers goed voorbereid kunnen worden op een komende verandering, zijn er ook individuele factoren van medewerkers die invloed kunnen hebben op de bereidheid om te veranderen (Van der Voet & Vermeeren, 2015). De individuele factoren kunnen bepalend zijn of medewerkers een verandering willen of kunnen uitvoeren, of juist niet. Ook kan de vraag gesteld worden welke impact het heeft op het welzijn van medewerkers indien organisaties geen rekening houden met individuele factoren indien zij een verandering door willen voeren. Want volgens Lines (2016), zullen organisaties die een verandering succesvol willen doorvoeren, inzichtelijk moeten hebben welke individuele factoren van invloed kunnen zijn op de veranderbereidheid van medewerkers. Enkele van deze individuele factoren zullen hierna worden toegelicht.

2.2.1 Werkdruk

Toekomstige complexe veranderingen kunnen als risico met zich meebrengen dat medewerkers verwachten dat de werkdruk zal gaan toenemen. Deze werkdruk kan ontstaan doordat medewerkers de verwachting hebben dat door een toename van taken het takenpakket te groot wordt of doordat medewerkers druk ervaren omdat zij zich nieuwe taken eigen zullen moeten maken (Van Dam, 2005). Verder kan werkdruk ontstaan omdat werktijden anders worden en dit impact kan hebben op de privésituatie van medewerkers (Nauta et al., 2010). Want als van medewerkers verwacht gaat worden dat zij in de avonden of weekenden moeten gaan werken, dan kan dit grote gevolgen hebben op de privésituatie. Hierbij kan gedacht worden aan alleenstaande ouders met jonge kinderen, mantelzorgers of aan medewerkers met verplichtingen in de avonden en weekenden zoals sport in teamverband en bijbehorende wedstrijden.

Medewerkers die verwachten dat de werkdruk toeneemt als de komende verandering zal worden uitgevoerd, kunnen mogelijk in de voorbereiding hierop ook al stress ervaren. Als stress te lang aanhoudt kan dat zelfs gezondheidsproblemen veroorzaken en mogelijk zelfs een burn-out tot gevolg hebben (Fleischmann, 2016). Want onderzoek laat zien dat er een duidelijk verband is tussen werkdruk, werkstress en gezondheidsproblemen (Fleischmann, 2016; Van der Ploeg et al., 2014). Medewerkers die stress ervaren vanwege een verwachte toename in werkdruk, zullen minder bereid zijn om de verandering uit te voeren.

Het negatieve effect van stress in de voorbereiding op een verandering, kan worden verzwakt. Dat gebeurt als werkstressoren in balans zijn met energiebronnen (Bakker & Demerouti, 2007). Onder energiebronnen kan worden verstaan dat werknemers controle hebben over taken, tempo en volgorde van werkzaamheden. Ook de steun van collega's en leidinggevenden kan gezien worden als energiebron. Werknemers ervaren steun als er geluisterd wordt naar hun klachten en er verbetering aangebracht wordt in de ongewenste werkomstandigheden. Het gevolg van deze energiebronnen is, dat het negatieve effect van stress afneemt en de bereidheid om te veranderen kan toenemen (Bakker & Demerouti, 2007).

2.2.2 Ervaringen met veranderingen en de rol van veerkracht

Medewerkers die te maken zullen gaan krijgen met complexe veranderingen, zullen veelal terugdenken aan veranderingen die zij in het verleden hebben meegemaakt. Medewerkers die negatieve ervaringen hebben met organisatieveranderingen kunnen pessimistisch zijn over aanstaande veranderingen (Metselaar et al., 2018; Wanous et al., 2000). Negatieve ervaringen kunnen zijn ontstaan omdat eerdere pogingen om te veranderen niet zijn gelukt. Het effect is dat medewerkers zich teleurgesteld kunnen voelen vanwege het falen van eerdere pogingen om veranderingen door te voeren. Medewerkers die hierdoor pessimistisch zijn geworden bekijken veranderingen van de negatieve kant en rekenen op een ongunstige afloop. Daarom schieten medewerkers in de weerstand zodat zij niet nog een keer teleurgesteld worden (Abraham, 2000). Het gevolg is dat medewerkers niet bereid zijn volledig deel te nemen aan de uitvoering van de verandering en dat werkt het falen van de verandering in de hand (Wanous et al., 2000). Uit onderzoek van Wanous et al. (2000) blijkt ook dat medewerkers die pessimistisch zijn over aanstaande veranderingen, niet bereid zijn om veranderingen uit te voeren. Daarentegen worden veranderingen als positief ervaren als uit het verleden blijkt dat een verandering succesvol is geweest (Metselaar et al., 2018).

Veerkrachtige medewerkers zijn veelal bereid om complexe veranderingen uit te willen voeren omdat zij in staat zijn mee te bewegen met veranderingen en om kunnen gaan met ongunstige omstandigheden (Meneghel et al., 2016). Dat komt omdat veerkrachtige medewerkers zich na tegenslagen en negatieve ervaringen kunnen aanpassen aan nieuwe situaties (Hoijsink et al., 2011). Overigens is het onduidelijk of veerkracht gestimuleerd kan worden en is er nog geen eenduidige definitie vastgesteld voor veerkracht. Want aan de ene kant wordt veerkracht gezien als een

karaktoreigenschap en hangt samen met eigenschappen zoals bijvoorbeeld zelfvertrouwen en doorzettingsvermogen (Bonanno, 2004). Medewerkers met deze karaktereigenschappen hebben in mindere mate last van negatieve gebeurtenissen en blijven op hetzelfde niveau functioneren. Daarbij hebben deze medewerkers het gevoel invloed te hebben op een veranderende omgeving en op de uitkomsten van gebeurtenissen (Bonanno, 2004). Dat zou betekenen dat externe processen weinig tot geen invloed hebben op de mate van veerkracht. Aan de andere kant wordt gesteld dat veerkracht niet alleen samenhangt met het individuele karakter, maar ook met het sociale netwerk waarop iemand terug kan vallen na een tegenslag (Bonanno & Mancini, 2008). Hierdoor zou de mate van veerkracht kunnen worden vergroot. Want een sociaal netwerk kan functioneren als een vangnet tijdens een stressvolle situatie. Het gevolg is dat de medewerker ervaart dat hij er niet alleen voor staat en dat heeft een positief effect op het functioneren (Fukuyama, 2001). Ondanks dat er geen eenduidige definitie is vastgesteld voor veerkracht, is er overeenstemming in de literatuur dat veerkracht samenhangt met het realiseren van nieuw evenwicht binnen een veranderende context (Hojtink et al., 2011).

Van de overheid kan gezegd worden dat de werkomgeving met regelmaat aan verandering onderhevig is. Uit onderzoek blijkt namelijk dat medewerkers bijna elke twee jaar te maken hebben met een reorganisatie (Van der Voet & Vermeeren, 2015). Verder blijkt uit hetzelfde onderzoek dat onder 1000 medewerkers van de rijksoverheid, 62 procent te maken heeft gehad met minimaal één reorganisatie. Daarom zou gezegd kunnen worden dat medewerkers van de rijksoverheid over voldoende veerkracht zullen moeten beschikken om met de hoeveelheid veranderingen om te kunnen gaan. Mogelijk dat medewerkers veerkrachtig zijn of dat de omgeving binnen de rijksoverheid de veerkracht onder de medewerkers vergroot. Indien medewerkers binnen de organisatie een sociaal vangnet hebben en steun ervaren tijdens veranderingen, werkt dat positief om met veranderingen om te kunnen gaan. Daarentegen blijkt dat de individuele aandacht van de organisatie voor medewerkers van de rijksoverheid tijdens een veranderproces, als onvoldoende wordt beoordeeld (Van der Voet & Vermeeren, 2015). Hieruit zou kunnen volgen dat medewerkers die veel dienstjaren hebben bij de rijksoverheid, en dus veel veranderingen hebben meegemaakt, minder bereid zijn om met veranderingen om te gaan omdat de veerkracht afneemt vanwege gebrek aan steun door de organisatie. Alhoewel het onderzoek van Van der Voet en Vermeeren (2015) tevens laat zien dat medewerkers van de rijksoverheid negatieve ervaringen met veranderingen voor lief nemen, omdat zij een sterke binding voelen met de organisatie en daarom meer bereid zijn om de verandering te steunen.

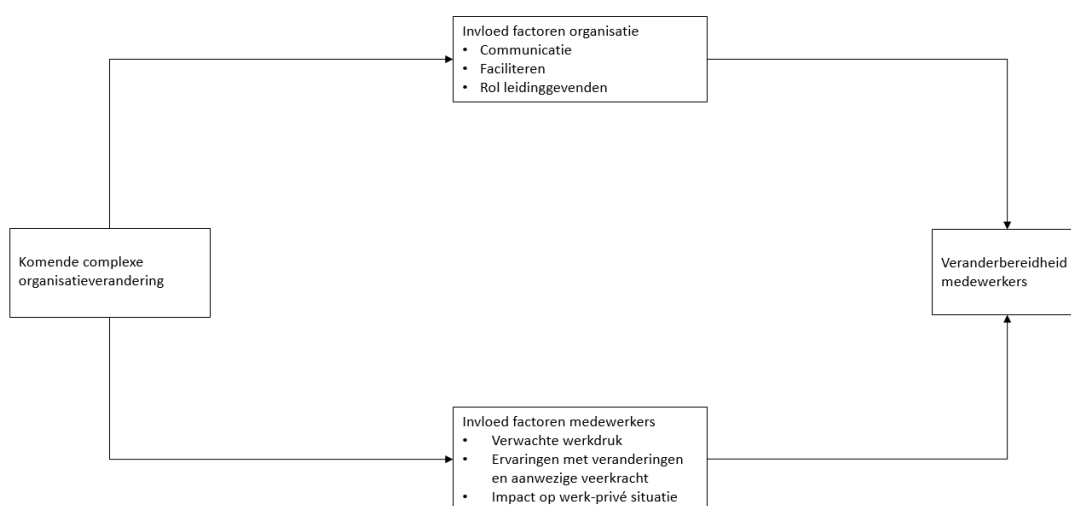
2.2.3 Impact op de werk-privé situatie van medewerkers

Complexe veranderingen waarbij reistijd toeneemt en werktijden wijzigen van regelmatig naar onregelmatig zullen impact hebben op de werk-privé situatie van medewerkers. Omdat de privésituatie van medewerkers gedurende het leven verandert, zal er regelmatig een verschuiving plaats kunnen vinden in de werk-privé situatie. Zo kunnen medewerkers gaan samenwonen, kinderen krijgen,

scheiden, fysieke of mentale klachten krijgen, enzovoort. De werk-privé situatie is bepalend voor hoeveel tijd en energie medewerkers aan werk willen besteden. Vooral als werknemers kinderen krijgen, staat werk minder centraal. Dit betreft meestal de levensfase tussen de 25 en 44 jaar (Warr, 2008). Maar ook werknemers tussen de 45 en 65 jaar die te maken krijgen met mantelzorg, hebben minder tijd en energie voor het werk. Het gevolg is dat werknemers een gevoel van overbelasting kunnen ervaren vanwege de combinatie werk-privé en daardoor minder in staat zijn om veranderingen in het werk uit te voeren (Nauta et al., 2010).

Ook fysieke of mentale gezondheidsklachten bij medewerkers kunnen van invloed zijn of zij complexe veranderingen uit willen voeren (Nauta et al., 2010). Mogelijk dat medewerkers in de huidige situatie hun werkzaamheden nog net uit kunnen voeren, maar dat een verandering in taken of werkomstandigheden ervoor zorgt dat taken niet meer uitvoerbaar zijn. Veranderingen zoals bijvoorbeeld een toename in reistijd of werkzaamheden die verplaatst worden naar de avonden of weekenden. Deze complexe veranderingen kunnen ertoe leiden dat medewerkers niet bereid zijn om de verandering uit te voeren omdat de impact op de werk-privé situatie te groot is.

Hieruit volgt dat er verschillende factoren van invloed kunnen zijn op de bereidheid van medewerkers om een complexe verandering uit te voeren. De genoemde factoren die van invloed kunnen zijn op veranderbereidheid van medewerkers, zijn verwerkt in een schematisch model (figuur 1). Omdat organisatieveranderingen elkaar snel opvolgen in de huidige tijd, is het belangrijk om te weten hoe veranderingen goed doorgevoerd kunnen worden. Ondanks de wetenschappelijke aandacht voor veranderbereidheid van medewerkers, blijkt de beleving van medewerkers over de komende verandering nog onderbelicht wanneer sprake is van zowel een veranderend takenpakket als een veranderende werkomgeving.



Figuur 1

Conceptueel model veranderbereidheid

3. Methoden

3.1 Onderzoeksomgeving

Het onderzoek vond plaats bij DT&V, een organisatie binnen het ministerie van Justitie en Veiligheid. Bij deze organisatie zal een groep medewerkers te maken krijgen met veranderingen. De veranderingen houden in dat nieuwe taken aan het huidige takenpakket worden toegevoegd en daarbij zullen de arbeidsomstandigheden ook veranderen.

In de huidige situatie vinden de werkzaamheden op vier verschillende locaties plaats die verspreid liggen door heel Nederland en daarom zijn medewerkers gewend om te reizen. Zo mogelijk vinden de werkzaamheden plaats op een locatie in de buurt van de woonomgeving van de medewerker, maar alsnog kan het voorkomen dat sommige medewerkers minimaal twee uur reistijd hebben van hun woning naar de werklocatie. De verandering brengt mee dat werkzaamheden op nieuwe locaties verspreid door heel Nederland uitgevoerd zullen worden en daarom zullen medewerkers vaker en wellicht verder moeten reizen. Tevens worden de huidige werkzaamheden vooraf gepland en daardoor weten medewerkers ruim van tevoren wanneer en waar ze hun werkzaamheden moeten uitvoeren. Veelal beginnen de werkzaamheden op een aantal dagen in de week om 7 uur en de overige dagen werken de medewerkers thuis. In de avonden en weekenden vinden geen werkzaamheden plaats. Dat betekent dat de huidige werkzaamheden tijdig worden ingepland en dat de werktijden regelmatig zijn. Eén van de nieuwe taken, de Vris-zaken, zal niet vooraf in te plannen zijn en zal daarbij in de avonden en weekenden plaats gaan vinden.

Dat betekent dat de nieuwe werkzaamheden en arbeidsomstandigheden afwijkend zijn van de werkzaamheden en arbeidsomstandigheden die horen bij de huidige taken. Daarom is deze organisatie geschikt om data te verzamelen waarmee de onderzoeksvraag beantwoord zal kunnen worden.

3.2 Type onderzoek

Om inzicht te krijgen in de veranderbereidheid van medewerkers, is de onderzoeksvraag beantwoord aan de hand van kwalitatief onderzoek. Deze vorm van onderzoek biedt de mogelijkheid om door te vragen naar meningen en ervaringen van individuele participanten en levert gedetailleerde informatie op (Hennink et al., 2020). Ook geeft deze manier van onderzoek inzicht in achterliggende motivaties en bedoelingen van medewerkers (Roose & Meuleman, 2021). Met behulp van kwalitatief onderzoek kan inzicht worden verkregen in waarom en onder welke omstandigheden medewerkers van de rijksoverheid bereid zijn om complexe veranderingen uit te gaan voeren.

Het onderzoek is uitgevoerd aan de hand van tien semigestructureerde interviews met medewerkers die op dezelfde afdeling werken en allemaal te maken gaan krijgen met een verandering in het takenpakket en in de werkomstandigheden. Een semigestructureerd interview heeft als voordeel dat het interview de vorm van een gesprek heeft. Dat komt omdat de interviewer af kan wijken van de volgorde waarin de vragen zijn opgesteld en daarbij kan de interviewer vragen toevoegen indien dat

nodig is (Hennink et al., 2020). Daarnaast biedt een semigestructureerd interview de mogelijkheid om aan de hand van probes dieper op een onderwerp in te gaan (Hennink et al., 2020).

Uit de interviews is dan ook gebleken welke ervaring medewerkers in werkelijkheid hebben en hoe ze betekenis geven aan de veranderende omgeving (Spradley, 1979). Hierdoor is inzicht verkregen in de achterliggende argumentatie van medewerkers. Daarom kan antwoord worden gegeven op de vraag waarom en onder welke omstandigheden medewerkers bereid zijn om te veranderen en kan een verklaring worden gegeven over veranderbereidheid van medewerkers.

3.3 Data verzameling

3.3.1 Participanten

De doelgroep bestond uit een kleine groep van twaalf medewerkers die werkzaam zijn op dezelfde afdeling bij DT&V. Het betrof een kleine groep omdat de organisatie had besloten om de nieuwe taken in eerste instantie te beleggen bij deze medewerkers omdat zij belast zijn met juridische werkzaamheden. De verwachting van de organisatie is dat deze groep medewerkers goed is toegerust om zich de nieuwe taken snel eigen te kunnen maken. Het gevolg is dat op korte termijn gestart kan worden met het implementeren van de nieuwe taken en daarbij is de kans groot dat de verandering succesvol uitgevoerd zal worden. Na verloop van tijd zullen de nieuwe taken mogelijk ook bij een deel van de andere 135 medewerkers belegd kunnen gaan worden. Omdat deze groep medewerkers in het huidige takenpakket geen juridische werkzaamheden uitvoeren, zullen zij sowieso een opleiding moeten gaan volgen. Mogelijk dat een noodzakelijke training impact heeft op de veranderbereidheid van deze medewerkers. Dat kan betekenen dat het beleggen van de nieuwe taken bij de overige medewerkers, minder succesvol kan zijn. Een andere mogelijkheid is dat nieuwe medewerkers geworven zullen worden die ervaring hebben met juridische werkzaamheden. In eerste instantie zullen alleen de participanten te maken krijgen met de organisatieverandering.

Aan de interviews hebben zeven vrouwen en drie mannen meegedaan (tabel 1). Het merendeel hiervan was ouder dan 45 jaar, langer dan tien jaar werkzaam bij DT&V en was minimaal twintig jaar werkzaam bij de rijksoverheid. Aangezien DT&V 16 jaar bestond, hadden de meeste participanten de organisatie zien groeien van een organisatie met twintig medewerkers naar een organisatie met ruim 700 medewerkers. Dat hield ook in de deze participanten meerdere veranderingen in de organisatie hadden meegemaakt. De participanten zijn telefonisch benaderd met de vraag of zij deel wilden nemen aan het onderzoek en alle participanten stemden hiermee in. Omdat de participanten verspreid over het hele land woonachtig waren, was ervoor gekozen om de interviews online af te nemen aangezien gebleken was dat onlinesoftware geschikt kan zijn om interviews af te nemen (Lo lacono et al., 2016). Om een vertrouwde omgeving te creëren tijdens de interviews, heeft de onderzoeker voorafgaand aan de interviewsessie een teamoverleg van de participanten bijgewoond zodat er een kennismaking plaats kon vinden. Omdat de onderzoeker zelf ook werkzaam was bij DT&V, was het niet moeilijk om in

contact te komen met participanten binnen de rijksoverheid. Hoewel de onderzoeker werkzaam was bij dezelfde organisatie, waren zij geen directe collega's omdat de onderzoeker niet werkzaam was op de afdeling van de participanten.

Van de doelgroep deden tien participanten mee aan het onderzoek en zij zijn allemaal geïnterviewd. De uiteindelijke interviews duurden allemaal 30-45 minuten. Vanwege het lage aantal interviews, en de selecte groep medewerkers, zijn de uitkomsten representatief voor de doelgroep. Daarom zullen de uitkomsten van de interviews een goed inzicht geven in de opvattingen over veranderbereidheid van de groep medewerkers waarvan het takenpakket en werkomstandigheden zullen gaan veranderen. Een mogelijk nadeel van het onderzoek kan zijn dat het aantal bevraagde medewerkers laag was waardoor het resultaat mogelijk niet representatief zal zijn voor de hele organisatie.

Tabel 1, Kenmerken participanten

Nr.	Datum interview	Geslacht	Leeftijd	Opleiding	Lengte dienstverband DT&V	Lengte dienstverband rijksoverheid	Functie met taakaccent
1	17-05-2023	V	25-34	HBO	7 jaar	7 jaar	Uitvoerend ambtenaar
2	22-05-2023_1	V	44-54	HBO	9 jaar	25 jaar	Uitvoerend ambtenaar
3	22-05-2023_2	M	55-64	HBO	14 jaar	40 jaar	Uitvoerend ambtenaar
4	23-05-2023	V	55-64	HBO	16 jaar	45 jaar	Uitvoerend ambtenaar
5	24-05-2023	M	55-64	MBO	16 jaar	44 jaar	Uitvoerend ambtenaar
6	30-05-2023	V	35-44	WO	11 jaar	11 jaar	Uitvoerend ambtenaar
7	31-05-2023	V	55-64	HBO	12 jaar	37 jaar	Uitvoerend ambtenaar
8	05-06-2023	V	45-54	MBO	16 jaar	25 jaar	Uitvoerend ambtenaar
9	07-06-2023	M	45-54	MBO	16 jaar	35 jaar	Uitvoerend ambtenaar
10	08-06-2023	V	45-54	WO	17 jaar	24 jaar	Uitvoerend ambtenaar

3.3.2 Interviews en transcriptie

Voorafgaand aan de interviews was een interviewschema opgesteld met vragen en probes (zie bijlage I). Het schema was een geheugensteun voor de interviewer en daardoor werden tijdens het interview dezelfde onderwerpen behandeld (Roose & Meuleman, 2021). Omdat de volgorde van de vragen niet leidend was konden participanten onbelemmerd praten (Roose & Meuleman, 2021). Voordat het interview begon heeft er eerst een kennismaking plaatsgevonden. Hierdoor werd de basis gelegd voor een vertrouwde omgeving zodat de participanten zich veilig konden voelen om de vragen te beantwoorden. Vervolgens werd de overgang gemaakt naar de opening van het interview en gaven de participanten antwoord op de vraag hoe zij de communicatie over de komende verandering hebben ervaren. Ook werd tijdens de opening van het interview besproken of de participanten zich voldoende toegerust voelden om de komende verandering uit te kunnen voeren. Daarna is de overgang gemaakt naar de kern van het interview en hierin stond de veranderbereidheid centraal. De eerste vragen over veranderbereidheid gingen in op de beleving van de participanten, over de taken die erbij gaan komen en waarom en onder welke omstandigheden de participanten de nieuwe taken uit zouden willen voeren. Hierbij ging het zowel over de inhoud van de nieuwe taken als over de gevolgen van de nieuwe taken. Aansluitend zijn er vragen gesteld over de verwachte impact van de nieuwe taken. Hierbij is zowel gesproken over de impact in de werksituatie als over de impact op het privéleven van de participant. Aan het einde van het interview werd aan de participanten gevraagd of zij nog iets wilden vertellen wat niet aan bod was gekomen maar wel van belang was om genoemd te hebben. Bij alle interviewvragen waren probes geformuleerd om nog dieper in te kunnen gaan op de antwoorden van de participanten (Roose & Meuleman, 2021). Hierdoor werd nog meer informatie verkregen die van belang is om de onderzoeksvraag mee te beantwoorden. Daarna werden de interviews, aan de hand van de opnames, volledig uitgeschreven en geanonimiseerd ten behoeve van het analyseren van de tekst.

3.4 Analyse

Nadat de interviews waren getranscribeerd bleek dat in de getranscribeerde interviews ook tekst stond die niet relevant was voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Dat komt omdat open interviewvragen ertoe uitnodigen om veel te vertellen waardoor participanten van het onderwerp af konden dwalen. Daarom is er onderscheid gemaakt tussen relevante en minder relevante onderdelen in de interviews (Boeije, 2010). De minder relevante onderdelen werden vervolgens niet gebruikt voor de analyse. Vervolgens zijn de overgebleven relevante onderdelen in de interviews nogmaals doorgelezen en zijn de zinnen en alinea's voorzien van een passende code. Omdat er één onderzoeker bij de analyse was betrokken zijn de interviews die al waren voorzien van codes, nogmaals gelezen om te beoordelen of de juiste code aan de tekst was toegevoegd, hierdoor zal de betrouwbaarheid van het coderen toenemen. Daarna zijn per transcriptie de codes losgeknipt en de stukken tekst met dezelfde of soortgelijke code, bij elkaar gevoegd (Boeije, 2010). Vervolgens zijn de delen van de verschillende

transcripten met dezelfde codes met elkaar vergeleken. Codes waren: communicatie over de verandering, onduidelijkheid, verandering in taken, verandering in werkomstandigheden, aanwezige kennis en vaardigheden, trainingsaanbod, betrokkenheid, werk-privé situatie, ervaring met veranderingen en bereidheid om te veranderen. Hierna konden de codes worden gegroepeerd en worden voorzien van een thema. Vervolgens is onderzocht of er patronen aanwezig waren.

Voor deze analyse is gebruik gemaakt van een deductieve en een inductieve benadering. De deductieve benadering houdt in dat voorafgaand aan de analyse, thema's en codes zijn geformuleerd naar aanleiding van eerder literatuuronderzoek. Hierbij was de verwachting dat deze thema's en codes terug zouden komen in de dataset. De inductieve benadering houdt in dat er codes, en mogelijk thema's, uit de interviews naar voren zouden komen die niet vanuit de theorie werden verwacht. Deze codes waren nieuw en zijn niet geformuleerd naar aanleiding van eerder literatuuronderzoek. De codes die uit de analyse naar voren zijn gekomen zijn verwerkt in een codeboom (zie bijlage II).

3.5 Ethiek

De dataverzameling vond plaats in de periode mei en juni 2023. Omdat er sprake was van het verzamelen van persoonsgegevens, was het onderzoek niet meer anoniem en daarom werden de participanten voorafgaand aan de interviews geïnformeerd over het doel en de inhoud van het onderzoek (Boeije, 2010).

De participanten waren ervan op de hoogte dat dit onderzoek een onderdeel is van mijn scriptie en dat het niet zal worden gepubliceerd. Alleen het eindresultaat, de scriptie, zal openbaar worden gemaakt. Om de participanten een veilige omgeving te bieden tijdens het interview, werd benadrukt dat het onderzoek onafhankelijk van DT&V zal worden uitgevoerd en niet met hen zal worden gedeeld. Ook werd aan de participanten kenbaar gemaakt dat zij op ieder moment mochten stoppen met deelname aan het interview en, indien zij een vraag niet wilden beantwoorden, zij deze vraag mochten overslaan

Ook is aan de participanten meegedeeld dat de data met de persoonsgegevens op een veilige plek zal worden opgeslagen bij de Rijksuniversiteit Groningen en dat alleen de scriptiebegeleider toegang zal hebben tot de transcripties en de toestemmingsverklaringen. Deze data zullen na een termijn van 5 jaar worden vernietigd. Verder is aan de participanten gevraagd of zij ermee akkoord wilden gaan dat er een opname zou worden gemaakt van het interview. De participanten werden de hoogte gesteld dat de opname alleen zal worden gebruikt om de interviews makkelijker te kunnen verwerken en dat de opnames niet openbaar zullen worden gemaakt. De opnames zullen worden verwijderd nadat de scriptie zal zijn goedgekeurd. Alle participanten gingen akkoord met de opname van het interview. Daarbij werd benadrukt dat de informatie uit de interviews niet herleidbaar zal zijn naar de participanten waardoor anonimiteit gewaarborgd blijft. Mogelijk dat de participanten hierdoor in grotere mate de vragen in alle openheid hebben beantwoord en hiermee negatieve beïnvloeding van sociaal wenselijke antwoorden is voorkomen. Hierdoor werd de validiteit verhoogd en werd de kans

vergroot op het daadwerkelijk meten wat gemeten moest worden (Roose & Meuleman, 2021).

Voorafgaand aan de interview hadden alle participanten de toestemmingsverklaring voor het afnemen van het interview ondertekend, ook wel informed consent genoemd.

Ondanks dat er eigen data werd verzameld is het niet nodig geweest om toestemming te vragen aan de ethische commissie. Dat komt omdat de data alleen gebruikt is voor deze scriptie. De data wordt niet gebruikt voor publicatie en zal niet beschikbaar worden gesteld aan derden. Daarbij werd de data verzameld bij participanten die niet behoren tot een kwetsbare groep aangezien de participanten niet minderjarig zijn en zelf konden beslissen of zij wel of niet mee wilden doen aan het interview.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten besproken die naar voren zijn gekomen uit de analyse van de interviews. Bij het beschrijven van de resultaten is gebruik gemaakt van de thema's en codes die naar voren zijn gekomen uit de data. In de eerste plaats zal worden geschetst hoe de participanten de voorbereiding op de verandering hebben ervaren. Daarbij komt aan bod onder welke omstandigheden zij verwachten dat de nieuwe taken uitgevoerd moeten worden en welke impact dat heeft op de veranderbereidheid. In de tweede plaats zal worden beschreven waarom de participanten verwachten dat zij in staat zullen zijn om de verandering uit te kunnen voeren en wat hen motiveert om de verandering door te voeren. In de derde plaats zal blijken of ervaringen uit het verleden invloed hebben op de bereidheid om een verandering uit te voeren. Door zowel de voorbereiding op de komende verandering als de beleving van de medewerker uiteen te zetten, wordt beoogd om beter inzicht te krijgen in waarom en onder welke omstandigheden medewerkers bereid zijn om te veranderen.

Uit de analyse blijkt dat de participanten goed op de hoogte zijn van de taken die aan het takenpakket worden toegevoegd en dat zij ook op de hoogte zijn van de taakinhoud. Toch wordt de communicatie over de verandering als summier en onvolledig ervaren. Want de participanten hebben een onduidelijk beeld over de praktische uitvoering van de nieuwe taken. Maar omdat de taakinhoud bekend is, zijn de participanten in staat om zich een beeld te vormen over de praktische uitvoering en de impact op de werk-privé situatie. In de eerste paragraaf wordt dit verder toegelicht.

Verder is te zien dat alle participanten de verwachting hebben dat zij de nieuwe taken uit kunnen voeren. Dat komt omdat de participanten in het verleden geschoold zijn om de huidige juridische taken uit te kunnen voeren en de nieuwe taken liggen qua werkinhoud in lijn met de huidige taken. In de tweede paragraaf wordt hier verder op ingegaan.

Ook komt naar voren dat ervaringen met veranderingen invloed hebben op de bereidheid om nieuwe taken uit te willen voeren. Want als participanten negatieve ervaringen hebben meegemaakt, is de bereidheid om te veranderen nauwelijks nog aanwezig. Daarbij is ook de betrokkenheid vanuit de

organisatie van invloed op de beleving van de participanten, maar heeft niet direct invloed op de veranderbereidheid. In de derde paragraaf wordt dit verder uitgewerkt.

Overigens zullen de kenmerken van de participanten nauwelijks specifiek worden benoemd omdat daardoor de anonimiteit in gevaar komt, aangezien de participanten een selecte groep medewerkers is die werkzaam zijn op dezelfde afdeling. Daarbij is de scriptie openbaar waardoor de mogelijkheid bestaat dat andere medewerkers van DT&V de inhoud onder ogen krijgen. Daarom zal de tekst in het resultatenhoofdstuk en de aangehaalde citaten niet, of zo weinig mogelijk, herleidbaar zijn naar de participanten.

4.1 Voorbereiding op verandering en veranderbereidheid

Allereerst is onderzocht hoe medewerkers worden voorbereid op een verandering en welke aandeel communicatie van de organisatie heeft op de veranderbereidheid van medewerkers. Uit de analyse blijkt dat de participanten allemaal informatie hebben ontvangen over de komende verandering. De informatie over de komende verandering is voornamelijk gedeeld tijdens het teamoverleg en de informatie is afkomstig van zowel de leiding als van de projectgroep die de organisatieverandering voorbereidt. In enkele gevallen is de informatie afkomstig vanuit de ‘wandelingen’.

Over het algemeen blijkt dan ook dat alle participanten weten welke nieuwe taken aan het takenpakket worden toegevoegd. Ook weten de participanten dat de ene taak op nieuwe locaties zal plaatsvinden waardoor er meer gereisd zal gaan worden en dat de andere taak onregelmatige werktijden met zich mee zal brengen. Ondanks dat alle participanten weten welke verandering gaat komen, is het voor bijna alle participanten onduidelijk hoe de praktische uitvoering van de nieuwe taken zal zijn. De participanten vragen zich bijvoorbeeld af hoe frequent zij wekelijks naar de nieuwe locaties moeten reizen. Of hoe frequent zij op de avonden en in de weekenden moeten werken.

‘Hoeveel tijd het gaat kosten en om hoeveel TKB’s je nu dan praat. Daar kan niemand ons helaas antwoord op geven. [...] Alleen ik heb er gewoon geen goed beeld bij, omdat niemand eigenlijk ons kan vertellen hoe het straks in de toekomst eruit gaat zien.’

‘[...] een vraag waar ze geen antwoord op kunnen geven. Hoe vaak komen Vris-zaken voor?’

‘Uhm, kijk verandering zelf is niet erg, maar je moet wel even weten waar je aan toe bent.’

De participanten geven aan dat informatie over de praktische uitvoering van belang is omdat dit impact heeft op de werkweek en op de werk-privé situatie. Omdat er onduidelijkheid is over de praktische uitvoering, ontstaat er onzekerheid bij een deel van de participanten. Dat komt omdat zij verwachten dat de nieuwe taken niet gecombineerd kunnen met de werk-privé situatie. Bij een ander deel van de participanten ontstaat een gevoel van werkdruk omdat zij verwachten dat de nieuwe taken

niet uitgevoerd kunnen worden met de huidige bezetting. Deze verwachte werkdruk is een gevolg van vacatures die al maanden openstaan en nog niet zijn vervuld. Daarom is de verwachting dat er geen nieuwe collega's bijkomen terwijl de nieuwe taken er wel bij gaan komen.

Omdat de participanten vragen hebben over de praktische uitvoering en sommige participanten daarbij de verwachting hebben dat de werkdruk toeneemt, ontstaat een gevoel van onzekerheid en stress. Een deel van de participanten verwoordt dat als volgt:

'Wat stress gaat opleveren is hoe het wordt geïmplementeerd en, met name denk ik waar en hoe, ik het werk moet uitoefenen of uitvoeren. [...] Ja, dat kan wel stress opleveren. Ja.'

'In ieder geval, op de vragen die ik heb gesteld, kwam geen eensluitend antwoord eigenlijk. Dus dat uh, ja dat weet ik nog niet. [...] Dat geeft me wel wat onrust inderdaad. Omdat je, ja, dan kom ik steeds terug op hetzelfde, maar daar hangt het dus voor mij wel vanaf. En die antwoorden heb ik nog niet. [...] Dus uh, ja, er is heel veel onduidelijk en dat geeft onrust. Voor mij gaat de vorm waarin het gegoten wordt, uh, wel heel erg afhangen van of ik het überhaupt kan gaan doen.'

'Maar, kijk, je kan op voorhand wel zeggen, luister eens, als we dat moeten gaan doen met deze club, dan levert dat wel heel veel extra werkdruk op, dat kun je wel zien aankomen.'

Hieruit komt naar voren dat de participanten niet geïnformeerd zijn over de praktische gevolgen van de nieuwe taken en dat zij daarom zelf een inschatting maken wat de gevolgen kunnen zijn. Het gebrek aan duidelijkheid zorgt ervoor dat participanten onzeker zijn over de gevolgen van de komende verandering. Daarom willen zij graag concrete antwoorden op de vragen die zij hebben.

In de volgende paragrafen wordt besproken hoe de participanten de veranderingen zullen ervaren die de nieuwe taken met zich meebrengen zoals nieuwe locaties, onregelmatige werktijden en ad-hoc werkzaamheden.

4.1.1 Nieuwe locaties

De participanten hebben de verwachting dat het opleggen van een terugkeerbesluit (hierna TKB) meer reisbewegingen met zich mee zal gaan brengen. Dat komt omdat het opleggen van een TKB op nieuwe locaties in heel Nederland zal kunnen plaatsvinden. Ondanks dat de participanten in hun huidige functie ook al veel moeten reizen, vinden de meeste participanten het geen probleem als zij nog meer zullen moeten reizen. Dat komt omdat het reizen naar nieuwe locaties niet als een grote verandering wordt ervaren en daarbij vinden een paar participanten het positief om naar andere locaties te reizen omdat daardoor het netwerk wordt uitgebreid.

De participanten die het geen probleem vinden om meer te moeten reizen, wonen veelal in delen van het land waardoor de huidige werklocaties over het algemeen binnen twee uur bereikbaar

zijn. Een klein deel van de participanten vindt dat zij met het huidige takenpakket al veel reistijd hebben vanwege een grote woon-werk afstand. Veelal zitten deze participanten wekelijks enkele dagen om 5 uur in de auto om op tijd op een werklocatie te kunnen zijn. Indien de komende verandering inhoudt dat er nog meer reistijd bijkomt, neemt voor deze participanten de bereidheid af om de nieuwe taak uit te willen voeren.

‘Als ik soms naar [plaats] moet, kom ik bij wijze van spreken al moe aan en dan moet ik nog beginnen met het werk. Dan heb je het over drie, vier uur enkele reis. Ja, [stilte] ja [stilte], ik vind dat niet acceptabel. [...] Want ook nu staat natuurlijk voor mij wel ter discussie dat ik het belachelijk vind, om het zo maar even ongenueanceerd te zeggen, dat ik vanuit het [regio] naar [plaats] moet afreizen, waarbij me dat op bepaalde momenten gewoon vier uur reistijd met zich meebrengt.’

‘Waarvan ik me afvraag, ‘organisatie, snap dat nou’. Waarom moet ik helemaal naar [plaats] vliegen, terwijl ik [plaats] dicht bij de deur heb zitten. Dus ik weiger om naar [plaats] te gaan. [...] het management, ziet het anders. Die vinden dat je gewoon beschikbaar moet zijn voor alle uh, alle locaties die er zijn. [...] [Stilte]. En dat vind ik jammer.’

‘Nou ik heb, voorheen heb ik altijd wel veel gereisd. En ik merk nu dat ik daar minder zin in heb ja. Ik vind [plaats] en [plaats], dat vind ik toch wel een beetje max. [Plaats] is voor mij vijf kwartier. Dat vind ik ook wel ver genoeg.’

‘Maar als je kijkt als er iemand in [plaats] een TKB nodig heeft en in [regio] heeft niemand tijd en iemand moet vanuit [plaats] er helemaal heen rijden, ja dan is niet zo nuttig vind ik, dan is het toch logischer om het wel in de regio te laten doen.’

Ondanks dat voor het merendeel geldt dat het reizen naar nieuwe locaties geen probleem is, vinden bijna alle participanten dat de reistijd niet langer dan ongeveer anderhalf uur mag zijn. Verder vindt de helft van de participanten dat een geografische verdeling de reistijd zou kunnen beperken.

4.1.2 Onregelmatige werktijden

Voor de andere nieuwe taak, de Vris-zaken, geldt dat de werktijden onregelmatig zullen zijn. Dat betekent dat de werkzaamheden in de avonden en in de weekenden plaats zullen vinden. Ondanks dat de participanten in hun huidige functie regelmatig om 7 uur moeten beginnen, en soms om 5 uur al moeten vertrekken, vinden bijna alle participanten het een probleem om in de avond en in het weekend te moeten gaan werken. De redenen hiervoor zijn zeer divers. Een paar participanten geven aan dat zij in de avonden in teamverband sporten en in de weekenden wedstrijden hebben of leden van het team moeten begeleiden. Ook kunnen een paar participanten onregelmatige werktijden niet combineren met

het gezinsleven. Een klein aantal participanten geeft aan dat zij onregelmatige werktijden te belastend vinden en fysiek niet in staat zijn om hierin mee te kunnen gaan. Een enkeling heeft bewust gekozen om minder te gaan werken en is om die reden niet bereid om op andere tijden te gaan werken. De meerderheid van de participanten is dus niet bereid om onregelmatig te gaan werken en dat komt omdat de verwachting is dat de impact op de werk-privé situatie te groot is. Hieronder volgen een aantal uitspraken van participanten die in niet of mindere mate bereid zijn om onregelmatig te willen werken.

'Ja dan zijn we ineens in de weekenden en de avonden ook aan het werk. Dat zijn wel hele grote veranderingen. [...]. Dus, ja, dat zou ik niet uh, willen. Nou mijn gevoel zegt dan als ik in het weekend moet werken, dat ga ik niet doen. Gewoon, een beetje ja, weerstand misschien.'

'Door-de-weeks vind ik het niet erg, als het maar niet in de weekenden is. Daar word ik niet blij van. [...]. Dus, ik zit er niet op te wachten nee. [...]. Als je af en toe aan de beurt bent vind ik het niet zo erg.'

'[Stilte]. Nou ik ga niet mee in de Vris-zaken in de weekenden en de avonddiensten uh, daar weiger ik uh, dat ga ik niet meer doen. [...]. Nee, daar ben ik heel eerlijk in, dan stop ik gewoon met dit werk.'

Uiteindelijk is een hele kleine minderheid bereid om onregelmatig te gaan werken. Als reden hiervoor wordt genoemd dat de verwachting is dat onregelmatige diensten voordeel mee zullen brengen vanwege compensatie op door-de-weekse dagen. Een andere reden is dat de nieuwe taken goed zijn voor de persoonlijke ontwikkeling.

4.1.3 Ad-hoc werkzaamheden

Naast dat Vris-zaken onregelmatige werktijden meebrengen, vinden de participanten het gebrek aan planbaarheid van Vris-zaken ook een aandachtspunt. Dat komt omdat de huidige werkzaamheden van tevoren worden ingepland binnen de reguliere werktijden. Daardoor weten de participanten precies wanneer zij bepaalde taken moeten gaan uitvoeren en kunnen zij andere zaken daarop afstemmen. Daarentegen kunnen de Vris-zaken niet van tevoren worden ingepland en daarbij beginnen de werkzaamheden pas aan het eind van de middag en gaan door tot in de avonduren. Dat betekent dat de Vris-zaken in de uitvoering om veel flexibiliteit vraagt. Naast dat de meeste participanten moeite hebben met het tijdstip waarop de werkzaamheden uitgevoerd moeten worden, ervaart een meerderheid van de participanten het als onplezierig dat de Vris-zaken niet vooraf in te plannen zijn.

'Uh de Vris-zaken, ja dat is gewoon wel een uitdaging qua tijd en, want je kan het gewoon niet plannen wanneer iemand in vrijheid wordt gesteld.'

'De grootste verandering denk ik zal plaatsvinden op het gebied van Vris-zaken, omdat, ja, bij Vris-zaken weet je natuurlijk nooit wanneer jij moet uh, wanneer je aan de bak moet, laat ik het zo zeggen. De rechter bijvoorbeeld kan een onmiddellijke in vrijheidstelling gelasten waarbij wij dan in één klap ineens naar de HVB toe moeten om iemand in bewaring te gaan stellen. Dat gaat wel wat vergen van ons denk ik als club. [...]. We kunnen niet elke zaak zomaar even tussendoor fietsen of aanpakken, dat gaat gewoon niet, dat gaat niet lukken.'

Hieruit volgt dat de bereidheid om Vris-zaken uit te voeren samenhangt met de onregelmatige werktijden en deels met de ad-hoc omstandigheden. Samenvattend is de meerderheid van de participanten niet of nauwelijks bereid om in de avonden en weekenden te gaan werken en een deel van de participanten voorziet problemen vanwege de ad-hoc omstandigheden waarop Vris-zaken uitgevoerd worden.

4.1.4 Werk-privé situatie

Participanten die niet of nauwelijks bereid zijn om de verandering uit te willen voeren, geven allemaal aan dat zij verwachten dat de nieuwe taken impact zullen gaan hebben op de werk-privé situatie. De impact op de werk-privé situatie ervaren de participanten als belemmerend en dat roept weerstand op om de verandering uit te willen voeren. De participanten hebben namelijk hun privéleven ingericht op de huidige werkomstandigheden en dat betekent dat een aanpassing in de werkomstandigheden direct invloed heeft op de werk-privé situatie. Een aantal participanten verwoordt dit als volgt:

'Dus wanneer we daarvoor gaan, dan betekent dat echt wel verandering qua werktijd. En dat zie ik persoonlijk niet echt zitten omdat ik na werktijd sport, in de weekenden sport ik ook en, ja, mijn privéleven zeg maar speelt dan af. Het zijn gewoon de momenten dat je, dat je er altijd vanuit gaat dat je vrij bent. Dus dan heb je gewoon van alles ingepland voor in je privé.'

'Het hoeft voor mij geen hele grote belemmering te zijn omdat ik dat in mijn privéleven vrij gemakkelijk zou kunnen inpassen, als ik dat wil. Ik weet niet of ik de laatste paar jaar, dat ik uh nog mag werken, of ik daar nog zin in heb. En of ik dat qua gezondheid, nog allemaal trek.'

'Maar op het moment dat wij er andere werkzaamheden bij gaan krijgen zoals bijvoorbeeld misschien Vris-werkzaamheden, inbewaringstelling na een Vris-periode, ja dat is uh ook al wel besproken, maar dat brengt waarschijnlijk onregelmatigheid met zich mee en dat, daar ligt voor mij wel een grens in wat ik nog kan combineren met mijn privé. [...] Dus dat ja, dat is wel zo rigoureuus dat het voor mij inderdaad, ja, zoals ik al eerder zei, wel bijvoorbeeld zou kunnen betekenen dat ik het werk niet meer kan doen.'

'Avond- en weekenddiensten doe ik niet meer. Daar heb ik geen zin aan. En dat komt puur, gezien de leeftijd die ik heb, uh de privésituatie op dit moment, heb ik daar helemaal geen zin meer in. [...]. En dit past dan niet meer bij mijn privégedeelte, op dit moment niet. Ik moet ook eerlijk zeggen dat ik er eigenlijk ook geen zin in heb, op deze leeftijd nog dat te gaan doen. Weekenden en avonden, nachtdiensten. Daar zit ik niet op te wachten.'

'Maar de werktijden gaan ook veranderen. En je zult dan ook in het weekend moeten opdraven weet je, en dat is denk ik de grootste verandering, voor mij wel. En daar moet je wel weer je, je leven, je sociale leven, moet je daar ook weer op aanpassen. [...] Dat betekent dat ik mijn hobby niet meer kan uitvoeren.'

'Ik trek uh, tot 's avonds laat werken en de volgende ochtend weer, ik trek dat gewoon fysiek niet. Ik merk dat het gewoon moeizamer gaat. En het reizen erbij uhm, ik denk dat het meer een fysieke uh, afweging zou zijn.'

Hieruit blijkt dat er verschillende redenen zijn waarom de participanten verwachten dat de komende verandering impact heeft op de werk-privé situatie. De redenen hangen veelal samen met de levensfase van de participanten en dit varieert van sociale contacten, sportactiviteiten, familieomstandigheden, fysieke en mentale gezondheid tot de behoefte aan het in stand houden van vrije avonden en weekenden. In de meeste gevallen is de werk-privé situatie bepalend of de participanten bereid zijn om de verandering uit te willen voeren.

4.2 Kunnen veranderen en het voordeel van de verandering

In de tweede plaats is onderzocht of de participanten over voldoende kennis en vaardigheden beschikken om de nieuwe taken uit te voeren of bereid zijn nieuwe kennis en vaardigheden aan te leren. Uit de analyse komt naar voren dat het grootste deel van de participanten over voldoende kennis en vaardigheden beschikt om de verandering uit te kunnen voeren. Dat komt omdat de nieuwe taken overeenkomen met werkzaamheden uit het huidige takenpakket. Want het huidige takenpakket bestaat uit juridische taken en de participanten hebben hiervoor in het verleden een opleiding gevolgd. Vanwege deze opleiding zijn zij nu al bevoegd om de nieuwe taken uit te mogen voeren.

Voordat de nieuwe taken aan het takenpakket zullen worden toegevoegd, zullen alle participanten een ééndaagse cursus moeten volgen. Alle participanten zijn bereid om hier aan deel te nemen en de meeste participanten laten weten dat een korte training wenselijk is om kennis op te frissen en ontbrekende kennis aan te vullen.

'Dat ik vervolgens weer een opleiding moet om het vervolgens echt te mogen uitoefenen en ja weet je, het blijft natuurlijk gewoon ontwikkeling. En dat vind ik niet zo heel erg. Ik vind het alleen maar prettig, ook voor mezelf.'

'Ik wil altijd wel trainingen volgen. Ik bedoel dat is voor je eigen ontwikkeling alleen maar prima.'

'Dus, kijk, als het betekent dat ik daarvoor een cursus moet gaan doen, ja, zeker. Ik wil mijn kennis gewoon op peil houden.'

Uit de analyse blijkt verder dat bijna alle participanten de toevoeging van de nieuwe taken aan het bestaande takenpakket als nuttig ervaren. Een reden hiervoor is dat de afhankelijkheid van andere organisaties wordt verlaagd en dat het werkproces efficiënter verloopt. De afhankelijkheid wordt met name als nadelig ervaren doordat de andere organisaties capaciteitsgebrek hebben waardoor het werkproces stagneert. Doordat de nieuwe taken in eigen beheer zouden komen, heeft de participant de regie over het werkproces.

'En we hebben er zelf ook voordeel bij als we bepaalde dingen zelf kunnen doen. [...] Want dat bevordert, denk ik, de doorstroming van het terugkeerproces. Op het moment dat blijkt dat daar hiaten inzitten en je afhankelijk bent van een ketenpartner. [...] Zo dat je niet zo heel erg afhankelijk bent van de AVIM. [...] Op deze manier kan je waarschijnlijk de terugkeer sneller realiseren. Dus ja., dat vind ik wel belangrijk.'

'Nou dat is sowieso vaak beter denk ik dat je een goed gestroomlijnd proces hebt dan, en alles binnen één organisatie, dan lijkt het mij logisch dat het dan ook vlot, wat beter verloopt. Want nu ben je vaak afhankelijk van anderen en gaat het over diverse schakels. Ja, dan moet je maar hopen dat het allemaal goed op elkaar aansluit. Dat is niet altijd het geval.'

'Je bent niet meer afhankelijk hè, je kan het nu gewoon zelf regelen en inplannen. Dus het zal het werk wat dat aangaat alleen maar makkelijker maken.'

Een kleine meerderheid van de participanten zou de verandering door willen voeren omdat het werk hierdoor minder éézijdig en meer afwisselend wordt. Een enkeling van deze groep participanten noemt als reden dat het goed is voor de persoonlijke ontwikkeling.

'Dat je takenpakket wat uitgebreider wordt, dat het wat afwisselender wordt.'

'En dat is zeker met de werkzaamheden die er dan extra bijkomen, ja, dan heb je weer eens wat anders wat erbij is. Dus ik verbreed alleen maar mijn kennis. [...] Dat vind ik wel belangrijk.

Voor wat betreft mijn persoonlijke ontwikkeling, is het alleen maar goed. Hoe meer taken je erbij krijgt, hoe meer je jezelf kunt ontwikkelen. Het vergt van mij natuurlijk, dat ik als persoon me moet gaan verdiepen in bepaalde materie, daar kan je alleen maar door groeien denk ik.'

Hieruit blijkt dat alle participanten over voldoende kennis en vaardigheden beschikken om de verandering uit te kunnen voeren. Daarbij vinden alle participanten het nuttig dat de nieuwe taken aan het takenpakket worden toegevoegd. Ook vindt ruim de helft van de participanten dat de nieuwe taken zorgen voor afwisseling. Deze factoren verhogen de bereidheid om de verandering door te voeren.

4.3 Ervaring met veranderingen en betrokkenheid

Tot slot werken bijna alle participanten langer dan 20 jaar bij de rijksoverheid, waarvan de helft van de participanten ongeveer 40 jaar bij de rijksoverheid werken. Een paar participanten zijn ongeveer 10 jaar werkzaam bij de rijksoverheid. Dat betekent dat de participanten allemaal veranderingen hebben meegemaakt; de meerderheid heeft zelfs veel veranderingen meegemaakt. De ervaringen met veranderingen zijn wisselend. Het grootste deel heeft geen negatieve ervaringen met veranderingen, een paar participanten hebben veranderingen als niet zinvol ervaren en een paar participanten hebben negatieve ervaringen met veranderingen.

Bij de participanten die geen negatieve ervaringen hebben of de veranderingen als weinig zinvol hebben ervaren, loopt de bereidheid om te veranderen sterk uiteen. Sommigen zijn bereid om te veranderen en anderen niet. Bij geen van deze participanten is de bereidheid om al dan niet te veranderen een gevolg van hun ervaringen met veranderingen. Want de participanten die wel bereid zijn om te veranderen verwachten dat de komende verandering iets oplevert zoals meer vrije tijd op door-de-weekse dagen of persoonlijke ontwikkeling. Een enkeling vindt dat veranderingen horen bij het werk van een rijksambtenaar. De participanten die niet bereid zijn om te veranderen verwachten dat de aankomende verandering impact zal hebben op de werk-privé situatie waardoor zij de verandering niet willen of kunnen uitvoeren. Een enkele participant heeft een positieve ervaring met veranderingen, maar is alsnog niet bereid om te veranderen. Dat komt omdat de verandering met zich meebrengt dat bepaalde werkzaamheden in de weekenden uitgevoerd gaan worden.

Bij de participanten die wel negatieve ervaringen hebben met veranderingen, is de bereidheid om te veranderen afwezig. Veelal hebben deze participanten in het verleden een bijdrage willen leveren om organisatieveranderingen goed door te kunnen voeren. Dat betekent dat deze participanten oplossingen hebben bedacht indien zij voorzagen dat een verandering voor problemen zou gaan zorgen in de uitvoering. Deze oplossingen hebben zij ingebracht bij de leidinggevenden, maar hier hebben zij nooit terugkoppeling op gekregen. Daardoor zijn deze medewerkers pessimistisch geworden. Verder blijken deze participanten loyaal te zijn aan de organisatie, want wekelijks zijn er dagen waarop deze

medewerkers om 5.00 uur beginnen aan de werkdag, terwijl hier geen compensatie tegenover staat. Deze participanten hebben regelmatig gevraagd om compensatie, maar daar is tot op heden geen regeling voor getroffen. Een gebrek aan betrokkenheid en waardering van de organisatie zorgt ervoor dat er geen bereidheid is om de komende veranderingen uit te willen voeren.

‘Collega en ik hebben ons heel hard gemaakt, al die jaren, om er iets moois van te kunnen maken. Het is aan alle kanten afgeschreven, niet gelukt of er wordt wel weer wat anders geregeld. Dus nu heb ik zoiets van, prima, ik hoor wel wat het wordt. [...]. Het is heel triest, maar ik ben moegestreden.’

‘Maar het is me in de loop van de jaren wel duidelijk geworden van uh, dat de inbreng die ik in ieder geval heb geleverd, dat daar eigenlijk niets mee is gedaan. [...] Ik sta er dus zo in, prima dat er werkzaamheden komen, ik hoor het wel. Ik hoor het wel. En zolang ik het leuk vind [stilte] ook goed, en vind ik het niet leuk, dan stop ik gewoon.’

Hieruit blijkt dat een positieve ervaring met veranderingen of veranderingen die niet als negatief zijn ervaren, geen impact hebben op de bereidheid om te veranderen. Daarentegen zorgen negatieve ervaringen ervoor dat participanten niet of nauwelijks bereid zijn om te veranderen. Veelal zijn deze participanten betrokken bij de organisatie en loyaal aan de werkgever, maar missen zij betrokkenheid van de organisatie. Overigens geldt voor ruim de helft van de participanten dat zij behoefte hebben aan betrokkenheid van de organisatie. Deze participanten ervaren dat zij niet worden gezien en niet volwaardig meetellen.

‘En als je ziet met hoeveel passie wij deze functie nog steeds uitvoeren en wat we doen en wat we ervoor laten. Ja, zou af en toe, dat de organisatie naar ons zou kijken, zou wel heel erg fijn zijn.’

‘Want dat is natuurlijk het grote gat die nog steeds bestaat tussen directie in kantoortjes in [plaats] versus de werkvloer: “Wij vinden dat het een probleem is, dus we gaan reorganiseren”. Dus toen wij op een gegeven moment de input konden leveren en daarover in gesprek gingen, toen dacht ik, maar is dit nou echt een probleem, wij ervaren dit niet als een probleem.’

‘Uh, als ik het zo mag zeggen, uhm, de organisatie uhm, heeft zich denk ik richting ons nooit heel erg, wij hebben ons, laat ik het zo zeggen, wij hebben nooit echt het stukje betrokkenheid gevoeld vanuit de directie of zo. [...] En uhm, dan is het ook best weleens leuk om een beetje gezien te worden.’

Daardoor lijkt het alsof er een éénrichtingsweg is binnen de organisatie, waardoor participanten het gevoel krijgen dat zij investeren en er niks voor terugkrijgen. Door de komende verandering ervaren participanten dat er wéér meer van hen wordt verwacht, terwijl zij het gevoel hebben geen inbreng te

hebben. Daarom willen de participanten graag in gesprek gaan met de organisatie zodat zij hun zorgen over de mogelijke gevolgen van de verandering kunnen bespreken.

5. Conclusie en discussie

5.1 Conclusie

Met dit onderzoek is geprobeerd inzicht te krijgen in wat van invloed is op veranderbereidheid indien zowel het takenpakket als de arbeidsomstandigheden zullen veranderen als gevolg van een komende organisatieverandering. Hiervoor is kwalitatief onderzoek uitgevoerd waarbij tien interviews zijn afgenomen met medewerkers van de rijksoverheid.

Het onderzoek heeft laten zien dat verschillende factoren van invloed kunnen zijn op veranderbereidheid van medewerkers. Daardoor is er variatie in de uitkomsten die aangeven waarom medewerkers bereid zijn om een verandering uit te willen voeren. Over het algemeen is gebleken dat medewerkers eerder bereid zijn om te veranderen als de gevolgen van de komende verandering bij hen bekend is. Medewerkers willen precies weten wat er praktisch gaat veranderen als er nieuwe taken bij komen en omstandigheden gaan veranderen. Dit is in overeenstemming met de literatuur waaruit volgt dat medewerkers duidelijk geïnformeerd willen worden over de uitvoering van komende veranderingen (Hodges, 2021). Want onduidelijkheid veroorzaakt onzekerheid bij medewerkers waardoor de bereidheid om te willen veranderen, afneemt.

Verder heeft het onderzoek aangetoond dat medewerkers belang hechten aan het in stand houden van de huidige reguliere werktijden en planbare taken, omdat zij hun privéleven daarop hebben afgestemd. Daardoor zijn zij minder bereid om veranderingen uit te voeren die onregelmatige werktijden meebrengen en niet planbaar zijn. Dit is overeenkomstig de theorie waarin beargumenteerd wordt dat er fases in het leven zijn waarin werkzaamheden die niet in te plannen zijn of werkzaamheden die in de avonden en weekenden plaatsvinden, minder aantrekkelijk zijn (Warr, 2008; Nauta et al., 2010). Ook heeft onderzoek van Banis en Evers (2015) aangetoond dat de overheid andere mensen aan zal moeten trekken indien zij een 24/7 dienstverlening zal willen leveren. Hieruit volgt dat medewerkers die gewend zijn aan reguliere werktijden en planbare taken, nauwelijks bereid zullen zijn om onregelmatige werkzaamheden en ad-hoc taken uit te gaan voeren.

Ook heeft het onderzoek laten zien dat medewerkers met veel dienstjaren en negatieve ervaringen met veranderingen, minder bereid zijn om de komende verandering uit te willen voeren. Negatieve ervaringen kunnen zijn ontstaan doordat medewerkers ideeën hebben aangedragen om de verandering beter uit te kunnen voeren, maar hier vervolgens geen terugkoppeling op hebben gekregen vanuit de organisatie. Hierdoor hebben deze medewerkers het gevoel dat zij niet gehoord worden en neemt de bereidheid af om een verandering uit te voeren. Dat is in overeenstemming met de literatuur waaruit volgt dat medewerkers pessimistisch kunnen worden over aanstaande veranderingen indien zij negatieve ervaringen hebben gehad met veranderingen (Metselaar et al., 2018; Wanous et al., 2000).

Ook volgt uit de literatuur dat binnen de rijksoverheid veel veranderingen plaatsvinden en dat ambtenaren met veel dienstjaren daardoor minder in staat zijn om veranderingen door te voeren (Uijlenbroek). Verder volgt uit de literatuur dat betrokkenheid van leidinggevendens belangrijk is en dat er aandacht zal moeten zijn voor de betekenis die medewerkers geven aan komende veranderingen (Metselaar et al., 2018; Yukl & Gardner, 2019). Hieruit volgt dat negatieve ervaringen met veranderingen voortkomen uit een gebrek aan betrokkenheid van de organisatie. Doordat er nauwelijks of geen betrokkenheid is ervaren medewerkers geen steun tijdens veranderingen met als gevolg dat de veerkracht afneemt om veranderingen uit te voeren.

Eveneens heeft het onderzoek aangetoond dat medewerkers bereid zijn om nieuwe kennis en vaardigheden aan te leren, maar dit is in tegenspraak met de literatuur die stelt dat, met name oudere medewerkers, minder bereid zijn om een training te volgen (Vuuren & Montizaan, 2015).

Tot slot maakt het onderzoek duidelijk dat medewerkers een verandering uit willen voeren indien zij de verandering als nuttig ervaren. Homan (2005) stelt dan ook dat medewerkers begrip krijgen voor een nieuwe taak als zij de meerwaarde ervan inzien. Opvallend is dat medewerkers nieuwe taken als nuttig kunnen ervaren, maar alsnog niet bereid zullen zijn om deze taken uit te gaan voeren. Veelal is als reden aangevoerd dat de omstandigheden waaronder de werkzaamheden zouden moeten worden uitgevoerd, onduidelijk zijn en te veel impact zouden kunnen hebben op de werk-privé situatie. Sommige medewerkers hebben gezegd aan dat ze daarom van plan zijn om te stoppen met de huidige werkzaamheden indien de verandering daadwerkelijk doorgevoerd zal gaan worden. Hieruit volgt dat medewerkers die verplicht nieuwe taken uit zouden moeten voeren, toch de keuze hebben om hier geen gehoor aan te geven. Een verklaring hiervoor kan zijn dat binnen de rijksoverheid nauwelijks gedwongen ontslagen plaatsvinden waardoor medewerkers zich in een sterke positie bevinden (Moltmaker, 2015).

Hieruit blijkt dat er verschillende factoren van invloed zijn op de veranderbereidheid van medewerkers en dat de individuele afweging van medewerkers een grote invloed heeft op het al dan niet uit willen voeren van een verandering. Toch maken veel organisaties alleen gebruik van veranderprocessen om medewerkers voor te bereiden op een verandering en verwachten zij daarmee dat de veranderbereidheid wordt vergroot (Metselaar et al., 2018). Echter, ondanks een goede voorbereiding door de organisatie, is nog niet gezegd dat een verandering goed uitgevoerd zal gaan worden door medewerkers (Cozijnsen & Vrakking, 2003). Daarom kan de vraag gesteld worden of het huidige veranderproces volledig is. Want om medewerkers mee te laten bewegen met veranderingen, zal een organisatie aandacht moeten hebben voor factoren die van invloed zijn op de individuele afweging van de medewerker om de verandering uit te willen voeren (Van der Voet & Vermeeren, 2015). Daarom doet een organisatie er goed aan om in de voorbereiding op een verandering ook aandacht te hebben voor beleving van medewerkers.

Kortom, de veranderbereidheid wordt door verschillende factoren beïnvloed. Daarbij is de waarde die aan een factor wordt gegeven, voor elke medewerker anders. Dat pleit ervoor dat organisaties aandacht geven aan de beleving die medewerkers ervaren bij een komende verandering. Want over het algemeen kan gezegd worden dat medewerkers bereid zijn om te veranderen, maar dat oprechte betrokkenheid van de organisatie aan medewerkers wordt gemist.

5.2 Discussie

5.2.1 Beperkingen van het onderzoek

Dit onderzoek richt zich op een beperkte groep werknemers die nu al bevoegd is om de nieuwe taken uit te voeren. Er zal hooguit een korte training nodig zijn om de juridische kennis te vergroten. Het gevolg is dat medewerkers het logisch vinden de nieuwe taken erbij komen waardoor er bereidheid is om deze taken uit te willen voeren. Daarom heeft de veranderbereidheid minder te maken met de taakhoud, maar vooral met de veranderende werkomstandigheden. Vervolgonderzoek kan zich richten op medewerkers van andere afdelingen die niet bevoegd zijn om de nieuwe taken uit te voeren. Dit vervolgonderzoek kan duidelijk maken of medewerkers bereid zijn om nieuwe taken uit te voeren indien zij niet over de juiste kennis en vaardigheden beschikken. De resultaten van dit onderzoek kunnen interessant zijn omdat tot nu weinig medewerkers de overstap maken naar de afdeling waar het onderzoek heeft plaatsgevonden. De vraag die hierbij gesteld kan worden is of medewerkers mogelijk niet bereid zijn om hun kennis en vaardigheden te vergroten of mogelijk niet bereid zijn om werkzaamheden uit te gaan voeren onder de huidige omstandigheden op de desbetreffende afdeling.

Verder zijn de medewerkers die deel hebben genomen aan het onderzoek werkzaam op dezelfde afdeling en maken allemaal hetzelfde veranderproces mee. De medewerkers spreken elkaar elke twee weken tijdens een afdelingsoverleg en zij spreken met elkaar over de komende verandering. Dat houdt in dat medewerkers elkaar kunnen beïnvloeden over het verloop van het veranderproces en welke gevoelens zij hebben bij de nieuwe taken en veranderende werkomstandigheden.

Tot slot zijn de afgenomen interviews door eenzelfde onderzoeker afgenomen en geanalyseerd. Voor kwalitatief onderzoek geldt dat het beter is om met meerdere onderzoekers de interviews af te nemen en te analyseren omdat de betrouwbaarheid van het coderen hierdoor wordt verhoogd. Hierdoor wordt beoogd dat interviews objectief worden afgenomen en dat de systematische analyse van data hoger is naarmate er meer mensen betrokken zijn bij de analyse (Boeije, 2010). Want met een groep onderzoekers vindt er discussie plaats over de interpretatie van de tekst, over het formuleren van thema's en codes en is er minder sprake van persoonlijke beïnvloeding. Omdat de analyse nu door één persoon is gedaan, heeft de scriptiebegeleider feedback gegeven op de uitwerking van de interviews en resultaten om persoonlijke beïnvloeding te voorkomen.

5.2.2 Aanbevelingen

Zowel uit de theorie volgt en uit het onderzoek blijkt dat organisaties zich houden aan de stappen die doorlopen worden gedurende de voorbereiding op een veranderproces en zij veelal weinig tot geen aandacht hebben voor de beleving van medewerkers die de verandering uit moeten voeren. In de voorbereiding besteden organisaties tijd aan communicatie over de verandering en aan de wijze waarop medewerkers gefaciliteerd moeten worden, maar duidelijkheid over de gevolgen van de verandering voor medewerkers blijft vaak achterwege. Terwijl medewerkers juist behoefte hebben aan duidelijkheid over de praktische uitwerking van de verandering. Want alleen als de praktische uitwerking bekend is, kunnen medewerkers een inschatting maken van de impact op de werk-privé situatie.

Organisaties doen er goed aan om te onderzoeken of medewerkers die de verandering uit moeten voeren, daadwerkelijk bereid zijn om de verandering uit te voeren. De organisatie kan hier het beste achter komen door in gesprek te gaan met deze medewerkers. In de gesprekken met medewerkers zullen organisaties ontdekken waarom en onder welke omstandigheden medewerkers wel of niet bereid zijn om te veranderen. Hierdoor ontdekken organisaties wat er 'leeft' bij medewerkers maar niet zichtbaar is en wel bepalend is voor de veranderbereidheid (Homan, 2008). Tijdens deze gesprekken kunnen medewerkers aangeven wat hun beleving is bij de komende verandering en waarom zij hier mogelijk onzeker over zijn. Daarbij hebben medewerkers behoefte om betrokken te zijn bij veranderingen en invloed te kunnen uitoefenen over de toekomstige situatie (Van der Voet & Vermeeren, 2015). Veelal zijn zij best bereid om mee te denken in oplossingen waardoor zij alsnog mee kunnen gaan in de voorgestelde verandering.

Indien organisaties meer betrokkenheid tonen aan de individuele werknemer en iets doen met de wensen of adviezen van medewerkers, zullen zij beter in staat zijn om mee te bewegen met veranderingen en zullen zij minder onzekerheid ervaren wat ten goede komt aan het welzijn van medewerkers (Fukuyama, 2001). Wellicht dat veranderingen dan ook minder werkdruk en stress meebrengen waardoor er minder sprake is van gezondheidsproblemen gedurende organisatieveranderingen (Nauta et al., 2010). Mogelijk dat succesvolle veranderingen zullen toenemen en medewerkers meer werkplezier ervaren. Dat is positief voor zowel de organisatie als voor werknemers.

Tot slot, veranderingen zijn onderdeel van de maatschappij en niet weg te denken uit organisaties. Daarom kan een veranderproces beter gezien worden als een gesprek tussen de organisatie en werknemers, dan als een proces. Gesprekken zorgen voor interactie en creëren duidelijkheid bij zowel de organisatie als werknemers en voorkomt onjuiste verwachtingen. Als organisaties binnen de rijksoverheid in gesprek gaan met medewerkers, zal de veranderbereidheid onder werknemer kunnen toenemen.

Literatuurlijst

Literatuur

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Armenakis, A. A., Bernerth, J. B., Pitts, J. P., & Walker, H. J. (2007). Organizational change recipients' beliefs scale development of an assessment instrument. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 481-505.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). The job-demands desources model: state ot the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: Creating change intermediaries. *British Journal of Management*, 14, 69-83.
- Banis, P.J., & Evers, G.E. (2015). Wat betekenen digitalisering van werk en schaarste op de arbeidsmarkt voor het openbaar bestuur? *Staat van de Ambtelijke Dienst*, 42, 77-87.
- Bekkers, H. (2023, 18 mei). Ruim 7.000 rijksambtenaren erbij in 2022. *Binnenlands Bestuur*. Geraadpleegd op 13 juli 2023, van <https://www.binnenlandsbestuur.nl/carriere/korps-rijksambtenaren-groeit-als-kool>
- Binder, P., Mair, M., Stummer, K., & Kessler, A. (2013). Organizational innovativeness and its results: A qualitative analysis of SME hotels in Vienna. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 40, 339-363.
- Boeije, H. (2010). *Analysis in Qualitative Research*. SAGE Publications Inc.
- Bonanno, G.A. (2004). Loss, trauma and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *American Psychologist*, 59, 20-28.
- Bonanno, G.A. & Mancini, A.D. (2008). The human capacity to thrive in the face of potential trauma. *Pediatrics*, 21, 369-375.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2020, 6 februari). *Dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt*.

- De focus op zekerheid*. CBS. Geraadpleegd op 8 februari 2023, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/publicatie/2020/06/dynamiek-op-de-nederlandse-arbeidsmarkt-de-focus-op-zekerheid>
- Centraal Opvangcentrum Asielzoekers. (2021, 3 december). *In 2022 stijgt de vraag naar opvanglocaties door*. Geraadpleegd op 2 maart 2023, van <https://www.coa.nl/nl/nieuws/coa-2022-stijgt-de-vraag-naar-opvanglocaties-door>
- Cozijnsen, A. J., & Vrakking, W. J. (2003). *Handboek verandermanagement: Theorieën en strategieën voor organisatieverandering* (2nd ed.). Kluwer.
- De Jonge, J., De Blanc, P., & Schaufeli, W. (2013). Theoretische modellen over werkstress. In W. Schaufeli & A. Bakker (Eds.), *De psychologie van arbeid en gezondheid* (pp. 23-46). Bohn Stafleu van Loghum.
- Dekker, R., & Muffels, R. J. A. (2010). Werkzekerheid in plaats van baan zekerheid? Het Nederlandse arbeidsmarktbeleid in dynamisch perspectief. In R. Batenburg, P. de Beer, J. Mevissen, & K. Tijdens (Eds.), *Arbeid in crisis?* (pp. 63-78). Boom Lemma uitgeverij.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead: Long live digital era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16, 467-494.
- Engbersen, G.B.M., Kremer, M., Went, R.C.P.M., & Boot, A.W. A. (2020). *Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke Opdracht* (Nr.102). Wetenschappelijke raad voor het overheidsbeleid. Geraadpleegd op 8 februari 2023, van <https://www.wrr.nl/publicaties/rapporten/2020/01/15/het-betere-werk>
- Fleischmann, M. (2016, maart). *Ontstaan en preventie van burnout. De rol van de leidinggevende en de arbeidsorganisatie* (Nr. 12). De Burcht, wetenschappelijk bureau voor de vakbeweging. Geraadpleegd op 25 april 2023, van https://www.researchgate.net/publication/299747755_Ontstaan_en_preventie_van_burnout_de_rol_van_de_leidinggevende_en_de_arbeidsorganisatie
- Fukuyama, F. (2001). Social capital, civil society and development. *Third World Quarterly*, 22, 7-20.
- Hennink, M., Hutter, I., & Bailey, A. (2020). *Qualitative research methods* (2nd ed.). SAGE.

- Hicks, R., & McCracken, J. (2011). Readiness for change. *Physician Executive*, 37, 82-84.
- Hodges, J. (2021). *Managing and leading people through organizational change: The theory and practice of sustaining change through people* (2nd ed.). Kogan Page Publishers.
- Hojtink, L.M., Te Brake, J.H.M., & Dückers, M.L.A. (2011). *Veerkracht monitor. Ontwikkeling van een meetinstrument voor psychosociale veerkracht*. Impact.
- Hondeghem, A., Van Dooren, W., De Rynck, F., Verschuere, B., & Op de Beeck, S. (2017). *Handboek bestuurskunde. Organisatie en werking van het openbaar bestuur*. Vanden Broele.
- Homan, T. (2005). *Organisatiedynamica. Theorie en praktijk van organisatieverandering*. Boom.
- Holten, A.L., & Brenner, S.O. (2015). Leadership style and the process of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 36, 2–16.
- Koppenjan, J., & Dicke, W. (2019). De blik naar buiten: Bestuurlijke verbouwingen in het buitenland. *Bestuurskunde*, 28, 3-15.
- Kotter, J.P. (2011). *Leiderschap bij verandering* (24^{ste} druk). Boom.
- Kotter, J.P. (2012). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kromprier, M. (2013). Werk- en organisatiegericht interventies. In W. Schaufeli & A. Bakker (Eds.), *De psychologie van arbeid en gezondheid* (pp. 171-187). Bohn Stafleu van Loghum.
- Lines, R. (2016). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource Development Review*, 4, 8-32.
- Mankins, M.C., & Steel, R. (2005). Turning great strategy into great performance. *Harvard Business Review*, 07-08, 1-11
- Merron, K. (1993). Let's bury the term resistance. *Organization Development Journal*, 11, 77-86.
- Metselaar, E., Cozijnsen, A., & Van Delft, P. (2018). *Van weerstand naar veranderingsbereidheid: Over willen, moeten en kunnen veranderen* (7^e druk). Bricklayer Productions.

- Moltmaker, H. (2015). Organisatieverandering binnen de overheid. De overheidsmedewerker, normaal of juist bijzonder? *Staat van de Ambtelijke Dienst*, 42, 217-223
- Nauta, A., De Lange, A.H., & Görtz, S. (2010). Lang zullen ze leven, werken en leren. Een schema voor het begrijpen en beïnvloeden van inzetbaarheid gedurende de levensloop. *Gedrag & Organisatie*, 23, 136-157.
- Nilsen, P. (2015). Making sense of implementation theories, models and frameworks. *Implementation science*, 2015, 1-13.
- Noordegraaf, M. (2007). From “pure” to “hybrid” professionalism. Present-dag professionalism in ambiguous public domains. *Administration & Society*, 39, 761-785.
- Kamphorst, E., & De Vries, B. (2022, 15 juni). *Waar gaat het mis? De ‘asielcrisis’ in vijf grafieken*. NOS Nieuws. Geraadpleegd op 8 februari 2023, van <https://nos.nl/collectie/13898/artikel/2431939-waar-gaat-het-mis-de-asielcrisis-in-vijf-grafieken>
- Lo lacono, V., Symonds, P., & Brown, D.H. (2016). Skype as a tool for qualitative research interviews. *Sociological Research Online*, 2, 103-117.
- Oeij, P., Van de Bovenkamp, M., Koningsveld, E., & De Leede, J. (2004, april). *Waar een wil is, is een weg. Functie verbreding in de sector afbouw en onderhoud* (Nr. 274595). TNO. Geraadpleegd op 8 februari, van <https://repository.tno.nl/islandora/object/uuid:a3effc12-4cba-4bc7-8d55-93caa2604857>
- Otto, M., Vermeulen, T., Dresmé, M., & Butz, N. (2015). Middenmanagement over slaagfactoren voor organisatieverandering. Casestudy bij een grote netbeheerder. *M&O*, 4, 20-41.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M.C.W., Schaufeli, W.B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1120-1141.
- Rijksoverheid. (2022, 17 februari). Discussiedocument uitbreiding taken [Discussiedocument]. Geraadpleegd op 8 februari 2023, van <https://portaal.dienstterugkeerenvertrek.nl/thoughts/pdf>

- Roose, H., & Meuleman, B. (2021). *Kennis maken. Methodologie voor sociale wetenschappers*. Skribis.
- Schäfer, W., Van den Berg, M., & Groenewegen, P. (2016). De werkbelasting van huisartsen in internationaal perspectief. *Huisarts en Wetenschap*, 59, 94-101.
- Schaufeli, W. (2015). Van burn-out tot bevlogenheid. Werk en welbevinden in Nederland. *MO*, 2/3, 15-31.
- SER. (2018, 19 april). *Advies Energietransitie en werkgelegenheid. Kansen voor een duurzame toekomst*. Geraadpleegd op 28 december 2022, van <https://www.ser.nl/nl/publicaties/energietransitie-en-werkgelegenheid>
- Steijn, B. & Groeneveld, S. (2013). *Strategisch HRM in de publieke Sector* (2^e druk). Koninklijke van Gorcum B.V.
- Spradley, J.P. (1979). *The ethnographic interview*. Holt, Rinehart & Winston.
- TNO. (2022, november). *Factsheet werkstress 2022*. Geraadpleegd op 11 mei 2023, van <https://www.monitorarbeid.tno.nl/nl-nl/publicaties/factsheet-week-van-de-werkstress-2022/>
- Uijlenbroek, J.J.M. (2015). Stad 2015: De overheid in tijden van verandering. *Staat van de Ambtelijke Dienst*, 42, 49-61.
- Uzieblo, K., Vertommen, T., Boxstaens, J., & Van Dijck, J.P. (2019). Hoe is het gesteld met de Vlaamse justitiassistent? Een onderzoek naar werkgerelateerde stress, coping, psychisch welbevinden en levenskwaliteit. *Panopticon*, 40, 273-296.
- Van Dam, K. (2005). Employee attitudes toward job changes: An application and extension of Rusbult and Farrell's investment model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 253 – 272.
- Van Dam, K., Van der Heijden, B.I.J.M., & Schyns, B. (2006). Employability en individuele ontwikkeling op het werk. *Gedrag & Organisatie*, 19, 53-68.

- Van de Burg, E. (2022, 8 november). Wet gemeentelijke taak mogelijk maken Asielopvangvoorzieningen. [Kamerbrief]. Geraadpleegd op 2 maart 2023, van <https://open.overheid.nl/documenten>
- Van der Ploeg, C.P.B., Pal, S., Vroome, E.D., & Bossche, S. (2014). *De kosten van ziekteverzuim voor werkgevers in Nederland*. TNO. Geraadpleegd op 03-04-2023 van <https://wp.monitorarbeid.tno.nl/wp-content/uploads/2020/09/BrZiekteverzuim2014.pdf>
- Van der Voet, J., & Vermeeren, B. (2015). Organisatieverandering binnen de overheid. Het perspectief van de ambtenaar. *Staat van de Ambtelijke Dienst*, 42, 49-61.
- Van Vuuren, T., & Montizaan, R.M. (2015). Organisatieverandering binnen de overheid. Het perspectief van de ambtenaar. *Staat van de ambtelijke dienst*, 42, 119-131.
- Visser, M., Willems, L., & Ribbens, H. (2005). Een kwestie van contact. Communicatie en veranderingsbereidheid. *M&O*, 1, 7-24.
- Vos, J. F. J., & Rupert, J. (2018). Change agent's contribution to recipients' resistance to change: A two-sided story. *European Management Journal*, 36, 453-462.
- War, P. (2008). Work values: Some demographic and cultural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 751-775.
- Weiner, B. J., Amick, H., & Lee, S. D. (2008). Conceptualization and Measurement of Organizational Readiness for Change. *Medical Care Research and Review*, 65, 379-436.
- Weterings, A., Ivanova, O., Diodato, D., Lankhuizen, M., Thissen, M., Schure, K., & Koelemeijer, R. (2018). Effecten van de energietransitie op de regionale arbeidsmarkt – een quickscan (publicatienr. 3006). Den Haag: PBL.
- Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S.W. (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of Management*, 34, 1190-1221.
- Yukl, G., & Gardner, W. (2019). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson Education Limited.

Voetnoot

¹ Bron afkomstig van het intranet (niet publiekelijk toegankelijk) van de Rijksoverheid

Bijlagen

Bijlage I – Interviewschema

Voorafgaand aan het interview heeft er een korte kennismaking plaatsgevonden zodat er een rustige opbouw plaatsvond naar het interview. Vervolgens is het doel van het interview besproken en is de vraag gesteld of er onduidelijkheden zijn of dat er van tevoren nog iets gedeeld of gevraagd moet worden. Omdat de getekende toestemmingsverklaring al per mail was ontvangen, kon het interview met onderstaande vragen beginnen.

Opening: voorbereiding op verandering

1. Communicatie | Kunt u mij vertellen hoe uw geïnformeerd bent over de komende verandering in uw functie?

[probe] Rol leidinggevende, projectteam, informeel overleg, spraak of tekst, wat is gecommuniceerd, voldoende gecommuniceerd.

2. Communicatie | Kunt u vertellen wat deze verandering voor u gaat betekenen?

[probe] Gevolgen, meerwaarde, noodzaak.

3. Toerusten medewerkers | Kunt u vertellen hoe u de nieuwe taak uit zal gaan voeren? (Welke kennis en vaardigheden denkt u nodig te hebben?)

[probe] Beschikt over voldoende kennis en vaardigheden, bereid om te leren.

4. Toerusten medewerkers | Hoe zou u nieuwe kennis en vaardigheden eigen willen maken?

[probe] Bereid om te leren, externe training, leren op locatie, frequentie en duur trainingen, ondersteuning organisatie.

Hoofd: veranderbereidheid medewerker

5. Verandering taak | Hoe vindt u het dat u nieuwe taken gaat uitvoeren?

[probe] Waarom bereid, uitdaging, blijvend inzetbaar, noodzaak, loopbaan.

6. Verandering taak | Hoe ervaart u de invloed die u zelf heeft op de komende verandering en op de invulling van uw functie?

[probe] Grip op werk, invloed op nieuwe taak, meedenken.

7. Verandering werkomstandigheden | Hoe vindt u het dat u nieuwe taken op andere locaties en andere werktijden uit zal moeten voeren?

[probe] *Waarom* bereid, onder welke omstandigheden bereid, blijvend inzetbaar, noodzaak, reistijd, werktijden, reden voor zoeken naar ander werk.

8. Belastbaarheid en veerkracht | Hoe voelt u zich bij het vooruitzicht van de verandering? Welke gevolgen verwacht u dat de verandering voor u heeft?

[probe] *Hoe komt dat*, meer/minder energie, regelruimte werkzaamheden, controle over taken, steun collega's en/of leidinggevende, ertegenop zien/naar uitkijken, werkdruk/uitdaging, werkstress/ontwikkelkans.

9. Levensfase | Wat betekent het vooruitzicht van de verandering voor uw werk-privé balans?

[probe] Kinderen, mantelzorg, gezondheid.

10. Ervaringen | Wat vindt u van organisatieveranderingen?

[probe] Negatief/positieve ervaringen, gevoel over veranderingen, hoeveelheid veranderingen, belangen in organisatie, aandacht van leidinggevende.

Slot

11. Afronding | Wat zou een verandering in uw werk zijn waar u energie van krijgt?

[probe] Taak erbij of eraf, andere taak, soort werkomgeving, teamgevoel.

12. Overig | Is er nog iets wat u wilt vertellen wat niet aan bod is gekomen, maar wat u wel belangrijk vindt?

Bijlage II – Codeboom

