Afbeelding met persoon, binnen, staand, plafond

Automatisch gegenereerde beschrijvingAfbeelding met binnen, persoon, geel, plafond

Automatisch gegenereerde beschrijving

**VERANDEREN DOEN WE SAMEN!**



Afbeelding met buiten, persoon, auto

Automatisch gegenereerde beschrijving

Afbeelding met computer, persoon, tafel, binnen

Automatisch gegenereerde beschrijving





**Verantwoordingsdocument**

*Een onderzoek naar het preventief voorkomen van de weerstand van de medewerkers van MBI tijdens en na de innovatie van het ERP systeem. Een afstudeeronderzoek voor de bachelor Toegepaste Psychologie.*

# Betrokken partijen

# 

**Auteur:** Sarah Mahr

**Studentnummer:** 3682072

**E-mail:** [s.mahr@student.fontys.nl](mailto:s.mahr@student.fontys.nl)

**Datum:** 14 juni 2022

**Opleiding:** Toegepaste Psychologie

**Instelling:** Fontys Hogescholen voor HRM en Psychologie

**Plaats:** Eindhoven

**Opdrachtgever:** MBI De Steenmeesters

**Contactgegevens opdrachtgever:**

MBI De Steenmeesters

Taylorweg 10

5466 AE Veghel, Nederland

Telefoonnummer: 0413-349400

**Plaats:** Dronten

**MBI De Steenmeesters**

Bedrijfsbegeleider (proces): E. Aarts (Directeur Supply Chain en ICT)

**Fontys Hogeschool Eindhoven**

Assessor: Drs. Tom Vijgenboom

Docentbegeleider: Dr. Tina ten Bruggencate

# Voorwoord

Dit verantwoordingsdocument met daarbij het evaluatieonderzoek is geschreven in het kader van het afronden van de opleiding Toegepaste Psychologie bij Fontys Hogeschool te Eindhoven. Dit document bevat de onderbouwing en evaluatie van een ontwikkelede interventie gericht op de adviesvraag van de opdrachtgever MBI, namelijk het verminderen en voorkomen van de weerstand bij de medewerkers van de afdelingen Productie & Techniek, Supply Chain en Sales tijdens en na de innovatie van het ERP systeem, met als uiteindelijk doel de medewerkers tevreden te houden in hun werk.

Deze opdracht is uitgevoerd in de periode van september 2021 – juni 2022

Bij deze wil ik graag mijn begeleider en opdrachtgever E. Aarts bedanken voor de mogelijkheid die hij mij geboden heeft om het onderzoek uit te voeren. Daarnaast wil ik E. Aarts ook bedanken voor de prettige samenwerking en het vertrouwen in mij.

Verder wil ik alle respondenten bedanken die mee hebben gewerkt aan dit onderzoek en aan de interventie hebben deelgenomen. Zonder hun medewerking had ik dit onderzoek nooit kunnen uitvoeren.

Tot slot wil ik niemand minder bedanken dan mijn begeleidster T. Ten Bruggencate. Zij heeft ervoor gezorgd dat ik hartelijk ben ontvangen bij haar werkplaats toen ik gewisseld ben van afstudeer route. Daarnaast heeft zij elke keer weer opnieuw een erg prettige begeleiding gegeven en heeft zij mij dit jaar er door heen gesleept.

# Samenvatting

Deze interventieopdracht is uitgevoerd in opdracht van MBI, een multidisciplinaire onderneming die actief is in de sectoren Bouw, Infra en Tuin, met als stabiele basis de kennis over beton (MBI De Steenmeesters. 2020). MBI is momenteel bezig met het treffen van voorbereidingen voor de implementatie van een nieuw of vernieuwd ERP systeem (Enterprise Resource Planning). Enkele van deze voorbereidingen is zicht krijgen op hoe MBI ervoor kan zorgen dat de medewerkers van MBI tevreden zijn tijdens en na het innovatieproces van het ERP systeem. Omdat de uiteindelijke implementatie van het systeem voor het jaar 2027 staat gepland, is de organisatie al preventief bezig met het voorkomen van oorzaken die het innovatieproces zowel zouden kunnen hinderen als zouden kunnen vertragen. Omdat er in het verleden al bij verschillende organisatieveranderingen, weerstanden bij de medewerkers waren geconstateerd en omdat MBI een echt familiebedrijf is, wil MBI ook stil staan bij de belangen van de medewerkers. Om ervoor te zorgen dat de medewerkers tevreden zijn met de innovatie en weinig tot geen weerstand zullen vertonen, is er door E. Aarts, Hoofd Supply Chain en ICT, gevraagd om een interventie op te zetten over hoe MBI ervoor kan zorgen dat de huidige en verwachte weerstand tijdens en na het innovatieproces van het ERP systeem verminderd of voorkomen kan worden.

Rondom dit onderwerp is een vooronderzoek uitgevoerd. Tijdens dit vooronderzoek is er in de literatuur gezocht naar informatie met betrekking tot dit onderwerp, zijn betrokkenen benaderd en is er gesproken met professionals op het gebied van verandermanagement. Hieruit is naar voren gekomen, dat weerstand onderhevig is aan bepaalde angsten die worden gevormd door de verwachtingen en de onwetendheid over de technologische innovatie. Een onderdeel wat volgens de literatuur en professionals erg belangrijk is bij het ontwerpen van een interventie gericht op het verminderen van weerstand bij de medewerkers tijdens een innovatie, is het overdragen van kennis en het bewust maken van de essentie van een veilige/vertrouwde werkomgeving bij de leidinggevende (en in dit geval ook de Key users). Daarnaast is het belangrijk dat de medewerkers zelf ook positieve overtuigingen creëren over de innovatie en hun eigen kwaliteiten en kunnen gaan inzien.

Het creëren van positieve overtuigen, het laten inzien van eigen kwaliteiten en de Key users informatie overdragen over hoe een vertrouwde/veilige werkomgeving gecreëerd kan worden, zijn daarom ook de hoofdonderdelen waarbij wordt stilgestaan tijdens de interventie.

De interventie is verdeeld over twee groepen en vijf bijeenkomsten; vier bijeenkomsten voor de medewerkersgroep en één bijeenkomst voor de Key users groep. De pilot is uitgevoerd met zes medewerkers van de afdelingen Productie & Techniek, Supply Chain en Sales van de locaties in Veghel en Kampen en zeven Key users met verschillende functies binnen de organisatie.

Na afloop van de interventie pilot is de werking van de interventie geëvalueerd aan de hand van een kwalitatieve onderzoeksmethode. Door middel van semigestructureerde interviews met de medewerkers en de Key users, zijn de twee volgende onderzoeksvragen beantwoord; *’Welke ervaringen hebben de medewerkers van MBI van de afdelingen Productie & Techniek, Supply Chain en Sales over de ontwikkelde interventie gericht op het stilstaan bij hun eigen belangen en het ontdekken van hun kernkwaliteiten?’’* en *‘’Welke ervaringen hebben de Key users van MBI over de ontwikkelde bijeenkomst gericht op het stilstaan bij de belangen van de medewerkers en het stimuleren van een veilig/vertrouwd werkklimaat’’*. Ook is hiermee de deelvraag; ‘*’Wat zou aangepast kunnen worden om de interventie te verbeteren’’ beantwoord*. Het proces van deze evaluatie is te vinden in de methode.

Omdat de interventie deel uit maakt van een langdurig traject is er tijdens het onderzoek en de interventie gekeken, hoe ervoor gezorgd kan worden dat de medewerkers ook in 2027 (gepland implementatie jaar), minder tot geen weerstand zullen tonen en tevreden zijn met de innovatie. Om hier antwoord op te geven, is de onderzoeksvraag *‘’In hoeverre biedt de ontwikkelde interventie handvaten voor het verminderen en voorkomen van de weerstand bij de medewerkers van MBI van de afdelingen productie & techniek, sales en supply chain tijdens het langdurige proces van vijf jaar?’’* ook beantwoord.

Uit de resultaten is gebleken dat de interventie bijdraagt aan een stuk bewustzijn bij zowel de medewerkers als de Key users. Zo zijn de medewerkers gaan in zien, dat er aan veranderingen ook positieve kanten zijn verbonden en dat hun eigen kwaliteiten ook kunnen bijdragen tijdens en na het innovatieproces van het ERP systeem. Daarnaast hebben de Key users voornamelijk ingezien, dat het creëren van een veilige/vertrouwde werkomgeving een must is en dat hierbij het onderdeel communicatie voor MBI, het meest belangrijk is om aan te pakken. Om ervoor te zorgen dat de weerstand voorkomen kan worden, zowel tijdens als na de implementatie van het ERP systeem (2027), zal MBI voor een veilige/vertrouwde werkomgeving moeten blijven zorgen, waarbij de medewerkers het idee hebben dat ze bijdragen aan de toekomst van MBI.

Tot slot zijn de wensen en behoeften van zowel de medewerkers als van de Key users meegenomen in de bijstelling en verbetering van de interventie.

# Inhoudsopgave

[Verantwoording 6](#_Toc106096429)

[Probleem en praktijkvraag 6](#_Toc106096430)

[Doelgroepanalyse 7](#_Toc106096431)

[Doelstelling & doelen 8](#_Toc106096432)

[Doelen bijeenkomsten medewerkers 9](#_Toc106096433)

[Doelen bijeenkomst Key users 10](#_Toc106096434)

[Onderbouwing interventie 10](#_Toc106096435)

[Benodigdheden 16](#_Toc106096436)

[Vaardigheden en competenties trainer 16](#_Toc106096437)

[Implementatie, haalbaarheid en mogelijke obstakels 16](#_Toc106096438)

[Methode 17](#_Toc106096439)

[Respondenten 18](#_Toc106096440)

[Procedure 20](#_Toc106096441)

[Meetinstrument 21](#_Toc106096442)

[Analyse 21](#_Toc106096443)

[Resultaten 22](#_Toc106096444)

[Resultaten medewerkersgroep 22](#_Toc106096445)

[Positieve overtuigingen 22](#_Toc106096446)

[Eigen kwaliteiten en eigen bijdrage 23](#_Toc106096447)

[Belangen, overtuigingen en behoeftes 24](#_Toc106096448)

[Opstelling, vorm en materialen 25](#_Toc106096449)

[Wensen en behoeften inhoud en vormgeving 26](#_Toc106096450)

[Wensen en behoeften benodigdheden 27](#_Toc106096451)

[Wensen en behoeften tijd 28](#_Toc106096452)

[Resultaten Key user groep 28](#_Toc106096453)

[Informatie over weerstand 28](#_Toc106096454)

[Belangen en overtuigingen van de medewerkers 28](#_Toc106096455)

[Veilige en vertrouwde werkomgeving 29](#_Toc106096456)

[Wensen en behoeften inhoud 30](#_Toc106096457)

[Wensen en behoeften benodigdheden 31](#_Toc106096458)

[Wensen en behoeften vormgeving 32](#_Toc106096459)

[Resultaten vragenlijst veranderbereidheid 32](#_Toc106096460)

[Discussie 34](#_Toc106096461)

[Conclusies en aanpassingen 34](#_Toc106096462)

[Medewerkers 34](#_Toc106096463)

[Key users 36](#_Toc106096464)

[Veranderingsbereidheid medewerkers 38](#_Toc106096465)

[Sterktes en kanttekeningen 38](#_Toc106096466)

[Aanbevelingen 39](#_Toc106096467)

[Invloed interventie op lange termijn 41](#_Toc106096468)

[Literatuurlijst 42](#_Toc106096469)

[Bijlagen 44](#_Toc106096470)

[1. Toestemmingsformulier medewerkers 44](#_Toc106096471)

[2. Vragenlijst veranderingsbereidheid- 45](#_Toc106096472)

[3. Topiclijst medewerkersgroep 47](#_Toc106096473)

[4. Topiclijst Key user groep 48](#_Toc106096474)

[5. Scoreformulier vragenlijst veranderingsbereidheid 49](#_Toc106096475)

[6. Ethische verantwoording 53](#_Toc106096476)

[7. Samenvatting interviews 54](#_Toc106096477)

[8. Toestemmingsformulier kennisbank 62](#_Toc106096478)

# Verantwoording

## Probleem en praktijkvraag

MBI is momenteel voorbereidingen aan het treffen voor het ERP systeem dat zij in 2027 willen gaan doorvoeren. Vanuit de organisatie is er besloten dat er een vernieuwd ERP systeem nodig is, omdat de oude manier van werken niet meer kan in deze tijd en daarnaast wordt de huidige IT inrichting in 2027 niet meer ondersteund. Daarbij wordt er verwacht dat het ERP systeem veel voordelen zal opleveren voor de organisatie zelf, maar dat het tot negatieve reacties kan leiden onder de medewerkers. Dit vermoeden is ontstaan door ervaringen tijdens organisatieveranderingen in het verleden en doordat de medewerkers nu opnieuw weer weerstand tonen sinds er bekend is gemaakt dat er een nieuw ERP systeem zal komen of het oude vernieuwd zal worden. Zo geeft ook E. Aarts, hoofd Supply Chain, ICT en medeoprichter van de Key user organisatie aan dat het een van de grootste technologische innovaties zal zijn voor de organisatie en dat het meekrijgen van de medewerkers hierin het aller moeilijkst is. Daarnaast geeft hij ook aan dat dit bij alle organisatieveranderingen wordt gezien. Uit de persoonlijke communicatie met leidinggevende en projectleiders komt naar voren dat wanneer er veranderingen worden doorgevoerd er voornamelijk op drie verschillende manieren weerstand wordt getoond door de medewerkers; de oude manier van werken aanhouden bij veranderingen, door een passieve houding aan te nemen richting de verandering en door problemen bij anderen neer te leggen. Wanneer de medewerkers van MBI weerstand blijven bieden tijdens organisatieveranderingen en geen open houding creëren richting nieuwe veranderingen en technologische innovaties, kan dit bij zowel MBI als bij de medewerkers zelf negatieve gevolgen veroorzaken. Zo zijn verschillende onderzoekers het erover eens dat de weerstand tegen een verandering een belangrijke oorzaak is van de mislukking van een verandering (Brunes, 2009; Erwin & Garman, 2010; Pardo del Val & Martinez Fuentes, 2003; Pieterse et al., 2012).

Omdat MBI een echt familiebedrijf is willen zij ook graag stil staan bij de belangen van de medewerkers. Zo vindt MBI het belangrijk dat niet alleen de organisatie zelf, maar ook de medewerkers tevreden zijn met de technologische innovatie van het ERP systeem en de nieuwe/andere werkzaamheden/taken die hierbij komen kijken. Om ervoor te zorgen dat de medewerkers tevreden zijn met de innovatie en weinig tot geen weerstand zullen vertonen, is er door E. Aarts, Hoofd Supply Chain/ICT en medeoprichter van de Key user organisatie voor het innovatieproces van het ERP systeem, gevraagd om onderzoek te doen naar hoe MBI ervoor kan zorgen dat de medewerkers tevreden zijn met de technologische innovatie die in de toekomst (2027) zal worden doorgevoerd. De praktijkvraag van MBI luidt dan ook als volgt; ‘’*Op welke wijze kan MBI ervoor zorgen dat de huidige weerstand en de verwachte weerstand van de medewerkers bij de innovatie van het ERP systeem verminderd of voorkomen wordt, zodat de medewerkers meer tevreden zijn tijdens en na het innovatieproces van het ERP systeem?’’.*

## Doelgroepanalyse

De interventie is gericht op de medewerkers van MBI van de afdelingen die het meest aan de slag zullen gaan met het ERP systeem. Dit betreffen de medewerkers van de afdelingen Supply Chain, Sales en Productie & Techniek, waarvan het bij Productie & Techniek alleen de werkvoorbereiders en de planmanagers betreft. Hiervoor is samen met de opdrachtgever gekozen omdat de andere medewerkers van de afdeling Productie & Techniek meer een uitvoerende taak hebben en dus niet zo intensief met het nieuwe ERP systeem aan de slag hoeven als de andere medewerkers. Door deze afdelingen aan te wijzen is er ook een duidelijke afbakening voor het onderzoek gevormd.

De leeftijd van de medewerkers op de drie afdelingen varieert tussen de 20 en 60 jaar.

De medewerkers die al jaren in dienst zijn krijgen te maken met ‘alweer’ een nieuwe verandering, waarbij zij opnieuw nieuwe vaardigheden dienen aan te leren. Hierdoor zijn ze bang dat zij veel moeite zullen ervaren bij het aanleren van de nieuwe vaardigheden en dat dit uiteindelijk tot een functiewisseling zal leiden of nog erger tot baanverlies. De medewerkers met kortere dienstverbanden ervaren ook angst voor hun functie, omdat ze juist als een van de laatste bij het bedrijf zijn gekomen.

Het Key user team (van de technologische ERP innovatie) heeft daarom als taak om zowel de medewerkers met lange als korte dienstverbanden op de hoogte te brengen over wat deze innovatie voor hen zal betekenen. Omdat er op de afdelingen sprake is van een groot leeftijdsverschil, is hier ook rekening mee gehouden tijdens het ontwikkelen van de interventie. Zo is er voor verschillende technieken en methoden gekozen die zowel aansluiten bij de jongere medewerkers als bij de ouderen. ‘’The Theory of History’’ (1996) is daar één methode van. Tijdens deze methode wordt er namelijk terug gekeken na het verleden en na alle veranderingen die de medewerkers samen met MBI hebben meegemaakt. Omdat er binnen de organisatie continue veranderingen aanwezig zijn, werkt deze methode ook voor medewerkers die pas 1 à 2 jaar in dienst zijn. Daarnaast is het zowel voor de medewerkers met lange dienstverbanden als de medewerkers met korte dienstverbanden aantrekkelijk om hun eigen kwaliteiten, valkuilen, uitdagingen en allergieën te ontdekken tijdens het Kernkwadrantenspel van Ofman (2001). Op deze manier weten zij welke kwaliteiten zij kunnen inzetten tijdens het innovatieproces en waarin zij nog kunnen groeien of waaraan zij zelf nog kunnen werken. Daarnaast zal het de medewerkers bewust maken van en inzicht bieden in hoe zij zelf kunnen bijdragen tijdens en na het innovatieproces.

Naast dat de interventie gericht is op de medewerkers zal de interventie ook gericht zijn op het Key user team. Dit team heeft namelijk als taak om ervoor te zorgen dat er een veilige en vertrouwde werkomgeving gecreëerd wordt, waarbij er open en eerlijk gecommuniceerd wordt over de verandering na de medewerkers toe en waarbij de medewerkers meer verantwoordelijke taken krijgen en voorzien worden van meer autoriteit rondom het proces. Om ervoor te zorgen dat er een veilig en vertrouwd werkklimaat wordt gecreëerd, dient het Key user team kennis overgedragen te krijgen over, hoe zij hiervoor kunnen zorgen en dienen zij op de hoogte worden gebracht over de juiste vaardigheden. Daarnaast is het belangrijk dat de Key users deze informatie weer doorspelen naar andere leidinggevende binnen het bedrijf, zodat zij hun team weer op de hoogte kunnen stellen van de stand van zaken en de eventuele vorderingen die het Key user team maakt.

De bijeenkomsten voor de medewerkers en de bijeenkomst voor het Key user team vinden apart van elkaar plaats. De bijeenkomsten voor de medewerkers vinden zowel plaats op de locatie in Veghel als in Kampen. Hiervoor is gekozen omdat er zowel medewerkers van de drie afdelingen (Supply Chain, Sales, Productie & Techniek) In Veghel als in Kampen werkzaam zijn. De bijeenkomst voor de Key users zal plaatsvinden in Veghel. Dit omdat de meeste Key users in Veghel hun hoofdkantoor hebben.

## Doelstelling & doelen

Omdat de interventie zowel betrekking heeft op de medewerkers als het Key user team zijn er voor beiden partijen doelen opgesteld.

Het hoofddoel van de complete interventie is om; ‘’*Bij te dragen aan het voorkomen en verminderen van de weerstand van de medewerkers van MBI van de afdelingen Productie & Techniek, Supply Chain en Sales tijdens en na het innovatieproces van het ERP systeem’’.*

De subdoelen die hieraan verbonden zijn, zijn;

* + - *Het stimuleren van positieve overtuigingen bij de medewerkers ten aanzien van de innovatie van het ERP systeem, doormiddel van het verschaffen van inzicht over eerdere organisatieveranderingen binnen MBI*
    - *De medewerkers bewust maken van hun eigen kwaliteiten en valkuilen en hoe deze wel of niet toe te passen tijdens en na de innovatie van het ERP systeem*
    - *De medewerkers bewust maken van hun mogelijke eigen bijdrage tijdens en na de innovatie van het ERP systeem*
    - *Aan het Key user team kennis overdragen over hoe zij voor een veilige en vertrouwde werkomgeving kunnen zorgen tijdens het langdurige traject*
    - *Het Key user team bewust maken van wat de medewerkers belangrijk vinden tijdens en na het innovatieproces, zodat de medewerkers tevreden zijn met de innovatie en dit ook blijven*

Tijdens de bijeenkomst voor de Key users zullen punten worden besproken, waarvan de medewerkers toestemming hebben gegeven om deze aan te kaarten. Voor het verkrijgen van deze toestemming is er gebruikt gemaakt van het toestemmingsformulier in bijlage 1. Op dit formulier staan de punten die de medewerkers tijdens de bijeenkomsten hebben aangegeven, die volgens hen belangrijk zijn en waar de Key users en leidinggevende aandacht aan dienen te schenken tijdens en na het innovatieproces van het ERP systeem. Wanneer deze punten door de Key users en de andere leidinggevende van MBI nageleefd worden, is er een grotere kans dat de weerstand van de medewerkers tijdens en na het innovatieproces vermindert en daardoor meer tevreden zullen zijn met de innovatie.

Gedurende elke trainingsbijeenkomst wordt er gewerkt aan het behalen van specifiekere doelen die er uiteindelijk toe leiden dat de weerstand zal afnemen en in de toekomst voorkomen kan worden. Omdat de interventie verdeeld is in twee groepen; de medewerkersgroep en de Key user groep, zullen de doelen apart vermeld staan per groep.

### Doelen bijeenkomsten medewerkers

|  |  |
| --- | --- |
| ***Bijeenkomst 1*** | 1. De medewerkers kunnen benoemen welke veranderingen/gebeurtenissen er in het verleden binnen MBI hebben plaatsgevonden. |
| 2. De medewerkers kunnen benoemen wat deze veranderingen/gebeurtenissen voor een impact hebben gehad op hen persoonlijk. |
| 3. De medewerkers kunnen benoemen wat deze veranderingen/gebeurtenissen voor een impact hebben gehad op de organisatie. |
| 4. De medewerkers zijn bewust van de mening en/of zienswijze van collega’s. |
| ***Bijeenkomst 2*** | 5. De medewerkers kunnen hun meest ideale situatie van het ERP systeem beschrijven. |
| 6. De medewerkers weten hoe zij zelf kunnen bijdragen aan de innovatie van het ERP systeem. |
| 7. De medewerkers kunnen benoemen wat zij van zichzelf nodig hebben om het innovatieproces van het ERP systeem en de innovatie zelf vorm te kunnen geven en toe te werken na de meest ideale situatie. |
| 8. De medewerkers kunnen voor zichzelf een doel opstellen wat zij willen bereiken tijdens en na het innovatieproces van het ERP systeem. |
| 9. De medewerkers kunnen benoemen wat zij nodig hebben van de organisatie bij/tijdens/na de innovatie van het ERP systeem. |
| ***Bijeenkomst 3*** | 10. De medewerkers weten over welke kwaliteiten zij beschikken. |
| 11. De medewerkers kunnen hun eigen valkuilen benoemen. |
| 12. De medewerkers weten wat voor hen een uitdaging kan zijn. |
| 13. De medewerkers kunnen hun eigen allergieën benoemen. |
| 14. De medewerkers zijn bewust van hun eigen kernkwaliteiten. |
| 15. De medewerkers weten hoe zij op basis van hun eigen kernkwaliteiten kunnen bijdragen aan de innovatie van het ERP systeem. |
| ***Bijeenkomst 4*** | 16. De medewerkers kunnen hun eigen kernkwaliteiten, valkuilen, uitdagingen en allergieën benoemen. |
| 17. De medewerkers weten hoe zij hun eigen kernkwaliteiten kunnen toepassen in de praktijk (bij/tijdens/na de innovatie van het ERP systeem). |
| 18. De medewerkers kunnen hun eigen valkuilen benoemen en weten hoe zij daarmee rekening kunnen houden bij/tijdens/na de innovatie van het ERP systeem. |
| 19. De medewerkers kunnen benoemen wat voor hen zelf een uitdaging zal zijn bij/tijdens/na de innovatie van het ERP systeem. |
| 20. De medewerkers kunnen benoemen hoe zij aan hun eigen doelen gaan werken. |

Figuur 1: Doelen bijeenkomsten medewerkers

### Doelen bijeenkomst Key users

|  |  |
| --- | --- |
| ***Bijeenkomst 1*** | 1. De Key users weten wat een veilige- en vertrouwde werkomgeving inhoudt. |
| 2. De Key users zijn zich bewust van de voordelen van een veilige- en vertrouwde werkomgeving. |
| 3. De Key users weten hoe zij voor een veilige- en vertrouwde werkomgeving binnen MBI kunnen zorgen. |
| 4. De Key users weten bij welke vragen zij moeten stilstaan wanneer zij een technologische innovatie doorvoeren. |
| 5. De Key users weten wat de medewerkers belangrijk vinden tijdens en na het innovatieproces van het ERP systeem. |

Figuur 2: Doelen bijeenkomst Key users

## Onderbouwing interventie

In de interventie komen verschillende activiteiten aanbod. Deze activiteiten zijn tot stand gekomen door; het uitvoeren van literatuuronderzoek, met professionals in gesprek te zijn geweest, door te kijken naar eerder uitgevoerde interventies met betrekking tot dit onderwerp, door de evaluatiegesprekken die er zijn gevoerd met de medewerkers en de Key users en door te kijken naar de wens van de opdrachtgever; ‘’*Op welke wijze kan MBI ervoor zorgen dat de huidige weerstand en de verwachte weerstand van de medewerkers bij de innovatie van het ERP systeem verminderd of voorkomen wordt, zodat de medewerkers meer tevreden zijn tijdens en na het innovatieproces van het ERP systeem?’’.* De interventie zal verdeeld zijn over vier bijeenkomsten voor de medewerkers en één bijeenkomst voor het Key user team.

***~ Positieve overtuigingen ~***

Vanuit de persoonlijke communicatie met leidinggevende en projectleiders is gebleken dat er weerstand wordt getoond voorafgaand en tijdens het innovatieproces van het ERP systeem. Zo wordt er gezien dat de medewerkers van MBI liever de oude manier van werken aanhouden en een passieve houding aannemen richting de innovatieplannen. Wanneer aan de medewerkers wordt gevraagd wat zij van de plannen voor het nieuwe ERP systeem vinden, wordt er aangegeven dat zij niet weten wat het precies voor hun als medewerkers en voor de organisatie zal inhouden. Daarnaast wordt ook aangegeven dat de medewerkers niet weten of de technologische innovatie meer zal gaan opleveren voor de organisatie. Volgens Ajzen (1991) wordt de bereidheid om te veranderen vormgegeven door de overtuigingen van de medewerkers over de gewenste verandering en dat dit kan leiden tot acceptatie van de verandering of weerstand tegen de verandering. Daarbij worden de gedragsintenties of die nu positief of negatief zijn, vormgegeven vanuit drie factoren; attitude, subjectieve norm en waargenomen gedragscontrole. De attitude ten opzichte van het gedrag (attitude towards the behavior) wordt bepaald door de verwachtingen van de medewerkers over het resultaat van het veranderingsproces. Daar tegenover staat de subjectieve norm (subjective norm) van de omgeving. Deze wordt bepaald door de houding van de leidinggevende en de collega’s van de medewerkers ten opzichte van het veranderingsproces. Tot slot de waargenomen gedragscontrole (perceived behavioral control). Deze wordt bepaald door de controle die de medewerkers zelf ervaren tijdens het veranderingsproces. Alle drie de factoren worden op hun beurt beïnvloed door overtuigingen van de medewerkers. De aanname is dat de gedragsintenties van de medewerkers logischerwijs voortkomen uit de overtuigingen met betrekking tot het gedrag (behavioral beliefs), de normen (normative beliefs) en de controle (control beliefs) (Ajzen & Fishbein, 2005). In dit geval is het dus belangrijk dat de overtuiging van de medewerkers van MBI, als de overtuigingen van hen omgeving, positief zijn tegenover de verandering van het ERP systeem. Om ervoor te zorgen dat de medewerkers van MBI positieve overtuigingen ontwikkelen over het innovatieproces, wordt er tijdens de eerste bijeenkomst de methode van de ‘’The Theory of History’’ (1996) ingezet. Doormiddel van deze methode kan er samen met de medewerkers (denkbeeldig) teruggegaan worden in de tijd. Tijdens deze reis na het verleden, zullen de medewerkers zich bewust worden van welke veranderingen er binnen MBI allemaal al hebben plaatsgevonden en welke positieve factoren deze veranderingen al hebben opgeleverd voor MBI en voor de medewerkers zelf. Door met de medewerkers deze veranderingen op papier te zetten en door met de medewerkers over hun bevindingen in gesprek te gaan, ontwikkelen de medewerkers het inzicht en worden zij bewust gemaakt van het feit wat veranderingen kunnen opleveren voor de organisatie. Door alleen al in gesprek te gaan met de medewerkers over de verschillende veranderingen en wat dit voor hen en de organisatie heeft betekent, zullen de medewerkers onbewust beginnen met het ontwikkelen van een positievere overtuiging richting het innovatieproces en de innovatie van het ERP systeem. Dit omdat de medewerkers zullen gaan inzien dat de verandering nodig is en er veel voordelen kunnen ontstaan, wanneer de innovatie goed geïmplementeerd wordt in de organisatie.

Door het creëren van positieve verwachtingen over het verwachte resultaat van de innovatie, doormiddel van het toepassen van de methode van ‘’The Theory of History’’ (1996), zal één van de drie factoren van Ajzen’s theorie (1991) (attitude towards the behavior), al aangepakt worden, waardoor er al invloed wordt uitgeoefend op de bereidheid van de medewerkers om te willen veranderen.

Na afloop van de eerste bijeenkomst krijgen de medewerkers ook een thuisopdracht mee, waarbij de medewerkers in gesprek dienen te gaan met hun collega’s over, welke impact de veranderingen op hen collega’s hebben gehad en op de organisatie. Op deze manier kunnen er meer medewerkers van MBI bereikt worden en voeren de deelnemende medewerkers invloed uit op de overtuigingen van hun collega’s (subjective norm). Hierdoor zal een tweede factor van Ajzen’s theorie (1991) aangepakt wordem. Daarnaast wordt er doormiddel van de thuisopdracht nog meer data verzameld, die gebruikt wordt tijdens de bijeenkomst van de Key users.

Om nog beter invloed uit te kunnen oefenen op de overtuigingen van de medewerkers over de innovatie van het ERP systeem, vindt er tijdens bijeenkomst twee een zelfbedachte verdieping van The Theory of History plaats. Tijdens deze bijeenkomst worden de genoemde gebeurtenissen uit het verleden nog een keer teruggehaald en wordt er besproken hoe de medewerkers zelf kunnen bijdragen aan de nieuwe gebeurtenis (innovatie van het ERP systeem). Dit doen de medewerkers door antwoord te geven op de drie onderdelen van een clapperboard; roll, scene, take (figuur 3).



Roll = welke rol kan ik vervullen en wat heb ik daarvoor nodig?

Scene = (de scene uit het verleden) wat heb ik toen gedaan?

Scene = (de scene van het ERP systeem) wat kan ik nu doen?

Take = (pogingen) hoeveel tijd heb ik nodig?

Wat heb ik nodig van de organisatie?

Wat heb ik nodig van mij zelf?

Figuur 3: Clapperboard

Doormiddel van het uitzoeken van de ‘rol’ en de ‘take’, wordt er door de medewerkers zelf stil gestaan bij de richting van het proces. Het geven van richting tijdens een innovatieproces is erg belangrijk. Hierdoor weten de medewerkers waar de organisatie naar toe wil en waar de medewerkers zelf aan toe zijn (Stevens, z.d.). De scenes herhalen nog een keer wat er tijdens de methode van The Theory of History besproken is, maar gaan daarbij wel dieper in op één specifieke gebeurtenis.

Gekeken naar de methode van The Theory of History is het niet zozeer belangrijk dat de medewerkers precies weten wat er zich in het verleden heeft afgespeeld of dat er een goed lopend verhaal op papier komt, maar draait het voornamelijk om de gesprekken die doormiddel van deze theorie ontstaan en de emoties, gevoelens en gedragingen die hierdoor bij de medewerkers opspelen. Op deze manier worden de medewerkers bewust gemaakt van wat de verschillende organisatieveranderingen persoonlijk met hun hebben gedaan. Ter aanvulling aan bijeenkomst twee zullen de medewerkers na de opdracht van de ‘clapperboard’, individuele doelen voor zichzelf opstellen, gebaseerd op hoe zij het best kunnen bijdragen tijdens en na de technologische innovatie van het ERP systeem. Door het stellen van deze individuele doelen, wordt het proces voor de medewerkers concreet gemaakt en zullen zij gaan toewerken na dat doel.

***~ Eigen kwaliteiten inzien ~***

Door de leidinggevende en projectleiders van MBI wordt gedacht dat de verschillende vormen van weerstand bij de medewerkers gevormd wordt door verschillende angsten. Zo werd er door de respondenten aangegeven dat de medewerkers bang zijn dat wanneer ze nieuwe taken voor het ERP systeem dienen aan te leren dat zij niet over de juiste kwaliteiten beschikken om de taak op de juiste manier uit te voeren en dat de medewerkers daardoor onzeker zijn over hun functie. Daarnaast werd er aangegeven dat de medewerkers bang zijn dat zij de controle verliezen wanneer elke medewerker over alle gegevens beschikt. Om ervoor te zorgen dat de medewerkers bewust worden van hun eigen kwaliteiten zullen de medewerkers tijdens bijeenkomst drie aan de slag gaan met het kernkwadrantenspel. Door het kernkwadrantenspel van Ofman (2001) in te zetten, leren de medewerkers hun eigen kwaliteiten, valkuilen, uitdagingen en allergieën kennen. Op deze manier komt iedere medewerker erachter hoe hij of zij zelf kan bijdragen aan de innovatie van het ERP systeem en hoe zij hun eigen kwaliteiten het best kunnen inzetten. Daarnaast komen de medewerkers er ook achter waar zij bij zichzelf rekening mee dienen te houden (allergie/valkuil) of waar ze zelf nog aan kunnen werken om in te groeien. Door niet alleen stil te staan bij waar de medewerkers goed in zijn, maar ook stil te staan bij waar de medewerkers minder goed in zijn, leren de medewerkers hun eigen persoonlijkheid beter kennen en weten ze op welke momenten zij rekening dienen te houden met hun valkuil en met wie zij het best zouden kunnen samenwerken tijdens en na de innovatie.

Na afloop van bijeenkomst drie krijgen de medewerkers weer een thuisopdracht mee, waarbij ze in gesprek dienen te gaan met hun collega’s over welke kwaliteiten hun collega’s denken in te kunnen zetten bij de innovatie van het ERP systeem (subjective norm). Tot slot zal er tijdens bijeenkomst vier een nabespreking over het kernkwadrantenspel plaatsvinden en krijgen de medewerkers de taak om hun kwaliteiten te bundelen en uit te zoeken hoe zij samen kunnen bijdragen aan een positieve innovatie van het ERP systeem. Na dit besproken te hebben volgt er een algemene nabespreking over de training en wordt er aan de medewerkers gevraagd wat zij van zichzelf maar ook van de organisatie nodig hebben om goed mee te kunnen met de verandering.

***~ Belangen/overtuigingen van de medewerkers ~***

Tijdens alle vier de bijeenkomsten en tijdens de bijeenkomst voor de Key users, wordt er stil gestaan bij de belangen en overtuigingen van de medewerkers. Dit wordt gedaan door; te luisteren na de verhalen en ervaringen van de medewerkers, door te bespreken wat de medewerkers belangrijk vinden en waar de organisatie rekening mee dient te houden en door stil te staan bij wat de medewerkers van zichzelf en van de organisatie nodig hebben om, zowel tijdens als na het innovatieproces van het ERP systeem goed mee te kunnen. Door hier vaker bij stil te staan en door de medewerkers het idee te geven dat het tijdens de bijeenkomsten van de medewerkers om hen draait en om wat zij belangrijk vinden, kunnen de medewerkers zich gehoord voelen. Dit kan er toe leiden dat zij positievere overtuigingen ontwikkelen jegens het innovatieproces van het ERP systeem. Dit komt volgens Doorewaard en de Nijs (1998) doordat de medewerkers in de gelegenheid worden gesteld om hun gevoelens, motieven, bedenkingen en ideeën over het innovatieproces te uiten. Daarnaast geeft ook Ajzen’s theorie (1991) aan, dat de mate van de waargenomen gedragscontrole van invloed is op de gedragsintenties van de medewerkers. Wanneer de medewerkers het idee hebben dat zij zelf controle kunnen uitoefenen tijdens het innovatieproces, is er een grotere kans dat de medewerkers positievere gedragsintenties hebben/tonen tijdens en na de innovatie.

De input die afkomstig zal zijn uit de bijeenkomsten met de medewerkers, zal mits de medewerkers het toestemmingsformulier (zie bijlage 1) hebben ondertekend, besproken worden tijdens de bijeenkomst voor de Key users. Doormiddel van deze input worden de Key users op de hoogte gesteld over wat de medewerkers belangrijk vinden en waar de organisatie tijdens en na het innovatieproces rekening mee dient te houden.

Het stilstaan bij de belangen en overtuigingen van de medewerkers, zal de basis vormen voor het creëren van een veilige/vertrouwde werkomgeving.

Omdat het een lang en intensief innovatieproces zal zijn voor zowel de organisatie als voor de medewerkers, is het belangrijk dat niet alleen de overtuigingen van de medewerkers worden aangepakt, maar dat er ook sprake is van een vertrouwde en veilige werkomgeving binnen MBI. Deze vertrouwde en veilige werkomgeving kan gecreëerd worden door de Key users de juiste informatie te geven over hoe de organisatie (management/leiding/projectleiders) hiervoor kan zorgen en door de organisatie bewust te maken van het belang van een vertrouwd/veilig werkklimaat. Daarnaast zal een vertrouwd en veilig werkklimaat ervoor zorgen dat de medewerkers nog meer positieve overtuigingen ontwikkelen jegens het innovatieproces van het ERP systeem.

***~ Veilige en vertrouwde werkomgeving ~***

In verschillende onderzoeken, theorieën en modellen komen de onderwerpen bijna allemaal overeen wanneer het gaat over het reduceren van weerstand in een organisatie. Zo hebben alle onderwerpen wel iets te maken met de begrippen van een veilige en vertrouwde werkomgeving.

Veiligheid in een organisatie kan omschreven worden als; een groot onderdeel van een organisatie, waarbij teamleden zich veilig voelen om werk uit te voeren op hun eigen manier (Remmerswaal, 2015). Evenzeer is het veilig genoeg om fouten bespreekbaar te maken, elkaar feedback te geven en eerlijk en transparant te zijn.

Bij vertrouwen in een organisatie, draait het voornamelijk om het afhankelijk zijn van een andere persoon of groep, waarbij men gelooft dat een ander eerlijk is en dat iets goed zal verlopen. De begrippen veiligheid en vertrouwen komen steeds vaker samen voor wanneer er over organisatieveranderingen wordt gesproken. Zo wordt het creëren van een veilige en vertrouwde werkomgeving gezien als cruciaal, wanneer er zich weerstanden voordoen.

Veiligheid en vertrouwen kan gecreëerd worden door; richting, resultaat, processen en relatie (Stevens, z.d.) en door open communicatie en het aanmoedigen/motiveren van de medewerkers (Volberda et al., 2011).

* Richting 🡪 Er dient duidelijkheid te zijn over de richting; waar gaan we als organisatie of als team naar toe? Hierbij komen onderwerpen als; visie, missie, strategie en doelstellingen aanbod. Een duidelijke visie en een heldere strategische koers zijn daarbij essentieel om mensen in de organisatie een toekomstperspectief te bieden (Hessing, 2015). Wanneer dit duidelijk is zullen de medewerkers ook minder snel de verandering aan hun eigen falen toeschrijven.
* Resultaat 🡪 Wat wordt er van de medewerkers verwacht? Wat zijn de individuele doelen van de medewerker? Wat voor verwachtingen hebben medewerker en leidinggevenden/projectleiders van elkaar?
* Processen 🡪 Hoe gaan we het doen? Wanneer de doelen duidelijk zijn en de verwachtingen van beiden kanten duidelijk zijn, dan rest de vraag; Wat gaan we doen?
* Relatie 🡪 Aandacht en tijd voor de medewerker, aandacht voor de individuele ontwikkeling van de medewerker, waardering tonen, meer verantwoordelijkheid en autoriteit.

Naast de vier benoemde punten (richting, resultaat, processen, relatie) draagt ook open communicatie bij aan een positief werkklimaat (Stevens, z.d.). Dit komt doordat open communicatie de team prestaties en de bedrijfsresultaten kan bevorderen en uitval en verzuim kan voorkomen. Hierdoor zal er een goede werksfeer ontstaan en zelfvertrouwen onder de teamleden.

In een organisatie is er sprake van open communicatie wanneer;

* + - Iedereen zijn of haar mening durft te geven
    - Er geluisterd wordt naar adviezen van elkaar
    - Meningsverschillen gerespecteerd worden
    - Gevoelens uitgesproken worden
    - De gevoelens van elkaar gerespecteerd worden
    - Iedereen elkaar van kritiek of feedback durft te voorzien
    - Iedereen een afwijkende mening durft te hebben
    - Niemand ergens op wordt afgerekend

Het bevorderen van open commutatie is een taak van de leidinggevenden. In dit geval de leidinggevenden die het project rondom het ERP systeem sturen en de Key users. Open communicatie kan bevorderd worden door het creëren van een vertrouwde en veilige werkomgeving en door de juiste waardering aan de medewerkers te geven.

Daarnaast is het belangrijk dat de medewerkers aangemoedigd en gemotiveerd worden door de leidinggevenden en Key users, maar ook door elkaar.

Tijdens de bijeenkomst voor de Key users zal er gefocust worden op het tot stand brengen van handvaten voor het creëren van een veilige en vertrouwde werkomgeving. Dit wordt gedaan door kennis over te dragen over hoe de Key users (en indirect de gehele organisatie) voor een veilige/vertrouwde werkomgeving kunnen zorgen en door de Key users bewust stil te laten staan bij de belangen hiervan. Om te ontdekken of de Key users al beschikken over kennis over de onderdelen van een vertrouwde/veilige werkomgeving, wordt er gebruik gemaakt van een zelfgemaakte casus. In deze casus is er een totaal ander bedrijf geschetst dan MBI, maar ook een bedrijf met verbeterpunten op het gebied van het creëren van een veilige/vertrouwde werkomgeving. Tijdens de opdracht zal er aan de Key users gevraagd worden, wat er mis is in de situatie van de casus. Hiermee kan getest worden of de Key users bewust ervan zijn dat de geschetste situatie niet oké is. Wanneer de Key users op de vraag antwoord hebben gegeven, zal er nog een vraag gesteld worden aan de hand van de casus. Ook door deze vraag kan er gekeken worden of de Key users over de juiste kennis en vaardigheden beschikken die nodig zijn voor het creëren van een vertrouwd/veilig werkklimaat.

Daarnaast zal er tijdens de bijeenkomst voor de Key users ook stil bewustwording gecreëerd worden door het tonen van feiten en theorieën over weerstand.

### Benodigdheden

Tijdens zowel de bijeenkomsten van de medewerkers als de bijeenkomst voor de Key users, wordt er gebruik gemaakt van werkbladen en een PowerPoint presentatie. Wanneer deze gebruikt dienen te worden, zal vermeld staan in het draaiboek. De werkbladen worden uitgeprint zodat de deelnemers ze ook mee naar huis kunnen nemen na afloop. Bij alle PowerPoint presentaties is er gebruik gemaakt van de kleuren van MBI (blauw en geel). Dit is gedaan zodat de deelnemers meer het gevoel kregen dat de interventie ook opgezet is vanuit de interesse vanuit MBI zelf.

### Vaardigheden en competenties trainer

De interventie kan in de toekomst uitgevoerd worden door iedereen en doormiddel van het draaiboek kan de interventie op de juiste manier worden gegeven. Wel wordt er geadviseerd om de interventie door een persoon uit te laten voeren die beschikt over de juiste gespreks- en presentatievaardigheden. Ook zou het een voordeel zijn als de trainer beschikt over kennis op het gebied van coachvaardigheden. Dit zou bevorderend zijn voor het verloop en de resultaten van de interventie, omdat er tijdens de interventie veel groepsgesprekken gevoerd worden met de medewerkers en de trainer dan beter weet de gesprekken te sturen en vorm te geven.

Daarnaast zijn nog een aantal vaardigheden en competenties wenselijk om te bezitten als trainer.

1. Affiniteit met het onderwerp, zo niet dan dient de trainer zich te verdiepen in het onderwerp en de methodes.
2. Duidelijke Nederlandse spreekvaardigheid.
3. Empathisch vermogen.
4. Instaat om vertrouwen te creëren binnen de groep.

### Implementatie, haalbaarheid en mogelijke obstakels

De interventie sluit het beste aan wanneer de innovatie nog niet is ingevoerd. Dit om zo veel mogelijk bij te dragen aan het preventief voorkomen van weerstand bij de medewerkers tijdens en na de innovatie van het ERP systeem. De interventie kan het best ingezet worden nu het innovatieproces nog volop op gang is. Een mogelijk obstakel kan echter zijn dat de bijeenkomsten niet verplicht kunnen worden aan de medewerkers. Hierdoor kan het voorkomen dat de opkomst voor de deelname aan de interventie niet hoog is. Om dit obstakel te tackelen, dient er wanneer er deelnemers worden geworven voor de interventie, duidelijk worden gemaakt, dat er tijdens de interventie stil wordt gestaan bij de belangen van de medewerkers en dat deze interventie de mogelijkheid biedt om hun stem te laten horen.

De interventie kan bekend gemaakt worden aan de medewerkers doormiddel van de informatieschermen die er in het bedrijf op verschillende plekken hangen en door de interventie bespreekbaar te maken bij de verschillende afdelingen.

# Methode

Voorafgaand aan de bijeenkomsten is er een vragenlijst met betrekking tot veranderbereidheid aan alle Key-users opgestuurd. Deze vragenlijst is te vinden in bijlage 2 en is ontleend aan Metselaar (1997).

De vragenlijst is gebaseerd op het ‘willen’, ‘moeten’ en ‘kunnen’ van Metselaar vertaald naar organisatieveranderingen.

Bij het ’willen’ gaat het om de volgende drie aspecten:

1. De gevolgen van de verandering voor het werk van de medewerker (6)
2. De meerwaarde die het oplevert voor de organisatie als geheel (4)
3. De emoties die de verandering bij de medewerker oplevert (8)

Het ‘moeten’ wordt in dit geval ingevuld door de:

1. Houding van collega’s (5)

Het ‘kunnen’ veranderen wordt ingevuld door:

1. De kennis en ervaringen met voorgaande veranderingen (7)
2. De middelen in de vorm van tijd en mankracht die men tot zijn beschikking krijgt om de verandering in te voeren (3)

Daarnaast heeft Metselaar (1997) ook nog twee zaken toegevoegd die volgens hem ook nog een belangrijke rol spelen bij het veranderingsproces, namelijk

1. De wijze waarop het veranderingsproces wordt aangestuurd (1)
2. De complexiteit van de verandering (3)

Punt 8 (de complexiteit van de verandering) is bij dit onderzoek buiten beschouwing gehouden, omdat de vragen die hieraan verbonden zijn de nadruk leggen op een verandering die al geweest is. Omdat het ontwikkelproces van de nieuwe innovatie nog volop in gang is, zijn deze vragen dus niet van toepassing. De cijfers tussen haakjes geven aan hoe zwaar de betreffende variabele invloed uitoefent op de veranderingsbereidheid, waarbij het cijfer 8 staat voor een grote invloed, het cijfer 4 voor een middelgrote en het cijfer 1 voor een geringe invloed van de variabele op de veranderingsbereidheid.

De uitkomsten van de vragenlijst en de manier waarop de uitkomsten bepaald zijn zullen meegenomen worden in de resultaten.

De vragenlijst is naast het vooronderzoek extra ingezet om duidelijkheid te verschaffen over hoe alle Key users tegen de veranderbereidheid van de medewerkers aankijken. Dit is extra gedaan omdat tijdens het vooronderzoek niet iedere Key user is gesproken.

Daarnaast functioneert de vragenlijst ook als een nulmeting en als handvat voor de Key users voor het toekomstig proces voor de innovatie van het ERP systeem.

Omdat het innovatieproces een lang traject (5 jaar) betreft, kunnen de Key users de vragenlijst over 1 à 2 jaar weer zelf invullen en zelf onderzoeken (doormiddel van de uitkomsten van dit onderzoek) of de veranderbereidheid van de medewerkers al is toegenomen. Op deze manier kunnen de Key users ontdekken of zij de handelingen/technieken, waarvan zij op de hoogte zijn gebracht tijdens de bijeenkomst, al voldoende toepassen en of zij al vooruitgang hebben geboekt in de veranderbereidheid van de medewerkers met betrekking tot het innovatieproces van het ERP systeem.

Om te kunnen evalueren wat het effect is van de ontwikkelde interventie, is er een evaluatieonderzoek uitgevoerd. Omdat de interventie bestaat uit twee groepen (de medewerkers en het Key user team) staan er twee hoofdvragen centraal. Voor de medewerkers is dit de hoofdvraag; *‘’Welke ervaringen hebben de medewerkers van MBI van de afdelingen Productie & Techniek, Supply Chain en Sales over de ontwikkelde interventie gericht op het stilstaan bij hun eigen belangen en het ontdekken van hun kwaliteiten?’’* en voor de Key users; *‘’Welke ervaringen hebben de Key users van MBI over de ontwikkelde bijeenkomst gericht op het stilstaan bij de belangen van de medewerkers en het stimuleren van een veilig/vertrouwd werkklimaat?’’*.

Om op beiden onderzoeksvragen antwoord te geven, is er gebruik gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksmethode. Deze methode is passend omdat doormiddel van deze methode de ervaringen en belevingen van de medewerkers en de Key users met betrekking tot de interventie en de bijeenkomst uitgebreider ter sprake kunnen komen.

De data is verzameld doormiddel van half gestructureerde interviews die zowel bij de medewerkers als bij de Key users zijn afgenomen nadat de interventies en bijeenkomsten waren afgerond.

Er is gekozen voor het uitvoeren van half gestructureerde interviews, zodat de onderzoeksvragen beantwoord werden, maar er ook ruimte was voor eigen inbreng van de medewerkers en de Key users. Op deze manier kon er doorgevraagd worden en kon de structuur van het interview behouden blijven.

## Respondenten

Data zijn verzameld bij alle zes de medewerkers die hebben deelgenomen aan de interventie. Dit betreffen drie medewerkers van de afdelingen Supply Chain, Sales en Productie & Techniek van de locatie in Veghel en drie medewerkers van dezelfde afdelingen van de locatie in Kampen. Er is gekozen om alle medewerkers te betrekken bij de evaluatiegesprekken, zodat alle medewerkers zich gehoord voelen en er geen ongelijkheidsgevoel ontstaat tussen de medewerkers van de verschillende afdelingen. Dit omdat er eerder tijdens het vooronderzoek is aangegeven dat een bepaalde afdeling ‘alles’ bepaald en sommige medewerkers dit niet prettig vinden.

De data is verzameld door het voeren van individuele half gestructureerde interviews met de medewerkers. Er is gekozen voor het houden van individuele interviews, omdat er tijdens de bijeenkomsten al veel overleg heeft plaatsgevonden tussen de medewerkers. Door het voeren van individuele interviews kon er ook nog stilgestaan worden bij de individuele mening/beleving van de medewerkers en was er een grotere kans dat de mening niet beïnvloed werd door de mening van een ander.

Naast de zes medewerkers is ook het Key user team betrokken bij de dataverzameling. Zoals eerder aangegeven (in het Evidence-based document) bestaat het Key user team uit vertegenwoordigers van alle afdelingen van MBI (Productie & Techniek, Supply Chain, Finance & Sales). Alle vertegenwoordigers (Key users) sturen gezamenlijk het project rondom het ERP systeem en vertegenwoordigen de medegebruikers van hun afdeling. Daarnaast zijn de Key users ook een belangrijk aanspreekpunt voor het functioneel beheer en is het de bedoeling dat de Key users weten hoe zij ervoor kunnen zorgen dat de medewerkers meegaan met de technologische innovatie en tevreden zijn tijdens en na het innovatieproces. Zij zijn de aangewezen personen om er samen met de organisatie voor te zorgen dat het innovatieproces van het ERP systeem op alle gebieden succesvol verloopt.

Om de data bij de Key users te verzamelen is er besloten om van te voren een steekproef uit te voeren. Hiervoor is gekozen omdat tijdens de bijeenkomst voor de Key users een speciaal moment was ingepland, waardoor de Key users tijdens de bijeenkomst al de mogelijkheid hadden om vragen te stellen en de bijeenkomst na te bespreken. Op deze manier konden de andere Key users (die niet uit de steekproef zijn gekozen) toch hun vragen stellen en feedback geven. De verkregen feedback afkomstig uit de bijeenkomst is uiteraard meegenomen in de resultaten van het onderzoek.

Daarnaast is er ook voor een steekproef gekozen, omdat het spreken van alle Key users een tijdrovende taak zou zijn en omdat de populatie van de steekproef voldoende betrouwbaar is voor de resultaten van de evaluatie van de bijeenkomst.

De steekproef is uitgevoerd als een aselecte steekproef. Dit houdt in dat alle zeven Key users een berekenbare (gelijke) kans hadden om in de steekproef terecht te komen. Voor de steekproef zijn de namen van de zeven deelnemende Key users opgevraagd en ingevoerd in een online steekproef bestand. Hieruit zijn er drie deelnemers gekozen en met deze Key users zijn er (net zoals met de medewerkers) individuele half gestructureerde interviews gehouden.

## Procedure

Voordat de respondenten voor de interventie geworven konden worden heeft er eerst een overleg met de opdrachtgever (E. Aarts, Hoofd Supply Chain/ICT en Key user) plaats gevonden. Tijdens dit overleg is er nagedacht over hoe de respondenten voor de interventie het best geworven konden worden en hoe dit het best uitgevoerd kon worden. Na dit overleg is er besloten om de respondenten op de volgende manier te werven;

Allereerst heeft E. Aarts alle medewerkers van de afdelingen Supply Chain, Sales en de werkvoorbereiders en planmanagers van de afdeling Productie & Techniek op de hoogte gebracht over de interventie. Hierbij heeft hij de boodschap overgedragen, dat tijdens de interventie de focus zou liggen op het stilstaan bij de verwachtingen/belangen van de medewerkers bij het innovatieproces van het ERP systeem en dat zij doormiddel van de interventie de mogelijkheid kregen om hun ervaring en mening te delen over het proces en wat zij hierbij belangrijk vinden. Daarnaast is er tijdens het overdragen van deze boodschap aan de medewerkers duidelijk aangegeven dat deelname aan de interventie geheel vrijwillig was en dat zij zich niet verplicht hoefde te voelen om deel te nemen aan de interventie. Hierdoor waren de medewerkers geheel vrij in hun keuze gesteld om wel of niet deel te nemen aan de interventie.

De werving van de deelnemers voor de interventie is dus in overleg via de opdrachtgever verlopen. Hiervoor is gekozen omdat de opdrachtgever alle medewerkers makkelijk en tegelijk kon bereiken. Daarnaast zouden de medewerkers ook inzien dat het hoofd van Supply Chain en ICT direct betrokken is bij het proces waarbij er stilgestaan wordt bij de belangen van de medewerkers. Doordat de medewerkers dit zouden inzien, zou dit juist al geleid kunnen hebben tot het creëren van een gevoel van vertrouwen en veiligheid bij de medewerkers.

Alle medewerkers van de afdelingen Supply Chain, Sales en de werkvoorbereiders en planmanagers van de afdeling Productie & Techniek zijn dus op de hoogte gebracht over de interventie en hebben vrijwillig het besluit gemaakt om te willen deelnemen aan de interventie.

Nadat alle geïnteresseerde zich voor een bepaalde deadline hadden opgegeven om deel te nemen aan de interventie, zijn er twee groepen gevormd met deelnemers. Eén groep voor de locatie in Veghel en één groep voor de locatie in Kampen.

Voordat er gestart werd met de werving van de respondenten is er gezamenlijk met de opdrachtgever besloten dat het belangrijk is dat er in ieder geval van elke afdeling één persoon zou deelnemen. Dit zodat wrijving tussen de verschillende afdelingen kon worden voorkomen en zodat er bij de zienswijze/mening van iedere afdeling stil kon worden gestaan.

Omdat vrijwillige deelname bij deze interventie erg belangrijk was, was het mooi om te zien dat zes medewerkers (2 van iedere afdeling) zich hadden aangemeld en er op deze manier dus twee groepen gevormd konden worden.

Beiden groepen bestaan dus uit één planmanager en of werkvoorbereider van de afdeling productie/techniek, één medewerker van de afdeling Sales en één medewerker van de afdeling Supply Chain.

Naast de medewerkers zijn ook de respondenten voor de Key user groep samengesteld. Deze groep bestaat uit E. Aarts en alle medewerkers van de Key user organisatie. Sinds kort (september 2021) heeft MBI namelijk een Key user organisatie opgericht om het proces van het ERP systeem te sturen en daarbij ervoor te zorgen dat de medewerkers meegaan in de innovatie van het ERP systeem en tevreden zijn met de innovatie, nu en in de toekomst. Deze organisatie bestaat uit alle afdelingen van MBI; Productie & techniek, Supply Chain, Finance & Sales. Al die afdelingen hebben een vertegenwoordiger in de Key user organisatie.

Het is dus vanzelfsprekend dat aan deze groep de juiste kennis en vaardigheden worden overgedragen om te zorgen voor een veilige- en vertrouwde werkomgeving.

Het Key user team met daarbij de behorende leden, zijn al gevormd voordat het onderzoek en de interventie van start ging.

## Meetinstrument

Zoals eerder beschreven zijn data verzameld doormiddel van half gestructureerde interviews en vanuit een vragenronde/nabespreking die plaats heeft gevonden na afloop van de bijeenkomst voor de Key users. Voor beiden groepen (medewerkersgroep en Key user groep) is er een topiclijst opgesteld. De topiclijsten voor beide groepen komen grotendeels overeen. Toch is er een enkele vraag als; ‘waarom heb je deelgenomen aan deze interventie’ weggelaten bij de topiclijst voor de Key user groep, omdat het vanzelfsprekend is waarom zij hebben deelgenomen aan de bijeenkomst. Daarnaast is er tijdens het interview voor de medewerkers gesproken over ‘de interventie’ en tijdens het interview voor de Key users over ‘de bijeenkomst. De onderwerpen die aan bod kwamen zijn van te voren vastgelegd en daaraan zijn weer open vragen gekoppeld. De topiclijsten zijn te vinden in bijlagen 3 en 4.

## Analyse

Voordat de input van de medewerkers is doorgegeven aan de Key users, hebben alle zes de deelnemers een toestemmingsformulier ingevuld (zie bijlage 1). De punten die beschreven staan op dit formulier zijn in overleg met de deelnemende medewerkers van beide locaties tot stand gekomen. Hierop hebben alle deelnemers vrijwillig akkoord gegeven om de informatie en de punten die zij zelf hebben aangedragen voor te leggen bij de Key users.

Voor het verwerken van de data die zijn verzameld tijdens de evaluatiegespreken en de nabespreking, zijn de interviews nageluisterd en zijn de belangrijke punten uit de gesprekken genoteerd. Vanuit deze punten is er één samenvatting van, zowel de gesprekken met de medewerkers als de gesprekken met de Key users opgesteld (zie bijlage 7). Na afloop van analyse zijn de opnames vernietigd.

Vanuit de twee samenvattingen zijn er aan de hand van de belangrijkste punten thema’s opgesteld. Voorbeelden van thema’s zijn; onderdelen van de interventie, methoden, vormgeving etc. De punten die bij elkaar hoorden zijn toegevoegd aan het juiste thema.

Aangezien de data is verkregen vanuit twee verschillende doelgroepen (medewerkers en Key users) zijn er verschillen opgemerkt tussen de ervaringen van de medewerkers en de ervaringen van de Key users. Dit komt doordat beiden doelgroepen deelgenomen hebben aan een andere bijeenkomst. De bijeenkomsten voor de medewerkers waren anders ingericht dan de bijeenkomst voor de Key users. Ondanks dat hier verschillen in waren, vormen alle bijeenkomsten de gehele interventie, met daarbij het gezamenlijke doel;‘ ’*Bij te dragen aan het voorkomen en verminderen van de weerstand van de medewerkers van MBI van de afdelingen Productie & Techniek, Supply Chain en Sales tijdens en na het innovatieproces van het ERP systeem’’.*

Daarnaast kon er met behulp van de resultaten van de evaluatiegesprekken en de nabespreking, de hoofdvraag van het onderzoek beantwoorden worden.

# Resultaten

De resultaten worden beschreven aan de hand van de dataverzameling. Er wordt per onderdeel/thema beschreven wat zowel de medewerkers als de Key users hebben ervaren. Vervolgens wordt er beschreven wat de wensen en behoeften zijn qua vorm en inhoud voor de interventie.

Omdat de interventie is verdeeld over twee groepen, zullen de ervaringen en mogelijke aanpassingen voor de interventie per groep vermeld worden. Hierbij zal er antwoord gegeven worden op de volgende twee onderzoeksvragen; *‘’Welke ervaringen hebben de medewerkers van MBI van de afdelingen Productie & Techniek, Supply Chain en Sales over de ontwikkelde interventie gericht op het stilstaan bij hun eigen belangen en het ontdekken van hun kernkwaliteiten?’’* en *‘’Welke ervaringen hebben de Key users van MBI over de ontwikkelde bijeenkomst gericht op het stilstaan bij de belangen van de medewerkers en het stimuleren van een veilig/vertrouwd werkklimaat’’*.

Tot slot zal er vermeld worden wat er uit de vragenlijst, die de Key users en leidinggevende hebben ingevuld, over de veranderingsbereidheid van de medewerkers, naar voren is gekomen.

## Resultaten medewerkersgroep

### Positieve overtuigingen

Om bij te dragen aan het creëren van positieve overtuigingen bij de medewerkers, is er bij dit onderdeel de focus gelegd op het inzien van de waarde van veranderen. Wat de medewerkers voornamelijk aangeven is dat ze er wel bewust van zijn dat veranderen belangrijk is, maar dat het vaak moeilijk is om direct de positieve kanten en de voordelen van de innovatie in te zien. Daarnaast vinden de medewerkers het lastig om positieve overtuigingen over iets te hebben, wanneer de verandering nog niet concreet is. Ondanks de medewerkers erg sceptisch zijn over de innovatie en meerdere medewerkers nog steeds de gedachte ‘eerst zien dan geloven’ bij zich dragen, kijken de medewerkers nu wel met een positievere blik tegen de eerdere veranderingen aan. Hierdoor is er een grotere kans gecreëerd dat de medewerkers ook positiever tegen de innovatie van het ERP systeem zullen aankijken, wanneer de innovatie wordt doorgevoerd.

|  |
| --- |
| *‘’Het eerste wat wij doen bij een verandering, is opzoek gaan naar de negatieve punten van die verandering. We kijken niet naar de voordelen, maar alleen na wat er allemaal mis kan gaan en na wat we verliezen. Dankzij de interventie ben ik er wel anders na gaan kijken en ben ik gaan in zien, dat het misschien ook wel aan mijn eigen houding ligt’’.* |

|  |
| --- |
| (Wat is je ervaring met de volgorde en de samenhang van de activiteiten?) – ‘*’Goed. Je begint natuurlijk met die History en daarin werd al gelijk duidelijk dat er vroeger een situatie heeft gespeeld, wat impact op je had, waar ik een tijd last van heb gehad, maar dat je daar nu toch positief op terug kijkt, omdat dat wat het te weeg heeft gebracht dat weegt veel zwaarder, dan hoe ik me even heb gevoeld in die periode. Dus ik denk wel dat je daarmee wel gelijk duidelijk maakt, van oké er komt een grote verandering aan, maar dat hebben we vaker meegemaakt en er zitten ook positieve dingen aan, omdat je toch ook al gauw geneigd bent om de nadruk op de negatieve dingen te leggen, dus ik denk dat je daarmee goed bent begonnen. En de rest ik denk dat het een logische volgorde is geweest’’.* |

Wat het de medewerkers vooral oplevert, is de herkenning bij elkaar. De verschillende medewerkers van de verschillende afdelingen, horen van elkaar hoe zij tegen de innovatie aankijken en hoe zij daarmee om gaan of hoe zij in het verleden met verschillende veranderingen zijn omgegaan. Dit zorgt voor nieuwe inzichten. Daarnaast krijgen de medewerkers het gevoel dat ze niet de enige zijn en ze zien in dat niet alleen zij, maar alle afdelingen betrokken zullen zijn bij de innovatie. Verder is doormiddel van dit onderdeel, bewustwording gecreëerd bij de medewerkers. De medewerkers hadden nog nooit eerder zo specifiek stil gestaan bij wat de verschillende veranderingen (die MBI al heeft meegemaakt) hebben opgeleverd voor de organisatie.

|  |
| --- |
| *‘’Ook kijkend naar de collega’s waarmee ik heb gezeten, dat we bij één bedrijf werken, maar iedereen ervaart het anders… wel heel veel raakvlakken in waar we tegenaan lopen’’.* |

### Eigen kwaliteiten en eigen bijdrage

Het laten inzien van de eigen kwaliteiten van de medewerkers en de bijdrage die zij zelf zouden kunnen leveren tijdens en na de innovatie van het ERP systeem, wordt als zeer nuttig en prettig ervaren door de medewerkers. Daarnaast geven alle medewerkers, op één enkele medewerker na, aan dat het bewust stilstaan bij hun eigen kwaliteiten, valkuilen, uitdagingen en allergieën het meest leuke en interessante onderdeel was van alle bijeenkomsten.

Zo gaven de medewerkers aan, dat ze het prettig vonden dat er stil werd gestaan bij hun eigen kernkwaliteiten en dat ze daardoor bewust zijn gemaakt van hoe zij zelf beter bepaalde dingen kunnen aanpakken of hoe ze met een bepaalde situatie om kunnen gaan. Verder vinden de medewerkers het prettig dat ze nu van zichzelf weten over welke kwaliteiten ze beschikken en welke ze kunnen gaan inzetten tijdens en na de innovatie, maar ook nu al voor de organisatie.

|  |
| --- |
| (Wat neem je mee van de interventie?) - *‘’Je bent toch weer een beetje met je neus op de feiten gedrukt, qua waar je krachten en je zwaktes liggen en ik denk dat het goed is, om daar met enige regelmaat na te kijken en daar ook meer na te gaan handelen. Dat je toch voor jezelf meer moet gaan kijken, wat kun je en wat kun je niet of waar moet je op letten. Dus ik denk dat zoiets altijd goed is’’.* |

|  |
| --- |
| (Komt de interventie overeen met je verwachtingen?) – ‘’E*igenlijk niet, want ik had vooral verwacht dat het over het nieuwe systeem zou zijn, dus ik had niet verwacht dat het zo persoonlijk zou worden. Dus dat is eigenlijk alleen maar positief. En dat vond ik wel fijn, want nu werd er echt een keer gekeken naar hoe jij er nou mee om gaat met het nieuwe systeem, in plaats van dat het gewoon door wordt geduwd zeg maar’’.* |

|  |
| --- |
| (Wat vond je dan fijn*?) - ‘’Fijn dat er toch wel gekeken werd naar wat zijn je kwaliteiten en hoe kan je dat in het systeem stoppen en ik denk eigenlijk ook wel dat het slim is voor iedereen hier in het team te doen en dat je dan de beste kwaliteiten mee gaat opzetten of ieder zijn eigen fase. Je kijkt er eens een keer anders na. Want je kijkt eerst van ‘oh ja ik wist altijd wel al dat ik enthousiast was bijvoorbeeld, maar nu denk je hoe kan je dat in het systeem stoppen. Zo denk je ‘enthousiasme’, oh je fleurt de boel op, maar nu ga je denken van hoe kan ik deze kwaliteit meenemen tijdens de innovatie, dus dat vond ik ook wel leuk om te zien’’* |

Naast dat de medewerkers het prettig vonden om stil te staan bij hun eigen kernkwaliteiten, vonden ze het ook prettig om de kernkwaliteiten van de andere medewerkers te zien. Hierdoor zagen ze in wat de verschillende kwaliteiten van elkaar waren en hoe zij deze konden bundelen. Op deze manier weten ze welke kwaliteiten ze kunnen gaan inzetten tijdens en na de innovatie van het ERP systeem.



Figuur 4: Kernkwadrantenspel uitgevoerd

### Belangen, overtuigingen en behoeftes

Tijdens alle bijeenkomsten is er op verschillende manieren stil gestaan bij de belangen, overtuigingen en behoeftes van de medewerkers. Dit is gedaan door met de medewerkers in gesprek te zijn over bijvoorbeeld; wat zij belangrijk vinden, wat zij van zichzelf nodig hebben, maar ook wat zij nodig hebben van de organisatie om zo goed mogelijk mee te kunnen met de innovatie.

Hierbij hebben de medewerkers verschillende dingen aangegeven en daarbij hebben ze aangegeven van welke punten zij graag wilde, dat de Key users (indirect leiding) op de hoogte werden gesteld.

Wat dit de medewerkers vooral heeft opgeleverd, is dat er stil werd gestaan bij wat de medewerkers belangrijk vinden. Dit is door de medewerkers als zeer prettig ervaren, omdat ze daardoor het idee hebben dat ze wel gehoord worden door de organisatie.

|  |
| --- |
| (Wat voor inzichten heeft de interventie je geboden?) - *‘’Het is sowieso fijn dat er altijd een beetje na je geluisterd wordt en soms heb je het gevoel dat dat niet helemaal gebeurd. Dan kan je wel je mening geven, maar dan wordt daar toch niks meegedaan en ik denk dat de organisatie wel heeft laten zien door jou te vragen, dat ze wel voor onze mening open staan’’.* |

### Opstelling, vorm en materialen

De medewerkers vonden de opstelling van de groep (3 medewerkers, 1 trainer) erg prettig. Zo gaven de medewerkers aan dat door de grootte van de groep; iedereen zijn of haar zegje kon doen, er goed na elkaar werd geluisterd, iedereen zich op zijn of haar gemak voelde en de groep snel betrouwbaar aan voelde. Daarnaast hebben de medewerkers ook aangegeven dat ze het prettig vonden dat er verschillende afdelingen hebben deelgenomen, omdat ze daardoor ook weer verschillende inzichten hebben gekregen over hoe de innovatie ervaren wordt bij een andere afdeling. Wel werd er door een enkele medewerker aangegeven dat het ook goed zou zijn als nog een medewerker van de afdeling Finance of van de buitendienst zou aansluiten bij de bijeenkomsten, omdat er met deze afdelingen ook raakvlakken zijn.

|  |
| --- |
| *‘’Kosten technisch zijn kleine groepjes niet altijd fijn, maar je bereikt er veel meer mee. Door de kleine groepjes kan er bij iedereen echt stil worden gestaan en worden de deelnemers uitgedaagd om intensief deel te nemen, deelnemers voelen zich dan ook meer op hun gemak om iets te vertellen’’.* |

|  |
| --- |
| (Was de opstelling bevorderend voor de sfeer/interactie binnen de groep?) – ‘’*Ja en het was ook leuk dat het met verschillende afdelingen en verschillende mensen was, want dan bekijk je situatie ook weer vanuit hun kant’’.*  *- ‘Ik vond het wel goed. Vier zou nog kunnen, iemand van Finance bijvoorbeeld. Dat is dan een hele andere afdeling waarbij er wel raakvlakken zijn en je werkt tenslotte wel met elkaar. Of iemand van de buitendienst misschien. Ik snap dat je het wel beperkt wil houden, omdat je niet met tien mensen gaat zitten, maar misschien had iemand van de Finance wel erbij kunnen zitten’’.* |

De verschillende vormen die tijdens de bijeenkomsten aanbod kwamen, hebben de medewerkers ook als prettig ervaren. Zo is er vaker aangegeven dat de afwisseling in de verschillende opdrachten ervoor heeft gezorgd, dat de medewerkers de bijeenkomsten interessant bleven vinden en ze niet afdwaalde.

|  |
| --- |
| (Wat is je ervaring met de variatie van de leervormen?) – ‘*’Het was iedere keer anders en dat was leuk. Het was niet iedere keer hetzelfde boekje, want dan zou ik inslaap vallen’’.* |

Tot slot vonden de medewerkers de materialen die tijdens de bijeenkomsten zijn gebruikt fijn. Doordat de werkbladen uitgeprint waren konden de medewerkers beter aan de opdracht werken en hadden ze ook echt een format waar ze mee aan de slag konden. Evenzeer vonden de medewerkers het prettig dat de materialen afkomstig waren uit betrouwbare bronnen.

|  |
| --- |
| (Hoe heb je de materialen van de interventie ervaren?) – ‘*’Het was beter dat je voor het kernkwadrantenspel echt iets origineels had dan dat je zelf iets gefabriceerd had. Dus dat vond ik wel fijn, dat je een echt spel had’’.* |

### Wensen en behoeften inhoud en vormgeving

Er zijn verschillende punten naar voren gekomen waar behoefte aan is als er gekeken wordt naar de inhoud van de interventie. Echter enkele behoeftes die de medewerkers aangeven, zijn toekomst gericht en zouden de vorm, inhoud en doelgroep van de interventie geheel aanpassen. Ondanks dat deze wensen en behoeften niet toegepast konden worden in de aanpassing van de interventie, is het voor dit onderzoek toch van belang om deze wensen en behoeften bespreekbaar te maken.

Allereerst zal er ingegaan worden op de wensen en behoeften van de medewerkers, waarbij de vorm, de inhoud en de doelgroep van de interventie behouden kan blijven.

Door de medewerkers is aangegeven dat zij graag wat meer diepgang zouden willen krijgen in de opdracht van het Kernkwadrantenspel. Zo geven de medewerkers aan dat ze het erg interessant vonden om hun eigen kwaliteiten te ontdekken en dat ze nu ook van zichzelf weten welke allergieën, valkuilen en uitdagingen hiertoe toebehoren, maar dat ze het stukje missen hoe ze aan hun eigen valkuilen en uitdagingen kunnen werken. Ze willen hiervoor graag handvaten toegereikt krijgen die zij tijdens verschillende situaties zouden kunnen toepassen.

|  |
| --- |
| (En wat had je liever nog meer gezien tijdens de bijeenkomsten?) – *‘’Ik denk iets meer de diepte ingaan. Want de uitleg was wel van dit ben je en dit is je tegenpool, maar misschien dat je iets meer handvaten erbij kreeg, van hoe je dat in het dagelijks leven zou kunnen aanpakken. Want ik weet het nu, maar hoe ga ik het vormgeven?’’.* |

Daarnaast heeft een enkele medewerker aangegeven dat het interessant zou zijn als er aan de hand van de uitkomsten van het Kernkwadrantenspel, verschillende profielen opgesteld zouden worden, met daarbij de kwaliteiten en valkuilen van ieder persoon en dat deze profielen dan besproken zouden worden met de projectleiders (Key users). En dat de Key users op basis van deze profielen kunnen kijken welke personen goed passen binnen een team die ze nodig hebben.

|  |
| --- |
| (Wat zou je graag nog meer willen zien tijdens de interventie?) – ‘*’Als je het heel breed zou willen trekken, zou je van iedereen een profiel kunnen maken (op basis van kwaliteiten etc.) en eigenlijk daar samen met de projectleider aan de hand van de profielen gaan kijken wie past er precies in die groep die we nodig hebben. Dan kun je verschillende kwaliteiten en eigenschappen combineren tot een groep waarin je alle kwaliteiten bundelt. Nu wordt het gedaan, door we zullen die maar vragen want die zal dat wel willen doen, maar je kunt het ook meer iets wetenschappelijker bekijken, van oké wat hebben we precies nodig in een groep, die dit gaat opzetten en sturen. Je moet elkaar kunnen aanvullen’’.* |

Een andere behoefte/wens van de medewerkers is om het Kernkwadrantenspel ook toe te passen binnen hun eigen teams. Dit zou betekenen dat het huidige onderzoek en de huidige interventie een andere insteek zou krijgen, waardoor deze behoefte/wens buiten de context ligt voor de bijstelling van de huidige interventie.

Toch is deze behoefte/wens meegenomen in de resultaten van het onderzoek, omdat dit is wat de medewerkers graag zouden willen zien en dit uiteindelijk zou kunnen bijdragen aan de mate van tevredenheid bij de medewerkers.

De medewerkers geven aan dat ze zowel de insteek met de verschillende afdelingen (Productie en Techniek, Supply Chain en Sales) interessant vinden, als dat wanneer de bijeenkomsten met hun eigen teamleden zou zijn. Het geen wat de medewerkers interessant vinden aan de huidige opstelling, is dat ze inzicht krijgen in hoe andere afdelingen tegen de innovatie aankijken en hoe zij daarmee proberen om te gaan. Het geen wat ze interessant zouden vinden met hun eigen team is, dat ze doormiddel van het Kernkwadrantenspel nog efficiënter in het team met elkaar zouden kunnen samenwerken en zo beter zouden weten hoe ze elkaar zouden kunnen helpen tijdens en na de innovatie van het ERP systeem.

|  |
| --- |
| (Wat heb je gemist tijdens de interventie?) – *‘’Ja een beetje het team. Ik weet nu wat ik gedaan heb en ik kan het gaan uitleggen, want ze vragen het wel, maar het is misschien wel leuk om dit ook met een team te doen, met je eigen collega’s, omdat je dan nog beter van elkaar weet waar iemand goed in is en waar iemand moeite mee heeft, en zo kun je dan elkaar versterken als team’’.* |

|  |
| --- |
| (En zou je dan adviseren om het met eigen teams te houden?) – ‘’*Ja misschien wel, maar aan de andere kant weer niet, want dan zit je in een bepaalde kring en dan kijk ik er anders na. Want als je nu ook met je eigen mensen aan tafel zit, dan kijk ik er misschien heel anders na. Ja toch wel. Ik zou toch voor de tweede kiezen. Niet met je eigen groep, maar met mensen van andere afdelingen, omdat je dan ook raakvlakken kunt ontdekken’’.* |

Zowel de insteek om de het Kernkwadrantenspel toe te passen in eigen teams als met verschillende afdelingen wordt gewenst door de medewerkers.

### Wensen en behoeften benodigdheden

Als er gekeken wordt naar de wensen en behoeften voor de benodigdheden van de bijeenkomsten, dan hebben de medewerkers eigenlijk maar één opmerking en dat is, dat ze het fijn vinden dat er tijdens de bijeenkomsten gewerkt is geworden met materialen die afkomstig zijn vanuit betrouwbare bronnen. Zo vonden de medewerkers het een stuk prettiger dat het kernkwadrantenspel een origineel spel was en dat het niet zelf verzonnen was. Daardoor namen de medewerkers het spel ook een stuk serieuzer. Daarnaast vonden de medewerkers het ook prettig dat ze de kaartjes echt vast konden houden en het spelbord open op tafel lag. Hierdoor begrepen de medewerkers het spel beter en konden ze beter ontdekken wat hun eigen kwaliteiten, valkuilen, allergieën en uitdagingen waren.

|  |
| --- |
| *‘’Het was beter dat je voor het kernkwadrantenspel echt iets origineels had dan dat je zelf iets gefabriceerd had. Dus dat vond ik wel fijn, dat je een echt spel had’’.* |

|  |
| --- |
| *‘’Het was fijn dat we niet zelf de kwaliteiten/valkuilen hoefde te bedenken, maar dat je uit een grote hoeveelheid kaartjes kon kiezen. Hierdoor zag ik ook sneller in wat nou echt een kwaliteit of valkuil van mij was en ontdekte ik ook anderen kwaliteiten/valkuilen van mijzelf, waar ik zelf niet op zou komen’’.* |

### Wensen en behoeften tijd

Naast wensen en behoeften over de inhoud, vormgeving en benodigdheden, hebben de medewerkers maar één behoefte/wens over de tijd van de opdrachten en de bijeenkomsten. Zo zouden enkele medewerkers wat meer tijd willen voor de uitvoering en nabespreking van het Kernkwadrantenspel. De medewerkers vonden nu dat er iets te snel door de uitleg heen gegaan werd en zouden daarin nog meer diepgang willen.

|  |
| --- |
| (Was er voldoende tijd voor iedere activiteit?) – ‘’Niet helemaal denk ik. Soms liepen we wat uit, maar op zich hebben we het wel gered, maar sommige momenten hebben we wel moeten afraffelen ofzo bij het Kernkwadrantenspel. Sessie kernkwadranten 1,5u plannen’’. |

## Resultaten Key user groep

### Informatie over weerstand

Tijdens de bijeenkomst voor de Key users is er stilgestaan bij hoe weerstand in een organisatie tot stand komt. Dit is gedaan door zowel na de psychologische- als na de politieke opvattingen te kijken die bij dit onderwerp spelen. Daarnaast zijn de Key users ook bewust gemaakt over wat er bij een medewerker in zijn of haar hoofd om gaat, wanneer er een verandering of innovatie wordt doorgevoerd door de organisatie zelf.

Wat dit onderdeel voor de Key users vooral heeft opgeleverd, is dat de Key users nu weten hoe bepaalde weerstand zich kan ontwikkelen binnen de organisatie en wat voor een impact een organisatieverandering of innovatie kan hebben op de medewerkers. Hierdoor kunnen de Key users zich beter verplaatsen in wat er bij de medewerkers speelt, wanneer er een verandering wordt doorgevoerd.

|  |
| --- |
| (Wat neem je nog meer mee van de bijeenkomst?) - *‘’Ik was er best van geschrokken dat een organisatieverandering, soortgelijke gedragingen kan oproepen bij medewerkers als bij het verliezen van een familielid. Hier stond ik wel van te kijken’’.* |

### Belangen en overtuigingen van de medewerkers

Tijdens de bijeenkomst voor de Key users is er ook stilgestaan bij de belangen, overtuigingen en wensen van de medewerkers. Dit is gedaan door de punten die de medewerkers hebben aangegeven via het toestemmingsformulier (zie bijlage 1) te bespreken tijdens de bijeenkomst. Veel punten die de medewerkers hadden aangegeven, kwamen overeen met het hebben van een veilige en vertrouwde werkomgeving of gingen dieper in op de inhoud van het systeem.

Wat dit onderdeel vooral oplevert, is dat de Key users op de hoogte zijn over wat de medewerkers inhoudelijk graag zouden willen zien in het systeem en hoe ze op inhoud de medewerkers al tevreden zouden kunnen stellen.

Hierbij gaf wel een enkele Key user aan, dat wanneer de wensen van de medewerkers vervuld worden en zij zelfstandig wijzigingen kunnen doorvoeren, dat de medewerkers dan wel bewust dienen te zijn van het feit, dat een bepaalde wijziging invloed kan hebben op een andere afdeling.

|  |
| --- |
| (Komt de bijeenkomst overeen met je verwachtingen?) – ‘’J*a. Het was een beetje van wat vanuit de mensen komt en geen verassingen eigenlijk. Als je dan ziet dan heb je altijd wel zoiets van ‘ohjaohja’. Wat ik wel merk is dat het soms best wel lastig is want heel veel mensen willen natuurlijk… ze hebben allemaal punten aangedragen voor de wijzigingen, bijvoorbeeld dat ze graag willen wijzigen, maar dat betekent dan ook dat wij goed moeten laten zien van oké let wel op als je zelf wijzigingen aanbrengt, wat de consequenties daarvan zijn voor andere afdelingen. Het kan zijn dat je die afdeling die na jou komt, daarmee belast. Ja kijk we willen allemaal natuurlijk graag wijzigingen doorvoeren. We hadden met … een keer voor het inkooptraject en toen mocht iedereen zijn ideaal plaatje doen en ja dan zit er natuurlijk ook… iedereen heeft zijn eigen ideaal plaatje en daarin zitten natuurlijk ook dingen die botsen. Dus dat moet je in je communicatie straks ook goed meenemen. Om te laten zien van dit kan bijvoorbeeld wel en daarom kan dit niet, want anders dan…’’* |

### Veilige en vertrouwde werkomgeving

Om bewustzijn te creëren bij de Key users, is er gebruik gemaakt van schokkende feiten. Deze schokkende feiten legde de nadruk op waarom het voor de organisatie van belang is om een veilig/vertrouwd werkklimaat te creëren. Wat bij de Key users op viel was, dat zij wel op de hoogte ervan zijn dat weerstand in een organisatie nadelig is voor het innovatieproces, maar dat ze nog nooit geconfronteerd waren met harde feiten. Zo waren de Key users erg geschrokken dat onderzoek heeft aangetoond, dat 70% van de mislukte organisatieveranderingen verklaard kon worden door het menselijk gedrag tijdens deze verandering.

Wat de Key users voornamelijk aangeven, is dat ze het fijn vinden dat ze wakker geschud zijn en dat ze nu hebben ingezien dat er veel meer aandacht moet worden besteed aan de medewerkers. Zo geven ze aan dat niet alleen het inrichten van de inhoud voor het systeem belangrijk is, maar juist de medewerkers die met het systeem aan de slag moeten.

|  |
| --- |
| *‘’We zijn goed in het verhelpen van fouten in het systeem. We gaan dan kijken wat de reden is waardoor het systeem niet optimaal werkt en kunnen deze fout vrij makkelijk verhelpen. Maar als we dan gaan kijken na hoe we de medewerkers tijdens het proces en erna tevreden kunnen houden, dan is dit eigenlijk nog veel belangrijker en een veel grotere uitdaging voor ons dan het verhelpen van een fout in het systeem’’.* |

Om de Key users bewust te maken van wat een veilige en vertrouwde werkomgeving inhoudt en hoe zij dit kunnen creëren, is er gebruik gemaakt van de vier pijlers van veiligheid en vertrouwen; richting, resultaat, processen, relatie.

Wat hierbij de meeste indruk heeft gemaakt bij de Key users, is toch wel dat de communicatie na de medewerkers toe veel beter kan. De Key users gaven namelijk aan dat ze wel hier en daar wat gecommuniceerd hebben na de medewerkers over de innovatie, maar dat ze wel zijn gaan in zien dat dit een stuk actiever mag. Zo gaven zij ook aan dat ze zijn gaan in zien, dat de communicatie tijdens alle fases belangrijk is en dat dit een overkoepelend thema is, en dat wanneer de communicatie goed verloopt, dit ervoor kan zorgen dat de medewerkers meer tevreden zullen zijn tijdens en na het innovatieproces van het ERP systeem. Daarnaast gaven de Key users ook aan, dat zij het belangrijk vinden dat zij de boodschap, van het creëren van een veilige/vertrouwde werkomgeving, overdragen aan andere leidinggevenden, zodat er organisatie breed aan het welzijn van de medewerkers aandacht wordt besteed.

|  |
| --- |
| (Wat neem je mee van de bijeenkomst?) – ‘’W*at ik eigenlijk wel heel erg vind, is toch dat stukje communicatie, dus dat één… dat iedereen zijn plekje moet hebben in het bedrijf en dat ook zo moet voelen en ervaren om vrij te kunnen zijn in de dingen die je doet en ook open te staan voor alles.*  *En het stukje wat wij daarin kunnen bijdragen, is op de manier van, wat wij communiceren en hoe wij dus eigenlijk dat stukje verwachtingen managen. Maar de communicatie blijft mij wel heel erg op het netvlies staan en hoe wij dat dan kunnen invullen’’.* |

|  |
| --- |
| (Wat voor inzichten heeft de bijeenkomst je geboden?) – *‘’Ja dat communicatie heel erg belangrijk is. Ja weet je als ik kijk vanuit mijn functie nu, daar heb ik echt invloed op, ik kan communiceren wat wij met Key users doen, dus dat is van mij. En het welzijn van iedere werknemer dat ligt meer bij de leidinggevende. Dus als ik puur voor mijzelf kijk, denk ik dat wij heel erg ons best moeten doen om iedereen aangehaakt te krijgen en dat we ook weten, dat diegene die niet via SharePoint leest, toch de informatie krijgt die wij bedoeld hebben en als wij bij Sales staan, dat de informatie net iets anders kan zijn, als dat we bij productie/techniek staan. Dat is wel iets waar ik me nu bewust van ben geworden’’.*  - ‘’*Dat wij echt iets moeten doen aan communicatie. Dat dat echt bij ons nog beter moet. Want als ik bij Niek zo hoor, dat we in december voor de laatste keer een informatiebrief hebben gedeeld, dan moet dat wel een stuk beter. Anders gaan medewerkers ook dingen zelf invullen en dat wil je niet’’.* |

Wat het de Key users voornamelijk heeft opgeleverd, is dat ze nu weten wat de medewerkers super belangrijk vinden tijdens een organisatieverandering of innovatie en dat de nummer één taak voor de Key users en de organisatie is, om de medewerkers te betrekken bij, tijdens en na het innovatieproces.

|  |
| --- |
| (Wat voor inzichten heeft de bijeenkomst je geboden?) – ‘’*Ik denk met name, de medewerkers meer betrekken, maar ik denk dat dat voor heel veel zaken, niet alleen het ERP systeem, maar in de algemeenheid, hoe vaak ik al zelf bedenk zo moet het, en je dan toch tot hele andere inzichten komt als je meerdere mensen erbij betrekt. Want zelf kun je toch een tunnelvisie hebben als je alleen maar met jezelf of je eigen groepje bezig bent. Ik denk dat dat een van de belangrijkste dingen is. Na onder andere na aanleiding hier van’’.* |

### Wensen en behoeften inhoud

Er zijn verschillende punten naar voren gekomen waar behoefte aan is als er gekeken wordt naar de inhoud van de bijeenkomst. Als meest belangrijke punt is aangegeven dat de Key users graag willen, dat zij geïnformeerd worden over hoe zij het beste de voortgang kunnen communiceren aan de medewerkers en welke communicatiestijlen ze dienen toe te passen. Daarnaast willen de Key users over algemene communicatievaardigheden beschikken, omdat zij vinden dat de communicatie een stuk beter en persoonlijker kan binnen de gehele organisatie.

|  |
| --- |
| (Wat vond je van de inhoud van de bijeenkomst?) – ‘*’Heel goed denk ik. Het geeft heel duidelijk weer wat er is en wat ik…. Ik weet niet of dat helemaal binnen de scoop lag, wat wij er natuurlijk nu mee moeten doen, wat is dan een advies, hoe kunnen wij dat gaan aanpakken’’. Want in de eerste instantie weten wij wel, als je iets gaat veranderen dat dat over het algemeen wel weerstand biedt. En dat mensen die zich op hun gemak voelen en bepaalde vrijheid ervaren minder weerstand vertonen. Dat is heel goed om te weten, maar ook hoe kom je daar. Dat is een stukje dat voor ons eigenlijk belangrijk is.*  (En heb je het idee dat ik dat ook heb verteld?) *– ‘’Nee in minder mate. Maar daarom vroeg ik ook, hoe ver lag jou scoop zeg maar, dus ik denk dat het uiteindelijk toch een stukje communicatie is, maar wat is die communicatie dan voor ons. Dan hoor je al in de discussie we hebben SharePoint en we communiceren al iets, maar ik vind juist dat we dat veel persoonlijker moeten brengen. Hoe kom je daar? Dat is voor ons ook heel belangrijk’’.* |

|  |
| --- |
| (Waar zou je graag meer van willen zien tijdens de bijeenkomst?) – ‘’*Ik zou zelf persoonlijk meer willen weten over de communicatie, hoe doe je dat. Want bij de een communiceer je zo en bij de ander zo. Het is ook afhankelijk van diegene die je tegenover je hebt zitten. Welke manieren zijn er van communicatie en wat is het effect van welke communicatiestijl bijvoorbeeld’’.* |

Als tweede punt is er door enkele Key users aangegeven, dat het ook belangrijk is om stil te staan bij de verschillende leiderschapsstijlen, zodat er aan de hand van die leiderschapsstijl ook beter gecommuniceerd kan worden. Hier is behoefte aan omdat de verschillende Key users allemaal hun afdeling vertegenwoordigen tijdens het innovatieproces van het ERP systeem en zij graag meer willen leren over welke leiderschapsstijl zij het beste kunnen hanteren.

|  |
| --- |
| *‘’Door het verhaal wat je met ons gedeeld hebt… en als ik kijk naar de communicatie die flink verbeterd kan worden, heb ik wel behoefte aan… om te leren over verschillende leiderschapsstijlen en hoe en welke ik het beste kan toepassen. Ook om beter te leren communiceren’’.* |

Tot slot vinden de Key users het ook belangrijk dat zij niet alleen kunnen horen over hoe de bijeenkomsten voor de medewerkers waren vormgegeven, maar dat zij dit ook zelf kunnen ervaren. Op deze manier willen de Key users meer inzicht krijgen in waar de medewerkers mee bezig zijn geweest.

|  |
| --- |
| (Waar zou je graag meer van willen zien tijdens de bijeenkomst?) – *‘’Als het de onderwerpen raakt. Hoe ben je erachter gekomen, dat je het kernkwadrantenspel eventjes laat zien of ook bij ons probeert. Of een casus ervan maakt en een vraag stelt, zodat we kunnen zien wat je ook met die medewerkers hebt gedaan, dat kan er best bij’’.* |

### Wensen en behoeften benodigdheden

Naast wensen en behoeften over de inhoud van de interventie, kwamen er ook behoeften naar voren over de PowerPoint die gebruikt wordt tijdens de bijeenkomst. De Key users vonden de PowerPoint duidelijk, maar ze zouden wel graag wat meer duidelijkheid willen over het onderzoek zelf en welke afdelingen en hoeveel medewerkers de afgelopen tijd deel hebben genomen aan de interventie. Dit is wel kort ter sprake gekomen tijdens de bijeenkomst, maar de Key users zouden het prettig vinden als dit ook expliciet vermeld staat in de PowerPoint, omdat ze het dan terug kunnen lezen in de presentatie.

|  |
| --- |
| (Hoe heb je de materialen van de interventie ervaren?) – *‘’Goed, ze waren erg duidelijk en het was fijn dat je niet veel tekst gebruikte op de dia’s. Wel zou ik de informatie die je in het begin verteld, over hoeveel medewerkers en welke afdelingen hebben deelgenomen aan de interventie, duidelijk vermelden op de PowerPoint… zo kan ik het straks over een tijdje terug lezen’’.* |

### Wensen en behoeften vormgeving

Volgens de Key users is het gewenst om wat meer interactieve opdrachten in de bijeenkomst toe te voegen. Dit omdat ze het idee hebben dat de informatie van interactieve opdrachten, zoals een casus, beter blijven hangen en omdat ze dan niet alleen maar hoeven te luisteren naar het verhaal, maar zelf ook actief bezig zijn met kennis op te doen.

|  |
| --- |
| (Waar zou je graag meer van willen zien tijdens de bijeenkomst?) – *‘’Ik vond die casus trouwens heel erg leuk, dat die er tussen door was en dat je dan van zulke dingen… daar maak je het interactief door. Dus dat is de communicatie, zenden en ontvangen, dus als je alleen maar staat te vertellen… maar dat zijn leuke dingen, dat is ook leuk om tussendoor te doen. Het geeft ook veel meer bewustwording als dat je… want dan laat je iemand bewust allemaal denken en even ermee bezig zijn, in plaats van alleen maar te luisteren. En al die sheets die blijven echt niet allemaal hangen in zo’n kort tijdsbestek en zo’n casus blijft iedereen bij’’.* |

## Resultaten vragenlijst veranderbereidheid

De vragenlijst over hoe de Key users de veranderbereidheid van de medewerkers ervaren, is door zeven Key users ingevuld. De resultaten zijn te zien in figuur 5 en staan in willekeurige volgorde vermeld. De scores zijn bepaald aan de hand van het officiële scoringsformulier dat behoort tot deze vragenlijst. Dit scoreformulier is te vinden in bijlage 5. Tijdens het opstellen van de vragenlijst zijn er onderdelen weggelaten die (nog) niet van toepassing waren tijdens dit onderzoek. Dit heeft geen invloed gehad op de scorebepaling. Het scoreformulier is zo ingericht dat er onderdelen uit de vragenlijst weggelaten kunnen worden.

Afbeelding met tafel

Automatisch gegenereerde beschrijvingZoals eerder vermeld geven de getallen tussen haakjes aan hoe zwaar de betreffende variabele invloed uitoefent op de veranderingsbereidheid. Het getal 8 staat voor een grote invloed, het getal 4 voor een middelgrote en getal 1 voor een geringe invloed van de variabele op de veranderingsbereidheid (Metselaar, 1997). Aan ieder gekozen antwoord kunnen er 1, 2 of 3 punten worden toegekend en bij ieder onderdeel zijn er 3 a 4 vragen gesteld.   
De uiteindelijke score per onderdeel geeft aan of er sprake is van een zwakke, matige of sterke score voor het betreffende onderdeel. Een zwakke score ligt tussen de 4 en 6 punten. Een matige score tussen de 7 en 9 punten en een sterke score tussen de 10 en 12 punten.

De scoren hierboven laat zien dat voor het onderdeel ‘gevolgen voor het werk’ bij Key user 1, 11 punten zijn gescoord. Dit betekent dat er sprake is van een sterke score en dat Key user 1 er vertrouwen in heeft dat de veranderingsbereidheid op basis van dit onderdeel sterk is. Daarnaast zou het betekenen als hier laag op zou worden gescoord (<7), dat dit een vrij grote invloed kan hebben op de veranderingsbereidheid van de medewerkers en dat Key user 1 op basis van dit onderdeel er minder vertrouwen in zou hebben. Bij Key user 2 kan er gezien worden bij het onderdeel ‘emoties’ dat er een 5 is gescoord. Dit houdt in dat Key user 2 op basis van het onderdeel emoties, een laag vertrouwen heeft in dat de veranderingsbereidheid op basis van dit onderdeel sterk is. Daarnaast is volgens Metselaar (1997) het onderdeel emoties het onderdeel dat de grootste invloed kan uitoefenen op de mate van de veranderingsbereidheid.

Als er gekeken wordt naar de gemiddelde scoren van alle Key users (de onderste rij van figuur 5), valt er op dat alle scores afgerond tussen de 9 en 11 punten liggen. Dit betekent dat de Key users (ruim) matige tot sterke verwachtingen hebben over de veranderbereidheid. De onderdelen waarbij de Key users de minste veranderingsbereidheid verwachten, zijn de onderdelen; tijd en mankracht, emoties en ervaring teamleden. Bij het onderdeel meerwaarde voor de organisatie is er gemiddeld het hoogst gescoord. Dit betekent dat de Key users er sterk van overtuigd zijn, dat de innovatie een meerwaarde zal hebben en dat het veel voordelen zal opleveren voor de organisatie.

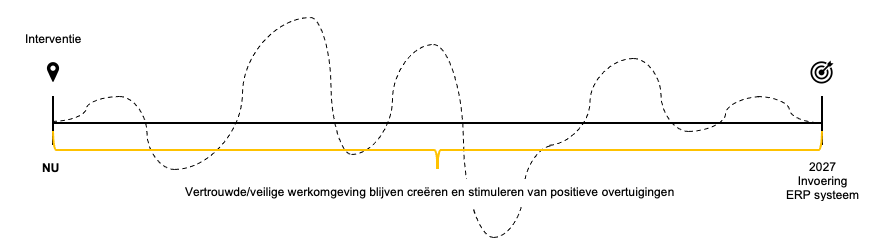
# Discussie

De discussie wordt besproken aan de hand van de resultaten en welke aanpassingen er aan de interventie zijn gemaakt op basis van deze conclusies. Hierdoor kan er antwoord worden gegeven op de onderzoeksvragen; *’Welke ervaringen hebben de medewerkers van MBI van de afdelingen Productie & Techniek, Supply Chain en Sales over de ontwikkelde interventie gericht op het stilstaan bij hun eigen belangen en het ontdekken van hun kernkwaliteiten?’’* en *‘’Welke ervaringen hebben de Key users van MBI over de ontwikkelde bijeenkomst gericht op het stilstaan bij de belangen van de medewerkers en het stimuleren van een veilig/vertrouwd werkklimaat’’*.

En de bijbehorende deelvraag; ‘’*Wat zou aangepast kunnen worden om de interventie te verbeteren?’’.*

Daarnaast wordt er ook gekeken in hoeverre de ontwikkelde interventie bijdraagt aan het verminderen en voorkomen van de weerstand van de medewerkers van MBI van de afdelingen productie & techniek, sales en supply chain. De onderzoeksvraag die hierbij hoort is; *‘’In hoeverre draagt de ontwikkelede interventie bij aan het verminderen en voorkomen van de weerstand bij de medewerkers van MBI van de afdelingen productie & techniek, sales en supply chain tijdens en na de innovatie van het ERP systeem?’’.*

Omdat de interventie deel uit maakt van een langdurig traject (zie figuur 6) is er tijdens het onderzoek en de interventie gekeken, hoe ervoor gezorgd kan worden dat de medewerkers ook in 2027 (gepland implementatie jaar), minder tot geen weerstand zullen tonen en tevreden zijn met de innovatie. Om hier antwoord op te geven, zal de onderzoeksvraag *‘’In hoeverre biedt de ontwikkelde interventie handvaten voor het verminderen en voorkomen van de weerstand bij de medewerkers van MBI van de afdelingen productie & techniek, sales en supply chain tijdens het langdurige proces van vijf jaar?’’* ook beantwoord worden. Tot slot worden nog de sterktes en de kanttekeningen van het evaluatieonderzoek besproken.



Figuur 6: Schematische voorbeeldtijdlijn innovatieproces ERP systeem

## Conclusies en aanpassingen

### Medewerkers

Uit de resultaten kan ten eerste geconcludeerd worden dat meerdere onderdelen zorgen voor bewustwording. Dit komt vooral na voren tijdens het ontdekken en herkennen van de eigen kernkwaliteiten en het inzien van de waarde van veranderen.

Door het delen van de ervaringen en belevingen met elkaar, hebben de medewerkers nieuwe inzichten ontwikkeld en zijn ze anders gaan kijken na de veranderingen die er binnen MBI hebben plaatsgevonden. Ondanks deze inzichten, blijven de medewerkers de sceptische gedachte ‘eerst zien dan geloven’ bij zich dragen, omdat de daadwerkelijke implementatie voor het ERP systeem nog te ver weg ligt. Toch zijn de medewerkers door de bijeenkomsten wel gaan inzien dat MBI ook bij de wensen en behoeften van de medewerkers stil staat. Dit heeft ervoor gezorgd dat de medewerkers zich gewaardeerd voelen en het idee hebben dat er deze keer daadwerkelijk iets gedaan wordt met wat de medewerkers belangrijk vinden. Het blijven tonen en geven van waardering aan de medewerkers is erg belangrijk wil een innovatie of organisatieverandering goed verlopen (Steven, z.d.). Het tonen en geven van waardering kan er namelijk voor zorgen dat de medewerkers meer tevreden zijn en dat de weerstand afneemt. Zo voelen medewerkers zich gewaardeerd wanneer hun inbreng serieus genomen wordt en wanneer ze merken dat de punten die zij inbrengen ook daadwerkelijk opgepakt worden. Daarnaast kan er geconcludeerd worden dat de medewerkers, door het stilstaan bij hun eigen kwaliteiten en valkuilen, meer naar zichzelf zijn gaan kijken en hebben gekeken naar wat zij zelf beter zouden kunnen doen en hoe ze met een bepaalde situatie om kunnen gaan. Dit heeft ervoor gezorgd dat de medewerkers beter kunnen vertrouwen op hun eigen kunnen en ze eerst bij zichzelf na gaan of de verandering überhaupt zoveel negatieve punten met zich meebrengt als in eerste instantie is gedacht. Bovendien hebben de bijeenkomsten er ook voor gezorgd dat de verschillende afdelingen elkaars kwaliteiten inzagen. Hierdoor weten medewerkers van verschillende afdelingen van elkaar, wie over welke kwaliteit beschikt en kan er tijdens en na de implementatie gekeken worden hoe deze kwaliteiten gebundeld kunnen worden om de innovatie zo efficiënt mogelijk te implementeren in de organisatie.

Hoewel de medewerkers prettige ervaringen nahouden op de bijeenkomsten, zouden de medewerkers toch nog wat meer de diepte willen in wat betreft het Kernkwadrantenspel. Zo is er vanuit de medewerkers behoefte aan meer diepgang en handvaten, zodat zij weten hoe ze de kwaliteiten het best kunnen inzetten of hoe ze het best aan hun valkuilen kunnen werken.

Voor het toepassen van deze behoefte vanuit de medewerkers, is het voor de aanpassing van de interventie alleen van belang dat er tijdens de bijeenkomst waarbij het Kernkwadrantenspel aanbod komt (in dit geval bijeenkomst drie en vier) meer tijd wordt ingepland. Zo is er in plaats van één uur, anderhalf uur vrij gemaakt voor beiden bijeenkomsten. Daarnaast dient de trainer zich in nog meer kennis/informatie te verdiepen, wil de trainer de juiste handvaten kunnen toereiken.

Een kritisch punt bij deze behoefte, is dat het doel van de bijeenkomsten niet verloren mag gaan. De uitkomsten van het Kernkwadrantenspel dienen nog altijd gekoppeld te worden aan wat dit kan bijdragen tijdens en na de innovatie van het ERP systeem.

### Key users

Naast dat er bij de medewerkers voornamelijk bewustwording is gecreëerd, is dit ook van toepassing bij de Key users. Deze bewustwording is ontstaan doordat er informatie werd gedeeld over, hoe weerstand bij de medewerkers kan ontstaan en welke gevoelens en emoties bij de medewerkers kunnen spelen op het moment dat ze weerstand tonen. Deze informatie heeft ervoor gezorgd dat de Key users zich beter kunnen verplaatsen in wat er bij de medewerkers speelt, wanneer er een verandering of innovatie wordt doorgevoerd.

Naast deze informatie hebben ook de schokkende feiten, van mislukkingen van een organisatieverandering voor bewustwording gezorgd bij de Key users. Zo waren de Key users erg geschrokken dat onderzoek heeft aangetoond, dat 70% van de mislukte organisatieveranderingen verklaard kan worden door het menselijk gedrag tijdens deze verandering. Hierdoor zijn de Key users gaan inzien dat er veel meer aandacht moet worden besteed aan de medewerkers en dat dit misschien nog wel belangrijker is dan het zo goed mogelijk inhoudelijk inrichten van het systeem.

Verder heeft de bijeenkomst voor de Key users ervoor gezorgd dat de Key users kennisoverdracht hebben gekregen over hoe te zorgen voor een veilig/vertrouwd werkklimaat en zijn ze bewust gemaakt van de essentie voor het creëren van een vertrouwde en veilige werkomgeving tijdens een innovatieproces. Wat aan deze informatie de meeste indruk heeft gemaakt bij de Key users, is de communicatie. Zo zijn alle Key users door de bijeenkomst er bewust van, dat de communicatie na de medewerkers toe flink verbeterd kan worden en dat het belangrijk is dat de informatie over het creëren van een veilige/vertrouwde werkomgeving, overgedragen wordt aan andere leidinggevenden, zodat er organisatie breed aandacht wordt besteed aan het welzijn van de medewerkers.

Ondanks de Key users erg tevreden zijn met de kennis en informatie die is overgedragen en de bewustwording die bij hen gecreëerd is, zouden de Key users graag nog geïnformeerd willen worden over hoe zij het beste kunnen communiceren naar de medewerkers toe. Hierbij ligt de behoefte om algemene en persoonlijke communicatievaardigheden te ontwikkelen, zodat zij weten hoe zij in bepaalde situaties of bij bepaalde doelgroepen het best kunnen communiceren.

Daarnaast is er vanuit de Key users ook de behoefte om meer informatie te krijgen over de verschillende leiderschapsstijlen, zodat zij weten welke stijl zij het best kunnen toepassen om hun ‘eigen’ afdeling te kunnen bereiken en zo vaardig genoeg zijn om de informatie goed over te kunnen dragen.

Om van de innovatie een succes te maken, is het belangrijk dat de communicatie met betrekking tot de innovatie goed is (Fonken, 2017). Voor een leidinggevende (in dit geval ook de Key users) is het hierbij belangrijk dat de medewerkers ook luisteren naar de informatie die de leidinggevende aan hen geeft. Er bestaan daarom verschillende leiderschapscommunicatiestijlen die een leider kan gebruiken om de medewerkers te bereiken. Volgens Crawford & Lok (1999) is de leiderschapsstijl die de leidinggevenden gebruiken, een variabele die van grote invloed is op de betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie en de organisatieverandering. Daarnaast stellen ook Braduţanu (2013) en Turner & Müller (2015) dat de leiderschapsstijl van managers de mate van weerstand van medewerkers kan beïnvloeden. Het toepassen van de leiderschapsstijlen zou ervoor kunnen zorgen dat de medewerkers de innovatie beter begrijpen en meer gemotiveerd zijn om mee te veranderen met de organisatie.

Echter uit een onderzoek naar de rol van leiderschapscommunicatiestijlen in organisatieveranderingen (Hermans, 2017) blijkt, dat communiceren volgens één bepaalde leiderschapscommunicatiestijl gedurende organisatieveranderingen niet van invloed is op de mate van weerstand van de medewerkers. Dit komt doordat het beoordelen van een bepaalde communicatiestijl zeer persoonlijk is. Vanuit het onderzoek wordt daarom geadviseerd om de keuze van de communicatiestijl gedurende de organisatieverandering aan te passen aan de organisatiecultuur van de verschillende afdelingen en zich niet te focussen op het hanteren van één leiderschapsstijl.

Verder vinden de Key users het belangrijk dat zij zelf kunnen ervaren waar de medewerkers tijdens de bijeenkomsten mee aan de slag zijn geweest. Zo is er de behoefte om tijdens de bijeenkomst de oefeningen die de medewerkers hebben uitgevoerd deels zelf uit te voeren. Hierdoor denken de Key users dat zij beter kunnen begrijpen welk proces de medewerkers hebben doorlopen.

Om deze reden, is er extra ruimte en tijd ingepland tijdens de bijeenkomst van de Key users, zodat de opdrachten vanuit de bijeenkomsten voor de medewerkers getoond en besproken kunnen worden. De extra tijd die hiervoor is ingepland, bedraagt 45-60 minuten. Dit betreft een inschatting van de gevraagde extra tijd voor de bijeenkomst en kan dus in de praktijk afwijken.

Een kritisch punt bij deze behoefte is, dat de trainer hierbij alleen op de inhoud van de uitgevoerde opdrachten mag ingaan. De trainer heeft alleen toestemming om de informatie te delen waarop de medewerkers akkoord hebben gegeven via het toestemmingsformulier (zie bijlage 1) en mag daarnaast geen extra informatie, afkomstig uit de bijeenkomsten met de medewerkers, blootgeven.

Bijkomend is er vanuit de Key users nog de behoefte om de informatie over het onderzoek (aantal deelnemers, afdelingen, inhoud) duidelijk te vermelden in de PowerPoint, zodat zij dit op een later tijdstip nog een keer kunnen terug lezen. Deze informatie is wel besproken tijdens de bijeenkomst, maar stond niet expliciet in de presentatie vermeld. Om deze reden is deze informatie toegevoegd aan de PowerPoint presentatie.

Tot slot is er nog de behoefte om wat meer interactieve opdrachten in de bijeenkomst toe te voegen. Dit omdat de Key users het idee hebben dat de informatie van interactieve opdrachten, zoals een casus, beter blijven hangen en omdat ze dan niet alleen maar hoeven te luisteren naar het verhaal, maar zelf ook actief bezig zijn met het op doen van de kennis.

Om deze reden is er bepaalde informatie van de bijeenkomst omgezet in twee interactieve opdrachten. Zo zal niet alleen het Kernkwadrantenspel benoemd worden, maar voeren de Key users zelf ook een kleine ronde hiervan uit en vullen ze ook zelf het format van de Clapperboard in. Op deze manier zijn direct twee behoeften; meer diepgang in waar de medewerkers mee bezig zijn geweest en meer interactieve opdrachten, van de Key users vervuld.

### Veranderingsbereidheid medewerkers

Doormiddel van de resultaten van de vragenlijst, kon er een beeld geschetst worden over hoe de Key users na de veranderingsbereidheid kijken en op basis van welke onderdelen zij de minste veranderingsbereidheid verwachten. Zo kan er, net als bij de bijeenkomsten, geconcludeerd worden dat het belangrijk is dat de Key users (en indirect de leiding) meer aandacht besteden aan waar de medewerkers willen dat rekening mee wordt gehouden, tijdens en na het innovatieproces van het ERP systeem. Volgens Metselaar (1997) is het daarbij ook belangrijk dat de leidinggevende (in dit geval ook de Key users) rekening houden met de onderdelen die de grootste invloed uitoefenen op de veranderingsbereidheid van de medewerkers en dat hier tijd en aandacht aan wordt besteed. Volgens Metselaar zijn dit respectievelijk de onderdelen; emoties die de verandering bij de medewerkers oplevert, de kennis en ervaringen met voorgaande veranderingen, en de gevolgen van de verandering voor het werk van de medewerkers.

## Sterktes en kanttekeningen

Een punt wat van invloed kan zijn geweest op de resultaten van het evaluatieonderzoek is dat er meer evaluatiegesprekken zijn gevoerd met medewerkers dan met Key users. Zo zijn er met alle zes de medewerkers evaluatiegesprekken gevoerd en heeft er bij de Key user groep een aselecte steekproef plaatsgevonden, waaruit drie Key users zijn gekozen. Hierdoor kan het voorkomen dat er meer data is verkregen vanuit de medewerkersgroep dan van vanuit het Key user team. Echter is hier rekening mee gehouden door de andere Key users de mogelijkheid te bieden om tijdens de nabespreking van de bijeenkomst vragen te stellen en feedback te geven. Deze verkregen feedback afkomstig uit de nabespreking is ook meegenomen bij de dataverwerking.

Een andere kanttekening is dat er uit de aselecte steekproef een Key user is gekozen, die pas bij het Key user team erbij is gekomen. Hierdoor is er een grote kans dat de Key user nog niet over voldoende informatie beschikte met betrekking tot het innovatieproces. Echter hadden de vragen die tijdens het evaluatiegesprek alleen betrekking op de bijeenkomst die de Key user ook heeft bijgewoond. Uit de antwoorden en de feedback van de Key user kan er verklaard worden, dat de Key user de boodschap van de bijeenkomst heeft begrepen.

Aan de andere kant kan de aselecte steekproef als een sterk punt worden gezien, omdat alle zeven Key users een berekenbare gelijke kans hadden om in de steekproef terecht te komen. Hierdoor kon er niet beïnvloed worden wie van de Key users gesproken is. Daarnaast is het voor het evaluatieonderzoek ook goed dat alle medewerkers die hebben deelgenomen aan de bijeenkomsten, zijn gehoord. Hierdoor konden de ervaringen en belevingen van alle zes de medewerkers van verschillende afdelingen meegenomen worden in de resultaten van het onderzoek. Hierdoor zijn er zowel medewerkers met verschillende leeftijden en functies gesproken.

## Aanbevelingen

Gekeken naar de behoefte en wensen van de medewerkers kunnen er twee punten die de medewerkers hebben aangedragen meegenomen worden in de aanbevelingen en adviezen voor het verloop van het innovatieproces.

Zo is er door de medewerkers het idee ingebracht om het Kernkwadrantenspel ook uit te voeren binnen hun eigen team. Op deze manier weten de teamleden van elkaar wie over welke kwaliteit beschikt en waar nu iemands valkuil, uitdaging en allergie ligt. Vooral het stukje allergie maakt het interessant voor de teamleden. Wanneer de teamleden van elkaar weten waar elkaars allergieën liggen, kunnen de teamleden hiermee rekening houden en kunnen vervelende situaties voorkomen worden. Daarnaast is het ook interessant om op de hoogte te zijn van elkaars kwaliteiten. Op deze manier weten de teamleden van elkaar waar iedereen goed in is en kunnen ze deze kwaliteiten met elkaar bundelen. Dit kan dan weer bevorderend werken voor de samenwerking.

Verder is er aangegeven dat het interessant zou zijn voor de organisatie om aan de hand van de kwaliteiten en valkuilen die uit het Kernkwadrantenspel voortvloeien, profielen van de medewerkers op te stellen. Hierachter zit de gedachte dat op basis van deze profielen de juiste teams samengesteld kunnen worden van teams die een project dienen te begeleiden/ te sturen. Deze interesse komt voort uit de ervaring dat teams, zoals het Key user team, vaak samen gesteld worden aan de hand van de beschikbaarheid van de medewerkers en niet op basis van hun expertise, kwaliteiten of vaardigheden.

Volgens Belbin (1998) is het belangrijk dat er verschillende rollen worden ingevuld, wil een team succesvol kunnen presteren. Hierbij maakt hij onderscheid in 9 belangrijke rollen; voorzitter, groepswerker, brononderzoeker, monitor, specialist, plant, zorgdrager, vormer, bedrijfsman. Belbin geeft doormiddel van zijn theorie (teamrollen van Belbin) aan, dat het goed is als er verschillende kwaliteiten binnen een team voorkomen en dat het nadelig kan zijn als er teveel van dezelfde kwaliteit binnen een team aanwezig is. Wanneer er bijvoorbeeld drie ‘bedrijfsmannen’ in een team zitten, zijn dit alle drie personen die de leiding willen nemen, hierdoor kan er sneller een conflict ontstaan, dan wanneer er zowel een actiegerichte rol, als mensgerichte en denkgerichte rol binnen het team aanwezig is.

Bij het opstellen van teams is het dus belangrijk om rekening te houden met de verschillende kwaliteiten en valkuilen van de teamleden.

Tot slot wordt er vanuit de behoefte van de medewerkers en door de eigen ervaring van de onderzoeker, geadviseerd om één keer per jaar stil te staan bij het Kernkwadrantenspel of een ander soort methoden, waarbij er gekeken wordt naar de kwaliteiten van de medewerkers of stil wordt gestaan bij wat de medewerkers belangrijk vinden. Dit kan ervoor zorgen dat de medewerkers zich meer betrokken blijven voelen bij de organisatie.

Gekeken naar de behoefte en wensen van de medewerkers kunnen er ook twee punten worden meegenomen in de aanbevelingen en adviezen voor het verdere verloop.

De Key users hebben aangegeven dat ze geïnformeerd willen worden over hoe zij het beste de voortgang kunnen communiceren aan de medewerkers en welke communicatiestijlen ze hierbij kunnen toe passen. Daarnaast willen de Key users over algemene communicatievaardigheden beschikken, omdat ze door de interventie zijn gaan in zien, dat de communicatie een stuk beter en persoonlijker kan binnen de gehele organisatie.

Tijdens de bijeenkomst voor de Key users is er al stilgestaan bij hoe de Key users kunnen zorgen voor een veilig/vertrouwd werkklimaat. Hierbij werd er ook ingehaakt op dat de communicatie na de medewerkers toe verbeterd moet worden, willen de Key users de medewerkers tevreden stellen.

Er wordt daarom vanuit de eigen ervaring en vanuit de ervaring van de Key users aanbevolen om een expert in te schakelen op het gebied van communicatie. Hierbij wordt er geadviseerd dat zowel de Key users als de verschillende leidinggevende (ook leidinggevende die niet direct zijn betrokken bij het innovatieproces van het ERP systeem) deelnemen aan een training waarbij de communicatie expert een training geeft over hoe er vanuit een leidinggevende positie gecommuniceerd dient te worden naar de medewerkers.

Een training die hiervoor geadviseerd kan worden, is de training; communicatietraining voor leidinggevenden van coachorganisatie De Steven (De Steven, z.d.). Deze training kan geadviseerd worden, omdat er tijdens de training ook stil wordt gestaan bij hoe de Key users/leidinggevende ervoor kunnen zorgen dat zij de medewerkers meenemen in de boodschap.

Verder is er door de Key users aangegeven dat er ook behoefte is voor het stilstaan bij de verschillende leiderschapsstijlen, zodat er aan de hand van die leiderschapsstijl ook beter gecommuniceerd kan worden. Zoals besproken in de conclusie, is het belangrijk dat de Key users zich niet op een leiderschapsstijl richten, maar dit aanpassen aan de hand van de organisatiecultuur van de verschillende afdelingen (Hermans, 2017).

Een cursus die hiervoor geadviseerd kan worden, is de cursus; situationeel leidinggeven van Icm (ICM Opleidingen & trainingen, 2022). Deze cursus kan geadviseerd worden, omdat er tijdens de cursus ook informatie wordt gegeven over hoe de Key users/leidinggevende doormiddel van een individuele benadering iedere medewerker kan motiveren het beste uit zichzelf te halen. Daarnaast kan de cursus online worden gevolgd, maar wordt er geadviseerd om als groep fysiek deel te nemen aan de cursus, omdat dit effectiever zal zijn voor het aanleren van de nieuwe vaardigheden.

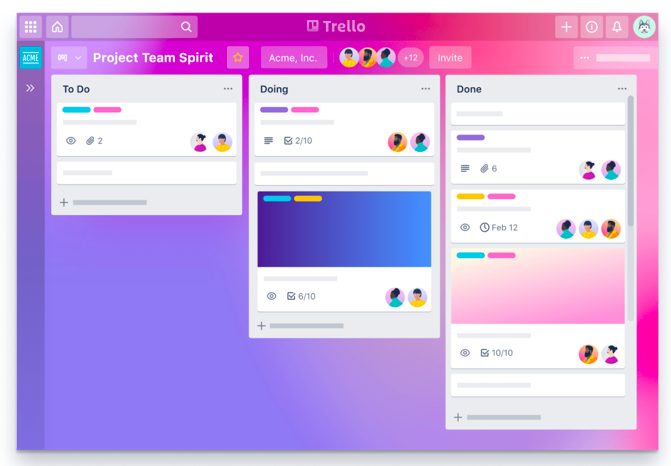
Ondanks de interventie die is opgesteld, wordt er geadviseerd aan de Key users/leidinggevende om ook een training te volgen die stilstaat bij het leidinggeven aan veranderingen. Dit wordt geadviseerd omdat de implementatie van het ERP systeem pas over 5 jaar zal plaatsvinden en het hierbij belangrijk blijft, dat de Key users en leidinggevende over de juiste kennis en vaardigheden blijven beschikken om het veranderproces zo goed mogelijk te blijven vormgeven.

Een training die hiervoor geadviseerd kan worden, is de training; leidinggeven aan verandering van Van Harte & Lingsma (2022). Deze training kan geadviseerd worden, omdat er tijdens de training ook stil wordt gestaan bij hoe de Key users/leidinggevende om kunnen gaan wanneer er weerstand wordt getoond tijdens een organisatieverandering.

Door het volgen van deze training ontwikkelen de Key users/leidinggevende nog meer kennis over hoe te handelen wanneer weerstand zich voordoet.

Verder wordt er aan de Key users/leidinggevende geadviseerd om de vragenlijst over de veranderbereidheid (zie bijlage 5) over 1 à 2 jaar weer in te vullen. Op deze manier kunnen de Key users ontdekken of zij de handelingen/technieken, waarvan zij op de hoogte zijn gebracht tijdens de bijeenkomst en trainingen/cursussen al voldoende toepassen en of zij al vooruitgang hebben geboekt in de veranderbereidheid van de medewerkers met betrekking tot het innovatieproces van het ERP systeem.

Tot slot wordt er geadviseerd om alvast te starten met het gebruik maken van een Trello Board (Trello, z.d.), (zie figuur 7). Het idee hiervan is dat de Key users gaan werken met een soort van prikbord. Op dit prikbord kunnen de Key users aparte borden maken, bijvoorbeeld; ‘to-do’, ‘mee bezig’, en ‘gedaan/klaar’. Daarnaast kunnen de taken voor het betreffende bord apart toegevoegd worden als lijstjes. Vervolgens is het de bedoeling dat de Key users de medewerkers toestemming geven om het online board in te zien. Hierdoor kunnen de medewerkers makkelijker op de hoogte blijven van de staat van het innovatieproces van het ERP systeem, waardoor de medewerkers zich meer betrokken voelen bij het proces.



Figuur 7: Voorbeeld van een Trello board

Gekeken naar de adviezen en aanbevelingen, ligt het besluit welk advies er wordt opgevolgd bij MBI. Hierbij dient er wel aangegeven te worden dat het verbeteren van de communicatie naar de medewerkers toe en het blijven stilstaan en luisteren naar de belangen van de medewerkers, als meest belangrijke punten kunnen worden gezien.

Wil MBI er dus voor zorgen dat er weinig tot geen weerstand wordt getoond door de medewerkers, de medewerkers tevreden zijn en het innovatieproces van het ERP systeem slaagt, dan dient de organisatie deze belangrijke adviezen op te volgen.

### Invloed interventie op lange termijn

Omdat de innovatie van het ERP systeem een langdurig proces betreft is het lastig in te schatten of de weerstand in 2027 voorkomen kan worden doormiddel van het uitvoeren van de interventie. Er kan wel geconcludeerd worden dat de interventie veel bewustwording heeft gecreëerd bij zowel de medewerkers als de Key users en dat het heeft geleid tot het aanzetten van nieuw gedrag. Zo zijn de medewerkers er bewust van geworden, dat zij hun negatieve verwachtingen vaker kunnen bijstellen en heeft het de Key users het belang van een vertrouwde/veilige werkomgeving laten in zien.

Doormiddel van de aanbevelingen, adviezen en de handvaten die dit onderzoek biedt, wordt er verwacht dat wanneer al enkele adviezen worden nageleefd, dit zal bijdragen aan het bevorderen van meer tevreden medewerkers tijdens en na de innovatie van het ERP systeem. Daarnaast wordt er bij naleving van de adviezen, niet alleen verwacht dat het meer tevreden medewerkers zal opleveren, gericht op het ERP systeem, maar in de gehele organisatie.

# Literatuurlijst

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behaviour. Organiztional behavior and human decision processes, 50, 179-211.

Ajzen, I., & Fishbein, M. (2005). The influence of attitudes on behavior. In D. Albarracin, B. T. Johnson & M. P. Zanna (Eds.), The handbook of attitudes (pp. 173-221). Mahwah: Erlbaum.

Belbin, M. (1998). *Managementteams. Over succes- en faalfactoren voor teams*. Schoonhoven: Academic Service.

Braduţanu, D. (2013). The influence of the leadership style on the resistance to change phenomenon in Romanian organizations. Acta Universitatis Danubius. Œconomica, 10(1).

Burnes, B. (2009). Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics: Prentice Hall-Financial Times.

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

De Steven. (z.d.). *Communicatietraining voor leidinggevenden: training & coaching*. De Steven training | coaching | outplacement. Geraadpleegd op 14 juni 2022, van https://www.desteven.nl/leiderschapsontwikkeling/communicatie-leidinggevende

Doorewaard, J.A.C.M. en Nijs, W.F. de (red.) (1998). *Organisatieontwikkeling en Human Resource Management.* Utrecht: Lemma.

Erwin, D. G., & Garman, A. N. (2010). Resistance to organizational change: linking research and practice. Leadership & Organization Development Journal, 31(1), 39-56.

Fonken, M. (2017). Het effect van leiderschapsstijlen op de veranderingsbereidheid van werknemers. *Radboud Universiteit*, 7–9. <https://theses.ubn.ru.nl/bitstream/handle/123456789/4300/Fonken%2c_M._M._1.pdf?sequence=1>

Hermans, B. (2017). De rol van leiderschapscommunicatiestijlen in organisatieveranderingen. *Radboud Universiteit*, 3–33. <https://theses.ubn.ru.nl/bitstream/handle/123456789/4313/Hermans%2c_B.H.J._1.pdf?sequence=1>

ICM Opleidingen & trainingen. (2022, 31 mei). *Training Situationeel Leidinggeven*. Geraadpleegd op 14 juni 2022, van https://www.icm.nl/opleidingen-en-trainingen/leiderschap-en-management/situationeel-leidinggeven/?gclid=EAIaIQobChMI3LrWlq2s-AIVhoXVCh3mrQIqEAAYASAAEgKcTvD\_BwE

Metselaar, E.E. en Cozijnsen, A.J. (1997). *Assessing the willingness to change: construction and validation of the Dinamo*. Amsterdam: VU-huisdrukkerij.

Ofman, D. (2001). Core qualities: A gateway to human resources. Schiedam: Scriptum.

Pardo del Val, M., & Martínez Fuentes, C. (2003). Resistance to change: a literature review and empirical study. Management Decision, 41(2), 148-155.

Pieterse, J. H., Caniëls, M. C. J., & Homan, T. (2012). Professional discourses and resistance to change. Journal of Organizational Change Management, 25(6), 798-818. doi:10.1108/09534811211280573

Remmerswaal, J. (2015). *Begeleiden Van Groepen*. Bohn Stafleu van Loghum. <https://doi.org/10.1007/978-90-368-0725-8_36>

Roth, G and A. Kleiner (1996): Field manual for a learning historian. Boston, MIT.

Stevens, J. (z.d.). *Vertrouwen opbouwen binnen teams en organisaties*. De Steven training | coaching | outplacement. Geraadpleegd op 10 januari 2022, van <https://www.desteven.nl/team-organisatie/gezonde-organisatie-team/vertrouwen-team>

Steven, J. (z.d.). *Waardering geven aan jouw team en medewerkers*. De Steven training | coaching | outplacement. Geraadpleegd op 13 juni 2022, van https://www.desteven.nl/team-organisatie/teamontwikkeling/waardering-geven

Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. Project Management Journal , 36(1), 49 - 61.

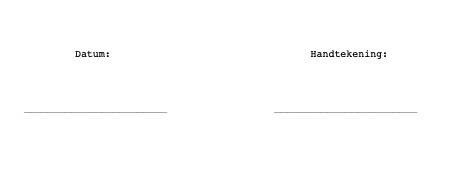
Volberda, H. W., Jansen, J. J. P., Tempelaar, M. P., & Heij, K. (2011). Monitoren van sociale innovatie: slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren. *Tijdschrift voor HRM*, *1*, 87–97. <https://academyofinnovation.nl/wp-content/uploads/2021/05/Social-Innovation-Rdam-maart2011-volberda-1.pdf>

# Bijlagen

## Toestemmingsformulier medewerkers

Afbeelding met tekst

Automatisch gegenereerde beschrijving



## Vragenlijst veranderingsbereidheid-

Kruis per vraag het antwoord van uw keuze aan.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Onderdeel 1: Gevolgen voor het werk | | | |
|  | Ja | Twijfelgeval | Nee |
| 1. Is uw team ervan overtuigd dat door de verandering de kwaliteit van het werk toe zal nemen? | 0 | 0 | 0 |
| 2. Zal door de verandering de werkdruk afnemen? | 0 | 0 | 0 |
| 3. Dragen de teamleden na de verandering meer verantwoordelijkheid voor hun werk? | 0 | 0 | 0 |
| 4. Creëert de verandering nieuwe loopbaankansen voor uw teamleden? | 0 | 0 | 0 |
|  | | | |
| Onderdeel 2: Emoties | | | |
| 5. Ervaren uw teamleden de verandering als een uitdaging? | 0 | 0 | 0 |
| 6. Ervaren uw teamleden de verandering als vertrouwd? | 0 | 0 | 0 |
| 7. Ervaren uw teamleden de verandering als verfrissend? | 0 | 0 | 0 |
| 8. Ervaren uw teamleden de verandering als iets positiefs? | 0 | 0 | 0 |
|  | | | |
| Onderdeel 3: Meerwaarde voor de organisatie | | | |
| 9. Is de meerwaarde van de verandering duidelijk voor uw teamleden? | 0 | 0 | 0 |
| 10. Leidt de verandering tot een verbetering van de marktpositie van de organisatie? | 0 | 0 | 0 |
| 11. Leidt de verandering tot een vergroting van de efficiëntie van de organisatie? | 0 | 0 | 0 |
| 12. Levert de verandering voordelen op ten opzichte van de concurrentie? | 0 | 0 | 0 |
|  | | | |
| Onderdeel 4: De houding van anderen | | | |
| 13. Staat de directie onvoorwaardelijk achter de verandering? | 0 | 0 | 0 |
| 14. Staat u zelf achter de verandering? | 0 | 0 | 0 |
| 15. Staan de collega’s van uw teamleden achter de verandering? | 0 | 0 | 0 |
| 16. Staan uw collega-leidinggevenden achter de verandering? | 0 | 0 | 0 |
|  | | | |
| Onderdeel 5: Ervaringen van u en uw teamleden met veranderingen | | | |
| 17. Hebben uw teamleden in het verleden goede ervaringen opgedaan met soortgelijke veranderingsprocessen? | 0 | 0 | 0 |
| 18. Kunnen uw teamleden op basis van hun vakinhoudelijke kennis bijdragen aan het slagen van de verandering? | 0 | 0 | 0 |
| 19. Heeft u zelf in het verleden goede ervaringen opgedaan met veranderingen? | 0 | 0 | 0 |
| 20. Bent u zelf actief/betrokken geweest bij voorgaande veranderingsprocessen? | 0 | 0 | 0 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Onderdeel 6: Tijd en mankracht | | | |
| 21. Hebben uw teamleden tijd over om tijd aan de invoering van de verandering te besteden? | 0 | 0 | 0 |
| 22. Heeft u voldoende ruimte in uw agenda om tijd aan de verandering te besteden? | 0 | 0 | 0 |
| 23. Valt de invoering van de verandering samen met een rustige periode in de werkzaamheden van uw team? (Gekeken naar de toekomst) | 0 | 0 | 0 |
| 24. Draait uw team tijdens de invoering van de verandering met een volledige bezetting? (Gekeken naar de toekomst) | 0 | 0 | 0 |
|  | | | |
| Onderdeel 7: De wijze waarop het veranderingsproces wordt aangestuurd | | | |
| 25. Ligt volgens u aan het veranderingsproces een heldere fasering ten grondslag? | 0 | 0 | 0 |
| 26. Wordt het veranderingsproces volgens u doelgericht aangestuurd? | 0 | 0 | 0 |
| 27. Is volgens u het tijdschema waarbinnen de verandering is gepland realistisch? | 0 | 0 | 0 |
| 28. Worden u en uw teamleden op tijd geïnformeerd over nieuwe ontwikkelingen? | 0 | 0 | 0 |

## Topiclijst medewerkersgroep

Onderzoeksvraag: Hoe ervaren de medewerkers van MBI van de afdelingen Productie & Techniek, Supply Chain en Sales de ontwikkelde interventie gericht op het stilstaan bij hun eigen belangen en het ontdekken van hun eigen kernkwaliteiten?

|  |  |
| --- | --- |
| Topic | Voorbeeldvragen |
| Introductie | * + - Toestemming audio     - Uitleg interview     - Waarom heb je deelgenomen aan deze interventie? |
| Inhoud | * + - Wat vond je van de inhoud van de interventie?     - Komt de interventie overeen met je verwachtingen?     - Wat neem je mee van de interventie?     - Wat voor inzichten heeft de interventie je geboden?     - Wat heb je gemist tijdens de interventie?     - Waar zou je graag meer van willen zien tijdens de interventie?     - Wat kan er beter weggelaten worden? |
| Vorm | * + - Wat is je ervaring met betrekking tot de lengte van de interventie?     - Wat is je ervaring met de volgorde en de samenhang van de activiteiten?     - Wat is je ervaring met de variatie van de leervormen?     - Was er voldoende tijd voor iedere activiteit? |
| Interactie/opstelling | * + - Wat is je ervaring in de mate van interactie?     - Was de opstelling bevorderend voor de sfeer/interactie binnen de groep? |
| Trainer | * + - Wat is je ervaring met de trainer?     - Verdeelde de trainer de aandacht goed? |
| Benodigdheden | * + - Hoe heb je de materialen van de interventie ervaren? (PowerPoint, werkbladen, spel) |
| Afsluiting | * + - Heb je nog vragen, commentaar of feedback?     - (Bedanken) |

## Topiclijst Key user groep

Onderzoeksvraag: Hoe ervaren de Key users van MBI de ontwikkelde presentatie/interventie gericht op het stilstaan bij de belangen van de medewerkers en het stimuleren van een veilig/vertrouwd werkklimaat?

|  |  |
| --- | --- |
| Topic | Voorbeeldvragen |
| Introductie | * + - Toestemming audio     - Uitleg interview |
| Inhoud | * + - Wat vond je van de inhoud van de bijeenkomst?     - Komt de bijeenkomst overeen met je verwachtingen?     - Wat neem je mee van de bijeenkomst?     - Wat voor inzichten heeft de bijeenkomst je geboden?     - Wat heb je gemist tijdens de bijeenkomst?     - Waar zou je graag meer van willen zien tijdens de bijeenkomst?     - Wat kan er beter weggelaten worden? |
| Vorm | * + - Wat is je ervaring met betrekking tot de lengte van de bijeenkomst?     - Wat is je ervaring met de volgorde en de samenhang van de besproken punten?     - Wat is je ervaring met de variatie van de leervormen?     - Was er voldoende tijd voor iedere activiteit? |
| Presentator | * + - Wat is je ervaring met de presentator? |
| Benodigdheden | * + - Hoe heb je de materialen van de bijeenkomst ervaren? (PowerPoint) |
| Afsluiting | * + - Heb je nog vragen, commentaar of feedback?     - (Bedanken) |

## Scoreformulier vragenlijst veranderingsbereidheid

Afbeelding met tekst

Automatisch gegenereerde beschrijving

Afbeelding met tekst

Automatisch gegenereerde beschrijving

Afbeelding met tafel

Automatisch gegenereerde beschrijving

*Afbeelding met tafel

Automatisch gegenereerde beschrijving*

## Ethische verantwoording

Gedurende de gehele ontwikkeling van de interventie, tijdens de uitvoering hiervan en de bijstelling, is er op een ethisch verantwoorde manier gehandeld. Aan de hand van de basisprincipes uit de beroepscode van het NIP, de gedragscode praktijkgericht onderzoek voor het hbo en de NGWI zullen de handelingen uit de huidige onderzoeks- en interventiefase onderbouwd worden.

De inhoud van de interventie en het onderzoek zijn opgebouwd aan de hand van wetenschappelijke literatuur en aan de hand van het voeren van gesprekken met professionals. Om zo objectief mogelijk de literatuur te vinden is er gebruik gemaakt van verschillende databanken, zoekmachines en boeken. Wanneer er bronnen waren gevonden zijn deze bronnen eerst gescand op actualiteit en relevantie. Wanneer de bronnen van goede kwaliteit waren, is er ook nog gekeken naar de auteurs en de door hen gebruikte referenties. Doordat weerstand een breed begrip is en er veel over te vinden is, is er goed gekeken naar welke begrippen goed aansloten in de praktijk. Daarnaast is er ook gekeken of er tegenstrijdige begrippen bekend waren, om zo objectief mogelijk te onderzoeken. Naast de Nederlandse zoektermen zijn er ook Engelstalige zoektermen gebruikt om nog meer modellen en technieken te ontdekken.

Op basis van de resultaten die voortgekomen zijn uit het literatuuronderzoek, zijn de ideeën voor de interventie tot stand gekomen. De gemaakte keuzes voor de interventie zijn geheel onderbouwd aan de hand van de kennis uit de literatuur en de kennis vanuit twee deskundigen op het gebied van verander- en organisatiemanagement. Tijdens het bedenken van de interventie is er rekening gehouden met de ethische aspecten. Zo is er voorafgaand aan een bijeenkomst, ten alle tijden vermeld geworden, dat alles wat werd besproken tijdens de bijeenkomsten, binnen de groep bleef, mits er punten waren waarvan de medewerkers graag wilde dat deze gehoord werden door het Key user team. De momenten dat er onderwerpen na boven kwamen die interessant konden zijn voor de Key users en konden bijdragen aan meer tevreden medewerkers, werd er opnieuw tijdens iedere bijeenkomst toestemming gevraagd aan de medewerkers. Voordat deze punten meegenomen zijn tijdens de bijeenkomst voor de Key users, hebben alle deelnemers eerst een toestemmingsformulier ondertekend, waarin stond welke punten meegenomen zouden worden en of de medewerkers hiermee akkoord gingen.

Voordat de medewerkers deelname aan de interventie, is er ook vermeld geworden dat deelname aan de interventie geheel op vrijwillige basis was en dat wanneer iemand de bijeenkomst zou willen verlaten, dat dit toegestaan was en dat hierover geen problemen zouden worden gemaakt.

Persoonlijke gegevens van de medewerkers zijn geanonimiseerd voor zover dit kon. Om te verwijzen naar een bepaalde medewerker is er daarom bijvoorbeeld ‘medewerker 1’ gebruikt. Overige informatie zoals e-mailadressen, woonplaatsen etc. blijven geheim en worden nergens genoemd in het document. Daarnaast staan de samenvattingen van de gesprekken van de medewerkers en de Key users door elkaar. Hierdoor kan de identiteit van de deelnemers beter beschermd worden.

Ten slotte is de verzamelde data met zorg bewaard, geanalyseerd en gerapporteerd. De data is geanonimiseerd en is niet met derden gedeeld. Na afloop van het onderzoek is de data vernietigd. Meer informatie over deze fase is te vinden in de methode.

## Samenvatting interviews

**1.**

***Wat heb je geleerd van de interventie?***

;toch weer iets anders kijken naar hoe mensen zijn en ook na jezelf. Dat je toch weer even gaat kijken, wat zijn de dingen die je goed zou kunnen en je valkuilen. Op zich is dat altijd goed om een keer te doen zeg maar. Een opheldering voor jezelf.

Door de interventie wordt je er weer een keer met de neus opgedrukt en dan is het weer herkenbaar.

***Wat vond je van de inhoud van de interventie?***

;ik heb een beetje moeite dan met die kaartjes enzo, en als je er dan mee bezig bent dan valt dat allemaal wel mee, maar in het begin denk ik dan ‘ach komt ze aan met haar kaartjes, gaan we kwartetten ofzo’ dat ligt dan ook aan mij hoor, maar dan zit je ook in je achterhoofd met al het werk dat je nog moet doen… en dan moeten we dan met die kaartjes bezig zijn… maar het is wat ik zeg, ik zie wel erna het idee en de boodschap erachter…

;maar door zoiets wordt je gewoon weer even bewust gemaakt van de processen die automatisch gaan of waar we nog wat extra aandacht aan mogen besteden. Dan word je weer even wakker geschud, dat dat ook belangrijk is.

***Komt de interventie overeen met je verwachtingen?***

;had geen verwachtingen.

***Wat neem je mee van de interventie?***

; je bent toch weer een beetje met je neus op de feiten gedrukt, qua waar je krachten en je zwaktes liggen en ik denk dat het goed is, om daar met enige regelmaat na te kijken en daar ook meer na te gaan handelen. Dat je toch voor jezelf meer moet gaan kijken, wat kun je en wat kun je niet of waar moet je op letten. Dus ik denk dat k altijd zoiets goed is.

*En zou je dit dan bijvoorbeeld 1x per jaar binnen het bedrijf willen zien?*

;ja in een of andere vorm. Denk ik dat dat voor veel mensen wel goed is. En veel mensen en ik zelf denken dan van, nou ja ik weet wel hoe het zit, maar ja als je dan iets, zo’n interactief iets hebt, dan komen er wel vaak weer dingen uit en ook met anderen erbij, die dan weer daar van leert,.

Ik denk dat het lastig is, dat veel mensen er sceptisch over zijn, als je zoiets gaat doen en met kaartjes etc, zoals ik net zei, maar als je het doet, denk ik dat mensen toch wel bewust worden van hoe zij zelf zijn, maar ook hoe collega’s zijn. En ik denk dat dat voor de samenwerking alleen maar beter is. Dan krijg je toch misschien wat meer begrip voor elkaar. Dus ja ik denk dat zoiets best wel kan werken.

***Wat zou je graag nog meer willen zien tijdens de interventie?***

; als je het heel breed zou willen trekken, zou je van iedereen een profiel kunnen maken (op basis van kwaliteiten etc) en eigenlijk daar samen met de projectleider aan de hand van de profielen gaan kijken wie past er precies in die groep die we nodig hebben. Dan kun je verschillende kwaliteiten en eigenschappen combineren tot een groep waarin je alle kwaliteiten bundelt

;nu wordt het gedaan, door we zullen die maar vragen want die zal dat wel willen doen, maar je kunt het ook meer iets wetenschappelijker bekijken, van oke wat hebben we precies nodig in een groep, die dit gaat opzetten.

Je moet elkaar kunnen aanvullen.

***Wat is je ervaring m.b.t. de lengte van de interventie?***

; uurtje is lang genoeg, het heef geen meerwaarde om het nog langer te doen.

Om de week of elke week maakt niks uit.

***Wat is je ervaring met de vormgeving en de samenhang van de activiteiten?***

; weinig aan op te merken, structuur en opzet is goed.

**Leervormen?**

; meest interessante was denk ik toch wel die met de kaartjes. Kijk en ik denk dat het ook goed is om mensen te laten beseffen dat de veranderingen nodig zijn, want veel mensen willen niet veranderen. En dat zit ook een stukje in zichzelf, maar ook al heel lang hetzelfde doen op die ene manier, dus dat besef moet je eigenlijk wel al ergens van te voren gaan krijgen bij mensen, dat het nodig is en dat ze er echt in meegaan, want je hebt natuurlijk altijd een aantal die dat niet willen, misschien moet je die mensen ook meer een beeld, maar dan krijg je ook misschien wel, zoals ik zeg als je het hele bedrijf zo zou analyseren zeg maar, dan krijg je wel oké, die groep mensen moeten we eigenlijk van te voren al meenemen of informatie geven. ik denk dat je het dan misschien wel veel beter kan begeleiden.

***Opstelling?***

Geen opmerkingen (groep was prima, niet te groot)

Kosten technisch zijn kleine groepjes niet altijd fijn, maar je bereikt er veel meer mee. Door de kleine groepjes kan er bij iedereen echt stil worden gestaan en worden de deelnemers uitgedaagd om intensief deel te nemen, deelnemers voelen zich dan ook meer op hun gemak om iets te vertellen.

**Feedback:**

; ik vind het wel grappig om, je denkt er niet aan, om de psychologische kant er ook in mee te nemen, dat is niet de meest logische stap dan meestal, maar eigenlijk ook wel om te kijken hoe ga je mensen makkelijk laten veranderen en wat is daarvoor nodig bij bepaalde mensen/groepen. Moeten we die anders behandelen, moeten we die anders benaderen. Ik vind het wel een interessante insteek.

‘’Ik vind het wel interessant eigenlijk. Veel zit er toch tussendoor, ja ik sta niet open voor verandering of wel of… en waarom dan niet? Ja ik denk dat misschien wel vrij makkelijk, die mensen die er niet voor openstaan ook wel door ze op de juiste manier te benaderen mee kan krijgen. Dus wat dat betreft vind ik het heel interessant.

**2.**

***Wat vond je van de inhoud van de interventie?***

; De eerste twee bijeenkomsten vond ik zelf interessanter dan de laatste twee, omdat je dan naar je eigen kwaliteiten gaat kijken en hoe je dat ziet tegenover het ERP. Ja dat is nog zover weg. En die eerste was echt je wensen en behoeften doorgeven en wat je graag ziet gebeuren. Dus die vond ik persoonlijk interessanter.

*Wat maakt dat je de oefening van het kernkwadrantenspel minder vond?*

; Ja ik hou daar sowieso al niet van om over sterktes, zwaktes, kwaliteiten etc te praten, daar ben ik gewoon niet zo van. En dat zag ik minder uitkomen echt voor ons, als ik dan kijk naar wat ermee gaat gebeuren.

***Komt de interventie overeen met je verwachtingen?***

; ik had geen verwachtingen.

***Wat neem je mee van de interventie?***

; op zich niet zo heel veel, ik vond het heel interessant. Maar ik denk niet dat ik er zelf nog heel veel mee ga doen.

*En waarom verwacht je dat?*

; Door mijn eigen ervaringen denk ik met zo’n interventies. De gedachten is dan nog te ver met het ERP systeem.

*Dus het is voor jou nog te ver weg het hele traject?*

; Ja voor mij wel. Je hoort het hier en daar en je weet dat er zo’n Key user groep is, maar verder heb ik er helemaal niks mee te maken en voor mij hoeft dat ook even nog niet.

*Waarom heb je dan wel deelgenomen aan de interventie?*

; Voor jou eigenlijk. Voor jou onderzoek haha. Wel meer bewust over eigen kwaliteiten. Uiteindelijk vond ik het wel super interessant.

***Wat voor inzichten heeft de interventie je geboden?***

; voor mij niet zo veel, maar ik denk dat het voor MBI interessant is geweest en dat het een interessant onderzoek/uitslag zal zijn. Het is sowieso fijn dat er altijd een beetje na je geluisterd wordt en soms heb je het gevoel dat dat niet helemaal gebeurd. Dan kan je wel je mening geven, maar dan wordt daar toch niks meegedaan en ik denk dat de organisatie wel heeft laten zien door jou te vragen, dat ze wel voor onze mening open staan.

***Wat is je ervaring met betrekking tot de lengte van de interventie?***

; een uurtje is goed genoeg, want anders denk ik dat de concentratie achteruit gaat. En 4 bijeenkomsten was ook gewoon prima.

Er was ook genoeg tijd. Ik heb niet het gevoel dat ik nog iets moest toevoegen

***Was de opstelling bevorderend voor de sfeer/interactie binnen de groep?***

; niet meer dan 4. en 2 is te weinig

**Hoe heb je de materialen van de interventie ervaren? (PowerPoint, werkbladen, spel)**

; Het was beter dat je voor het kernkwadrantenspel echt iets origineels had dan dat je zelf iets gefabriceerd had. Dus dat vond ik wel fijn, dat je een echt spel had.

**3.**

***Wat vond je van de inhoud van de interventie?***

; Ik vond het eigenlijk wel heel interessant en ik vond het leuk dat het echt een keer persoonlijk op je gericht is, want normaal heb je projecten en dat gaat dan over het bedrijf, maar dit was wel heel persoonlijk en dat vond ik wel heel interessant.

Ik zou het wel iedereen adviseren om dit een keer te doen, ook dat met die kaartjes.

Het geeft meer inzicht, dat je weet dit zijn mijn sterktes dit zijn mijn zwaktes, hoe kan ik daar het beste mee om gaan. Ik vond het wel heel interessant.

***Komt de interventie overeen met je verwachtingen?***

; eigenlijk niet, want ik had vooral verwacht dat het over het nieuwe systeem zou zijn, dus ik had niet verwacht dat het zo persoonlijk zou worden. Dus dat is eigenlijk alleen maar positief. En dat vond ik wel fijn, want nu werd er echt een keer gekeken naar hoe jij er nou mee om gaat met het nieuwe systeem, in plaats van dat het gewoon door wordt geduwd zeg maar.

*Wat vond je dan fijn?*

; fijn dat er toch wel gekeken werd naar wat zijn je kwaliteiten en hoe kan je dat in het systeem stoppen en ik denk eigenlijk ook wel dat het slim is voor iedereen hier in het team te doen en dat je dan de beste kwaliteiten mee gaat opzetten of ieder zijn eigen fase. Je kijkt er eens een keer anders na. Want je kijkt eerst van ‘ohja ik wist altijd wel al dat ik enthousiast was bijvoorbeeld, maar nu denk je hoe kan je dat in het systeem stoppen. Zo denk je ‘enthousiasme’, ooh je fleurt de boel op, maar nu ga je denken van hoe kan ik deze kwaliteit meenemen tijdens de innovatie, dus dat vond ik ook wel leuk om te zien.

*Wat neem je mee van de interventie?*

; ja eigenlijk toch wel die kaartjes, want daar kwam uit dat ik toch wat meer voor mezelf moet opkomen. Iets minder die braafheid. Het is leuk, maar het is eigenlijk wel een beetje mijn valkuil. Dus nou zie ik wat mijn valkuil is en dan denk ik dat ik daar wel aan ga werken. Als je het ziet, komt het toch meer confronterend over dan dat ze het zouden zeggen.

*Wat voor inzichten heeft de interventie je geboden?*

; Ja dat eigenlijk. Ik vond dat wel heel leuk om te zien een keer, dat je dan toch de kaartjes eruit pikt die het meest bij je passen en bij de rest, dat vond ik wel grappig om te zien.

*Vond je het dan leuk dat je zelf die kaartjes kon kiezen?*

; Ja ik denk dat dat wel leuk is, maar misschien was het ook wel leuk als iemand anders het een keer voor je koos. En nu denk ik bij … en … niet dat hun mij zo goed kennen, want hun zijn natuurlijk niet een op een collega’s, maar dat lijkt mij ook wel eens leuk, hoe iemand anders het ziet.

***Wat heb je gemist tijdens de interventie?***

; Ja een beetje het team. Ik weet nu wat ik gedaan heb en ik kan het gaan uitleggen, want ze vragen het wel, maar het is misschien wel leuk om dit ook met een team te doen, met je eigen collega’s.

***Waar zou je graag meer van willen zien tijdens de interventie?***

; Ja misschien toch wel met die kaartjes iets meer uitgelicht. Want dat vond ik van alle opdrachten wel de leukste zeg maar. Dus die vond ik wel heel persoonlijk na je gericht.

***En wat had je dan liever nog meer gezien?***

; Ik denk iets meer de diepte ingaan. Want de uitleg was wel van dit ben je en dit is je tegenpool, maar misschien dat je iets meer handvaten erbij kreeg, van hoe je dat in het dagelijks leven zou kunnen aanpakken. Want ik weet het nu, maar hoe ga ik het vormgeven?

***Wat kan er beter weggelaten worden?***

; Dan denk ik toch dat Clapperboard, omdat ik dat moeilijk vond in te vullen. Het kwam ook een beetje allemaal op hetzelfde neer. De eerste vond ik heel leuk met die rol en ik denk dat die take daarbij samen had gekund. Een bijeenkomst over die rol en take en dan zou ik de tweede iets anders hebben gedaan, persoonlijk dan he. Iets korter gepakt die twee.

***Lengte?***

; prima hoe het was. Fijn dat er een week tussen zat, want dan kun je erover nadenken en de thuisopdracht doen

***Was er voldoende tijd voor iedere activiteit?***

; Bij de kaartjes had wat meer tijd gekund.

***Wat is je ervaring in de mate van interactie?***

; kleinere groepjes is prima. (3personen)

***Was de opstelling bevorderend voor de sfeer/interactie binnen de groep?***

; ja en het was ook leuk dat het met verschillende afdelingen en verschillende mensen was, want dan bekijk je situatie ook weer vanuit hun kant.

**4.**

***Wat vond je van de inhoud van de interventie?***

; Op een manier die ik niet gewend ben ging het. Het is een beetje op een speelse manier, op een manier zoals een mens met een mens omgaat. Het is niet zo van ik moet nu aan het werk. Nee we gaan er een soort spelletje van maken en ik denk dat het komt uit jou studie. Ik was het dus niet gewend, maar ik vond het wel leuk.

***Wat vond je dan precies leuk?***

; Met die kaartjes ook, dat vond ik ook wel grappig. Toch op een bepaalde manier jezelf laten zien, zoals je anders nooit zou doen. En met die kaartjes ook, het klopt eigenlijk wat er neer wordt gelegd. Dus eigenlijk ben je in jezelf al bezig om dingen anders te doen, dus dat vond ik wel grappig.

Wat mij ook opviel is dat de heren alle drie hun eigen problemen hebben op hun vakgebied, maar dat ze wel oplossingen proberen te zoeken. Dat viel mij ook op. Dus maar… er zijn problemen en die moeten we oplossen en dat moeten we dan maar gezamenlijk gaan doen, denk ik.

***Komt de interventie overeen met je verwachtingen?***

; ik had geen verwachtingen. Ik ging er blanco in.

*En hoe is dat bevallen?*

; Ja leuk. En een uurtje ander half is ook prima. Ik vond het leuk om mee te maken.

***Wat neem je mee van de interventie?***

; Ik neem mee dat je ook anders met mensen om kunt gaan en dat je moet luisteren als iemand een probleem aan je voorlegt. En dan deed ik dat wel, want … kwam wel vaker langs, zo zijn er wel meer die mij bellen of langskomen, maar dat komt ook omdat ik ouder geworden ben, dus ja. Ja dat neem ik mee.

*Dus dat je wat meer naar mensen moet luisteren?*

; nee niet dat, want dat deed ik al wel, maar met dat luisteren moet ook wat gebeuren, laat ik het zo zeggen

*Dus actie ondernemen?*

; Ja en dat gaan wij de komende jaren binnen MBI doen. En daar sta ik achter.

***Wat voor inzicht heeft de interventie je geboden?***

; Inzicht is dat we moeten veranderen en dat je weet hoe je met verschillende kwaliteiten moet om gaan.

***Waar zou je graag meer van willen zien tijdens de interventie?;***

; Met die kaartjes dat vond ik wel leuk, daar hadden we nog iets meer mee kunnen doen. Iets dieper erop ingaan.

***Wat is je ervaring met betrekking tot de lengte van de interventie?***

; uur, anderhalf uur, 2 uur is prima.

***Wat is je ervaring met de variatie van de leervormen?***

; het was iedere keer anders en dat was leuk. Het was niet iedere keer hetzelfde boekje, want dan zou ik inslaap vallen.

***Was er voldoende tijd voor iedere activiteit?***

; Ja er was genoeg tijd, maar ik had wel nog iets meer met die kaartjes willen zien.

***Was de opstelling bevorderend voor de sfeer/interactie binnen de groep?***

; 3/4 personen is genoeg

**5.**

***Wat vond je van de inhoud van de interventie?***

; waardevol. Sowieso ook kijkend naar de collega’s waarmee ik heb gezeten, dat we bij een bedrijf werken, maar iedereen ervaart het anders, wel heel veel raakvlakken in waar we tegenaan lopen, ook kijkend naar mijn collega’s naar de binnendienst, bij de thuisopdracht, dat ik bij hun heb moeten navragen wat hun kwaliteiten en valkuilen waren, meeste impact hadden gehad op hun. Daarbij zaten we ook allemaal op een lijn, dat vond ik best wel interessant eigenlijk.

***Komt de interventie overeen met je verwachtingen?***

; Ik had vooraf geen verwachtingen, ik ben er gewoon blindelings ingegaan, maar uiteindelijk wel positief.

***Wat neem je mee van de interventie?***

; Dat we niet altijd dezelfde denkwijze hebben. Dat we niet altijd veel van elkaar afweten, terwijl we wel bijvoorbeeld bij een bedrijf werken. En dat iedereen toch alles anders interpreteert en anders verwerkt, dan had gedacht. Bijvoorbeeld een heel eenvoudig mailtje kan heel anders overkomen bij een persoon, terwijl dat niet zo bedoeld is. Dus dat we dat nu van elkaar weten ook.

***Wat voor inzichten heeft de interventie je geboden?***

; Ik vond het kernkwadranten het meest interessante eigenlijk. Dan zag je ook een beetje hoe je karakter er een beetje uit ziet. Hoe je omgaat met plusjes en minnetjes zeg maar, de uitkomsten daarvan vond ik wel interessant eigenlijk. Ook wel van mijn collega’s, maar meer van mijzelf en ik kan me er wel in vinden.

Je krijgt het in beeld. Sommige dingen spelen wel in je gedachte, maar nu heb je het dan op kaartjes en dan heb je zoiets van ‘hey dit komt wel heel bekend voor’. Dit ben ik zeg maar.

***Wat is je ervaring met betrekking tot de lengte van de interventie?***

; goed. Een uur vind ik wel oké.

***Wat is je ervaring in de mate van interactie?***

; wel goed. Ik vind dat we gewoon eerlijk waren na elkaar toe. We zijn wel collega’s maar geen directe collega’s van elkaar. Ik zit natuurlijk meer in een andere rol en eerder had ik natuurlijk veel meer met … te maken en misschien met … als ik was gebleven. Nu zit ik natuurlijk niet in hetzelfde schuitje als mijn collega’s. Dus dat merkte ik dan weer wel, dat ik eigenlijk bijna niks meer met hun te maken heb, of eigenlijk helemaal niet meer en als ik in mijn oude rol was gebleven had ik er misschien veel meer over kunnen vertellen. Dat vond ik dan wel een beetje jammer zeg maar, maar aan de andere kant wel prima.

*Had je het liever met je eigen team gezien?*

; Nou dat niet. Want eerder heb ik natuurlijk op de binnendienst gezeten en misschien is die keuze toen gemaakt, omdat ik toen op de binnendienst zat, maar later ben ik in mijn nieuwe rol gaan duiken en dan merk je toch wel dat je eigenlijk niks meer met de binnendienst te maken hebt en eerder had ik heel veel contact met… en met logistieke planners. Dan had je veel kortere lijntjes en dan wist je veel meer van elkaar af en nu heb ik dat niet meer, nu weet ik wel wat er zich afspeelt, maar toch ben ik dan een beetje een buitenstaander.

*Vond je het fijn dat je ook nog eens zag hoe het bij hun zit?*

; Ja aan de ene kant wel, want dan sta je weer van buiten te kijken van hey hoe doen zij het. Eerder zit je dan in je vorige rol en dan kijk je er misschien anders na. Beiden heeft het wel wat.

*En zou je dan adviseren om het met eigen teams te houden?*

; Ja misschien wel, maar aan de andere kant weer niet want dan zit je in een bepaalde kring en dan kijk ik er anders na. Want als je nu ook met je mensen om je heen aan tafel zit, dan kijk ik er misschien heel anders na. Ja toch wel. Ik zou toch voor de tweede kiezen. Niet met je eigen groep, maar met mensen van andere afdelingen.

*Ja daar is bewust voor gekozen, omdat op deze manier alle afdelingen erbij worden betrokken. Want er werd ook vaker tijdens mijn vooronderzoek gezegd dat een afdeling alles bepaald binnen MBI.*

; ja weten wat er afspeelt en allerlei. Nu zit de logistieke planner op de binnendienst, die horen dan van elkaar en dat was eerder niet zo. Die zaten dan op het terrein. En hier speelde zich dan wat af en daar speelde zich wat af en dan had je heel snel, heel veel geruis en frustraties. Je wist niet wat zich daar afspeelde en nu zitten ze allemaal bij elkaar, nu hebben ze veel meer begrip en nu weten ze waar het over gaat en nu zit dan de planner in een kamertje verderop en je kan altijd na hem toelopen om iets te vragen. Dus dan heb je nog wel korte lijntjes.

***Was de opstelling bevorderend voor de sfeer/interactie binnen de groep?***

; ik vond het wel goed. Vier zou nog kunnen, iemand van finance bijvoorbeeld. Dat is dan een hele andere afdeling waarbij er wel raakvlakken zijn en je werkt tenslotte wel met elkaar. Of iemand van de buitendienst misschien. Ik snap dat je het wel beperkt wil houden, omdat je niet met tien mensen gaat zitten, maar misschien had iemand van de finance wel erbij had kunnen zitten.

6.

***Wat vond je van de inhoud van de interventie?***

; wel goed.

*Waarom denk je dat het wel goed is?*

; ja zoals dat spel en net ook weer met dat kernkwadranten, als ik dat dan zie dan heb ik zoiets van, dat klopt wel. En ik ben me daar ook eigenlijk al een tijdje bewust van, maar ik merk wel dat er sommige dingen zijn inderdaad waar ik zelf ook aan kan werken. En dat wordt dan weer verduidelijkt ofzo.

*Je wordt er weer bewust van?*

; ja terwijl ik er op zich wel bewust van was, maar dan… je bent heel gauw geneigd van dat is mijn karakter en daar moeten ze het maar mee doen. Terwijl je ook wel eens merkt in sommige situaties, als je het dan anders aanpakt de uitkomst ook anders is. Ik denk wel dat ik er zelf ook iets aan heb gehad.

***Komt de interventie overeen met je verwachtingen?***

; ik had er niet echt verwachtingen bij. Ik ging er verwachting loos in.

***Wat neem je mee van de interventie?***

; dat ik dingen moet loslaten.

*En dat heb je geleerd door?*

; nou ja ik moet echt nog wel leren om dingen los te laten hoor, maar soms als je met een ander ergens over praat, dan ga je ook anders na jezelf kijken. Dus dan denk ik van, ja ik probeer soms andere mensen te veranderen, omdat ik het niet eens ben met hun gedrag, maar misschien kan ik zelf ook anders met ze om gaan. Dus misschien moet ik dat ook maar proberen.

***Wat voor inzicht heeft de interventie je geboden?***

; Dat we toch best wel gelijk gestemd zijn met verschillende afdelingen over zaken die toch wel beter kunnen. Maar ook wat we zelf daaraan kunnen bijdragen

***Wat heb je gemist tijdens de interventie?***

; geen idee eigenlijk. Als je zonder verwachtingen ergens in gaat kan je ook niet echt iets missen.

***Waar zou je graag meer van willen zien tijdens de interventie?***

; het kernkwadranten vond ik wel heel erg interessant moet ik zeggen. Interessant om ook dingen over jezelf te weten te komen.

***Wat is je ervaring met betrekking tot de lengte van de interventie?***

; wel goed. Ander halfuur is wel prima. Moet niet te lang duren want dan verlies ik mijn aandacht.

***Wat is je ervaring met de volgorde en de samenhang van de activiteiten?***

; goed.

En wat vond je dan goed?

; Je begint natuurlijk met die History en daarin werd al gelijk duidelijk dat er vroeger een situatie heeft gespeeld, wat impact op je had, waar ik een tijd last van heb gehad, maar dat je daar nu toch positief op terug kijkt, omdat dat wat het te weeg heeft gebracht dat weegt veel zwaarder, dan hoe ik me even heb gevoeld in die periode. Dus ik denk wel dat je daarmee wel gelijk duidelijk maakt, van oké er komt een grote verandering aan, maar dat hebben we vaker meegemaakt en er zitten ook positieve dingen aan, omdat je toch ook al gauw geneigd bent om de nadruk op de negatieve dingen te leggen, dus ik denk dat je daarmee goed bent begonnen. En de rest ik denk dat het een logische volgorde is geweest.

***Wat is je ervaring met de variatie van de leervormen?***

; ik ben denk ik wel een sceptisch persoon tegenover dit soort dingen, maar ik heb het toch wel als, gewoon normaal ervaren, als positief. Ja ik ben wel iemand… je weet niet wat je ervan moet verwachten en ik ga er dan al wat sceptisch in, maar ik vond het wel grappig.

***Was er voldoende tijd voor iedere activiteit?***

; niet helemaal denk ik. Soms liepen we wat uit, maar op zich hebben we het wel gered, maar sommige momenten hebben we wel moeten afraffelen ofzo.

**7.**

***Wat vond je van de inhoud van de bijeenkomst?***

; heel goed denk ik. Het geeft heel duidelijk weer wat er is en wat ik…. Ik weet niet of dat helemaal binnen de scoop lag, wat wij er natuurlijk nu mee moeten doen, wat is dan een advies, hoe kunnen wij dat gaan aanpakken.

Want in de eerste instantie weten wij wel, als je iets gaat veranderen dat dat over het algemeen wel weerstand biedt. En dat mensen die zich op hun gemak voelen en bepaalde vrijheid ervaren minder weerstand vertonen. Dat is heel goed om te weten, maar ook hoe kom je daar. Dat is een stukje dat voor ons eigenlijk belangrijk is.

*En heb je het idee dat ik dat ook heb verteld?*

; nee in minder mate. Maar daarom vroeg ik ook, hoe ver lag jou scoop zeg maar, dus ik denk dat het uiteindelijk toch een stukje communicatie is, maar wat is die communicatie dan voor ons. Dan hoor je al in de discussie we hebben sharepoint en we communiceren al iets, maar ik vind juist dat we dat veel persoonlijker moeten brengen. Hoe kom je daar? Dat is voor ons ook heel belangrijk.

***Wat neem je mee van de bijeenkomst?***

; wat ik eigenlijk wel heel erg vind, is toch dat stukje communicatie, dus dat

1. Dat iedereen zijn plekje moet hebben in het bedrijf en dat ook zo moet voelen en ervaren om vrij te kunnen zijn in de dingen die je doet en ook open te staan voor alles.

En het stukje wat wij daarin kunnen bijdragen, is op de manier van, wat wij communiceren en hoe wij dus eigenlijk dat stukje verwachtingen managen. Maar de communicatie blijft mij wel heel erg op het netvlies staan en hoe wij dat dan kunnen invullen.

***Wat voor inzichten heeft de bijeenkomst je geboden?***

; ja dat communicatie heel erg belangrijk is. Ja weet je als ik kijk vanuit mijn functie nu, daar heb ik echt invloed op, ik kan communiceren wat wij met Key users doen, dus dat is van mij. En het welzijn van iedere werknemer dat ligt meer bij de leidinggevende. Dus als ik puur voor mijzelf kijk, denk ik dat wij heel erg ons best moeten doen om iedereen aangehaakt te krijgen en dat we ook weten, dat diegene die niet via sharepoint leest, toch de informatie krijgt die wij bedoeld hebben en als wij bij Sales staan, dat de informatie net iets anders kan zijn, als dat we bij productie/techniek staan.

Dat is wel iets waar ik me nu bewust van ben geworden.

***Wat heb je gemist tijdens de bijeenkomst?***

; stukje aanbevelingen hoe we het kunnen oppakken. Een advies hoe we daar gaan komen. Hoe kunnen we daar zorg voor dragen. Als ik de oorzaak heb dan wil ik ook eigenlijk direct weten, wat ik er tegen kan doen.

***Waar zou je graag meer van willen zien tijdens de bijeenkomst?***

; ik vond die casus trouwens heel erg leuk, dat die er tussen door was en dat je dan van zulke dingen… daar maak je het interactief door. Dus dat is de communicatie, zenden en ontvangen, dus als je alleen maar staat te vertellen… maar dat zijn leuke dingen, dat is ook leuk om tussendoor te doen. Het geeft ook veel meer bewustwording als dat je… want dan laat je iemand bewust allemaal denken en even ermee bezig zijn, in plaats van alleen maar te luisteren. En al die sheets die blijven echt niet allemaal hangen in zo’n kort tijdsbestek en zo’n casus blijft iedereen bij. Iets interactief dat zijn wel leuke dingen, die mag je erin gooien. Als het de onderwerpen raakt. Hoe ben je erachter gekomen, dat je het kernkwadrantenspel eventjes laat zien of ook bij ons probeert. Of een casus ervan maakt en een vraag stelt, zodat we kunnen zien wat je ook met die medewerkers hebt gedaan, dat kan er best bij.

***Wat is je ervaring met de volgorde en de samenhang van de besproken punten?***

; hele goed opbouw. Ik heb niet iets gehad van daar snap ik helemaal niks van.

**8.**

***Wat vond je van de inhoud van de bijeenkomst?***

; ik vond het erg interessant en er zijn ook wel dingen erg herkenbaar, omdat je zelf ook natuurlijk aan die medewerkers kant zit.

Communicatie dat is en blijft heel moeilijk.

***Komt de bijeenkomst overeen met je verwachtingen?***

; ja. Wel een beetje van wat vanuit de mensen komt en geen verassingen eigenlijk. Als je dan ziet dan heb je altijd wel zoiets van ‘ohjaohja’. Wat ik wel merk is dat het soms best wel lastig is want heel veel mensen willen natuurlijk… ze hebben allemaal punten aangedragen voor de wijzigingen, bijvoorbeeld dat ze graag willen wijzigen, maar dat betekent dan ook dat wij goed moeten laten zien van oke let wel op als je zelf wijzigingen aanbrengt, wat de consequenties daarvan zijn voor andere afdelingen. Het kan zijn dat je die afdeling die na jou komt, daarmee belast. Ja kijk we willen allemaal natuurlijk graag wijzigingen doorvoeren. We hadden met Niek een keer voor het inkooptraject en toen mocht iedereen zijn ideaal plaatje doen en ja dan zit er natuurlijk ook… iedereen heeft zijn eigen ideaal plaatje en daarin zitten natuurlijk ook dingen die botsen. Dus dat moet je in je communicatie straks ook goed meenemen. Om te laten zien van dit kan bijvoorbeeld wel en daarom kan dit niet, want anders dan…

***Wat neem je mee van de bijeenkomst?***

; meer communiceren, ik zelf ook. Want het ligt ook een beetje in mijn aard dat ik vaak een beetje op de achtergrond blijf. Maar dat ik dan wel in dit geval… om te zorgen dat het allemaal goed verloopt en ook natuurlijk voor mijzelf. Ik ben ja… ik merk wel in het grotere geheel, wij natuurlijk als afdeling als finance tak, iets meer onze stem moeten laten horen, want het is natuurlijk voor ons ook belangrijk dat het goed ingericht wordt. Dus dat is wel een dingetje, dat ik dat, ook wel wat vanuit de andere medewerkers is, dat ik zelf ook die stappen meer moet zetten en mijn stem moet laten horen.

*En wat neem je nog meer mee?*

; proberen zo duidelijk te zijn in ieder geval en eerlijk. Ik denk dat dat ook een hele belangrijke is. Dat als iets niet kan, direct op zo’n goed mogelijke manier doorgeven dat iets niet kan of niet mogelijk is of op een andere manier moet. Ik denk dat eerlijk en duidelijk, maar dan toch vooral eerlijk… als er iets is ofzo als iemand eromheen draait, je hebt wel het vermoeden en het wordt iedere keer ontkend, en naderhand is het toch zo, kun je beter direct weten waar je aan toe bent.

***Wat voor inzichten heeft de bijeenkomst je geboden?***

; ik denk met name, de medewerkers meer betrekken, maar ik denk dat dat voor heel veel zaken, niet alleen het ERP systeem, maar in de algemeenheid, hoe vaak ik al zelf bedenk zo moet het, en je dan toch tot hele andere inzichten komt als je meerdere mensen erbij betrekt. Want zelf kun je toch een tunnelvisie hebben als je alleen maar met jezelf of je eigen groepje bezig bent. Ik denk dat dat een van de belangrijkste dingen is. Na onder andere na aanleiding hier van.

***Waar zou je graag meer van willen zien tijdens de bijeenkomst?***

; ik zou zelf persoonlijk meer willen weten over de communicatie, hoe doe je dat. Want bij de een communiceer je zo en bij de ander zo. Het is ook afhankelijk van diegene die je tegenover je hebt zitten. Welke manieren zijn er van communicatie en wat is het effect van welke communicatiestijl bijvoorbeeld.

***Wat is je ervaring met betrekking tot de lengte van de bijeenkomst?***

; was prima.

***Wat is je ervaring met de volgorde en de samenhang van de besproken punten?***

; goed, prima.

**9.**

***Wat neem je mee van de bijeenkomst?***

; Altijd communiceren met eerlijkheid en begrip. De mislukkingen vooral die 70% en hoe we de medewerkers mee gaan krijgen.

***Wat voor inzichten heeft de bijeenkomst je gegeven?***

; dat wij echt iets moeten doen aan communicatie. Dat dat echt bij ons nog beter moet. Want als ik bij Niek zo hoor, dat we in december voor de laatste keer een informatiebrief hebben gedeeld, dan moet dat wel een stuk beter.

Anders gaan medewerkers ook dingen zelf invullen en dat wil je niet.

***Wat heb je gemist tijdens de bijeenkomst?***

; Omdat ik blanco erin ging. Ik weet niet of dit voor jou onderzoek is. Maar heb je ook weleens nagedacht over een veranderstrategie? Met jou verhaal zijn die leiderschapsstijlen best wel belangrijk in verband met de communicatie.

## Toestemmingsformulier kennisbank

**Invoerformulier** afstudeerproduct student

|  |  |
| --- | --- |
| **Tips!** | |
| Titel: | *Een onderzoek naar het preventief voorkomen van de weerstand van de medewerkers van MBI tijdens en na de innovatie van het ERP systeem.* | | *Neem de titel letterlijk over van de titelpagina.* | |
| Ondertitel: | *Een afstudeeronderzoek voor de bachelor Toegepaste Psychologie.* | | *Neem, als deze er is, de ondertitel letterlijk over van de titelpagina* | |
| Publicatiedatum: | 14 juni 2022 | | *Datum waarop de scriptie officieel is gepubliceerd, zoals genoemd in de scriptie* | |
| Vakgebieden: | Toegepaste Psychologie | | *Wetenschapsgebied waarin de scriptie thuis hoort* | |
| Publicatietype: | **• Bachelor thesis**  □ Master thesis | |  | |
| Auteursrechten: | |  | | --- | | *Uitleg: zie* [*http://creativecommons.nl/uitleg/*](http://creativecommons.nl/uitleg/) |   □ Restricted access (alle rechten voorbehouden)  □ CC BY Naamsvermelding  □ CC BY-SA Naamsvermelding-Gelijk Delen  □ CC BY-NC Naamsvermelding-Niet Commercieel  • **CC BY-NC-SA Naamsvermelding-Niet Commercieel-Gelijk Delen**  □ CC BY-ND Naamsvermelding-Geen Afgeleide Werken  □ CC BY\_NC\_ND Naamsvermelding-Niet Commercieel-Geen Afgeleide Werken | | | |
| Aantal pagina’s: | 62 | |  | |
| Samenvatting: | Deze interventieopdracht is uitgevoerd in opdracht van MBI, een multidisciplinaire onderneming die actief is in de sectoren Bouw, Infra en Tuin, met als stabiele basis de kennis over beton (MBI De Steenmeesters. 2020). MBI is momenteel bezig met het treffen van voorbereidingen voor de implementatie van een nieuw of vernieuwd ERP systeem (Enterprise Resource Planning). Enkele van deze voorbereidingen is zicht krijgen op hoe MBI ervoor kan zorgen dat de medewerkers van MBI tevreden zijn tijdens en na het innovatieproces van het ERP systeem. Omdat de uiteindelijke implementatie van het systeem voor het jaar 2027 staat gepland, is de organisatie al preventief bezig met het voorkomen van oorzaken die het innovatieproces zowel zouden kunnen hinderen als zouden kunnen vertragen. Omdat er in het verleden al bij verschillende organisatieveranderingen, weerstanden bij de medewerkers waren geconstateerd en omdat MBI een echt familiebedrijf is, wil MBI ook stil staan bij de belangen van de medewerkers. Om ervoor te zorgen dat de medewerkers tevreden zijn met de innovatie en weinig tot geen weerstand zullen vertonen, is er door E. Aarts, Hoofd Supply Chain en ICT, gevraagd om een interventie op te zetten over hoe MBI ervoor kan zorgen dat de huidige en verwachte weerstand tijdens en na het innovatieproces van het ERP systeem verminderd of voorkomen kan worden. | | *De samenvatting fungeert niet alleen als toelichting op de titel, maar ook als een sterk verkorte versie van de inhoud.*  *Een bondige samenvatting met daarin goede trefwoorden levert het beste zoekresultaat op.* | |
| Trefwoorden: | Weerstand, organisatieverandering, technologische innovatie, interventie, leiding, medewerkers | | *Kies maximaal zeven vrije trefwoorden die het onderwerp van de scriptie omschrijven.*  *Bijvoorbeeld: trefwoord1, trefwoord2, trefwoord3* | |
| Taal: | Nederlands | |  | |
| Afstudeer  organisatie: | **Opdrachtgever:** MBI De Steenmeesters  **Contactgegevens opdrachtgever:**  MBI De Steenmeesters  Taylorweg 10  5466 AE Veghel, Nederland  Telefoonnummer: 0413-349400 | | *Naam en locatie van de opdrachtgever; het bedrijf of de instelling waarvoor, of waarin, het werk gedaan is. Bijvoorbeeld: ASML, Veldhoven*  *NB: bij een scriptie die geanonimiseerd is hier niets invullen!* | |
| Website URL’s: | http:// | | *Hier kan de URL van de website van de auteur, en/of de website van de afstudeerorganisatie worden vermeld.* | |
| Datum van goedkeuring: |  | | *De datum waarop de scriptie als voldoende is beoordeeld (mag ook door secretariaat / stagebureau / examenbureau van de hogeschool worden ingevuld)* | |
| Auteurs: | |  |  | | --- | --- | | *Sarah Mahr* | | | 1. |  | | 2. |  | | 3. |  | | 4. |  | | 5. |  | | | *Bijvoorbeeld:*  *Paul van den Heuvel* | |
| Begeleider(s): | Dr. Tina ten Bruggencate  Drs. Tom Vijgenboom | | *De naam/namen van de begeleiders van Fontys* | |
| Opleiding: | Toegepaste Psychologie | | *De opleiding binnen de hogeschool, bijvoorbeeld bij Paramedische Hogeschool: Fysiotherapie* | |
| Toestemming tot publicatie: | • **vanaf datum beoordeling scriptie**  □ vanaf …… | |  | |
| Status: | **• Publiek zichtbaar**  □ Zichtbaar voor medewerkers hogeschool  □ Zichtbaar voor medewerkers instituut  □ In archief | | *Alleen scripties met status* Publiek zichtbaar *worden getoond in de HBO-kennisbank. Scripties met status* Zichtbaar voor medewerkers hogeschool *zijn alleen zichtbaar voor medewerkers van Fontys.*  *Scripties met status* Zichtbaar voor medewerkers instituut  *zijn alleen zichtbaar voor medewerkers van het eigen instituut.*  *Scripties met status* In archief *zijn alleen toegankelijk voor accreditatie.* | |
| Opmerkingen: |  | | *Ruimte voor aanvullende opmerkingen* | |

**Toestemmingsformulier afstudeerscriptie**

Fontys Hogescholen stelt de student in de gelegenheid om zijn/haar afstudeerscriptie in een databank op te laten nemen en publiekelijk toegankelijk te maken. Voor de bepalingen inzake het auteursrecht wordt verwezen naar het Studentenstatuut artikel 39, lid 4 t/m 7. De scriptie wordt uitsluitend in de database opgenomen wanneer deze beoordeeld wordt met de kwalificatie 7 of hoger. De scriptie zal in het algemeen gedurende 7 jaren in de scriptiedatabank zijn opgenomen en voor het publiek beschikbaar zijn conform de hieronder verleende toestemming.

|  |  |
| --- | --- |
| Naam student | Sarah Mahr |
| Studentnummer | 3682072 |
| Instituut/Hogeschool | Fontys Hogescholen - Eindhoven |
| Opleiding | Toegepaste Psychologie |
| Afstudeerrichting | Interventie eerst route |

**Toestemming**

 Hierbij verleen ik een niet-exclusieve licentie tot opname van de hierna te noemen scriptie in de databank “Fontysscripties” en deze geheel of gedeeltelijk te (doen) verveelvoudigen en openbaar te (doen) maken in druk en/of in digitale vorm, al dan niet in combinatie met werken van derden, bijvoorbeeld online beschikbaarstelling via internet of enig ander netwerk, als onderdeel van een databank, on-line of off-line, voor gebruik door derden uitsluitend voor onderwijs- en onderzoeksdoeleinden.

 Stagebiedende organisatie c.q. opdrachtgever gaat akkoord met plaatsing zoals hiervoor aangegeven.   
  
Handtekening (invullen naam functie stagebiedende organisatie c.q. opdrachtgever)  
  
E. Aarts (Directeur Supply Chain en ICT - MBI) ……………………………………………………………………………………………………………

**Geen toestemming**

□ Hierbij verleen ik geen licentie tot opname van de hierna te noemen scriptie in de databank “Fontysscripties”. Tevens verleen ik geen toestemming tot het geheel of gedeeltelijk (doen) verveelvoudigen en openbaar (doen) maken in druk en/of in digitale vorm, al dan niet in combinatie met werken van derden, bijvoorbeeld online beschikbaarstelling via internet of enig ander netwerk, als onderdeel van een databank, on-line of off-line, van bedoelde scriptie voor welk gebruik dan ook.

Reden hiervoor is:

□ Mijn stagebiedende organisatie c.q. opdrachtgever gaat hiermee NIET akkoord

□ Anders: …..…………………………………………………........................................................

□ Stagebiedende organisatie c.q. opdrachtgever verleent geen licentie tot opname van de hierna te noemen scriptie in de databank “Fontysscripties”. Tevens verleent deze geen toestemming tot het geheel of gedeeltelijk (doen) verveelvoudigen en openbaar (doen) maken in druk en/of in digitale vorm, al dan niet in combinatie met werken van derden, bijvoorbeeld online beschikbaarstelling via internet of enig ander netwerk, als onderdeel van een databank, on-line of off-line, van bedoelde scriptie voor welk gebruik dan ook.

Reden hiervoor is:

……………………………………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………………………………

Het betreft de navolgende scriptie:

……………………………………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………………………………

Datum: Handtekening:

14-06-2022 Sarah Mahr

Dit formulier dient tegelijkertijd met de scriptie ingeleverd te worden bij het secretariaat / stagebureau / examenbureau.

Dienst Onderwijs & Onderzoek, versie mei 2015.