



Quinty Dikic en Wouter Smit

Bedrijfskundigen, Hogeschool van Amsterdam

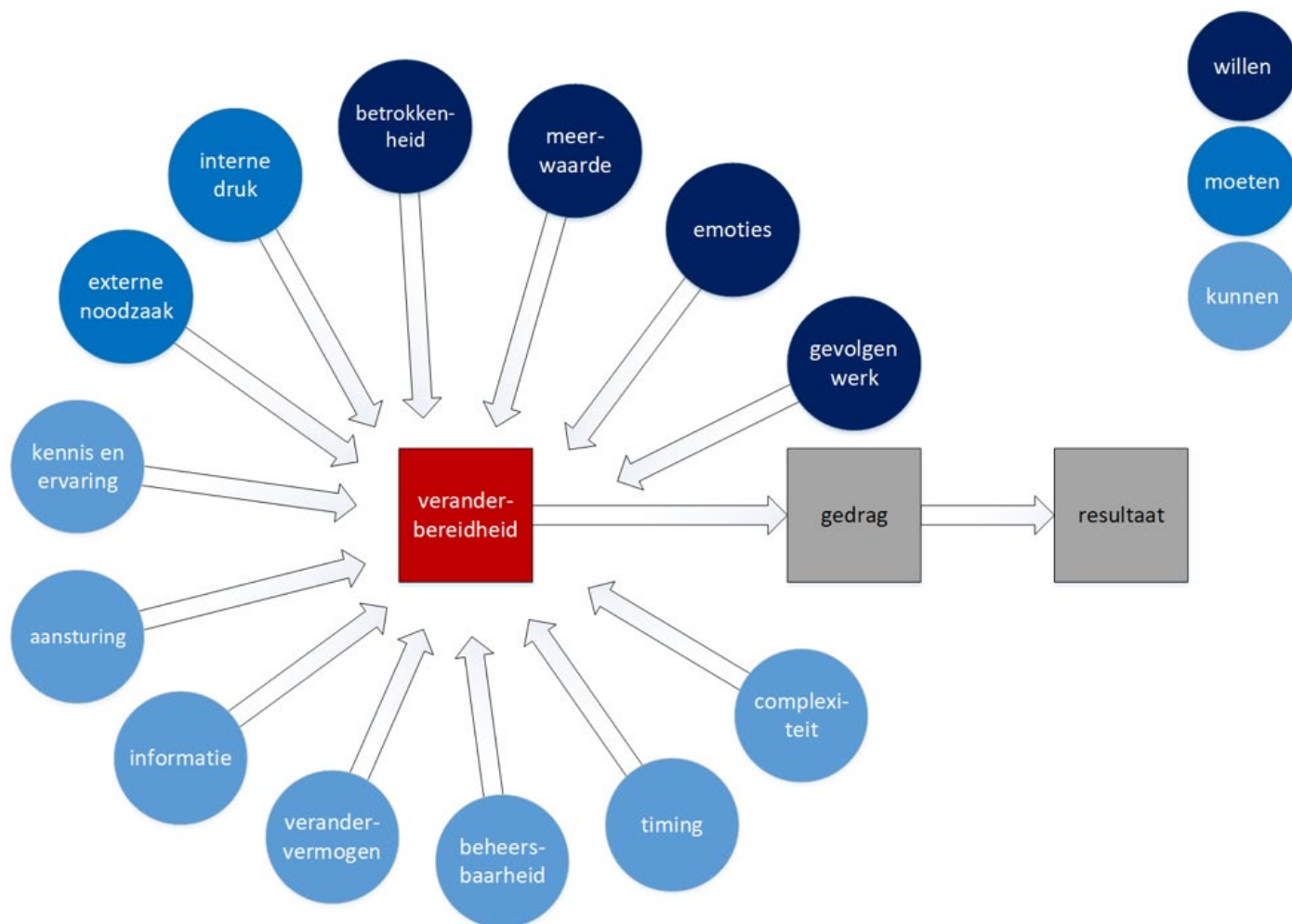
Artikel Lokale vernieuwing

Klaar om te wenden?

Studie naar veranderbereidheid gemeenteambtenaren voor Omgevingswet

De Hogeschool van Amsterdam deed in opdracht van de gemeente Zaanstad onderzoek naar de veranderbereidheid van ambtenaren ten aanzien van de Omgevingswet. Van een grote verandermoeheid was bij de medewerkers van de 'fysieke' afdelingen geen sprake. Toch is er nog wel een aantal aandachtspunten. Wees duidelijk over hoe en wat er moet veranderen, reduceer de complexiteit van de verandering en oefen met de nieuwe werkwijze, luidt het advies.

Na de drie decentralisaties zal de effectuering van de Omgevingswet in 2021 opnieuw leiden tot ingrijpende beleidswijziging en bijkomende reorganisaties bij de gemeenten. Ter voorbereiding stellen enkele gemeenten taskforces aan om de voorwaarden voor een succesvolle implementatie van deze wijziging in kaart te brengen. Uit een studie van de onderzoeksgroep Management & Organisatie van de Hogeschool van Amsterdam blijkt dat – ook na een aantal reorganisaties – ambtenaren opvallend ‘veranderbereid’ blijven.



Willen, moeten en kunnen

Binnen de gemeente werd de veranderbereidheid in kaart gebracht van 119 medewerkers die direct dan wel indirect met de veranderingen door de Omgevingswet zijn geconfronteerd. De veranderbereidheid is opgebouwd uit de aspecten ‘willen’, ‘moeten’ en ‘kunnen’. De bereidheid werd in kaart gebracht met het DINAMO 6.0 instrument (Metselaar, 1997). DINAMO (zie afbeelding links) is een afkorting voor ‘Diagnostics Inventory for the Assessment of the willingness to change among Management in Organisations’ (Metselaar & Cozijnsen, 2002). De drie aspecten zijn daarbij opgedeeld in een aantal dimensies (zie figuur 1). De medewerkers is een

vragenlijst voorgelegd met daarin 94 stellingen uit dit model. De resultaten uit deze enquête worden onderstaand per aspect besproken.

Medewerkers willen wel: positieve attitude jegens de verandering

Het eerste aspect betreft de attitude oftewel de houding ten opzichte van de organisatieverandering. Deze houding wordt beïnvloed door vier dimensies (zie tabel 1).

Dimensies van 'willen'

- de verwachte gevolgen van de veranderingen op het werk
- de emoties die veranderingen oproepen
- de verwachte meerwaarde van de verandering
- de betrokkenheid bij het veranderproces

Tabel 1: de vier dimensies van 'willen'

Uit de resultaten blijkt dat medewerkers vooral de meerwaarde van de beleidswijziging inzien. Bovendien is er sprake van een positieve attitude: medewerkers verwachten dat het belang van het werk en de (eigen) interesse in het werk zal toenemen. De helft van de medewerkers geeft aan dat zij zich betrokken voelen bij de aanstaande verandering. Van de medewerkers die zich niet betrokken voelen geeft een groot deel aan dat er nog niet veel over de wetwijziging wordt gepraat. Belangrijk aandachtspunt is dat een op de vijf medewerkers aangeeft eerder een negatieve ervaringen te hebben gehad met een interne reorganisatie.

Medewerkers moeten ook: sprake van urgentie

Het tweede aspect betreft de subjectieve norm die bepaald wordt door de groep waarin de medewerker verkeert. Dit aspect bestaat uit twee dimensies (zie tabel 2). De subjectieve norm komt enerzijds voort uit de externe druk die de medewerkers ervaren van stakeholders, in dit geval bijvoorbeeld het kabinet (ontwerper van de wetwijziging) en organisaties waar de gemeente mee samenwerkt of gaat samenwerken. Anderzijds is deze norm gebaseerd op de houding van de collega's ten aanzien van de verandering.

Dimensies van 'moeten'

- de ervaren interne druk
- de ervaren externe noodzaak

Tabel 2: De twee dimensies van 'moeten'

De medewerkers geven aan dat zij urgentie voelen: ruim de helft van de respondenten verwacht dat de directie, het management en eigen teamleden een positieve attitude hebben ten opzichte van de verandering. Slechts drie procent denkt dat deze uitgesproken negatief is. De positieve attitude komt waarschijnlijk doordat de wetwijziging aanvragen voor inwoners en bedrijven veel makkelijker maakt. Daarnaast wordt door tweederde van de respondenten ook externe druk gevoeld, met name bij medewerkers die al wat experimenteren met de

nieuwe manier van werken. Argumenten van medewerkers die weinig urgentie voelen is dat zij niet genoeg tijd hebben om zich bezig te houden met en zich weinig betrokken te voelen bij de verandering.

Medewerkers kunnen gedeeltelijk: competenties en vertrouwen zijn aandachtspunten

Het derde aspect is de inschatting van de medewerker of hij/zij daadwerkelijk in staat is het gewenste gedrag te vertonen. Dit aspect is opgebouwd uit het grootste aantal dimensies (zie tabel 3).

Dimensies van 'kunnen'

- kennis en ervaring van betrokkenen
- kwaliteit van de aansturing
- kwaliteit van de informatievoorziening
- het verandervermogen van de organisatie
- de beheersbaarheid van het veranderproces
- de timing van het veranderproces
- de complexiteit van de verandering

Tabel 3: De zeven dimensies van 'kunnen'

Ervaring opdoen en de benodigde middelen bepalen

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de intentie tot verandering, of negatiever geformuleerd, weerstand bij de medewerkers, slechts een beperkt aandachtspunt is in aanloop naar de wetswijziging. De eerdere beleidsaanpassingen en recente reorganisaties hebben niet geleid tot scepsis of een andere vorm van verandermoedheid. De belangrijkste aandachtspunten liggen bij het gebrek aan duidelijkheid over wat en hoe er moet worden veranderd ('kunnen'). De veranderingen die de wetswijziging met zich meebrengt worden als zeer complex beschouwd waardoor er nieuwe eisen worden gesteld aan zowel de eigen competenties (kennis, ervaring) als de inrichting en aansturing van de organisatie.

Deze conclusie draagt bij aan de prioritering van taken die de taskforce in aanloop naar de wetswijziging op zich kan nemen. Duidelijk is dat er aan het creëren van draagvlak en overdragen van urgentie (Kotter, 2007) reeds is voldaan. Bij het opstellen van een aanpak ter voorbereiding op de reorganisatie wordt de taskforce geadviseerd zich te richten op het aspect van 'kunnen', oftewel de aandacht voor ervaring opdoen en het bepalen van de benodigde middelen.

Daarbij doen wij nog twee suggesties:

- **Reduceer de complexiteit van de verandering**

Bij veel medewerkers bestaat nog steeds veel onduidelijkheid over wat de precieze wijziging inhoudt. De taskforce kan zich richten op het ophalen en verspreiden van informatie. Nieuwe informatie leidt tot meer duidelijkheid over de opgave van het fysieke domein, de ondersteunende afdelingen en de nieuwe werkwijzen.

De leidinggevenden hebben hierbij een schakelpositie omdat zij binnen het totale informatieaanbod kunnen filteren welke informatie van belang is voor hun afdelingen en zorgdragen dat deze bij de juiste personen terecht komt.

- **Doordenk en simuleer de verandering**

Medewerkers hebben hulp nodig bij het vertalen van de gevolgen van de veranderingen in het eigen werk en het oefenen met de nieuwe werkwijze. De taskforce kan hier aan bijdragen door bijvoorbeeld het organiseren van een (fictieve) casusbespreking uit de praktijk, bij voorkeur met echte partners uit de regio. Dit werkt twee kanten op. Voor de medewerkers gaat de verandering meer leven en leidt dit tot meer duidelijkheid over hoe de nieuwe vormen van samenwerking beslag zullen krijgen en welke competenties daarbij van zowel medewerker als leidinggevende belangrijk worden. Daarnaast levert het inventariseren van deze verandering een 'systeem van eisen' op, oftewel de eisen die er worden gesteld aan de structuur van het domein, de afdelingen en de ondersteunende systemen. Deze eisen fungeren als basis voor de aanstaande reorganisatie.

Literatuur

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behaviour. *Organizational behaviour and human decisions processes* 50, (pp. 179-211).
- Groot, de G. & Dewez, B.M.L. (2009). Waarom steeds weer een cultuurprogramma? *Management & Organizatie*, 2009, 3 (pp. 72-84).
- Kotter, J. P. (2007). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review* 85,1 (pp. 96-103)
- Metselaar, E. E. & Cozijnsen, A.J. (2002). *Van weerstand naar veranderbereidheid*. Heemstede: Holland Business Publications.
- Metselaar, E. E. (1997). *Assessing the willingness to change: construction and validation of the DINAMO*. Aalsmeer: VU huisdrukkerij