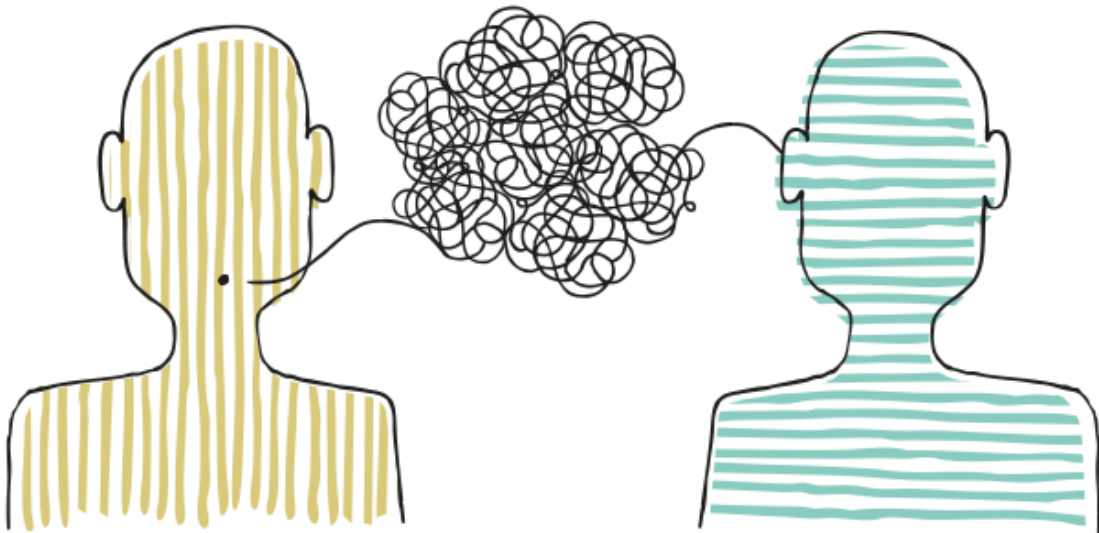


# CONSISTENT MANAGEMENTGEDRAG TIJDENS VERANDERING

In hoeverre is dit van invloed op de  
veranderbereidheid van medewerkers?



# Titelblad

Titel: Consistent managementgedrag tijdens verandering  
Auteur: C.S. Dewnarain  
Studentnummer: 369732  
Opleiding: Master Management van HR en Verandering  
Faculteit: Faculteit der Sociale Wetenschappen  
Onderwijsinstelling: Erasmus Universiteit Rotterdam  
Stageorganisatie: Gemeente Rotterdam  
Scriptiebegeleider: dr. V.M.F. Homburg  
Tweede lezer: dr. B. Vermeeren MSc.  
Datum: 1 september 2016



## Voorwoord

Het afstudeeronderzoek dat voor u ligt is de afsluiting van een zes maanden durende afstudeerstage bij de Afdeling Onderwijs van de gemeente Rotterdam. Tevens is het de afsluiting van de studie Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit. De vraag hoe medewerkers zijn mee te krijgen in een verandering in een publieke organisatie heeft mij altijd verwonderd, mede omdat ik een carrière in de publieke sector ambieer en de overheid zich continu dient aan te passen aan de omgeving. Dit is de reden dat ik onderzoek wilde doen naar de veranderbereidheid van medewerkers. Ik wilde hier graag een creatieve invalshoek aan koppelen en daarom heb ik gekozen voor consistent managementgedrag tijdens een verandering.

Ik heb de afgelopen tijd als een leerzame periode ervaren, waarin ik de vaardigheden uit mijn studie nodig heb gehad, maar vooral ook veel nieuwe vaardigheden heb bijgeleerd. Het schrijven van deze scriptie is een echte uitdaging gebleken. Het was niet altijd makkelijk, maar een van de mooiste ervaringen die ik heb opgedaan is dat ik geleerd heb mijn persoonlijke obstakels te overwinnen.

Een bijzonder woord van dank gaat uit naar mijn begeleider Vincent Homburg. Dankzij zijn constructieve feedback kon ik mijn scriptie steeds verscherpen en verfijnen. Hij gaf aanknopingspunten als ik er echt niet meer uitkwam. Ook bedank ik graag Brenda Vermeeren, dankzij haar frisse blik als tweede lezer heb ik mijn scriptie tot een goed einde kunnen volbrengen.

Ik wil graag mijn collega's bij de Gemeente Rotterdam bedanken, zij hebben mij beschouwd als volwaardig medewerker en hebben mij altijd betrokken bij de organisatie. Verder wil ik iedereen bedanken voor de leuke en leerzame tijd die ik daar heb gehad. Uiteraard dank ik de medewerkers van de afdeling Onderwijs die bereid waren om geïnterviewd te worden in het kader van mijn onderzoek. Sabine Kuiper wil ik graag in het bijzonder bedanken, voor haar begeleiding en de mogelijkheid die zij mij gaf om mijzelf te ontwikkelen. Ton Legerstee, mijn oude stagebegeleider, dank ik graag voor het leggen van de verbinding met de afdeling. Stefan Rovers dank ik graag voor zijn enthousiasme en de ruimte die hij mij heeft gegeven om ervaring op te doen met verandermanagement in de praktijk.

Tot slot wil ik mijn ouders, mijn oma, mijn zusje en mijn vriend bedanken voor al hun steun in mijn afstudeerperiode.

Ik ben positief over het eindresultaat, hopelijk u ook. Ik wens u veel leesplezier!

Chenella Dewnarain

Rotterdam, september 2016

## Managementsamenvatting

De veranderbereidheid van medewerkers in een geplande verandering kan worden vergroot wanneer het hoger management en het middenmanagement in de beginfase van de verandering dezelfde verandercommunicatie overbrengen naar medewerkers. Consistentie in de kwaliteit van de communicatie van beide managementlagen is hierbij minder van belang, ook leidt een verschil in gepercipieerde kwaliteit in de verandercommunicatie niet tot minder veranderbereidheid. De kwaliteit van de communicatie van het hoger management in deze fase wordt juist zeer belangrijk gevonden, waarbij de kwaliteit van de communicatie van het middenmanagement minder uitmaakt. In een context van een verandering waarbij bij medewerkers het gevoel overheerst dat zij de verandering moeten steunen, is het creëren van duidelijkheid een belangrijke voorwaarde voor veranderbereidheid. In termen van Metselaar (1997) is de gedragscontrole een belangrijke factor voor het beïnvloeden van veranderbereidheid in een geplande verandering. Hoewel de middenmanager vaak gezien wordt als change agent, kan hij in de beginfase van een verandering minder effectief optreden. De change agent is dan juist het hogere management, welke veranderbereidheid effectief beïnvloedt via de gedragscontrole.

Deze conclusies komen voort uit een kwalitatief onderzoek naar 18 medewerkers op de afdeling Onderwijs van de Gemeente Rotterdam. Hierbij is uitgegaan van de relatie tussen veranderbereidheid en consistent managementgedrag. In de wetenschappelijke literatuur is er weinig aandacht voor samenhang in het gedrag van het hoger management en het middenmanagement en de invloed op veranderbereidheid. Door middel van een literatuuronderzoek zijn twee wijzen geïdentificeerd waarop het hoger management en middenmanagement samenhang in gedrag kunnen vertonen: consistentie in de inhoud en de kwaliteit van de verandercommunicatie op twee momenten in het veranderproces. De centrale vraagstelling van het onderzoek luidt dan ook: *In hoeverre is consistent gedrag tussen het hoger- en middenmanagement in het veranderproces van invloed op de veranderbereidheid van medewerkers op de afdeling Onderwijs van de Gemeente Rotterdam?*

Uit het onderzoek volgen drie aanbevelingen voor de veranderkundige literatuur:

- Onderzoek consistent managementgedrag in een emergente verandersetting;
- Het concept consistentie in de veranderboodschap in de vragenlijst van Metselaar opnemen;
- Neem het idee van twee change agents in een veranderproces over in de recente veranderkundige literatuur.

Tot slot vloeien er drie aanbevelingen uit voort voor het management van de afdeling:

- Het hoger management dient zich bewust te zijn over de type verandering, om inzicht te krijgen de in relevante sturingstechnieken om medewerkers mee te krijgen in een verandering;
- Het hoger management kan meer duidelijkheid creëren in wederzijdse verwachtingen naar het middenmanagement toe met betrekking tot de rollen als change agent;
- Het hoger management en het middenmanagement moeten eenduidig communiceren over de verandering in de beginfase van een verandering.

# Inhoudsopgave

Voorwoord .....	
Managementsamenvatting .....	
1.1. Aanleiding van het onderzoek .....	1
1.2. Probleemanalyse .....	2
1.3. Probleemstelling .....	4
1.4. Relevantie .....	5
1.5. Onderzoeksstrategie .....	6
1.6. Leeswijzer .....	6
2.1. De gemeente Rotterdam .....	7
2.2. De afdeling Onderwijs .....	9
3.1. Opzet literatuurreview .....	11
3.2. Veranderbereidheid .....	12
3.3. Managementgedrag tijdens verandering .....	16
3.4. Invloed van managementgedragingen op veranderbereidheid medewerkers .....	19
3.5. Conceptueel model .....	20
3.6. Recapitulatie .....	24
4.1. Onderzoeksmethoden .....	25
4.2. Steekproeftrekking .....	25
4.3. Operationalisatie en dataverzameling .....	26
4.4. Betrouwbaarheid en validiteit .....	27
5.1. Veranderbereidheid .....	29
5.2. Gepercipieerde consistentie .....	35
5.3. Veranderbereidheid en gepercipieerde consistentie .....	40
5.4. Verklarende factoren .....	44
5.5. Aangepast conceptueel model .....	47
6.1. Beantwoording deelvragen .....	47
6.2. Beantwoording hoofdvraag .....	49
6.3. Discussie en reflectie .....	50
7. Aanbevelingen .....	56
Literatuurlijst .....	59
Bijlagen .....	60

# Hoofdstuk 1

## Inleiding

Dit hoofdstuk gaat in op de achtergrond van het onderzoek. Allereerst wordt een aanleiding geschetst op basis van het praktijkvraagstuk van de afdeling Onderwijs. In de probleemanalyse wordt dit vraagstuk gekoppeld aan wetenschappelijke theorieën en inzichten en hier komt een probleemstelling uit voort. Daarna volgt een korte beschrijving van de onderzoeksstrategie, waarin duidelijk wordt hoe het onderzoek wordt aangepakt. Het hoofdstuk eindigt met een leeswijzer.

### 1.1. Aanleiding van het onderzoek

De Gemeente Rotterdam is onderhevig aan allerlei veranderingen in de omgeving. De roep om integraler te werken, het versterken van de eigen kracht en verantwoordelijkheid van burgers en partners, en de vraag om een duidelijke externe positie en profilering, zijn enkele externe ontwikkelingen die invloed hebben gehad op de afdeling Onderwijs (Gemeente Rotterdam, 2015a). Hierdoor is in 2013 de noodzaak ontstaan om zich toe te rusten op de veranderende rol van de overheid. De reorganisatie op de afdeling is in 2014 tot stilstand gekomen, omdat het afdelingshoofd en de directeur uitvielen en de OR bezwaren tegen het plan had. Het management heeft in deze periode vooral een faciliterende rol gehad met als doel de ontstane gaten te dichten, totdat er een nieuw afdelingshoofd kwam. Er was in die tijd geen eenheid in leiding en weinig samenhang. De situatie kenmerkte zich door een onduidelijke koers op de afdeling. Het nieuwe afdelingshoofd kreeg de opdracht om de afdeling beter te maken. Deze kwam met een nieuw organisatieplan. In 2015 is de reorganisatie opnieuw in gang gezet. Er kwamen twee nieuwe doelstellingen bij. Ten eerste zal de afdeling het vanaf 2018 met 7fte minder moeten doen op een totaal aantal van 75,58fte. Daarnaast vindt een functieherijking plaats, waarbij het doel is meer integraal te gaan werken en de positionering en besluitvorming te verbeteren (Gemeente Rotterdam, 2015a). Deze twee doelstellingen zijn bepalend geweest voor het nieuwe organisatieplan. De verandering stelt andere eisen aan de medewerkers, die andere of aanvullende competenties zullen moeten ontwikkelen. Al met al wordt getracht een professionele verbetercultuur tot stand te brengen, waarbij het maken van een kwaliteitsslag centraal staat.

De afdeling heeft een nieuwe indeling gekregen van zes opnieuw samengestelde teams, met andere teamleiders. De visie die in het organisatieplan is geformuleerd wordt vertaald naar de praktijk door de teamleiders. Dit organisatieplan zal ertoe moeten leiden dat de medewerkers bewust een bijdrage gaan leveren aan de realisatie van de doelstelling van de afdeling. Elk

team heeft te maken met de kwaliteitsslag, maar de concrete invulling ervan is wel afhankelijk van de opgave van het team. Zo is het doel van team Bedrijfsvoering en Werkprocessen gericht op het verbeteren en automatiseren van de werkprocessen, en richt team Mbo/Hbo/Wo zich op het verbeteren van inhoudelijke kennis en het optimaliseren van de externe positie en de interne coördinatie in het team (Gemeente Rotterdam, 2015a; Gemeente Rotterdam, 2016). De meeste beleidsteams richten zich in ieder geval op het verbeteren van het netwerken en de externe positie (Gemeente Rotterdam, 2015a). Hoewel de verbetervisie op voorhand is bepaald, gaan de teamleiders op een afzonderlijke wijze om met de kwaliteitsslag en hebben zij dus een belangrijke taak bij het overbrengen van de urgentie om te veranderen en de daadwerkelijke implementatie van de verandering in het team.

Het management speelt dus een belangrijke rol in deze reorganisatie, ten eerste vanwege de veranderhistorie en het aantreden van het nieuwe afdelingshoofd en ten tweede vanwege de rol die de teamleiders is toegekend. Vanuit het management is behoefte aan eenheid in leiding bij het overbrengen van de verandering. Dit vraagt van de medewerkers om op te treden volgens de nieuwe normen en waarden, waardoor zij bereid moeten zijn om te veranderen.

## 1.2. Probleemanalyse

Voor een publieke organisatie is het van groot belang dat continu aanpassing aan de omgeving plaatsvindt (Van der Voet, Kuipers & Groeneveld, 2015:290). Veel verandertrajecten slagen echter niet, 70 procent van veranderingen mislukt (Devos, Vanderheyden & Van den Broeck, 2002:4). Er is al veel wetenschappelijk onderzoek gedaan naar de antecedenten van een succesvolle verandering. Bovendien zijn er al veel scripties over geschreven (vb. Fretes, 2006; Machielse, 2006; Linden, 2012; Zorgman, 2008; De Bruin, 2008). Er wordt veel aandacht besteed aan het belang van het gedrag van medewerkers, omdat dit bepalend is voor het succes van een verandering (Devos et al., 2002:4; Madsen, Miller & John, 2005:213; Kotter & Cohen, 2002:16). Een veelvoorkomend begrip dat genoemd wordt is veranderingsbereidheid, ook wel veranderbereidheid genoemd. Metselaar (1997) heeft hiertoe een vragenlijst ontwikkeld die tot nu toe veel wordt gebruikt bij veranderingen. Metselaar heeft ten behoeve van dit onderzoek zijn vragenlijst ter beschikking gesteld. Na bestudering van de literatuur en de vragenlijst van Metselaar, is duidelijk geworden dat er weinig aandacht wordt besteed aan de rol van het hoger management en middenmanagement<sup>1</sup> bij het creëren van de veranderbereidheid van medewerkers. Het gepercipieerde gedrag van het management blijft

---

<sup>1</sup> De organisatie kent drie managementlagen: teamleiders, afdelingshoofd en directie. Met het *middenmanagement*, in de literatuur ook aangeduid als *lager management*, wordt bedoeld op de teamleiders. Met het *hoger management*, in de literatuur ook aangeduid als het *senior management*, wordt in dit onderzoek bedoeld op het afdelingshoofd. Na het afdelingshoofd is er nog een managementlaag bestaande uit de directie, welke valt onder het topmanagement.

achterwege. Zo wordt medewerkers bijvoorbeeld gevraagd naar duidelijkheid over het nut en noodzaak van de verandering, maar blijft achterwege wat de rol van beide managementlagen hierin is geweest en hoe dit van invloed is op veranderbereidheid. Het achterliggende managementgedrag in de voorbereidende fase en de implementatiefase en de invloed daarvan op veranderbereidheid blijft dus achterwege. Eerder onderzoek heeft juist aangetoond dat het managementgedrag (en de manier waarop medewerkers hier tegenaan kijken) van invloed is op de beleving van medewerkers over de verandering (Werkman et al., 2001; Van den Broeck & Bouchenooghe, 2011). Kwalitatief onderzoek naar de rol van het management kan hier duidelijkheid over scheppen. De aanleiding voor dit onderzoek is de hiervoor genoemde knowledge gap en nieuwsgierigheid. Om te garanderen dat het onderzoek realiseerbaar is, is gekozen voor een specifieke focus op managementgedrag, namelijk consistentie in de inhoud en kwaliteit van de communicatie tijdens het verandertraject.

Uit de literatuur is gebleken dat het hoger management en het middenmanagement een specifieke positie innemen in de implementatie van geplande veranderingen (Lewin, 2001; Kleijn & Rorink, 2007; Huy, 2001; Van der Voet, 2014). Bij het voorbereiden van de verandering en communiceren van de noodzaak is een belangrijke taak weggelegd voor het hoger management (Metselaar, 1997:14; Kotter & Cohen, 2002). Naarmate de daadwerkelijke uitvoering nadert, komt een groot deel van de uitvoering te liggen bij het middenmanagement (Metselaar, 1997; Caldwell, 2009; Van der Voet, 2014). Zij staan in direct contact met de medewerkers en het is hen taak de visies van het hogere management over te brengen in concrete acties lager in de organisatie (Metselaar, 1997:14). Beide managementlagen zijn aanwezig op beide momenten in het veranderproces en staan daarbij in contact met medewerkers. Maakt het uit wanneer medewerkers consistentie percipiëren in de veranderboodschap die beide managementlagen vertellen, zijn zij dan meer veranderbereid? En maakt het uit wanneer medewerkers een verschil percipiëren in de mate waarin deze boodschap wordt gecommuniceerd, dus de kwaliteit van de communicatie? In dit onderzoek wordt gekeken naar de rollen van het management in een veranderproces, en specifiek wordt gekeken naar consistentie in de inhoud en kwaliteit van de communicatie op twee momenten in het veranderproces.

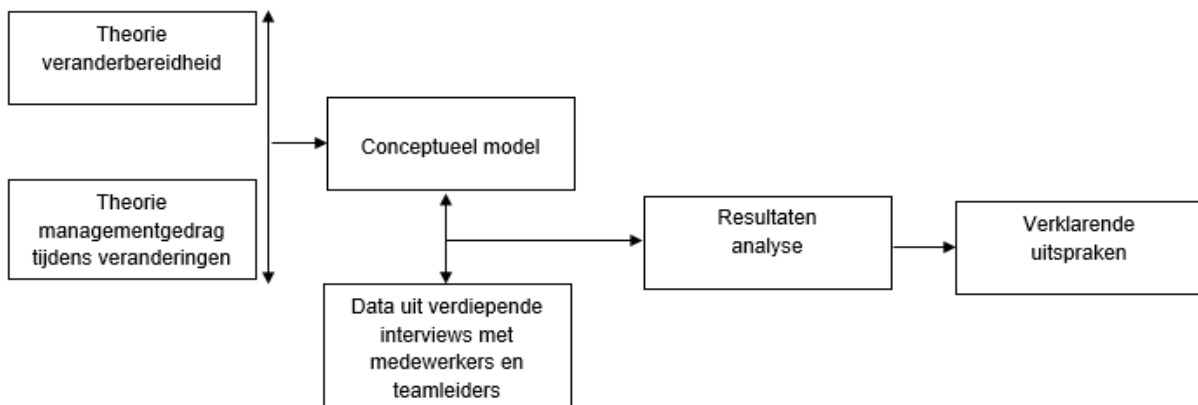
Het onderzoek naar de consistentie draagt bij aan de literatuur in die zin dat inzicht wordt gekregen in de rolopvattingen van twee relevante managementlagen, en waar gedragingen al dan niet consistent zullen moeten zijn om veranderbereidheid bij medewerkers te creëren. De percepties van medewerkers over het gedrag van hun leidinggevende is bepalend voor de beleving van medewerkers, hoe zij tegen de verandering aankijken (Van den Broeck & Bouchenooghe, 2011). Zodoende wordt ingegaan op een witte vlek in de literatuur door te kijken naar de samenhang in het managementgedrag van zowel het hoger management (het afdelingshoofd) en het middenmanagement (de teamleiders).

### 1.3. Probleemstelling

In deze paragraaf wordt de probleemstelling van het onderzoek opgesplitst in een doel- en vraagstelling. Uit de doelstelling volgt het onderzoeksmodel.

#### 1.3.1. Doelstelling

*Het verklaren van de veranderbereidheid van medewerkers van de afdeling Onderwijs door uit gesprekken met medewerkers relevante aspecten van managementgedrag af te leiden.*



FIGUUR 1 ONDERZOEKSMODEL

#### 1.3.2. Vraagstelling

*In hoeverre is consistent gedrag tussen het hoger- en middenmanagement in het veranderproces van invloed op de veranderbereidheid van medewerkers op de afdeling Onderwijs van de Gemeente Rotterdam?*

#### 1.3.3. Deelvragen

1. Wat is er in de wetenschappelijke literatuur bekend over veranderbereidheid?
2. Wat is er in de wetenschappelijke literatuur bekend over consistent managementgedrag in veranderingen?
3. Hoe verhouden de uit de literatuur afgeleide verbanden tussen veranderbereidheid van medewerkers en consistent managementgedrag zich tot de uit de interviews afgeleide determinanten van veranderbereidheid?
4. Welke conclusies ten aanzien van managementgedrag en veranderbereidheid kunnen worden opgesteld?

## 1.4. Relevantie

In deze paragraaf wordt de relevantie van het onderzoek behandeld. Dit geeft aan wat het onderzoek toevoegt op maatschappelijk en wetenschappelijk gebied.

### 1.4.1. Maatschappelijke relevantie

In dit onderzoek wordt gekeken naar het gepercipieerde managementgedrag en de samenhang hiertussen, en het effect op de veranderbereidheid van medewerkers. Het is ten eerste maatschappelijk relevant dit te onderzoeken omdat in de praktijk 70 procent van de veranderinitiatieven mislukt (Devos et al., 2002:4). Een veranderproces vraagt veel hulpbronnen. Niet alleen gaat het gepaard met tijd en geld, ook kost het veel mankracht om een verandering voor te bereiden en te implementeren. In tijden van bezuinigingen bij de gemeente Rotterdam is verspilling van deze bronnen niet wenselijk.

Zoals is aangegeven speelt het management een belangrijke rol in de reorganisatie van de afdeling Onderwijs. Niet alleen heeft het afdelingshoofd een speciale rol gehad bij het voorbereiden van de verandering, ook hebben de teamleiders een essentiële rol bij het implementeren van de veranderdoelstellingen in hun team. Daarnaast is in de afdeling behoefte aan een eenheid in de leiding, die richting en ruimte geeft aan de afdeling. Het inzicht dat dit onderzoek zal opleveren kan daarom tevens gebruikt worden voor toekomstige veranderingen en reorganisaties. Dit zal vooral ten behoeve zijn van het management, dat inzicht krijgt in het belang van samenhang in managementgedrag bij creëren van veranderbereidheid bij medewerkers.

### 1.4.2. Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek is een aanvulling op de voorgaande literatuur met betrekking tot de rollen van twee managementlagen in een geplande verandering bij het creëren van veranderbereidheid bij medewerkers. Het vormt zodoende een kwalitatieve toevoeging op de vragenlijst van Metselaar en literatuur over veranderbereidheid. Er is weinig aandacht voor het gepercipieerde managementgedrag tijdens de voorbereiding en implementatie van veranderingen. Maar de beleving van medewerkers wordt hierdoor wel beïnvloed (Werkman et al., 2001), wat indirect dus kan bijdragen aan hun bereidheid te veranderen (Metselaar, 1997). In de wetenschappelijke literatuur wordt nauwelijks aandacht besteedt aan de samenhang (consistentie) in gedrag van het hoger management en het middenmanagement in een veranderproces. Ook is er in de wetenschappelijke literatuur minder aandacht voor de implementatie van een veranderproces (Van der Voet, 2014). Door te onderzoeken welke gedragingen van het management medewerkers percipiëren als consistent, zowel in de voorbereidende als de implementatiefase, en aangeven in hoeverre dit van invloed is op hun veranderbereidheid, wordt een theoretische blinde vlek opgevuld.

## **1.5. Onderzoeksstrategie**

De vraagstelling is onderworpen aan een volledig kwalitatief onderzoek. Er zijn 18 verdiepende en verkennende interviews gedaan met medewerkers van verschillende functies. Deze strategie is gehanteerd om zoveel mogelijk percepties te achterhalen, zodat alle gedragingen die van invloed zijn op de veranderbereidheid van medewerkers naar voren komen. Daarnaast zijn er drie interviews gedaan met de teamleiders en een met het afdelingshoofd van de afdeling Onderwijs. Door gesprekken met leidinggevendenden kan het veranderproces worden beschreven, wordt duidelijk waarom is gekozen voor de gehanteerde veranderstrategie, en kunnen verklaringen worden achterhaald waarom medewerkers bepaalde factoren noemen die van invloed zijn op hun veranderbereidheid.

## **1.6. Leeswijzer**

In hoofdstuk 2 wordt een beschrijving gegeven van de Gemeente Rotterdam en de afdeling Onderwijs. In hoofdstuk 3 volgt de literatuurreview. Op basis van de vooronderstellingen in de wetenschappelijke literatuur wordt een conceptueel model geformuleerd. In hoofdstuk 4 worden de methoden en technieken van dit onderzoek behandeld. Hier wordt duidelijk hoe het onderzoek is gedaan en in hoeverre dit de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek garandeert. Hoofdstuk 5 is de analyse, hier worden de centrale begrippen van het theoretisch kader in combinatie met de verkregen data uit de interviews geanalyseerd. De resultaten die hieruit voortvloeien, zullen leidend zijn voor de beantwoording van de centrale vraagstelling. Deze zal in het laatste hoofdstuk worden behandeld. Daarnaast wordt hier ingegaan op de beperkingen van het onderzoek en de aanbevelingen.

# Hoofdstuk 2

## Context en organisatie

In dit hoofdstuk wordt aandacht besteedt aan de organisatie en de context van het onderzoek. Ten eerste wordt een beschrijving gegeven van de gemeente Rotterdam en huidige ontwikkelingen waar zij mee te maken heeft. Daarnaast wordt de afdeling Onderwijs nader beschreven, en wordt ingezoomd op de zes teams en hun verbeterdoelstellingen.

### 2.1. De gemeente Rotterdam

#### 2.1.1. Organisatievisie

De afgelopen jaren heeft de gemeente Rotterdam veel veranderingen doorgemaakt, voornamelijk in het kader van financiële bezuinigingen. De gemeente wil de focus nu meer leggen op de ontwikkeling van haar werknemers en de kwaliteit van de organisatie. Omdat verandering onderdeel is van de organisatie, wordt het belangrijk gevonden dat medewerkers een open houding hebben ten opzichte van verandering en bereid zijn te veranderen (Gemeente Rotterdam, 2015b).

De gemeente Rotterdam heeft een eigen visie op de organisatie. Rotterdam wordt gezien als een 'internationale, dynamische en moderne havenstad aan de Maas. Het is een stad met lef, en is vernieuwend en ondernemend. Een stad waar grote uitdagingen vragen om heldere keuzes en gedurfde oplossingen. De inwoners van Rotterdam krijgen de ruimte en vertrouwen om verantwoordelijkheid te nemen. Rotterdam versterkt en versnelt initiatieven in de samenleving, en werkt samen aan resultaat' (Gemeente Rotterdam, 2012; Gemeente Rotterdam, 2015b).

#### 2.1.2. Eigentijds werkgeverschap

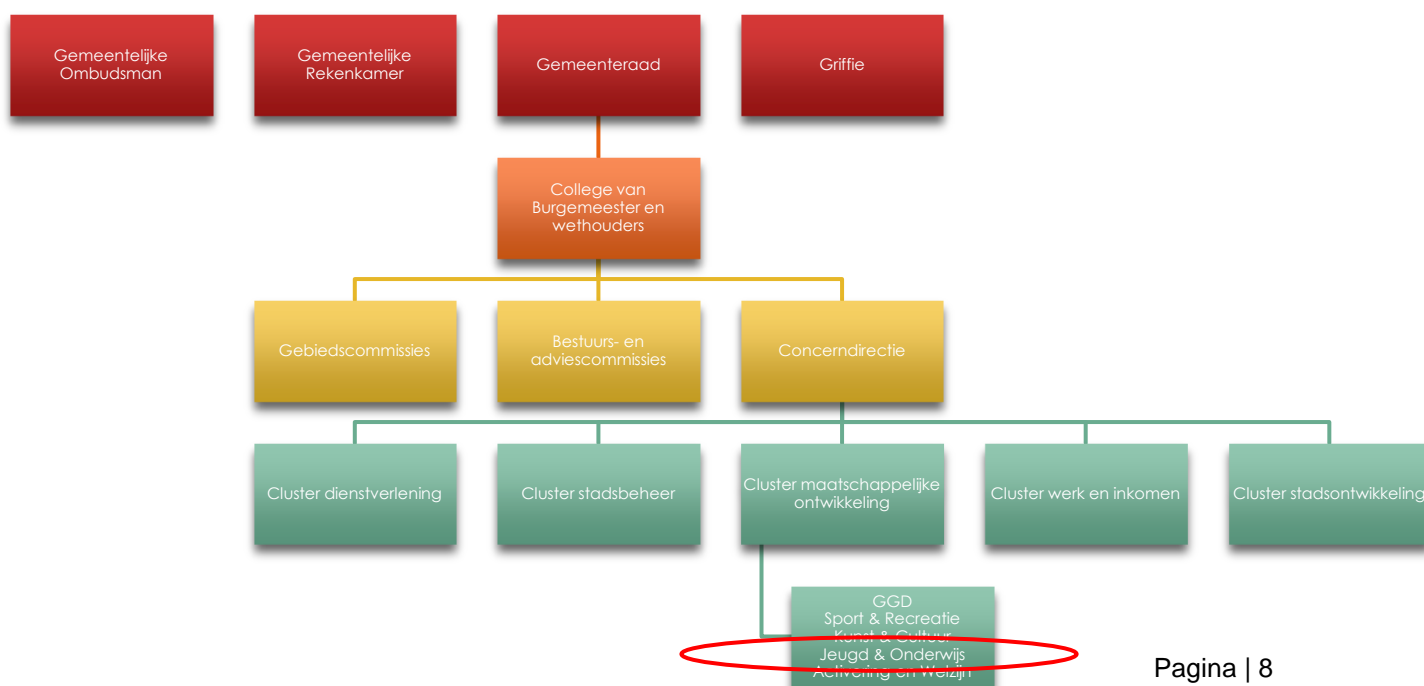
De gemeente Rotterdam opereert in een maatschappelijke context van internationalisering, informatisering en individualisering. De emancipatie van de bevolking heeft een belangrijke plek ingenomen in de samenleving. "De gemeente maakt niet de stad. Mensen, bedrijven en maatschappelijke organisaties maken de stad" (Gemeente Rotterdam, 2012). Dit vraagt om innovatief en aantrekkelijk werkgeverschap (Gemeente Rotterdam, 2015b). Met eigentijds werkgeverschap als uitgangspunt streeft de gemeente Rotterdam naar een flexibele, fitte organisatie dat meebeweegt met de omgeving. Daarnaast wil de gemeente toe naar Rotterdams leiderschap. "De kern van goed en modern leiderschap is de combinatie van loslaten en verbinden". Loslaten door te sturen, maar waar wel ruimte is voor verbetering. Verbinden door te denken in termen van gelijkwaardigheid. Het middenmanagement is hierin

cruciaal, zij maken het verschil (Gemeente Rotterdam, 2015b). Naar aanleiding van het Medewerker- tevredenheidsonderzoek (MTO) wil de gemeente inzetten op de interne structuur van de organisatie. De belangrijkste aandachtspunten zijn hier de ondersteuning om het werk goed te doen en het vertrouwen tussen de medewerkers en leidinggevendenden (Gemeente Rotterdam, 2015b).

### 2.1.3. Organisatiestructuur

Het hoogste bestuursorgaan van de gemeente Rotterdam is de gemeenteraad, deze bestaat uit 45 leden. De raad is verantwoordelijk voor het beleid en controleert het college van Burgemeester en Wethouders (B&W). De raad wordt ondersteund door de griffie (Gemeente Rotterdam, z.j.). Het college van B&W vormt het dagelijks bestuur van Rotterdam. Burgemeester Aboutaleb is, ten tijde van het schrijven van dit onderzoek, voorzitter van het college en van de raad (Gemeente Rotterdam, z.j.). De gebiedscommissies en de bestuurs- en adviescommissies vallen onder het college van B&W.

De gemeente Rotterdam bestaat uit vijf clusters: Dienstverlening, Stadsbeheer, Maatschappelijke Ontwikkeling, Werk en Inkomen en Stadsontwikkeling. Deze clusters vallen onder de Concerndirectie. De Serviceorganisatie valt tevens onder de Concerndirectie, maar staat apart van de clusters (Gemeente Rotterdam, z.j.). Daarnaast bestaat de gemeente uit een gemeentelijke Ombudsman, de gemeentelijke rekenkamer. De gemeentelijke Ombudsman is een onafhankelijke partij en heeft als taak klachten over de gemeente te onderzoeken en te beoordelen (Gemeentelijke Ombudsman, z.j.). De rekenkamer is bevoegd onafhankelijk onderzoek te doen naar de doelmatigheid, doeltreffendheid, rechtmatigheid en transparantie van het bestuur van Rotterdam (Rekenkamer Rotterdam, z.j.).



FIGUUR 2 ORGANOGAM GEMEENTE ROTTERDAM

## 2.2. De afdeling Onderwijs

De afdeling Jeugd & Onderwijs valt onder het cluster Maatschappelijke Ontwikkeling. “De missie van de afdeling Onderwijs is het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs en bevorderen dat het Rotterdamse onderwijs zijn leerlingen naar de beste kwalificatie brengt” (Gemeente Rotterdam, 2015a). De basis voor de werkzaamheden wordt gevormd door het onderwijsprogramma Leren Loont! (Gemeente Rotterdam, 2015c). De afdeling Onderwijs richt zich op verschillende onderwijstaken, zoals leerlingenvervoer, basisonderwijs, voortgezet onderwijs, hoger onderwijs, voor- en vroegschoolse educatie, onderwijsachterstandenbeleid en onderwijshuisvesting. Het onderwijsbeleid voor primair, secundair en hoger onderwijs wordt gezamenlijk met externe partners uitgevoerd, zoals mbo- en hbo-instellingen (Gemeente Rotterdam, 2016). De afdeling is momenteel nog primair ingericht voor de rol van subsidieverstrekker, waardoor de relaties met mbo-, hbo- en wo-instellingen nog beperkt is. Hiervoor wordt gewerkt aan partnerschap en co-creatie (Gemeente Rotterdam, 2016).

De afdeling bestond voor de reorganisatie uit vier teams: Team Zuid (21 medewerkers), Team Noord (21 medewerkers), Team Onderwijshuisvesting (17 medewerkers) en het Operationeel Team (26 medewerkers). Sinds 2016 is er een nieuwe teamindeling gekomen, waarbij de gebieden zijn losgelaten en een productgerichte focus is ontstaan wat heeft geleid tot een duidelijk aanspreekpunt voor de buitenwereld en een duidelijke basis voor de medewerkers. De nieuwe afdeling bestaat uit zes teams: het Jonge Kind, Primair Onderwijs, Voortgezet Onderwijs, Mbo/hbo/wo, Onderwijshuisvesting, en Bedrijfsvoering en Werkprocessen. Elk team wordt aangestuurd door een teamleider (Gemeente Rotterdam, 2015a).

### Team het Jonge Kind

De focus van Team het Jonge Kind is het landelijk beleid ten aanzien van voorschools aanbod voor kinderen met een onderwijsachterstand en de Rotterdamse ambities ten aanzien van het verbeteren van de onderwijsresultaten. De verbeterdoelstellingen van het team zijn om de kwaliteit, bereik en integrale voorschoolse voorzieningen te verbeteren. Daarnaast liggen verbeterpunten op netwerken en het verbeteren van kennis (Gemeente Rotterdam, 2015a).

### Team Primair Onderwijs

De opgave van team PO is om het landelijk beleid en de Rotterdamse ambities ten aanzien van primair onderwijs te vervullen. De kwaliteitsslag van dit team ligt in het netwerken de samenwerking met betrokken actoren (Gemeente Rotterdam, 2015a).

### Team Voortgezet Onderwijs

Het doel van team VO is om het landelijk beleid en de Rotterdamse ambities ten aanzien van scholen, hun leeromgeving en alle betrokken actoren te vervullen. In het kader van de verbetercultuur wordt gestreefd naar betere samenwerking onder andere met en onder schoolbesturen (Gemeente Rotterdam, 2015a).

### Team Mbo/hbo/wo

Team Mbo/hbo/wo houdt zich bezig met het beleid richting het mbo, hbo en wo. Een doelstelling is bijvoorbeeld uitval te verminderen en onderwijsresultaten te verhogen. Dit team steunt niet op wettelijke taken en er is geen financiële afhankelijkheid. Samenwerking met partners gebeurt op basis van wederzijdse belangen, dus is het van belang dat de gemeente laat zien wat voor toegevoegde waarde zij kan leveren aan de onderwijsinstellingen. Dit team wil een kwaliteitsslag maken op het gebied van inhoudelijke kennis en het optimaliseren van de externe positie en de interne coördinatie in het team (Gemeente Rotterdam, 2015a). Met dit team vinden interviews plaats om te vragen naar hun ervaringen met leiderschap. Dit team bestaat uit 11 medewerkers, waaronder drie medewerkers met het schaalniveau 13.

### Team Onderwijshuisvesting

Team OHV heeft een wettelijke taak om scholen in het primair, secundair en voortgezet onderwijs te huisvesten. De verbeteringen liggen op het gebied van netwerken en de externe positie (Gemeente Rotterdam, 2015a).

### Team Bedrijfsvoering en Werkprocessen

Team BW heeft een dubbele opgave: ten eerste het zorgdragen voor een gezonde bedrijfsvoering en ten tweede voor een efficiënte uitvoering en de regie van een aantal afdelingsbrede werkprocessen (Gemeente Rotterdam, 2015a; Gemeente Rotterdam, 2016). Dit team wil de werkprocessen en gegevensverzameling optimaliseren en ervoor zorgen dat de kwetsbaarheid van uitval van een medewerker wordt tegengegaan door medewerkers op twee gebieden in te zetten. Dit team bestaat uit 23 medewerkers, waarbij het grootste gedeelte valt onder schaalniveau 5 en 6.

# Hoofdstuk 3

## Literatuurreview: over de rol van managementgedrag bij organisatieveranderingen

In dit hoofdstuk volgt een weergave van relevante literatuur. De volgende deelvragen worden beantwoord: *Wat is er in de wetenschappelijk literatuur bekend over veranderbereidheid? Wat is er in de wetenschappelijke literatuur bekend over consistent managementgedrag en veranderingen? Hoe verhouden de uit de literatuur afgeleide verbanden tussen veranderbereidheid van medewerkers en consistent managementgedrag zich tot de uit de interviews afgeleide determinanten van veranderbereidheid?* Vervolgens wordt dit hoofdstuk afgesloten met een recapitulatie waarin deze vragen kort worden beantwoord.

### 3.1. Opzet literatuurreview

In maart 2016 is een systematisch literatuuronderzoek verricht met als doel na te gaan wat er in de wetenschappelijke literatuur bekend is over consistent managementgedrag en veranderbereidheid. Tevens is het doel geweest gebruik te maken van bestaande operationalisaties van de rollen van het management in verandering.

De eerste stap was een exploratie op mogelijke zoektermen door het bestuderen van relevante scripties. Hierbij is gebruik gemaakt van de scriptiedatabase van de Erasmus Universiteit ([thesis.eur.nl](http://thesis.eur.nl)). De volgende zoektermen zijn daarbij gebruikt: *veranderbereidheid en leiderschap*. Dit leverde 31 hits op. Deze hits zijn gescand op relevante bronnen, zoektermen en witte vlekken. Veranderbereidheid bleek veel te zijn onderzocht via het DINAMO model van Metselaar. Echter, dit document bevat een blinde vlek op de onderzochte samenhang in de rol van het hoger management en het middenmanagement in een veranderproces en het effect hiervan op veranderbereidheid. Er is ook een aantal scripties uit de bibliotheek van de EUR geleend.

Vervolgens is een tweede stap gemaakt door Google Scholar ([scholar.google.nl](http://scholar.google.nl)) te raadplegen op de zoektermen met betrekking tot de verschillende rollen van het management in een veranderproces. De eerste pagina's – gesorteerd op relevantie – zijn nader doorgenomen. Een aantal zijn bruikbaar bevonden. Hieruit werd duidelijk dat deze rollen gelinkt zijn aan de gehanteerde veranderstrategie, -plan en –aanpak. Via de database van de EUR ([eur.nl/ub](http://eur.nl/ub)) is gezocht op deze termen. De zoekterm *veranderaanpak* via de database van de EUR ([eur.nl/ub](http://eur.nl/ub)) gaf 11 resultaten.

Er is gekozen een derde stap te maken door te zoeken in de ABI Informs database op *senior management in change*. Er is gebruik gemaakt van de filters: volledige tekst, peer reviewed en

artikelen vanaf 2005. Dit leverde 65.759 hits op. Deze zijn globaal doorgenomen en vervolgens zijn uit de hits uit de eerste drie pagina's geopend.

Besloten is via de gevonden literatuur en de bijbehorende bronnenlijsten een literatuurreview te maken.

## 3.2. Veranderbereidheid

### 3.2.1. Veranderproces

Een verandering wordt dikwijls gezien als een proces dat verschillende fasen ondergaat om te verschuiven van een ongewenste situatie naar een gewenste situatie (Devos et al., 2002:5; Metselaar, 1997:8; Kotter, 1995:59). In de wetenschappelijke literatuur wordt er grofweg onderscheid gemaakt in twee soorten verandering: de geplande en de emergente verandering (Macleod & By, 2009:13). De geplande veranderbenadering is belangrijk in dit onderzoek, omdat het bij deze om een verandering gaat die vooraf is gepland. De geplande veranderbenadering hoort van oorsprong tot de Organizational Development (OD) literatuur (Kleijn & Rorink, 2007). In de OD literatuur gaat het om geplande inspanningen om interventies uit te voeren waarbij gebruik wordt gemaakt van kennis over de gedragswetenschappen (Metselaar, 1997:9). De rol van de change agent wordt hier extra benadrukt, in vergelijking met andere benaderingen. Metselaar (1997:5) definieert in zijn onderzoek een organisatorische verandering als *'een geplande aanpassing van de organisatorische structuur of werk- en administratieve processen, welke geïnitieerd zijn vanuit het topmanagement en welke gericht zijn op het verbeteren van het functioneren van een organisatie'*. Deze benadering wordt de geplande veranderbenadering genoemd en is erop gericht de oude gedragingen, structuren, processen en cultuur eerst te verwijderen, voordat de nieuwe benaderingen worden overgenomen (Macleod & By, 2009:12).

Bij een geplande verandering gaat het om een bewuste poging te veranderen (De Caluwé & Vermaak, 2014). De verandering vereist dat er meerdere fasen worden doorlopen. Een geplande verandering faalt wanneer de intenties van het topmanagement niet worden getransformeerd in daadwerkelijke concrete veranderingen lager in de organisatie (Metselaar, 1997:14). Burnes (2009:112) meent tevens dat de geplande veranderbenadering het meest succesvol is voor het effectief bereiken van een verandering op een ethische, democratische en participatieve wijze.

Onder andere Lewin heeft een drie-fasenmodel bedacht dat het geplande proces beschrijft (Macleod & By, 2009:13). Zijn model bevat drie stappen: unfreezing, moving en refreezing.

In de unfreezing-fase is het van belang een *sense of urgency* te ontwikkelen. Hierdoor ontstaat de noodzaak van de verandering, en wordt klaargestoomd om te veranderen. Een belangrijke taak hierin is voor het topmanagement (Devos et al., 2002:7). Het gaat er hier om

het oude gedrag te 'ontdooien' ofwel te destabiliseren, voordat het nieuwe gedrag kan worden overgenomen (Burnes, 2009:125). Schein (in Burnes, 2009:125) identificeert drie manieren hoe dit kan worden gedaan: het weerleggen van de validiteit van de status-quo, het opwekken van schuld of het overwinnen van angst, en het creëren van psychologische veiligheid. De medewerkers die getroffen worden door de verandering, moeten zich veilig voelen van vernedering en angst voordat zij de nieuwe benaderingen accepteren en de oude gedragingen laten varen.

De implementatie van de verandering vindt plaats tijdens de moving- en refreezing-fase (Devos et al., 2002:5). Hier is een grotere rol weggelegd voor het middenmanagement, bijvoorbeeld de teamleiders (Metselaar, 1997:14). De vorige stap creëert de motivatie om te veranderen, en in deze fase gaat het om de stap van ongewenst naar de gewenste situatie (Burnes, 2009:125). Hoe meer de nadruk ligt op de uitvoering van de verandering lager in de hiërarchie, hoe meer dit door het middenmanagement zal worden opgepakt. Zij staan namelijk het dichtst bij de medewerkers die de verandering zullen moeten overnemen (Metselaar, 1997:14).

In deze laatste fase wordt de verandering daadwerkelijk geïnstitutionaliseerd. Het nieuwe, inmiddels geaccepteerde gedrag wordt 'bevroren' met de rest van het gedrag, de persoon en de omgeving. Het gaat hier om een congruente set van gedragingen (Burnes, 2009:125). Wanneer er geen sprake is van congruentie, kan dit leiden tot ontkenning en weerstand van medewerkers. Een succesvolle verandering is dus een groepsactiviteit, want wanneer de normen en gedragingen in de groep niet veranderen, zullen veranderingen in individueel gedrag niet blijven bestaan.

### 3.2.2. Veranderbereidheid

In de wetenschappelijke literatuur worden (geplande) veranderingen snel in verband gebracht met de bereidheid van medewerkers om te veranderen (Kotter & Cohen, 2012; Metselaar, 1997). De mislukte veranderingen kunnen grotendeels verklaard worden door menselijk gedrag (Giannotten, 2012:23). Zo stellen Kotter en Cohen (2002:16): *"De centrale uitdaging [van een verandering] zit hem niet in een strategie, in systemen of cultuur, ... maar het kernprobleem is ongetwijfeld gedrag"*. Het gaat niet zozeer om de inhoud van verandering, maar juist om de mensen die de verandering moeten dragen (Kotter & Cohen, 2012:17).

In de wetenschappelijke literatuur wordt dit gedrag vooral in de negatieve zin van het woord benadrukt: weerstand. Lippitt et al. (in Metselaar, 1997:20) definiëren weerstand bijvoorbeeld als *"any force directed away from the change process"*. Zaltman en Duncan (in Metselaar, 1997:20) zien weerstand als *'elk gedrag dat dient de status-quo te behouden in het licht van de druk om deze tegen te gaan'*. Weerstand wordt hier dus benadrukt als een negatieve gedragsintentie. De term veronderstelt dat de reactie van medewerkers op verandering gezien wordt als het saboteren van het proces, wat moet worden geminimaliseerd (Metselaar, 1997:26). Hoewel weerstand een oorzaak is van het falen van veranderingen, zal de nadruk in dit onderzoek

liggen op de positieve gedragsintentie van weerstand, namelijk veranderbereidheid. Metselaar noemt dit de *willingness to change*. Deze positieve connotatie van het omgaan met verandering zorgt ervoor dat reacties op verandering kunnen worden begrepen, en dat hierop gereageerd kan worden via communicatie, faciliteren en participatie, in plaats van het minimaliseren van weerstand door onderhandeling, manipulatie en dwang. Verder richt het negatieve model zich op stabiliteit en controle, waarbij een verandering gezien wordt als een structuurverandering. Het positieve model ziet verandering juist als een gedragsverandering (zie tabel 1) (Metselaar, 1997:29).

	Negatief model	Positief model
<b>Blik op weerstand</b>	Onvermijdbare reactie op verandering Ongewenste reactie Bedreigende reactie voor de inspanning Uiting van teleurstelling	Vermijdbare reactie op verandering Gelegitimeerde reactie Gezonde reactie voor inspanning Uiting van bezorgdheid
<b>Focus</b>	Vechten en minimaliseren van weerstand	Begrip en reactie op weerstand
<b>Strategieën om weerstand te voorkomen</b>	Onderhandeling Manipulatie Dwang (werken tegen weerstand)	Communicatie Participatie Faciliteren (werken met weerstand)
<b>Blik op organisatie</b>	Organisaties zijn ontworpen voor stabiliteit en controle	Organisaties hebben ingebouwde mechanismen om met verandering en vernieuwing om te gaan
<b>Blik op verandering</b>	Structuurverandering (gericht op het systeem)	Gedragsverandering (gericht op mensen)

TABEL 1 TWEE MODELLEN VAN WEERSTAND

Veranderbereidheid wordt in de literatuur op verschillende wijzen gedefinieerd. Metselaar (1997:34) definieert het als: *'een positieve gedragsintentie richting de implementatie of aanpassingen in de structuur van een organisatie, of werk- en administratieve processen, wat resulteert in pogingen van leden in de organisatie om het veranderproces te ondersteunen of te versterken'*. Devos et al. (2002:5) meent dat veranderbereidheid plaatsvindt wanneer medewerkers de voorgestelde verandering omarmen, dit is wanneer zij bij het proces betrokken worden en als de ideeën die zij voorstellen serieus worden genomen. In dit onderzoek wordt de definitie van Metselaar gehanteerd om veranderbereidheid te onderzoeken.

Een verandering kan plaatsvinden onder condities van lage veranderbereidheid, maar de mate van succes is wel kleiner wanneer een lage veranderbereidheid leidt tot een lage motivatie om te veranderen, of wanneer dit omslaat in weerstand (Madsen et al., 2005:216).

### 3.1.3. DINAMO vragenlijst

Metselaar heeft onderzoek gedaan naar veranderbereidheid en de factoren die hierop van invloed zijn. De theorie achter deze DINAMO vragenlijst is gebaseerd op Ajzen's model van

gepland gedrag. Dit model is gebaseerd op de notie dat drie motivationele factoren de gedragsintentie van een persoon beïnvloeden: de houding van een persoon, de subjectieve norm, en de gedragscontrole. Toegepast op het veranderproces, hebben deze drie factoren de volgende betekenis. De houding verwijst naar de mate waarin een persoon positieve of negatieve uitkomsten voor zijn positie verwacht. De subjectieve norm heeft te maken met de gepercipieerde sociale druk om wel of niet het gewenst gedrag te uiten. De gedragscontrole verwijst naar de gepercipieerde controle die de persoon heeft over de verandering. Metselaar (1997:33) veronderstelt dat deze drie factoren van invloed zijn op de veranderbereidheid (zie figuur 3).

#### **Attitude: willen veranderen**

Hier wordt gekeken naar cognitieve en affectieve reacties. Bij de eerste gaat het om de vraag welke uitkomsten van het veranderproces worden verwacht. Hierbij gaat het om werkgerelateerde en organisatiegerelateerde uitkomsten. Het gaat om een oordeel over deze uitkomsten. Het affectieve component gaat over gevoelens over de verandering. Het gaat hier om de vraag hoe de verandering wordt beleefd (Metselaar, 1997:44).

#### **Subjectieve norm: moeten veranderen**

Een subjectieve norm ten gunste van de verandering, zal een positief effect hebben op de houding van de persoon (Metselaar, 1997:47). Hier gaat het om de interne druk die een persoon voelt om te veranderen, of de desbetreffende persoon het gevoel heeft dat hij wel 'moet' veranderen. Daarnaast wordt de externe noodzaak om te veranderen gemeten. Dit hangt af van hoe onmisbaar of noodzakelijk de verandering wordt ervaren. Ook dit kan het gevoel van 'moeten' beïnvloeden. Zodoende is er een onderscheid te maken in een intern en extern gevoel van druk, waarbij de interne druk beïnvloed kan worden door anderen in de organisatie (Metselaar, 1997).

#### **Gedragscontrole: kunnen veranderen**

Dit concept verwijst naar de perceptie van de moeilijkheidsgraad om het gewenst gedrag uit te voeren. Dit wordt door vier factoren beïnvloed. Ten eerste aan zelfcontrole factoren, zoals kennis en ervaring om de verandering succesvol uit te voeren. Hoe minder kennis, informatie en ervaring een persoon heeft over de verandering, hoe meer onduidelijkheid en/of onzekerheid er ontstaat over de verandering en de stappen die gezet zullen worden, waardoor het moeilijker is het gewenst gedrag uit te voeren. Ten tweede aan externe controle factoren, zoals tijd om de verandering succesvol te kunnen uitvoeren. Als derde factor worden procesfactoren, zoals de controle die de persoon heeft in het veranderproces. En ten vierde de perceptie over de complexiteit van de verandering (Metselaar, 1997:48). In dit onderzoek wordt voortgeborduurd op de factor complexiteit van de verandering. Hiermee wordt nader in hoeverre medewerkers aangeven het lastiger te vinden om te veranderen, en de invloed hiervan op de wijze waarop medewerkers zich aanpassen aan de verandering.

Metselaar (1997:49) maakt duidelijk dat geen enkele leidinggevende of teamleider op zich verantwoordelijk is voor het slagen dan wel falen van een veranderproces. Een verandering die succesvol is vereist inspanning van alle medewerkers. Hier is veranderbereidheid voor nodig. Daarnaast zijn er altijd externe gebeurtenissen die invloed kunnen hebben op een verandering, zoals bezuinigingen, stakingen, en politiek-bestuurlijke invloeden, waarvan het bestaan in ieder geval erkend moet worden. In dit onderzoek blijven deze buiten beschouwing, omdat hier wordt gekeken naar managementgedragingen binnen de organisatie. De focus is hiermee intern gericht.

### **3.3. Managementgedrag tijdens verandering**

De wetenschappelijke literatuur belicht verschillende kanten van veranderingen. Elke benadering toont een andere visie op het veranderproces. Wat betreft de rol van het management bij veranderingen zijn onder andere twee benaderingen van belang.

Vanuit de leiderschapsbenadering is de rol van de leidinggevende bepalend bij het mislukken van veranderingen (Higgs & Rowland, 2008:12; Van der Voet, 2014:18). Er zijn al veel studies verricht naar de rol van leiderschap bij verandering. Vooral de leiderschapsstijlen transformationeel leiderschap en transactioneel leiderschap zijn in combinatie met veranderingen veelvuldig onderzocht (Van der Voet, 2014; Bass, 1985; Eisenbach et al., 1999). Succesvolle veranderingen worden vaak geassocieerd met transformationeel leiderschap (Bass, 1985; Eisenbach et al., 1999).

Vanuit de procesbenadering wordt de veranderaanpak (ofwel de implementatie) als belangrijkste verklaring gezien bij het falen van veranderingen (Werkman, Boonstra & Bennebroek, 2001; Huy, 2001). In de veranderkundige literatuur is er minder aandacht voor de processen waarbinnen veranderingen worden geïmplementeerd (Van der Voet, 2014:15). Dit onderzoek zal daar nader op ingaan. Het valt niet uit te sluiten dat leidinggevers in dit proces een belangrijke rol spelen (Higgs & Rowland, 2008:12). In dit onderzoek wordt eerder het managementaspect belicht en minder het leiderschapsaspect. Deze concepten verschillen wezenlijk van elkaar. Management verwijst naar het plannen, het coördineren, organiseren en dirigeren van de processen waarbinnen de verandering wordt geïmplementeerd. Leiderschap wordt geassocieerd met het inspireren en motiveren van medewerkers om draagvlak te creëren om te veranderen (Van der Voet, 2014:18). De leiderschapsbenaderingen zijn niet specifiek gericht op de implementatie van veranderingen (Higgs & Rowland, 2008; Van der Voet, 2014). Daarnaast wordt de theorie bijna alleen toegepast op het top- en senior management, terwijl de rol van het middenmanagement in de literatuur steeds meer wordt benadrukt (Van der Voet, 2014:19). Dit onderzoek zal zich daarom focussen op twee relevante managementlagen, het senior ofwel hoger management (het afdelingshoofd) en het middenmanagement (de teamleider(s)).

### 3.3.1. Het hoger management

Het hoger management speelt vooral een rol in de unfreezing fase (Lewin) waarbij zij de behoefte en noodzaak van de verandering communiceert (Devos et al., 2002:7). Hoe hoger de positie van de manager, hoe meer hij *aan* het veranderproces werkt en minder *met* het veranderproces. Het hoger management is verantwoordelijk voor het bepalen van de veranderstrategie, een goed verloop van de uitvoering en de effectiviteit van de verandering (Kleijn & Rorink, 2007; Huy, 2001; Van der Voet, 2014). Een veranderstrategie is *‘een doelgerichte keuze en beslissing van het verantwoordelijke management inzake het doorvoeren van een of meer wenselijk of noodzakelijk geachte organisatieveranderstrategieën en interventiemethoden, die enerzijds gericht zijn op het bewerkstelligen van de beoogde verandereffecten en anderzijds op het veroorzaken van zo min mogelijk weerstand tegen verandering’* (Kleijn & Rorink, 2007:216). Het is uiteindelijk de verantwoordelijkheid van het hoger management om de strategie van de verandering te communiceren. Het gaat hier o.a. om de koers en de richting van de verandering, waarbij een (al dan niet gedeelde) visie wordt gecreëerd en vervolgens wordt gezorgd voor draagvlak bij de medewerkers (Werkman et al., 2001). De richting verwijst naar de strategie van de organisatie, de missie en visie. Hier gaat het erom dat het topmanagement betrokken is en zichtbaar overtuigd is van de noodzaak van de verandering. De commitment van het senior management is cruciaal voor het succes van een verandering (Carswell, 2004). Ten tweede moet er een duidelijke managementfilosofie zijn ontwikkeld die adequaat wordt overgebracht, er zal hierbij een overkoepelend concept moeten worden gekozen die de relevante issues dekt. Daarnaast moet er tijdens het veranderproces continu gecommuniceerd worden over de filosofie (Ten Have & Ten Have, 2013).

### 3.3.2. Het middenmanagement

*“Een middenmanager is een manager in een organisatie die functioneert onder het topmanagement en één niveau boven de uitvoerenden en professionals uit het primaire proces”* (Otto, Vermeulen, Dresmé & Butz, 2015). In de literatuur wordt aan het middenmanagement een belangrijke rol toebedeeld. Er zijn verschillende paden in de literatuur wat betreft de rol van het middenmanagement. De ene kant van de literatuur geeft aan dat middenmanagers net zo belangrijk zijn als het hoger management (Huy, 2001). Uit andere literatuur blijkt dat middenmanagers zelfs nog belangrijker zijn (en steeds belangrijker worden), omdat ze direct invloed uitoefenen op een succesvolle verandering (Otto et al., 2015). De middenmanager treedt op in de rol van change agent, de veranderaar of verandermanager, welke sturing en leiding dient te geven aan veranderingen. Er is echter ook literatuur waarin staat dat middenmanagers in de publieke sector minder goed als change agent op kunnen treden, omdat zij met een aantal uitdagingen te maken hebben, zoals werkdruk en sturing vanuit de top (Gatenby, Rees, Truss, Alfes & Soane, 2015). Er is dus verschillende literatuur wat betreft de rol van de middenmanager tijdens veranderingen.

Gedurende het hele veranderproces is de middenmanager het aanspreekpunt voor medewerkers, omdat hij direct te maken heeft met de werkvloer. Daarnaast krijgt het middenmanagement een grotere rol in de moving fase, waarin de uitvoering van de verandering plaatsvindt (Huy, 2001:75). Hoe meer de nadruk ligt op de uitvoering van de verandering lager in de hiërarchie, hoe meer dit door het middenmanagement zal worden opgepakt (zie tabel 2). Het is de taak van de middenmanagers om de doelen te vertalen naar concrete acties en activiteiten binnen een afdeling of team en deze te communiceren naar medewerkers (Werkman et al., 2001; Ten Have & Ten Have, 2013). Zij staan namelijk het dichtst bij de medewerkers die de verandering zullen moeten overnemen. Zij moeten hierbij rekening houden met de eisen vanuit het hoger management en de gevolgen hiervan voor hun medewerkers, waardoor zij een kwetsbare als ook belangrijke groep vormen (Metselaar, 1997: 14; Huy, 2001:73; Van der Voet, 2014). Zij weten beter dan het senior management waar de problemen zich bevinden en waar mogelijkheden liggen voor het oplossen hiervan. Zij hebben hierdoor vaak ook betere ideeën dan hun bazen (Huy, 2001:73). De middenmanagers vormen dus de 'linking pins' in een organisatie, waardoor ze in staat zijn veranderingen van bovenaf ofwel van onderaf te blokkeren (Caldwell, 2009:74). Zo kunnen zij weerstand onder medewerkers wegnemen of opvangen (Metselaar, 1997), omgaan met conflicten en de voortgang van het proces bewaken (Kleijn & Rorink, 2007). Metselaar (1997:41) meent dat de middenmanager dient als een voorbeeld voor zijn medewerkers en dat het zijn taak is om hen te coachen en te motiveren richting de gewenste verandering. Dit is zijn taak gedurende het gehele veranderproces. Dit kan niet worden bereikt wanneer de middenmanager geen vertrouwen heeft in het succes van de verandering. Om iets uit te voeren, zal hij dus ook zelf betrokken of bereid moeten zijn (Nehles, Riemsdijk, Van Kok & Looise, 2006). Otto et al. (2015) stellen daarnaast dat interpretatie over een verandering door middenmanagers cruciaal is. De middenmanager interpreteert een veranderopgave op een eigen manier, wat vervolgens van invloed is op de wijze waarop hij de verandering implementeert. Elke middenmanager kan dus op een andere manier invloed uitoefenen op medewerkers in een verandering. Medewerkers van eenzelfde afdeling of organisatie kunnen zodoende op verschillende wijzen met veranderingen te maken krijgen.

Gatenby, Rees, Truss, Alfres en Soane (2015) onderzochten de rol van de middenmanager tijdens veranderingen. Zij kwamen tot de conclusie dat het soms lastig kan zijn voor de middenmanager om echt als verandermanager op te treden, omdat ze geklemd zitten tussen het topmanagement en de werkvloer. Wanneer middenmanagers een leidende rol moeten innemen in de implementatie van veranderingen, zal het hogere management deze verwachting duidelijk moeten overbrengen en de middenmanagers van voldoende kennis en vaardigheden moeten voorzien, om mede eigenaar van de verandering te worden.

Geconcludeerd kan worden dat het middenmanagement een belangrijke rol wordt toebedeeld in veranderingen, maar het kan soms ook lastig zijn om als change agent op te treden. Een

belangrijk verschil tussen het hoger management en het middenmanagement in een verandering, is dat het hoger management in een geplande verandering vaak het initiatief neemt tot een verandering en dat middenmanagers zelf ook nog moeten worden meegenomen in het proces. De middenmanagers spelen dus niet alleen een belangrijke rol bij het sturen en leiden van de verandering, maar vormen zelf ook onderdeel van de verandering. De middenmanager is een belangrijke schakel tussen de werkvloer en het hoger management, maar tussen hoger management en middenmanagement ontstaat nog wel een spanningsveld.

### **3.4. Invloed van managementgedragingen op veranderbereidheid medewerkers**

Naar aanleiding van bovenstaande twee paragrafen kan geconcludeerd worden dat het hoger management van een organisatie voornamelijk de verantwoordelijkheid heeft om de strategie en veranderkoers te communiceren en de urgentie te creëren gedurende het veranderproces. Deze stappen vinden voornamelijk plaats tijdens de unfreezing fase. Van belang is dat het hoger management consistent de veranderfilosofie communiceert. Hiermee valt een gedeelte van de taak van het hoger management ook in de moving fase. In de theorie van Metselaar (1997) komt naar voren dat informatie over de veranderkoers en urgentie leidt tot duidelijkheid over de verandering. Door deze duidelijkheid weten medewerkers wat er van hen wordt verwacht en is de perceptie dat de verandering minder complex is, waardoor ze beter in staat zijn te veranderen, ofwel waardoor ze kunnen veranderen. Duidelijkheid is hierom van invloed op de gedragscontrole. Tevens kan de medewerker door informatie over de verandering hier een cognitief oordeel over vellen, daarmee wordt de (cognitieve) attitude beïnvloedt. Daarnaast zorgt het ervoor dat medewerkers wel of geen interne of externe druk voelen om te veranderen. Wanneer de verandering zo wordt overgebracht dat deze onmisbaar wordt ervaren, dan beïnvloedt dit de subjectieve norm (Metselaar, 1997).

Uit recente literatuur is op te maken dat het middenmanagement steeds belangrijker wordt in een veranderproces, omdat ze in feite meer invloed hebben op een succesvolle verandering. Het middenmanagement vormt het aanspreekpunt voor medewerkers gedurende het gehele veranderproces. Hij is de change agent en zal de verandering sturen en leiden. Hij is onderdeel van de verandering zelf, staat daarmee ook het dichtst bij de medewerkers en communiceert gedurende het gehele veranderproces naar medewerkers toe. In navolging van de theorie van Metselaar kan dit van invloed zijn op de attitude, aangezien het de gevoelens (affectieve attitude) van medewerkers kan aantasten. Ook kan het de subjectieve norm beïnvloeden, omdat medewerkers nu meer de interne druk om te veranderen voelen. Tevens zorgt het voor duidelijkheid, wat van invloed is op de gedragscontrole. Medewerkers ervaren dan dat het makkelijker is om te veranderen en zichzelf aan te passen.

De volgende tabel is een weergave van de belangrijkste managementtaken van de twee managementlagen, waar in dit onderzoek specifiek naar wordt gekeken. De derde kolom geeft weer op welke type veranderbereidheid deze managementgedragingen van invloed kunnen zijn. Zo is uit de onderstaande tabel af te lezen dat medewerkers eerder bereid zijn te veranderen, wanneer zij de verandering als minder complex beschouwen, en dit is het gevolg van communicatie en informatie vanuit de twee managementlagen. Beide managementlagen communiceren immers gedurende beide fasen, door deze informatie en gecreëerde duidelijkheid zijn de medewerkers beter in staat om te veranderen (Metselaar, 1997).

	Unfreezing fase	Moving fase	Veranderbereidheid
<b>Hoger management</b>	Communicatie strategie, overbrengen urgentie	Blijven communiceren over de strategie	Attitude Subjectieve norm Gedragscontrole (perceptie complexiteit)
<b>Middenmanagement</b>	Direct aanspreekpunt, informeert en communiceert over de verandering naar medewerkers toe	Direct aanspreekpunt, informeert en communiceert over de verandering naar medewerkers toe	Attitude Subjectieve norm Gedragscontrole (perceptie complexiteit)

**TABEL 2 ROLLEN MANAGEMENT TIJDENS TWEE VERANDERFASEN: IS ER CONSISTENTIE IN DE INHOUD EN DE KWALITEIT VAN DE COMMUNICATIE TIJDENS DEZE FASEN?**

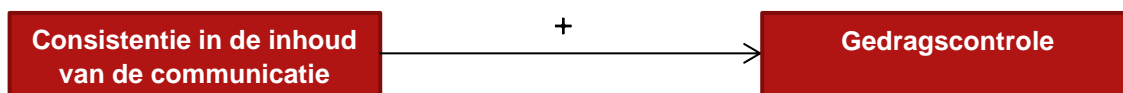
### 3.5. Conceptueel model

Zojuist is aangetoond op welke wijze de twee managementlagen apart van elkaar kunnen bijdragen aan veranderbereidheid van medewerkers, gegeven het feit dat ze beide communiceren naar medewerkers gedurende het veranderproces (Werkman et al., 2001). In de literatuur wordt weinig aandacht besteed aan hoe de twee typen gedragingen van deze twee verschillende managementlagen (tabel 2) met elkaar samenhangen of elkaar aanvullen en hoe ze dan van invloed zijn op veranderbereidheid. De verwondering in dit onderzoek is of consistentie in de managementgedragingen van invloed is op de veranderbereidheid van medewerkers. In dit onderzoek wordt gefocust op de rol van de communicatie in het veranderproces. Uitgangspunt is de perceptie van de medewerker.

Wolters en Natris (2012) stellen dat verandercommunicatie medewerkers helpt bij het creëren van veranderbereidheid, door het wegnemen van onzekerheden en dus door het creëren van duidelijkheid. Volgens Wolters en Natris (2012) speelt het middenmanagement hier een belangrijke rol in, maar zoals is beschreven kan een middenmanager soms minder goed als change agent optreden. Bovendien speelt het hoger management tevens een rol in de verandercommunicatie (tabel 2).

### *Consistentie in de boodschap over de verandering*

Er is overeenstemming nodig in de managementgedragingen met betrekking tot de veranderboodschap ofwel de veranderstrategie (Ten Have & Ten Have, 2013). Uit de theorie blijkt dat consistentie in de inhoud van de communicatie tijdens een verandering leidt tot meer duidelijkheid of begrip, ofwel het vermindert onzekerheid (Herzig & Jimmieson, 2006). Wanneer medewerkers een effectieve communicatie van het management identificeren kan dat ervoor zorgen dat medewerkers de verandering begrijpen. Effectief houdt hier dan in dat ze hetzelfde communiceren naar de werkvloer (Herzig & Jimmieson, 2006). Ook Dent en Goldberg (1999) ondersteunen het gegeven dat verschillende interpretaties over de verandering kan leiden tot onduidelijkheid bij medewerkers. Er wordt echter niet gefocust op de rol van het hoger management en het middenmanagement. Naar aanleiding van de literatuur wordt verondersteld dat onduidelijkheid of onzekerheid bij medewerkers afneemt, wanneer beide managementlagen hetzelfde over de verandering vertellen en communiceren. In navolging van Metselaar leidt een inconsistente in de boodschap over de verandering tot gefragmenteerde kennis en informatie bij de medewerker en tot onzekerheid of onduidelijkheid over de verandering. Oftewel, tot de perceptie van de medewerker dat het lastiger is om te veranderen. Inconsistentie in de boodschap is zodoende van invloed op de gedragscontrole en dus op de veranderbereidheid van medewerkers. Er wordt niet ingegaan op alle aspecten van de gedragscontrole zoals Metselaar (1997) dit onderscheid, maar op één specifieke factor, namelijk het aspect perceptie over de complexiteit van de verandering. Op basis hiervan wordt het volgende schema gehanteerd.



Consistentie wordt hier gedefinieerd als: *De mate waarin medewerkers dezelfde inhoud van de communicatie ofwel de veranderboodschap ervaren bij de twee managementlagen.*

Het schema kan als volgt worden toegelicht. Wanneer beide managementlagen dezelfde verandercommunicatie overbrengen naar de medewerker, dan is er sprake van een consistentie in de inhoud van de communicatie. Op deze manier ontstaat er een eenduidige informatie overdracht, waardoor de medewerker de verandering en de stappen die gezet gaan worden als duidelijker zal ervaren. Hiertoe ontstaat de perceptie bij de medewerker dat het eenvoudiger is om zich aan te passen aan de verandering. Hierdoor kan hij eerder veranderen (gedragscontrole) dan wanneer hij een verschil zou ervaren in de verandercommunicatie van de twee managementlagen.

Naar aanleiding van bovenstaande is de volgende propositie af te leiden:

**Propositie 1:** *Naarmate medewerkers meer consistentie in de veranderboodschap (inhoud communicatie) van het hoger management en het middenmanagement percipiëren, des te meer veranderbereid zij zijn, via beïnvloeding van de gedragscontrole (kunnen).*

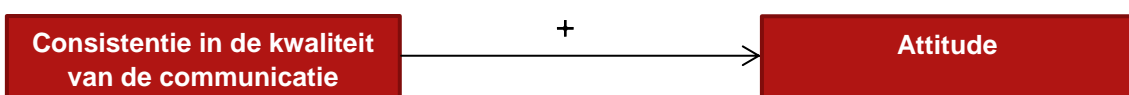
#### *Consistentie in de kwaliteit van de communicatie*

Naast de inhoud van de communicatie kan het ook van belang zijn hoe medewerkers de communicatie ervaren. Elving (2005) stelt immers dat de kwaliteit van de informatie tevens van invloed is op de ervaren duidelijkheid en zekerheid van medewerkers, en daarmee kan het van invloed zijn op de perceptie over de complexiteit van de verandering. Er is verder echter weinig bekend over consistentie in de kwaliteit van de communicatie bij twee verschillende managementlagen. Kwaliteit is een breed begrip. In dit onderzoek wordt onder kwaliteit verstaan: *de mate van intensiteit, helderheid en duidelijkheid in de communicatie.*

Consistentie wordt hier gedefinieerd als: *De mate waarin medewerkers dezelfde mate van kwaliteit in de communicatie ervaren bij de twee managementlagen.*

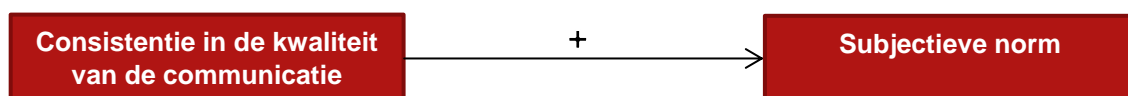
In tegenstelling tot de vorige propositie, wordt hier een verband verondersteld met zowel de attitude, de subjectieve norm en de gedragscontrole.

Wanneer een medewerker bijvoorbeeld een verschil ervaart in de ervaren intensiteit in de communicatie van de twee managementlagen (dit kan ook zijn de mate van ervaren helderheid), dus wanneer de ene managementlaag frequenter en intensiever communiceert dan de ander, kan dit van invloed zijn op het willen veranderen. Zoals Kleijn en Rorink (2007) stellen wordt de beleving van medewerkers beïnvloed door de managementgedragingen die waarneembaar zijn op de werkvloer, zodoende is de verwachting dat consistentie in de kwaliteit van de communicatie van invloed kan zijn op de gevoelens van medewerkers over de verandering (attitude). De verwachting is een consistentie leidt tot een positievere beleving over de verandering dan wanneer een verschil wordt ervaren. Het volgende schema visualiseert dit verband.

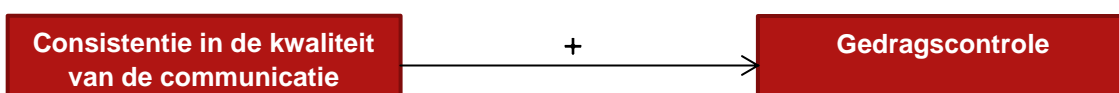


Daarnaast is de verwachting dat een consistentie in de kwaliteit van de communicatie kan leiden tot een gevoel van druk. Het gevoel dat medewerkers wel moeten veranderen, kan versterkt worden doordat beide managementlagen veel en intensief over de verandering communiceren. Wanneer één managementlaag minder duidelijk of transparant communiceert

dan de ander, zou het kunnen zijn dat dit gevoel van druk teniet wordt gedaan. Het volgende schema visualiseert dit verband.



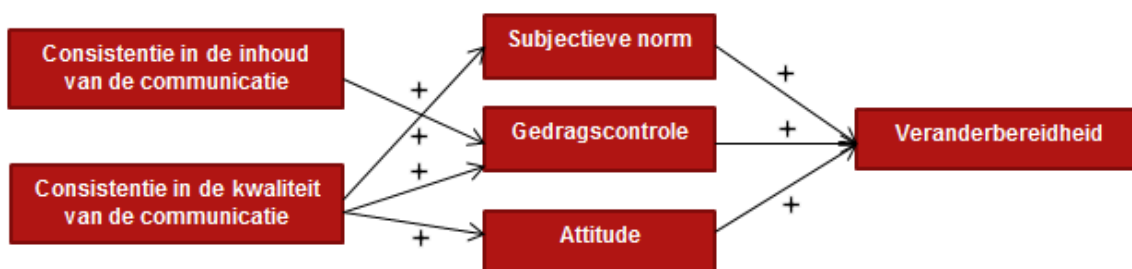
Tot slot zou een overeenstemming in de kwaliteit kunnen leiden tot de perceptie dat de verandering minder complex is of dat het makkelijker is om zich hieraan te conformeren. Dit kan bijvoorbeeld doordat de twee managementlagen beide transparant zijn in de communicatie, of beide intensief en goed communiceren. Een medewerker kan zo het gevoel krijgen dat het wel meevalt of wel goedkomt, en heeft minder het gevoel dat het management het zelf ook niet weet.



Naar aanleiding van bovenstaande is de volgende propositie af te leiden:

**Propositie 2:** *Naarmate medewerkers meer consistentie ervaren in de kwaliteit van de communicatie van het hoger management en het middenmanagement, des te meer veranderbereid zij zijn, via beïnvloeding van gedragcontrole (kunnen), de subjectieve norm (moeten) dan wel attitude (willen).*

Bovenstaand theoretisch kader en de twee opgestelde proposities geven de mogelijkheid tot het volgende conceptueel model.



FIGUUR 3 CONCEPTUEEL MODEL

Wanneer er geen consistentie wordt gepercipieerd is de vraag hoe deze gedragingen zich dan verhouden tot veranderbereidheid, en welke gedragingen, op welk moment en bij welke managementlaag, dan leiden tot veranderbereidheid. Dit onderzoek is daarom heel open en verkennend gestart. Echter, er wordt rekening gehouden met het feit dat medewerkers slechte

communicatie ervaren van beide managementlagen. In dit geval is er ook sprake van consistentie. Hier zal vooraf rekening mee worden gehouden (opgenomen in het codeerschema), maar niet worden meegenomen in de analyse. De verrijking die wordt toegevoegd aan de onderzochte verbanden zijn de percepties van medewerkers op de twee managementlagen op een specifiek moment in het veranderproces.

### **3.6. Recapitulatie**

In deze paragraaf volgt een korte beantwoording van de relevante deelvragen.

Naar aanleiding van het theoretisch kader is te concluderen dat veranderingen in de wetenschappelijke literatuur vaak direct in verband worden gebracht met veranderbereidheid. Wanneer medewerkers het gewenste gedrag vertonen, is de verandering geslaagd. Veranderbereidheid van medewerkers is daarom een belangrijk begrip. Dit begrip is veelal onderzocht via de DINAMO theorie van Metselaar, welke veronderstelt dat er drie factoren zijn die van invloed zijn op veranderbereidheid: moeten, willen en kunnen. Deze drie factoren staan centraal in dit onderzoek.

In de literatuur is er niet veel onderzocht over consistent managementgedrag tijdens veranderingen. Uit de theorie is gebleken dat het hoger management en het middenmanagement een andere rol hebben in een verandering, maar toch zijn beide managementlagen op dezelfde momenten aanwezig in het veranderproces, wat resulteert in een aantal gedragingen op het gebied van communicatie die op dezelfde momenten in het veranderproces plaatsvinden. Op basis hiervan zijn een aantal consistenties afgeleid die wordt onderzocht in dit onderzoek. Deze nader te noemen consistenties beïnvloeden medewerkers in het veranderproces. In dit onderzoek wordt ingegaan op een tweetal consistenties, namelijk consistentie in de verandercommunicatie en consistentie in de kwaliteit van de communicatie.

# Hoofdstuk 4

## Methoden en technieken

Dit hoofdstuk gaat in op de methoden en technieken van het onderzoek. Er wordt aandacht besteed aan de onderzoeksmethoden, de operationalisatie en vervolgens de betrouwbaarheid en validiteit.

### 4.1. Onderzoeksmethoden

In de voorbereidende fase van het onderzoek is een *documentenstudie* gedaan. Hiervoor is gebruik gemaakt van secundair materiaal, namelijk documenten en onderzoeken die betrekking hadden op de reorganisatie en de situatie daarvoor op de afdeling Onderwijs. Het doel van de documentenstudie is geweest om meer zicht te krijgen in de context en de problematiek op de afdeling. Om te vermijden dat er gebruik is gemaakt van eenzijdige informatie of onvolledig materiaal, is tijdens de interviews aan medewerkers en leidinggevenden gevraagd hoe de situatie voor de reorganisatie was en of zij achter het geschetste beeld staan.

Er is gekozen voor de onderzoeksmethode *case study*, om inzicht te krijgen in de achterliggende belevingen en percepties. Het gaat om een niet eerder onderzochte theorie, wat zich zodoende uitstekend leent voor verkennende en verdiepende interviews. Het onderzoek heeft daardoor een inductief karakter. Hier is voor gekozen, omdat hiermee een bijdrage geleverd kan worden aan de aanknopingspunten die er nu zijn in de literatuur over de rol van het management. De interviews zijn topic gestuurd, semi-gestandaardiseerd en zijn mondeling afgenomen.

### 4.2. Steekproefftrekking

Er zijn 18 interviews afgenomen met medewerkers en vier interviews met leidinggevenden (drie teamleiders en het afdelingshoofd). De interviews met medewerkers zijn gebruikt voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag. De interviews met de leidinggevenden zijn gebruikt voor achtergrondinformatie. Door gesprekken met leidinggevenden kan het veranderproces worden beschreven, wordt duidelijk waarom is gekozen voor de gehanteerde veranderstrategie, en kunnen verklaringen worden achterhaald waarom medewerkers bepaalde factoren noemen die van invloed zijn op hun veranderbereidheid.

Omdat dit een verkennend onderzoek betreft en is gestreefd een zo breed mogelijke blik te krijgen op de gedragingen op het management, is ervoor gekozen zoveel mogelijk verschillende medewerkers te interviewen. Daarom is gekozen medewerkers te interviewen die voorheen een andere functie hadden en/of een andere teamleider, of medewerkers die zowel geen andere teamleider als andere functie hadden. Dit is belangrijk voor het tegengaan van verkokering in de

onderzoeksresultaten en het waarborgen van de validiteit van de data. Ook kan het iets zeggen over eventuele verbanden tussen type mensen en veranderbereidheid. Voor een volledige weergave van de respondenten, de functies, het aantal jaren werkzaam op de afdeling, of zij voorheen een andere functie en/of teamleider hadden, wordt verwezen naar de bijlagen.

### 4.3. Operationalisatie en dataverzameling

Bij het operationaliseren worden de begrippen vertaald van een breed abstractieniveau naar een directe waarneming. De operationalisatie verschaft helderheid in het onderzoek doordat het duidelijk wordt hoe de begrippen zijn gemeten. Op basis van de verzamelde data is gekeken welke codes kunnen worden gehanteerd. Daarnaast wordt de dataverzameling afgewisseld met het analyseren ervan, om na te gaan wat de rol van de onderzochte verbanden is. Er is gebruik gemaakt van selectief coderen. De codes die te maken hebben met veranderbereidheid en consistentie zijn vooraf vastgelegd om specifieke verbanden te achterhalen (in het codeerschema (tabel 3) vallen deze onder 1, 2 en 3). Er is gestopt met het afnemen van interviews wanneer er geen nieuwe informatie meer naar voren kwam.

	Dimensie	Indicatoren
<b>1. Veranderbereidheid</b> <i>(positieve gedragsintentie om de verandering te ondersteunen)</i>	1.1. Wel/veel veranderbereid	1.1.1. Positieve intentie om de verandering te ondersteunen/versterken
	1.2. Niet/weinig veranderbereid	1.2.1. Negatieve intentie om de verandering te ondersteunen/versterken
<b>2. Consistentie in verkondigen van dezelfde veranderboodschap</b> <i>(het percipiëren van dezelfde boodschap)</i>	2.1. Consistentie in het verhaal van hoger management en middenmanagement in de voorbereidende fase	2.1.1. Wel verschil 2.1.2. Geen verschil
	2.2. Consistentie in het verhaal van hoger management en middenmanagement in de implementatiefase	2.2.1. Wel verschil 2.2.2. Geen verschil
	2.3. Effect van consistentie op veranderbereidheid <i>(eventueel aangegeven door medewerker)</i>	2.3.1. Effect op kunnen veranderen
<b>3. Consistentie in de kwaliteit van de communicatie</b> <i>(het percipiëren van dezelfde kwaliteit van communicatie)</i>	3.1. Consistentie in de kwaliteit van communicatie van het hoger management en middenmanagement in de voorbereidende fase	3.1.1. Wel verschil 3.1.2. Geen verschil
	3.2. Consistentie in de kwaliteit van communicatie van het hoger management en middenmanagement in de implementatiefase	3.2.1. Wel verschil 3.2.2. Geen verschil
	3.4. Effect van consistentie op veranderbereidheid <i>(eventueel aangegeven door medewerker)</i>	3.4.1. Effect op willen veranderen 3.4.2. Effect op kunnen

		veranderen (duidelijkheid) 3.4.3. Effect op moeten veranderen
4. Overige factoren van invloed op veranderbereidheid	4.1. Achter de inhoud van de verandering staan / meerwaarde erkennen	4.1.1. Wel achter staan 4.1.2. Niet achter staan
	4.2. Gevoel van betrokkenheid	4.2.1. Wel/actief 4.2.2. Niet/passief
	4.3. Zichtbaarheid van het hoger management	4.3.1. Wel zichtbaar 4.3.2. Niet zichtbaar/transparant

TABEL 3 CODEERSHEMA

#### 4.4. Betrouwbaarheid en validiteit

De betrouwbaarheid van het onderzoek kan worden onderscheiden in interne en externe betrouwbaarheid (Zwieten & Willems, 2004).

De interne betrouwbaarheid van het onderzoek, de controleerbaarheid, is gewaarborgd door de steekproeftrekking. Er is gekozen voor een representatieve steekproef, zodat mogelijke vertekening van onderzoeksresultaten zoveel mogelijk kan worden uitgesloten. Zo is tevens gekozen voor een codeerschema, waarmee de data op dezelfde wijze kan worden gecodeerd en geanalyseerd. Daarnaast is gebruik gemaakt van twee methoden van onderzoek, namelijk documentenanalyse en case study. De externe betrouwbaarheid van het onderzoek, de herhaalbaarheid, is gewaarborgd door de context van het onderzoek zo goed mogelijk te duiden. Er is duidelijk gemaakt welke onderzoeksmethoden zijn gehanteerd, hoe de onderzoeksgegevens zijn verkregen en de interviewtranscripten zijn uitgewerkt.

De validiteit duidt op de aan- of afwezigheid van systematische fouten in het onderzoeksproces, en is op te delen in interne en externe validiteit (Zwieten & Willems, 2004).

De interne validiteit gaat om de vraag of de onderzoeker daadwerkelijk datgene heeft onderzocht wat werd beoogd. Om een fout hierin te vermijden is gekozen om het concept consistent managementgedrag zoveel mogelijk te operationaliseren. Omdat het een nieuw begrip betreft en de interviews hierom verkennend van aard zijn, is ervoor gekozen om tussen de interviews door te analyseren en vervolgens in volgende interviews te vragen naar voorlopige concepten die eventueel van invloed zijn op de veronderstelde verbanden. In dit onderzoek is bewust gekozen om de systematische fout van selectiviteit van onderzoeksresultaten zoveel mogelijk te vermijden, door alle antwoorden van respondenten, welke ook niet direct passen binnen de onderzoeksvraag, mee te nemen. Tevens hebben de respondenten de mogelijkheid gehad om het interviewtranscript in te zien en waar gewenst commentaar te leveren. Met externe validiteit wordt bedoeld op de generaliseerbaarheid van het onderzoek. Omdat het verkennende interviews betreft, is tevens het doel geweest een zo divers mogelijke groep te onderzoeken. De respondenten komen uit verschillende teams en hebben verschillende functies.

# Hoofdstuk 5

## Analyse

In dit hoofdstuk wordt de verzamelde data geanalyseerd. De volgende deelvragen worden hier beantwoord: *Hoe verhouden de uit de literatuur afgeleide verbanden tussen veranderbereidheid van medewerkers en consistent managementgedrag zich tot de uit de interviews afgeleide determinanten van veranderbereidheid?* De basis hiervoor wordt gevormd door het conceptueel model. In hoofdstuk 3 zijn twee proposities onderscheiden. Ten eerste wordt verwacht dat de gepercipieerde consistentie in het managementgedrag door het vertellen van dezelfde veranderboodschap leidt tot veranderbereidheid via kunnen. Daarnaast wordt verwacht dat een gepercipieerde consistentie in de communicatie van het management leidt tot veranderbereidheid via het moeten, willen en kunnen. In dit hoofdstuk wordt duidelijk hoe de data wordt geïnterpreteerd via de verwachtingen die voortvloeien uit het theoretisch kader.

### 5.1. Veranderbereidheid

Veranderbereidheid is een bekend wetenschappelijk begrip (Kotter & Cohen, 2012; Metselaar, 1997). In dit onderzoek is veranderbereidheid gemeten door de respondenten de vraag te stellen of zij bereid zijn of de positieve gedragsintentie hebben om mee te gaan met de verandering, en eventueel door te vragen hoe dit zich dan uit. Hiermee wordt voortgeborduurd op de definitie die Metselaar (1997) geeft aan veranderbereidheid: *‘een positieve gedragsintentie richting de implementatie of aanpassingen in de structuur van een organisatie, of werk- en administratieve processen, wat resulteert in pogingen van leden in de organisatie om het veranderproces te ondersteunen of te versterken’*. Dit is niet per se hetzelfde als ‘achter de meerwaarde van de verandering staan’, aangezien er medewerkers zijn die de meerwaarde van de verandering wel begrijpen, maar door het proces ernaartoe niet veranderbereid zijn.

Uit gesprekken met de medewerkers is op te merken dat er twee groepen medewerkers te onderscheiden zijn in het hele veranderproces: een groep die vanaf het begin bereid is om mee te veranderen, en een groep die minder bereid is dan de eerste groep. Een opvallende bevinding is dan ook dat er, op één na, geen medewerkers waren die aangaven *niet* veranderbereid te zijn.

De meerderheid van de respondenten blijkt bereid om mee te gaan in de verandering. Deze medewerkers beantwoorden bovenstaande vraag met ‘ja’ of ‘ik ben bereid om te veranderen’. Onderstaande citaten van medewerkers laten zien hoe in dit onderzoek wordt geconcludeerd dat de medewerker bereid is om mee te gaan in de verandering. Het gaat hier om dertien medewerkers.

“Ik wilde gewoon sowieso meegaan, omdat ik er veel mogelijkheden in zag”.

“Ja, dat is wel het geval. Ik blijf bereid om flexibel te zijn en te veranderen. Dat blijft zo en dat zal zo blijven. Dat is toch wel je taak als ambtenaar”.

Het grootste deel van de medewerkers (9) geeft expliciet aan achter de verandering te staan. Ze geven aan dat zij graag mee willen gaan met de organisatie en als ambtenaar is het taak om dan mee te veranderen. Zij staan hiermee achter de boodschap die de verandering uitdraagt.

Hoewel uit de gesprekken naar voren komt dat alle medewerkers meegaan met de verandering, is er toch nog een tweede groep te onderscheiden, bestaande uit vijf medewerkers. Zo komt bij één medewerker heel duidelijk naar voren dat zij *niet bereid* was en is om mee te veranderen (zij staat wel achter de meerwaarde ervan, maar vindt dat in het proces niet de juiste keuzes zijn gemaakt).

“Ik sta wel achter verandering. Maar ik vind niet dat de juiste keuzes zijn gemaakt in deze verandering. [...] Nee, ik had geen keus [om niet mee te gaan in de verandering]. Ik sta hier niet achter, laat ik het zo zeggen.”

Bij drie medewerkers komt naar voren dat zij niet geheel bereid waren of zijn om mee te gaan met de verandering, zij hebben duidelijk een lagere veranderbereidheid dan de medewerkers uit de eerste groep. Het volgende citaat is een voorbeeld waaruit blijkt dat de medewerker *deels bereid* is om te veranderen.

“Ik heb ook zoiets van, ik ga niet anders werken, ik ben wie ik ben. Het is niet zo dat ik niet mee wil veranderen, maar ik doe gewoon wat ik kan doen. Ik werk altijd met mensen samen en ik zie ook niet echt in wat ik anders moet doen dan vorig jaar of twee jaar of vijf jaar geleden.”

Een vijfde medewerker geeft aan wel bereid te zijn te veranderen, maar geeft ook aan niet geheel achter de verandering te staan en ook niet volledig bereid te zijn. De medewerker kwam zodanig over, dat hier niet direct een hoge veranderbereidheid aan te koppelen is. Deze medewerker valt daarom onder de groep met een lage veranderbereidheid, maar opgemerkt moet worden dat deze medewerker wel een hogere veranderbereidheid heeft dan de rest van deze groep. Men zou kunnen spreken van gemiddelde veranderbereidheid. De volgende passage uit het interview verduidelijkt dit.

“Ik vind dat ze een goede richting op willen, in die zin dat ik begrijp wat de uiteindelijke doelstellingen zijn van de reorganisatie. [...] Het is straks de bedoeling dat wij van 10fte naar 5fte gaan. En met zoveel mensen dan nog wel alle ondersteuning bieden voor alle producten. En zoals ik dat nu zie denk ik dat dat gewoon niet reëel is. Dus wat dat betreft sta ik er niet achter. Omdat het gewoon onmogelijk is, lijkt mij, om met zo weinig fte de gehele doelstelling te realiseren.”

Zodoende zijn er dus twee groepen te onderscheiden. Onderstaande tabel 4 brengt dit in kaart. De groep medewerkers die bereid is om te veranderen (hoge veranderbereidheid) en een aantal medewerkers dat niet volledig veranderbereid is of is geweest (lage veranderbereidheid). Maar in ieder geval komt duidelijk naar voren dat, of een medewerker zich nu wel of niet bereid

voelt, de medewerker wel zal meegaan met de verandering binnen de organisatie. De organisatie stuurt immers op de verandering en wanneer medewerkers zich hier niet naar gedragen worden zij aangesproken. Wanneer een medewerker niet veranderbereid is, maakt dat een gedragsverandering veel moeilijker. Zo geven Madsen et al. (2005) aan dat een verandering wel kan slagen onder condities van lage veranderbereidheid, maar de mate van succes is wel kleiner.

Geen of lage veranderbereidheid	Hoge veranderbereid
5 medewerkers	13 medewerkers

TABEL 4 VERANDERBEREIDHEID MEDEWERKERS

Er zijn diverse respondenten geïnterviewd: mannen en vrouwen, verschillende teams, verschillende lengtes van het dienstverband, medewerkers die voorheen een andere functie hadden en medewerkers die voorheen een andere teamleider hadden. Er is echter geen verband te ontdekken tussen demografische kenmerken of type mensen en de mate van veranderbereidheid. Met andere woorden: man, vrouw, lengte dienstverband of voorheen een andere teamleider, lijkt geen verband te hebben met de mate van veranderbereidheid.

Om de anonimiteit van de respondenten te waarborgen wordt hier niet gespecificeerd naar functiegroep. Er waren echter twee functiegroepen die geheel behoorden tot de groep met een hoge veranderbereidheid (voor meer informatie over de functiegroepen wordt verwezen naar de bijlagen). Er was geen functiegroep die geheel toe te rekenen was aan de groep met een lage veranderbereidheid. Het zijn twee groepen waar iedereen zijn of haar eigen functie heeft behouden en/of wist dat hij of zij de functie zou behouden. Een verband is echter uit te sluiten, omdat een andere functiegroep deze zekerheid grotendeels ook had en hierin wel een geval van lage veranderbereidheid is voorgekomen.

#### 5.1.1. Moeten, willen, kunnen

Metselaar (1997) veronderstelt dat drie factoren van invloed zijn op veranderbereidheid: de subjectieve norm (moeten), de attitude (willen) en de gedragscontrole (kunnen). In deze paragraaf wordt de veranderbereidheid van de hiervoor genoemde groepen nader opgesplitst in deze factoren.

##### *Subjectieve norm*

Bij dit concept gaat het om de perceptie van interne (het gevoel dat het moet) of externe druk (de noodzaak) om te veranderen. Medewerkers geven aan dat zij al jaren aan het voorbereiden waren voor een verandering, maar dat deze uitbleef vanwege organisatorische redenen. Zij wisten dat het de bedoeling was dat er een nieuwe verandering zou plaatsvinden, alleen nog niet hoe intensief deze zou worden, en met wie en wanneer deze zou plaatsvinden. Zij waren er dus van op de hoogte dat er een verandering op de planning stond en dat zij een verandering

zouden doormaken. Echter, in de groep met een lagere veranderbereid werd deze ervaren druk te moeten veranderen extra benadrukt. Het volgende citaat geeft dit goed aan. Zij geven aan dat zij geen keus hadden om tegen de verandering te zijn op lange termijn. Zij voelden hiermee een interne druk om mee te veranderen.

"Sowieso had je niet echt een keus om te zeggen: ik ga niet mee met de verandering. Dan plaats je jezelf buiten de organisatie."

"Toen vorig jaar al een plaatje geschetst werd hoe het er waarschijnlijk uit zou komen te zien, toen hebben we er op gereageerd van: hoe komen we hier nou op? Dit gaat niet werken in de praktijk. [...] En dan krijg je een doodoener terug met: maar zo wil de organisatie het. En dan denk ik, dus het is de wil van de organisatie om een richting op te gaan en jij moet je daar maar aan schikken."

Bij de groep met een hoge veranderbereidheid, is duidelijk de externe druk of de externe noodzaak om te veranderen terug te zien. Zij geven aan dat ze achter de veranderboodschap en de inhoudelijke keuzes staan.

"Ik sta wel achter de doelstellingen van de reorganisatie. Dat heb ik altijd van harte gesteund. [...] Ik vind dat we niet gewoon een pinautomaat zijn waar scholen geld kunnen krijgen. Maar we moeten samen kijken wat er nodig is in de stad. [...] Ik vind dat de student uiteindelijk centraal staat."

De medewerkers met geen of lagere veranderbereidheid geven juist eerder aan niet (direct) achter de inhoudelijke keuzes te staan, of deze niet te begrijpen. Uiteindelijk is het wel belangrijk dat men mee gaat (moet) veranderen, waarmee we weer terugkomen bij de perceptie van interne druk. Het volgende citaat geeft dit goed weer.

"Ja, voor een deel [sta ik achter de verandering]. Het is mij bijvoorbeeld nog steeds niet duidelijk wat zij precies bedoelt met die kwaliteitsslag. [...] Uiteindelijk is het van belang dat men achter de boodschap staat. Want je werkt toch voor deze afdeling. Je hebt niet je eigen winkeltje ofzo."

### *Attitude*

Bij dit concept gaat het om de uitkomsten die worden verwacht (cognitieve attitude) en de gevoelens die men beleefd als gevolg van de verandering (affectieve attitude). In de gesprekken met medewerkers komt een positieve attitude het meest naar voren bij medewerkers die een hoge veranderbereidheid hebben.

Deze medewerkers denken eerder positief over de verandering, vinden dat de meerwaarde ervan duidelijk is, en dat een verandering goed is voor de organisatie. Zij vinden het belangrijk dat zij zich positief inzetten voor de verandering en worden er enthousiast van. Een voorbeeld waaruit een positieve attitude blijkt is het volgende.

"Veranderen dat komt uit jezelf. En nu zijn we een andere denkrichting in gegaan, met het Lean denken. [...] Dat vind ik een hele leuke en goede uitgangspositie, zo denken we vaak nog niet. [...] Daar krijg ik wel energie van moet ik zeggen."

De medewerkers met een lage veranderbereidheid zijn er niet altijd van overtuigd dat ze hun functie beter kunnen uitoefenen. Tevens staan zij niet geheel achter de doelstelling van de verandering (ze moeten zich namelijk wel eraan schikken, zoals eerder is aangegeven). Het volgende citaat verduidelijkt dit.

Toen vorig jaar al een plaatje geschetst werd hoe het er waarschijnlijk uit zou komen te zien, toen hebben we er al op gereageerd van: hoe komen we hier nou op? Dit gaat niet werken in de praktijk. We hebben toen ook beargumenteerd waarom het niet zou werken. [...] Ik ben het niet eens met de inhoudelijke keuzes die gemaakt zijn."

"Ik heb ook zoiets van, ik ga niet anders werken, ik ben wie ik ben."

De medewerker met een hogere veranderbereidheid binnen deze groep, geeft aan dat zij de verandering positief vindt en als een uitdaging ervaart. Zo is te zien dat medewerkers met een lage veranderbereidheid een negatieve attitude hebben. Hoe hoger de veranderbereidheid van de medewerker, hoe meer de verandering gezien wordt als iets positiefs en als een uitdaging, en dus hoe positiever de attitude.

Waar beide groepen in overeenkomen is de mate waarin zij betrokken zijn geweest bij de verandering. Alle medewerkers geven aan dat zij de mogelijkheid hadden om input te leveren, bijvoorbeeld via werkgroepen. Niet alle medewerkers hebben hieraan deelgenomen, maar hadden wel de mogelijkheid hiertoe. Uit de gesprekken komt niet naar voren dat medewerkers met een lage veranderbereidheid het gevoel hebben minder betrokken te zijn geweest. De medewerker die niet veranderbereid is, geeft wel expliciet aan dat er niks met haar input is gebeurd, en heeft dat als een gebrek ervaren. Het volgende citaat van een medewerker met een hoge veranderbereidheid geeft aan dat het kan helpen wanneer medewerkers het gevoel hebben betrokken te zijn.

"Als dat plan voor mij spreekt en ik sta erachter en ik heb eraan meegedacht, dan heb ik geen opdracht of een schop onder mijn kont nodig."

### *Gedragscontrole*

Bij dit concept gaat het om de perceptie hoe moeilijk het wordt ervaren om het gewenste gedrag uit te oefenen, dus om de perceptie over de complexiteit van de verandering. Bij de medewerkers met een lagere veranderbereidheid komt dit eerder naar voren. Dit blijkt uit het volgende citaat.

"Naar mijn idee werd er vooral gesnoeid in de ondersteunende functies, terwijl de beleidsfuncties vooral zijn gegroeid. En die beslissing begreep ik niet helemaal. Dus die kwaliteitsslag op de afdeling, daar was ik het wel mee eens. En dan werd gezegd dat we dat bereiken als we ons beleidsmatig inzetten. Maar volgens mij kan je ook een kwaliteitsslag met ondersteuning maken. Want als je niet voldoende ondersteuning hebt, waar zit je dan met je kwaliteit?"

Zij vinden de verandering ook minder duidelijk of begrijpen deze niet helemaal. Zo blijkt:

“Ja, de beweegredenen of in ieder geval beslissingen waren niet duidelijk, weet je. Naar mijn idee niet transparant genoeg.”

“En ze heeft het steeds over een cultuurverandering, waarvan mij nog steeds niet duidelijk is wat ze precies beoogd. Wat voor cultuur moet er veranderd worden, wat bedoeld ze daarmee? Ik zou het je niet kunnen uitleggen.”

Uit de citaten komt goed naar voren dat medewerkers door deze onduidelijkheid de perceptie hebben dat het lastiger is zich te conformeren aan de verandering. Zo geeft het laatste citaat aan dat ‘ze het niet kan uitleggen’ en ‘wat voor cultuur er veranderd moet worden’. Wanneer dit wel duidelijk voor haar zou zijn, zou zij weten wat er van haar verwacht werd en hoe ze zich hieraan zou moeten conformeren. De groep die een hoge veranderbereidheid heeft vindt de verandering juist helder en duidelijk:

“Ik vind het zo wel helderder hoe we bezig zijn, dus dat vind ik goed.”

“Het oude afdelingshoofd was een hele grote slimme hoofd, die allemaal complexe verbanden erbij haalde die niet iedereen kon begrijpen. Die maakte het eerder complex dan simpel voor mij. [...] Ik vond het niet altijd duidelijk. [...] [Het nieuwe afdelingshoofd] had duidelijk op papier hoe zij het zag zitten. [...] Ik denk dat het vooral uitmaakt dat de basis helder is.”

Bovenstaande analyse wordt samengevat in tabel 6. Zoals te zien is, zijn er een aantal verschillen op te merken. De medewerkers met een lagere veranderbereidheid ervaren eerder dat zij zich moeten schikken in de verandering, in tegenstelling tot de medewerkers met een hoge veranderbereidheid die de externe noodzaak van de verandering benadrukken. Daarnaast ervaren de medewerkers met een lage veranderbereidheid de verandering eerder als negatief en vinden zij deze minder duidelijk of begrijpen zij het minder. De medewerkers met een hoge veranderbereidheid ervaren deze als positiever en meer duidelijk.

Veranderbereidheid	Geen of lage veranderbereidheid (5)	Hoge veranderbereid (13)
<b>Subjectieve norm</b>	Interne druk	Externe druk
<b>Attitude</b>	Geen meerwaarde, niet positief	Meerwaarde, positief, uitdaging
<b>Gedragscontrole</b>	Geen duidelijkheid over verandering: waardoor de verandering complexer overkomt	Duidelijkheid over wat er moet gebeuren, waardoor de medewerker de perceptie heeft dat het minder moeilijk is om zich te conformeren.

TABEL 5 VERSCHILLEN VERANDERBEREIDHEID TUSSEN GROEPEN

## 5.2. Gepercipieerde consistentie

In dit onderzoek is ingegaan op de rol van het hoger management en het middenmanagement in een veranderproces, waarbij onderscheid wordt gemaakt in de unfreezing fase en de moving fase. De interviews zijn afgenomen tijdens de moving fase.

In tabel 2 van het theoretisch kader zijn de managementgedragingen benoemd waar in dit onderzoek de nadruk op ligt. Deze gedragingen zijn afgeleid uit recente veranderekundige literatuur (Huy, 2001; Werkman et al., 2001; Devos, 2002; Kleijn & Rorink, 2007; Caldwell, 2009; Ten Have & Ten Have, 2013; Van der Voet, 2014). Deze tabel komt terug in onderstaande paragrafen.

Uit voorgaande paragraaf blijkt dat er twee groepen zijn: een groep met een lage veranderbereidheid en een groep met een hoge veranderbereidheid. In deze paragraaf wordt gekeken of de proposities blijken te kloppen. De verwachte proposities zijn:

**Propositie 1:** *Naarmate medewerkers meer consistentie in de veranderboodschap (inhoud communicatie) van het hoger management en het middenmanagement percipiëren, des te meer veranderbereid zij zijn, via beïnvloeding van de gedragscontrole (kunnen).*

**Propositie 2:** *Naarmate medewerkers meer consistentie ervaren in de kwaliteit van de communicatie van het hoger management en het middenmanagement, des te meer veranderbereid zij zijn, via beïnvloeding van de gedragscontrole (kunnen), subjectieve norm (moeten) dan wel attitude (willen).*

### 5.2.1. Groep met lage veranderbereidheid

In de unfreezing fase ervaren vier medewerkers geen consistent verhaal, terwijl een medewerker wel consistentie ervaart in de veranderboodschappen van het hoger management en middenmanagement. Deze groep met een lage veranderbereidheid ervaart dus geen consistent verhaal bij de twee managementlagen, op één geval na. De medewerker die wel consistentie ervaart is dan van mening dat de veranderstappen zoals het hoger management deze communiceert, ook worden gecommuniceerd door het middenmanagement. Ofwel dat de communicatie van het middenmanagement in het verlengde ligt van de communicatie van hogerop. Dit is terug te zien in het volgende citaat.

Vaak werd in het teamoverleg gevraagd om verduidelijking. Het waren antwoorden die in dezelfde lijn zaten. [...]Ja, dat deed zij heel goed. Ze vertelde hetzelfde als het afdelingshoofd."

Het volgende citaat geeft weer hoe in dit onderzoek wordt geconcludeerd dat geen sprake is van een consistent verhaal, zoals het geval is bij de vier medewerkers.

“En die tijd bespraken we als medewerkers ook dingen met elkaar, van: wat is in jouw teamoverleg verteld en in jouw teamoverleg? En dat kwam lang niet altijd overeen (met de communicatie van hogerop).”

In de moving fase zijn er nog steeds verschillende percepties in consistentie in het veranderverhaal op te merken bij deze vijf medewerkers. Twee medewerkers stellen dat het verhaal in de moving fase consistent blijft, terwijl de andere drie medewerkers dit niet zo zien. Dit heeft overigens niets te maken met in hoeverre medewerkers eerder een consistent verhaal meekregen.

Medewerkers met een lage veranderbereidheid merken dus op dat de communicatie over de verandering van de twee managementlagen niet met elkaar samenhangt. Wanneer er geen sprake is van consistentie, dan komt het voor dat het middenmanagement iets anders vertelt dan het hoger management. Zo ontstaan er twee verschillende veranderboodschappen.

In de unfreezing fase merken deze medewerkers het volgende op aan de kwaliteit van de communicatie en de rollen van het management hierbij. Met kwaliteit van de communicatie is bedoeld op de ervaren intensiteit, helderheid of duidelijkheid. Medewerkers merken op dat hoger management intensiever communiceert over de veranderstrategie en medewerkers worden hierdoor tijdig op de hoogte gehouden over de verandering. Deze vorm van communicatie geschiedde vooral via de afdelingsbijeenkomsten. Er was gelegenheid voor vragen wanneer onduidelijkheid optrad. Echter, het middenmanagement werd niet ervaren als direct aanspreekpunt. Vooral het hoger management communiceerde over de verandering naar medewerkers toe en de teamleider kon niet altijd wat toevoegen. Zo geven de volgende citaten aan.

“Je werd tijdig op de hoogte gehouden (door het afdelingshoofd). [...] Dat was voorheen dus echt niet zo. [...] Hij (de teamleider) heeft niet veel toegevoegde waarde gehad in de communicatie. Als we wat vroegen, dan wist hij ook niet veel of we moesten wachten tot het volgende formele moment.”

“Ja, dat (communicatie vanuit de teamleider) was ook eigenlijk hetzelfde. Ik had er niet veel aan.”

Medewerkers hebben de kwaliteit van de communicatie van het hoger management in deze fase als goed, helder en duidelijk ervaren. Alle medewerkers geven aan dat ze hier echt wat aan hebben gehad. Echter werd de kwaliteit van de communicatie van het middenmanagement juist als slecht gepercipieerd. Zij hebben ervaren dat het middenmanagement niet in staat was hen te informeren of als direct aanspreekpunt te fungeren. Zo blijkt uit het eerste citaat ook dat het middenmanagement verwees naar de formele momenten op afdelingsniveau, dus de afdelingsoverleggen. Hiermee doelde hij op de communicatie vanuit het hoger management. Er is dus een inconsistentie geweest in de ervaren intensiteit en duidelijkheid in de unfreezing fase.

In de moving fase werd het de medewerkers duidelijk dat het hoger management veel minder bezig is met het communiceren over de veranderstrategie. Zij ervaren nauwelijks tot geen communicatie naar hen toe. Daarnaast communiceren de teamleiders ook veel minder dan in de unfreezing fase. Medewerkers merken in de moving fase dus weinig communicatie vanuit beide managementlagen. Zo blijkt uit de volgende citaten.

"Ik heb niet zoveel direct met het afdelingshoofd te maken. Wel, maar niet dagelijks. Toch eerder met mijn teamleider. Het is wel zo dat het afdelingshoofd minder vaak de afdeling toespreekt. We hebben een periode gehad dat we dat elke week hadden. [...] Wat dat betreft krijg ik wel het idee dat het afdelingshoofd zoiets heeft van, oké, dat is gebeurd en ik trek me nu een beetje terug of ik heb niks nieuws te melden."

"Ja, als medewerker [merk ik] weinig [communicatie]. [...] Ja, in het MT wordt wel veel gecommuniceerd."

Zij ervaren weinig communicatie en kunnen dus weinig vertellen over de kwaliteit ervan. Het laatste citaat is van een medewerker die veel met het management te maken heeft en ook aanschuift bij overleggen van het managementteam (afdelingshoofd en teamleiders). Zij geeft aan dat wanneer zij niet met het MT te maken zou hebben, zij weinig communicatie zou ervaren. Doordat zij bij het MT betrokken wordt, krijgt zij meer te horen over de verandering.

Samenvattend is te stellen dat er geen gepercipieerde consistentie is in de kwaliteit van de communicatie bij de twee managementlagen, dit betekent dat er geen overeenstemming wordt gepercipieerd in de helderheid en intensiteit van de communicatie. In de unfreezing fase blijkt dat het belang van de rol van hoger management groter wordt geacht dan die van het middenmanagement. Hoewel de theorie veronderstelt dat het middenmanagement ook communiceert in deze fase, en juist als eerste aanspreekpunt fungeert en de change agent is, is de communicatie van het hoger management in de unfreezing fase duidelijker en intensiever geweest. In de moving fase is het lastig om een uitspraak te doen over de ervaren kwaliteit, aangezien medewerkers weinig tot geen communicatie ervaren van de managementlagen. Dit is echter een vorm van negatieve consistentie, er is namelijk een overeenstemming in de mate van communicatie.

Het hoger management is in de unfreezing fase voor deze medewerkers erg belangrijk geweest. In vier van de vijf gevallen is er geen consistentie in de inhoud van de communicatie in de unfreezing fase. Daarnaast is er in het gehele veranderproces geen consistentie in de kwaliteit van de communicatie. Hieronder wordt tabel 2 nogmaals weergegeven en aangepast aan de hand van de gepercipieerde consistenties.

	Unfreezing fase	Moving fase
<b>Hoger management</b>	Communicatie strategie, overbrengen urgentie	Blijven communiceren over de strategie
<b>Middenmanagement</b>	Direct aanspreekpunt, informeert en communiceert over de verandering naar medewerkers toe	Direct aanspreekpunt, informeert en communiceert over de verandering naar medewerkers toe
<b>Consistentie in de</b>	Vier van de vijf medewerkers	Twee van de vijf medewerkers

inhoud van de communicatie	merken op dat er een consistent veranderboodschap verteld wordt. Dus: consistentie.	merken op dat er een consistent veranderboodschap verteld wordt. Dus: geen consistentie.
<b>Consistentie in de kwaliteit van de communicatie</b>	Het middenmanagement blijkt geen toegevoegde waarde te hebben in de communicatie, informeert medewerkers nauwelijks en communiceert slecht. Het hoger management communiceert juist helder en intensief. Dus: geen consistentie in helderheid en duidelijkheid.	In de moving fase merken medewerkers minder communicatie. Er kan daarom weinig worden verteld over de kwaliteit van de communicatie: wordt ervaren als weinig en een gebrek. Dus: (negatieve) consistentie in de mate van communicatie

**TABEL 6A HERZIENE VERSIE VAN TABEL 2 EN BIJGEWERKT MET ERVAREN CONSISTENTIE**

### 5.2.2. Groep met hoge veranderbereidheid

De groep medewerkers met een hoge veranderbereidheid geeft aan dat er sprake is (geweest) van een consistent verhaal in het veranderproces. Uit de volgende citaat blijkt hoe in dit onderzoek een perceptie van consistentie wordt gedefinieerd.

"Dan hadden we afdelingsoverleggen waarin het afdelingshoofd vertelde, elke week. En we hadden niet elke week een teamoverleg, misschien een keer in de maand. Maar dan greep hij terug op wat het afdelingshoofd vertelde, en dan vroeg hij ons of we dat allemaal begrepen en daar verdiepende vragen op hadden. Dus hij vertelde wel het verhaal van het afdelingshoofd."

De medewerkers geven aan dat er in de moving fase tevens sprake is van een consistent verhaal.

De kwaliteit van de communicatie wordt in het veranderproces, zowel in de unfreezing fase als in de moving fase verschillend ervaren. Een medewerker zegt hier het volgende over.

"In verschillende teams werd er eerder of later gecommuniceerd, of de ene communiceerde veel meer dan de ander."

In de unfreezing fase zijn er duidelijk twee stromen te onderscheiden. Een deel van de medewerkers merkt op dat de communicatie vanuit beide managementlagen intensief en duidelijk was. Zo blijkt uit de volgende citaat.

"Ik vond hem wel sterk. Elk teamoverleg kwam het aan de orde. En als je dan ook nog eens elke ochtend het afdelingshoofd hoort, wordt er heel veel gecommuniceerd over de stappen die gezet gaan worden. Dat is absoluut transparant geweest."

Daarnaast is er een deel van de medewerkers die een inconsistentie hebben ervaren in de communicatie. Zo is gebleken dat zij de kwaliteit van de communicatie van het hoger management kwalitatief sterk hebben ervaren, in tegenstelling tot de communicatie van de

teamleider. Een andere medewerker benadrukt zelfs dat de teamleider werd gezien als 'boodschapper van het afdelingshoofd'.

"Ik had de indruk dat, we hadden natuurlijk regelmatig teamoverleggen, dat ze daar niet veel meer aan kon toevoegen dan het afdelingshoofd al vertelde. Daar zochten veel medewerkers wel naar, om daar dieper op in te gaan en door te vragen. [...] De teamleider kon daar meestal geen antwoord op geven. [...] [Ze] vertelde duidelijk minder."

"Ik had eigenlijk meer verwacht inderdaad. Mijn teamleider weet hoe ik functioneer, wat mijn sterke kanten en mijn minder sterke kanten zijn. Dat weet ik zelf natuurlijk ook, maar ik had toen wel behoefte aan meer ondersteuning."

In de moving fase merken medewerkers hetzelfde op als de medewerkers met een lage veranderbereidheid: het hoger management heeft zich teruggetrokken en de teamleiders zijn aan zet. De kwaliteit van de communicatie ligt hierbij dan ook bij het middenmanagement, echter wordt deze niet altijd goed ervaren. Zo geven enkele medewerkers aan dat medewerkers niets meer horen, of dat de verandering stil ligt. Andere medewerkers geven aan dat de kwaliteit veel beter kan en dat deze als gebrekkig wordt ervaren.

	Unfreezing fase	Moving fase
<b>Hoger management</b>	Communicatie strategie, overbrengen urgentie	Blijven communiceren over de strategie
<b>Middenmanagement</b>	Direct aanspreekpunt, informeert en communiceert over de verandering naar medewerkers toe	Direct aanspreekpunt, informeert en communiceert over de verandering naar medewerkers toe
<b>Consistentie in de inhoud van de communicatie</b>	Dertien van de dertien medewerkers merken op dat er een consistent veranderboodschap verteld wordt. Dus: consistentie.	Sommige medewerkers merken op dat er een consistent veranderboodschap verteld wordt, anderen vinden van niet. Hier is geen pijl op te trekken. Dus: geen consistentie.
<b>Consistentie in de kwaliteit van de communicatie</b>	Sommige medewerkers vinden dat beide managementlagen intensief, helder en transparant communiceren. Terwijl een ander deel vindt dat alleen het hoger management dit doet, en het middenmanagement wordt gezien als boodschapper van het hoger management, welke geen toegevoegde waarde heeft. Dus: niet altijd consistentie in intensiteit, helderheid en duidelijkheid.	In de moving fase merken medewerkers minder communicatie. Er kan daarom weinig worden verteld over de kwaliteit van de communicatie: wordt ervaren als weinig en een gebrek. Dus: (negatieve) consistentie in de mate van communicatie

TABEL 6B HERZIENE VERSIE VAN TABEL 2 EN BIJGEWERKT MET ERVAREN CONSISTENTIE

### 5.3. Veranderbereidheid en gepercipieerde consistentie

Uit bovenstaande paragrafen (5.1 en 5.2) is te concluderen dat er twee groepen medewerkers zijn in het veranderproces. Een groep met een lage en een groep met een hoge veranderbereidheid. Deze medewerkers blijken te verschillen in de factoren moeten, willen en kunnen, zoals Metselaar verondersteld. De hiervoor genoemde proposities zien we deels terug in de analyse.

Beide groepen percipiëren een inconsistentie in de kwaliteit van de communicatie in de unfreezing fase, doordat zij verschillen ervaren in de intensiteit, maar belangrijk nog: in de helderheid en duidelijkheid. De verwachting was dat een consistentie in de kwaliteit van de communicatie van invloed was op de gedragscontrole, subjectieve norm en de attitude. Echter, op basis van de analyse (gezien geen verschillen bestaan tussen de twee groepen) kan geconcludeerd worden dat consistentie in de kwaliteit van de communicatie niet van invloed is op deze factoren, en dus niet op veranderbereidheid. Als bevestiging hiervan geven medewerkers zelf ook aan dat zij consistentie in de kwaliteit van de communicatie niet van invloed achten op hun veranderbereidheid. Zo duiden de volgende citaten:

“Het was niet van invloed. Ik heb geconstateerd dat er een verschil was, en daarmee is de kous af. Je moet voor jezelf dealen met de situatie die er is. Daar moet je het op dat moment mee doen. Dus ik had mijn eigen overleggen met het afdelingshoofd. Daar stelde ik mijn eigen vragen, wat ik op dat moment wilde weten.”

“Het had voor mij geen meerwaarde wanneer de teamleider mij meer informatie over de reorganisatie zou geven. Omdat het afdelingshoofd dat al deed.”

Het maakt dus niet uit of medewerkers een verschil ervaren in de helderheid, transparantie, duidelijkheid of intensiteit. Dit is niet van invloed op hun beleving of gevoel (attitude). Wanneer zij ervaren dat er een verschil is tussen de communicatie van het hoger management en het middenmanagement, ervaren zij geen minder druk om te ‘moeten’ veranderen. Daarnaast ervaren zij de verandering niet als minder complex, wanneer zij verschillen in duidelijkheid ervaren.

De moving fase is hier niet bij meegenomen, omdat het lastig is daar uitspraken over te doen. Medewerkers geven namelijk aan weinig communicatie te ervaren. Dit kan komen doordat de interviews zijn afgenomen in deze fase. Bovenstaande verbanden gaan dus alleen om de unfreezing fase.

De groep met een hoge veranderbereidheid percipieert in de unfreezing fase in alle gevallen een consistentie in de inhoud van de communicatie, terwijl de groep met een lage veranderbereidheid in deze fase geen consistentie percipieert (op één geval na). In de unfreezing fase bevestigt vier van de vijf medewerkers dat er geen sprake is van consistentie, tegenover alle dertien medewerkers met een hoge veranderbereidheid. De verwachting was dat consistentie van invloed is op de gedragscontrole. Medewerkers blijken inderdaad beter in staat om te veranderen, wanneer zij duidelijkheid ervaren zodat de verandering voor hen minder

complex lijkt. Medewerkers geven zelf ook aan dat de verandering duidelijker is voor hen, wanneer er sprake is van een consistent veranderboodschap:

“Als de ene leidinggevende dat anders zegt, dan de ander, dan creëer je toch wel onduidelijkheid.”

“Ja, dat is verwarrend. Want juist op zo een moment wil je meer duidelijkheid. Of in ieder geval meer zekerheid. Het bracht natuurlijk ook meer onrust op de afdeling.”

Samenvattend, het maakt uit of het hoger management en het middenmanagement dezelfde boodschap overbrengen bij medewerkers. Het is van belang voor veranderbereidheid via beïnvloeding van de gedragscontrole, omdat medewerkers op deze manier meer duidelijkheid krijgen over de veranderstrategie en ook minder onzekerheid verduren, hierdoor ervaren zij de verandering als minder complex en zijn zij beter in staat zich hieraan aan te passen. Daarnaast kan worden vastgesteld dat consistentie in de kwaliteit van de communicatie van de twee managementlagen in het veranderproces niet van invloed is op de veranderbereidheid. Het maakt dus niet uit of beide managementlagen sterk of intensief, helder en transparant communiceren. Daarnaast maakt het ook niet uit of een van de managementlagen sterker communiceert dan de ander.

### **5.3.1. Reflectie en herformulering proposities**

Propositie 2 wordt niet bevestigd, want medewerkers uit beide groepen ervaren niet altijd een consistentie in de kwaliteit van de communicatie. Zowel een consistentie (beide managementlagen communiceren sterk) als een inconsistentie (wanneer het hoger management sterk communiceert en de teamleider niet) blijken niet van invloed op veranderbereidheid. Dit verband bevestigen medewerkers zelf ook. Hiervoor zijn de resultaten uit één fase (de unfreezing fase) gebruikt, omdat de data uit de moving fase niet helder genoeg was en genoeg aanknopingspunten bood. Dit zou kunnen komen omdat de interviews in deze fase zijn afgenomen.

Propositie 1 kan tevens in de huidige staat niet worden aangenomen, deze moet worden verfijnd naar aanleiding van bovenstaande analyse. Geconcludeerd wordt dat consistentie in de veranderboodschap *aan het begin van de verandering* van belang is voor duidelijkheid in het veranderproces, en daarmee is het van invloed op de gedragscontrole. Propositie 1 wordt zodoende bevestigd in de unfreezing fase, maar niet in de moving fase.

Er is dus getracht een andere visie weer te geven op veranderbereidheid van medewerkers, dit blijkt in de praktijk deels terug te komen. Dan rest nu de vraag: welke gedragingen vanuit welke managementlaag hebben geleid tot veranderbereidheid bij de medewerkers van de afdeling Onderwijs?

## 5.4. Verklarende factoren voor veranderbereidheid

Als consistentie maar deels een rol blijkt te spelen bij het creëren van veranderbereidheid bij medewerkers, wat speelt dan nog meer een rol? Om dit vast te stellen wordt het onderscheid tussen de groep met een lage veranderbereidheid (vijf medewerkers) en de groep met een hoge veranderbereidheid (dertien medewerkers) benadrukt.

### *Attitude/Subjectieve norm: achter de boodschap staan/meerwaarde*

Uit gesprekken met medewerkers is te concluderen dat medewerkers die veranderbereid zijn, achter de veranderboodschap staan. Zij identificeren zich met de organisatie of met de boodschap van de verandering, en willen daarom graag mee veranderen. Dit blijkt tevens uit het volgende citaat.

"Ik heb zoiets van, dingen komen ook uit jezelf. Als dat plan voor mij spreekt en ik sta erachter en ik heb eraan meegedacht, dan heb ik geen opdracht of een schop onder mijn kont nodig."

Wat de oorzaak is geweest voor de initiële weerstand, heeft te maken met dat men niet achter de veranderboodschap stond. Vervolgens ontstaan de volgende reacties bij medewerkers.

"En dan denk ik, dus het is de wil van de organisatie om een richting op te gaan en jij moet je daar maar aan schikken."

Het verschil tussen wel of niet veranderbereid zijn, ligt hem dus vooral in het delen van de veranderboodschap. Dat men achter de richting staat waar de organisatie heen gaat. Wanneer medewerkers achter de verandering staan, ervaren zij eerder externe druk wat weer van invloed is op de subjectieve norm. Medewerkers die dit niet doen, ervaren (in een geplande, gedwongen verandering) eerder interne druk. Zodoende kan de veranderboodschap via twee verschillende factoren de veranderbereidheid beïnvloeden. Achter de verandering of de veranderboodschap staan, is niet hetzelfde als veranderbereidheid. Dit wordt namelijk anders gedefinieerd: wanneer men de positieve (gedrags)intentie heeft om de verandering te ondersteunen of te versterken (Metselaar, 1997). Dit gaat dus verder dan alleen maar achter de boodschap staan, maar gaat om de bereidheid om het gewenste gedrag te vertonen. Daarnaast is er uit te interviews op te merken dat er mensen zijn die wel achter de veranderkoers staan, maar die alsnog niet geheel veranderbereid te noemen zijn.

### *Attitude: betrokkenheid*

Zoals uit het eerste citaat naar voren komt is het ook van belang dat men input heeft kunnen leveren aan het plan. Dit gevoel van betrokkenheid komt bij medewerkers met een hoge veranderbereidheid vaker terug. Dit is echter ook bij één medewerker met een lage

veranderbereidheid terug te zien, die juist niet het gevoel heeft gehad betrokken te zijn. Zij heeft wel het gevoel gehad dat zij input heeft kunnen leveren, maar vervolgens is daar niets mee gedaan. Het volgende citaat geeft dit goed weer.

"En dat je vaak pas het laatste stukje bent in een reeks van lagen. Dat je zowat op het einde pas te horen krijgt hoe dingen gedaan worden. Je bent er niet voldoende bij betrokken geweest. Of je hebt geen inspraak gehad in wat er daadwerkelijk beter had kunnen zijn. [...] Dus het is niet zozeer dat ik mij niet gehoord voel, maar ik vind dat de organisatie op dit moment bizarre keuzes aan het maken is."

Het gevoel van betrokkenheid blijkt positief voor veranderbereidheid, het tegenovergestelde daarvan doet daar een inbreuk op. Een andere medewerker met een lage veranderbereidheid merkt tevens een verminderd gevoel van betrokkenheid op. Zij merkt op dat de harde analyse in de unfreezing fase ertoe heeft geleid dat zij niet betrokken is geworden. Zo duidt het volgende citaat.

"Nee, ik vond het wel onterecht. Want we hebben heel veel goede dingen gedaan. En er lopen heel veel goede mensen op de afdeling. En als je dat niet eerst erkend... Volgens mij hebben ze mij daarom niet meegekregen in de verandering."

Het gevoel van betrokkenheid, door het meegenomen worden en input kunnen leveren is dus ook van belang geweest.

#### *Gedragcontrole: duidelijkheid/perceptie van complexiteit*

Verder is op te merken dat medewerkers, wel of niet veranderbereid, wel te kennen geven om uiteindelijk mee te veranderen. Uit de gesprekken blijkt dan ook dat duidelijkheid in het veranderproces belangrijk wordt gevonden. Medewerkers met een lage veranderbereidheid ervaren minder duidelijkheid dan medewerkers met een hoge veranderbereidheid. Echter, alle medewerkers merken op dat geschetste duidelijkheid aan het begin van het veranderproces door het afdelingshoofd erg is gewaardeerd. Dit kan tevens een reden zijn waarom het niet nodig is dat beide managementlagen op dezelfde manier (qua duidelijkheid) communiceren (bij medewerkers met een hoge veranderbereidheid), de stappen zijn immers al duidelijk. Zo blijkt dit ook uit de volgende citaat.

"Ik wist dat mijn teamleider achter de verandering stond. Maar dat bracht hij niet heel erg op ons als medewerkers over, maar daar is denk ik bewust voor gekozen omdat het afdelingshoofd dat al deed."

Samenvattend is te stellen dat de context van een geplande verandering, waarin het gevoel van ervaren druk om mee te gaan met de verandering omdat de organisatie immers verandert overheerst, en een belangrijke rol speelt in het beïnvloeden van de veranderbereidheid van medewerkers. Het management heeft hier voornamelijk als doel om te zorgen voor duidelijkheid bij medewerkers. Hierin is de rol van het afdelingshoofd tijdens de unfreezing fase van groot

belang. Wat dit betreft kan worden vastgesteld dat de middenmanagers niet de rol van change agent kunnen realiseren, maar een belangrijke taak bij het sturen in de verandering ligt bij het afdelingshoofd. Tabel 7 is een herziene versie van tabel 2, waarin de gedragingen van het management worden opgesomd en wordt benadrukt wat van belang is geweest in dit proces.

	Unfreezing fase	Moving fase	Veranderbereidheid
<b>Hoger management</b>	Communicatie strategie, overbrengen urgentie	Communiqueert minder, op de achtergrond.	Gedragcontrole
<b>Middenmanagement</b>	Direct aanspreekpunt, communiceert over de veranderingboodschap, niet altijd volledig naar medewerkers toe, voegt vaak niets toe	Direct aanspreekpunt, maar voegt niets toe aan de verandering, communiceert minder.	Gedragcontrole

TABEL 7 HERZIENE TABEL 2

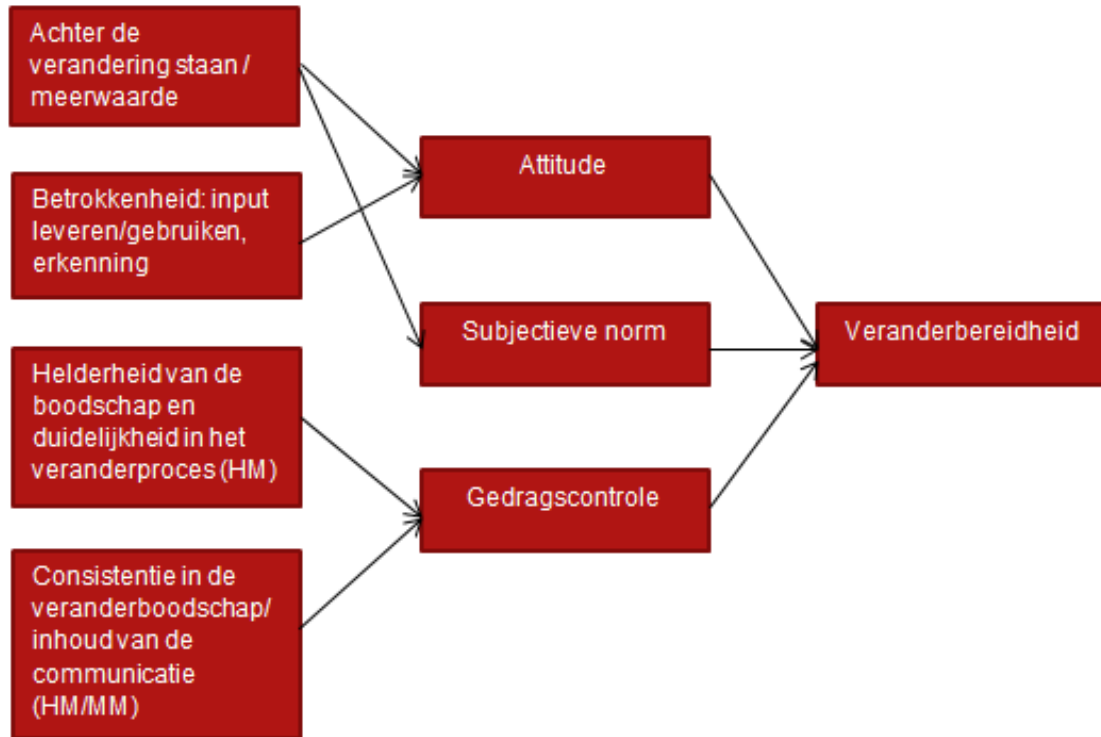
In de unfreezing fase is consistentie in de veranderboodschap van belang geweest voor de gedragcontrole van medewerkers. Daarnaast is de kwaliteit van de communicatie van het hoger management in de unfreezing fase van belang geweest voor de gedragcontrole. In de moving fase is zijn er geen uitspraken te doen over de kwaliteit van de communicatie. Maar uit de gesprekken met medewerkers is niet af te leiden dat de negatieve consistentie in de moving fase (dat beide managementlagen minder communiceren) van invloed is op veranderbereidheid. Om veranderbereidheid te creëren is de unfreezing fase juist van belang.

Uit dit onderzoek is dus gebleken dat de middenmanager minder goed als change agent kan optreden, dit gegeven staat daarmee haaks op de literatuur van Huy (2001) en Otto et al. (2015), welke stellen dat de middenmanager een steeds belangrijkere rol inneemt. Het gegeven wordt bevestigd door Gatenby et al. (2015) welke menen dat het soms lastig kan zijn voor de middenmanager om als change agent op te treden. Het hoger management speelt in een veranderproces een belangrijkere rol om duidelijkheid bij de medewerkers te creëren. Vooral in een geplande verandering in een publieke context kan dit belangrijk zijn, omdat hier medewerkers mee zullen moeten gaan in een verandering, want anders plaatsen zij zichzelf buiten de organisatie. Het beïnvloeden van de gedragcontrole is in een geplande verandering een belangrijke factor om veranderbereidheid te creëren bij medewerkers.

De veranderbereidheid van medewerkers is dus voornamelijk bepaald door het gevoel van interne druk (subjectieve norm), waarbij het op de tweede plaats komt of medewerkers achter de veranderboodschap staan of niet (attitude), en duidelijkheid (gedragcontrole) in het proces vooral belangrijk geweest om veranderbereidheid (ofwel veranderintentie) te creëren. De gedragcontrole speelt een centrale rol gedurende het gehele veranderproces.

## 5.5. Aangepast conceptueel model

Op basis van de voorgaande analyse kan het conceptueel model worden aangepast.



FIGUUR 4 AANGEPAST CONCEPTUEEL MODEL

In de context van een geplande verandering in een publieke organisatie, waarbij de organisatie aangeeft een bepaalde richting op te gaan, is het van groot belang dat medewerkers duidelijkheid hebben over de veranderstappen zodat zij weten wat er van hen verwacht wordt. Hiermee is de gedragcontrole een belangrijke factor bij het creëren van veranderbereidheid gedurende het gehele veranderproces. De gedragcontrole wordt beïnvloed door helderheid in de veranderboodschap in de beginfase van de verandering, waarvoor een belangrijke taak ligt bij het hoger management, en consistentie in de veranderboodschap in de beginfase van de verandering, waarvoor een belangrijke taak ligt bij het hoger management en het middenmanagement.

Daarnaast blijken medewerkers die achter de verandering staan en het gevoel hebben betrokken te zijn een grotere veranderbereidheid te hebben. Het staan achter de veranderboodschap en de meerwaarde hiervan in zien is zowel van invloed op de attitude (willen veranderen) als de subjectieve norm (moeten veranderen). Wanneer medewerkers zich identificeren met de veranderboodschap, willen zij eerder uit zichzelf veranderen. Zij erkennen de externe noodzaak hiertoe. Wanneer medewerkers niet achter de veranderboodschap staan, voelen zij eerder de interne druk om mee te gaan met de verandering.

Een lage of hoge mate van veranderbereidheid van medewerkers blijkt minder van invloed op het uiteindelijke gedrag van medewerkers om mee te veranderen. Dit heeft te maken met de gepercipieerde druk om te conformeren aan de verandering. Het identificeren met de veranderboodschap, betrokkenheid, en duidelijkheid, is van invloed op de mate van veranderbereidheid. Daarnaast is duidelijkheid van belang om daadwerkelijk het verandergedrag te vertonen.

# Hoofdstuk 6

## Conclusie

In dit hoofdstuk worden deelvragen beantwoord alvorens de onderzoeksvraag wordt beantwoord. Daarna wordt een reflectie gegeven op de theorie, waarin duidelijk wordt welke uitbreiding of toevoeging aan de literatuur kan worden gegeven op basis van dit onderzoek. Tot slot volgt de discussie, waarin elementen van dit onderzoek ter discussie worden gesteld.

### 6.1. Beantwoording deelvragen

#### 1. *Wat is er in de wetenschappelijke literatuur bekend over veranderbereidheid?*

Een veranderproces ondergaat meerdere fasen (unfreezing fase, moving fase en refreezing fase), maar om succesvol te zijn is het van belang dat medewerkers bereid zijn om te veranderen. Hier komt het begrip veranderbereidheid om de hoek kijken. Veranderbereidheid is de positieve connotatie van het woord weerstand. Er is al veel onderzoek gedaan naar veranderbereidheid. Metselaar heeft een alom bekende vragenlijst ontworpen om veranderbereidheid te meten, welke bestaat uit drie factoren die hierop van invloed zijn: attitude, subjectieve norm en gedragscontrole.

#### 2. *Wat is er in de wetenschappelijke literatuur bekend over consistent managementgedrag in veranderingen?*

In een veranderproces heeft het hoger management en het middenmanagement een specifieke rol of taak. Zo speelt het hoger management een belangrijke taak in de unfreezing fase met het communiceren van de noodzaak van de verandering en de veranderstrategie. De midden manager speelt gedurende het gehele veranderproces een belangrijke rol als change agent en fungeert als aanspreekpunt voor medewerkers. Hiermee ervaren medewerkers communicatie van twee verschillende managementlagen. In de literatuur is er overigens geen overeenstemming over de rol van de middenmanager, zo blijkt bepaalde literatuur dat het middenmanagement juist minder goed fungeert als change agent. Uit andere literatuur blijkt juist dat het middenmanagement even belangrijk of zelfs belangrijker is als het hoger management. Verder is er in de wetenschappelijke literatuur weinig aandacht voor de twee verschillende managementlagen, hun gedragingen, en de manier waarop ze met elkaar samenhangen of aanvullen en hoe ze dan van invloed zijn op veranderbereidheid van medewerkers. Consistent managementgedrag zoals onderzocht in dit onderzoek is dus een nieuw begrip. Uit literatuur is gebleken dat consistentie in de inhoud van de communicatie van invloed kan zijn op de gedragscontrole. De verwachting was tevens dat dit van invloed kan zijn op de attitude, doordat acties van het management de beleving van medewerkers kunnen

aantasten. Aangezien medewerkers communicatie vanuit beide managementlagen ervaren in het veranderproces is de verwondering of een consistentie (dan wel inconsistentie) in de kwaliteit van de communicatie van invloed is op de veranderbereidheid, via de gedragscontrole, subjectieve norm en attitude. Consistentie is dan ook in dit onderzoek gedefinieerd als: de mate waarin medewerkers dezelfde inhoud of kwaliteit in de communicatie ervaren bij de twee managementlagen. Voor uitspraken over consistentie wordt gekeken naar twee managementlagen bij de twee relevante fasen in deze verandering: de unfreezing en de moving fase.

3. *Hoe verhouden de uit de literatuur afgeleide verbanden tussen veranderbereidheid van medewerkers en consistent managementgedrag zich tot de uit de interviews afgeleide determinanten van veranderbereidheid?*

Uit de interviews blijkt dat er twee groepen medewerkers te onderscheiden zijn: een groep met een lage veranderbereidheid en een groep met een hoge veranderbereidheid. Zij verschillen in de factoren attitude, subjectieve norm en gedragscontrole. Zo staan medewerkers met een hoge veranderbereidheid eerder achter de veranderboodschap, denken zij positiever over de verandering. Zij ervaren minder interne druk om mee te veranderen, maar juist de externe noodzaak om te veranderen. Daarnaast is de verandering duidelijker voor hen dan voor de medewerkers met een lage veranderbereidheid, en ervaren zij hierdoor de verandering als minder complex of is het voor hen makkelijker om zich aan te passen aan de verandering. De twee groepen medewerkers blijken niet te verschillen in de perceptie van consistentie in de kwaliteit van de communicatie. Alle medewerkers ervaren namelijk verschillen in de kwaliteit van de communicatie (helderheid, duidelijkheid, intensiteit), met een enkele uitzondering, in de unfreezing fase. Hieruit is te concluderen dat een sterke communicatie vanuit beide managementlagen niet nodig is, tevens is het niet van invloed wanneer één managementlaag beter communiceert dan de ander. Een reden hiervoor kan zijn dat medewerkers al een sterke communicatie vanuit het hoger management hebben ervaren in de beginfase. Consistentie in de inhoud van de communicatie in de unfreezing fase blijkt van invloed op de gedragscontrole van medewerkers, door de ervaren duidelijkheid en verminderde onzekerheid. Het blijkt van belang dat medewerkers in de unfreezing fase hetzelfde verhaal te horen krijgen van beide managementlagen. Hiermee kan propositie 1 worden verijnd en aangenomen.

4. *Welke conclusies ten aanzien van managementgedrag en veranderbereidheid kunnen worden opgesteld?*

De resultaten van dit onderzoek zijn specifiek voor een geplande verandering bij een publieke organisatie, waar de organisatie aangeeft een specifieke richting op te gaan. Uit het onderzoek blijkt dat het van groot belang is dat het management inspeelt op de gedragscontrole van medewerkers, door hen in de beginfase duidelijkheid te scheppen over de verandering. Hiervoor ligt ten eerste een belangrijke taak voor het hoger management, om de verandering

helder te communiceren. Dit is ongeacht de communicatie van het middenmanagement. Ten tweede is het belangrijk dat het hoger management en het middenmanagement beide hetzelfde over de verandering communiceren naar medewerkers. In de moving fase is dit niet van invloed op de veranderbereidheid van medewerkers. Een middenmanager kan in de beginfase minder goed als change agent optreden, daar ligt juist een belangrijke managementtaak voor het hoger management. Het maakt dus minder uit of medewerkers willen veranderen en of ze achter de verandering staan, belangrijker is dat zij voldoende duidelijkheid hebben over wat er van hen verwacht wordt en wat zij moeten doen. Dit komt omdat zij, gezien de gedwongen en geplande context, uiteindelijk moeten veranderen.

## **6.2. Beantwoording hoofdvraag**

*In hoeverre is consistent gedrag tussen het hoger- en middenmanagement in het veranderproces van invloed op de veranderbereidheid van medewerkers op de afdeling Onderwijs van de Gemeente Rotterdam?*

In dit onderzoek is gekeken naar de door medewerkers gepercipieerde consistentie in de inhoud en kwaliteit van de communicatie van het hoger management en het middenmanagement. Uit het onderzoek blijkt dat er twee groepen medewerkers te onderscheiden zijn: een groep met een hoge veranderbereidheid en een groep met geen tot weinig veranderbereidheid. Deze groepen verschillen in de attitude, subjectieve norm en gedragscontrole, zoals Metselaar veronderstelt.

Beide groepen percipiëren geen consistentie in de kwaliteit van de communicatie van het hoger management en het middenmanagement in de unfreezing fase, op een enkeling na. Hiermee is vast te stellen dat het niet van belang is dat beide managementlagen een sterke verandercommunicatie hebben. Wat belangrijker blijkt te zijn is dat de verandercommunicatie duidelijk is. Hier is een belangrijke rol toegeschreven aan het hoger management in de unfreezing fase van de verandering. Wanneer het hoger management een heldere, duidelijke communicatie heeft aan het begin van het veranderproces, is de kwaliteit van communicatie van de midden manager niet of minder van belang. In de moving fase blijkt het voor medewerkers niet van invloed op hun veranderbereidheid dat het hoger management en middenmanagement weinig communiceren, over de kwaliteit is hooguit te zeggen dat medewerkers vinden dat de communicatie beperkt is.

De groep met een hoge veranderbereidheid percipieert in de unfreezing fase een consistent verhaal, wat betekent dat zowel het hoger management als het middenmanagement dezelfde veranderboodschap overdraagt naar de werkvloer. Vier van de vijf medewerkers met een lage veranderbereidheid percipieert juist geen consistent verhaal in de unfreezing fase. Op basis hiervan is vast te stellen dat een consistent verhaal van invloed is op veranderbereidheid. Uit gesprekken met medewerkers blijkt dat een consistent verhaal leidt tot duidelijkheid, wat volgens Metselaar bijdraagt aan een positieve gedragscontrole.

Het beïnvloeden van de gedragscontrole blijkt in een geplande, gedwongen verandering van groot belang bij het creëren van veranderbereidheid bij medewerkers. Dit kan worden beïnvloed door helderheid te scheppen in de veranderboodschap aan de beginfase van de verandering door het hoger management, en consistentie te creëren in de verandercommunicatie van het hoger management en het middenmanagement in de beginfase. Consistentie in de kwaliteit van de communicatie maakt dus niet uit voor de veranderbereidheid van medewerkers.

## 6.3. Discussie en reflectie

### *Reflectie op het onderzoek*

In dit onderzoek is gekozen voor een volledig kwalitatieve dataverzameling. Aangezien de onderzoeker onderdeel was van de afdeling waar de verandering zich voltrok, is het mogelijk dat respondenten het gevoel hebben gehad dat zij niet vrijuit konden spreken. Dit kan een reden zijn waarom het grootste deel van de respondenten aangeeft veranderbereid te zijn, en een kleiner deel aangeeft dat niet te zijn. Om een volledig beeld te verkrijgen van de beweegredenen van mensen die niet veranderbereid zijn, zouden de personen kunnen worden onderzocht die tijdens de reorganisatie zijn vertrokken – volgens een aantal medewerkers – vanwege de reorganisatie. Hier is in dit onderzoek geen rekening mee gehouden. Dit is een eerste beperking van het onderzoek.

Een tweede beperking ligt in het meetmoment van het onderzoek. De interviews zijn afgenomen tijdens de moving fase. Dit betekent dat de unfreezing fase al was afgerond tijdens het meten. Het is mogelijk dat dit ervoor heeft gezorgd dat de data van de unfreezing fase vollediger was ten opzichte van de moving fase. Hiermee is in dit onderzoek geen rekening gehouden, vooral omdat de moving fase al een paar maanden bezig was en de onderzoeker het idee had dat medewerkers wel goed in staat waren te relativeren. Uit de data is echter gebleken dat de medewerkers weinig konden reflecteren op de kwaliteit van de communicatie in de moving fase, misschien komt dat ook omdat er (nog) weinig werd gecommuniceerd in deze fase. Daarom is alleen rekening gehouden met de kwaliteit van de communicatie in de unfreezing fase en zijn er voorzichtig uitspraken gedaan over de moving fase in hoeverre dit mogelijk was.

Daarnaast zou het wetenschappelijk gezien beter zijn geweest wanneer het onderzoek op kwantitatieve wijze onderzocht werd. Het onderzoek leende zich daartoe, en hier is eerder naar gestreefd, maar een te kleine populatie (totaal aantal medewerkers van de afdeling) zou het niet wetenschappelijk verantwoord zijn. Dit is een derde beperking van het onderzoek.

Het onderzoek is gefocust op de percepties van medewerkers, waarbij vooral gefocust is op de vragen of medewerkers een verschil percipieerde en hoe zij dit hebben ervaren. Om meer inzicht te krijgen in consistent managementgedrag, zou het management hier tevens naar kunnen worden bevraagd. In dit onderzoek is vanwege de verkennende aard hier geen

rekening mee gehouden. Bovendien zijn er meerdere managementgedragingen te vinden in de literatuur met betrekking tot veranderingen, waar er waarschijnlijk meerdere consistenties te onderscheiden zijn. Dit is een vierde beperking van het onderzoek.

Een laatste punt van discussie is een contextfactor welke onderkend dient te worden, namelijk het aantreden van het nieuwe afdelingshoofd. Aangezien medewerkers zich een tijd op een stuurloze afdeling zonder afdelingshoofd bevonden, kan dit hun percepties en het toegekende belang van haar rol hebben beïnvloed. Het kan bijvoorbeeld een reden zijn waarom medewerkers hebben ervaren dat de teamleiders minder aan hun veranderbereidheid konden doen.

### *Reflectie op de theorie*

In dit onderzoek is voortgeborduurd op de theorie van Metselaar over veranderbereidheid. Metselaar (1997) heeft in zijn studie de nadruk gelegd op de rol van de midden manager om veranderbereidheid te creëren bij medewerkers. De midden manager wordt gezien als een belangrijke speler, welke als change agent fungeert, omdat hij in direct contact staat met medewerkers en daarom direct de visies van bovenaf overbrengt naar de werkvloer. Ook Otto (2015) meent dat de rol van het middenmanagement belangrijk is, en steeds belangrijker wordt, omdat ze direct invloed uitoefenen op een succesvolle verandering. Naar aanleiding van dit onderzoek kan worden gesteld dat het hoger management in de beginfase een grote rol heeft in het creëren van veranderbereidheid. Uit dit onderzoek is gebleken dat voornamelijk de rol van het afdelingshoofd in de beginfase ervoor heeft gezorgd dat de veranderbereidheid van medewerkers groter wordt en dat hier nauwelijks een taak ligt voor de midden manager. Wat wel van belang is, is dat beide managementlagen hetzelfde communiceren naar medewerkers toe.

Door deze bevindingen kan gereflecteerd worden op het woord *change agent* en de manier waarop de wetenschappelijke literatuur hier invulling aan geeft. Hoewel in het theoretisch kader naar voren komt dat de twee managementlagen een andere rol hebben in een verandering, komt niet duidelijk naar voren welke managementlaag medewerkers mee kan krijgen in de verandering, en dus wie als change agent kan optreden. Er wordt in de literatuur meer aandacht besteedt aan de taakverdeling, dan aan de rol van change agent. Naar aanleiding van dit onderzoek kan gesteld worden dat midden managers in ieder geval minder goed als change agent optreden in de beginfase van een verandering, omdat medewerkers zelf ervaren dat het hoger management hier effectiever is. Een onderscheid maken in de taken van een change agent en een opsplitsing in de twee fasen (voorbereidende fase en implementatie fase) van een verandering zou een oplossing zijn, in ieder geval voor de geplande verandering. In de beginfase is het hoger management de change agent, en is zij aan bod om veranderbereidheid bij medewerkers te creëren. De daadwerkelijke verandering wordt opgepakt door de midden

manager, maar daarvoor is het wel nuttig dat medewerkers veranderbereid zijn. Het is voor een midden manager in de beginfase dus moeilijker om als change agent op te treden. Een aanvulling op de theorie van Gatenby et al. (2015) is hierdoor tevens vereist. Zij geven aan dat een midden manager minder goed als change agent kan optreden door werkdruk en sturing van bovenaf. Door onderscheid te maken in de change agent op twee momenten in een veranderproces, kan het management ook effectiever inspelen op de verwachtingen van medewerkers en daarmee op de veranderbereidheid. Kortom, hoewel de literatuur aangeeft dat het hoger management een grotere taak heeft in de beginfase (het middenmanagement is hier het directe aanspreekpunt van medewerkers), en het middenmanagement juist een grotere rol heeft in de implementatiefase (terwijl het hoger management nog op afdelingsniveau communiceert), toont dit onderzoek concreet aan dat medewerkers ervaren dat het hoger management effectiever is in het creëren van veranderbereidheid in de beginfase. Welke rol het middenmanagement in deze fase ook heeft, het hoger management is hier effectiever in het creëren van veranderbereidheid.

Daarnaast zijn de bevindingen van dit onderzoek gebonden aan de context van een geplande verandering in een publieke organisatie. Volgens Van der Voet (2014) worden publieke organisaties soms gedwongen om te kiezen voor geplande veranderaanpakken. Dit benadrukt het belang van de bevindingen van dit onderzoek. Van der Voet (2014) heeft in zijn proefschrift aandacht gegeven aan de verschillende veranderaanpakken in publieke organisaties, de rol van leiderschap daarbij en de invloed op de steun van medewerkers. Hij besteedt aandacht aan de twee leiderschapsrollen van het hogere en middenmanagement, en stelt dat in een geplande verandering voornamelijk de rol van het hoger management wordt benadrukt. Hij stelt dat een emergente veranderaanpak eerder bijdraagt aan steun van medewerkers. Dit onderzoek bevestigt de bevindingen dat de rol van het hoger management belangrijk is in een geplande verandering, en dat leiderschap van direct leidinggevend minder bijdraagt aan steun (in dit onderzoek gedefinieerd als veranderbereidheid) onder medewerkers. Dit onderzoek heeft echter niet apart gekeken naar de leiderschapsrollen van de twee managementlagen, maar heeft juist gekeken of er een samenhang is gepercipieerd door medewerkers en of dat van invloed is op veranderbereidheid. Veranderbereidheid is in dit geval specifiek gerelateerd aan de geplande verandering. Wat dit onderzoek aan zijn bevindingen kan toevoegen is wat voor steun (namelijk gedragscontrole) medewerkers in een geplande verandering belangrijk vinden, en hoe dit kan worden aangestuurd door samenhang in het hoger management en het middenmanagement. Blijkbaar is het relevant dat medewerkers hetzelfde verhaal te horen krijgen in de unfreezing fase.

Een bevinding van dit onderzoek is dat consistentie in de boodschap in de unfreezing fase van belang is bij het creëren van duidelijkheid bij medewerkers, wat vervolgens van invloed is op de veranderbereidheid. Daarnaast is uit het onderzoek gebleken dat duidelijkheid (gedragscontrole) voor medewerkers, in een context van een geplande verandering waarbij

medewerkers min of meer het gevoel hebben geen keus te hebben dan mee te gaan in de verandering (subjectieve norm), belangrijker is dan de vraag of medewerkers achter een verandering staan (attitude). Dit is een aanvulling op de literatuur en de vragenlijst van Metselaar (1997).

# Hoofdstuk 7

## Aanbevelingen

Het onderzoek geeft de mogelijkheid voor het doen van een aantal gerichte aanbevelingen voor vervolgonderzoek en de Gemeente Rotterdam.

### *Aanbevelingen voor vervolgonderzoek*

- **Onderzoek consistentie in een emergente verandering.**

Voor vervolgonderzoek kan het interessant zijn om te analyseren waar het hoger management en middenmanagement meer consistenties hebben in gedrag en wat de invloeden daarvan zijn op de veranderbereidheid van medewerkers. Naar aanleiding van dit onderzoek wordt aanbevolen te kijken waar medewerkers nog meer consistenties ervaren. Het geeft namelijk nieuwe aanknopingspunten voor het sturen in verandering. Tevens wordt aanbevolen om dit onderzoek te voltrekken in een andere verandersetting, bijvoorbeeld een emergente verandering, zodat een ander licht wordt geworpen op het verband tussen consistentie en veranderbereidheid. In een emergente verandering heeft het middenmanagement namelijk een belangrijkere rol dan het hoger management, iets wat nu juist niet het geval is.

- **Het concept consistentie in veranderboodschap van hoger management en middenmanagement opnemen in de vragenlijst van Metselaar.**

Gezien het effect van consistentie in de veranderboodschap in de beginfase van de verandering, wordt aanbevolen dat Metselaar het concept consistentie in de veranderboodschap opneemt in zijn vragenlijst over veranderbereidheid. Metselaar heeft in zijn vragenlijst namelijk niet direct aandacht voor het effect van managementaansturing op veranderbereidheid. Bovendien wordt aanbevolen dat Metselaar in zijn vragenlijst het type verandering opneemt, waardoor op den duur een relatieve score kan worden gegeven aan gedragscontrole, subjectieve norm en attitude. Zo kan het verband in dit onderzoek (van het effect van gedragscontrole in een geplande verandering en het effect van consistentie hierop) in een grotere setting worden getoetst. Dit verband toont namelijk aan dat geplande veranderingen om een andere managementaansturing vragen, waarbij meer aandacht vereist is voor het creëren van duidelijkheid om medewerkers mee te krijgen in veranderingen dan primaire aandacht voor de vraag of medewerkers achter de verandering staan. Voor medewerkers die niet direct veranderbereid zijn, is dit namelijk wel van belang voor de veranderintentie. Wat dat betreft sluit dit aan bij de uitspraak van Kotter en Cohen (2002) dat het niet zozeer gaat om de inhoud van de verandering, maar juist om de mensen die de verandering moeten dragen.

- **Neem het idee van twee change agents in een veranderproces over in de recente veranderkundige literatuur.**

Uit dit onderzoek blijkt dat er een onderscheid gemaakt kan worden in het begrip change agent naar twee verschillende momenten in het veranderproces, waarbij het hoger management de taak van change agent op zich neemt in de beginfase en het middenmanagement de taak van change agent blijft houden in de implementatie fase. Dit onderscheid zal ertoe leiden dat het management bewuster kan omgaan met de verandering tegenover medewerkers en daarmee ook eerder de veranderbereidheid van medewerkers kan beïnvloeden en kan zorgen voor een succesvolle verandering. Bovendien, wanneer medewerkers in de beginfase veranderbereid zijn, zal het makkelijker kunnen worden voor de midden manager om de verandering in de implementatiefase te implementeren en daarmee minder te maken kunnen krijgen met uitdagingen zoals Gatenby et al. (2015) presenteren. Op deze manier kan meer relativiteit worden gebracht in de recente change agent theorieën, waarin geen eenduidig beeld is over de change agent in het veranderproces.

#### *Aanbevelingen aan de Gemeente Rotterdam*

- **Het hoger management dient zich bewust te zijn van de type verandering (gepland), om inzicht te krijgen de in relevante sturingstechnieken om medewerkers mee te krijgen in een verandering.**

Het hoger management zal bewust moeten zijn van de geplande verandering, dit vraagt namelijk een specifieke aansturing. Er is in dit geval namelijk meer aandacht vereist voor duidelijkheid in het proces, dan primair voor de vraag of medewerkers achter het inhoudelijke veranderverhaal staan. Het hoger management zal dan meer moeten investeren in duidelijkheid over de verandering in het hele veranderproces. Onduidelijkheid creëert eerder weerstand. Wanneer er medewerkers zijn die niet achter de verandering staan (maar wel moeten), kunnen zij het gewenste verandergedrag vertonen door hen duidelijkheid over de veranderstappen te geven. Op dit moment kan het management in een afdelingsoverleg aangeven hoever de verandering nu gevorderd is, wat er nog zal gebeuren, en wat van medewerkers wordt verwacht. In een volgende verandering wordt aanbevolen weer vanaf het begin te investeren in duidelijkheid, door frequent afdelingsoverleggen te organiseren.

- **Het hoger management kan meer duidelijkheid creëren in wederzijdse verwachtingen naar het middenmanagement toe met betrekking tot de rollen als change agent.**

Allereerst wordt aanbevolen om bewust te zijn van de verschillende rollen van het management in een geplande verandering. Zo is in dit type verandering een belangrijke taak weggelegd voor het hoger management en kan het middenmanagement minder goed als change agent

optreden. Het hoger management en middenmanagement beseffen minder goed wat haar rol is geweest in de veranderbereidheid van medewerkers, noch welke andere factoren eraan hebben bijgedragen. Kennis hiervan is noodzakelijk om bij een volgende (geplande) verandering te weten hoe de medewerkers zijn mee te krijgen. Zo is gebleken dat consistentie in de kwaliteit van de communicatie niet van belang is, maar dat het eerder uitmaakt dat de veranderstappen duidelijk zijn. In dit geval was dit gewaarborgd door de communicatie vanuit het hoger management. Het is belangrijk dat de wederzijdse verwachtingen duidelijk zijn en dat het middenmanagement niet alle verantwoordelijkheden gegeven wordt.

- **Het hoger management en het middenmanagement moeten eenduidig communiceren over de verandering in de beginfase van een verandering.**

Bovendien wordt het management aanbevolen om bij een volgende verandering een eenduidige verandervisie uit te stralen naar medewerkers toe. Uit het onderzoek is namelijk gebleken dat consistentie in de boodschap in de beginfase leidt tot meer veranderbereidheid (via de gedragscontrole). Er is op dit moment nog verschil in hoe medewerkers het hebben ervaren. Onderlinge effectieve communicatie voor het creëren van een eenduidige veranderboodschap, maar ook voor manieren om dit zodanig uit te stralen dat het consistent overkomt, wordt geadviseerd. Zorgen voor een eenduidige veranderboodschap kan worden gedaan in de huidige managementteam overleggen. Zorgen dat medewerkers consistentie ervaren, kan door het middenmanagement gefaciliteerd worden in de teamoverleggen. Teamleiders kunnen medewerkers vragen of zij eenduidigheid in de boodschap ervaren en vervolgens onduidelijkheden wegnemen.

# Literatuurlijst

- Broeck, H. van den & Bouckennooghe, D. (2011). Veranderen. Lannoo Meulenhoff.
- Burnes, B. (2009). Organizational change in the public sector: the case for planned change. In C. Macleod & R. T. By (Red.), Managing organizational change in public services (112-131). London & New York: Routledge
- Carswell, J. (2004). Securing senior management commitment to organizational change. The role of influence strategies. ProQuest Dissertations Publishing. University of Western Ontario.
- Caldwell, R. (2009). Change from the middle? Exploring middle manager strategic and sensemaking agency in public services. In C. Macleod & R. T. By (Red.), Managing organizational change in public services (74-96). London & New York: Routledge.
- Change Manager BV. (2015). DINAMO 5.0: vragenlijst voor het meten van veranderbereidheid.
- Concern Rotterdam (2012). Overheidsorganisatie voor Rotterdammers. [Gedownload via: [http://www.rotterdam.nl/BSD/Document/Perskamer/Bijlage%20bij%20de%20brief%20aan%20de%20raad\\_Motie%2031.pdf](http://www.rotterdam.nl/BSD/Document/Perskamer/Bijlage%20bij%20de%20brief%20aan%20de%20raad_Motie%2031.pdf)]. Geraadpleegd op 9 februari 2016.
- Dent, E.B. & Goldberg, S.G. (1999). Challenging "resistance to change". The Journal of Applied Behavioral Science, 35(1), pp. 25-41
- Devos, G., Vanderheyden, K., & Van den Broeck, H. (2002). A framework for assessing commitment to change: Process and context variables of organizational change. Vlerick Management School.
- Eikenboom, A. & Thole, J. (2015). *Rapportage Arbeidsverhoudingen & Cultuur: Gemeente Rotterdam, Afdeling Onderwijs*. Basis en Beleid Organisatieadviseurs B.V., Utrecht.
- Eisenbach, R., Watson, K. & Pillai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. Journal of Organizational Change Management, 12 (2), 80 – 89.  
<http://dx.doi.org/10.1108/09534819910263631>
- Elving, W.J.L. (2005). The role of communication in organizational change. Corporate communications: an international journal, 10(2), pp. 129-138
- Fretes, J. M. R. (2006). Wat bepaalt veranderingsbereidheid van medewerkers? Een onderzoek naar de determinanten van veranderingsbereidheid. Masterscriptie. Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Gatenby, M., Rees, C. Truss, C., Alfes, K. & Soane, E. (2015). Managing change, or Changing Managers? The role of middle managers in UK public service reform. *Public Management Review*, 17(8), 1124-1145.
- Gemeente Rotterdam (2015a). Reorganisatieplan Afdeling Onderwijs.
- Gemeente Rotterdam (2015b). Rotterdam; moderne en eigentijdse werkgever. Visie op een organisatie in ontwikkeling, 2015-2018.
- Gemeente Rotterdam (2015c). Rotterdams Onderwijs Beleid 2015-2016. Leren Loont! 2015-2018. [Gedownload via: [http://www.rotterdam.nl/Clusters/Maatschappelijke%20ontwikkeling/Document%202015/JenO/beleidsregel\\_Rotterdams\\_Onderwijs\\_Beleid2015\\_2016.pdf](http://www.rotterdam.nl/Clusters/Maatschappelijke%20ontwikkeling/Document%202015/JenO/beleidsregel_Rotterdams_Onderwijs_Beleid2015_2016.pdf)]. Geraadpleegd op 9 februari 2016.
- Gemeente Rotterdam (2016). Teamplan BW.

Gemeente Rotterdam (z.j.). Organogram gemeente Rotterdam.  
[<http://www.rotterdam.nl/Clusters/BSD/Werken%20bij/Organogram%20gemeente%20Rotterdam%20extern%20april%202014.pdf>].

Gemeente Rotterdam (z.j.). Gemeenteraad. [<http://www.rotterdam.nl/gemeenteraad>]

Gemeente Rotterdam (z.j.). College van b en w. [<http://www.rotterdam.nl/collegebenw>]

Gemeentelijke Ombudsman (z.j.). Taken en bevoegdheden. [<http://ombudsmanrotterdam.nl/over-de-ombudsman/taken-en-bevoegdheden/>]

Herzig, S. E. & Jimmieson, N. L. (2006). *Middle managers' uncertainty management during organizational change*. Leadership & Organization Development Journal, 27 (8), 628 – 645.

Higgs, M. & Rowland, D (2008). Change leadership that works: the role of positive psychology. Organisations & People, 15 (2), 12-19.

Higgs, M. & Rowland (2005) All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership. Journal of Change Management, 5 (2), 121-151. doi: 10.1080/14697010500082902

Huy, Q. N. (2001). In praise of middle managers. Harvard Business Review, 79 (8), 72-9.

Kievit – Brussé, M. de (2013). Organisatiecultuur, leiderschap en organisatieverandering. Masterscriptie. Erasmus Universiteit Rotterdam.

Kleijn, H. & Rorink, F. (2007). Verandermanagement: een plan van aanpak voor integrale organisatieverandering en innovatie. Pearson Education Benelux.

Kolk, R., van der (2009). Leiderschap bij verandering: leiderschap bij verandering over veranderbereidheid, betrokkenheid en emotie. Masterscriptie. LOI University.

Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review, 73 (2) 59-67.

Kotter, J.P. & Cohen, D. S. (2002). Het hart van de verandering: de principes van leiderschap in de praktijk. Academic Service, Schoonhoven.

Linden, C., van der (2012). Veranderbereidheid van (on)tevreden werknemers: Wat is de invloed van werknemerstevredenheid op veranderingsbereidheid en op welke wijze is dit te verklaren? Masterscriptie. Erasmus Universiteit Rotterdam.

Macleod, C. & By, R. T. (2009). An overview of managing organizational change in public services. In C. Macleod & R. T. By (Red.), Managing organizational change in public services (3-15). London & New York: Routledge.

Machielse, S. (2006). Antecedenten van veranderingsbereidheid tijdens organisatieveranderingen: een onderzoek naar de invloed van de vier veranderingscomponenten op de veranderingsbereidheid binnen een Nederlands bouwbedrijf. Masterscriptie. Erasmus Universiteit Rotterdam.

Madsen, S. R., Miller, D. & John, C. R. (2005). Readiness for Organizational Change: Do Organizational

Commitment and Social Relationships in the Workplace Make a Difference? Human Resource Development Quarterly, 16 (2), 213-233.

Metselaar, E. E. (1997). Assessing the willingness to change: construction and validation of the DINAMO. Vrije Universiteit Amsterdam.

Nehles, A.C., Riemsdijk, M.J. van, Kok, I. & Looise, J.C. (2006). HRM implementeren op de werkvloer: een uitdaging voor lijnmanagers. Tijdschrift voor HRM, 3, 75-93.

Otto, M., Vermeulen, T., Dresmé, M. & Butz, N. (2015). Middenmanagement over slaagfactoren voor organisatieverandering. *Management en Organisatie*, 4, 20-41.

Rekenkamer Rotterdam (z.j.). Over ons. [<http://rekenkamer.rotterdam.nl/over-ons/>].

Stoker, J. (2005). Leiderschap in verandering. *Gedrag en organisatie*, 18 (5) 276-295

Stok, J. E. van der. (2015). De invloed van de ervaren organisatiecultuur op de veranderbereidheid van werknemers. Masterscriptie. Erasmus Universiteit Rotterdam.

Voet, J. van der, Kuipers, B. & Groeneveld, S. (2015). Held back and pushed forward: leading change in a complex public sector environment. *Journal of Organizational Change Management*, 28 (2), 290-300. <http://dx.doi.org/10.1108/JOCM-09-2013-0182>

Voet, J. van der (2014). Leading Change in Public Organizations: A study about the role of leadership in the implementation of organizational change in a public sector context. Erasmus University Rotterdam.

Werkman, R. A., Boonstra, J. J. & Bennebroek, K. M. (2001). Het veranderingsvermogen van organisaties. *Management en Organisatie*, 2, 7-27.

Wolters, R. & Natris, D. de (2012). Communicatieve rollen van midden managers. *Management en Organisatie*, 4, 14-30.

Zorgman, I. (2008). Veranderingsbereidheid en resultaatgericht werken. Masterscriptie. Universiteit Utrecht.

Zwieten, M., van & Willems, D. (2004). *Waardering van kwalitatief onderzoek*. Huisarts en Wetenschap, 47 (13), 38-43.

Voor inzage in de interviewtranscripten, de lijst met respondenten en de ingevulde codeerschema's: deze zijn tot 6 maanden na publicatie beschikbaar op een clouddienst. Hier is voor gekozen in verband met de omvangrijkheid van de data. Neem hiervoor contact op met de auteur [chenelaa@hotmail.com](mailto:chenelaa@hotmail.com).

# Bijlagen

## Bijlage 1: Overzicht informatie respondenten

Functie	Aantal jaren werkzaam op afdeling	Andere functie voor de reorganisatie	Andere teamleider voor de reorganisatie
Productmedewerker	10	Ja	Ja
	14	Ja	Ja
	3	Ja	Ja
	13	Ja	Nee
Schoolcontactpersoon	3	Ja	Ja
	15	Ja	Ja
	7	Ja	Ja
Afdelingssecretaris	16	Ja	Ja
Beleidsmedewerker	6	Nee	Ja
	5	Nee	Ja
	10	Nee	Ja
Beleidsadviseur	10	Nee	Ja
	9	Ja	Ja
	9	Nee	Ja
	9	Nee	Ja
Beleidsadviseur (sr)	3	Nee	Nee
	14	Nee	Nee
	1	Nee	N.v.t.

TABEL 9 OVERZICHT INFORMATIE MEDEWERKERS

## Bijlage 2: Interviewvragen

### Algemene vragen:

1. Wat is uw functie?
2. Hoelang werkt u al hier?
3. Heeft u de verandering meegemaakt?
4. Had u hiervoor een andere functie/teamleider?

### Vragen over veranderbereidheid en managementgedrag:

5. Bent u bereid om de verandering te ondersteunen/versterken?
6. Wanneer is dit ontstaan? Hoe komt dat?
7. Wat is u opgevallen aan het managementgedrag zes maanden geleden, in de voorbereidende fase?
8. Wat was de rol van het afdelingshoofd daarbij?
9. Wat was de rol van de teamleiders daarbij?
10. Wat valt u op aan het managementgedrag op dit moment?
11. Wat is de rol van het afdelingshoofd daarbij?
12. Wat is de rol van de teamleiders daarbij?
13. Zie je verschillen/overeenkomsten?
14. Zijn deze verschillen/overeenkomsten in gedraging van invloed op uw veranderbereidheid?

*Verder wordt de structuur van het codeerschema gehanteerd.*