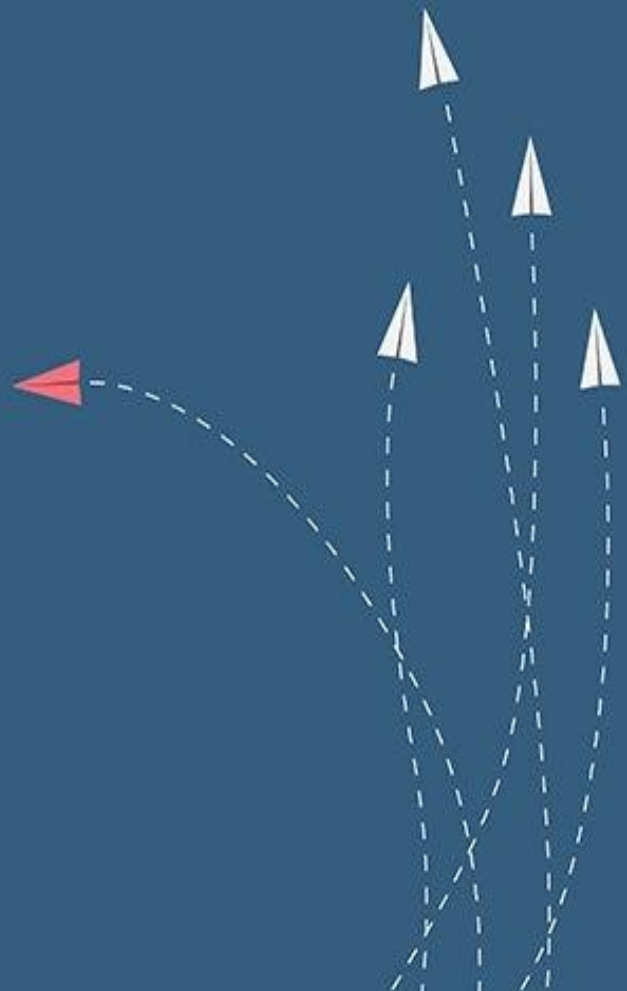


REACTIES OP VERANDERING

*Het belang van het individu binnen
organisatieveranderingen*

*Leonie
van Heijningen*



Afstudeerscriptie

Parttime Master Bedrijfskunde

Change management

Leonie van Heijningen

487775

Mariëtte Kaandorp

Marja Flory

Augustus 2019

**Erasmus
University
Rotterdam**



Voorwoord

Voor u ligt het laatste onderdeel van mijn reis door het wetenschappelijke vakgebied. Mijn reis zit erop! En waar de reis voor mij stopt, start hij voor de lezer. Voor mij komt er een einde aan een inspirerende en pittige tijd, waarin ik ontzettend veel heb geleerd, onderdeel heb mogen zijn van een gedreven groep studenten en kennis heb mogen vergaren van passievolle en ervaren docenten. De afgelopen twee jaar heb ik mijn rugzak kunnen vullen met interessante theoretische kennis op meerdere vakgebieden, waardoor ik vandaag de dag, zekerder en meer ervaren in de praktijk sta.

Na twee jaar onderdeel te zijn geweest van de parttime master bedrijfskunde heb ik uiteindelijk dit onderzoek geschreven binnen het vakgebied verandermanagement, onder begeleiding van Mariëtte Kaandorp. Het bezig zijn met verandering en het effect daarvan op individuen, groepen en de organisatie als geheel hebben mij vanaf mijn bachelor enorm geïnteresseerd. Dit onderzoek is daarbij een 'kers op de taart' geweest, waarbij ik écht onderzoek heb gedaan naar het effect van verandering op individuen en ben ik geïnspireerd geraakt door reacties van medewerkers. Ik ben niet alleen bevestigd in mijn vooraf verwachte uitkomsten, maar tegelijkertijd ook verrast door de praktijk. Ik heb nieuwe inzichten en ervaringen opgedaan en veel geleerd van de bestaande theorieën en onderzoeken. Ik hoop dit alles de komende jaren te kunnen toepassen in mijn werk en hiermee organisaties verder te kunnen helpen in de dynamische en verandervolle wereld waarin wij ons bevinden en alle uitdagingen die nog op ons af gaan komen.

Als laatste wil ik mijn dank betuigen aan mijn begeleider Mariëtte Kaandorp. Mariëtte was voor mij de afgelopen zeven maanden een rots in de branding, iemand die mij elk moment dat ik het nodig had verder hielp, de juiste richting gaf, en mij vooral uitdaagde om er 'no matter what' alles uit te halen! Daarnaast wil ik mijn werkgever en daarbij in het bijzonder het management en de medewerkers van distributiecentrum Weert bedanken. Zij hebben het doen van mijn onderzoek op de werkvloer mogelijk gemaakt.

Samenvatting

'Het belang van het individu binnen organisatieverandering', oftewel de titel van dit onderzoek en de rode draad in de resultaten die hieruit zijn voortgekomen. Dit onderzoek zette de reacties van medewerkers en de reden daarachter ten tijde van verandering centraal. Hiermee is getracht om meer inzicht te krijgen in het effect van verandering op medewerkers door het stellen van de volgende vraag: *hoe reageren medewerkers in operationele werkomgevingen op verandering en waarom reageren ze op deze manier?*

Met dit onderzoek is een bijdrage geleverd aan de literatuur van verandermanagement, waarin nog niet veel bekend is over de diepgang en complexiteit van reacties van medewerkers op verandering. Door middel van een multidimensionale onderzoeks aanpak, geïntroduceerd door Piderit (2000), zijn de dimensies **reactie**, **emotie** en **reden** van medewerkers tijdens verandering onderzocht. Dit multidimensionale uitgangspunt zorgde ervoor dat reacties van medewerkers afgepeld en uitgediept konden worden, wat inzicht gaf in de diepgang en complexiteit van deze reacties. De resultaten van dit onderzoek zijn samen te vatten in een aantal belangrijke bevindingen.

Allereerst is helder naar voren gekomen dat reacties van medewerkers individueel zijn. De resultaten in dit onderzoek laten zien dat de **redenen** achter de **emoties** en **reacties** van medewerkers voor elke respondent anders zijn. Respondenten laten dezelfde emoties en reacties zien, echter de reden daarachter en het effect van deze reden op een emotie of reactie is per individu verschillend. Dit inzicht maakt dat het individu een belangrijk onderdeel is van (succesvol) verandermanagement. Kortom: aandacht voor het individu is cruciaal.

Ten tweede kan op basis van de resultaten in dit onderzoek geconcludeerd worden dat over het algemeen reacties van medewerkers constructief en passief zijn. Meer dan de helft van de respondenten in dit onderzoek gaven een constructieve reactie die gepaard ging met een emotie met een hoge mate van plezier. Dit onderzoek onderschrijft hiermee het vernieuwde gedachtegoed dat reacties van medewerkers niet alleen weerstand zijn. Ook dit onderzoek laat zien dat reacties van medewerkers constructief kunnen zijn en hierdoor als bouwsteen voor een succesvolle veranderaanpak dienen.

Als laatste toont dit onderzoek de complexiteit van reacties van medewerkers op verandering aan. Het concept ambivalentie, oftewel het voelen van tegenstrijdige emoties, is in dit onderzoek waargenomen binnen de **emotionele** dimensie. Daarnaast is ambivalentie ook gemeten binnen de dimensie **reacties**, waarbij respondenten tegelijkertijd tegenstrijdige reacties lieten zien. Managers en veranderkundigen kunnen hierdoor te maken krijgen met gemixte signalen, wat reacties van medewerkers complex maakt. Deze gemixte signalen kunnen bovendien opgevat worden als weerstand, wat een gevaar kan zijn voor het managen van een verandering. Aandacht voor het individu en het doorgronden van de individuele reactie zorgt voor meer inzicht in de reactie en kan handvatten bieden voor managers of veranderkundigen om hiermee om te gaan.

Deze bevindingen samen zetten een stap in de richting van het individu als belangrijk onderdeel binnen verandermanagement. Reacties van medewerkers zijn complex en gelaagd. Daarnaast laten medewerkers tegenstrijdige reacties en emoties zien. Maar bovenal zijn reacties van medewerkers over het algemeen constructief. Aandacht voor de individuele reactie en het doorgronden hiervan geven managers en veranderkundige inzicht in hoe ze medewerkers kunnen benaderen tijdens verandering. Het individu centraal zetten is hierbij cruciaal.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
Inhoudsopgave	6
Introductie.....	8
Theoretische onderbouwing	10
<i>Organisatieverandering.....</i>	<i>10</i>
<i>Reacties op verandering.....</i>	<i>13</i>
<i>Samenvatting</i>	<i>23</i>
Methodologie.....	25
<i>Contextbeschrijving</i>	<i>25</i>
<i>Onderzoeksaanpak.....</i>	<i>26</i>
<i>Gegevensverzameling</i>	<i>27</i>
<i>Gegevensanalyse.....</i>	<i>28</i>
<i>Rol onderzoeker.....</i>	<i>29</i>
Resultaten	31
<i>Reacties</i>	<i>32</i>
<i>Emoties.....</i>	<i>36</i>
<i>Redenen.....</i>	<i>42</i>
Discussie en conclusie	44
<i>Samenvatting en interpretatie van de resultaten</i>	<i>44</i>
<i>Theoretische implicaties.....</i>	<i>47</i>
<i>Praktische implicaties.....</i>	<i>48</i>
<i>Limitaties en vervolgonderzoek.....</i>	<i>49</i>

Bibliografie	52
Bijlagen	55
<i>Bijlagen I</i> <i>Overzicht interviews en karakteristieken</i>	<i>55</i>
<i>Bijlage II</i> <i>Interview protocol</i>	<i>57</i>

Introductie

De Griekse filosoof Heraclites stelde; *“There is nothing permanent except change”* (Heraclitus, 540-480 v. Chr.). Alles verandert in de wereld, zo ook organisaties. Die veranderingen zijn een gegeven, net als het feit dat veranderingen altijd blijven komen. In dit licht hebben alle organisaties te maken met verandering. Kortom; managen van verandering (verandermanagement) is een onlosmakelijk onderdeel van organisaties en organiseren.

Verandermanagement is het vakgebied dat zich bij uitstek bezighoudt met het aanpassen van organisaties en gedrag in de organisaties in relatie tot veranderingen. Dit is een complex vakgebied, dat vele invalshoeken en onderzoeksgebieden kent. Zo is er een veelheid aan boeken en artikelen over veranderdiagnoses en strategieën. De twintig jaar is er daarentegen ook een toename in onderzoeken naar de ‘menselijke’ kant van verandering. Dit type onderzoek focust zich op de rol van managers en (in mindere mate) medewerkers en hun omgang met/reacties op verandering. Werknemersreacties van (organisatorische) veranderingen worden echter vaak gemarginaliseerd en verkeerd geïnterpreteerd ten koste van reacties die zijn geconstrueerd op managementniveau (Boje, 1995). Reacties van medewerkers worden snel afgedaan als verzet en weerstand wanneer ze worden bekeken vanuit het management.

Het alleen focussen op managementperspectieven van verandering biedt managementtheoretici en veranderkundigen een beperkt inzicht in wat er gebeurt tijdens veranderingen. De medewerkers zijn een belangrijke (en grote) groep binnen organisaties. Vaak is meer dan 90% van het totale aantal personeelsleden medewerkers (Centraal Bureau voor Statistiek (StatLine), 2019). Dit maakt dat ze als collectief macht en invloed hebben op het succesvol doorvoeren van een verandering. Daarom is het onderzoeken van werknemerservaringen en reacties aangaande verandering van essentieel belang. Daarnaast breidt dit de huidige studies over verandering uit en stelt het managers in staat om meer gedetailleerde kennis te ontwikkelen over de effecten van verandering op werknemers, en aldus bij te dragen aan de ontwikkeling van toekomstige organisatieveranderingsstrategieën (Bryant, 2006).

Kortom; het écht begrijpen van en omgaan met de reacties van medewerkers is van essentieel belang voor het (succesvol) doorvoeren van een verandering. Dit onderzoek zet daarom medewerkers op de werkvloer centraal en focust zich op reacties van medewerkers ten tijde van verandering, om zo een bijdrage te leveren aan de literatuur over (succesvol) verandermanagement en wat daarbij komt kijken in organisaties. Dit onderzoek zet hiermee eerste stap richting de medewerkers en voegt de ‘stem’ van medewerkers toe aan het literaire pallet van verandermanagement. Om gedetailleerd inzicht te krijgen in reacties en het waarom van deze reacties van medewerkers ten tijde van verandering, is de hoofdvraag in dit onderzoek als volgt gedefinieerd:

Hoe reageren medewerkers in operationele werkomgevingen op verandering en waarom reageren ze op deze manier?

Theoretische onderbouwing

Zoals geïntroduceerd is dit onderzoek gefocust op de reacties van medewerkers ten tijde van verandering en de redenen achter deze reacties. De hoofdvraag in dit onderzoek kent een aantal thema's; (organisatie)verandering en reacties op verandering. Het is belangrijk om in kaart te brengen wat er al bekend is over deze thema's om een compleet beeld te kunnen vormen. In dit hoofdstuk komen bovengenoemde thema's aan bod.

Organisatieverandering

In een veranderende wereld is de enige constante 'verandering'. Dit geldt ook voor organisaties (Cozijnsen & Wrakking, 2008). Voordat er in deze theoretische beschouwing aandacht wordt gegeven aan de literatuur aangaande reacties op verandering is het belangrijk om in kaart te brengen wat organisatieverandering is en welke vormen van verandering bekend zijn in de literatuur.

Er is al veel onderzoek gedaan naar organisatieverandering. Onderzoek naar verandering begint bij de manier waarop er naar verandering en organisaties wordt gekeken. Dit is het ontologische perspectief. Binnen het ontologische perspectief zijn er globaal gezien twee richtingen; organisaties kunnen beschouwd worden als dingen of als processen (van de Ven & Poole, 2005). De organisatie beschouwen als 'ding' veronderstelt dat een organisatie "een sociale entiteit of structuur (een zelfstandig naamwoord) is die haar identiteit behoudt terwijl ze in de loop van de tijd van de ene staat naar de andere verandert" (van de Ven & Poole, 2005, p. 1380). Men kan organisaties ook zien als 'processen' wat inhoudt dat organisaties uitsluitend zijn samengesteld uit het organiseren van processen. In deze visie is "een organisatie gewoon een reïficatie van een reeks processen die de organisatie in stand houden door deze voortdurend te structureren" (van de Ven & Poole, 2005, p. 1380).

Aan deze zienswijze van organisaties hangen twee verandertypes, of eigenlijk filosofieën van hoe verandering moet gaan. De episodische- en de continue-verandering. Episodische veranderingen zijn veranderingen die eenmalig en discontinue zijn, ze hebben een begin en een eind, zijn gericht op beweging van de ene situatie naar de andere en worden vaak opgelegd door het management (top-down) (Weick & Quinn, 1999). Dit is de planmatige manier van veranderen. Daar tegenover staat de continue manier van verandering, waarbij verandering een constante factor is. Hierbij wordt verandering

omschreven als “situated and grounded in continuing updates of workprocesses and social practices¹” (Weick & Quinn, 1999, p. 375).

De verandering die in dit onderzoek centraal staat is geïnitieerd op basis van het ontologische uitgangspunt dat organisaties sociale entiteiten en structuren zijn. De verandering is hiermee episodisch en wordt vanuit het management geïnitieerd en planmatig geïmplementeerd.

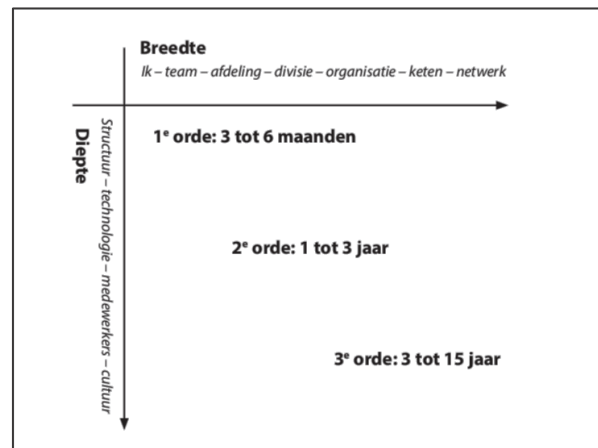
Organisaties kunnen vanuit meerdere invalshoeken worden beschouwd, hoe zit dit met verandering? In de literatuur worden verschillende definities gehanteerd voor verandering. Metselaar (1997, p. 24) definieert organisatieverandering als volgt: *“Organizational change is planned modification of an organization’s structure or work and administrative processes, initiated by the organization’s top management, and which is aimed at improving the organization’s functioning”*. Deze definitie van organisatieverandering wordt ook in dit onderzoek gehanteerd. Dit met als reden dat deze definitie aangeeft dat verandering vooraf is opgezet en vanuit het hogere management wordt opgelegd aan de organisatie. Ditzelfde is het geval bij het bedrijf waar dit onderzoek gedaan wordt.

Naast de definitie van verandering is het ook belangrijk om in te gaan op de verschillende soorten van verandering. Een belangrijk eerste onderscheid in soorten verandering is *‘first-’* en *‘second-order’* veranderingen. Het onderscheid tussen deze twee soorten van verandering is beschreven door Bartunek en Moch (1987, p. 484): *“First-order changes are incremental modifications that make sense within an established framework or method of operating. Second-order changes are modifications in the framework themselves”*. Kortom eerste-orde veranderingen zijn veranderingen binnen een bestaande structuur, bijvoorbeeld het beter of nauwkeuriger maken van een bepaald proces. Tweede orde verandering wordt vaak beschreven als 'transformationeel', hierbij gaat het om structurele veranderingen in de organisatie waarbij er anders moet worden gekeken naar dingen. Denk hierbij aan het veranderen van waarden en doelen.

In andere literatuur schrijft Boonstra (2008) in zijn boek ‘De verandermanagementbox’ over drie niveaus van verandering; aanpassen van het bestaande oftewel verbeteren (*first-order*), vernieuwen van het bestaande (*second-order*) en

¹ Quotes worden vanuit de desbetreffende bron in de originele taal overgenomen in dit onderzoek.

transformatie (*third*). Hiermee hanteert Boonstra drie soorten veranderingen, waarbij de *third-order* verandering van Boonstra hetzelfde is als de *second-order* verandering van Bartunek en Moch. Beide onderzoeken schrijven dat het neerkomt op veranderingen met grote impact en waarbij er vaak gesproken wordt van een 'transitie'. Dit is een niveau van verandering waarbij er gekeken wordt naar verandering tussen organisatie en partijen (integraal veranderen). Jonker en de Witte (2013, p. 20) zeggen hierover: "In de derde orde verandering wordt verandering als een interorganiseerprobleem benaderd. De essentie van de derde orde is eigenlijk het loslaten van de eerste en tweede orde en het systeem opnieuw inrichten". Om te bepalen van welke orde een verandering is kan er gekeken worden naar twee dimensies: de veranderbreedte (scope) en de veranderdiepte (afbeelding 1).



Afbeelding 1: Categorisering van orde veranderingen (Jonker & de Witte, 2013, p. 18)

De verandering welke in dit onderzoek centraal staat past binnen de tweede-orde verandering. De veranderbreedte is een divisie, namelijk de logistieke divisie en als het gaat over de veranderdiepte dan heeft dit betrekking op zowel structuur als medewerkers.

Reacties op verandering

In het voorgaande deel van dit hoofdstuk is de literatuur aangaande organisatieverandering aan bod gekomen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de verandering die in dit onderzoek centraal staat, wordt bekeken vanuit het oogpunt dat organisaties entiteiten zijn en hiermee verandering planmatig en top-down plaats dient te vinden. Daarnaast hoort de verandering bij het niveau van de tweede orde (radicale verandering) (Jonker & de Witte, 2013), waarmee de impact van de verandering gemiddeld tot groot is en waarmee de bestaande structuur vernieuwd zal worden. Vanuit dit perspectief is het interessant om verder te kijken naar reacties op verandering binnen deze context. Het komende deel van dit hoofdstuk besteedt aandacht aan dit verdiepende onderdeel van deze theoretische onderbouwing.

Verandering gaat altijd gepaard met een (emotionele) reactie van de betrokkenen. Actie (= de verandering) geeft reactie (Alonso & Finn, 1987). Wat is een reactie? Reactie kan worden gedefinieerd als: wat gebeurt als antwoord op iets anders. Daarnaast kunnen reacties op allerlei niveaus onderzocht worden, denk aan individueel-, groeps- en organisatieniveau. Er kan gekeken worden naar managers, maar ook naar medewerkers. Er is onderzoek gedaan naar het omgangspatroon van managers en medewerkers omtrent verandering. Met name reacties van managers op verandering zijn hierbinnen onderzocht. In dit onderzoek staan de reacties op individueel niveau van de medewerker centraal.

Reacties zijn altijd negatief

Vroegere literatuur over reacties op verandering richt zich voornamelijk op het identificeren en verklaren van negatieve reacties (weerstand) op verandering die als belemmeringen voor de implementatie van veranderingen gezien worden. Een voorbeeld hiervan is het onderzoek van Perlman & Takacs (1990), welke verder in dit hoofdstuk wordt toegelicht. Er is minder bekend over meer ondersteunende reacties (Stensaker & Meyer, 2011).

Sommige studies richten zich op de houding van werknemers ten opzichte van verandering, specifiek gericht op participatie (Lines, 2004), terwijl andere studies voornamelijk andere onderdelen in kaart brengen zoals: gedachten over verandering (Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993) en gedragsintenties. Studies die onderzoeken wat werknemers feitelijk doen in termen van gedrag hebben de neiging zich te concentreren op weerstand tegen verandering (Guth & Macmillan, 1986). Weerstand tegen verandering werd altijd beschreven

als het meest voorkomende probleem dat managers en veranderkundige ondervonden bij het implementeren van verandering (Bovey & Hede, 2001). Meerdere artikelen stellen dat weerstand en tegenzin om te veranderen gemeenschappelijk reacties zijn van mensen in een organisatorische omgeving (Worrall, Parkes, & Cooper, 2004). De nadruk in artikelen over weerstand bij verandering ligt voornamelijk op het verklaren van de redenen voor weerstand en manieren om met weerstand om te gaan (zie bijvoorbeeld het artikel van Guth & Macmillan (1986)).

Toch niet negatief?

Een belangrijke verschuiving in de literatuur is dat onderzoekers anders naar weerstand zijn gaan kijken. Hoewel het onderzoek naar weerstand waardevol inzicht geeft en richting biedt aan managers die worstelen met weerstand, geeft een te grote nadruk op negatieve reacties een risico op *'self-fulfilling prophecy'* (Stensaker & Meyer, 2011). Een voorbeeld van deze verschuiving is het onderzoek van Piderit (2000) die schrijft over *"rethinking resistance"* (Piderit, 2000, p. 783), daarna volgde een onderzoek van Bryant (2006) die aangaf dat constructieve input van werknemers ten onrechte door het management als verzet werd gezien. De conclusie uit dit onderzoek was dat kwalitatief (narratief) onderzoek naar reacties ('stem') van medewerkers meer en specifiekere inzicht gaf dan andere voorgaande onderzoeken. Door middel van de onderzoeksmethode van Bryant konden constructieve reacties niet verward worden met weerstand, waar dit in andere onderzoeken (volgens haar) wel werd gedaan. Ook in het onderzoek van van den Heuvel et al. is een belangrijke conclusie dat "organisatieverandering ook positieve reacties kan oproepen zoals enthousiasme, geluk en gretigheid" (van den Heuvel, Schalk, Freese, & Timmerman, 2013, p. 79). In dit onderzoek worden reacties van medewerkers beschouwd als een neutraal en algemeen concept, waarbij uitgangspunten als weerstand, constructief, etc. niet als basis dienen.

Multidimensionale reacties

Volgens Piderit (2000) omvatten reacties op verandering zowel affectieve-, gedragsmatige en cognitieve componenten. Hoewel dit zogenaamde 'tripartiet model' al sinds de jaren zestig een invloedrijk model is in de attitude literatuur, is het pas door Piderit (2000) geïntroduceerd in de context van organisatieverandering. Vanuit dit uitgangspunt pleit hij voor een multidimensionale onderzoeks-aanpak als het gaat over reacties op verandering.

Actuele onderzoeken naar reacties op verandering omvatten echter zelden alle drie de componenten. Voortbordurend op het onderzoek van Piderit hebben Oreg, Vakola en Armenakis (2011) de houding ten opzichte van verandering onderzocht. In hun onderzoek conceptualiseren ze, door middel van kwantitatieve data, reacties van medewerkers op een organisatieverandering wel als de driedimensionale houding (van den Heuvel, Schalk, Freese, & Timmerman, 2013), zoals geïntroduceerd door Piderit (2000).

Met de zogenoemde gedragsdimensie worden ‘concrete handelingen’ of ‘de intentie tot handelen’ bedoeld (Oreg, 2006). Denk bijvoorbeeld aan klagen tegen management, het overtuigen van collega’s of het verminderen van de eigen productiviteit. In dit onderzoek wordt voor deze dimensie de term ‘**reactie**’ gebruikt. De affectieve dimensie van de houding omvat iemands gevoelens en emoties ten opzichte van een verandering, zoals angst, blijdschap of boosheid (Oreg, 2006). In dit onderzoek wordt deze dimensie ‘**emotie**’ genoemd. De cognitieve dimensie heeft betrekking op iemands overtuigingen of gedachten, bijvoorbeeld het evalueren of de verandering voordelig of nadelig is voor iemands positie (Piderit, 2000). Deze dimensie wordt in dit onderzoek aangeduid als ‘**reden**’. De emotie en reden staan vaak op gespannen voet met de reactie. De uiteindelijke reactie is afhankelijk van de emotie en de reden (van den Heuvel, Schalk, Freese, & Timmerman, 2013). Binnen elke dimensie is onderzoek gedaan naar reacties op verandering. Echter zelden in het driedimensionale uitgangspunt van Piderit, zoals beschreven hierboven. Uitzonderingen hierop zijn de twee onderzoeken van Oreg et al. (2011) en van den Heuvel et al. (2013). Het onderzoek van Oreg et al. geeft een 60-jarige review van alle kwantitatieve onderzoeken op het gebied van reacties op verandering. Dit onderzoek is niet specifiek gefocust op medewerkers en geeft alleen een driedimensionale weergave van reacties op verandering op basis van voorgaande onderzoeken van 1948 tot en met 2007 (Oreg, Vakola, & Armenakis, 2011). Van den Heuvel et al. hadden met hun onderzoek als doel om meer inzicht te krijgen in hoe de houding van medewerkers er in de praktijk tijdens organisatieveranderingen uit ziet en welke factoren deze houding beïnvloeden. Dit onderzoek heeft echter de focus gelegd op de ervaringen van managers aangaande de houding van medewerkers in plaats van direct naar medewerkers te kijken. Hiermee geven de auteurs geen medewerker- maar een managementperspectief weer. In dit onderzoek staat het directe perspectief van de medewerker centraal aan de hand van de bovengenoemde dimensies; reactie, emotie en reden. De dimensies worden binnen dit onderzoek als afzonderlijk concept onderzocht.

Piderit geeft hier het volgende voordeel over aan: *“One key benefit of using this multidimensional definition to describe employees' attitudes toward proposed changes is that conceptualizing each dimension as a separate continuum allows for the possibility of different reactions along the different dimensions. In some cases, this might only mean that beliefs about a proposed change are more positive than emotional responses to the change.”* (Piderit, 2000, p. 787). Kortom door de dimensies los van elkaar te onderzoeken komen verschillen in reacties beter aan het licht en kan hier gericht naar gekeken worden. In de komende alinea's worden de bovengenoemde dimensies separaat aan de hand van de literatuur uitgediept, waarbij naar voren komt welke onderzoeken al zijn gedaan (op een bepaalde dimensie) en wat bekend is aangaande de desbetreffende dimensie.

Reacties

In het onderzoek van Stensaker et al. (2002) komen de onderzoekers tot de conclusie dat managers en medewerkers bij *'excessive change'* reageren met bepaalde *'coping mechanisms'*. Ze brengen zes reacties/omgangsmechanisme in kaart (tabel 1) verdeeld over twee dimensies; actief en passief (Stensaker, Haueng, & Falkenberg, 2002).

Reactie	Omschrijving
<i>Take selfcontrol</i>	Actief initiatief nemen om de implementatie van verandering verder te duwen
<i>Loyalty</i>	Meewerken en opvolgen van opdrachten omtrent verandering, naast eigen werk
<i>BOHICA</i> <i>(bend over, here it comes again)</i>	Distantiëren van de verandering en doen van een minimum van de voorgestelde veranderingen
<i>Paralysis</i>	Niet omgaan met veranderingen en niet in staat zijn om de veranderactiviteiten bij te wonen
<i>Exit</i>	Vrijwillig verlaten van de organisatie
<i>Sabotage</i>	Saboteren van de verandering door bijvoorbeeld grapjes te maken over het veranderingsinitiatief, of de mensen die de verandering ondersteunen of proberen te implementeren

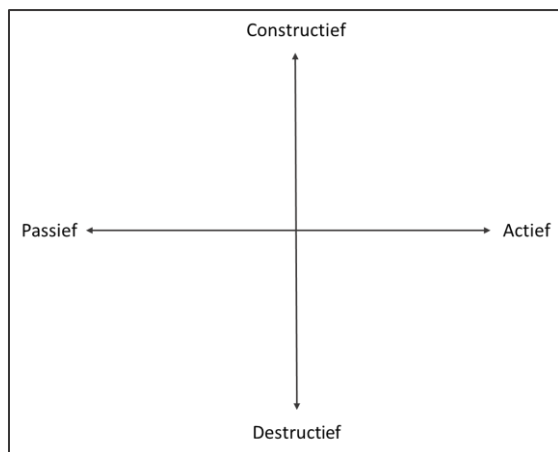
Tabel 1: Reacties en omschrijving bij *'excessive change'* (Stensaker, Haueng, & Falkenberg, 2002)

De omgangsmechanismen van Stensaker et al. hebben grotendeels een negatief uitgangspunt. Vier van de zes reacties op verandering zijn negatieve reacties. Daarnaast zijn deze mechanismen specifiek aangetroffen binnen de context van *'excessive change'*².

Andere veranderstudies hebben zich gericht op het ontwikkelen van typologieën en categorieën van reacties op verandering (Bourantas & Nicandrou, 1998; Chreim, 2006; Hirschmann, 1970; Stensaker, Haueng, & Falkenberg, 2002; van den Heuvel, Schalk, Freese, & Timmerman, 2013).

De categorieën van reacties kennen meestal twee dimensies, zie afbeelding 2:

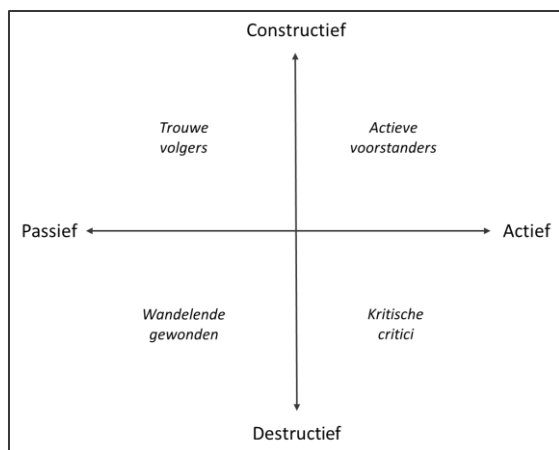
1. Actieve of passieve reacties;
2. Constructief of destructief.



Afbeelding 2: Dimensies reacties op verandering

Mishra en Spreitzer (1998) hebben in hun onderzoek vervolgens binnen deze dimensies vier typologieën beschreven, die zij zijn tegengekomen (afbeelding 3). De type en hun omschrijving zijn opgenomen in tabel 2.

² Definitie *'excessive change'*: buitensporige verandering doordat (1) de organisatie streeft meerdere, schijnbaar ongerelateerde en soms tegenstrijdige veranderingen tegelijkertijd na en (2) de organisatie introduceert nieuwe veranderingen voordat de vorige verandering is voltooid en geëvalueerd, zonder tijd te laten voor *'business as usual'* en de voordelen ervan te ervaren (Stensaker, Haueng, & Falkenberg, 2002).



Afbeelding 3: Type reacties binnen de dimensies (Mishra & Spreitzer, 1998)

Reactie	Omschrijving
Trouwe volgers	<p>Passief en constructief</p> <p><i>De loyale reactie:</i> de trouwe volgers gaan ervan uit dat de verandering in principe goedaardig is. Het is een gehoorzame reactie waarbij medewerkers met deze reacties bereidwillig wachten op verbeterde omstandigheden en de baan aan houden door goede en slechte tijden.</p>
Actieve voorstanders	<p>Actief en constructief</p> <p><i>De hoopvolle reactie:</i> deze reactie kent actieve en constructieve inspanningen van de medewerkers om de situatie/verandering te verbeteren door problemen te bespreken of acties te ondernemen om deze op te lossen. Medewerkers met deze reactie zijn vaak optimistisch over de uitkomst van de verandering. Ze ervaren een gevoel van eigenaarschap bij het helpen verbeteren van de prestaties van de organisatie.</p>
Wandelende gewonden	<p>Passief en destructief</p> <p><i>De angstige reactie:</i> degenen die een angstige reactie vertonen, kunnen worden bestempeld als de 'wandelende gewonden' van de organisatie. Omdat ze geloven dat ze schade kunnen oplopen door de verandering. Kenmerkende reacties kunnen angst zijn, depressie, een gevoel van onbeheersbaarheid en hulpeloosheid. Bij deze medewerkers kan de betrokkenheid bij de organisatie verminderen.</p>

Kritische critici	<p>Actief en destructief</p> <p><i>De aanvallende reactie:</i> de kritische critici voelen zich persoonlijk bedreigd door de verandering. Emotioneel zijn deze medewerkers zeer opgewonden en zullen ze waarschijnlijk woede, afkeer en wrok voelen, omdat ze een aanzienlijk potentieel voor persoonlijk letsel zien. Ze pleiten tegen het inkrimpingproces in plaats van het te ondersteunen.</p>
-------------------	---

Tabel 2: Type reactie en omschrijving binnen de dimensies (Mishra & Spreitzer, 1998)

Mishra en Spreitzer hebben in hun onderzoek, naast deze vier type, ook gezien dat reacties van medewerkers meerdere kenmerken van verschillende type in zich kunnen hebben. *“Although we categorize survivor responses into these four archetypes, their actual responses may fall anywhere along the two underlying dimensions; this means that survivors may exhibit hybrid responses in coping with the downsizing mandate. For example, individuals may exemplify aspects of both the cynical and hopeful responses. ... Although the two underlying dimensions are conceptually distinct, we do not view them as mutually exclusive in practice.”* (Mishra & Spreitzer, 1998, p. 572).

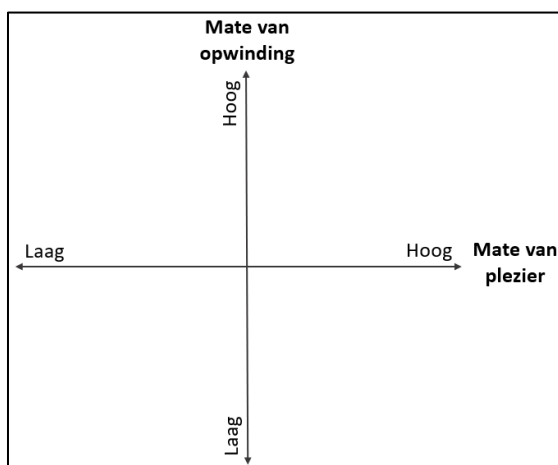
De meeste van de onderzoeken die verschillende gedragsreacties of houdingen in kaart brengen zijn verbonden met specifieke soorten veranderingen zoals inkrimping, fusie of acquisities. Dit maakt dat deze onderzoeken context afhankelijk zijn. Een algemenere toepasbaarheid is (nog) niet geprobeerd (Stensaker & Meyer, 2011).

Emoties

Emoties zijn reacties op externe of interne gebeurtenissen en duren meer dan een paar seconden, minuten of uren. Een emotie is complex. Wanneer de meeste mensen denken aan emoties, denken ze aan hun gevoelens. Maar de component gevoel is slechts één aspect van een emotie; emoties omvatten ook fysiologische reacties, hersenactiviteit, gedachten, uitdrukkingen en andere elementen (Reevy, 2011).

Een emotie-onderzoeker in de moderne tijd was Charles Darwin. Een van de problemen, waar hij zich mee bezig hield in zijn onderzoeken, is of er basisemoties bestaan. Basisemoties zijn emoties die fundamenteel van elkaar te onderscheiden zijn, kwalitatief verschillend; ze bestaan als afzonderlijke categorieën waarin primaire kenmerken van de emoties minimaal overlappen tussen de emoties. Mensen hebben de neiging om te

categoriseren als een manier om de complexiteit van ervaring van de emotie te vereenvoudigen en uit te drukken (Reevy, 2011). Hiermee worden emoties sociale constructen, waarmee ze in de maatschappij eenzelfde betekenis hebben. Het onderzoeken en vaststellen van basisemoties is nog niet succesvol gebleken. Onderzoekers verschillen van mening aangaande het bestaan van basisemoties en de onderzoekers die wel van mening zijn dat ze bestaan komen niet tot een aantal universele basisemoties. Om toch een categorisering aan te brengen in emoties stelde James Russell (1980) een circumplex-model voor waarin emoties variëren op twee dimensies: mate van opwinding en mate van plezier (afbeelding 4). Russell ontwikkelde het circumplex-model om effectief te laten zien hoe emotionele toestanden met elkaar in verband staan. Het is een circumplex model om te kunnen laten zien hoe verschillende reeksen van emoties gerelateerd worden aan een continuüm (hetzelfde concept als een getallenlijn). Kortom: de emoties kunnen op gelijke afstanden worden geplaatst om uniformiteit en precisie te tonen om hiermee geen categorisering van emoties te maken, maar een indeling op basis van dimensies. Helleman heeft in haar boek toch een poging gedaan om verschillende emoties te definiëren. In 'de emotie encyclopedie' staan 350 emoties benoemd tezamen met hun betekenissen. Hiermee heeft Helleman emoties meetbaar gemaakt en op deze manier handvatten gegeven aan het diagnosticeren en herkennen van emoties (Helleman, 2019).



Afbeelding 4: Circumplex-model (Russell, 1980)

In sommige onderzoeken aangaande organisatieveranderingen wordt er meer focus gelegd op emoties dan reacties. Het onderzoek van Perlman & Takacs (1990) richt zich bijvoorbeeld op emoties bij verandering en doen hierbij de uitspraak dat organisaties bewust en constructief om moeten gaan met menselijke emoties die gepaard gaan met verandering. Hierbij beschrijven ze een model dat tien fasen van verandering bevat en geven ze voor elke fase handvatten mee aan managers hoe ze met deze fase om moeten gaan. Het tien fase model is gebaseerd op een psychologisch model van een mens die te maken heeft met 'rouwen'. Verandering koppelen de onderzoekers hiermee aan loslaten en het dood gaan van het verleden: *"All change is a kind of death, and all growth requires that we go through depression"* (Perlman & Takacs, 1990, p. 33). Dit (negatieve) uitgangspunt van verandering in het onderzoek is hiermee beperkt en geeft maar één invalshoek weer. Daarnaast past dit uitgangspunt niet binnen de benadering van dít onderzoek waarin reacties van medewerkers als neutraal concept wordt beschouwd.

Huy (1999) heeft specifiek onderzoek gedaan naar emotionele reacties ten tijde van radicale verandering (tweede orde). Reacties op verandering tijdens radicale verandering zijn vaak sterke emotionele reacties. *"Radical (or second-order) change refers to a fundamental, qualitative change in the firm's philosophy or core perspective/identity."* (Huy, 1999, p. 332). Veranderingen in die kernidentiteit van een organisatie vereist vaak gelijktijdige verschuivingen in alle andere organisatorische dimensies, zoals structuur, systemen en personeel. Medewerkers van een organisatie hebben vaak emotioneel geïnvesteerd in al deze zaken. Verandering van deze dimensies komt neer op het aanvallen van de kernidentiteit en zou dus sterke afweermechanismen kunnen oproepen, zoals angst en afleiding (Schein, 1992). Huy gaat in 2011 verder door aan te geven dat *"the literature on top-down strategy implementation has overlooked social-emotional factors."* (Huy, 2011, p. 1387). Waarna hij een bedrage levert aan de literatuur door onderzoek te doen naar de emotionele reacties van midden-managers en hoe deze de strategische implementaties beïnvloeden (Huy, 2011). Het onderzoek van Huy laat echter de rol van medewerkers in de organisatie achterwege en focust zich op het management.

Al eerder in dit hoofdstuk is aangegeven dat emoties complex zijn. Een concept dat het nog complexer maakt is 'ambivalentie'. 'Ambivalentie' (oftewel tegenstrijdigheid) wordt in de *'Encyclopedia of Emotion'* (Reevy, 2011) het voelen van tegenstrijdige emoties genoemd. "Ambivalent zijn, is het voelen van tegenstrijdige emoties tegenover een persoon

of ding; ambivalentie omvat het voelen van zowel positieve als negatieve emoties.” (Reevy, 2011, p. 54). Concreet wordt in de psychologie ambivalentie gedefinieerd als *“simultaneously positive and negative orientations toward an object”* (Ashforth, Rogers, Pratt, & Pradies, 2014, p. 1454). Daarnaast geven Ashfort et al. (2014) aan dat het bij ambivalentie binnen organisaties de oppositionele oriëntaties van een individu ten opzichte van een object betreft in plaats van alleen onzekerheid of inconsistentie, het gaat om cognitie en/of emotie maar niet om gedrag. Dit betekent dat dit concept binnen dit onderzoek kan voorkomen binnen ‘**emotie**’ en ‘**reden**’. Ashfort et al. hebben ambivalentie onderzocht als los concept dat voorkomt binnen organisaties. Piderit heeft echter ambivalentie ook binnen verandermanagement aangetroffen. In haar onderzoek heeft ze door middel van een aantal voorbeelden laten zien dat managers en medewerkers ambivalent reageren op verandering. *“The simplest case of ambivalence to imagine is the case in which an individual's cognitive response to a proposed change is in conflict with his or her emotional response to the proposal.”* (Piderit, 2000, p. 787). Hieraan voegt ze toe dat ambivalentie binnen één dimensie ook mogelijk is. In feite is ambivalentie binnen de emotionele dimensie al aangetroffen in onderzoek (Russell, 1980; Vince & Broussine, 1996; Watson, Clark, & Tellegen, 1988). Van Harreveld & van der Pligt (2009) geven aan dat ambivalentie kan leiden tot niet-productieve reacties zoals vermijding, uitstelgedrag of ontkenning van verantwoordelijkheid. Echter, als er geen beslissing nodig is in de ambivalente situatie, wordt de onaangenaamheid verminderd. Daarnaast wordt er door Reevy (2011) aangegeven dat ambivalentie een relatief gecompliceerde emotionele toestand is.

Redenen

De derde en laatste dimensie is het meest complex. Gedachten en overtuigingen zijn vaak individueel en uniek, wat maakt dat veel onderzoekers deze dimensie in onderzoeken als inconsistent bestempelen (Piderit, 2000). Volgens van den Heuvel et al. (2013) hadden de cognitieve reacties (oftewel de redenen achter de reacties) van medewerkers op een organisatieverandering vooral betrekking op het nadenken over de gevolgen van de verandering voor hun individuele situatie. Hoewel medewerkers ook nadenken over de gevolgen voor hun collega's of de organisatie als geheel, zijn ze vooral bezig met de consequenties voor de inhoud van hun eigen werk, de manier van werken, hun comfortzone

en hun relatie tot collega's en management. Andere cognitieve reacties zijn het proberen te begrijpen wat de reden van de verandering is en hoe het veranderproces eruitziet, het beoordelen of de verandering wel of niet vertrouwd kan worden, het nadenken over wat er gaat gebeuren wanneer de verandering afgerond is, en nadenken over hoe ze zelf de verandering zouden kunnen beïnvloeden (van den Heuvel, Schalk, Freese, & Timmerman, 2013).

Samenvatting

Deze theoretische beschouwing heeft als doel om in kaart te brengen wat er al bekend is over organisatieveranderingen en reacties van medewerkers op deze verandering. Aangaande organisatieveranderingen kan geconcludeerd worden dat de verandering die in dit onderzoek centraal staat episodisch is. Hij wordt vanuit het management geïnitieerd en planmatig geïmplementeerd. Daarnaast past deze binnen de tweede orde veranderingen, zoals gedefinieerd door Jonker en de Witte (Jonker & de Witte, 2013).

Daarnaast is in dit hoofdstuk uiteengezet dat reacties omtrent verandering de afgelopen tijd een aantal invalshoeken hebben doorlopen. Eerst werden reacties van medewerkers als negatief (weerstand) gezien om een verandering door te voeren, daarna vond er een verschuiving plaats naar een constructievere benadering van reacties. Binnen deze benadering werden reacties van medewerkers gezien als 'betrokken', 'nuttig' en 'bruikbaar'. Later werd er diepgang binnen deze benadering bereikt door het multidimensionale perspectief dat reacties van medewerkers bestaan uit meerdere componenten, namelijk; reactie, emotie en reden. Er zijn een aantal onderzoeken geweest (Piderit, 2000; van den Heuvel, Schalk, Freese, & Timmerman, 2013) die alle drie de componenten tegelijk hebben onderzocht. Daarnaast zijn er veel onderzoeken uitgevoerd binnen één component. Deze onderzoeken zijn hierboven behandeld per desbetreffende component. Op deze manier is getracht een inzicht te krijgen in alle theorie omtrent reacties op verandering bij medewerkers.

Naar aanleiding van het al het bovenstaande kan geconcludeerd worden dat onderzoek naar reacties op verandering gefragmenteerd is. Er is veel onderzoek gedaan, maar veelal binnen de verschillende componenten van de multidimensionale benadering. Daarnaast is veel literatuur context-afhankelijk; afhankelijk van een bepaalde situatie en/of

setting. Ook heeft de literatuur de neiging zich sterk te focussen op managers, hierin worden verandering en reacties daarop vanuit organisatieoogpunt en -belang bekeken. Er is weinig specifiek onderzoek gedaan naar medewerkers. De afwezigheid van onderzoek naar reacties van medewerkers omtrent verandering maakt de focus van dit onderzoek interessant en zorgt dat het een significante bijdrage levert aan de bestaande literatuur. Kwalitatief onderzoek is hierbij van belang om de juiste diepgang van informatie te creëren. Zoals Byrant (2006) concludeerde geeft kwalitatief onderzoek naar reacties van medewerkers meer en specifiek inzicht dan andere voorgaande onderzoeken die al zijn gedaan.

Methodologie

In het voorgaande hoofdstuk is het theoretische kader beschreven. Hiermee is in kaart gebracht wat er al bekend is over de focus van dit onderzoek. Daarnaast is er benoemd waar in de literatuur er met dit onderzoek een bijdrage wordt geleverd. Dit hoofdstuk beschrijft de context van het onderzoek, hoe het onderzoek is opgezet en op welke manier data verzameld en verwerkt is.

Contextbeschrijving

Het onderzoek vond plaats binnen de logistieke divisie van een supermarktketen in Nederland. De supermarktketen heeft vanaf 1 maart 2019 een grote structuurwijziging binnen de logistieke divisie doorgevoerd. De logistieke divisie bestaat uit zes regio's met elk zijn eigen distributiecentrum. De huidige structuur bestaat uit drie afdelingen, die elk verantwoordelijk zijn voor een eigen deel van de logistieke keten. Gezien de toegenomen complexiteit van de organisatie (artikelassortiment, omzetgroei, wet- en regelgeving, klanteisen, etc.) van de afgelopen jaren en de verwachtingen voor de komende jaren was deze driesplitsing niet meer wenselijk. Vanaf 1 maart 2019 is de structuur binnen elk distributiecentrum daarom veranderd naar twee afdelingen, die naast elkaar werken en beide verantwoordelijk zijn voor de complete keten. Dit betekent grofweg dat één manager verdwijnt en de medewerkers herverdeeld worden over twee afdelingen. De centrale vraagstelling in dit onderzoek gaat over de medewerkers in de distributiecentra. Naar aanleiding van de verandering, veranderen de taken en verantwoordelijkheden op medewerker-niveau niet, de medewerkers krijgen echter (in sommige gevallen) een andere leidinggevende en/of afdeling.

Het onderzoek richtte zich op de reacties en de reden achter deze reacties van de medewerkers op de werkvloer in één van de zes distributiecentra naar aanleiding van de grote structuurwijziging die 1 maart plaats heeft gevonden. De onderzoeksmethode in dit onderzoek is die van de casestudie. Vanuit deze methode is er voor één locatie gekozen, i.p.v. zes. Dit met betrekking tot de verschillen in leiding, aansturing en cultuur tussen de zes distributiecentra. Voor dit onderzoek is het distributiecentrum dat gevestigd is in Weert (Limburg) bezocht en zijn er per afdeling een aantal medewerkers afzonderlijk van elkaar geïnterviewd over de verandering.

Onderzoeksaanpak

Het wetenschapsfilosofisch uitgangspunt van dit onderzoek is het sociaal constructivisme binnen de interpretatieve onderzoeksbenadering. Dit houdt in dat in dit onderzoek niet wordt geprobeerd om dé werkelijkheid of dé waarheid weer te geven. Reden hiervoor is het paradigma binnen dit onderzoek dat zich toespitst op de individuele werkelijkheid van mensen. Werkelijkheid is hier dus een subjectief gegeven dat geconstrueerd wordt door ervaringen, interactie en handelen van medewerkers. “Volgens interpretatieve onderzoekers zullen twee mensen die hetzelfde meemaken, dat toch verschillend beleven. Hun verhalen achteraf over die belevenis zullen op veel punten van elkaar verschillen” (van Thiel, 2007, p. 41). Collins (1998, p. 190) betoogt daarbij dat onderzoekers die “zich inzetten voor het leveren van een echte bijdrage aan de studie en de praktijk van verandering en het beheer ervan” interpretatieve benaderingen moeten toepassen die relevante “kwesties rond verandering benadrukken en de attitudes en gedragingen van individuen” die betrokken zijn bij verandering. Binnen deze interpretatieve benadering zal de onderzoeksmethode inductief (theorievormend) zijn. Dit betekent dat er gegevens worden onderzocht om achteraf een theorie op te kunnen stellen. Hierbij kunnen de resultaten van een specifieke situatie in dit onderzoek veralgemeniseerd worden en daarmee bijdragen aan de literatuur (Eriksson & Kovalainen, 2016).

De onderzoeksaanpak in dit onderzoek is kwalitatief van aard. Kwalitatief onderzoek is onderzoek waarbij wordt gekeken naar de waarnemingen en achterliggende meningen/overtuigingen van mensen. Het is onderzoek dat wordt gedaan om bestaande en nieuwe theorieën te onderbouwen, aan te vullen, uit te werken, toe te passen of tegen te spreken (Boeije, 2016). Dit onderzoek heeft reacties van medewerkers in kaart gebracht en interesseert zich voor de reden achter deze reacties. Dit maakt een kwalitatieve onderzoeksaanpak noodzakelijk. Kwalitatieve benaderingen van gegevensverzameling en -analyse kennen een open/thematische opzet. Dit maakt gegevensverzameling flexibel. Hierdoor is het mogelijk om een grondig inzicht te krijgen in de individuele werknemerservaringen van organisatorische veranderingen en de relaties en contexten waarin deze zich voordoen (Bryant, 2006).

De bijbehorende kwalitatieve onderzoeksmethode die gehanteerd wordt in dit onderzoek is de casestudie. Casestudies zijn gevalbeschrijvingen die leiden tot een diepgaande analyse van het onderzochte (Fischer & Julsing, 2014). Yin (1994) karakteriseert

een casestudieonderzoek als volgt: casestudie onderzoekobjecten zijn complexe sociale situaties met een groot aantal variabelen die niet kunnen worden gecontroleerd en zelfs niet kunnen worden waargenomen en herkend in al hun dimensies. Casestudieonderzoek stelt vragen als 'wat', 'waarom' en 'hoe', in plaats van vragen als 'wie' en 'hoeveel'. Casestudies volgen de onderzoeksfilosofie van het analyseren van een bestaande, real-life situatie in al haar complexiteit, het zo dicht mogelijk bij de betrokken personen te bekijken, de situatie in zo veel mogelijk details te beschrijven en de bevindingen uiteindelijk in een duidelijke en begrijpelijke manier toe te lichten (Kyburz-Gaber, 2004). Deze manier van onderzoeken en het weergeven van resultaten past bij de hoofdvraag die centraal staat in dit onderzoek.

Gegevensverzameling

De gegevens van dit onderzoek zijn via semigestructureerde interviews verzameld. Dit betekent dat de onderwerpen waarnaar gevraagd is in de interviews van tevoren vastgesteld waren, de vragen echter niet. Dit gaf tijdens het interview flexibiliteit om door te vragen op antwoorden en meer gedetailleerde informatie boven tafel te krijgen. Gezien de methode 'casestudie' die wordt gehanteerd in dit onderzoek, is deze flexibiliteit in interviews noodzakelijk. Op deze manier kan een gedetailleerde omschrijving ontstaan van de complexe situatie die zich afspeelt. In de interviews stonden de thema's; *introdactie, de verandering, reactie, emotie, reden en afsluiting* centraal. In bijlage II is het interview protocol opgenomen, welke is gebruikt tijdens de interviews.

De data verzameling heeft plaatsgevonden in de maanden mei en juni 2019. Er zijn in totaal 31 interviews afgenomen bij medewerkers in het onderzoeksbedrijf. De eerste 15 interviews met medewerkers zijn geselecteerd op basis van een juiste representatie van de totale medewerkerspoel binnen het onderzoeksbedrijf. Dit betekent dat er een evenredige vertegenwoordiging van belangrijke subgroepen diende te zijn, die relevant zijn voor de onderzoeksvraag (Groenland, 2001). De interviews die daarna zijn afgenomen zijn georganiseerd op basis van aanbevelingen uit voorgaande interviews. Dit houdt in dat medewerkers tijdens het interview zijn gevraagd naar mede-collega's die zij zouden aanbevelen om ook te interviewen. Deze aanbevolen medewerkers zijn allemaal benaderd voor een interview. Op deze manier is getracht om het 'echte' verhaal op de vloer in kaart te brengen en geen informatie te missen. Collega's onderling hebben in de meeste gevallen

een beter beeld van wat er speelt op de 'vloer' en bij elkaar. Door een eerste eigen selectie van medewerkers met vervolgens een aanvulling van medewerkers zelf is er een grotere afspiegeling van wat er speelt op de werkvloer bij medewerkers bereikt.

Het onderzoeksbedrijf kent drie afdelingen (subgroepen) waarbinnen de verandering plaatsvindt. De geïnterviewde medewerkers zijn verdeeld over deze drie afdelingen voor een goede verdeling van de medewerkersgroep. Van de 31 interviews zijn er 14 interviews gehouden op afdeling 1, negen interviews op afdeling 2 en acht op afdeling 3. De gemiddelde lengte van de interviews ligt op 24 minuten, met een totaal van 13 uur. Een overzicht met de afgenomen interviews en de bijbehorende details is opgenomen in bijlage I. De interviews zijn, na afname, uitgewerkt in gedetailleerde gesprekverslagen welke zijn gebruikt voor de gegevensanalyse.

Gegevensanalyse

“De analyse van kwalitatieve data komt er kortweg op neer dat de onderzoeker data-eenheden verder opdeelt in kleinere eenheden, deze voorziet van een code en vervolgens die codes met elkaar vergelijkt.” (van Thiel, 2007, p. 159). De gespreksverslagen van de interviews zijn na het uitwerken gecodeerd door middel van het programma Excel. De interviews zijn gesloten gecodeerd op basis van de bestaande literatuur, welke is beschreven in de theoretische onderbouwing. Dit betekent dat de multidimensionale benadering van Piderit (2000) met de drie dimensies (ook wel componenten); reactie, emotie en reden, is toegepast.

De eerste dimensie; de reacties is in eerste instantie geanalyseerd door middel van de categorisering welke is ontwikkeld door Stensaker et al. (2002). Deze theorie bleek echter niet allesomvattend voor de data in dit onderzoek, daarom is vervolgens de typologie van Mishra en Spreitzer (1998) toegepast. Door middel van deze theorie wordt de data aangaande reacties in dit onderzoek weergegeven aan de hand van de vier type. De tweede dimensie welke gaat over emoties is geanalyseerd aan de hand van het circumplex-model van Russell (1980) en de emoties zoals gedefinieerd door Helleman (2019). Op deze manier zijn de waargenomen emoties vanuit de data in kaart gebracht en overzichtelijk weergegeven op basis van twee dimensies. Hierbij zijn de emoties geïnterpreteerd op basis van wat de respondenten hebben gezegd. De derde dimensie welke de redenen achter de

emoties en reacties weergeeft zijn gecategoriseerd op basis van de waargenomen emoties in de tweede dimensie. Dit betekent dat deze data-analyse een overzicht geeft van de redenen die zijn waargenomen bij de emoties. Hierin wordt dus een koppeling gemaakt tussen de emotie en de reden. Als laatste zijn de uitgewerkte interviews alleen gebruikt ter ondersteuning van de onderzoeker bij de totstandkoming van deze afstudeerscriptie. Medewerkers waarbij een interview is afgenomen zijn in dit onderzoek geanonimiseerd verwerkt en weergegeven.

De resultaten van deze gegevens analyse zijn opgenomen in het hoofdstuk 'resultaten'. In het hoofdstuk 'discussie en conclusie' zijn vervolgens de resultaten samengevat en geïnterpreteerd op basis van de literatuur in de theoretische beschouwing. Deze interpretatie heeft een aantal theoretische en praktische implicaties voortgebracht welke worden beschreven, wanneer dit hoofdstuk vervolgens wordt afgesloten met de limitaties en mogelijkheden tot vervolgonderzoek.

Rol onderzoeker

Als onderzoeker probeerde ik de werkelijkheid van de respondenten te vatten en vervolgens te beschrijven. Door vergelijking en analyse heb ik geprobeerd om patronen te ontdekken. Dit was een uitdagende en risicovolle taak, aangezien ik in mijn werk als manager verantwoordelijk ben voor de structuurwijziging zoals beschreven in de contextbeschrijving. Dit betekent dat ik binnen mijn bedrijf verantwoordelijk ben voor het succesvol slagen van deze verandering. De tegenstrijdigheid in mijn werk als onderzoeker en manager was dat het resultaat van beide verantwoordelijkheden anders was en zelfs met elkaar konden conflicteren. Als onderzoeker wilde ik graag de situatie en beleving zoals die is beschrijven, zonder hier meteen conclusies aan te verbinden. De resultaten van mijn onderzoek konden echter mijn werk als manager voeden om de verandering bij te sturen en te laten slagen. Dit is niet bedoeling wanneer het gaat om goed onderzoek doen. Tijdens interviews heb ik regelmatig deze tegenstrijdigheid ervaren waardoor ik op sommige momenten gefrustreerd raakte in mijn rol als manager. Als onderzoeker was ik echter verplicht vertrouwelijk om te gaan met de informatie die ik tot mij krijg en deze puur en alleen te gebruiken voor mijn onderzoek. Hierdoor ben ik na interviews in sommige gevallen meteen naar huis gegaan om afstand tussen mijn werk en mijn onderzoek te creëren. Daarnaast heb ik buiten mijn werk om vrienden benaderd om te sparren of frustraties kwijt te kunnen. Tijdens het onderzoek

heb ik hierdoor de twee verantwoordelijkheden die ik had strikt gescheiden gehouden en ben ik permanent bewust geweest van mijn rol en verantwoordelijkheid op dat moment. Daarnaast heb ik tijdens het onderzoek altijd het besef gehad dat ikzelf als onderzoeker gekleurd ben en bepaalde vooronderstellingen had.

Resultaten

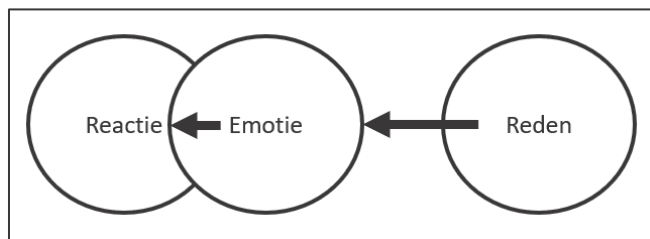
In dit hoofdstuk worden de bevindingen van het onderzoek gepresenteerd. De data is geanalyseerd op basis van de bestaande theorie aangaande de multidimensionale benadering over reacties op verandering. Dit hoofdstuk trapt af met het bespreken van de drie dimensies van deze benadering en hoe deze zijn aangetroffen in dit onderzoek. Daarna worden de bevindingen van alle dimensies los van elkaar besproken.

Binnen de data in dit onderzoek zijn drie dimensies gecodeerd; reacties, emoties en redenen. Vanuit de theorie zijn bepaalde definities gehangen aan deze dimensies, daarnaast is ook beschreven hoe deze met elkaar samenhangen. In tabel 3 is opgenomen welke omschrijving van de dimensies van toepassing is op de data in dit onderzoek en welke onderlinge samenhang er is waargenomen.

Dimensie	Uitleg
Reactie	De oppervlakkige en directe response/houding van medewerkers op de structuurwijziging binnen de organisatie. Deze kwamen vaak meteen aan het begin van het interview ter sprake, naar aanleiding van vragen als: <i>'wat vind je van de verandering?'</i> . De reacties van respondenten zijn ingedeeld aan de hand van vier type welke allemaal zijn waargenomen binnen data. Daarnaast komt het voor dat respondenten meer typen laten zien.
Emotie	De emoties die bij de reacties van medewerkers horen. Dit zijn emoties die de medewerkers zelf omschrijven of benoemen (<i>wat voel je hierbij?</i>). Deze zijn minder zichtbaar gemeten dan de reactie zelf. <i>Bijvoorbeeld: blij, angst, boos, teleurgesteld en verwarring</i> . Daarnaast kunnen ze elkaar overlappen. De emotie wekt een reactie op. Dit betekent dat er achter elke reactie een emotie zit. Bij verschillende respondenten zijn meerdere emoties tegelijkertijd gemeten.
Reden	De motivatie achter de emotie en reactie (<i>het waarom?</i>). Deze kan verschillen van zowel de reactie als de emotie. De reden is vaak niet zichtbaar en diende expliciet uitgevraagd te worden. De reden is de basis van de emotie en de reactie. Dit betekent dat de reden van een respondent een emotie en reactie bij de respondent zelf veroorzaakt.

Tabel 3: Toelichting en onderlinge samenhang dimensies

De onderlinge samenhang van de drie componenten zijn weergegeven in afbeelding 5. Dit is een visuele weergave van de oorzaak-gevolgrelatie welke gevonden is aan de hand van de data in dit onderzoek.



Afbeelding 5: Samenhang dimensies

Reacties

In deze paragraaf worden de resultaten van de dimensie ‘reacties’ beschreven. Uit de analyse is gebleken dat elke specifieke reactie uniek is. Toch is er aan de hand van bestaande theorie een categorisering toe te passen. De data omtrent reacties is ingedeeld op basis van de typologieën van Mishra en Spreitzer (1998). Deze analyse is weergegeven in tabel 4.

Type	Data
Actie voorstander	<p><i>“Oké mooi, ik hou wel van verandering. ... Ja, oké. Ja we gaan ervoor!”</i></p> <p>en</p> <p><i>“Het heeft mij wel extra gemotiveerd. ... Ik was wel optimistisch.”</i></p> <p>en</p> <p><i>“De verandering is een kans. ... We krijgen de mogelijkheid om op andere plekken te gaan werken, dat vind ik interessant. ... Ik heb al een lijst voor mijn manager gemaakt met alle spullen die we mee moeten verhuizen, zodat we niks vergeten.”</i></p>
Trouwe volger	<p><i>“Ik denk dat we moeten afwachten met hoe het gaat lopen. / Ja we moeten gewoon kijken hoe het gaat lopen.”</i></p>

	<p>De afwachtende en (passief) loyale reactie is de meest voorkomende reactie welke is gezien bij respondenten.</p> <p><i>“Ik ga afwachten of het gaat werken.”</i></p> <p>en</p> <p><i>“We zullen wel zien hoe het gaat lopen. Het hoeft echt geen verkeerd iets te zijn. Het kan ook goed uitpakken. Ik hoop dat het goed uit gaat pakken. ... Ik hoop dat het goed uitpakt. We zullen het zien, we zullen het meemaken.”</i></p> <p>en</p> <p><i>“Ik heb op zich geen moeite met de verandering. Het zal wel ergens voor nodig zijn. ... Dat moet blijken, dat weet ik niet. ... Ik ga gewoon kijken wat er gebeurt. Gewoon afwachten.”</i></p>
Wandelende gewonde	<p><i>“Ja hun komen erbij, wat gebeurt er nu met mijn manager? ... Wij waren bang van, ja oké dan komt er straks iemand anders, en dan?”</i></p> <p>Daarnaast is een andere kenmerkende reactie van medewerkers ‘zorgen maken’. Dit kenmerk past ook bij het type ‘wandelende gewonden’.</p> <p><i>“Maar ja, door dat die dus meer taken heeft, heb ik het idee dat die het toch zwaarder gaat krijgen, maar dat is mijn eigen persoonlijke mening. Omdat die dus ooit al met zo’n situatie te maken heeft gehad, en toen had die minder taken op zich. ... Maar ik vind ook dat daarbij mijn manager meer op zijn hals neemt, qua werk. En aangezien mijn manager in het verleden ook al een keer een burn-out heeft gehad, weet ik niet zeker of hij dan allemaal kan trekken. ... Dus qua werkdruk had het beter gekund, met name voor de leidinggevende.”</i></p>
Kritische critici	<p><i>“Nou je mag gerust weten, ik heb wel eens gedacht; ik ga wat anders zoeken. ... Ik heb een tijd gehad dat ik dacht: ik wil niet meer.”</i></p>

	<p>en</p> <p><i>“Het word je gewoon gezegd; zo gaan we het doen en dat is het. Je mening geven heeft geen zin.”</i></p> <p>De reacties bij medewerkers in dit onderzoek welke passen bij deze typologie, waren emotioneel en overduidelijk negatief. Er is echter geen duidelijke actieve destructieve reactie gemeten in de vorm van acties tegen de verandering/het management. Er zijn wel medewerkers die kiezen om de organisatie te verlaten. Dit is een vorm van een actieve reactie, maar geen ‘sabotage’ of dergelijke reacties.</p> <p><i>“Ik zit met de gedachte om te vertrekken, weg bij mijn bedrijf. ... Ik vertrek niet morgen, ik ben alleen opzoek naar een nieuwe baan.”</i></p>
--	---

Tabel 4: Analyse type reactie incl. data

Hierboven zijn de vier types beschreven aan de hand van de gevonden data. Het type ‘trouwe volgers’ is het vaakst waargenomen, namelijk 25 keer. Het type dat het minste voorkomt aan de hand van de data is de ‘kritische critici’ met drie keer. De ‘actieve voorstanders’ is zeven keer geconstateerd en ‘wandelende gewonden’ in totaal twaalf keer. Hiermee komt het totaal aantal waargenomen types op 47 keer neer. Dit terwijl er 31 interviews zijn afgenomen. Bij zestien respondenten zijn reacties gemeten die op meerdere typologieën van toepassing zijn/meerdere elementen van verschillende typologieën in zich hebben.

“Ik vond de verandering geen onlogische stap. ... Het goede ervan snap ik wel. ... Ik vond het wel een tof idee zeg maar! ... En over het feit dat er iets ging veranderen, daar sta ik heel positief tegenover. ... De verandering binnen mijn functie zelf, ja die vind ik jammer. ... En dat was voor mij een teleurstelling.”

Bovenstaande reactie heeft zowel de destructieve als constructieve dimensie in zich. Hierbij wordt optimisme/enthousiasme (een positieve kijk) en teleurstelling (een negatieve kijk) in

één reactie gemeten. In tabel 5 worden de combinaties van types, welke zijn geconstateerd bij respondenten, weergegeven met het waargenomen aantal.

Combinaties van type	Waargenomen aantal
Actieve voorstanders / trouwe volgers	2
Actieve voorstanders / wandelende gewonden	3
Actieve voorstanders / kritische critici	0
Trouwe volgers / wandelende gewonden	9
Trouwe volgers / kritische critici	2
Wandelende gewonden / kritische critici	0

Tabel 5: Frequentie waargenomen combinaties van typen

In tabel 5 is te zien dat de meest voorkomende combinatie van typen de ‘trouwe volgers’ in samenspel met de ‘wandelende gewonden’ is.

“Ik vind het goed dat ze het doen. Ik denk dat een verandering altijd goed is in een organisatie. ... Anderzijds is het jammer. ... Het heeft voor mij geen voordelen. Nu door de verandering kan ik niet doorgroeien ... Het is niet dat ik heel proactief mee ga werken. Maar voor het bedrijf is het goed. Ik sta er echter niet om te juichen.”

Andere combinaties hebben veelal zowel de constructieve dimensie als destructieve dimensie in zich (bijvoorbeeld; actieve voorstanders & wandelende gewonden). Er zijn geen combinaties aangetroffen met beide destructieve typen, wel een combinatie met twee constructieve type (actieve voorstanders & trouwe volgers).

Emoties

De interviews waren gericht op het uitvragen van de reactie van medewerkers aangaande de verandering. Achter deze reacties zat een emotie, waarop is doorgevraagd tijdens de interviews; *wat voel je daarbij? Kan je een emotie benoemen?*. Deze paragraaf staat in het teken van deze emoties en de analyse van de data.

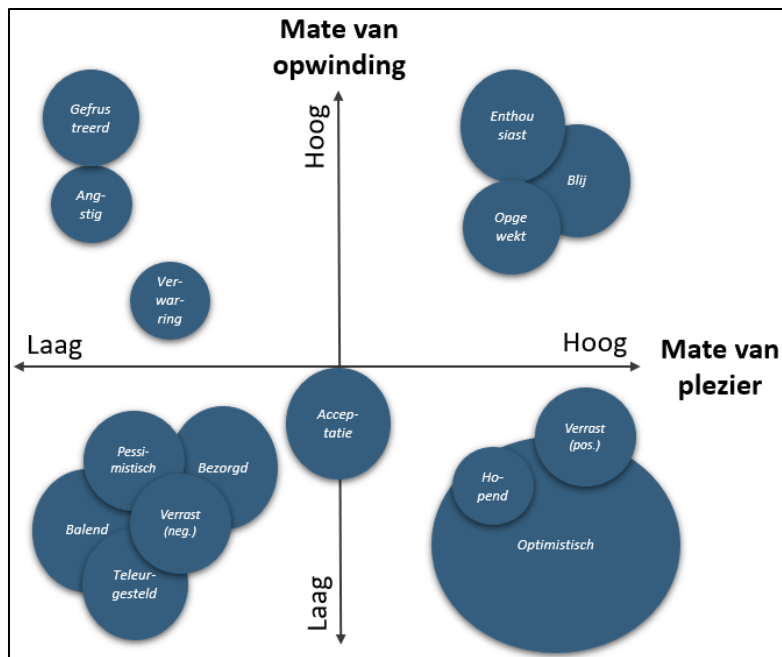
De emoties die zijn waargenomen in de interviews staan weergegeven in tabel 6, met de bijbehorende quotes vanuit de data. Daarnaast is bij elke emotie beschreven in welke dimensie ze passen van het circumplex-model van Russell (1980). Hierbij wordt gebruikt gemaakt van de dimensie indeling, zonder in te gaan op de onderlinge samenhang van emoties en precisie binnen de dimensies. In dit onderzoek wordt het circumplex-model alleen gebruikt als analysemethode. De emoties in tabel 6 zijn gebaseerd op de emoties welke zijn beschreven in 'de emotie encyclopedie' (Helleman, 2019).

Emotie	Quote	Mate van opwinding	Mate van plezier
Acceptatie	<i>"... dan zal het wel nodig zijn. Ja dan accepteer ik dat gewoon hé."</i>	Laag	Neutraal
Angstig	<i>"Wij waren bang van, ja oké dan komt er straks iemand anders, en dan?"</i>	Hoog	Laag
Balend	<i>"Mijn ontwikkeling is er niet meer. ... Ja alles wordt steeds afgebroken. Ons team wordt afgebroken waar we hard aan hebben gewerkt. Ontwikkeling waar ik hard aan heb gewerkt, wordt afgebroken."</i>	Laag	Laag
Bezorgd	<i>"Maar ik vind ook dat daarbij mijn manager meer op zijn hals neemt, qua werk. En aangezien mijn manager in het verleden ook al een keer een burn-out heeft gehad, weet ik niet zeker of hij dan allemaal kan trekken."</i>	Laag	Laag
Blij	<i>"Maar ik ben echt blij dat mijn oude manager niet mijn teamleider meer is."</i>	Hoog	Hoog
Enthousiast	<i>"Ja ik was eigenlijk wel enthousiast. ... Oké leuk we mogen iets nieuws proberen."</i>	Hoog	Hoog

Gefrustreerd	<i>"Nou ja op het moment zoals het nu gaat, vind ik het niet heel best nee."</i>	Hoog	Laag
Hopend	<i>"Ik hoop dat het goed uitpakt. We zullen het zien, we zullen het meemaken."</i>	Laag	Hoog
Opgewekt	<i>"Tuurlijk zou ik daaraan meewerken. ... Ik probeer altijd positief te blijven, negatief zijn heeft geen zin."</i>	Hoog	Hoog
Optimistisch	<i>"Ik zie het wel zitten zo zeg maar, dat het zo doorgaat, dat het zo blijft."</i>	Laag	Hoog
Pessimistisch	<i>"Nou ja weet je, ik hou überhaupt niet zo van verandering. ... Ja daar gaan we weer..." "En als er dan iets nieuws in het plaatje komt, dan heb ik vraagtekens en dan ga ik mijzelf teveel afvragen. Het kan goed uitpakken, maar het kan ook verkeerd uitpakken."</i>	Laag	Laag
Teleurgesteld	<i>"En dat was voor mij een teleurstelling."</i>	Laag	Laag
Verrast (negatief)	<i>"Het was een verrassing voor ons, ik had het echt niet verwacht. ... Ja ik vond het jammer."</i>	Laag	Laag
Verrast (positief)	<i>"Ja ik vond het aan de ene kant op zich wel verrassend."</i>	Laag	Hoog
Verwarring	<i>"Verwarring ja, een beetje verward, nog echt vragend, er stonden allemaal vragen in mijn hoofd."</i>	Hoog	Laag

Tabel 6: Analyse emoties incl. data en indeling dimensies circumplex-model

In tabel 6 zijn alle emoties weergegeven die zijn aangetroffen in de data. Sommige emoties kwam vaker voor dan andere emoties. Om een overzichtelijk beeld te geven van voorkomende emoties en de frequentie daarvan, zijn deze in afbeelding 6 weergegeven aan de hand van het circumplex-model van Russell (1980). In deze afbeelding geven de grootte van de emoties (bollen) de frequentie ervan aan. Bijvoorbeeld de emotie 'bezorgd' is vijf keer voorgekomen.



Afbeelding 6: Frequentie emoties circumplex-model

Opvallend bij het analyseren en indelen van de emoties is dat het voorkomt dat één medewerker meerdere emoties tegelijk beschrijft en benoemt. Dit betekent dat medewerkers meerdere emoties tegelijk kunnen voelen en beschrijven aangaande de verandering. Dit maakt de reacties van medewerkers complex en moeilijk te vatten.

*“Ik denk half half, wat negatieve dingen en wat positieve dingen ... soort mixed feelings.
Positief en negatief tegelijkertijd.”*

en

“Enerzijds positief voor mij als persoon ... Anderzijds voor de organisatie vind ik het niet goed.”

en

“Ja ik was eigenlijk wel enthousiast. ... Oké leuk we mogen iets nieuws proberen. ... De verandering binnen mijn functie zelf, ja die vind ik jammer. ... En dat was voor mij een teleurstelling.”

en

Het is een voordelige nieuwe procesinrichting ... Het voordeel is dat ik weer een leidinggevende heb wat ook al een tijdje niet is geweest. Daardoor kunnen we meer geregeld krijgen. ... Nu krijg je meer een overkoepelende structuur. Dat is een voordeel, het is niet meer iedereen voor zich. Dat vind ik goed. ... Anderzijds is het jammer. ... Dat ik nu door de verandering niet door kan groeien”.

en

“Ik vind het jammer dat de rechers bij ons weggaan. ... De verandering is een kans.”

en

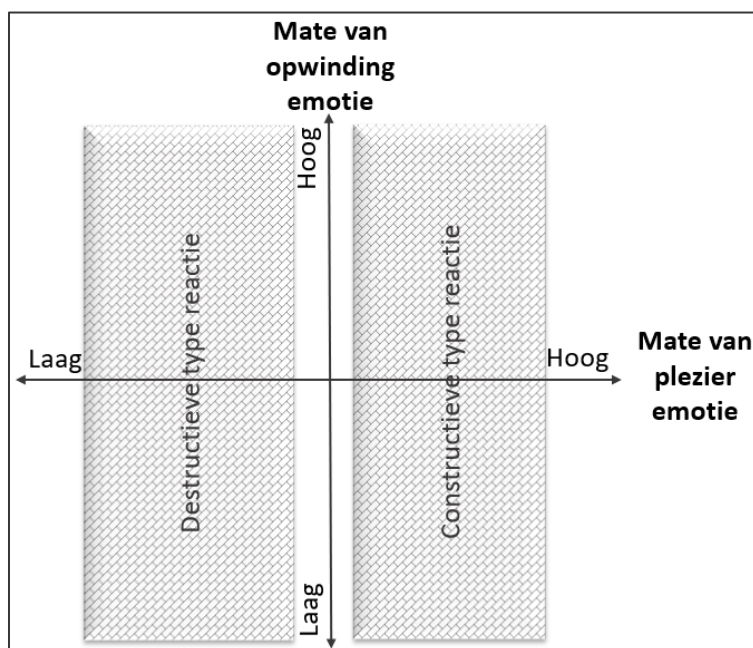
“Ja eigenlijk wel positief over de verandering. ...Nou toen ik hoorde dat ik onder mijn nieuwe leidinggevende kwam te vallen dacht ik wel van 'oh shit, dat gaat wel lastig worden'. ... Ik ben negatief over mijn nieuwe leidinggevende.”

Bovenstaande quotes geven de tegenstrijdigheid en meervoudigheid in de reacties en emoties van medewerkers aan. Daarnaast zijn het in alle gevallen tegenstrijdige (positieve en negatieve) emoties die tegelijkertijd voorkomen. Als laatste zijn de resultaten van de reacties vergeleken met de resultaten van de emoties. Hierbij zijn de type reacties en de waargenomen emoties naast elkaar gelegd, om overeenkomsten te signaleren. Deze analyse is opgenomen in tabel 7.

Type reactie	Waargenomen emotie	Constructief of destructief (Mishra & Spreitzer, 1998)	Mate van plezier (circumplex-model (Russell, 1980))
Actieve voorstanders	Optimistisch	Constructief	Hoog
	Enthousiast	Constructief	Hoog
	Hopend	Constructief	Hoog
	Blij	Constructief	Hoog
	Opgewekt	Constructief	Hoog
	Verrast (positief)	Constructief	Hoog
Trouwe volgers	Optimistisch	Constructief	Hoog
	Enthousiast	Constructief	Hoog
	Blij	Constructief	Hoog
	Opgewekt	Constructief	Hoog
	Acceptatie	Constructief	Neutraal
	Verrast (positief)	Constructief	Hoog
Wandelende gewonden	Teleurgesteld	Destructief	Laag
	Balend	Destructief	Laag
	Bezorgd	Destructief	Laag
	Pessimistisch	Destructief	Laag
	Verwarring	Destructief	Laag
	Angstig	Destructief	Laag
	Acceptatie	Destructief	Neutraal
	Verrast (negatief)	Destructief	Laag
Kritische critici	Teleurgesteld	Destructief	Laag
	Balend	Destructief	Laag
	Gefrustreerd	Destructief	Laag

Tabel 7: Vergelijking typen reactie en waargenomen emoties

In tabel 7 zijn daarnaast per type en per emotie twee dimensies toegevoegd. De constructieve en destructieve dimensie van de typologieën van Mishra en Spreitzer (1998) (**reactie**) en de mate van plezier uit het circumplex-model van Russell (1980) (**emotie**). Uit de tabel kan geconcludeerd worden dat emoties die een hoge mate van plezier hebben gepaard gaan met een constructieve reactie. Daarnaast gaan emoties met een lage mate van plezier samen met een destructieve reactie. Een uitzondering hierop is de emotie ‘acceptie’, die zowel bij constructief als destructief is waargenomen. Deze kent een neutrale mate van plezier. De dimensie actief en passief van de typologieën omtrent reacties en de mate van opwinding bij emoties uit het circumplex model komen niet met elkaar overeen. Dit komt doordat een veelheid aan de emoties bij beide constructieve of destructieve type voorkomen. Bijvoorbeeld de emotie ‘teleurgesteld’ komt zowel voor bij de ‘wandelende gewonden’ als de ‘kritische critici’ (tabel 7). Het verschil tussen beide type is de mate van actie (passief en actief). De mate van opwinding van de emotie zegt dus niks over de dimensie actief en passief van het type. Afbeelding 7 geeft visueel de relatie tussen reacties en emoties weer. De mate van plezier van een emotie (hoog of laag) staat in relatie tot een constructieve of destructieve reactie. Dit betekent dat achter een constructieve reactie, een emotie zit met een hoge mate van plezier en andersom; achter een destructieve reactie zit een emotie met een lage mate van plezier.



Afbeelding 7: Combinatie circumplex-model van emoties en dimensies van reacties

Redenen

In de vorige paragraaf is aandacht besteed aan de emoties die zijn geconstateerd en de relatie tussen de reacties en emoties. Deze laatste paragraaf beschrijft de redenen van medewerkers (*het waarom*) achter de emoties en reacties op de verandering. Opvallend hierbij is dat elke reden uniek is, maar dat verschillende redenen wel eenzelfde reactie of emotie kan geven. Dit betekent dat medewerkers wel dezelfde emotie en/of reactie kunnen hebben, maar dat dit niet betekent dat zij ook dezelfde reden hiervoor hebben. In tabel 8 zijn een aantal emoties met de bijbehorende (globale) redenen weergegeven, om hiermee inzicht te geven in de verschillende redenen, van verschillende medewerkers, achter één emotie.

Emotie	Redenen
Balend	<ul style="list-style-type: none">• Collega's gaan weg en het team valt uit elkaar;• Mijn ontwikkeling stopt;• Ik krijg een nieuwe leidinggevende;• Ik kan niet doorgroeien naar een hogere functie;• De communicatie verloopt minder goed.
Bezorgd	<ul style="list-style-type: none">• Ik krijg een nieuwe leidinggevende;• Mijn leidinggevende krijgt het te druk, gevaar voor burn-out;• Mijn leidinggevende heeft niet de juiste kennis voor mijn vragen.
Blij	<ul style="list-style-type: none">• Ik krijg een nieuwe leidinggevende;• De structuur wordt logischer waardoor mijn werk beter wordt.
Gefrustreerd	<ul style="list-style-type: none">• De communicatie is slecht en ik krijg allemaal extra werk;• Ik mag nooit meedenken, ik word niet betrokken.
Optimistisch	<ul style="list-style-type: none">• De verandering is een kans voor mij;• De verandering is een logische stap, het wordt beter;• De verandering gaat heel veel voordelen opleveren voor de organisatie;• De verandering is een uitdaging;• We krijgen een betere leidinggevende;• De communicatie is sneller, de samenwerking is beter;• Verandering is altijd goed.

Teleurgesteld	<ul style="list-style-type: none"> • Voor ons verandert er ‘weer’ niks; • De ontwikkeling voor de mensen op de vloer is minimaal en wordt nu nog minder; • Ik moet weer onderaan beginnen met een nieuwe leidinggevende; • Mijn functie verandert.
---------------	--

Tabel 8: Emoties en bijbehorende redenen

De opsomming van redenen in tabel 8 geeft weer dat medewerkers dezelfde emotie kunnen tonen, maar daar niet dezelfde reden voor hebben. Bijvoorbeeld de reden ‘nieuwe leidinggevende’ komt bij vijf verschillende emoties terug (tabel 8). Bij de emotie ‘teleurgesteld’ zijn er vier verschillende redenen waargenomen. Samenvattend geeft deze analyse de complexiteit van de redenen, emoties en reacties weer, waar managers mee te maken krijgen ten tijde van verandering. In het volgende hoofdstuk volgt een samenvatting en interpretatie van de hierboven beschreven resultaten.

Discussie en conclusie

Deze afstudeerscriptie geeft antwoord op de vraag *'Hoe reageren medewerkers, in operationele werkomgevingen, op verandering en waarom reageren ze op deze manier?'*

Met het beantwoorden van deze vraag geeft deze scriptie inzicht in welke reacties medewerkers hebben ten opzichte van verandering in de context van organisatieveranderingen. Dit laatste hoofdstuk geeft een samenvatting en interpretatie van de resultaten welke zijn besproken in het voorgaande hoofdstuk, om hiermee antwoord te geven op de vraag die centraal staat in dit onderzoek. Daarna volgen de theoretische implicaties om een brug te slaan tussen de data (de praktijk) en de theorie. Vervolgens worden op basis van de bevindingen implicaties voor de praktijk beschreven, om hiermee bij te dragen aan de praktische toepasbaarheid van het onderzoek. Als laatste komen de thema's 'limitatie' en 'vervolgonderzoek' aan bod.

Samenvatting en interpretatie van de resultaten

Deze paragraaf geeft een samenvatting en interpretatie van de resultaten weer zoals die zijn beschreven in het voorgaande hoofdstuk. Hierbij zijn drie belangrijke hoofdthema's ter tafel gekomen, op basis van het multidimensionale uitgangspunt van dit onderzoek; reactie, emotie en reden.

Aangaande het eerste hoofdthema **reacties** zijn de reacties van medewerkers over verandering gecategoriseerd aan de hand van vier type binnen de dimensies actief/passief en destructief/constructief. Het type 'trouwe volgers' is binnen deze categorisering het vaakst waargenomen, in 53% van de gevallen. De 'kritische critici' is het type dat het minste is gemeten, in 6% van de gevallen. De categorisering laat daarnaast ook zien dat constructieve reacties meer voorkomen dan destructieve reacties; 68% van de reacties welke zijn gemeten in dit onderzoek zijn constructief. Deze constatering, dat reacties voornamelijk constructief zijn, past bij de verschuiving in de literatuur waar andere onderzoekers eerder tot de conclusie kwamen dat verandering ook positieve reacties kan oproepen, dan alleen negatieve reacties (weerstand). De data in dit onderzoek laat duidelijk zien dat constructieve reacties in organisatieverandering (binnen de context van dit onderzoek) de overhand hebben. Binnen deze constructieve reacties zijn passieve constructieve reacties het meest waargenomen. Als laatste laten medewerkers verschillende

types reacties zien. Meer dan de helft van de respondenten hebben een meervoudigheid van type reacties laten zien. De meeste voorkomende combinatie van reacties was hierbij 'trouwe volgers' en 'wandelende gewonden'. Beide type hebben het kenmerk van passiviteit, maar verschillen van elkaar binnen de dimensie destructief/constructief. Dit betekent dat reacties van medewerkers zowel constructief als destructief tegelijkertijd kunnen zijn. Dit past bij de eerdere constatering van Bryant (2006) die aangaf dat constructieve reacties in voorgaande onderzoeken verward werden met weerstand. Dit onderzoek toont de meervoudigheid van reacties van medewerkers aan en laat zien dat medewerkers verschillende type reacties tegelijkertijd kunnen tonen. Dit maakt reacties van medewerkers complex en ook (voorzichtig stellend) over het algemeen constructief als het gaat om organisatieverandering.

De waargenomen **emoties** die achter de reactie zitten zijn ingedeeld aan de hand van twee dimensies; mate van plezier en mate van opwinding. Binnen deze indeling zijn de emoties uit 'de emotie encyclopedie' van Helleman (2019) gebruikt om de emoties welke zijn gevonden in de data te definiëren. In totaal zijn er een vijftiental emoties waargenomen, waarbij de meest voorkomende emotie 'optimisme' is. Deze emotie kent een hoge mate van plezier, met een lage mate van opwinding. Meer dan de helft van de gemeten emoties kent een hoge mate van plezier. Hieruit kan opgemaakt worden dat medewerkers over het algemeen plezier ervaren binnen hun emotionele toestand als het gaat om organisatieverandering. Deze bevinding past niet bij het uitgangspunt van Perlman & Takacs (1990) die emoties aangaande verandering koppelen aan het concept 'rouwen'. Daarnaast geeft Huy (1999) aan dat reacties op tweede orde (radicale) verandering, waar respondenten in dit onderzoek ook mee te maken kregen, vaak sterke emotionele reacties zijn. De data in dit onderzoek laat echter zien dat de meeste (meer dan de helft) waargenomen emoties van medewerkers een lage mate van opwinding kennen. Ook binnen het thema **reactie** zijn de meeste reacties gemeten binnen de passieve dimensie. Sterke emotionele reacties zijn in dit onderzoek nauwelijks waargenomen. Als laatste is er in dit onderzoek een verband aangetroffen tussen de reacties en emoties van medewerkers. Hierbij is geconstateerd dat constructieve reacties gepaard gaan met emoties die een hoge mate van plezier kennen. Dit betekent dat de factor plezier (binnen de emotionele dimensie) invloed heeft op het type reactie van een medewerker; constructief of destructief. Een hoge mate van plezier zorgt voor een constructieve reactie. Een lage mate van plezier veroorzaakt een destructieve

reactie. De dimensie actief en passief van reacties was door middel van de data niet te koppelen aan een emotionele dimensie. De data gaf hiervoor te verschillende resultaten, waardoor een trend niet zichtbaar werd.

Het laatste hoofdthema, de **redenen**, zijn gecategoriseerd aan de hand van de waargenomen emoties. Aan de hand van de resultaten binnen dit thema is te zien dat bij elke emotie verschillende redenen horen; gemiddeld vier redenen per emotie. Dit geldt echter ook andersom, er zijn redenen door respondenten genoemd die aan vijf verschillende emoties gekoppeld konden worden. Dit betekent dat medewerkers dezelfde emotie kunnen tonen, maar hier (in de meeste gevallen) een andere reden voor hebben en dat eenzelfde reden een andere emotie kan veroorzaken. Dit impliceert dat reacties van medewerkers individueel en uniek zijn, ondanks dat medewerkers dezelfde reactie en/of emotie laten zien. Deze bevinding is een belangrijk inzicht als het gaat over het managen van verandering bij medewerkers. Deze resultaten suggereren dat het managen van reacties van medewerkers als het gaat over verandering, een individuele focus dient te hebben.

Samenvattend kan gesteld worden dat reacties van medewerkers complex, individueel en voornamelijk constructief zijn. Er zit hierbij een verband tussen **reacties** en **emoties**, waarbij de mate van plezier van een emotie invloed heeft op de constructiviteit of destructiviteit van een reactie. Binnen het spectrum van **emoties** hebben de meeste emoties een hoge mate van plezier, wat maakt dat reacties voornamelijk constructief zijn. Als laatste is er geen verband aangetoond tussen de **emoties** en de **redenen**. Dit komt doordat redenen achter een emotie/reactie individueel en uniek zijn. Dit is een belangrijk inzicht voor het management van verandering, waarbij methodes vaak bestaan uit collectieve verandepakken. Dit onderzoek toont echter aan dat medewerker reacties individueel zijn, wat betekent dat een individuele focus in verandermethodes belangrijk is.

Theoretische implicaties

De belangrijkste bevinding van dit onderzoek is dat reacties van medewerkers individueel en uniek zijn. Vroegere veranderstudies welke een methode tot verandering voortbrachten zijn over het algemeen gericht op een groep medewerkers; het collectief. Er zijn weinig aanpakken bekend waarbij de medewerker als individu wordt behandeld en waarbij er op individueel niveau verandering wordt gemanaged. Dit onderzoek laat duidelijk het belang van het individu zien door aan te tonen dat reacties van medewerkers niet in verband staan met gezamenlijke emoties en hiermee uniek zijn. Elke medewerker heeft zijn eigen, unieke **redenen** welke een **emotie** en **reactie** veroorzaakt. Het succesvol managen van verandering gaat niet over het managen van emoties of reacties, maar over het inspelen op de redenen achter deze emoties en reacties. Het feit dat dit onderzoek aantoont dat deze redenen uniek zijn, maakt dat toekomstige onderzoek en het ontwerpen van verandermethodes een vernieuwde en duidelijke focus moeten hebben op het individu en het managen van het individu.

Een volgende bevinding heeft betrekking op een in dit onderzoek aangetoonde relatie tussen **reacties** en **emoties**. In de data is gevonden dat alle waargenomen emoties met een hoge mate van plezier, binnen de constructieve dimensies van reacties vallen. Dit maakt dat theorie over type reacties gecombineerd kan worden met onderzoek naar emoties en de bijbehorende dimensies. Deze constatering is een aanvulling op huidig onderzoek aangaande reacties en emoties van medewerkers.

Daarnaast onderschrijft dit onderzoek de verschuiving van het gedachtegoed dat reacties van medewerkers niet alleen maar weggezet kunnen worden als weerstand. Ook de resultaten van dit onderzoek bevestigen dat reacties van medewerkers over het algemeen constructief zijn en de emoties daarachter een hoge mate van plezier laten zien. Deze reacties zijn vaker passief dan actief, wat betekent dat medewerkers voornamelijk een passieve (afwachtende) houding hebben ten opzichte van verandering. Een passieve constructieve reactie is hiermee de meest voorkomende reactie die is waargenomen in dit onderzoek. De bevinding dat reacties van medewerkers over het algemeen constructief zijn is een belangrijke. Niet alleen maakt dit verandermethodes die gericht zijn op weerstand overbodig, maar opent dit ook deuren naar verandermethodes waarin reacties van medewerkers als input en bouwsteen kunnen worden gezien voor het succesvol implementeren van verandering. Toekomstig onderzoek zou zich in het licht van deze

bevinding moeten richten op het ontwikkelen van veranderaanpakken waarbij medewerkers reacties worden ingezet als succesfactor en bouwsteen voor het implementeren van verandering.

Als laatste kan aan de hand van de resultaten geconcludeerd worden dat ambivalentie binnen verandermanagement sterk aanwezig is. In eerdere onderzoeken is dit al aangetoond binnen de dimensie **emotie**. Dit onderzoek ondersteund deze bevindingen, door aan te tonen dat bij meer dan de helft van de respondenten meerdere emoties zijn waargenomen. Deze emoties waren in alle gevallen in strijd met elkaar. In dit onderzoek is daarnaast ook ambivalentie binnen de dimensie **reacties** aangetoond. De resultaten laten namelijk zien dat bij zestien respondenten (meer dan de helft) meerdere type reacties zijn gemeten. In 80% van deze gevallen waren deze type in strijd met elkaar (destructief vs. constructief). Deze waargenomen ambivalentie bij reacties en emoties maakt dat toekomstig onderzoek op het gebied van verandermanagement rekening dient te houden de meervoudigheid van reacties en emoties van medewerkers. Binnen de dimensie **redenen** is ambivalentie niet aangetoond, vanwege de uniekheid van elke reden. Respondenten hebben echter wel in bijna alle gevallen meer dan één reden genoemd, wat een oorzaak kan zijn voor de waargenomen ambivalentie bij **reacties** en **emoties**. Deze samenhang is in dit onderzoek echter niet onderzocht.

Praktische implicaties

Dit onderzoek heeft een duidelijke theoretische bijdrage, zoals hierboven uiteengezet. Daarnaast kent dit onderzoek ook een aantal belangrijke praktische implicaties. Het eerste inzicht welke belangrijk is voor de praktijk is die van het belang van het individu. De resultaten in dit onderzoek zijn helder; elke reactie is uniek. Dit komt doordat de reden achter de **reactie** voor iedereen anders is en er geen verband is aangetoond tussen **redenen** en **emoties**. Dit ontbrekende verband maakt dat emoties en reacties moeilijk te managen zijn via een algemene en collectieve aanpak. Een veranderaanpak waarbij er aandacht is voor het individu en het managen van individuele redenen gaat managers en veranderkundigen helpen om meer inzicht te krijgen in het verandertraject en hierdoor beter te sturen op een succesvolle verandering.

Een belangrijk tweede inzicht is dat reacties van medewerkers in meer dan de helft van de gevallen passief (afwachtend) en constructief zijn. Dit betekent dat deze constructieve reacties van medewerkers bij kunnen dragen aan de verandering, mits hier aandacht voor is. Vanwege de passiviteit van de reacties dienen managers en veranderkundige extra aandacht te besteden aan het boven tafel krijgen van deze reacties. Door dit besef kunnen managers en veranderkundige reacties van medewerkers inzetten voor het succesvol implementeren van veranderingen.

Als laatste is in de theoretische implicaties het concept ambivalentie ter sprake gekomen. Dit is niet alleen een belangrijke bevinding op theoretisch vlak maar ook een belangrijke implicatie voor de praktijk. Door het bestaan van meerdere en tegenstrijdige **emoties** en **reacties** bij medewerkers als reactie op organisatieveranderingen, kunnen managers en veranderkundige te maken krijgen met gemixte signalen. Dit kan zorgen voor verwarring en onduidelijk bij zowel medewerkers als managers. Het interpreteren van deze gemixte signalen als weerstand kan (grote) negatieve gevolgen hebben. Als manager of veranderkundige is het daarom belangrijk om bij constatering van gemixte signalen te beseffen dat ambivalentie voorkomt bij veranderingen binnen organisatie en hiernaar te handelen, door bijvoorbeeld door te vragen en de complete reactie en emoties in kaart te brengen.

Limitaties en vervolgonderzoek

De data die in dit onderzoek is gebruikt, is verzameld binnen een specifieke context en onder bepaalde condities. Dit maakt de resultaten van dit onderzoek contextafhankelijk en beperkt toepasbaar. Meerdere casestudies zoals deze, met een gelijksoortige focus kan een aanvulling zijn op de resultaten in dít onderzoek. Op deze manier worden meerdere contexten in kaart gebracht en kunnen de resultaten van alle casestudies met elkaar vergeleken worden, om op basis daarvan een algemene theorie te ontwikkelen.

Een ander vervolgonderzoek zou kunnen kijken naar de relatie tussen **reacties** en **emoties**. In dit onderzoek is er een relatie aangetoond tussen twee dimensies en zijn twee modellen met elkaar gecombineerd. Aangezien dit een aanvulling is op de huidige literatuur is het interessant om deze waargenomen relatie verder uit te diepen. Op deze manier kan getoetst worden of deze relatie ook bestaat buiten de context van dit onderzoek.

Ook binnen het concept ambivalentie is verder vervolgonderzoek van belang. De data in dit onderzoek toont aan dat medewerkers ten tijde van verandering ambivalentie ervaren binnen meerdere dimensies. Binnen de **emotionele** dimensie is dit al eerder aangetoond door andere onderzoeken en in dit onderzoek wordt dit bevestigd. Daarnaast laten de resultaten in dit onderzoek ambivalentie ook zien binnen de **reactie** dimensie, echter wel binnen de context van dit onderzoek. Het is nuttig om dit concept binnen verandermanagement verder te onderzoeken in meerdere contexten en op algemener vlak. Op deze manier kan in algemenere vorm getoetst worden of ambivalentie binnen verschillende dimensies een vast onderdeel is binnen verandermanagement.

Een laatste voorstel tot vervolgonderzoek gaat over het thema 'communicatie'. In dit onderzoek is er specifiek gefocust op reacties van medewerkers. Hiermee is het effect van verandering bij medewerkers in kaart gebracht. Tijdens de data verzameling en de codering van de data is het thema 'communicatie' door respondenten meermaals aangehaald en benoemd.

“Het wordt allemaal zo geheimzinnig gehouden, op het laatste moment wordt je pas geïnformeerd en dan heb je het ermee te doen.”

en

“Ja dat weet ik niet helemaal precies hoe dat allemaal zit. Daar is heel weinig over gezegd. Eigenlijk gewoon helemaal niks. Of te weinig.”

en

“Ja zeker, maar zo stond ik erin. Maar uiteindelijk zijn we er dus helemaal niet in meegenomen. Ook de datum dat het omging heb ik via via via weer moeten horen. Daar heb ik dan zoiets van, dat is toch jammer. We zitten wekelijks in overleg. En daar is heel weinig besproken over de verandering. Wat ik op een gegeven moment ook eigenlijk wel opmerkelijk vond.”

Hierdoor kan voorzichtig aangenomen worden dat de communicatie van de verandering door het management aan medewerkers effect heeft. Welk effect dit is en hoe dit zich verhoudt tot de reacties van medewerkers is niet duidelijk te herleiden uit de huidige data. Dit vanwege het feit dat het onderzoek zoals opgezet hier niet op gefocust was. Vervolgonderzoek naar de vorm en mate van communicatie aangaande veranderingen en het effect hiervan op de reacties van medewerkers zou hier meer duidelijkheid over kunnen geven. Dit geeft gedetailleerder inzicht in hoe managers en veranderkundige de communicatie richting medewerkers kunnen opzetten en wat voor effect dit heeft op de reacties van medewerkers om de slaagkans van een verandering te vergroten.

De belangrijkste bevindingen in deze scriptie zijn het belang van het individu binnen organisatieveranderingen, waarbij reacties van medewerkers over het algemeen tegenstrijdig, passief en constructief zijn. Dit maakt dat verandering op het individuele niveau gemanaged moet worden en er door manager en veranderkundige rekening gehouden moet worden met meervoudige reacties en emoties, die passief maar ook constructief zijn.

Bibliografie

- Alonso, M., & Finn, E. J. (1987). Fundamentele natuurkunde ten dienste van het wetenschappelijk onderwijs. *Elsevier*, 89-92.
- Armenakis, A., Harris, S., & Mossholder, K. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 681-702.
- Ashforth, B. E., Rogers, K. M., Pratt, M. G., & Pradies, C. (2014). Ambivalence in Organizations: A Multilevel Approach. *Organization Science*, 1453-1478.
- Bartunek, J. M., & Moch, M. K. (1987, 12). First-Order, Second-Order, and Third-Order Change and Organization Development Interventions: A Cognitive Approach. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 23(4), 483-500.
- Boeijs, H. (2016). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom uitgevers.
- Boje, D. (1995). Stories of the storytelling organization: a postmodern analysis of Disney as 'Tamara-Land'. *Academy of Management Journal*(39), 997-1035.
- Boonstra, P. d. (2008). *Deel 1 Succesvol veranderen van organisaties; de verandermanagementbox*. MainPress BV.
- Bourantas, D., & Nicandrou, I. (1998). Modeling post-acquisition employee behavior typology and determining factors. *Employee Relations*, 73-91.
- Bovey, W., & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organizational Development Journal*, 22, 372-81.
- Bryant, M. (2006). Talking about change. Understanding employee responses through qualitative research. *Management Decision*, 44, 246-258.
- Centraal Bureau voor Statistiek (StatLine). (2019, mei 14). Werkzame beroepsbevolking; beroep. Nederland.
- Chreim, S. (2006). Postscript of change: survivors' retrospective views of organizational changes. *Personnel Review*, 315-35.
- Collins, D. (1998). *Organizational Change: Sociological Perspectives*. London: Routledge.
- Cozijnsen, A., & Wrakking, W. (2008). In A. Cozijnsen, & W. Wrakking, *Handboek Verandermanagement, theorieën en strategieën voor organisatieverandering*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Eriksson, E., & Kovalainen, A. (2016). *Qualitatieve Methods in Business Research*. London: SAGE.
- Farell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scalling study. *Academy of Management Journal*, 596-607.

- Fischer, T., & Julsing, M. (2014). *Onderzoek doen!* Groningen/Houten: Noordhoff uitgevers.
- Groenland, A. (2001). *Online kwalitatief marktonderzoek, een deerne van vele zinnen*. Breukelen: Nyenrode University Press/Blauw Research.
- Guth, W., & Macmillan, I. (1986). Strategy implementation versus middle management self-interest. *Strategic Management Journal*, 313-27.
- Helleman, V. (2019). *De emotie encyclopedie - Gevoelens als navigatiesysteem naar een gelukkig leven*. Leven in Vrijheid.
- Hirschmann, A. (1970). *Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States*. Cambridge: Harvard University Press.
- Huy, Q. N. (1999, April). Emotional Capability, Emotional Intelligence, and Radical Change. *The academy of Management Review*, 24(2), 325-345.
- Huy, Q. N. (2011). How Middle Managers' Group-Focus Emotions and Social Identities Influence Strategy Implementation. *Strategic Management Journal*, 1387-1410.
- Jonker, J., & de Witte, M. (2013). Essenties van verandermanagement: Ordelijk denken over veranderbreedte en -diepte. *Management Executive*, 3, 17-21.
- Kyburz-Gaber, R. (2004). Does case-study methodology lack rigour? The need for quality criteria for sound case-study research, as illustrated by a recent case in secondary and higher education. *Environmental Education Research*, 53-65.
- Lines, R. (2004). Influences of participation in strategic change: resistance organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 193-215.
- Metselaar, E. (1997). *Assessing the willingness of change: construction and validation of the DINAMO*. Amsterdam: VU huisdrukkerij.
- Mishra, A., & Spreitzer, G. (1998). Explaining how survivors responds to downsizing: the role of trust, empowerment, justice and work redesign. *Academy of Management Review*, 567-88.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 73-101.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 461-524.
- Perlman, D., & Takacs, G. (1990). The ten stages of change. *Nursing Management*, 33-38.
- Piderit, S. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 783-794.

- Reevy, G. M. (2011). *Encyclopedia of emotion*. Santa Barbara, California: Greenwood.
- Russell, J. A. (1980). A Circumplex Model of Affect. *Opens in new Window Publication: Journal of Personality and Social Psychology*, 1161-1178.
- Schein, E. (1992). In E. Schein, *Organizational culture and leadership* (Vol. 2nd ed). San Francisco: Jossey-Bass.
- Stensaker, I. M., Haueng, A., & Falkenberg, J. (2002). Excessive change: coping mechanisms and consequences. *Organizational Dynamics*, 296-312.
- Stensaker, I., & Meyer, C. (2011). Change experience and employee reactions: developing capabilities for change. *Personnel Review*, 106-124.
- van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (2005). Alternative Approaches for Studying Organizational Change. *Organization Studies*, 1377-1404.
- van den Heuvel, S., Schalk, R., Freese, C., & Timmerman, V. (2013). Reacties van medewerkers op organisatieverandering: een managementperspectief. *Tijdschrift voor HRM*, 72-95.
- van Harreveld, F., & van der Pligt, J. (2009). The agony of ambivalence and ways to resolve it: introducing the MAID model. *Personality and Social Psychology Review*, 45-61.
- van Thiel, S. (2007). Bestuurskundig onderzoek. Een methodologische inleiding. In S. van Thiel, *Bestuurskundig onderzoek. Een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Vince, R., & Broussine, M. (1996). Paradox, defense, and attachment: Accessing and working with emotions and relations underlying organizational change. *Organizations Studies*, 1-21.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1063-1070.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 361-386.
- Worrall, L., Parkes, C., & Cooper, C. (2004). The impact of organizational change on the perceptions of UK managers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 139-63.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: design and methods*. CA: SAGE Publications.

Bijlagen

Bijlagen I

Overzicht interviews en karakteristieken

Interview	Datum	Minuten	Afdeling
1	06-05-2019	11	2
2	06-05-2019	25	2
3	06-05-2019	18	2
4	13-05-2019	35	1
5	13-05-2019	34	1
6	17-05-2019	28	1
7	17-05-2019	24	3
8	20-05-2019	21	1
9	20-05-2019	40	1
10	20-05-2019	36	1
11	24-05-2019	23	2
12	24-05-2019	18	2
13	14-06-2019	27	3
14	14-06-2019	21	3
15	14-06-2019	26	2
16	14-06-2019	20	3
17	14-06-2019	28	2
18	17-06-2019	22	3
19	17-06-2019	28	1
20	17-06-2019	18	1
21	17-06-2019	15	1

22	17-06-2019	32	2
23	18-06-2019	19	1
24	18-06-2019	36	1
25	18-06-2019	12	1
26	18-06-2019	10	3
27	18-06-2019	27	3
28	19-06-2019	26	1
29	19-06-2019	26	2
30	19-06-2019	18	3
31	19-06-2019	17	1

Thema 1

Onderwerp 1

Introductie

Introductie en uitleg onderzoek. Benoemen inhoud gesprek.

Onderwerp 2

Vertrouwelijkheid en anonimiteit uitleggen. Benoemen wat er met de gegevens wordt gedaan.

Thema 2

Onderwerp 3

De verandering

Wanneer heb je voor het eerst gehoord van de verandering?

- Kan je vertellen hoe je ervan hebt gehoord?
- Hoe zag dat eruit? Kan je dat omschrijven?
- Samenvatten en checken

Thema 3

Onderwerp 4

Reactie en reden

Wat was je eerste gedachte? Hoe heb je gereageerd?

- Waarom had je deze gedachte of reactie?
- Hoe liep je weg na dat je het te horen hebt gekregen? Wat was er anders?
- Wat heb je thuis verteld over de verandering?
- Samenvatten en checken

Thema 4

Onderwerp 5

Emotie en reden

Welke emotie zou jij daaraan willen koppelen?

- Waarom deze emotie?
- Waarom had je dit gevoel?
- Wat voelde je?
- Samenvatten en checken

Thema 5

Onderwerp 6

Afsluiting

Hele interview samenvatten en vragen of de respondent nog vragen heeft.

Onderwerp 7

Nogmaals benoemen hoe informatie wordt verwerkt in onderzoek en verwijzen naar vertrouwelijkheid.

Onderwerp 8

Hartelijk bedanken voor de tijd en eerlijkheid.