



## *VER ANDEREN DICHTBIJ TEAMLEIDERS*

“De veranderbereidheid van een teamleider is heel belangrijk. Want als ik dat niet ben dan gaat mijn team niet mee”.

WILLEMIJN DEN BOER



**Gemeente Rotterdam**



Auteur: Willemijn Karien den Boer

Studentnummer: 481411

Opleiding: Master Bestuurskunde

Specialisatie: Management van HR en Verandering

Onderwijsinstelling: Erasmus School of Social and Behavioural Sciences

Studiejaar: 2018-2019

Begeleider: Prof. dr. A.J. Steijn

Tweede lezer: Prof. dr. L. den Dulk

Stage organisatie: Gemeente Rotterdam

Stagebegeleidster: Mevr. C.A.M. Barendse

Datum: 8 augustus 2019

## Voorwoord

Voor u ligt het laatste onderdeel ter afronding van de master bestuurskunde, specialisatie Management van HR en Verandering. Met het afstuderen rond ik een periode van zes jaar studeren af. Deze begon met een HBO-opleiding HRM, waarna ik besloot dat fulltime werken op dat moment nog niet bij mij paste. Ik schreef mij dan ook ongeveer twee jaar geleden in voor de pre-master bestuurskunde. Van deze beslissing heb ik geen moment spijt gehad, wel heb ik er hard voor moeten werken. De afgelopen twee jaar waren uitdagend en met periodes zwaar, maar tegelijkertijd ook inspirerend, grensverleggend en verrijkend. In de afgelopen twee jaar heb ik mijzelf verder ontwikkeld op verschillende vlakken, onder andere analytisch denken en het schrijven en presenteren van adviezen. Dit geeft mij een goede basis voor wat er in de toekomst komen gaat. Verder heb ik mijzelf ook nog een beetje beter leren kennen. Zo ben ik soms onzeker en kan ik daardoor twijfelen aan mijn eigen kunnen, maar heb ik inmiddels geleerd dat dit mij niet in de weg mag staan om mijn dromen waar te maken; want ik kan het!

De afgelopen maanden heb ik met plezier stage gelopen bij de Gemeente Rotterdam, bij het team HR Beleid, Analytics & Projecten (BAP) binnen het cluster Bestuurs- en Concernondersteuning. Hier heb ik de vanuit de theorie geleerde concepten kunnen toepassen in de praktijk. Zo heb ik tijdens mijn stage de kans gehad om mij te verdiepen in mijn onderzoeksonderwerp en te ondersteunen bij een aantal diverse HR-gerichte projecten. Ik wil iedereen van team BAP bedanken voor de open houding en behulpzaamheid. Dit heeft ervoor gezorgd dat ik terugkijk op een fijne tijd.

Tot slot maak ik graag van de gelegenheid gebruik om een aantal mensen in het bijzonder te bedanken, want zonder hen was het niet mogelijk geweest om dit eindresultaat neer te zetten. Ten eerste wil ik alle respondenten bedanken die bereid waren om mee te werken aan het onderzoek. Ook wil ik Karin Barendse bedanken, in de rol van begeleidster vanuit de gemeente Rotterdam, voor het actieve meedenken, de feedback en het vertrouwen. De begeleiding, maar ook juist het loslaten, heb ik als enorm prettig ervaren. Veder wil ik mijn begeleider Bram Steijn bedanken. Door middel van zijn constructieve feedback, optimisme en coachende woorden wist hij mij altijd weer een stap verder te brengen in het proces, ook als ik even niet meer wist waar ik moest beginnen. Verder wil ik Laura den Dulk bedanken voor haar scherpe feedback vanuit de rol als tweede lezer. Als laatste, maar zeker niet minder belangrijk, wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor de mentale support in de afgelopen maanden. In het bijzonder wil ik mijn vader en vriend bedanken voor het meedenken, de juiste vragen stellen, meelesen en geven van feedback, hier heb ik enorm veel aan gehad.

Ik wens u graag veel leesplezier.

Willemijn den Boer

## Managementsamenvatting

Voor u ligt het eindresultaat van een onderzoek onder de teamleiders van het cluster Bestuurs- en Concernondersteuning (BCO) bij de gemeente Rotterdam. Teamleiders hebben een belangrijke rol in de implementatie van organisatieveranderingen. Zij zijn de directe schakel naar de medewerkers en hebben daarmee ook een grote impact op de manier van werken binnen de organisatie. De komende jaren zal de stad worden blootgesteld aan verschillende veranderingen op sociaal, economisch en ruimtelijk gebied. De focus voor de organisatie ligt hierbij zowel op het verzorgen van de klassieke waarden van de rechtmatige en presterende overheid, als ook de ontwikkeling naar een meer flexibele en adaptieve organisatie, zodat goed en snel in kan worden gespeeld op veranderingen en ontwikkelingen om zo ook proactief te kunnen opereren. Om deze ambitie te realiseren is het van belang dat de teamleiders deze ondersteunen. Tot op heden is echter geen inzicht in hoe teamleiders huidige organisatieveranderingen ervaren en hoe zij zich opstellen ten opzichte van (toekomstige) organisatieveranderingen. Vanuit de literatuur wordt beargumenteerd dat de veranderbereidheid van individuen een essentiële rol speelt in het slagen van organisatieveranderingen. Omdat veranderbereidheid wordt geconceptualiseerd als de voorloper van gedrag ter ondersteuning aan organisatieveranderingen. De vraag is hoe de gemeente Rotterdam teamleiders kan bereiken, betrekken, ondersteunen en/of inzetten bij het veranderproces. Dit onderzoek heeft dan ook als doel om de veranderbereidheid van teamleiders in kaart te brengen en te onderzoeken welke factoren hierop van invloed zijn, om vervolgens aanbevelingen te schrijven. Vanuit deze doelstelling is de volgende hoofdvraag geformuleerd: *In hoeverre zijn de teamleiders van de gemeente veranderbereid ten opzichte van beoogde organisatieveranderingen en welke factoren beïnvloeden hun veranderbereidheid?* Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn verschillende deelvragen geformuleerd die gedurende het onderzoek worden beantwoord.

De eerste deelvraag richt zich op de conceptualisering van veranderbereidheid en factoren die hierop van invloed zijn vanuit de bestaande literatuur. Om deze deelvraag te kunnen beantwoorden is een literatuurstudie uitgevoerd, dat heeft geleid tot het theoretisch kader en conceptueel model van het onderzoek. Op basis van de literatuurstudie wordt veranderbereidheid geconceptualiseerd op basis van zes aspecten: *discrepancy, appropriateness, efficacy, principal support, personal valence* en emotie (de basisovertuigingen). Verder worden verschillende factoren geïdentificeerd als antecedenten van veranderbereidheid: beïnvloedingsstrategieën (actieve participatie, overtuigende communicatie en het management van interne en externe informatie), *change agents, red tape*, eerdere ervaringen met organisatieveranderingen en organisatiecultuur. De tweede en derde deelvraag richten zich op inzichten vanuit het empirisch onderzoek, dat is uitgevoerd op basis van kwalitatief onderzoek in de

vorm van semigestructureerde interviews. Tijdens de interviews is gebruik gemaakt van de *Critical Incidents Technique*. Met de inzet van deze methode is op retrospectieve wijze naar ervaringen van teamleiders met verschillende organisatieveranderingen gevraagd. Er zijn hierbij drie kritieke incidenten behandeld: (1) een positief ervaren organisatieverandering, (2) een negatief ervaren organisatieverandering en (3) een ervaring met een actuele organisatieverandering, te weten Personeelsgesprekken Rotterdam (PR). Deze drie kritieke incidenten zijn geïdentificeerd om een vergelijking te kunnen maken tussen de ervaringen van teamleiders met verschillende organisatieveranderingen en te onderzoeken hoe deze zich verhouden tot de veranderbereidheid en de factoren die hierop van invloed zijn.

Op basis van de resultaten en analyse wordt in eerste instantie deelvraag twee beantwoord: wat is de mate van veranderbereidheid van de teamleiders? Vanuit de analyse van de resultaten blijkt een hoge mate van veranderbereidheid bij de teamleiders. Een belangrijke conclusie hierbij is dat de veranderbereidheid van teamleiders wordt vertegenwoordigd door de aanwezigheid van de basisovertuigingen. Vervolgens wordt ook deelvraag 2 beantwoord: welke factoren beïnvloeden de veranderbereidheid? Vanuit de analyse van de resultaten wordt geconcludeerd dat alle antecedenten die vanuit het literatuuronderzoek zijn geselecteerd de veranderbereidheid beïnvloeden. Een belangrijke kanttekening hierbij is echter wel dat de mate van invloed verschilt. Aanvullend worden, naast de vanuit de literatuurstudie geselecteerde antecedenten op basis van het empirisch onderzoek, nog een aantal factoren toegevoegd die de veranderbereidheid van teamleiders beïnvloeden: langetermijnvisie waarin prioriteiten worden gesteld, eenduidige visie op leiderschap en voorbeeldgedrag, aandacht en ontwikkeling en *change recipients*.

Deelvraag vier gaat in op de vraag welke aanbevelingen de veranderbereidheid van teamleiders bevorderen om de ambitie van de organisatie (beter adaptief en flexibel kunnen zijn) te bereiken. Op basis van het onderzoek wordt een aantal aanbevelingen geformuleerd, deze zijn verdeeld over vier hoofdcategorieën: organisatieveranderingen, organisatie, persoon en de doorontwikkeling van PR.

#### Organisatieveranderingen

- Integreer basisovertuigingen in de veranderboodschap;
- Zorgvuldig invulling geven aan actieve participatie en overtuigende communicatie als beïnvloedingsstrategieën;
- Het tijdig identificeren van de *change agents*.

## Organisatie

- Versterken van de BCO-cultuur, meer integraliteit en eenheid;
- Langetermijnvisie voor de BCO ontwikkelen met aansluiting op bestaande visiestukken zoals: 010.org. Binnen deze langetermijnvisie is het stellen van prioriteiten cruciaal, aangezien teamleiders aangeven dat het ontbreken van prioritering op basis van een langetermijnvisie van invloed is op hun veranderbereidheid;
- Ontwikkelen van en sturing geven aan een gedragen leiderschapsvisie. Dit kan als speerpunt worden opgenomen in de uitwerking van de genoemde langtermijnvisie. In de uitwerking moet ook specifiek aandacht worden besteed aan de verwachtingen over de rol van de teamleider. Dit omdat meerdere teamleiders aangeven onduidelijkheden te ervaren over hun rolverwachtingen.

## Persoon

- Ontwerpen van een nieuw, of herzien van een bestaand, leiderschapsprogramma, dat zich richt op de ontwikkeling van teamleiders. Meerdere teamleiders hebben behoefte aan (meer) aandacht voor hun ontwikkeling, waarbij zij met name toegevoegde waarde zien in het samen met andere teamleiders doorlopen van een programma. Op deze manier kan kennis worden uitgewisseld en van elkaar worden geleerd.

## Doorontwikkeling Personeelsgesprekken Rotterdam

- Ontwikkelen van instructiefilms, die zowel medewerkers als leidinggevendenden ondersteunen in het voeren van het goede PR-gesprek. Hierbij kan onderscheid worden gemaakt tussen tools voor (1) het voorbereiden van het gesprek en (2) het houden van het gesprek;
- Trainingen aanbieden voor teamleiders in de vorm van intervisie (eventueel als onderdeel van het leiderschapsprogramma), waarin expliciet aandacht is voor het houden van meer complexe gesprekken.

## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	2
Managementsamenvatting .....	3
Hoofdstuk 1: Inleiding – De veranderende organisatie.....	9
1.1 Aanleiding.....	9
1.2 Probleemstelling.....	11
1.3 Doelstelling.....	11
1.4 Vraagstelling .....	12
Deelvraag 1:.....	12
Deelvraag 2:.....	12
Deelvraag 3:.....	12
Deelvraag 4.....	12
1.5 Relevantie van het onderzoek.....	13
1.5.1 Wetenschappelijke relevantie .....	13
1.5.2 Maatschappelijke relevantie .....	13
1.5.3 Bestuurskundige relevantie.....	14
1.6 Leeswijzer .....	14
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader – Wat is veranderbereidheid? .....	15
2. Veranderbereidheid .....	15
2.1 Weerstand ten opzichte van verandering.....	15
2.2 Van weerstand naar veranderbereidheid .....	16
2.3 Veranderbereidheid .....	16
2.4 Veranderbereidheid: niveau van analyse.....	17
2.5 Veranderbereidheid: door Armenakis et al.....	17
2.5.1 Veranderbereidheid: het <i>readiness model</i> .....	18
2.5.2 De change message .....	18
Ad 1. Discrepancy: is er noodzaak tot veranderen? .....	19
Ad 2. Appropriateness: is dit de juiste aanpak? .....	19
Ad 3. Efficacy: is het werkzaam en kan ik het?.....	20
Ad 4. Principal support: ervaart men voldoende steun vanuit organisatieleiders?.....	20
Ad. 5 Personal valence: wat betekent het voor mij? .....	20
2.6 Veranderbereidheid: emotie.....	21
2.7 Factoren die veranderbereidheid beïnvloeden.....	22
Ad 1. Factor: beïnvloedingsstrategieën.....	22
Ad 2. Factor: <i>change agents</i> .....	23
Ad 3. Factor: <i>red tape</i> .....	23

Ad 4. Factor: eerdere ervaringen .....	24
Ad 5. Factor: organisatiecultuur .....	24
2.8 Conceptueel model .....	25
Hoofdstuk 3: Onderzoeksopzet – Ontwerp en uitvoering onderzoek .....	26
3.1 Ontwerp van het onderzoek .....	26
3.2 Methode van het onderzoek.....	26
3.2.1 Critical Incident Technique .....	26
3.2.2 Semigestructureerde interviews .....	27
3.3 Identificeren kritieke incidenten .....	28
(1)    Personeelsgesprekken Rotterdam .....	28
(2)    Een positief ervaren organisatieverandering .....	29
(3)    Een negatief ervaren organisatieverandering.....	29
3.4 Operationalisering theoretische concepten onderzoek.....	29
3.4.1 Operationaliseringsschema theoretische concepten.....	30
3.5 Doelgroep en steekproef.....	35
3.6 Verwerken van de verzamelde gegevens.....	36
3.7 Betrouwbaarheid.....	37
3.8 Geldigheid.....	37
3.8.1 Interne geldigheid .....	38
3.8.2 Externe geldigheid .....	38
Hoofdstuk 4: Uitkomsten – Welke inzichten biedt het onderzoek? .....	39
4.1 Context en rolervaring teamleiders .....	39
4.1.1 Context kenmerken .....	39
4.1.2 Ervaren rol van teamleider .....	40
4.2 Vergelijking kritieke incidenten.....	41
4.2.1 Veranderbereidheid positieve en negatieve casussen.....	41
4.2.2 Factoren van invloed op de veranderbereidheid in de positieve en negatieve casussen ...	46
4.2.2.1 Beïnvloedingsstrategieën .....	47
4.2.2.2 Change agents .....	50
4.2.2.3 Red tape .....	51
4.2.2.4 Eerdere ervaringen.....	52
4.2.2.5 Organisatiecultuur.....	52
4.3 Personeelsgesprekken Rotterdam casussen .....	54
4.3.1 Veranderbereidheid PR casus .....	54
4.3.2 Factoren van invloed op de veranderbereidheid in de PR casus .....	57
4.4 Aanvullende antecedenten vanuit empirisch onderzoek .....	60



4.4.1 Langetermijnvisie en prioriteiten .....	61
4.4.2 Leiderschap.....	62
4.4.3 Aandacht en ontwikkeling.....	63
4.4.4 Change recipients .....	63
Hoofdstuk 5: Conclusie - Het verhogen van de veranderbereidheid.....	65
5.1 Beantwoording deelvragen en hoofdvraag.....	65
Deelvraag 1.....	65
Deelvraag 2.....	66
Deelvraag 3.....	67
5.2.1 Herziend conceptueel model .....	68
5.2 Aanbevelingen voor de organisatie.....	70
5.2.1 Adviezen organisatieveranderingen.....	70
- Integreren van basisovertuigingen.....	70
- Inzet beïnvloedingsstrategieën .....	71
- Aandacht voor de change agents .....	71
5.2.2 Adviezen organisatieontwikkeling.....	71
- Versterken BCO-cultuur .....	72
- Langetermijnvisie en prioriteiten .....	73
- Visie op leiderschap.....	73
5.2.3 Adviezen persoonlijke ontwikkeling teamleiders.....	73
5.2.4 Adviezen doorontwikkeling Personeelsgesprekken Rotterdam .....	74
5.3 Discussie .....	74
5.3.1 Wetenschappelijke implicaties.....	74
5.3.2 Reflectie op gemaakte theoretische keuzes .....	75
5.3.3 Reflectie op methodologische keuzes.....	76
5.4 Suggesties voor vervolgonderzoek.....	78
Literatuurlijst .....	80
Bijlagen van het onderzoek .....	87
Bijlage 1: Begeleidend bericht uitnodiging interviews.....	87
Bijlage 2: Topiclijst interviews .....	88
Bijlage 3: Organogram gemeente Rotterdam .....	93
Bijlage 4: Codeerschema .....	94
Bijlage 5: Matrix.....	95
Bijlage 6: Het verhaal van BCO .....	96

# Hoofdstuk 1: Inleiding – De veranderende organisatie

## 1.1 Aanleiding

Afgelopen decennia neemt het aantal organisatieveranderingen toe (Lewis, 2000). Dit kan grotendeels worden verklaard door de snel veranderende omgeving waar organisaties vandaag de dag in opereren (Appelbaum, St-Pierre & Glavas, 1998). Door snelle technologische vooruitgang, intensieve toegang tot informatie en globalisering wordt de omgeving van organisaties steeds complexer (De Meuse, Marks, & Dai, 2010; Gordon, Stewart, Sweo, & Luker, 2000; Steijn & Groeneveld, 2009). De complexiteit en snelheid van verandering in de omgeving dwingt organisaties zich te ontwikkelen, willen zij kunnen blijven aansluiten bij de omgeving (Gordon et al., 2000). Hierdoor hebben organisaties frequenter te maken met veranderingen, wat ervoor zorgt dat organisaties zich steeds meer richten op het creëren van het vermogen om flexibel te zijn in plaats van het creëren van stabiliteit (Van Oss & Van 't Hek, 2016). Wanneer we naar de publieke sector kijken stelt Rainey (2014) dat hier bij uitstek sprake is van een complexe omgeving - overheidsorganisaties zijn intensief vervlochten met de samenleving - die van invloed is op de ontwikkeling van overheidsorganisaties.

Ook binnen de gemeente Rotterdam zorgen veranderingen in de omgeving voor de noodzaak tot veranderen binnen de organisatie. Zo heeft de decentralisatie gezorgd voor nieuwe rollen en taken binnen het sociale domein. Eveneens hebben ontwikkelingen op het gebied van digitalisering invloed op de positie, rol en instrumenten van de gemeente. Centraal is er de behoefte om in samenwerking met de stad steeds efficiënter, slagvaardiger en toegankelijker te worden. Met het intreden van de Omgevingswet zal deze behoefte zich enkel versterken. Om als gemeentelijke organisatie in staat te zijn in te spelen op de veranderende omgeving en toekomstige uitdagingen is er de wens en noodzaak om te transformeren naar een meer flexibele en adaptieve organisatie. Dit speerpunt komt terug in verschillende beleidsstukken: HRO-agenda 2019-2023, O10.org (organisatievisie) en Koers010 (Gemeente Rotterdam, 2018; 2019a; 2019b). Zo staat in O10.org (Gemeente Rotterdam, 2019a) de volgende ambitie beschreven:

*“Onze ambitie is een organisatie te zijn die midden in de stad staat en is uitgerust om samen met de bewoners, bedrijven en instellingen te werken aan de opgaven voor de stad. Daarbij hoort passende dienstverlening. We moeten adaptief zijn; goed en snel kunnen inspelen op veranderingen en ontwikkelingen in de stad en de samenleving. Soms proactief opereren. Dat vraagt om een meer hoogwaardige, flexibele en efficiënte organisatie. Denkend vanuit de maatschappelijke opgave, flexibel mee kunnen bewegen met de trends en ontwikkelingen in de maatschappij. En integrale opgaven, integraal aanpakken” (p.1).*

Binnen de politiek is steun voor deze ambitie, zo benadrukt wethouder Van Gils in een interview gepubliceerd op het intranet: *“In een snel veranderende wereld is het van groot belang dat elke organisatie goed en snel inspeelt op de ontwikkelingen”* (Gemeente Rotterdam, 2019c p.1).

Ondanks dat de ambitie breed wordt gedragen liggen er in de vertaling naar de dagelijkse praktijk nog veel uitdagingen. Zo strandt een groot aantal initiatieven en veranderopgaven tijdens de implementatiefase of wordt niet het gewenste doel bereikt. Dit komt het verandervermogen van de gemeente niet ten goede. De gemeente is hierbij echter geen uitzondering. Uit onderzoek blijkt dat gemiddeld tweederde van de ingezette organisatieveranderingen faalt (o.a. Meaney & Pung, 2008; Boonstra, 2000). Vanuit de literatuur wordt beargumenteerd dat veranderbereidheid van individuen een essentiële rol speelt in het slagen van organisatieveranderingen. Veranderbereidheid wordt geconceptualiseerd als de cognitieve voorloper van gedrag ter ondersteuning aan organisatieveranderingen (Armenakis & Harris, 2009). De aanwezigheid van veranderbereidheid is dan ook van groot belang voor de ontwikkeling naar een flexibele organisatie die kan inspelen op veranderingen in de omgeving.

Als we teruggaan naar de ambitie en hoe deze wordt uitgewerkt binnen de genoemde beleidstukken is hierin een belangrijke rol voor leiderschap weggelegd; HRO-agenda 2019-2023, 010.org en Koers010. Dit is in lijn met de ontwikkeling in de verandermanagementliteratuur, waar ook steeds meer aandacht is voor de rol van leiderschap binnen organisatieveranderingen (Higgs & Rowland, 2005; Kotter 1995). Wel moet worden benadrukt dat leiderschap zich binnen verschillende niveaus van de organisatie manifesteert. Stewart en Kringas (2003) stellen dat leiderschap veelal vanuit een 'heroïsch' en verticaal perspectief wordt beschreven. In de publieke sector wordt leiderschap daarom vaak als een activiteit gezien die exclusief is voor de top van de ambtenaren (Van Wart, 2003). Deze eenzijdige benadering van leiderschap gaat voorbij aan de cruciale rol van het middenkader bij de implementatie van organisatieveranderingen (Purcell & Hutchinson, 2007; Quadts, 2017).

Tot op heden is binnen het huidige beleid en bij veranderprojecten binnen de gemeente voornamelijk aandacht besteed aan het topmanagement (directeuren en afdelingsmanagers). Naarmate de implementatie van de organisatieverandering vordert komen echter ook andere managementlagen in beeld. Tot op heden lopen veel organisatieveranderingen stuk in de implementatiefase. De behoefte groeit dan ook om niet meer enkel te focussen op het topmanagement, maar ook andere managementlagen beter in beeld te krijgen. Specifiek is er de behoefte om de rol en ontwikkeling van teamleiders meer centraal te stellen. Zij zijn de directe schakel naar de medewerkers en hebben daarmee ook een grote impact op de manier van werken (Gemeente Rotterdam, 2018). In de literatuur

wordt bevestigd dat de rol van het middenmanagement toeneemt naarmate het veranderproces vordert, waar de rol van het topmanagement juist afneemt in een verder stadium van een organisatieverandering (Vracking & Cozijnsen, 1990).

Vanuit de geschetste rolverdeling stelt Metselaar (1997) dat teamleiders een cruciale maar zeer complexe rol hebben in een veranderingsproces. Zij worden geconfronteerd met zowel de wensen vanuit het topmanagement als de gevolgen hiervan voor de operationele kern. Ook moeten zij hun tijd verdelen tussen de bestaande en de gewenste situatie. Hier ligt de uitdaging om organisatiedoelstellingen te combineren met huidige methoden en werkwijzen (Judge & Elenkov, 2005).

Om als gemeente Rotterdam beter in te kunnen spelen op huidige en toekomstige organisatieveranderingen is het essentieel om te onderzoeken in welke mate teamleiders veranderbereid zijn. Dit onderzoek richt zich specifiek op de doelgroep teamleiders, gezien de cruciale rol die zij hebben binnen een organisatieverandering.

## 1.2 Probleemstelling

Om als organisatie flexibel en adaptief te kunnen zijn is het cruciaal dat teamleiders deze ambitie ondersteunen. Tot op heden is deze doelgroep buiten beeld gebleven. Momenteel is er geen inzicht in de veranderbereidheid van teamleiders en hoe de gemeente Rotterdam deze doelgroep beter kan bereiken, betrekken, ondersteunen en/of inzetten tijdens het veranderproces. Er is behoefte aan het in kaart brengen van de veranderbereidheid van teamleiders en de factoren die hierop van invloed zijn. Dit onderzoek wil hieraan een bijdrage leveren om de organisatie als geheel beter in staat te stellen om beoogde veranderingen door te voeren en de gewenste flexibiliteit te versterken.

## 1.3 Doelstelling

Het onderzoek heeft als doel om de veranderbereidheid van teamleiders in kaart te brengen en te onderzoeken welke factoren hierop van invloed zijn, om vervolgens aanbevelingen te schrijven voor het verhogen van de veranderbereidheid van teamleiders. Om deze doelstelling te behalen wordt in eerste instantie door middel van een literatuurstudie dieper ingegaan op aspecten die veranderbereidheid vormen en de factoren die dit beïnvloeden. Vervolgens wordt het empirisch onderzoek uitgevoerd op basis van kwalitatief onderzoek in de vorm van interviews met teamleiders. Tijdens de interviews wordt gebruik gemaakt van de *Critical Incidents Technique*. Met de inzet van deze methode wordt op retrospectieve wijze naar ervaringen van teamleiders met organisatieveranderingen gevraagd. Er worden drie kritieke incidenten besproken: een positief ervaren organisatieverandering, een negatief ervaren organisatieverandering en een ervaring met een actuele organisatieverandering, te weten Personeelsgesprekken Rotterdam. De resultaten vanuit de

verschillende kritieke incidenten worden met elkaar vergeleken en geven de benodigde inzichten voor het behalen van de doelstelling.

#### 1.4 Vraagstelling

Vanuit de probleem- en doelstelling is de volgende centrale hoofdvraag opgesteld:

***In hoeverre zijn de teamleiders van de gemeente veranderbereid ten opzichte van beoogde organisatieveranderingen en welke factoren beïnvloeden hun veranderbereidheid?***

Om de hoofdvraag adequaat te kunnen beantwoorden wordt een aantal deelvragen gehanteerd tijdens het onderzoek. De deelvragen zijn zowel theoretisch als empirisch van aard.

**Deelvraag 1: *Wat is veranderbereidheid en welke factoren beïnvloeden dit volgens de bestaande literatuur?*** Het antwoord op deze theoretische deelvraag helpt het begrip veranderbereidheid te definiëren en te identificeren welke factoren van invloed zijn op veranderbereidheid volgens de bestaande literatuur. Het antwoord op deze deelvraag brengt zowel de onafhankelijke als afhankelijke factoren van het onderzoek in beeld, die worden weergegeven in een conceptueel model.

**Deelvraag 2: *Wat is de mate van veranderbereidheid van teamleiders bij de gemeente Rotterdam?*** Binnen deze empirische deelvraag wordt onderzocht in welke mate teamleiders veranderbereid zijn. Het antwoord op deze vraag wordt geformuleerd op basis van de resultaten en analyse van het empirisch onderzoek, dat wordt uitgevoerd op basis van kwalitatief onderzoek in de vorm van semigestructureerde interviews.

**Deelvraag 3: *Welke factoren beïnvloeden de veranderbereidheid van de teamleiders bij de gemeente Rotterdam?*** Binnen deze empirische deelvraag wordt onderzocht welke factoren de veranderbereidheid van teamleiders beïnvloeden. Het antwoord op deze deelvraag wordt geformuleerd op basis van de empirie.

**Deelvraag 4: *Welke aanbevelingen kunnen gedaan worden om de veranderbereidheid van teamleiders te verhogen?*** Aan de hand van deze deelvraag worden op basis van de vanuit het empirisch onderzoek verkregen inzichten een aantal aanbevelingen gedaan ter bevordering van de veranderbereidheid van teamleiders.

## 1.5 Relevantie van het onderzoek

### 1.5.1 Wetenschappelijke relevantie

Verandering en ontwikkeling is vandaag de dag een van de grootste thema's binnen de sociale wetenschappen (Rafferty, Jimmieson & Armenakis, 2013 p. 111). Dit is niet vreemd gezien de omvang van het aantal organisatieveranderingen waar organisaties mee te maken hebben (Lewis, 2000) en het geringe aantal wat daadwerkelijk succesvol is (Meaney & Pung, 2008). Veranderbereidheid heeft als concept een centrale rol in de verandermanagementliteratuur, toch ontbreekt tot op heden consensus over de conceptualisering van het begrip (Rafferty et al., 2013 p. 112). In de ontwikkeling van de literatuur is een belangrijke bijdrage geleverd door Armenakis et al. (o.a. Armenakis, Harris & Mossholder, 1993; Armenakis, Harris & Feild 1999; Armenakis & Harris, 2002; Armenakis, Bernerth, Pitts & Walker, 2007; Armenakis & Harris, 2009). Door hen is het *readiness model* gepresenteerd, waarin veranderbereidheid wordt geïdentificeerd op basis van vijf basisovertuigingen (*keybeliefs*). Opvallend is dat het *readiness model* tot op heden met name wordt toegepast binnen onderzoek wat zich richt op de private sector. Dit onderzoek wil bijdragen aan de verdere ontwikkeling van de theorie door het toe te passen binnen de publieke sector. Daarnaast wil dit onderzoek bijdrage aan een meer recente discussie rondom de uitbreiding van de aspecten die veranderbereidheid weerspiegelen. Zo zijn er steeds meer kritische geluiden over de conceptualisering van het begrip door Armenakis et al. (1993; 1999; 2002; 2007; 2009). Verschillende auteurs (o.a. Judson, 1991; Liu & Perrewé, 2005; Rafferty et al., 2013) stellen dat binnen deze conceptualisering geen ruimte is voor emotie, dat volgens hen een belangrijk affectief aspect van veranderbereidheid is. Armenakis en Harris (2009) doen in het slotstuk een oproep om bij vervolgonderzoek het aspect emotie op te nemen in de conceptualisering van veranderbereidheid en de werking hiervan te onderzoeken. Dit onderzoek geeft antwoord op deze oproep. Tot slot richt dit onderzoek zich op het in kaart te brengen van factoren die de veranderbereidheid van teamleiders binnen de publieke sector beïnvloeden. Dit draagt bij aan de verdere ontwikkeling van de schaarse literatuur over organisatieveranderingen in de publieke sector (Vann, 2004).

### 1.5.2 Maatschappelijke relevantie

Denkend vanuit de maatschappelijke opgave wil de gemeente proactief en flexibel mee kunnen bewegen met de trends en ontwikkelingen in de maatschappij. De gemeente heeft de ambitie om een organisatie te zijn die midden in de stad staat en uitgerust is om met bewoners, bedrijven en instellingen te werken aan de opgaven van de stad. Het identificeren van de huidige veranderbereidheid en de factoren die hier invloed op hebben om de veranderbereidheid van teamleiders te verhogen is belangrijk voor de gemeente. Teamleiders hebben een belangrijke rol in de transformatie naar een meer flexibele en adaptieve organisatie. Verwacht wordt dat dit onderzoek kan

bijdragen aan het algehele verandervermogen van de organisatie. Uiteindelijk heeft dit invloed op het vermogen om passende dienstverlening te kunnen blijven bieden (Gemeente Rotterdam, 2019a).

### 1.5.3 Bestuurskundige relevantie

Bestuurskunde richt zich als wetenschap op de werking en het functioneren van het openbaar bestuur (Van Thiel, 2015). Door de enorme hoeveelheid aan ontwikkelingen in de omgeving wordt het functioneren van het openbaar bestuur vanuit verschillende kanten uitgedaagd. Publieke organisaties staan wereldwijd onder druk om betere diensten te leveren op een efficiëntere en flexibelere manier (Crawford, Costello, Pollach, & Bentley, 2003). Voor de gemeente Rotterdam geldt dat zij ook moeten transformeren naar een meer hoogwaardige, flexibele en efficiënte organisatie om de gewenste dienstverlening te kunnen blijven bieden. De komende jaren zal de stad worden blootgesteld aan verschillende veranderingen op sociaal, economisch en ruimtelijk gebied. Binnen de veranderingen ligt de focus van de gemeente zowel op het verzorgen van de klassieke waarden van de rechtmatige en presenterende overheid, als ook steeds meer op het innoveren en adaptief willen zijn (Gemeente Rotterdam, 2019a). Teamleiders hebben een cruciale rol in de vertaling van een organisatieverandering naar de uitvoering (Metselaar, 1997).

## 1.6 Leeswijzer

In hoofdstuk 1 is de aanleiding van het onderzoek beschreven, waarbij de probleemstelling, doelstelling, hoofd- en deelvragen en relevantie van het onderzoek zijn behandeld. In hoofdstuk 2 wordt op basis van een literatuurstudie het theoretisch kader besproken, de kapstok van dit onderzoek. Hoofdstuk 2 wordt afgesloten met een conceptueel model, dat de afhankelijke en onafhankelijke variabelen van het onderzoek toont en eveneens de verwachte relaties hiertussen. Vervolgens gaat hoofdstuk 3 in op de opzet, gehanteerde methode en uitvoering van het empirisch onderzoek. In dit hoofdstuk wordt ook een operationalisering van de theoretische concepten besproken, waarbij de theoretische concepten meetbaar worden gemaakt. Hoofdstuk 4 bespreekt de resultaten en analyse van het empirisch onderzoek. De resultaten die worden besproken in hoofdstuk 4 vormen de input voor hoofdstuk 5. In hoofdstuk 5 worden de conclusies op de deelvragen gepresenteerd, die samen de hoofdvraag beantwoorden. Vanuit de beschreven conclusie volgen een aantal aanbevelingen voor de organisatie om de veranderbereidheid van teamleiders te verhogen. Verder is er ruimte voor een discussie, waarbij de wetenschappelijke implicaties en een reflectie op de gebruikte theorie en methode worden besproken. Tot slot wordt, voortkomend uit de reflectie, het onderzoek afgesloten met een aantal aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

## Hoofdstuk 2: Theoretisch kader – Wat is veranderbereidheid?

Dit hoofdstuk is het theoretisch kader van het onderzoek en heeft als doel deelvraag 1 te beantwoorden: *Wat is veranderbereidheid en welke factoren beïnvloeden dit volgens de bestaande literatuur?* Allereerst wordt de ontwikkeling van het begrip veranderbereidheid uitgediept. Hierbij worden de verschillende aspecten die ten grondslag liggen aan veranderbereidheid besproken. Ten tweede wordt een aantal antecedenten van veranderbereidheid besproken, ofwel factoren die volgens de literatuur naar verwachting veranderbereidheid beïnvloeden. Uiteindelijk zullen de bevindingen van deelvraag 1 leiden tot een conceptueel model, waarin de verwachtingen van dit onderzoek worden geschetst.

### 2. Veranderbereidheid

Binnen de verandermanagementliteratuur is in de afgelopen decennia een ontwikkeling te herkennen. Zo was er voorheen met name aandacht voor weerstand bij veranderingen. Tegenwoordig richt ook steeds meer onderzoek zich op de bereidheid om te veranderen. Voor een volledig begrip van het concept veranderbereidheid wordt in eerste instantie weerstand ten opzichte van verandering besproken, waarna het concept veranderbereidheid verder wordt uitwerkt.

#### 2.1 Weerstand ten opzichte van verandering

Weerstand is een centraal concept in de verandermanagementliteratuur. Verschillende auteurs waaronder Lewin (1947), Ajzen (1991) en Kotter (1995) schreven over de rol van weerstand in een veranderproces. Lewin (1947) conceptualiseert weerstand als de ontwikkeling van tegenkracht om (grote) veranderingen tegen te gaan. Metselaar en Cozijnsen (1997) definiëren weerstand als: *“Een negatieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderingsproces te hinderen dan wel te vertragen”* (p. 35). De totstandkoming van weerstand wordt door Metselaar (1997, pp 22-23) verder uitgewerkt in primaire en secundaire oorzaken van weerstand. Primaire oorzaken worden gedefinieerd als antecedenten van weerstand die direct verband houden met de inhoud van de verandering. Voorbeelden hiervan zijn de effecten van veranderprocessen op de arbeidsomstandigheden, het aantal werknemers dat wordt beïnvloed door het veranderproces of de omvang van de daadwerkelijk te veranderen activiteiten. Secundaire oorzaken van weerstand worden gedefinieerd als barrières die direct of indirect de acceptatie of implementatie van een verandering belemmeren. Voorbeelden hiervan zijn het gebrek aan tijd om de verandering te implementeren, onvoldoende middelen, de afwezigheid van een duidelijk veranderingsproject en het gebrek aan ervaring of kennis bij de uitvoerders. Vanuit de



literatuur wordt benadrukt dat de secundaire oorzaken de grootste invloed hebben op het succes of falen van organisatieveranderingen.

## 2.2 Van weerstand naar veranderbereidheid

Waar voorheen veel auteurs binnen de verandermanagementliteratuur de focus legden op weerstand richten steeds meer auteurs waaronder Metselaar (1997) en Armenakis et al. (1993) zich op een meer positieve benadering: veranderbereidheid. Het concept veranderbereidheid is als eerste door Jacobson (1957) geïntroduceerd. De behoefte aan een meer positief model wordt door verschillende auteurs onderschreven (o.a. Fiorelli & Margolis, 1993; Goldstein, 1998; Merron, 1993), omdat het labelen van individuen of groepen als medewerkers die 'weerstand bieden' de weerstand macht geeft. In plaats van een 'schuld' gericht perspectief stelt Merron (1993) een alternatief perspectief voor: *"De sleutel tot succesvolle verandering bestaat uit het ondersteunen van de volledige uitdrukking van verschillende verlangens en het vinden van manieren om met hen samen te werken"* (p.82). Hiermee benadrukt hij dat er gewerkt moet worden *met* weerstand in plaats van weerstand te versterken door er tegenin te werken. In veel gevallen hebben medewerkers in eerste instantie niet direct weerstand, maar zijn zij enkel terughoudend. Wanneer zij echter worden bestempeld als collega's met weerstand kan dit de kloof tussen voorstanders en aanvankelijk terughoudende medewerkers enkel vergroten. Ook kan het benadrukken van weerstand aansporen tot diepere gevoelens van weerstand (Metselaar, 1997).

Een aanvullend argument is dat het leggen van de nadruk op bereidheid bijdraagt aan de effectiviteit van veranderinspanningen. Het maken van een expliciet onderscheid tussen bereidheid en weerstand helpt bij het verfijnen van discussies over de implementatie van veranderinspanningen. Door het veranderproces vanuit de bereidheid te benaderen, wordt het beeld van een proactieve manager in de rol van verandercoach benadrukt in plaats van het reactief controleren op de eventuele aanwezigheid van weerstand (Armenakis et al., 1993). Met andere woorden, het past beter bij de gewenste positieve benadering van organisatieverandering (Armenakis & Harris, 2009).

## 2.3 Veranderbereidheid

In de literatuur worden verschillende definities van veranderbereidheid besproken. Zo gaat veranderbereidheid onder andere over de mate waarin medewerkers positieve ideeën hebben ten opzichte van de noodzaak van een organisatieverandering en de mate waarin de medewerkers geloven dat de organisatieverandering een positieve impact heeft voor zichzelf en de organisatie (Jones, Jimmieson & Griffiths, 2005). In deze conceptualisering staan de ideeën van medewerkers centraal. Naast positieve ideeën is het tevens van belang dat medewerkers ook daadwerkelijk acties ondernemen ter ondersteuning van een organisatieverandering. De door Metselaar (1997)

geformuleerde definitie van veranderbereidheid geeft hier invulling aan: *"Een positieve gedragsintentie ten aanzien van de implementatie van wijzigingen in de structuur, of werk- en administratieve processen van een organisatie, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderproces actief of passief te ondersteunen"* (p.35). Door Armenakis et al. (1993) wordt veranderbereidheid beschreven als de overtuiging, intentie, houding en het gedrag ten aanzien van de mate waarin verandering nodig is en het vermogen om dit met succes te bereiken. Armenakis en Harris (2009) benadrukken dat veranderbereidheid de cognitieve voorloper is van het gedrag ter ondersteuning aan een organisatieverandering.

#### 2.4 Veranderbereidheid: niveau van analyse

Veranderbereidheid kan worden onderzocht op verschillende niveaus. In de literatuur focussen sommige auteurs zich op het niveau van de organisatie of groep. Steeds meer auteurs richten zich echter ook op de individuele reactie, omdat er een groeiende consensus is over de sleutelrol die deze individuele reactie heeft in het slagen van organisatieveranderingen (Oreg, Vakola & Armenakis, 2011). Op basis van deze redenering wordt binnen dit onderzoek veranderbereidheid op individueel niveau onderzocht.

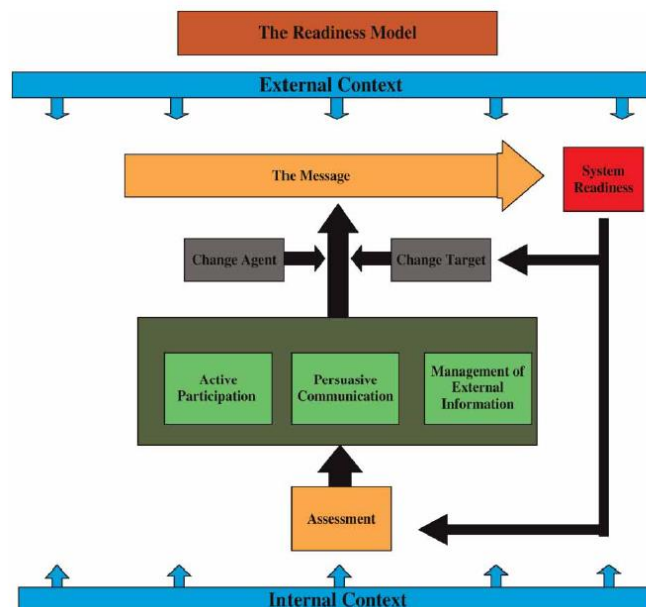
#### 2.5 Veranderbereidheid: door Armenakis et al.

Verschillende auteurs (o.a. Ajzen, 1991; Metselaar, 1997; Hiatt, 2006; Devos, Buelens & Bouckenoghe, 2007) hebben modellen ontwikkeld die zich richten op het in kaart brengen van de aspecten van veranderbereidheid. Naast de genoemde auteurs is een belangrijke bijdrage in de literatuur over veranderbereidheid geleverd door Armenakis et al. (1993; 1999; 2002; 2007; 2009). Op basis van onderzoek identificeerden zij in de loop der jaren verschillende aspecten die veranderbereidheid conceptualiseren. Hun invulling aan veranderbereidheid is in veel onderzoeken toegepast en veelvuldig geciteerd wat de bruikbaarheid en betrouwbaarheid van de theorie ondersteunt.

Armenakis et al. (1993; 1999; 2002) hebben een eigen conceptualisering van verschillende fasen in een organisatieveranderingen ontwikkeld. Deze conceptualisering kan vergeleken worden met de beroemde drie-fasen indeling van Lewin (1947): *Unfreezing, moving* en *refreezing*. Armenakis en Harris (2002) beschrijven ten eerste *readiness*, waarbij het voorbereiden en creëren van support voor een organisatieverandering centraal staat. Dan volgt *adoption*, in deze fase wordt de verandering geïmplementeerd. Belangrijk om te benadrukken is dat dit een fase is waarin wordt geëxperimenteerd, medewerkers kunnen de verandering dan ook nog steeds weigeren in deze fase. Tot slot de *institutionalizing* fase, die ingaat wanneer de verandering is opgenomen binnen de organisatie en uiteindelijk tot de norm behoort.

### 2.5.1 Veranderbereidheid: het *readiness model*

De besproken fasen zijn uitgewerkt in twee modellen: het *readiness model* en het *institutionalizing change model* (Armenakis & Harris, 2009, p. 133-134). Voor de analyse van de veranderbereidheid op individueel niveau wordt in deze studie gebruik gemaakt van het *readiness model*. Het *readiness model* heeft als centrale focus het creëren en/of wijzigen van veranderbereidheid. Het model verscheen als eerste in Armenakis et al. (1993). De theoretische basis van het *readiness model* ligt in twee klassieke onderzoeken, die van Ryan en Gross (1943) en van Coch en French (1948), naar de invoering van innovaties. Het model is gedurende de tijd aangevuld (Armenakis & Harris, 2002; 2009). Het *readiness model* geeft invulling aan de aspecten die van invloed zijn op de veranderbereidheid. Ook biedt het houvast in het identificeren van aspecten die veranderbereidheid kunnen bevorderen (Armenakis & Harris, 2009). Onderstaand wordt eerst het *readiness model* getoond, waarna de aspecten van veranderbereidheid worden toegelicht.



Figuur 2.1 - Readiness model (Armenakis & Harris, 2009).

### 2.5.2 De change message

Het centrale component van het *readiness model* is de *change message* (hierna te noemen veranderboodschap) waarin vijf *keybeliefs* (hierna te noemen basisovertuigingen) centraal staan. Armenakis et al. (2007) conceptualiseren *beliefs* als: “a basic precursor to behavior” (p. 482-483). “A belief is an opinion or a conviction about the truth of something that may not be readily obvious or subject to systematic verification” (p. 483). Rogers (2003) voegt hieraan toe: “the individuals’ perceptions of the attributes of an innovation, not the attributes as classified objectively by experts or change agents, affects its rate of adoption” (p.223). Bij de introductie van een organisatieverandering geven de ontvangers van een verandering betekenis aan wat ze horen, zien en ervaren. De

basisovertuigingen hebben een belangrijke invloed op de wijze waarop een verandering invulling krijgt. Op basis van de interpretaties en overtuigingen formuleren medewerkers voorbodes (o.a. intenties), die deel uitmaken van hun besluitvormingsproces voor het bieden van weerstand of support in gedrag ten opzichte van een organisatieverandering. Bij de introductie van een organisatieverandering is het volgens dit model dan ook belangrijk om de basisovertuigingen te beïnvloeden en te monitoren. Uiteindelijk bepaalt de mate van aanwezigheid van de basisovertuigingen de mate van veranderbereidheid (Armenakis & Harris, 2007). Armenakis et al. (1993; 2007; 2009) formuleren vijf basisovertuigingen die we identificeren als aspecten die samen veranderbereidheid vormgeven:

1. Discrepancy (discrepantie);
2. Appropriateness (geschiktheid);
3. Efficacy (werkzaamheid);
4. Principal support (steun van bovenaf);
5. Personal valence (persoonlijke bruikbaarheid).

In de uitwerking van de basisovertuigingen is het belangrijk om te benadrukken dat deze elkaar beïnvloeden en dan ook niet volledig los van elkaar gezien kunnen worden. Gezamenlijk geven zij vorm aan het concept veranderbereidheid. Niet duidelijk is echter of de vijf basisovertuigingen een evenredige invloed hebben op het creëren van de veranderbereidheid (Armenakis & Harris, 2009). In dit onderzoek is de keuze gemaakt om de basisovertuigingen eenzelfde gewicht te geven.

#### Ad 1. Discrepancy: is er noodzaak tot veranderen?

Discrepantie kan worden samengevat in de vraag: is men ervan overtuigd dat de verandering noodzakelijk is? De ontvanger van de organisatieverandering moet overtuigd zijn van de noodzaak tot veranderen, wil hij of zij bereid zijn om de verandering te ondersteunen (Armenakis & Harris, 2002). Talrijke studies (o.a. Coch & French, 1948; Pettigrew, 1987; Nadler & Tushman, 1989; Kotter, 1995; Rousseau & Tijoriwala, 1999; Rafferty & Griffin, 2006) ondersteunen het argument dat medewerkers overtuigd moeten zijn van de noodzaak tot veranderen, willen zij bereid zijn om te veranderen. Het benadrukken van het verschil tussen de huidige en gewenste situatie kan helpen bij het legitimeren van de noodzaak tot verandering (Armenakis et al., 2007).

#### Ad 2. Appropriateness: is dit de juiste aanpak?

Het vroege werk van Kepner en Tregoe (1965) toont een direct verband aan met *appropriateness* als basisovertuiging voor veranderbereidheid. *Appropriateness* ligt in het verlengde van de ervaren discrepantie. Wanneer men overtuigd is van de noodzaak tot veranderen, ontstaat de vraag of de geïntroduceerde specifieke veranderingsaanpak passend is (Armenakis & Harris, 2002). De ontvangers van de verandering moeten ervan overtuigd zijn dat de geselecteerde veranderaanpak geschikt is om

het vraagstuk of probleem aan te pakken. Wanneer men deze overtuiging niet heeft en de aanpak eerder ziet als niet passend voor de verandering of als een rage of mode in plaats van dat er daadwerkelijk een goede diagnose is gedaan, heeft dit een negatieve invloed op de veranderbereidheid (Armenakis & Harris, 2009).

#### Ad 3. Efficacy: is het werkzaam en kan ik het?

Deze basisovertuiging kan worden gedefinieerd als het waargenomen vermogen om het veranderingsinitiatief uit te kunnen voeren (Armenakis et al., 2007). Onderzoek van Bandura (1986) heeft aangetoond dat individuen activiteiten vermijden waarvan zij denken dat deze hun capaciteiten overstijgen. Wanneer de ontvangers van een verandering er van overtuigd zijn dat zij over de benodigde capaciteiten beschikken om dat te doen wat van hen wordt gevraagd, heeft dit een positieve invloed op de veranderbereidheid (Armenakis et al., 2007).

#### Ad 4. Principal support: ervaart men voldoende steun vanuit organisatieleiders?

Deze basisovertuiging richt zich op de vraag of medewerkers steun en vertrouwen ervaren van bovenaf en of leiders van de organisatie zich inzetten voor de verandering. In veel organisaties zijn veel veranderingen tegelijkertijd gaande waardoor veranderingen soms als programma-van-de-maand projecten worden gezien. Ten gevolgen staan medewerkers soms sceptisch tegenover het niveau van commitment ten opzichte van een verandering vanuit de leiding. Wanneer medewerkers de overtuiging hebben dat de steun van bovenaf ontoereikend is, heeft dit invloed op de wijze waarop zij het veranderingsinitiatief omarmen (Armenakis et al., 2007).

#### Ad. 5 Personal valence: wat betekent het voor mij?

De onderbouwing van deze basisovertuiging voor veranderbereidheid heeft zijn oorsprong in het werk van Vroom (1964) over motivatie. In zijn onderzoek wordt beargumenteerd dat de aantrekkelijkheid vanuit het perspectief van de ontvanger van de verandering verband houdt met de waargenomen uitkomst van de verandering. Het is belangrijk dat een individu de overtuiging heeft dat de verandering (enigszins) persoonlijk voordeel oplevert. Dit kan zich op zowel extrinsiek (beloning) of intrinsiek (veranderende besluitvorming, rechtvaardigheid) voordeel richten (Armenakis et al., 2007). Wanneer de ontvangers van de verandering geen enkele toegevoegde waarde binnen een verandering kunnen identificeren, heeft dit negatieve invloed op de veranderbereidheid (Armenakis & Harris, 2009).

## 2.6 Veranderbereidheid: emotie

Ondanks dat veel onderzoekers het *readiness model* gebruiken om de aspecten van veranderbereidheid te duiden, is er ook kritiek op dit model. Het *readiness model* conceptualiseert veranderbereidheid op basis van de vijf besproken basisovertuigingen. In het model is geen ruimte voor emotie als aspect van veranderbereidheid, een factor die door verschillende onderzoekers als belangrijk wordt geacht. Zo beargumenteren Liu en Perrewé (2005) dat de emoties van individuen ten opzichte van een verandering van invloed zijn op het gedrag dat zij uiten jegens een organisatieverandering. Het belang van het toevoegen van dit aspect aan de conceptualisering van veranderbereidheid wordt versterkt door een voorstudie van Harris en Gresch (2008), waarin een positieve relatie tussen de basisovertuigingen en de emotionele reactie op een verandering wordt bevestigd. Armenakis en Harris (2009) omarmen de kritiek op het *readiness model* en stellen dat de relatie tussen emotie en de vijf basisovertuigingen in hun onderzoek onderbelicht is gebleven. Zij benadrukken dat het bij vervolgonderzoek naar veranderbereidheid van belang is om emotie mee te nemen in de conceptualisering. Rafferty et al. (2013, pp. 114-116) maken in hun onderzoek op individueel niveau onderscheid tussen cognitieve en affectieve aspecten van veranderbereidheid. Hierbij beargumenteren zij dat het cognitieve aspect zich weerspiegelt in de vijf beschreven basisovertuigingen. Het affectieve aspect kan volgens hen worden onderzocht door te identificeren welke emoties de veranderbereidheid van individuen beïnvloeden. Op basis van zowel de cognitieve als affectieve factoren van veranderbereidheid wordt door Holt, Armenakis, Feild en Harris (2007) de volgende definitie aan veranderbereidheid gegeven: *“De mate waarin een individu of individuen cognitief en emotioneel geneigd zijn om een bepaald plan te accepteren, omarmen en adopteren om de status-quo doelgericht te veranderen”* (p.235). Een verdere invulling aan emotie wordt gegeven door Judson (1991), die emoties in relatie tot organisatieveranderingen omschrijft als de gevoelens die men heeft tegenover een verandering en de emotionele reactie hierop. Aanvullend stellen Mossholder, Settoon, Armenakis en Harris (2000: p.223-224) dat de emoties die individuen uitdrukken onthullen hoe zij zich voelen over gebeurtenissen en ook hoe zij op deze gebeurtenissen zullen reageren. Onderzoek van O'Neill en Lenn (1995) richt zich op de emotionele reacties van het middenmanagement in de uitvoering van reorganisaties, met de focus op krimpopgaves. Vanuit dit onderzoek wordt beargumenteerd dat meer aandacht voor dergelijke emotionele reacties leidt tot een meer complete beoordeling van de ervaring van veranderbereidheid bij middelmanagers, evenals een beter begrip van het veranderingsproces in het algemeen. Op basis van bovenstaande beredenering is emotie binnen dit onderzoek als affectief aspect opgenomen in de conceptualisering van veranderbereidheid.

## 2.7 Factoren die veranderbereidheid beïnvloeden

Bovenstaand is ingegaan op de ontwikkeling, definities en aspecten van veranderbereidheid. Onderstaand wordt verder ingegaan op factoren die van invloed zijn op de veranderbereidheid. Vanuit de literatuurstudie zijn de volgende antecedenten geïdentificeerd.

1. Beïnvloedingsstrategieën;
2. Change agents;
3. Red tape;
4. Eerdere ervaringen;
5. Organisatiecultuur.

### Ad 1. Factor: beïnvloedingsstrategieën

Armenakis en Harris (2009) bespreken in totaal zeven strategieën die van invloed zijn op het proces van organisatieveranderingen. De eerste drie strategieën hebben een centrale rol in het *readiness model*: actieve participatie, overtuigende communicatie en het managen van interne en externe informatie. Deze strategieën richten zich dan ook op de *readiness* fase in het proces en worden gebruikt om de veranderbereidheid van individuen te beïnvloeden (Armenakis & Harris, 2002). De overige vier strategieën richten zich voornamelijk op de *adoption* en *institutionalizing* fase: formalisatie activiteiten, diffusie praktijken, rituelen en ceremonies en HRM-praktijken (Armenakis & Harris, 2009). Omdat dit onderzoek zich richt op het creëren van veranderbereidheid beperkt het zich tot de eerste drie strategieën.

De eerste strategie is actieve participatie, waarbij het doel is om in te spelen op zelfontdekking; leren wat vervolgens resulteert in persoonlijke ervaringen. Onder deze strategie zijn verschillende aanpakken te scharen (Armenakis & Harris, 2002). Zo kan door te participeren geleidelijk worden ingespeeld op het ontwikkelen van de benodigde vaardigheden. Ook kan het waardevol zijn om medewerkers de gewenste vaardigheden of gedrag van collega's te laten observeren. Om vervolgens zelf aan de slag te gaan met de eigen ontwikkeling hiervan. Een andere, vanuit onderzoek effectief gebleken, vorm van actieve participatie is het laten participeren van medewerkers in de besluitvorming. Dit zorgt ervoor dat individuen psychologisch eigenaarschap ervaren. Individuen willen zich in grotere mate inspannen voor een doelstelling of verandering wanneer zij zelf betrokken zijn (geweest) bij het ontwerpen ervan (Dirks, Cummings & Pierce, 1996; Armenakis et al., 1999).

Overtuigende communicatie gaat als strategie in op de wijze waarop de veranderboodschap wordt gecommuniceerd. Overtuigende communicatie kan verschillende vormen aannemen, onder andere: toespraken (live of opgenomen), schriftelijke communicatie zoals nieuwsbrieven, memo's en jaarverslagen. Het is een belangrijk hulpmiddel waarmee de percepties op de verandering worden

bepaald. Het op passende wijze inzetten van communicatie ondersteunt het opbouwen van steun voor de verandering (Armenakis & Harris, 2002).

Het managen van informatie richt zich op het gebruiken en inzetten van interne en externe bronnen van informatie ter versterking van de veranderboodschap. Informatie uit interne (attitudes, kosten) en externe (klanten, artikelen, persberichten) bronnen kunnen een krachtige hefboom zijn voor het versterken van de veranderboodschap die nodig is om bereidheid tot verandering te realiseren. Door het verzamelen van informatie kunnen de juiste keuzes worden gemaakt in relatie tot het veranderproces. De inhoud van de informatie kan worden verspreid door verschillende vormen van overtuigende communicatie. De mate waarin men actief deel kan nemen aan het verzamelen van de informatie, kan de overtuiging voor de verandering vergroten (Armenakis et al., 1999).

#### Ad 2. Factor: *change agents*

Vanuit het *readiness model* wordt benadrukt dat de *change agents* een belangrijke rol hebben in het versterken of verzwakken van de veranderbereidheid (Armenakis & Harris, 2009). Een *change agent* is een persoon die betrokken is, of een duidelijke rol speelt, bij het initiëren, implementeren en/of ondersteunen van een organisatieverandering (Armenakis et al., 2007). Deze definitie benadrukt dat *change agents* zich in verschillende lagen van de organisatie kunnen manifesteren, in sommige gevallen ook gedurende verschillende fases van de organisatieverandering. Aanvullend op de definitie wordt in de literatuur van zowel verticale als horizontale *change agents* gesproken. Zo wordt door Armenakis en Harris (2009) gesproken over formele leiders als verticale *change agents*. Hierbij zit een overeenkomst in *principal support*, waarmee wordt ingegaan op de mate waarin de formele leiders de organisatieverandering ondersteunen. Daarnaast identificeren zij ook horizontale *change agents*, medewerkers die worden gezien als opinieleiders. De opinieleiders liggen vaak goed in de groep bij medewerkers die de organisatieverandering moeten doorvoeren, waardoor zij een belangrijke rol hebben in de ervaren veranderbereidheid van deze medewerkers. Het stimuleren van veranderbereidheid kan worden ondersteund door de verticale en horizontale *change agents* te identificeren en zorgen dat zij de organisatieverandering ondersteunen en de veranderboodschap versterken (Armenakis et al., 1999).

#### Ad 3. Factor: *red tape*

Door verschillende auteurs (o.a. McNulty & Ferlie, 2004; Van der Voet, Groeneveld, & Kuipers, 2014) wordt benadrukt dat de implementatie van organisatieveranderingen binnen publieke organisaties wordt bemoeilijkt door de sector eigen omgevings- en structuurkarakteristieken. Zo hebben publieke organisaties veelal een bureaucratische organisatiestructuur (Pandey & Moynihan, 2006; Wright & Pandey, 2010). Een bureaucratische organisatie wordt gedefinieerd als een organisatie waarin opgaves in grote mate (vooraf) worden geformaliseerd (Mintzberg, 1979). Het formaliseren verwijst naar de



mate waarin organisatorische activiteiten worden vastgelegd in documenten met betrekking tot procedures, voorschriften en beleidshandleidingen (Rainey, 2014). Door bestuurskundigen is in lijn hiermee het begrip *red tape* geïntroduceerd. Hiermee wordt bedoeld op overmatige en vaak als overbodig beschouwende procedures en formele regels, die actie of besluitvorming belemmeren. Kortom, met *red tape* wordt ineffectieve regelgeving bedoeld (Bozeman & Feeney, 2011). Een bekende en veel gebruikte definitie die dit weerspiegelt is die van Bozeman (1993): *“rules, regulations, and procedures that have a compliance burden but do not achieve the functional objective of the rule”* (p.283). Zowel vanuit de theorie als empirie wordt het bewijs geleverd dat publieke organisaties een hoge mate van *red tape* hebben (Pandey & Garnett, 2006). Tot op heden heeft onderzoek uitgewezen dat *red tape* de prestaties van publieke organisaties negatief beïnvloedt. In lijn met organisatieveranderingen is nog weinig empirisch bewijs over of en hoe *red tape* van invloed is op de implementatie van organisatieveranderingen (van der Voet, 2016). Wel suggereren huidige studies dat wanneer medewerkers een hoge mate van *red tape* ervaren, zij minder snel zijn geneigd risico's te nemen (Bozeman & Kingsley, 1998; Feeney & DeHart-Davis, 2008). Gezien de invloed van *red tape* op de prestaties van publieke organisaties en de mate waarin individuen bereid zijn om risico's te nemen wordt verwacht dat *red tape* invloed heeft op de veranderbereidheid van individuen.

#### Ad 4. Factor: eerdere ervaringen

Weiner (2009) stelt dat eerder opgedane ervaringen met organisatieveranderingen invloed hebben op de wijze waarop individuen omgaan met de veranderingen die op hen afkomen. De perceptie van individuen ten opzichte van het succes of falen van eerdere veranderingsinspanningen heeft volgens hem invloed op de ervaring van bereidheid voor nieuwe organisatieveranderingen. Door eerdere ervaringen hebben individuen een beeld van de mate waarin een organisatie klaar is voor verandering. Individuen relateren informatie met betrekking tot een huidige of toekomstige organisatieverandering aan eerdere ervaringen. De percepties vanuit eerdere ervaringen ontwikkelen zich in de loop van de tijd wanneer individuen een geschiedenis opbouwen binnen de organisatie (Susanto, 2008).

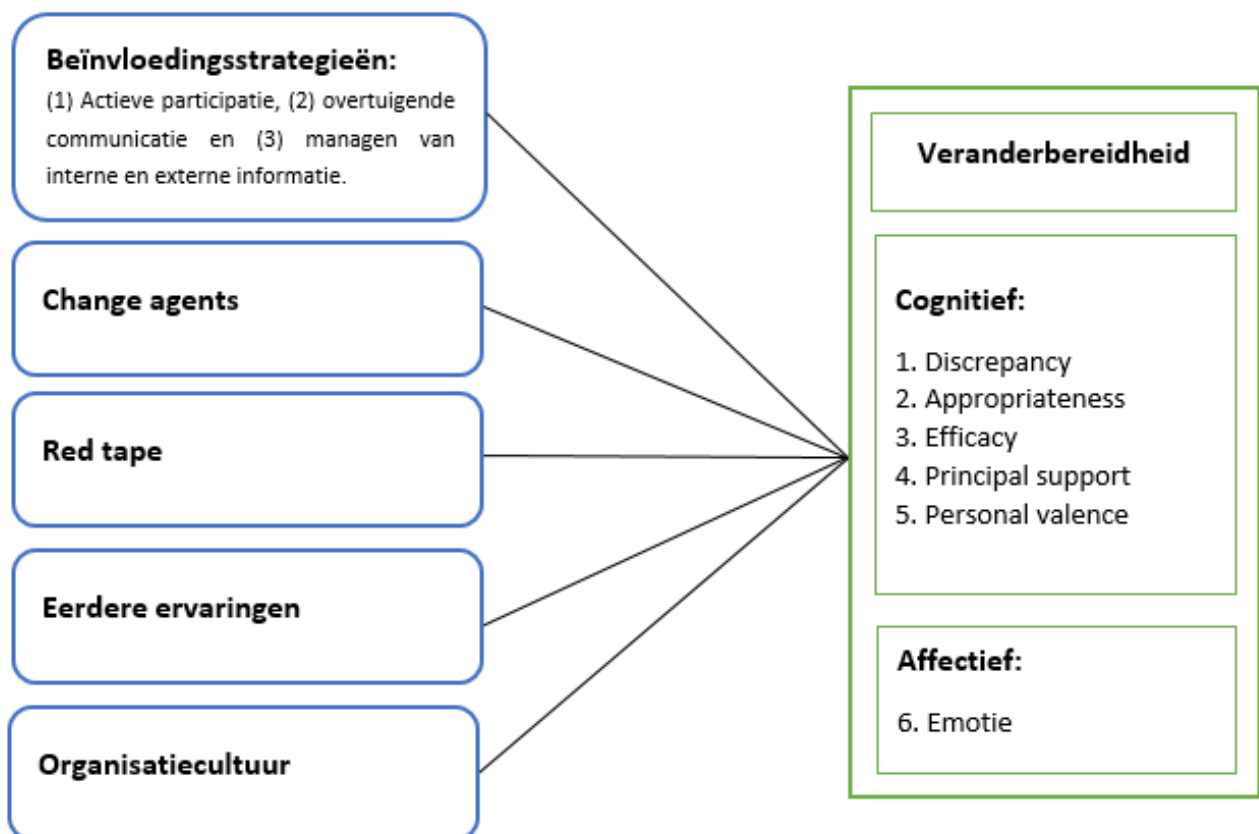
#### Ad 5. Factor: organisatiecultuur

Jones et al. (2005) stellen dat organisatiecultuur van invloed is op de bereidheid van medewerkers ten opzichte van organisatieverandering. Het onderzoeken van de organisatiecultuur wordt door verschillende onderzoekers als essentieel gezien voor het begrijpen van de processen die leiden tot een succesvolle implementatie van veranderingen (o.a. Detert, Schroeder & Maurial, 2000; Paton & McCalman, 2000; Cummings & Worley, 2001). Organisationscultuur kan worden gedefinieerd als: *“denkwijzen, gedragingen en meningen die leden gemeen hebben”* (Thomas, Ward, Chorba & Kumiega, 1990; p18). Organisationsculturen hebben hun eigen gedragspatronen die uniek zijn voor de groep

(Ingersoll, Kirsch, Merk & Lightfoot, 2000). Armenakis et al. (1993) stellen dat de bereidheid tot veranderen verschilt binnen organisaties en dat dit mede door de heersende organisatiecultuur kan worden verklaard. Zo wordt beargumenteerd dat een organisatiecultuur die innovatie, het nemen van risico's en leren ondersteunt, de bereidheid tot veranderen positief beïnvloedt (Jones et al., 2005).

## 2.8 Conceptueel model

Op basis van een uitgebreide literatuurstudie is bovenstaand het theoretisch kader van dit onderzoek geschetst. Het theoretisch kader geeft antwoord op deelvraag 1: *Wat is veranderbereidheid en welke factoren beïnvloeden dit volgens de bestaande literatuur?* Op basis van de beantwoording van deze deelvraag wordt het volgende conceptueel model voorgesteld (figuur 2.2). Het conceptueel model is de basis van het verdere onderzoek en geeft inzicht in de verwachte relaties tussen de onafhankelijke en afhankelijke factoren van het onderzoek.



Figuur 2.2 – Conceptueel model

## Hoofdstuk 3: Onderzoeksopzet – Ontwerp en uitvoering onderzoek

In bovenstaande hoofdstukken is de inleiding en het theoretisch kader van het onderzoek besproken. Dit hoofdstuk geeft invulling aan het ontwerp en de methode voor het empirisch onderzoek. Ook wordt dieper ingegaan op de operationalisering van de theoretische concepten en verzameling van de gegevens. Verder wordt stilgestaan bij de manier waarop de verzamelde gegevens zijn verwerkt en geanalyseerd. Tot slot wordt aandacht besteed aan de wijze waarop de betrouwbaarheid en geldigheid van het onderzoek is gewaarborgd.

### 3.1 Ontwerp van het onderzoek

Het ontwerp hangt af van de aspecten van de hoofdvraag en het doel van het onderzoek (Matthews & Ross, 2010). Dit onderzoek heeft als doel om de percepties, ervaringen en gedragingen van teamleiders ten opzichte van organisatieveranderingen te onderzoeken en hiermee de veranderbereidheid en factoren die op de veranderbereidheid van invloed zijn te identificeren. Dit onderzoek is kwalitatief van aard, aangezien kwalitatief onderzoek als hoofddoel heeft om percepties, ervaringen en gedragingen in kaart te brengen en vervolgens te beschrijven, interpreteren en waar mogelijk te verklaren (Boeije, 't Hart & Hox, 2009). Daarnaast is dit onderzoek zowel verkennend als verklarend. Enerzijds verkennend omdat in de conceptualisering van veranderbereidheid het aspect emotie is toegevoegd, wat nog weinig in empirisch onderzoek is toegepast. Anderzijds verklarend omdat dit onderzoek zich richt op het identificeren, analyseren en verklaren van factoren die de veranderbereidheid van teamleiders beïnvloeden (Baarda, De Goede & Teunissen, 2009). Het huidige ontwerp is hiermee met name deductief van aard, zo zijn er vanuit de literatuurstudie verschillende theoretische concepten geselecteerd die een basis vormen voor het empirisch onderzoek. Naast het deductieve karakter heeft dit onderzoek echter ook een inductief karakter, omdat in de gebruikte methode en analyse van gegevens ruimte is om gedurende het onderzoek nieuwe concepten te selecteren.

### 3.2 Methode van het onderzoek

In dit onderzoek wordt de *Critical Incident Technique* (Flanagan, 1954) toegepast als onderzoeksmethode binnen semigestructureerde interviews. Onderstaand volgt een verdere toelichting op de methode en toepassing.

#### 3.2.1 Critical Incident Technique

De *Critical Incident Technique* (hierna te noemen CIT) is een kwalitatieve onderzoeksmethode die zich richt op het identificeren van kritieke incidenten die bijdragen aan de effectieve of ineffectieve uitvoering van activiteiten (Flanagan, 1954; Woolsey, 1986; Fountain, 1999; Butterfield, Borgen,

Amundson & Maglio, 2005). Waar de CIT oorspronkelijk met name werd toegepast binnen de organisatiepsychologie, heeft het vandaag de dag zijn waarde bewezen binnen een grotere diversiteit aan onderzoeksgebieden (Butterfield et al., 2005). Door Fountain (1991) wordt de toegevoegde waarde van de CIT voor de bestuurskunde onderschreven. Zo benadrukt hij dat de CIT een toegevoegde waarde heeft voor onderzoeken gericht op kritische gedragsfactoren bij complexe posities, functies en activiteiten binnen de publieke sector. Dit is van belang gezien de ontwikkeling in de omgeving en de veranderende rol van de overheid. De flexibele grondslag van de methode stimuleert de toepassing van de CIT binnen verschillende onderzoeksgebieden. Flanagan (1954) benadrukt dat de CIT niet bestaat uit een rigide reeks regels, veeleer moet de methode worden beschouwd als een geheel van principes die men moet vertalen naar de situatie van het onderzoek. De vijf principes zijn: (1) het vaststellen van de algemene doelstellingen van de activiteit die wordt bestudeerd. De aanleiding, probleemstelling en doelstelling van het onderzoek zijn besproken in hoofdstuk 1. (2) Het plannen en specificeren van het onderzoek. In essentie gaat het hierbij om het belang dat iedereen dezelfde regels en richtlijnen volgt binnen het onderzoek. Dit onderzoek is individueel uitgevoerd en op basis van de te identificeren kritieke incidenten, het te bespreken operationaliseringsschema en de topiclijst wordt een duidelijke lijn aangehouden binnen het onderzoek. (3) Het verzamelen van gegevens, (4) analyseren van gegevens en (5) interpreteren en rapporteren van de gegevens (Butterfield et al., 2005). Onderstaand wordt verder ingegaan op de vertaling van de principes naar dit onderzoek.

### 3.2.2 Semigestructureerde interviews

De CIT kan op een aantal manieren worden toegepast, via directe observatie of via interviews. In dit onderzoek worden gegevens verzameld op basis van diepgaande semigestructureerde interviews, op basis van retrospectieve zelfrapportage. Dit houdt in dat aan respondenten wordt gevraagd om gebeurtenissen uit het verleden te herinneren en te beschrijven (Butterfield et al., 2005).

Er is gekozen voor het houden van interviews met behulp van de retrospectieve zelfrapportage omdat de kritieke incidenten die in dit onderzoek worden onderzocht zich met name in het verleden bevinden, wat het niet mogelijk maakt om ze te observeren. Daarnaast geven semigestructureerde interviews meer ruimte, dan bijvoorbeeld surveys of directe observaties, om dieper in te gaan op bepaalde onderwerpen gedurende de interviews. Ook kan worden afgeweken van de vooraf geselecteerde topiclijst, wanneer blijkt dat de respondenten concepten noemen die niet eerder vanuit het theoretisch kader zijn geselecteerd. Dit zorgt ervoor dat zowel het deductieve als inductieve karakter van het onderzoek tot zijn recht komt (Matthews & Ross, 2010).

### 3.3 Identificeren kritieke incidenten

De kritieke incidenten worden binnen dit onderzoek vertaald naar organisatieveranderingen, geïnspireerd op het onderzoek van Higgs en Rowland (2011). Anders dan bij hen worden in dit onderzoek drie kritieke incidenten onderzocht: (1) Personeelsgesprekken Rotterdam, (2) een positief ervaren organisatieverandering en (3) een negatief ervaren organisatieverandering. Deze kritieke incidenten zijn geïdentificeerd om een vergelijking te kunnen maken tussen de verschillende organisatieveranderingen. Hierbij wordt onderzocht hoe de afhankelijke en onafhankelijke factoren zich verhouden tot de verschillende kritieke incidenten. Onderstaand volgt een toelichting op de drie kritieke incidenten.

#### (1) Personeelsgesprekken Rotterdam

Personeelsgesprekken Rotterdam (hierna te noemen PR) is een organisatieverandering waarin een nieuwe en andere invulling wordt gegeven aan de personeelsgesprekken (voorheen beoordelingscyclus). De nieuwe invulling heeft als doel om een continu en meer tweezijdig gesprek te stimuleren, waarbij maatwerk en de behoefte en ontwikkeling van de medewerker centraal staat. Meer aandacht voor kwaliteit in plaats van kwantiteit en focus op de inhoud van het gesprek in plaats van het voeren van minimaal drie verplichte gesprekken per jaar (Gemeente Rotterdam, 2017). De nieuwe invulling vraagt een andere rol van zowel de medewerkers als teamleiders, vanuit tweezijdig perspectief. In vergelijking met de oude cyclus is er meer vrijheid in het voeren van het gesprek, daarmee is er ook minder standaardisatie en houvast. In 2016 en 2017 is de organisatie gestart met experimenteren, toen nog met een beperkt aantal teams. In 2018 heeft de gehele organisatie met PR gewerkt, wel nog steeds als experiment. Voor 2019 staat het evalueren en schrijven van een advies voor de Centrale Ondernemingsraad (hierna te noemen COR) op de agenda. Vanuit dit advies wordt aan de COR om instemming gevraagd voor het definitief vervangen van de beoordelingscyclus naar PR.

In de afgelopen maanden is een evaluatie uitgezet onder leidinggeevenden - waaronder teamleiders - waarin de waardering en ervaring met PR is uitgevraagd. De evaluatie laat een diversiteit aan waardering zien die leidinggeevenden geven aan PR. Ook wordt door verschillende HR-adviseurs het signaal afgegeven dat nog niet alle leidinggeevenden actief invulling geven aan PR (o.a. Gemeente Rotterdam, 2019d; 2019e; 2019f). De redenen hiervan zijn tot op heden niet duidelijk. Aangenomen wordt dat veranderbereidheid hierbij een rol speelt.

Deze organisatieverandering is als kritiek incident geselecteerd omdat het een organisatieverandering weerspiegelt waar de gehele organisatie mee te maken heeft. Het selecteren van dit kritieke incident geeft de mogelijkheid om een concrete casus met de respondenten te bespreken en de resultaten te vergelijken met de (meer algemene) andere twee kritieke incidenten.

## (2) Een positief ervaren organisatieverandering

Dit kritieke incident weerspiegelt een organisatieverandering die respondenten als positief of prettig hebben ervaren. Voor dit kritieke incident geldt dat respondenten de vrijheid hebben om vanuit de eigen ervaring een organisatieverandering te beschrijven, onafhankelijk van het type verandering als in grootte of inhoud van de verandering. Gedurende de interviews zijn door respondenten diverse casussen omschreven. Zo zijn verschillende hervormingen en/of herstructureringen van het team besproken. Respondenten noemden de volgende organisatieveranderingen op teamniveau: krimpopgaves, (door)ontwikkelopgaves, professionaliseringslagen, hervormingen in de structuur van werken, organisch veranderen van het team en samenvoegingen met andere (sub)teams. Ook is een aantal veranderingen op concernniveau beschreven, namelijk: de introductie van het nieuwe werken, een ontwikkeltraject gericht op het wijzigen van de organisatiecultuur, vorming van een shared service center en de BCO-vorming.

## (3) Een negatief ervaren organisatieverandering

Dit kritieke incident weerspiegelt een negatief of onprettig ervaren organisatieverandering. Hierbij geldt wederom dat respondenten op basis van eigen ervaring invulling geven aan dit kritieke incident. Meerdere respondenten beschreven organisatieveranderingen gericht op de hervorming en/of herstructurering van het team door: krimpopgaves, herzien van diensten en werkzaamheden van het team, wijzigingen in de structuur door middel van een samenvoeging van (sub)teams of juist een splitsing in (sub)teams. Ook beschrijft een aantal respondenten casussen op het niveau van het concern: de vorming van de Rotterdamse Serviceorganisatie en BCO. Introductie van het (nieuwe) privacy beleid, het nieuwe werken en de implementatie van afdeling overstijgende (ICT) systemen.

## 3.4 Operationalisering theoretische concepten onderzoek

Onderstaand geeft tabel 3.1 een overzicht van de operationalisering van de afhankelijke en onafhankelijke variabelen uit het conceptueel model (zie figuur 2.2). De tabel is opgedeeld in een aantal kolommen. De eerste kolom geeft het theoretisch concept weer, vervolgens wordt dit theoretisch concept in de tweede kolom geoperationaliseerd in één of meerdere dimensies. Voor een volledig begrip van de dimensies wordt in de derde kolom een definitie gegeven, gebaseerd op het theoretisch kader. Aansluitend worden de dimensies verder gespecificeerd in indicatoren. Tot slot volgt in de laatste kolom de waarde van de indicator, wat laat zien hoe de concepten worden gemeten.

Uitgaande van het operationaliseringsschema is een topiclijst opgesteld als leidraad voor de interviews. De topiclijst is opgenomen in bijlage 2. Als kanttekening hierbij geldt dat binnen dit onderzoek semigestructureerde interviews zijn gehouden, wat ervoor heeft gezorgd dat gedurende de interviews (deels) is afgeweken van de vooraf opgestelde topiclijst.

### 3.4.1 Operationaliseringsschema theoretische concepten

Als kanttkening voor de uitwerking van het operationaliseringsschema wordt benadrukt dat hier geen onderscheid wordt gemaakt op basis van de drie kritieke incidenten. Dit omdat tijdens het onderzoek eenzelfde operationalisering geldt van de theoretische concepten die worden onderzocht binnen de verschillende kritieke incidenten.

Concept	Dimensie	Definitie	Indicator	Waarde
A. Veranderbereidheid	A.1 Discrepancy	Discrepancy wordt gekenmerkt door de overtuiging van een individu dat de verandering noodzakelijk is (Armenakis & Harris, 2009).	A.1.1. Overtuiging van de noodzaak tot veranderen	A.1.1.1. Ervaart noodzaak tot veranderen A.1.1.2. Ervaart geen noodzaak tot veranderen
	A.2. Appropriateness	Appropriateness wordt gekenmerkt door de overtuiging dat de gebruikte veranderaanpak passend is. Met passend wordt bedoeld op de ervaring dat de veranderaanpak geschikt is om het probleem of de gewenste verandering aan te pakken (Armenakis & Harris, 2002).	A.2.1. Overtuiging van de gebruikte veranderaanpak	A.2.1.1. Ervaart de veranderaanpak als passend/geschikt voor de verandering A.2.1.2. Ervaart de veranderaanpak als niet passend/niet geschikt voor de verandering
	A.3. Efficacy	Efficacy wordt gekenmerkt door de overtuiging dat de individu beschikt over de benodigde capaciteiten voor de verandering (Armenakis et al., 2007).	A.3.1. Overtuiging van het wel/niet bezitten van de benodigde capaciteiten voor de organisatieverandering	A.3.1.1. Ervaart dat dat hij/zij over de benodigde capaciteiten beschikt A.3.1.2. Ervaart dat hij/zij gedeeltelijk over de benodigde capaciteiten beschikt A.3.1.3. Ervaart dat hij/zij niet over de benodigde capaciteiten beschikt
	A.4. Principal support	Principal support wordt gekenmerkt door de ervaring van steun en vertrouwen van bovenaf en of leiders van de organisatie zich inzetten voor de verandering (Armenakis et al., 2007).	A.4.1. Overtuiging van de aanwezigheid/afwezigheid van steun en vertrouwen bij het management voor de organisatieverandering  A.4.2. Ervaring van begeleiding en inzet vanuit het management bij de implementatie van de organisatieverandering	A.4.1.1 Ervaart steun en/of vertrouwen vanuit het management A.4.1.2. Ervaart geen steun en/of vertrouwen vanuit het management  A.4.2.1. Ervaart begeleiding vanuit het management bij de implementatie A.4.2.2. Ervaart geen begeleiding vanuit het management bij de implementatie

	A.5. Personal valence	Personal valence wordt gekenmerkt door de overtuiging dat de verandering persoonlijk voordeel oplevert. Dit kan zowel extrinsiek als intrinsiek voordeel zijn (Armenakis et al., 2007).	A.5.1. Overtuiging dat de organisatieverandering wel/geen persoonlijk voordeel oplevert  A.5.2. Ervaring van intrinsieke en/of extrinsieke voordelen	A.5.1.1. Ervaart dat de organisatieverandering persoonlijk voordeel oplevert A.5.1.2. Ervaart dat de organisatieverandering geen persoonlijk voordeel oplevert A.5.1.3. Ervaart dat hij/zij iets verliest door de organisatieverandering  A.5.2.1. Ervaart intrinsieke en extrinsieke voordelen A.5.2.2. Ervaart intrinsieke voordelen A.5.2.3. Ervaart extrinsieke voordelen
	A.6. Emotie	De gevoelens tegenover een verandering en de emotionele reactie hierop (Judson, 1991). Het affectieve aspect van veranderbereidheid (Rafferty et al., 2013).	A.6.1. Ervaren gevoelens en emotionele reactie(s) ten opzichte van de organisatieverandering	Omschrijft de organisatieverandering als/omschrijft de ervaring van: A.6.1.1. Leuk A.6.1.2. Fijn A.6.1.3. Plezierig A.6.1.4. Prettig A.6.1.5. Blijheid A.6.1.6. Boosheid A.6.1.7. Teleurstelling A.6.1.8. Frustratie A.6.1.9. Aanvullende gevoelens en emotionele reacties
B. Beïnvloedingsstrategieën	B.1. Actieve participatie	Het actief betrekken van medewerkers bij de ontwikkeling, besluitvorming en/of implementatie van organisatieveranderingen. Hierbij wordt met name gericht op zelfontdekking: leren wat vervolgens resulteert in persoonlijke ervaringen (Armenakis & Harris, 2002).	B.1.1. Mate van ervaren aanwezigheid van actieve participatie  B.1.2. Mate van ervaren invloed op de besluitvorming  B.1.3. Omschrijft eigen deelname aan actieve participatie	B.1.1.1. Ervaart elementen van actieve participatie B.1.1.2. Ervaart geen elementen van actieve participatie  B.1.2.1. Ervaart dat hij/zij invloed heeft op de besluitvorming B.1.2.2. Ervaart dat hij/zij geen invloed heeft op de besluitvorming  Omschrijft ervaring/deelname aan:



				<ul style="list-style-type: none"> <li>B.1.3.1. Pilots</li> <li>B.1.3.2. Trainingen</li> <li>B.1.3.3. Input leveren tijdens vergaderingen</li> <li>B.1.3.4. Experimenten</li> <li>B.1.3.5. Leren van collega's</li> <li>B.1.3.6. Aanvullende aspecten</li> </ul>
	B.2. Overtuigende communicatie	Overtuigende communicatie gaat in op de wijze waarop de veranderboodschap wordt gecommuniceerd. Overtuigende communicatie kan verschillende vormen aannemen, onder andere: toespraken, live of opgenomen, schriftelijke communicatie zoals nieuwsbrieven, memo's en jaarverslagen. Het is een belangrijk hulpmiddel waarmee de percepties op de verandering worden bepaald (Armenakis & Harris, 2002).	<ul style="list-style-type: none"> <li>B.2.1. Ervaring met de wijze waarop de veranderboodschap is gecommuniceerd</li> <li>B.2.2. Ervaring van de hoeveelheid aan communicatie</li> <li>B.2.3. Redenen waarom de veranderboodschap als negatief/positief wordt ervaren</li> <li>B.2.4. Ervaren vormen/mediums van overbrengen veranderboodschap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>B.2.1.1. Ervaart de veranderboodschap als helder/positief</li> <li>B.2.1.2. Ervaart de veranderboodschap als niet helder/negatief</li> <li>B.2.2.1 Ervaart de hoeveelheid aan communicatie als goed</li> <li>B.2.2.2. Ervaart de hoeveelheid aan communicatie als voldoende</li> <li>B.2.2.3. Ervaart de hoeveelheid aan communicatie als onvoldoende</li> <li>B.2.3.1. Redenen waarom de veranderboodschap als negatief wordt ervaren</li> <li>B.2.3.1. Redenen waarom de veranderboodschap als positief wordt ervaren</li> <li>B.2.4.1. Toespraak (mondeling)</li> <li>B.2.4.2. Vergaderingen (mondeling)</li> <li>B.2.4.2. Nieuwsbrief (schriftelijk)</li> <li>B.2.4.3. Memo (schriftelijk)</li> <li>B.2.4.3. Jaarverslag (schriftelijk)</li> <li>B.2.4.4. Intranet (schriftelijk)</li> <li>B.2.4.5. Aanvullende vormen</li> </ul>
	B.3. Managen van interne en externe informatie	Het beheren van informatie richt zich op het gebruiken en inzetten van interne en externe bronnen van informatie ter versterking van de veranderboodschap.	<ul style="list-style-type: none"> <li>B.3.1. Ervaring inzet interne bronnen</li> <li>B.3.2. Ervaring inzet externe bronnen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>B.3.1.1. Ervaart inzet van interne bronnen</li> <li>B.3.1.2. Ervaart geen inzet van interne bronnen</li> </ul>

		Informatie uit interne (attitudes, kosten) en externe bronnen (klanten, artikelen, persberichten) kunnen een krachtige hefboom zijn voor het versterken van de veranderboodschap (Armenakis et al., 1999).	B.3.3. Ervaren vormen van inzet van interne en externe informatie	B.3.2.1. Ervaart inzet van externe bronnen B.3.2.2. Ervaart geen inzet van externe bronnen  B.3.3.1. Attitudes (intern) B.3.3.2. Kosten (intern) B.3.3.3. Klanten (extern) B.3.3.4. Artikelen (extern) B.3.3.5. Aanvullende bronnen van interne/externe informatie
C. Change agents	C.1. Change agents	Een persoon die betrokken is, of een duidelijke rol speelt, bij het initiëren, implementeren en/of ondersteunen van de verandering. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen horizontale en verticale change agents (Armenakis et al., 2007).	C.1.1. Ervaart dat een collega/of collega's invloed hebben op de ervaring en mening over de organisatieverandering  C.1.2. Onderscheid horizontale en verticale change agent(s)  C.1.3. Identificeren van change agent(s)	C.1.1.1. Identificeert aanwezigheid van change agent(s) C.1.1.2. Identificeert geen aanwezigheid van change agent(s)  C.1.2.1. Omschrijft aanwezigheid verticale change agent(s) C.1.2.2. Omschrijft aanwezigheid horizontale change agent(s)  C.1.3.1. Directeur(en) C.1.3.2. Afdelingshoofd(en) C.1.3.3. Collega teamleider(s) C.1.3.4. Medewerker(s) team C.1.3.5. Externe stakeholder C.1.3.6. Aanvullende actoren
D. Red tape	D.1. Red tape	Red tape weerspiegelt de ervaring van regels, voorschriften en procedures die het doel voorbij gaan, waardoor ze als overbodig en ineffectief worden ervaren (Bozeman, 1993).	D.1.1. Ervaart aanwezigheid van red tape binnen de organisatie  D.1.2. Ervaart dat red tape van invloed is op de organisatieverandering	D.1.1.1. Omschrijft ervaring overbodige/beperkende voorschriften D.1.1.2. Omschrijft ervaring overbodige/beperkende regels D.1.1.3. Omschrijft ervaring overbodige/beperkende procedures  D.1.2.1. Ervaart dat red tape van invloed is op de organisatieverandering

				D.1.2.2. Ervaart dat red tape niet van invloed is op de organisatieverandering
E. Eerdere ervaringen	E.1. Eerdere ervaringen	Eerdere ervaringen wordt gedefinieerd als eerder opgedane ervaringen die invloed hebben op de wijze waarop individuen omgaan met de veranderingen die op hen afkomen (Weiner, 2009).	E.1.1. Ervaring met eerdere organisatieverandering(en)  E.1.2. Omschreven invloed van eerdere ervaringen op toekomstige organisatieverandering(en)	E.1.1.1. Omschrijft eerdere ervaringen met organisatieverandering(en) als positief E.1.1.2. Omschrijft eerdere ervaringen met organisatieverandering(en) als wisselend E.1.1.3. Omschrijft eerdere ervaringen met organisatieverandering(en) als negatief  E.1.1.1. Ervaart dat eerdere ervaringen invloed hebben E.1.1.2. Ervaart dat eerdere ervaringen geen invloed hebben
F. Organisatiecultuur	F.1. Organisatiecultuur	Organisatiecultuur wordt gedefinieerd als: denkwijzen, gedragingen en meningen die medewerkers gemeen hebben (Thomas et al., 1990). De veranderbereidheid wordt beïnvloed door de ervaren organisatiecultuur. Zo wordt de veranderbereidheid op positieve wijze beïnvloed door een organisatiecultuur die leren, innoveren en het nemen van risico's stimuleert (Jones et al., 2005).	F.1.1. Omschrijving ervaren kenmerken van de organisatiecultuur (denkwijzen, gedrag en meningen)  F.1.2. Ervaring dat de organisatiecultuur van invloed is op de organisatieverandering	F.1.1.1. Organisatiecultuur stimuleert leren F.1.1.2. Organisatiecultuur stimuleert innovatie F.1.1.3. Organisatiecultuur stimuleert nemen van risico's F.1.1.4. Aanvullende omschreven kenmerken van de organisatiecultuur  F.1.2.1. Ervaart dat de omschreven organisatiecultuur van invloed is op de organisatieverandering F.1.2.2. Ervaart dat de omschreven organisatiecultuur niet van invloed is op de organisatieverandering

Tabel 3.1 - Operationaliseringsschema

### 3.5 Doelgroep en steekproef

Bijlage 3 toont het organogram van de gemeente Rotterdam dat inzicht geeft in de opbouw van de organisatie. Het onderzoek wordt uitgevoerd onder de teamleiders van de organisatie. Het totale aantal teamleiders binnen de gemeente Rotterdam is op basis van de huidige gegevens meer dan 400. Binnen dit aantal is enkel de functietitel 'teamleider' geselecteerd in de beschikbare gegevens. Dit betekent dat het werkelijke aantal nog hoger ligt, omdat in sommige clusters ook andere functietitels worden gebruikt voor een vergelijkbare functie. Op basis van deze cijfers wordt verondersteld dat dit een te grote populatie is om op basis van dit onderzoek uitspraken over te kunnen doen. Voor de uitvoering van dit onderzoek is dan ook enige specificatie aangebracht om de haalbaarheid en betrouwbaarheid van het onderzoek te verhogen. Er is voor gekozen om het onderzoek uit te voeren binnen het cluster Bestuurs- en Concernondersteuning (hierna te noemen BCO). Het cluster BCO bestaat uit een aantal overkoepelende afdelingen: Concernstaf en Strategie, Financiën en Inkoop, HRO, Communicatie en Juridisch (HCJ) en Innovatie en Informatievoorziening, Facilitair en Onderzoek (IIFO). De keuze voor dit cluster is onder meer gemaakt omdat het cluster in 2016 is gevormd vanuit een centralisatie en sindsdien verschillende organisatieveranderingen heeft gekend. Ook heeft het cluster een belangrijke rol in het initiëren, ondersteunen en doorvoeren van veranderingen binnen de organisatie. De keuze voor het cluster BCO maakt dat dit onderzoek een enkelvoudige casestudie is, het onderzoek wordt uitgevoerd binnen één cluster van de organisatie (Baarda et al., 2009). De doelgroep en hiermee onderzoekseenheden van het onderzoek zijn teamleiders die werkzaam zijn binnen het cluster BCO. Voor de BCO zijn in totaal 109 teamleiders werkzaam, verspreid over de verschillende afdelingen.

Afhankelijk van de onderzoeksvraag, doelstelling, ontwerp en methode kunnen verschillende keuzes worden gemaakt in het soort steekproef dat wordt toegepast. Binnen dit onderzoek is gekozen voor het toepassen van een theoretische selectie, waarbij wordt toegewerkt naar een specifieke samenstelling van respondenten (Baarda et al., 2009). Deze gerichte steekproef is toegepast om een zo groot mogelijke diversiteit aan teamleiders binnen de afdelingen van BCO te spreken. Voor de werving van de respondenten is gekozen om een afspraak in de agenda's te plaatsen, met de in bijlage 1 opgenomen tekst hieraan toegevoegd. Op een groot aantal van de uitnodigingen is enthousiast gereageerd, deze respondenten gaven aan graag mee te willen werken aan het onderzoek. Daarnaast waren er ook meerdere afwijzingen met als redenen: tijdgebrek, uitstroom binnen de functie of afwezigheid. Bij een afwijzing is een collega teamleider van dezelfde afdeling benaderd. Hierdoor is het, met uitzondering van de overkoepelende afdeling Concernstaf en Strategie, gelukt om teamleiders van de verschillende afdelingen te spreken. In totaal zijn 19 teamleiders geïnterviewd. Onderstaand geeft tabel 3.2 een overzicht van de spreiding van de respondenten over de verschillende afdelingen.

Overkoepelende afdeling	Afdeling/team	Respondenten
Financiën & Inkoop	Project & Subsidieadministratie	1
Financiën & Inkoop	Financial Reporting	1
Financiën & Inkoop	Accounting	2
Financiën & Inkoop	Inkoop & ABZ	1
HCJ	Communicatie	1
HCJ	HR Advies & Beleid	2
HCJ	Juridisch	1
HCJ	HR Beheer	1
HCJ	Mobiliteit & Ontwikkeling	2
IIFO	IIFO Beheer	1
IIFO	Informatiemanagement	1
IIFO	Onderzoek en BI	1
IIFO	Concernhuisvesting	1
IIFO	Informatiebeheer en Processen	1
IIFO	Gebruikersondersteuning en Regie	1
IIFO	Ontwikkeling & Projecten	1
		Totaal: 19

Tabel 3.2 – Overzicht respondenten per afdeling

### 3.6 Verwerken van de verzamelde gegevens

De verwerking van de gegevens kent binnen dit onderzoek verschillende fases. Allereerst zijn met toestemming van de respondenten de interviews opgenomen, waarna het transcriberen van de opnames volgden. Dit resulteerde in transcripten; letterlijke weergaves van de interviews. De volgende stap was het categoriseren van de gegevens. Dit is uitgevoerd door het opstellen van een coderingschema met als doel om de verzamelde gegevens op een waardevolle manier samen te vatten, terwijl tegelijkertijd zo min mogelijk van de volledigheid, specificiteit en geldigheid werd opgeofferd (Butterfield et al., 2005). Vanuit de transcripten zijn allereerst in de tekst de kritieke incidenten geselecteerd. Vervolgens is binnen de kritieke incidenten onderzocht welke afhankelijke en onafhankelijke variabelen naar voren kwamen. De fragmenten die hier iets over zeiden zijn vervolgens geselecteerd en toegevoegd aan het codeerschema in Excel, zie bijlage 4 ter illustratie. Vanuit de geselecteerde fragmenten zijn de stappen vanuit het operationaliseringschema doorlopen: (1) welk concept werd gesproken, (2) welke dimensie, (3) welke indicator en (4) welke waarde hieraan werd gegeven door respondenten. Aanvullend is ook gekeken naar eventuele nieuwe concepten, die niet eerder in het onderzoek waren meegenomen. Zo zijn door respondenten verschillende antecedenten van veranderbereidheid genoemd die niet opgenomen waren in het theoretisch kader. Aan deze concepten zijn nieuwe codes gegeven in het codeerschema. Vervolgens zijn de codes met elkaar vergeleken en geordend tot nieuwe hoofdconcepten. Deze stappen zijn doorlopen voor alle transcripten, waarna is overgegaan op de volgende fase in het verwerkingsproces. In deze fase is een matrix opgesteld, waarbij per respondent en per kritiek incident de aspecten en antecedenten van veranderbereidheid in kaart zijn gebracht. Dit is weergegeven in de matrix op basis van de waardes: aanwezig, niet aanwezig of niet van toepassing (niet genoemd). Zie ook bijlage 5 ter illustratie. Het opstellen van de matrix gaf de mogelijkheid om de verschillende kritieke incidenten met elkaar te

vergelijken en op deze manier de resultaten te analyseren. De uitwerking hiervan wordt besproken in hoofdstuk 4.

### 3.7 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid gaat in op de nauwkeurigheid, consistentie en herhaalbaarheid van het onderzoek. Bij een hoge betrouwbaarheid komen gelijke bevindingen naar voren bij de heruitvoering van het onderzoek. Er moet zo min mogelijk sprake zijn van toevalligheden. De betrouwbaarheid kan op verschillende manieren worden gewaarborgd (Neuman, 2014; Van Thiel, 2015). In dit onderzoek is op verschillende manieren aandacht besteed aan het verhogen van de betrouwbaarheid. Ten eerste is door middel van het theoretisch kader inzicht gegeven in de bronnen die zijn opgenomen in het conceptueel model. De theoretische concepten uit het conceptueel model zijn vervolgens geoperationaliseerd in het operationaliseringsschema (zie tabel 3.1). Dit biedt een helder overzicht van de gebruikte kernconcepten. Vervolgens is op basis van het operationaliseringsschema een topiclijst opgesteld, welke is gebruikt tijdens de interviews (zie bijlage 2). Dit zijn goed herleidbare stappen die de consistentie van het onderzoek ondersteunen. Toch moet ook worden benadrukt dat het behouden van de betrouwbaarheid binnen kwalitatief onderzoek, zeker in vergelijking met kwantitatief onderzoek, een uitdaging is. Specifiek bij het uitvoeren van semigestructureerde interviews is er een grote kans dat bij herhaling het interview anders verloopt. Dit omdat op dat moment verschillende factoren anders kunnen zijn, de respondent en/of interviewer kan bijvoorbeeld dieper ingaan op andere thema's dan tijdens de eerste uitvoering. Dit heeft invloed op het gesprek en daarmee de gegevens die worden verkregen uit het interview. Een andere uitdaging is de aanwezige vooroordelen (*bias*) van de interviewer. Wanneer de interviewer zich hier niet voldoende van bewust is, kan dit invloed hebben op de antwoorden van de respondenten (Baarda et al., 2009). Binnen dit onderzoek zijn de vragen en antwoorden van de interviewer zo objectief en neutraal mogelijk gesteld, om de antwoorden zo min mogelijk te beïnvloeden (Boeije et al., 2009). Voortbordurend op de mogelijke beïnvloeding van antwoorden is de term veranderbereidheid zoveel mogelijk vermeden tijdens zowel de werving van respondenten als de uitvoering van de interviews. Deze keuze is gemaakt omdat uit voorgesprekken bleek dat de gesprekspartners veranderbereidheid interpreteerden als een negatief concept, door de sterk ervaren invloed van weerstand op het concept.

### 3.8 Geldigheid

Geldigheid gaat in op de juistheid van de meting en daarmee de uiteindelijke onderzoeksbevindingen. Hierbij is het de vraag of de onderzoeksbevindingen een goede weergave vormen voor hetgeen zich in de praktijk afspeelt (Baarda et al., 2009). Onderstaand wordt beargumenteerd hoe de interne- en externe geldigheid zoveel mogelijk is gewaarborgd binnen dit onderzoek.

### 3.8.1 Interne geldigheid

Interne geldigheid hangt samen met de keuzes die worden gemaakt in het onderwerp van het onderzoek. Hierbij is het de vraag welke onderzoeksopzet het meest geschikt is om een geldig antwoord te kunnen formuleren op de onderzoeksvraag (Baarda et al., 2009). Eerder is benadrukt dat er voor een kwalitatief onderzoek is gekozen omdat hierbij de percepties, ervaringen en gedragingen van respondenten centraal staan (Boeije et al., 2009). Daarnaast is gekozen om de CIT toe te passen binnen semigestructureerde interviews. De CIT is een veel gebruikte kwalitatieve methode en is in het verleden waardevol gebleken (Butterfield et al., 2005). Bij de toepassing binnen dit onderzoek op basis van de retrospectieve zelfrapportage was het voor de geldigheid van informatie van belang dat kritieke incidenten zo volledig, duidelijk en gedetailleerd mogelijk werden omschreven (Flanagan, 1954). Gedurende de interviews is dan ook aan respondenten gevraagd om de kritieke incidenten zo gedetailleerd mogelijk te beschrijven en zich te concentreren op de ervaringen, gedachten en gevoelens die hiermee gepaard gingen. Verder is de keuze gemaakt om een casestudie uit te voeren binnen het cluster BCO. Het selecteren van meerdere clusters zou de geldigheid van het onderzoek verminderen. In de selectie van de respondenten is rekening gehouden met het werven van een zo groot mogelijke diversiteit aan respondenten, waarmee wordt bedoeld op de spreiding over de afdelingen binnen het cluster (zie tabel 3.2.). Dit zorgt voor een zo breed mogelijk gedragen beeld, wat bijdraagt aan de interne geldigheid van het onderzoek. Tot slot is tijdens de inleiding van ieder interview uitgebreid stilgestaan bij de anonieme verwerking van de opnames en uiteindelijke gegevens, om hiermee eventuele sociaal wenselijke antwoorden zoveel mogelijk te voorkomen.

### 3.8.2 Externe geldigheid

Externe geldigheid gaat in op de mate van generaliseerbaarheid, overdraagbaarheid en vergelijkbaarheid van de resultaten en conclusies uit het onderzoek. Uiteindelijk is dit van invloed op de reikwijdte van het onderzoek (Baarda et al., 2009). De resultaten, conclusies en aanbevelingen van dit onderzoek zijn met name te generaliseren naar de populatie teamleiders van het volledige cluster BCO. Eventueel zijn de conclusies en aanbevelingen ook (gedeeltelijk) te generaliseren naar de gehele organisatie. Het is echter de vraag of de cluster specifieke contextuele invloeden er eventueel voor zorgen dat de ervaringen van teamleiders binnen verschillende clusters teveel van elkaar verschillen. In grote lijnen hebben de clusters te maken met veelal dezelfde uitdagingen in het realiseren van opgaven als: 010.org, Koers010, HRO-agenda en de digitaliseringsagenda. Binnen de voorgesprekken en interviews is echter door meerdere respondenten benadrukt dat ieder cluster als een aparte organisatie kan worden beschouwd, gezien de verschillende focus en grote verschillen in werkzaamheden. De verwachting is daarom dat de resultaten maar beperkt bruikbaar zijn voor andere clusters binnen de gemeente Rotterdam.

## Hoofdstuk 4: Uitkomsten – Welke inzichten biedt het onderzoek?

In dit hoofdstuk worden de uitkomsten van het empirisch onderzoek besproken en geanalyseerd. Op basis van de toepassing van de CIT-methode zijn in totaal 48 casussen (organisatieveranderingen) besproken, gemiddeld 2,5 per respondent. De casussen zijn verdeeld over drie kritieke incidenten: Personeelsgesprekken Rotterdam (18), een positief ervaren organisatieverandering (16) en een negatief ervaren organisatieverandering (14). Voor de opbouw van het hoofdstuk is gekozen om allereerst kort stil te staan bij de context van het onderzoek en het beeld dat teamleiders hebben van hun rol binnen en ervaringen met organisatieveranderingen. Vervolgens worden de kritieke incidenten met elkaar vergeleken, waarbij zowel de veranderbereidheid (afhankelijke variabelen) als antecedenten van veranderbereidheid (onafhankelijke variabelen) worden besproken. In de vergelijking worden in eerste instantie de positieve en negatieve kritieke incidenten tegenover elkaar gezet. Vervolgens wordt de concrete casus van Personeelsgesprekken Rotterdam behandeld. De bespreking van de concrete casus is een toetsing van de resultaten vanuit de positieve en negatieve kritieke incidenten. Hierbij wordt gekeken of de resultaten vanuit de verschillende kritieke incidenten hetzelfde beeld schetsen, of dat resultaten afwijken. Op basis van de vergelijking wordt een totaalbeeld gepresenteerd. Tot slot wordt stilgestaan bij een aantal onafhankelijke variabelen die vanuit het empirisch onderzoek worden toegevoegd. De te bespreken resultaten en analyse bieden de benodigde inzichten voor de beantwoording van deelvraag 2 en 3. In de opbouw van het onderzoek is gekozen om de daadwerkelijke beantwoording van de deze deelvragen in hoofdstuk 5 op te nemen.

*Deelvraag 2: Wat is de mate van veranderbereidheid van teamleiders bij de gemeente Rotterdam?*

*Deelvraag 3: Welke factoren beïnvloeden de veranderbereidheid van de teamleiders bij de gemeente Rotterdam?*

### 4.1 Context en rolervaring teamleiders

Onderstaand wordt kort stilgestaan bij de context van het onderzoek. Ook wordt de rol zoals teamleiders die ervaren, zowel binnen de dagelijkse werkzaamheden als in organisatieveranderingen, uiteengezet.

#### 4.1.1 Context kenmerken

De BCO kent als cluster nog geen lang bestaan. In december 2015 werd het plan van aanpak voor het formeren van de BCO gepresenteerd. Het vormen van de BCO was in lijn met de bezuinigingsopgave vanuit het toenmalige college en een vervolg op de concernvorming die in 2012 is ingezet. Bij de concernvorming zijn 17 gemeentelijke diensten en 14 deelgemeenten samengevoegd en omgevormd



tot vijf clusters, de Rotterdamse Serviceorganisatie, de Bestuursdienst en een gebiedsorganisatie. Vervolgens zijn in de BCO-vorming de voormalige Rotterdamse Serviceorganisatie (RSO), medewerkers uit de Bedrijfsvoering vanuit de clusters en de Bestuursdienst samengevoegd. De BCO-vorming zorgde voor een centralisatie van de ondersteunende diensten, een proces dat al eerder door kleinere reorganisaties was ingezet (Gemeente Rotterdam, 2015). Vanaf 2016 is begonnen met het uitvoeren van het plan van aanpak, waarbij in de uitwerking per organisatieonderdeel sprake is geweest van verschillende uitvoeringsstrategieën. Dit is een enorme operatie geweest, waarvan de naweën volgens een aantal respondenten nog steeds voelbaar zijn. Meerdere respondenten geven dan ook aan dat deze vorming nog niet voelt als afgerond. De BCO-vorming heeft naast een grote centralisatie ook verschillende kleine organisatieveranderingen teweeg gebracht in de jaren daarna, vaak op het niveau van de afdelingen en teams. Veel casussen die respondenten als kritieke incidenten noemen zijn hier voorbeelden van.

#### 4.1.2 Ervaren rol van teamleider

In de literatuur wordt benadrukt dat teamleiders een cruciale maar ook zeer complexe rol hebben in het veranderproces. Zij bevinden zich tussen het hoger management en de operationele kern, wat gedurende de implementatie van organisatieveranderingen in veel gevallen voor complexiteit zorgt (Metselaar, 1997). Daarnaast is er de uitdaging om de uitvoering van organisatieveranderingen te combineren met huidige werkzaamheden en werkwijzen (Judge & Elenkov, 2005). Wanneer wordt gekeken naar de ervaring en visie die respondenten hebben op hun eigen rol als teamleider binnen organisatieveranderingen, valt op dat de grote meerderheid vindt dat zij als teamleiders een cruciale rol hebben binnen organisatieveranderingen. Aanvullend benoemt een aantal respondenten expliciet het belang van het ervaren van veranderbereidheid voor het slagen van organisatieveranderingen. *“Ik denk dat de veranderbereidheid van een teamleider heel belangrijk is. Want als ik dat niet ben dan gaat mijn team niet mee. Ik zie het weleens gebeuren dat dat zo is. Dat ook de teamleider het loslaat en er niets mee doet, dan gaat het team niet mee. Dat gaat niet gebeuren”*. Vanuit de cruciale rol die teamleiders omschrijven worden ook verschillende complexiteiten ervaren: complexiteit van het middenkader, kwantiteit aan organisatieveranderingen en de hoeveelheid aan werkzaamheden binnen de functie. Ten eerste wordt door de meerderheid de complexiteit van het middenkader omschreven wanneer wordt gevraagd naar hoe teamleiders hun rol binnen organisatieveranderingen zien en ervaren. Men voelt zich in de uitvoering van organisatieveranderingen soms ‘gemangeld’ tussen het hoger management en de medewerkers in de uitvoering. Een voorbeeld: *“Ik heb altijd ervaren dat je als teamleider iemand bent binnen de organisatie die eigenlijk altijd twee natte pijpen heeft. Aan de ene kant pist het hogere management in je broek en aan de andere kant de medewerkers. Dus je staat daar wel tussenin”*. Naast deze complexiteit wordt door sommigen ook de hoeveelheid en

snelheid aan veranderingen als uitdagend omschreven. *“Dat is soms wel lastig, als er allerlei veranderingen op je afkomen”*. *“Ik denk dat je op een gegeven moment wel weer rust moet terugbrengen in een afdeling. Dat je zegt van nou weetje we gaan nu gewoon, we zijn weer op sterkte en dit is het en zo gaan we verder. Er moet ook wel weer een keer een moment zijn van zo is het even oké”*. Er zijn echter ook tegengeluiden van respondenten die benadrukken dat zij organisatieveranderingen als een continu proces zien, waarbij niet meer gesproken moet worden over organisatieveranderingen, maar over continue (organische) ontwikkeling. Zij zien het als vanzelfsprekend dat men zich iedere dag inzet voor verandering en ontwikkeling. Om mee te kunnen groeien met de veranderende vraag vanuit de omgeving. Verder wordt de veelzijdigheid aan werkzaamheden als teamleider door sommigen als complex gezien. Door meerderen wordt deze veelzijdigheid als te groot ervaren. *“Wat ik wel vind is dat er ook heel veel in de functie gestopt wordt eigenlijk. Als teamleider ben je geloof ik ondertussen overal van. Dat vind ik nog wel eens lastig. Dan denk ik; het is wel heel makkelijk om alles naar de teamleider te duwen”*. Naast de veelzijdigheid ervaren meerderen het combineren van inhoudelijke- en managementtaken als uitdagend, waarbij opvallend is dat sommige respondenten het belangrijk vinden dat zij zich als teamleider meer focussen op de inhoud en anderen zich meer richten op de managementtaken.

## 4.2 Vergelijking kritieke incidenten

Onderstaand worden de resultaten en analyse van de door de respondenten genoemde positieve en negatieve kritieke incidenten besproken. Zowel bij de aspecten - *discrepancy, appropriateness, efficacy, principal support, personal valence* en emotie (de basisovertuigingen) - als bij de antecedenten van veranderbereidheid wordt gekeken naar hoe deze zich verhouden tot de positieve en negatieve kritieke incidenten. Vanuit de literatuurstudie zijn de volgende antecedenten van veranderbereidheid geïdentificeerd: beïnvloedingsstrategieën, *change agents, red tape*, eerdere ervaringen en organisatiecultuur.

### 4.2.1 Veranderbereidheid positieve en negatieve casussen

In totaal zijn door de respondenten 16 casussen als een positief en 14 casussen als een negatief kritiek incident omschreven. Onderstaand worden de resultaten en analyse van de positieve en negatieve kritieke incidenten besproken. Allereerst geeft tabel 4.1 een overzicht van de mate waarin de basisovertuigingen zijn geïdentificeerd in de omschreven positieve en negatieve kritieke incidenten. Hierbij betekent ‘ja’ dat de basisovertuiging of emoties als aanwezig is beschreven, ‘n.v.t.’ betekent dat hier geen of onvoldoende eenduidig antwoord op is gegeven door de respondent(en) en ‘nee’ verwijst naar de afwezigheid van de basisovertuiging of emoties. Bij de emoties is het plus- of minteken toegevoegd als duiding voor de omschrijving van positieve (+) en/of negatieve (-) emoties.

Afhankelijke variabelen	Positief (16 casussen)			Negatief (14 casussen)		
	Ja	n.v.t.	Nee	Ja	n.v.t.	Nee
<i>Discrepancy</i>	16	-	-	6	1	7
<i>Appropriateness</i>	13	3	-	-	1	13
<i>Efficacy</i>	7	9	-	1	11	2
<i>Principal support</i>	15	1	-	1	5	8
<i>Personal valence</i>	14	1	1	1	3	10
Emotie	14 (+)	2	-	12 (-)	2	-

Tabel 4.1 - Overzicht basisovertuigingen P/N kritieke incidenten

Op basis van de resultaten valt bij de positieve kritieke incidenten op dat de basisovertuigingen in hoge mate aanwezig zijn. Daarnaast beschrijft de meerderheid ook de ervaring van positief geladen emoties binnen deze kritieke incidenten. Als uitzondering valt op dat bij *efficacy* de meerderheid geen eenduidig antwoord heeft geformuleerd op de aanwezigheid van deze basisovertuiging. In vergelijking met de negatieve kritieke incidenten valt hier op dat de basisovertuigingen met uitzondering van *discrepancy* nauwelijks aanwezig zijn. De meerderheid omschrijft hier de ervaring van negatief geladen emoties. Vanuit de resultaten is een aantal uitzonderingen te identificeren, maar wanneer wordt gekeken naar het totaalbeeld valt op dat de aspecten van veranderbereidheid bij de positieve kritieke incidenten in hoge mate aanwezig zijn en bij de negatieve kritieke incidenten nauwelijks. Onderstaand worden de getoonde resultaten nader uiteengezet en geanalyseerd, waarbij ook aandacht is voor de uitzonderingen. Achtereenvolgens worden de verschillende aspecten van veranderbereidheid besproken.

Allereerst duidt *discrepancy* op het ervaren van de noodzaak tot veranderen (Armenakis & Harris, 2002). In de resultaten valt op dat respondenten het ervaren van *discrepancy* als belangrijk omschrijven. *“Als je zelf ook een noodzaak ziet, dat helpt bij mij. Je ziet in een grote organisatie zoals de gemeente Rotterdam soms ook dingen voorbijkomen dat je denkt oh my god, wat is dit nou weer voor onzin? Dan kijk je er toch anders naar”*. Wanneer wordt gekeken naar de resultaten van de positieve kritieke incidenten valt op dat alle respondenten hierbij *discrepancy* hebben ervaren. In de toelichting van de ervaring van noodzaak geven respondenten diverse voorbeelden. Zo omschrijft een aantal respondenten dat de oude situatie niet meer houdbaar was, waarbij sommigen specifiek aangeven dat de afdeling geen bestaansrecht meer had gehad als er niets was veranderd. *“Maar ik denk dat het ook echt nodig is, want als we stil blijven staan dan gaat het gewoon niet goed met de afdeling. Dan zie ik wel ja dat het echt nodig is”*. Weer andere respondenten beredeneren de noodzaak meer vanuit de behoefte en/of wens om als team, afdeling of cluster te ontwikkelen. Hierbij wordt de noodzaak als minder dwingend omschreven, maar wel wordt benoemd. In vergelijking geeft iets meer dat de helft van de respondenten bij de negatieve kritieke incidenten aan geen *discrepancy* te ervaren. Het volgende citaat is hiervan een voorbeeld: *“Omdat ik dat gewoon echt flauwekul vind”*.

Het missen van *discrepancy* in de omschrijving van een negatief kritiek incident ligt in de lijn der verwachting. Opvallend is daarom ook dat meerdere respondenten aangeven wel *discrepancy* te hebben ervaren bij een negatief kritiek incident. Wanneer wordt gekeken naar de resultaten van de andere basisovertuigingen binnen deze kritieke incidenten, valt op dat de respondenten aangeven geen *appropriateness* te hebben ervaren. Ook omschrijven dezelfde respondenten bijna allemaal negatieve emoties ten opzichte van de verandering en wordt benadrukt dat zij geen *personal valence* hebben herkend binnen de organisatieverandering. Verder beschreven dezelfde respondenten verschillende ervaringen wat betreft de aan- of afwezigheid van *efficacy* en *principal support*. Opvallend is verder dat een aantal van deze respondenten een reorganisatie noemt als negatief kritiek incident, waarbij zij de noodzaak om te veranderen noemen. Het blijft binnen deze casussen echter enkel bij de ervaring van *discrepancy*. De andere basisovertuigingen zijn door deze respondenten als nauwelijks tot niet aanwezig omschreven. Voor deze respondenten blijkt enkel het ervaren van de noodzaak voor een organisatieverandering niet voldoende voor veranderbereidheid. Specifiek lijkt het missen van *appropriateness*, *personal valence* en de ervaring van negatieve emoties er bij deze respondenten voor te zorgen dat zij het kritieke incident als negatief omschrijven.

*Appropriateness* gaat als tweede basisovertuiging in op het belang dat de veranderaanpak als passend wordt ervaren (Armenakis & Harris, 2009). De resultaten bevestigen dat het ervaren van een passende veranderaanpak een belangrijke factor is voor het positief of negatief ervaren van een organisatieverandering. Zo beargumenteren alle respondenten die een positief kritiek incident hebben besproken, waarbij is ingegaan op de veranderaanpak, dat zij de gehanteerde aanpak als passend ervaren. Een voorbeeld hiervan: *“Daar was voldoende aandacht voor de mensen die het moesten doen. Verder vind ik het met name positief omdat we daar heel duidelijk klein zijn begonnen en dat later hebben uitgebouwd en uitgebreid naar steeds groter, waarbij elke fase weer een andere dynamiek had en waarbij je in staat was om in behapbare brokken de onderwerpen te slechten”*. Een aantal respondenten zijn ingegaan op de invulling van wat zij als passend ervaren. Overeenkomsten in deze antwoorden zijn: het gefaseerd uitvoeren van een organisatieverandering, het stilstaan bij de verschillende dynamieken in de verschillende fasen van veranderingen, het mensaspect centraal stellen in plaats van een harde (weinig mensgerichte) aanpak, het zo breed mogelijk betrekken van medewerkers bij de communicatie en zo duidelijk en eerlijk mogelijk communiceren over de organisatieverandering. Enkele elementen hiervan hebben betrekking op de beïnvloedingsstrategieën, die later meer uitgebreid worden besproken. De resultaten van de negatieve casussen benadrukken dat van alle respondenten die een negatief kritiek incident beschrijven en hierbij ingaan op de gehanteerde veranderaanpak, geen één deze als passend omschrijft. *“Dat is een strategie waar Rotterdam voor gekozen heeft, waar men over onderhandeld heeft hoe dat zou moeten. Maar dat heeft wel schade aangebracht”*. In dit voorbeeld wordt benadrukt dat de gehanteerde aanpak schade heeft

aangebracht. Andere voorbeelden die in dit verband worden genoemd zijn: de manier waarop werd niet begrepen, veranderen ongeacht de mens, de beweging in gang zetten zonder een duidelijke (ervaren) visie, de ervaring dat er van tevoren onvoldoende zicht was op de consequenties ervan of de overtuiging dat de aanpak niet aansloot bij het daadwerkelijke doel van de organisatieverandering. Het volgende citaat is een voorbeeld van het laatste argument: *“De organisatieverandering is heel erg zwaar aangezet. Terwijl als je nu kijkt, dan zijn we een jaar verder en is er nog niet heel veel veranderd. Blijkt het heel erg over de inhoud van het werk te gaan. Door gewoon goed te kijken naar je werkproces en wat doe je, had dit ook op een andere manier gekund. Als je daar met elkaar gewoon gezegd had van we gaan met elkaar streven naar verbeteringen en wat of welke hulpmiddelen kunnen daarbij ondersteunen? Nou dan was het ook niet als zo zwaar ervaren”*.

Als derde basisovertuiging schetst *efficacy* het waargenomen vermogen om het veranderingsinitiatief uit te kunnen voeren. Ook wel de ervaring of men over de benodigde capaciteiten beschikt (Armenakis et al., 2007). In de resultaten valt op dat meerdere respondenten in zowel de positieve als de negatieve kritieke incidenten geen antwoord op deze vraag hebben geformuleerd. Wanneer wordt gekeken naar de respondenten die hier in de positieve kritieke incidenten wel over hebben gesproken, valt op dat meerdere respondenten omschrijven *efficacy* te ervaren. *“Dat kan ik wel en mijn medewerkers ook”*. Geen van de respondenten heeft aangegeven geen *efficacy* te ervaren. In de resultaten van de negatieve kritieke incidenten valt op dat een enkeling aangeeft wel over de benodigde capaciteiten te beschikken. Anderen geven aan niet of onvoldoende over de benodigde capaciteiten te beschikken. De resultaten schetsen het beeld dat de basisovertuiging *efficacy* minder sterk als aanwezig of afwezig is ervaren binnen de kritieke incidenten dan de eerdere besproken *discrepancy* en *appropriateness*. Als wordt gekeken naar de omschrijvingen van respondenten wanneer zij spreken over *efficacy* valt op dat zij deze basisovertuiging verschillend omschrijven. De meerderheid gaat in op de ervaring van aanwezigheid of afwezigheid van de eigen vaardigheden of capaciteiten die benodigd zijn in de vanuit de organisatieverandering gewenste situatie. Sommigen gaan echter in op de capaciteiten wat betreft het aantal medewerkers of het budget van het team, anderen vertellen over ondersteunende systemen of programma's die er wel of niet voor hebben gezorgd dat zij in staat waren de organisatieverandering door te voeren. Door deze respondenten is deze basisovertuiging dan ook breder geïnterpreteerd.

*Principal support* duidt als vierde basisovertuiging op de ervaring van steun en vertrouwen voor de verandering van bovenaf (Armenakis et al., 2007). Wanneer door respondenten werd gesproken over *principal support* had de meerderheid het over de ervaren steun en/of het vertrouwen vanuit het afdelingshoofd. Ook was er een aantal respondenten die hierbij over de directeur, de lijn of het MT in zijn geheel spraken. De resultaten van de positieve kritieke incidenten tonen dat bijna alle respondenten hier steun en vertrouwen hebben ervaren voor de organisatieverandering. Antwoorden

van respondenten gericht op het afdelingshoofd: *“Steun van de leidinggevende dat is belangrijk voor mij. Je hebt zeker steun nodig om een stapje te zetten. Dat vond ik wel aanwezig”*. Gericht op de lijn: *“Dat de lijn de hele beweging steunde en het belangrijk vonden dat wij aan de voorkant aangehaakt werden aan het programma. Dus daar kreeg je ook alle tijd en ruimte om in die verandering mee te werken en mee te gaan”*. De resultaten van de negatieve kritieke incidenten laten zien dat de meerderheid hier geen of weinig steun en/of vertrouwen van bovenaf heeft ervaren. Antwoorden van respondenten gaan hierbij zowel in op het persoonlijk niet ervaren van steun en/of vertrouwen binnen de organisatieverandering, als de ervaring dat er geen zichtbare steun en/of vertrouwen was voor de organisatieverandering van bovenaf. *“Ik heb ook meegemaakt bij negatief dat managers onzichtbaar waren. Onzichtbaar waren in het veranderingsproces. Dat ik op een gegeven moment moest zeggen van; zou je niet eens voor de club gaan staan? Dat je voelt van het wordt wel een beetje gênant nu. Dus ja”*. Het volgende citaat benadrukt expliciet het missen van steun vanuit het afdelingshoofd: *“Voor mij waren er meerdere signalen dat ik geen steun had van mijn manager in de organisatieverandering”*. Op basis van de wijze waarop respondenten spraken over de ervaringen die zij hadden met hun afdelingshoofd en hoe zij deze relatie omschreven is gekeken of er een globaal beeld gevormd kon worden van hoe de respondenten de relatie met hun leidinggevende kenmerken. Op basis van dit globale beeld valt op dat de meerderheid van de respondenten een goede of prettige relatie ervaart met de direct leidinggevende. Toch is er ook een aantal die een matige tot slechte relatie met hun leidinggevende omschrijven, waarbij opvalt dat zij in de door hen besproken kritieke incidenten ook weinig tot geen *principal support* ervaren.

De vijfde basisovertuiging wordt gekenmerkt als *personal valence*, de ervaring van persoonlijk voordeel of toegevoegde waarde vanuit de organisatieverandering (Armenakis & Harris, 2009). Binnen de positieve casussen geeft de meerderheid aan dat de organisatieverandering hen voordelen oplevert. Opvallend hierbij is dat respondenten het voornamelijk hebben over het ervaren van intrinsieke voordelen, zo worden de volgende elementen genoemd: ervaren van meer vrijheid, ruimte, efficiëntie, diversiteit in werk en het leuker maken van het werk. *“Weetje als je er echt resultaten van ziet, dat vind ik positief. Dat je echt zegt van daar hebben wij een verschil gemaakt en daar hebben wij een bijdrage geleverd. Dat het iets oplevert dat vind ik leuk”*. Het belang van de aanwezigheid van *personal valence* werd ook expliciet door een aantal respondenten benadrukt. *“Het gaat erom of ik het inzicht heb en ik ervan overtuigd ben dat de organisatieverandering oké is en dat het meer gaat brengen”*. Wanneer wordt gekeken naar de resultaten van de negatieve casussen valt op dat de respondenten hier weinig tot geen persoonlijk voordeel herkennen. In sommige kritieke incidenten ervaren respondenten zelfs dat de organisatieverandering ervoor heeft gezorgd dat zij iets, waar zij waarde aan hechtten, verloren of het enkel frustratie heeft opgeleverd. Een interessante uitspraak van een respondent is: *“Nou weetje dat de grap is dat als het zo gaat dat je dat niet eens meer ziet. Want*

*er is ook niet gevraagd van goh wat zou hier nou goed aan zijn? Of er is te weinig uitgelegd van waarom zou dit goed zijn en wat levert dit op? Buiten dat het een besparing opleverde op dat moment. Dus dat was ook wel, het was heel erg ingegeven door besparingen en niet door kwaliteit ofzo. Dus het is ook onvoldoende duidelijk gemaakt van wat voordelen zouden kunnen zijn".* In het citaat wordt door de respondent benadrukt dat er onvoldoende aandacht is besteed aan het overbrengen van mogelijk persoonlijk voordeel vanuit de organisatieverandering. Ook benadrukt het begin van het citaat dat de respondent het lastig vond om zich open te stellen voor de ervaring van *personal valence* omdat er al weerstand werd ervaren.

Binnen dit onderzoek is emotie toegevoegd als affectief aspect van veranderbereidheid. De emoties die respondenten hebben ervaren binnen de verschillende casussen reflecteren een breed spectrum in zowel positief als negatief ervaren emoties alsmede de intensiteit hiervan. In de resultaten valt op dat respondenten in de omschrijving van de positieve casussen enkel positieve emoties ervaren. Een voorbeeld hiervan: *"Ik vind het zelf heel fijn"*. Aanvullend zijn de ervaren emoties: leuk, prettig, bevrijdend, mooi, trots, geeft energie, positief en ik ben er blij mee. In vergelijking met de negatieve casussen valt hier op dat respondenten enkel negatieve emoties beschrijven. Zo zijn enkele voorbeelden: geeft geen energie, gevoel van terug naar af, demotiverend, niet prettig, lastig, frustraties, naar, niet blij en niet fijn. Op basis van de resultaten wordt verondersteld dat er een duidelijk verschil is te herkennen in de beschreven emoties binnen de positieve en negatieve kritieke incidenten. Opvallend is dat wanneer respondenten de aanwezigheid van de basisovertuigingen omschrijven, zij positief geladen emoties omschrijven ten opzichte van het kritieke incident. Andersom valt op dat wanneer respondenten weinig tot geen aanwezigheid van de basisovertuigingen identificeren, zij negatief geladen emoties omschrijven.

#### 4.2.2 Factoren van invloed op de veranderbereidheid in de positieve en negatieve casussen

Bovenstaand is de veranderbereidheid van de positieve en negatieve kritieke incidenten in kaart gebracht. Onderstaand wordt verder ingegaan op de antecedenten van veranderbereidheid. Hierbij wordt gekeken welke antecedenten de ervaring van veranderbereidheid beïnvloeden bij de positieve en negatieve casussen. Tabel 4.2 geeft een overzicht van de resultaten voor de verschillende casussen en een algemeen beeld. Op basis van de analyse van de resultaten zijn waardes gegeven aan de verschillende antecedenten. Deze waardes weerspiegelen de mate waarin respondenten de antecedenten hebben besproken binnen de positieve kritieke incidenten, negatieve kritieke incidenten en in het algemeen. De kolom algemeen is toegevoegd omdat in de resultaten opviel dat

sommige respondenten een bepaalde factor niet specifiek aan een positief of negatief kritiek incident koppelden, maar dat zij wel noemden dat deze van invloed is op hun veranderbereidheid.

<b>Onafhankelijke variabelen</b>	<b>Positief (16 casussen)</b>	<b>Negatief (14 casussen)</b>	<b>Algemeen (19 respondenten)</b>
<b>Actieve participatie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hoge mate aanwezig</li> <li>▪ Duidelijke invloed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nauwelijks tot niet aanwezig</li> <li>▪ Duidelijke invloed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Duidelijke invloed</li> </ul>
<b>Overtuigende communicatie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hoge mate aanwezig</li> <li>▪ Duidelijke invloed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Niet aanwezig</li> <li>▪ Duidelijke invloed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Duidelijke invloed</li> </ul>
<b>Managen van interne en externe informatie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lage mate aanwezig</li> <li>▪ Geen duidelijke invloed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lage mate aanwezig</li> <li>▪ Geen duidelijke invloed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Matige tot geen duidelijke invloed</li> </ul>
<b>Change agents; horizontaal en verticaal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hoge mate aanwezig</li> <li>▪ Duidelijke invloed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hoge mate aanwezig</li> <li>▪ Duidelijke invloed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Duidelijke invloed</li> </ul>
	Horizontaal: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Collega teamleiders (afdeling)</li> <li>▪ Medewerkers (eigen team)</li> </ul> Verticaal: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Afdelingshoofd (direct leidinggevende)</li> </ul>	Horizontaal: <ul style="list-style-type: none"> <li>×</li> </ul> Verticaal: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Afdelingshoofd</li> <li>▪ Gehele MT (eigen afdeling)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Afdelingshoofd belangrijke rol</li> </ul>
<b>Red tape</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Niet aanwezig</li> <li>▪ Geen invloed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aanwezig</li> <li>▪ Duidelijke invloed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Invloed</li> </ul>
<b>Eerder ervaringen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Late mate aanwezig</li> <li>▪ Geen duidelijke invloed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lage mate aanwezig</li> <li>▪ Geen duidelijke invloed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Invloed</li> </ul>
<b>Organisatiecultuur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lage mate aanwezig</li> <li>▪ Geen duidelijke invloed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hoge mate aanwezig</li> <li>▪ Duidelijke invloed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Invloed</li> </ul>

Tabel 4.2 - Antecedenten veranderbereidheid P/N kritieke incidenten

Onderstaand volgt een verdere uiteenzetting van in de tabel gepresenteerde resultaten. Hierbij wordt ook gekeken naar de wijze waarop de antecedenten van invloed zijn op de veranderbereidheid.

#### 4.2.2.1 Beïnvloedingsstrategieën

In eerste instantie wordt gekeken naar de mate waarin de volgende drie beïnvloedingsstrategieën naar de ervaring van teamleiders invloed hebben op het positief of negatief ervaren van een organisatieverandering: actieve participatie, overtuigende communicatie en het management van interne en externe informatie. Eerder is in het literatuuronderzoek gesproken over de verschillende vormen die actieve participatie aan kan nemen. Centraal hierbij staat het inspelen op het betrekken van individuen bij de organisatieverandering (Armenakis et al., 1999). De resultaten van het onderzoek laten zien dat bij de positieve casussen de respondenten verschillende elementen van actieve



participatie omschreven: bijeenkomsten, werksessies, pilots, trainingen, workshops, heisessies enzovoort. In de omschrijvingen van de interventies liep de mate van intensiteit in ervaren participatie en daadwerkelijk ervaren invloed op de besluitvorming uiteen. De behoefte aan de intensiteit hiervan verschilde ook per respondent. De resultaten schetsen wel het eenduidige beeld dat voor alle respondenten geldt dat de ervaring van actieve participatie invloed heeft op de mate waarin zij veranderbereidheid ervaren. *“Het actief mee mogen denken heeft invloed op hoe ik een organisatieverandering ervaar. Ik denk het een positieve uitwerking heeft, als ik actief mag meedenken met een organisatieverandering. Want dan ga je het eerder dragen, dan wordt het eigen en dan ga je ervoor zorgen dat het de beste versie uiteindelijk wordt”*. Opvallend is dat bij de negatieve casussen geen vormen van actieve participatie zijn ervaren en dat dit ook als onprettig werd beschreven. Het gevolg van het niet ervaren van actieve participatie werd door een aantal omschreven: de ervaring dat de organisatieverandering als een opgelegd iets voelde, er geen mogelijkheid was om een eigen draai aan te geven, weinig of geen gevoel bij de organisatieverandering hadden, de organisatieverandering als een mededeling werd ervaren waardoor geen eigenaarschap werd ervaren, respondenten het gevoel hadden dat hun mening als niet belangrijk werd gezien en dat het niet worden meegenomen in de ontwikkeling en/of voorbereiding op de implementatie ervoor zorgde dat zij dit ook moeilijk konden vertalen voor zichzelf en daarmee uiteindelijk richting hun eigen team(s). *“Dat het ergens hoog over wordt uitgedacht en besloten en vervolgens dan beneden aan, dat is dan bij ons, wij te horen krijgen van zo gaan we het doen. Dat geeft weerstand”*. Enkele respondenten voegen hier de mening aan toe dat zij het niet betrekken van teamleiders binnen de ontwikkeling van een organisatieverandering als tegenstrijdig ervaren met de voor hen voelbare sleutelfunctie van teamleiders binnen organisatieverandering. *“Mijn afdelingshoofd zegt dat de teamleiders heel belangrijk zijn en die het moeten doen, maar aan de andere kant zie ik gedragingen waarbij ik denk van ja dan straal je het dus niet uit. Als in het afdelingshoofd bepaalt zelf de richting, maar aan de andere kant spreekt mijn afdelingshoofd uit dat de teamleiders de richting bepalen”*. De resultaten geven dan ook weer dat het ervaren van actieve participatie invloed heeft op de veranderbereidheid. Verder valt op in de resultaten dat actieve participatie kan zorgen voor veranderbereidheid, ondanks dat de respondent niet direct achter de organisatieverandering staat. Het belang van actieve participatie wordt hiermee nog extra benadrukt. *“Het verhaal was helder in de bijeenkomst en ik geloof dat ik het niet eens met alles eens was, maar dat is soms ook en dat is dan minder erg ofzo omdat je het gevoel krijgt dat je wel meegenomen bent daarin”*. Wel moet worden benadrukt dat het bij de inzet van actieve participatie belangrijk is dat er daadwerkelijk wat wordt gedaan met de informatie, ideeën en ervaringen die worden opgehaald, of een terugkoppeling plaatsvindt over waarom er niets mee gedaan wordt. Zo werd door een aantal respondenten benadrukt dat zij actieve participatie hebben ervaren, maar geen terugkoppeling hebben gehad op wat er met hun input, ideeën en/of ervaringen is gedaan. In sommige

gevallen frustreert dit de respondenten dermate dat zij aangeven niet meer mee te doen aan actieve participatie. Wat op basis van de resultaten niet bevorderlijk is voor hun toekomstige veranderbereidheid. *“Want dat heb ik ook wel vaak gezien, dat mensen beloofd werd dat ze ergens in mee konden praten en dan kregen ze geen goede terugkoppeling wat ermee gedaan werd. Dan blijft heel snel het idee bij mensen hangen van; oh dat heb ik voor niets gedaan. Terwijl het misschien helemaal niet voor niets is geweest, maar dat niet goed is teruggekoppeld dat het een belangrijk issue is, maar bijvoorbeeld niet voor nu”.*

Overtuigende communicatie gaat als strategie in op de wijze waarop de veranderboodschap wordt gecommuniceerd en de mate waarin de boodschap als helder wordt ervaren (Armenakis & Harris, 2002). Resultaten van dit onderzoek laten zien dat de mate waarin de veranderboodschap als helder wordt ervaren de veranderbereidheid van de teamleiders duidelijk beïnvloedt. Zo gaven respondenten bij de positieve casussen aan dat zij de veranderboodschap als helder hebben ervaren. Samenvattend zorgden de volgende elementen voor deze ervaring: tijdige communicatie, open en eerlijke communicatie, heldere boodschap, duidelijkheid in het wat, waarom en hoe en gedurende het proces kijken waar behoefte aan is en de communicatie aanpassen aan de doelgroep. *“Dat was ook heel goed uitgelegd en ook heel goed de link gelegd met waarom het nodig was”.* Resultaten van de negatieve casussen laten zien dat respondenten de veranderboodschap hier als niet helder beschrijven. De volgende elementen waren daar volgens de respondenten op van invloed: te laat communiceren, willekeurig communiceren waardoor sommige collega's wel al op de hoogte waren en anderen niet, ervaring dat de informatie te abstract is, onvoldoende vertaling naar wat het daadwerkelijk betekent voor mij of voor mijn team en het ontbreken van een duidelijke visie in de boodschap. *“Te weinig tastbaars en ook te weinig duidelijkheid. Daardoor denk ik ja ik weet het niet en ga ik een beetje in de weerstand”.* Wanneer wordt gekeken naar de positieve en negatieve casussen en de wijze waarop is gecommuniceerd valt op dat bij de positieve casussen meer sprake is van face-to-face bijeenkomsten, waarin de mogelijkheid is om te reageren op de gecommuniceerde boodschap. Bij de negatieve casussen wordt gesproken over communicatie via intranet, nieuwsbrieven en e-mail. Echter, enkele respondenten benadrukken dat het afhankelijk is van de omvang en de gevoeligheid van de organisatieverandering, welke vorm van communicatie als prettig wordt ervaren. Deze respondenten benadrukken daarbij dat bij meer gevoelige organisatieveranderingen de ervaring is dat fysieke bijeenkomsten beter passen. *“Belangrijk is volgens mij om regelmatig teamleiders, afdelingshoofden of wat dan ook bij elkaar te nemen en dan het gesprek te voeren. Dus meer face-to-face dingen te vertellen en niet alleen via RIO of een nieuwsbrief, maar ook om mensen in het echt te informeren en de kans te geven vragen te stellen. Dat je het idee hebt dat er met die vragen iets gebeurt. Dat ze ergens opgeschreven worden en dat het uitgezocht wordt. Dat soort dingen, ik denk dat het ook wel scheelt als je dat soort dingen actief doet”.* Verder valt in de antwoorden op dat

teamleiders in de overweging van of zijn de communicatie wel of niet helder vinden, ook meenemen of het voldoende handvatten heeft om de veranderboodschap zelf naar het team te kunnen vertalen.

De derde strategie richt zich op het beheren en inzetten van interne en externe bronnen van informatie (Armenakis et al., 1999). Opvallend is dat in vergelijking met de eerder besproken strategieën er door respondenten weinig is gesproken over de inzet van interne en externe bronnen. Wanneer wel is gesproken over deze beïnvloedingsstrategie ging het over de inzet van interne bronnen, waarbij het intranet een belangrijke rol speelt. Verder valt op dat wanneer men sprak over (grootschalige) reorganisaties meer over communicatie via formele documenten als in een plan van aanpak wordt gesproken. Wanneer deze strategie echter wordt vergeleken met de eerder besproken strategieën van actieve participatie en overtuigende communicatie wordt verondersteld dat deze strategie geen duidelijke invloed heeft gehad op de veranderbereidheid in zowel de positieve als negatieve casussen.

#### 4.2.2.2 Change agents

*Change agents* zijn betrokken bij het initiëren, implementeren en/of ondersteunen van de verandering (Armenakis et al., 2007). In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen verticale en horizontale *change agents*. Hierbij zijn verticale *change agents* de formeel aangestelde veranderleiders en horizontale *change agents* de collega's die formeel geen duidelijke rol hebben in de verandering, maar door de opinie als belangrijk worden gezien. Vanuit het *readiness model* wordt benadrukt dat *change agents* een versterkende of juist verzwakkende invloed kunnen hebben bij een organisatieverandering (Armenakis & Harris, 2009). Binnen de kritieke incidenten zijn verschillende *change agents* geïdentificeerd door de respondenten. In de positieve kritieke incidenten noemen respondenten zowel verticale als horizontale *change agents*. De meest genoemde verticale *change agents* zijn de afdelingshoofden. Aanvullend worden ook collega's van de OR, HR, verschillende projectleiders en directeuren genoemd. Als horizontale *change agents* noemen de respondenten collega teamleiders en de medewerkers uit hun team. *"Ik denk dat ik het meest word beïnvloed door mijn directe manager, het afdelingshoofd. Ook mijn collega's wel, die links en rechts zitten als teamleiders. In hoeverre je samen op kan trekken binnen de organisatieveranderingen. De medewerkers uit mijn team toch ook wel"*. Resultaten van de negatieve casussen tonen dat hier enkel wordt gesproken over verticale *change agents*, waarbij met name over het volledige MT of het eigen afdelingshoofd wordt gesproken. *"Een van de belangrijkste rollen van mijn leidinggevende is het vertalen van besluiten en inzichten die boven gelden en die naar beneden door vertaald moeten worden en die een consequentie voor mijn werk zouden kunnen hebben. Ik zal niet zeggen dat het niet gebeurt, maar het gebeurt niet al te veel"*. Wanneer wordt gekeken naar de versterkende of verzwakkende werking van de geïdentificeerde *change agents*, valt in het laatst getoonde citaat op dat hier over een verticale *change agent* wordt

gesproken die een verzwakkende en negatieve invloed had op de organisatieverandering. Meerdere respondenten omschrijven een verzwakkende of negatieve invloed vanuit de door hen genoemde *change agent* binnen het negatieve kritieke incident. *“Toen heeft het MT geroepen van dan gaan we het vanaf nu zelf doen, waarbij ik vind dat ze daar niet in geslaagd zijn”*. In vergelijking met de positieve kritieke incidenten benadrukken meerdere respondenten hier juist een positieve en veelal versterkende rol vanuit de genoemde *change agents*. *“Nou in dit geval is het wel echt aangezwengeld door de directeur en afdelingsmanagement die daar een bepaalde visie over hadden”*. Vanuit het totaalbeeld wordt bevestigd dat *change agents* zowel een positief versterkende als negatief verzwakkende werking hebben op de veranderbereidheid van de respondenten. Vanuit de analyse wordt verondersteld dat het afdelingshoofd de meest duidelijke invloed heeft op de ervaring van veranderbereidheid door teamleiders. De wijze waarop afdelingshoofden de teamleiders meenemen in de organisatieverandering kan zorgen voor een versterkende of verzwakkende werking.

#### 4.2.2.3 Red tape

*Red tape* doelt op de ervaring van overmatige en als overbodig beschouwde procedures en regels, die actie en of besluitvorming belemmeren (Bozeman & Feeney, 2011). Ook doelt *red tape* op het bemoeilijken van organisatieveranderingen door de structuur van overheidsorganisaties (Pandey & Moynihan, 2006). Bozeman en Kingsley (1998) beargumenteren dat het ervaren van *red tape* het nemen van risico's op een negatieve manier beïnvloedt. Op basis van de literatuur is de verwachting dat *red tape* een negatieve invloed heeft op de veranderbereidheid. Wanneer wordt gekeken naar de resultaten valt op dat meerdere respondenten het algemene belang van regels en procedures benadrukken. Hierbij wordt beargumenteerd dat gezien het overheidskarakter van de organisatie, het belangrijk is om regels en procedures te hebben. Zo wordt het argument dat er met overheidsgeld wordt gewerkt en hier zorgvuldig mee omgegaan moet worden een aantal keer genoemd. *“Regels en procedures, ik denk dat die er zijn omdat die nodig zijn. Ik denk dat je ja, dat je wel gewoon goed moet kijken met de veranderingen van zijn de regels nog wel nodig, zijn die up-to-date of moet er een aanpassing in komen? Regels en hiërarchie is denk ik wel nodig in zo een grote organisatie anders is niemand ergens meer van en kan alles”*. Naast het algemene belang omschrijven meerdere respondenten de ervaring van *red tape*. Hierbij valt op dat dit enkel wordt genoemd in verband met de negatieve casussen. Bij de positieve casussen blijft dit een onbesproken onderwerp. *“Want dat is gewoon bagger, al die administratieve rompslomp die wil je gewoon niet. Bij ons is het echt één administratief gereutel, want we moeten alles gaan verantwoorden en aantoonbaar en bewijs. Maar dat wil je helemaal niet, je wil het beste voor Rotterdam realiseren”*. Volgens een aantal respondenten wordt *red tape* gevoed doordat processen en procedures vaak vanuit de eigen logica of het eigen gemak van een afdeling of team worden ingericht. Vervolgens wordt er niet stil gestaan bij de invloed

ervan op de rest van cluster of de gehele organisatie. Dit zorgt voor de ervaring van ondoorgroendelijkheid in processen. *“Dan merk je dat de mensen die de procedures ontwikkelen dit heel erg vanuit hun eigen proces redeneren, wat voor hun handig is”*. Ook wordt bij de negatieve casussen op negatieve wijze gesproken over een structuur die invloed heeft op organisatieveranderingen. *“We hebben een hele gelaagde organisatie. Dus dat betekent dat een besluit of slagvaardigheid wel een weg aflegt”*. Een aantal respondenten benadrukt dat zij vaak niet weten bij wie ze moeten zijn voor bepaalde processen. Verder wordt door meerdere respondenten benadrukt dat zij risicomijdend gedrag identificeren in de omgeving. Dit brengen zij echter zelf niet direct in verband met de ervaring van *red tape*, maar noemen dit in verband met de kenmerken van de organisatiecultuur. Wanneer wordt gekeken naar de totaliteit aan resultaten in de positieve en negatieve casussen wordt verondersteld dat *red tape* op negatieve wijze invloed heeft op de ervaring van veranderbereidheid. De respondenten identificeren dit enkel als antecedent binnen de negatieve kritieke incidenten.

#### 4.2.2.4 Eerdere ervaringen

Enkele respondenten geven aan dat eerdere ervaringen met organisatieveranderingen invloed hebben op hoe zij nieuwe organisatieveranderingen benaderen. Sommigen noemen dit als ervaren vooroordelen, die zij meenemen vanuit eerder geleerde lessen. Anderen proberen iedere verandering zo blanco mogelijk in te gaan, maar geven toch ook aan in het achterhoofd terug te denken aan eerdere ervaringen. *“Ik probeer en altijd wel blanco in te gaan, maarja soms zijn er situaties waarbij je dingen niet kan uitwissen, er daarom dus ook niet blanco in kan stappen. Ik denk wel dat het dus invloed heeft. Ja eerdere ervaringen hebben wel invloed”*. Opvallend is dat de ervaren invloed van eerdere ervaringen meer een algemene veronderstelling is en niet direct aan een positief of negatief kritiek incident wordt gekoppeld. Dit wordt verklaard door het inzicht dat de eerdere ervaringen zowel positief als negatief kunnen zijn. Eerdere ervaringen hebben daarom in sommige gevallen een positieve werking op de veranderbereidheid en in andere gevallen, bij een negatieve eerdere ervaring, een negatieve invloed. Dit onderscheid is niet expliciet uitgevraagd in het onderzoek. Op basis van de analyse wordt verondersteld dat eerdere ervaringen van invloed is op de veranderbereidheid, waarbij de invloed zowel positief als negatief kan zijn, afhankelijk van de ervaringen met organisatieveranderingen.

#### 4.2.2.5 Organisatiecultuur

Armenakis et al. (1993) beargumenteren dat de bereidheid tot veranderen deels wordt verklaard door de heersende organisatiecultuur binnen een organisatie. Allereerst valt in de resultaten op dat de respondenten een verschillende invulling geven aan de reikwijdte van de organisatiecultuur die zij omschrijven. Sommigen geven hun mening over de organisatiecultuur van het gehele cluster, anderen geven aan geen organisatiecultuur voor de BCO te kunnen omschrijven maar wel de ervaren

subcultuur van de afdeling of het team. Opvallend is hierbij dat de respondenten die geen visie hebben op de organisatiecultuur van BCO, aangeven hier nog geen gevoel bij te hebben omdat zij momenteel nog geen gezamenlijke cultuur ervaren. *“Ik denk vooral dat we heel veel verschillende culturen hebben alleen al binnen BCO. Vanuit zowel de verschillende disciplines maar zelfs binnen een afdeling zie je dat we echt verschillende culturen hebben en dat heeft er mee te maken, we komen ook uit verschillende organisaties en dat zie je nog steeds terug in de teams. Dus je kan eigenlijk niet echt spreken over één cultuur. Dus de BCO teamleiders is niet één groep ofzo, of één homogene groep”*. Door een aantal respondenten wordt benadrukt dat zij echter wel willen toewerken naar meer eenheid in de organisatiecultuur van het cluster. *“De BCO cultuur is nog niet, ik probeer het wel te stimuleren binnen onze afdeling dat we als BCO moeten acteren, maar dat doen we nog niet. Daar zie je wel, dat we nog steeds in kolommen denken, dat is nog wel heel erg aanwezig. Daar zijn we nog wel heel erg goed in. Ja en dat kan zeker beter, dat weet ik zeker”*.

Van de respondenten die wel invulling geven aan de organisatiecultuur benadrukken er meerdere dat de organisatiecultuur invloed heeft op zowel het vermogen als de bereidheid om te veranderen. Een aantal respondenten benadrukt dat de organisatiecultuur op positieve wijze invloed heeft, waarbij de volgende elementen worden genoemd: open, flexibel, veel ruimte en met elkaar. Meerdere respondenten beargumenteren echter dat de organisatiecultuur een negatieve invloed heeft, waarbij zij de cultuur omschrijven als: risicomijdend, conflict mijdend, gesloten, elkaar niet voldoende aanspreken op (negatief) gedrag, een eilandenrijk, hokjes, gelaagd, top-down en controlerend. *“Ik denk dat je een bepaalde mate van vrijheid moet geven en fouten mogen maken als je er maar van leert. Maar je ziet dat in onze organisatie vooral het controlemechanisme de boventoon viert. Dat alles vooral gecontroleerd moet worden en dat er helemaal niets fout moet kunnen gaan. Daardoor gaan mensen dingen verzinnen om daar dan weer omheen te kunnen gaan, dus uiteindelijk werkt het volgens mij toch niet. Maar dat brengt in mijn ogen die zelfsturing of flexibiliteit niet dichterbij, maar eerder verder weg”*. Aansluitend wordt de cultuur door sommigen als politiek en financieel gedreven omschreven, waarbij een negatieve ondertoon te herkennen is in de omschrijving van de respondenten. *“We zijn een politiek bestuurlijke omgeving, financieel gestuurd, want alles hangt of staat hier met geld, of formatie en niet zozeer met kwaliteit van dienstverlening”*. Wanneer wordt gekeken naar de kritieke incidenten valt op dat organisatiecultuur een onbesproken onderwerp blijft bij de positieve kritieke incidenten. Een aantal respondenten koppelen de organisatiecultuur aan een negatief kritiek incident. Hierbij stellen zij dat de volgende elementen van de organisatiecultuur invloed hebben gehad: risicomijdend gedrag, niet het achterste van de tong laten zien, missen van vertrouwen, eilandcultuur, beschermen van de eilanden en hiërarchisch. Deze elementen komen grotendeels overeen met elementen die eerdere zijn beschreven in de algemene ervaring van de organisatiecultuur. Op basis van de analyse wordt verondersteld dat de organisatiecultuur van invloed

is op de veranderbereidheid, sommigen identificeren een positieve invloed, maar door de meeste respondenten wordt een negatieve invloed benoemd.

### 4.3 Personeelsgesprekken Rotterdam casussen

In de volgende alinea worden de resultaten en analyse besproken van de concrete organisatieverandering; PR. Gedurende de interviews gaf deze concrete casus de mogelijkheid om eenzelfde organisatieverandering te bespreken met de respondenten. Het doel voor de bespreking van deze casus is om te toetsen of de resultaten overeenkomen met de het eerder geschetste beeld vanuit de positieve en negatieve casussen. In de bespreking van PR wordt dezelfde volgorde aangehouden als in bovenstaande paragraaf: ten eerste de bespreking van de veranderbereidheid en ten tweede het identificeren van antecedenten van veranderbereidheid in deze casus.

#### 4.3.1 Veranderbereidheid PR casus

In totaal hebben 18 respondenten het kritieke incident van PR besproken. Door 14 respondenten werd PR als een positief ervaren organisatieverandering omschreven, slechts 4 respondenten beschreven het als een negatief ervaren organisatieverandering. Onderstaand worden deze ook wel positieve en negatieve PR casussen genoemd. Tabel 4.3 geeft een overzicht van de mate waarin respondenten de basisovertuigingen en emoties identificeren in de positieve en negatieve ervaring met PR. Als toelichting geldt ook bij deze tabel dat 'ja' betekent dat de basisovertuiging of emoties als aanwezig is beschreven, 'n.v.t.' betekent dat hier geen of onvoldoende eenduidig antwoord op is gegeven door de respondent(en) en 'nee' verwijst naar de afwezigheid van de basisovertuiging of emoties. Het plus- of minteken duidt de omschrijving van positieve (+) en/of negatieve (-) emoties.

Afhankelijke variabelen	PR Positief (14)			PR Negatief (4)		
	Ja	n.v.t.	Nee	Ja	n.v.t.	Nee
<i>Discrepancy</i>	14	-	-	-	-	4
<i>Appropriateness</i>	10	4	-	2	-	2
<i>Efficacy</i>	12	2	-	1	-	3
<i>Principal support</i>	8	3	3	-	-	4
<i>Personal valence</i>	14	-	-	-	-	4
Emotie	14 (+)	-	-	4 (-)	-	-

Tabel 4.3 - Overzicht basisovertuigingen PR kritiek incident

In de resultaten valt op dat de respondenten die PR als een positieve organisatieverandering ervaren gemiddeld ook de aanwezigheid van de basisovertuigingen in hoge mate omschrijven. Daarnaast beschrijven deze respondenten enkel positief geladen emoties wanneer zij spreken over deze organisatieverandering. Afwijkend zijn de antwoorden van een aantal respondenten die aangeven

geen *principal support* te ervaren bij de positieve ervaring met PR. De respondenten die PR als een negatieve organisatieverandering omschrijven, beschreven in sommige gevallen de aanwezigheid van één of twee basisovertuigingen. De meerderheid schetst echter weinig tot geen aanwezigheid van de basisovertuigingen en de ervaring van negatief geladen emoties ten opzichte van de organisatieverandering. De resultaten van de PR casus bevestigen in grote mate het geschetste beeld vanuit de vergelijking tussen de positieve en negatieve casussen, waarbij in de positieve casussen de basisovertuigingen in hoge mate aanwezig zijn en positief geladen emoties worden omschreven en bij de negatieve casussen een lage mate van aanwezigheid van de basisovertuigingen en negatief geladen emoties. Onderstaand wordt de casus van PR kort uiteengezet, waarbij ook aandacht is voor de genoemde afwijkingen in de resultaten.

De respondenten die PR als een positieve organisatieverandering omschrijven, beschrijven allen de ervaring van *discrepancy*. Zo typeren zij de oude vorm als een te strak en beperkend stramien. Een aantal beargumenteren dat voorheen (te) algemene competenties en scores de hoofdrol speelden, wat naar hun visie niet het doel zou moeten zijn. Ook wordt door een aantal anderen benoemd dat er in de oude vorm enkel werd gerapporteerd op het percentage van aantal gevoerde gesprekken, wat zij als hinderlijk hebben ervaren. Bij PR ervaren respondenten meer ruimte om te focussen op de kwaliteit in plaats van de kwantiteit van de gesprekken. Met de kwaliteit doelen zij op de mogelijkheid om dieper in te gaan op zowel hun eigen ontwikkeling als die van de medewerkers uit hun team. *“Ik vind zelf het continue gesprek wat je met de medewerker hebt, zonder dat er allerlei vormvereisten of beoordelingssystematieken aan vast zitten, heel belangrijk. Godzijdank is het beoordelen op de oude manier weg”*. De respondenten die PR als een negatieve organisatieverandering omschrijven geven aan geen noodzaak te ervaren voor de verandering. Een enkeling geeft aan wel in te zien dat de oude vorm niet meer past bij de huidige tijd, maar dat PR als alternatief niet aansluit. Deze respondent gaf aan dat een minder drastische aanpassing ook had volstaan.

Bij de ervaren veranderaanpak (*appropriateness*) wordt binnen de positieve PR casussen door een groot aantal van de respondenten beargumenteerd dat zij de veranderaanpak als zorgvuldig en/of prettig hebben ervaren. *“Ook de zorgvuldigheid waarmee het is geïntroduceerd en in de volle breedte, dus de beweging is helemaal oke ingezet”*. Enkelingen maken hier onderscheid tussen de ervaring van leidinggevende en medewerkers in de aanpak. Hierbij benadrukken ze dat zij zelf als teamleider de aanpak als prettig hebben ervaren, maar dat zij de indruk hebben dat de aanpak minder zichtbaar was voor medewerkers en naar verwachting ook als minder passend is ervaren. Zij stellen dat voor de verdere ontwikkeling en acceptatie van PR hier winst te behalen valt. Bij de respondenten die PR als negatieve casus omschrijven is verdeeldheid wat betreft de ervaring van *appropriateness*. Waarbij in negatieve zin wordt benadrukt dat het als erg top-down is ervaren of dat er weinig gevoel is bij de



gehanteerde aanpak. In positieve zin wordt gesteld dat er veel aandacht is besteed aan de veranderaanpak en dat deze als prettig is ervaren.

Opvallend is dat een groot aantal respondenten bij de positieve PR casussen aangeeft *efficacy* te ervaren. Sommige respondenten geven aan dat zij op eigen initiatief benodigde vaardigheden zijn gaan ontwikkelen, waar anderen aangeven dit op aanbod van het verandertraject te hebben gedaan. Ook zijn er een aantal respondenten die benadrukken dat de huidige vorm past bij: hun eigen vaardigheden, hun persoonlijkheid en/of bij de wens om een coachend leidinggevende te zijn. Bij de negatieve PR casussen omschrijven respondenten onvoldoende het idee te hebben dat zij over de juiste capaciteiten beschikken, of onvoldoende helder te hebben wat de capaciteiten zijn die van hen worden verwacht. *“Ik vind het lastig”*. *“Nou nee. Ik heb dat niet scherp genoeg nee”*. Eén respondent geeft aan wel het idee te hebben over de benodigde vaardigheden te beschikken. Hierbij valt op dat deze respondent ook de overtuiging van *appropriateness* omschrijft, maar de andere basisovertuigingen als niet aanwezig beschrijft.

Bij de positieve casussen geeft de meerderheid aan dat zij steun en vertrouwen vanuit het management ervaren. Afwijkend van de lijn der verwachting is dat een aantal respondenten beschrijven geen (duidelijke) *principal support* ervaren in de positieve ervaring met PR. Opmerkelijk in de antwoorden is echter dat deze respondenten benadrukken dat zij vinden dat de manager hier ook geen belangrijke rol in had, maar vinden dat HR een belangrijke sleutelpositie had en heeft. Dit valt te verklaren vanuit de beredenering dat deze organisatieverandering in de eerste fases voornamelijk door HR is aangejaagd. Als wordt gekeken naar de definitie van *principal support* is binnen dit onderzoek uitgegaan van de afdelingsmanagers en directeuren, als ‘van bovenaf’ voor de teamleiders. In een bredere interpretatie, waarbij HR ook tot *principal support* behoort, zouden deze respondenten wel *principal support* ervaren. Bij de negatieve casussen wordt door respondenten gesteld dat naar hun ervaring het MT niet helder heeft wat de bedoeling is met PR. Of dat het afdelingshoofd te weinig tijd besteedt aan PR, zowel nu als tijdens de implementatie. Zij omschrijven dat het afdelingshoofd enkel een mededeling of korte toelichting heeft gegeven op PR: *“We hebben een nieuwe gesprekscyclus”*. Dit duidt op een weinig overtuigende ervaring van steun en vertrouwen voor de organisatieverandering.

*Personal valences* is in hoge mate aanwezig bij de respondenten die PR als een positieve organisatieverandering omschrijven. Waarbij het voornaamste voordeel wordt beschreven vanuit het hebben van een inhoudelijk beter gesprek, meer ruimte en openheid gedurende het gesprek en meer ruimte om te bepalen wanneer gesprekken plaatsvinden. Dit zorgt voor de ervaring van meer flexibiliteit in het proces. Zo kunnen ook korte koffieafspraken bijdragen aan het personeelsgesprek en hoeft het niet enkel meer te draaien om de formele momenten zoals voorheen. *“Toen heb een tijd gehad dat uitgebreide invullen, kruisjes zetten en cijfertjes geven aan het formulier en dat wordt dan*

*het hoofddoel. Terwijl wat nu wel echt het hoofddoel is geworden, is het gesprek. En dat is gewoon winst, dat is gewoon echt winst. Je bespreekt daarin ook veel meer dan dat je eigenlijk optekent".* De respondenten die PR als een negatieve organisatieverandering omschrijven zijn eenduidig in de ervaring dat zij geen persoonlijk voordeel ervaren. Sommigen omschrijven zelfs de ervaring dat zij door de nieuwe vorm iets verliezen, waarbij het verlies zich richt op de gewenning met de structuur van de oude vorm, of de duidelijke rol van de beoordeling in de oude vorm. *"Want in het vorige kon je nog helder maken waar je op afgerekend werd en nu is het een wazig verhaal van hoe gaat het met je? Ja gaat het goed met je? Heb je nog mobiliteitsplannen ja of nee? Ik heb er geen fluit aan, helemaal niet".*

De emoties die binnen de positieve PR casussen worden omschreven zijn samenvattend: fijn, positief, blij, kansen, prettig, prachtig, mooi, ontzettend goed, plezierig en winst. Een enkeling noemt hier positief spannend, waarbij de respondent benadrukt de ontwikkeling als positief te ervaren, maar het op langer termijn nog spannend te vinden wat hier het effect van is. Met name het effect op de vorming van personeelsdossiers. Indien er in de toekomst sprake zou zijn van disfunctioneren. In de negatieve PR casussen worden enkel negatief geladen emoties omschreven: jammer, niet blij, waardeloos en geen vooruitgang. De analyse van de resultaten laat zien dat er een duidelijk verschil is in de emoties die respondenten omschrijven, die grotendeels overeenkomen met de aanwezigheid of afwezigheid van de basisovertuigingen binnen het kritieke incidenten. Zo worden positief geladen emoties omschreven in het geval dat de basisovertuigingen als aanwezig zijn ervaren. Andersom worden negatief geladen emoties omschreven wanneer respondenten weinig of geen basisovertuigingen identificeren binnen het kritieke incidenten.

#### 4.3.2 Factoren van invloed op de veranderbereidheid in de PR casus

Onderstaand geeft tabel 4.4 een overzicht van de antecedenten van veranderbereidheid die binnen de PR casus zijn geïdentificeerd. Hierbij wordt wederom een onderscheid gemaakt tussen de mate van aanwezigheid en de mate van omschreven invloed. Er wordt gekeken naar het aantal respondenten die een antecedent hebben benoemd in relatie tot de positieve en negatieve ervaring met PR.

Onafhankelijke variabelen	PR positief (14 casussen)	PR negatief (4 casussen)
<b>Actieve participatie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hoge mate aanwezig</li> <li>▪ Duidelijke invloed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nauwelijks aanwezig</li> <li>▪ Duidelijke invloed</li> </ul>
<b>Overtuigende communicatie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hoge mate aanwezig</li> <li>▪ Duidelijke invloed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aanwezig</li> <li>▪ Invloed</li> </ul>
<b>Managen van interne en externe informatie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aanwezig</li> <li>▪ Invloed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Niet aanwezig</li> <li>▪ Geen invloed</li> </ul>
<b>Change agents; horizontaal (H) en verticaal (V)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hoge mate aanwezig</li> <li>▪ Duidelijke invloed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hoge mate aanwezig</li> <li>▪ Duidelijke invloed</li> </ul>
	Horizontaal: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Collega teamleiders (afdeling)</li> <li>▪ Medewerkers (eigen team)</li> </ul> Verticaal: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ HR</li> <li>▪ Afdelingshoofd</li> </ul>	Horizontaal: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Collega teamleiders (afdeling)</li> <li>▪ Medewerkers (eigen team)</li> </ul> Verticaal: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ HR</li> <li>▪ Afdelingshoofd</li> </ul>
<b>Red tape</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Niet aanwezig</li> <li>▪ Geen invloed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Niet aanwezig</li> <li>▪ Geen invloed</li> </ul>
<b>Eerder ervaringen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aanwezig</li> <li>▪ Invloed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Niet aanwezig</li> <li>▪ Geen invloed</li> </ul>
<b>Organisatiecultuur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lage mate aanwezig</li> <li>▪ Gematigde invloed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Niet aanwezig</li> <li>▪ Geen invloed</li> </ul>

Tabel 4.4 - Antecedenten veranderbereidheid PR kritiek incident

Onderstaand volgt een uiteenzetting van de in de tabel gepresenteerde resultaten. Achtereenvolgens worden de verschillende antecedenten besproken. Hierbij wordt gekeken op elke wijze de antecedenten van invloed zijn op de veranderbereidheid.

Bij de positieve ervaringen met PR valt in de resultaten op dat er een hoge mate van actieve participatie wordt ervaren. Bijna alle respondenten beschrijven deelname aan verschillende interventies in lijn met actieve participatie: pilots, experimentgroepen, werkgroepen, bijeenkomsten, feedbacksessies en/of verschillende trainingen. Door een aantal respondenten wordt specifiek benadrukt dat de ervaring van actieve participatie invloed heeft gehad op hoe zij de organisatieverandering hebben ervaren. *“Ja, dat vond ik fijn. Vaak is het makkelijker als het vanuit zo een traject wordt geïntroduceerd. Dan krijg je meer informatie mee, met het idee van hier kan ik iets mee. Op die manier krijg je er een beter beeld bij. Dus dat meedenken en die pilot heeft mij wel geholpen”*. In de negatieve casussen geeft de meerderheid aan geen actieve participatie te hebben ervaren. Een enkeling geeft aan wel enigszins actieve participatie te hebben ervaren in de vorm van een heisessie met het MT. Door de respondenten worden verder geen interventies genoemd die door het verandertraject zijn geïnitieerd.

Overtuigende communicatie wordt in hoge mate ervaren door de respondenten die PR als positief omschrijven. Zo wordt genoemd dat er voldoende is gecommuniceerd en dat de boodschap die werd gecommuniceerd helder was. *“In principe zijn mensen altijd met hun eigen ding bezig en om dan in te breken met zo’n onderwerp dan moet je wel vrij intensief erin hoor. Maar ik vond dat in dit geval heel goed gelukt”*. Opvallend is verder dat er een grote diversiteit aan gebruikte kanalen wordt omschreven: posters, flyers en schermen. Wat een positieve invloed heeft gehad volgens de respondenten. In de negatieve casussen valt op dat voornamelijk wordt genoemd dat de communicatie onvoldoende concreet was. *“Veel concreter, van nou wat verwacht de organisatie precies van mij”*.

Het managen van interne en externe informatie richt zich bij PR met name op interne informatie. Ook wordt benadrukt dat er veel over het gebruik van het formulier is gecommuniceerd. Dit heeft voor sommigen een positieve invloed gehad. In het geval van de negatieve ervaringen is hier niet over gesproken.

Ook in de PR casus worden verschillende *change agents* geïdentificeerd. Zo is door een aantal respondenten het afdelingshoofd en HR als verticale *change agents* genoemd. Ook worden collega teamleiders en medewerkers beschreven als horizontale *change agents*. Medewerkers lijken hier een opvallende groep horizontale *change agents*. *“Hoe de medewerkers ermee omgaan is belangrijk”*. Dit wordt verklaard vanuit het gegeven dat teamleiders naast hun eigen gesprekken, ook PR gesprekken hebben met de medewerkers van hun team. Vanuit de analyse valt op dat wanneer medewerkers zich inzetten voor PR dit een positieve invloed heeft op de ervaring van teamleiders. Aan de andere kant is er ook een aantal respondenten die benoemen dat medewerkers uit hun team geen of weinig invulling geven aan PR, waardoor zij een meer moeizame ervaring hebben. Er wordt zowel een versterkende als verzwakkende invloed geïdentificeerd vanuit medewerkers op de ervaring met PR door de teamleiders. Zoals eerder besproken heeft ook HR invloed als *change agents* in de positieve ervaring met PR. Een enkeling noemt ook HR binnen de negatieve ervaring, maar stelt hierbij dat dit eigenlijk de enige actor is geweest die (gematigde) positieve invloed heeft gehad. Voor de andere genoemde *change agents* wordt geen duidelijk verzwakkende of versterkende invloed geïdentificeerd.

Wanneer wordt gesproken over *red tape* geeft een enkeling aan dat de nieuwe vorm de mate van ervaren *red tape* doet afnemen in vergelijking met de voorgaande vorm. Zo geeft zowel het vrije format van het formulier als het loslaten van het vaste stramien de ervaring dat hiermee een bepaalde mate van overbodigheid aan procedures wordt losgelaten. Naast deze enkeling lijkt er geen gedeelde ervaring te zijn dat *red tape* een invloed heeft op de veranderbereidheid ten opzichte van PR.

Een aantal respondenten benadrukt dat een aantal jaar geleden, politiek gestuurd, een verandering werd doorgevoerd in het beoordelen van medewerkers. Waar vroeger een ‘goed’ in de beoordeling betekende dat men zijn werk goed deed, werd dat is deze verandering aangepast. Naar verwachting omdat teveel medewerkers met een ‘goed’ werden beoordeeld. ‘Goed’ werd ‘voldoende’,

het behalen een 'goed' kon hiermee enkel worden gegeven aan medewerkers die 'uitzonderlijk goed' presteerden. Verschillende teamleiders hebben deze verandering als bijzonder onprettig ervaren. Een aantal respondenten benoemen dat zij blij zijn dat ze met PR deze werkwijze achter zich kunnen laten. Op basis van de negatieve ervaring met de oude vorm, wordt verwacht dat deze eerdere ervaring een positieve invloed heeft gehad op PR, omdat die eerdere verandering hiermee komt te vervallen.

Een aantal respondenten benoemt dat de introductie van PR een groei in de organisatiecultuur weerspiegelt. Zo wensen zij een cultuur waarin vertrouwen en ruimte centraal staat, PR past wat hen betreft goed in deze gewenste cultuur. Een aantal respondenten benoemt dat het feit dat de cultuur deze verandering toelaat aangeeft dat de organisatiecultuur in positieve zin invloed heeft op de organisatieverandering. *“Dus in die zin is er een meer flexibele cultuur ontstaan, na de laatste reorganisatie. Daar past dan wel weer beter deze vorm van personeelsgesprekken bij. De organisatie is veel flexibeler geworden en dit dus. Dit is meer flexibel en ik denk dat dat goed is. Ik denk dat het ook heel lastig zou zijn om in de huidige situatie de systematiek van 10-15 jaar geleden te hanteren. Daar zou je niet meer mee weggomen”.*

#### 4.4 Aanvullende antecedenten vanuit empirisch onderzoek

Door de toepassing van de CIT-methode is naast het toetsen van de vooraf geselecteerde theoretische concepten ook ruimte geweest voor een inductief karakter. Zo is aan respondenten gevraagd welke factoren volgens hen van invloed waren op de ervaring die zij beschreven binnen een casus. Hierbij kwamen deels de eerder beschreven antecedenten naar voren, maar ook nieuwe factoren. Onderstaand worden de meest genoemde en/of meest opvallende antecedenten besproken. Onderstaand vat tabel 4.5 de vanuit het onderzoek geïdentificeerde factoren kort samen, waarna ze verder uiteen worden gezet.

<b>Onafhankelijke variabelen</b>	<b>Omschrijving</b>
<b>Langetermijnvisie en prioriteiten</b>	Visie als kapstok voor organisatieveranderingen, teamleiders een rol geven in de visie, gezamenlijk stellen van prioriteiten vanuit deze visie, tijd en ruimte voor de implementatie van veranderingen, veranderen kost tijd.
<b>Leiderschap</b>	Gezamenlijk handelen op een eenduidige visie op leiderschap, voorbeeldgedrag en beoordelen in lijn met deze visie, verwachtingen in het profiel van de teamleider, wat acht de organisatie van belang?
<b>Aandacht en ontwikkeling</b>	Specifieke aandacht voor de rol van teamleiders bij organisatieveranderingen, investeren in de ontwikkeling van teamleiders, gerichte ontwikkeling op verschillende thema's die worden aangedreven door organisatieveranderingen. Concrete behoefte: leiderschapsprogramma voor teamleiders.

<b>Change recipients</b>	Aandacht voor individuele- en organisatieverschillen (o.a. afdelingsverschillen) binnen organisatieveranderingen.
--------------------------	---

Tabel 4.5 - vanuit het empirisch onderzoek geïdentificeerde antecedenten

#### 4.4.1 Langetermijnvisie en prioriteiten

Meerdere respondenten benadrukken dat zij in het kader van organisatieveranderingen behoefte hebben aan een overkoepelende visie voor de langere termijn. Hierbij wordt door deze respondenten beargumenteerd dat organisatieveranderingen veelal als incident gestuurd aanvoelen. Hierdoor mist een eenduidige lijn, wat zorgt voor de ervaring van minder bereidheid. De respondenten benoemen de wens voor een brede langetermijnvisie, waarin duidelijk wordt waar het cluster naartoe wil en welke organisatieveranderingen hier wel of niet bij passen. Kort gezegd is er behoefte aan een duidelijke lijn richting de toekomst. *“Het is erg Rotterdams eigen om iedere keer weer vol de mouwen op te stropen en aan de slag te gaan met een verandertraject en als dan op een gegeven moment de energie er uit is, gaan we weer verder met iets anders. Zo zie je dat er om de twee jaar wel weer iets anders komt. Dat vind ik wel eens jammer”. “Maar wat het nou exact wordt of wat het MT, of zelfs breder wat BCO, nou wil, dat is mij vrij onduidelijk. Ik heb soms het idee dat ze het zelf ook helemaal niet weten”.* Aansluitend wordt de behoefte uitgesproken om teamleiders ook actief te betrekken bij de langetermijnvisie zodat zij deze zelf goed begrijpen en kunnen uitdragen.

Aanvullend op de langetermijnvisie benoemen een aantal respondenten de behoefte aan het stellen van duidelijke prioriteiten in lijn met deze visie. Zij richten deze wens met name op het hoger management. De huidige ervaring is dat er te veel verschillende organisatieveranderingen op hen afkomen, waarbij zij ook het gevoel hebben dat alles belangrijk bevonden wordt. Verder ervaren een aantal respondenten dat er bij de implementatie van veranderingen uitsluitend aandacht is voor wat erbij komt, waardoor het takenpakket enkel toeneemt. Respondenten geven aan dat wanneer er duidelijke prioriteiten worden gesteld, waarbij keuzes worden gemaakt, dit kan zorgen voor meer veranderbereidheid in de geprioriteerde organisatieverandering. *“Keuzes maken en een visie op langere termijn, daar is wel behoefte aan hoor. Om gewoon wel alle behoeftes op te halen, maar dan ook daadwerkelijk te kiezen van wat doen we dit jaar wel en wat schuiven we bijvoorbeeld door naar volgend jaar en wat gaan we helemaal niet doen? Want sommige dingen moeten, maar er zijn ook dingen die wel wenselijk zijn, maar ook best volgend jaar zouden kunnen. Als we dat iets beter op de agenda kunnen krijgen, dan kunnen we wat meer focus aanbrengen en dan denk ik dat we toch ook meer in staat zouden zijn”.*

Het belang van prioriteren wordt nog extra benadrukt door een aantal respondenten die tijd en ruimte als antecedenten van veranderbereidheid noemen. Door deze respondenten wordt onvoldoende tijd en ruimte ervaren voor het actief kunnen acteren in de voorbereiding of

implementatie van organisatieveranderingen. Zij benadrukken dat men hier geen tijd voor heeft en voornamelijk wordt geleefd door de waan van de dag. *“Wij hebben het zo druk, we hebben zoveel vraag van mensen. Wij kunnen geen tijd vrij maken om dit soort vernieuwingen door te voeren en dat is eigenlijk wel heel alarmerend dat dat zo is”*. Daarnaast wordt de factor tijd ook besproken in de context van het nemen van tijd voor organisatieveranderingen. Zo benadrukt één respondent dat veranderen tijd kost, naar de ervaring van deze respondent wordt hier onvoldoende bij stilgestaan. Door een andere respondent wordt bij het beschrijven van het positieve kritieke incident benadrukt dat er hier expliciet tijd en ruimte werd vrijgemaakt voor de organisatieveranderingen. *“Dat er tijd en ruimte voor gemaakt is, dat je ook zegt van weetje jongens dit kost tijd, het is een investering, maar we moeten daar nu gewoon even de tijd voor nemen. Niet dat je zegt van het moet maar he, tussen je werk door, maar dat je er ook echt de tijd en ruimte voor krijgt en neemt. Dat is ook wel een belangrijk verschil”*.

#### 4.4.2 Leiderschap

*“Voor mij valt of staat alles, op bijna alle onderwerpen en veranderingen waar we mee bezig zijn, met leiderschap”*. In het onderzoek komt leiderschap in verschillende elementen terug: *principal support*, *change agents* en *appropriatess*. *Principal support* omdat het hierbij gaat over hoe van bovenaf invulling wordt gegeven binnen de organisatieverandering. *Change agents* richt zich als antecedent op zowel formele als informele rollen die een belangrijke invloed hebben binnen de organisatieveranderingen. *Appropriateness* omdat in de resultaten opvalt dat leiderschap een duidelijke rol speelt in de ontwikkeling en uitvoering van de gekozen veranderaanpak. Wanneer wordt gekeken naar de resultaten valt op dat leiderschap een prominente rol speelt in de ervaring van teamleiders met organisatieveranderingen. Specifiek benoemt een aantal dat zij geen (duidelijke) visie ervaren op leiderschap binnen de organisatie, maar hier wel behoefte aan hebben: *“Wat ik eigenlijk echt zou willen is dat we een duidelijke visie uitspreken als concern van wat verwachten wij van leidinggevend en wat vinden we belangrijk en dat daar ook voorbeeldgedrag op getoond wordt”*. In sommige antwoorden valt op dat de gewenste visie op leiderschap zich specifiek richt op het hoger management. Door anderen wordt ook de behoefte aan een visie op de rol van het middenmanagement genoemd. Zo ervaren sommige teamleiders onduidelijkheid in de verwachtingen die het hoger management heeft van de rol van teamleider. Hierop aansluitend wordt beargumenteerd dat teamleiders, maar ook managers, veelal worden aangesproken op inhoudelijke prestaties en niet op de wijze waarop zij leidinggeven. Zij verklaren dit vanuit de ervaring dat teamleiders, managers en vaak ook directeuren doorgroeien vanuit de inhoud, waarbij de inhoud een belangrijke rol blijft spelen en er minder aandacht is voor het uitvoeren van managementtaken. Dit wordt deels bevestigd door de populatie teamleiders van dit onderzoek, waarvan een groot aantal

aangeeft zelf vanuit de inhoud te zijn doorgegroeid. Dit hoeft volgens een aantal respondenten geen negatieve invloed te hebben wanneer ook voldoende aandacht is voor de ontwikkeling van managementvaardigheden en men hier ook op wordt aangesproken.

#### 4.4.3 Aandacht en ontwikkeling

Verschillende respondenten noemen aandacht wanneer zij nadenken over wat invloed heeft op hun veranderbereidheid in positieve of negatieve zin. *“Ik denk zelf dat het heel basaal is en dat het echt gaat over aandacht”*. Een aantal vertaalt aandacht naar het investeren in de ontwikkeling van teamleiders. Zo wordt door meerdere respondenten genoemd dat zij het jammer vinden dat huidige ontwikkel-/leiderschapsprogramma's zich naar hun ervaring enkel richten op het topkader (afdelingshoofden en directies). Dezelfde respondenten geven aan dat zij behoefte hebben aan een leiderschapsprogramma voor teamleiders. Hierin kunnen verschillende (actuele) thema's zoals: de ontwikkeling van leiderschap binnen de organisatie en huidige en toekomstige organisatieveranderingen op (meer) regelmatige basis verder worden uitgediept. Als belangrijk aspect hierbij zien zij het samen met andere teamleiders doorlopen van dit leiderschapsprogramma. Hiermee wordt het uitwisselen van informatie, kennis en het leren van en met elkaar gestimuleerd.

#### 4.4.4 Change recipients

In de analyse van de resultaten valt op dat een aantal respondenten beargumenteert dat zij vanuit hun persoonlijkheid eerder of juist minder snel geneigd zijn om een organisatieverandering door te voeren. Zo geeft een respondent aan: *“Nou dat zit wel in mijn karakter, dus daar waar er nieuwe dingen gebeuren spring ik er wel in”*. Wanneer we terugblikken op het *readiness model* wordt hier gesproken over de invloed van de *change recipient*, ook wel *change target* genoemd. Definities van de begrippen schetsen dat het hierbij gaat om zowel individuele- als organisatieverschillen. Bij individuele verschillen wordt onder andere over karakteristieken gesproken (Armenakis et al., 1999). Zo kan volgens Kirton (1984) onderscheid worden gemaakt tussen *adapters* of *innovators*. In deze theorie wordt verondersteld dat *innovators* sneller de neiging hebben om een (fundamentele) verandering te omarmen dan *adapters*. Organatieverschillen worden uitgewerkt in op basis van onder andere verschillende van contexten, groepen, functies of rollen binnen organisaties (Armenakis et al., 1999). Eerder onderzoek van Baba (1995) stelt dat diversiteit in werkgroepen de veranderbereidheid beïnvloedt. Ondanks dat tijdens het empirisch onderzoek geen specifieke aandacht is besteed aan de individuele- of organisatieverschillen, valt in de analyse van de resultaten op dat veel teamleiders benoemen dat zij vanuit de functie van teamleider een bepaalde verantwoordelijkheid voelen voor het implementeren van organisatieveranderingen. Zo benadrukken meerdere respondenten dat zij de verantwoordelijkheid voelen om de verandering uit te dragen gezien hun rol binnen de organisatie. Dit wil echter niet zeggen dat dit niet als een uitdaging of complexiteit wordt ervaren. *“Soms stuit het op*



*weerstand en wat wel eens lastig is als je zelf niet achter de verandering staat of achter de keuze en je dan toch moet uitdragen wat er is besloten. Want je bent onderdeel van dat besluit. Daar ben ik me terdege van bewust, dat wel. In dat bewustzijn en vanuit mijn rol en mijn professionaliteit draag ik dat dan ook uit, maar het is wel eens lastig”.* Aanvullend valt op dat één respondent specifiek benoemt vanuit het vakgebied bezig te zijn met innoveren en veranderen, waar een andere respondent juist benoemt bezig te zijn met het beheersen en stabiliseren van de organisatie vanuit het vakgebied. In de vergelijking van deze twee respondenten valt op dat de respondent die vanuit het vakgebied bezig is met innoveren en veranderen positief staat ten opzichte van PR en de respondent die vanuit zijn vakgebied bezig is met beheersen en stabiliseren een negatieve ervaring met PR omschrijft. BCO kent als cluster een grote diversiteit aan afdelingen en teams, waarin sommige teams zich specifiek richten op innovatie en (strategische) ontwikkeling en andere op controle en het uitvoeren en beheersen van regels en wetgeving. Op basis van de huidige analyse wordt verondersteld dat zowel de individuele als organisatieverschillen de veranderbereidheid van teamleiders beïnvloedt, waarbij een voorzichtige uitspraak gedaan wordt wat betreft de invloed van het vakgebied op de veranderbereidheid, gezien de beperkte resultaten op dit gebied.

## Hoofdstuk 5: Conclusie - Het verhogen van de veranderbereidheid

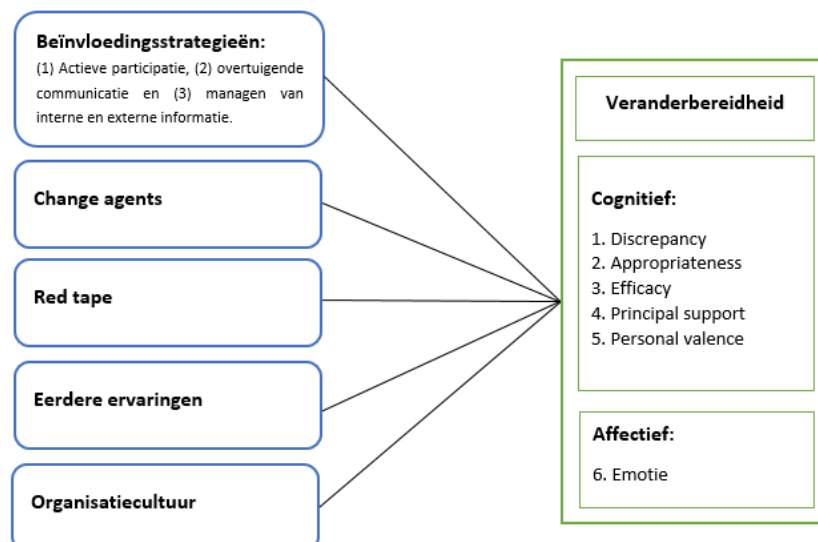
In dit hoofdstuk wordt de conclusie van het onderzoek gepresenteerd. Het hoofdstuk is opgedeeld in een aantal onderdelen. Allereerst wordt in paragraaf 5.1 antwoord gegeven op de deelvragen van het onderzoek, die samen het antwoord op de hoofdvraag formuleren. Aansluitend wordt een herziende versie van het conceptueel model gepresenteerd. Vervolgens wordt op basis van het onderzoek in paragraaf 5.2 een aantal aanbevelingen gedaan voor de organisatie. Aansluitend volgt in paragraaf 5.3 een discussie en reflectie. Tot slot wordt het onderzoek in paragraaf 5.4 afgesloten met een aantal suggesties voor vervolgonderzoek.

### 5.1 Beantwoording deelvragen en hoofdvraag

In deze paragraaf worden de antwoorden op de deelvragen geformuleerd. De antwoorden op de deelvragen vormen gezamenlijk het antwoord op de hoofdvraag: *In hoeverre zijn de teamleiders van de gemeente veranderbereid ten opzichte van beoogde organisatieveranderingen en welke factoren beïnvloeden hun veranderbereidheid?* Allereerst wordt deelvraag 1 besproken, wat wordt samengevat in het conceptueel model. Vervolgens worden op basis van het empirisch onderzoek de conclusies van deelvraag 2 en deelvraag 3 besproken. Deze vormen samen het antwoord op de hoofdvraag, daarom wordt de hoofdvraag niet nogmaals apart behandeld in dit hoofdstuk. Deelvraag 4 richt zich op een aantal aanbevelingen voor het toekomstig beïnvloeden en verhogen van de veranderbereidheid van teamleiders. Op basis van de gekozen opzet wordt deze deelvraag apart in paragraaf 5.2 beantwoord.

*Deelvraag 1: Wat is veranderbereidheid en welke factoren beïnvloeden dit volgens de bestaande literatuur?*

In hoofdstuk 2 is het theoretisch kader besproken wat uiteindelijk is samengevat in het conceptueel model. Het conceptueel model vormt het antwoord op deelvraag 1.



Figuur 5.1 - Originele conceptueel model

## Deelvraag 2: Wat is de mate van veranderbereidheid van teamleiders bij de gemeente Rotterdam?

Op basis van het totaalbeeld vanuit de resultaten en analyse wordt geconcludeerd dat er een hoge mate van veranderbereidheid is bij de teamleiders van de gemeente Rotterdam. Een belangrijke conclusie hierbij is dat de veranderbereidheid van teamleiders wordt vertegenwoordigd door de ervaren aanwezigheid van de basisovertuigingen en emoties binnen een organisatieverandering. Onderstaand volgt een korte uiteenzetting als onderbouwing van de conclusie. Vanuit de resultaten en analyse valt op dat de respondenten 16 positieve kritieke incidenten omschrijven en maar liefst 14 van de 18 teamleiders PR als een positieve organisatieverandering beschrijven. Op basis van deze resultaten wordt geconcludeerd dat teamleiders niet pertinent tegen organisatieveranderingen zijn. Evengoed worden er ook 14 negatieve kritieke incidenten omschreven en beschrijven 4 van de 18 teamleiders PR als een negatieve organisatieverandering. Dit geeft de indruk dat teamleiders ook niet altijd vanzelfsprekend veranderbereid zijn. De veranderbereidheid wordt deels verklaard vanuit de mate waarin teamleiders omschrijven dat zij de cognitieve aspecten van veranderbereidheid als aanwezig ervaren. Het bewijs hiervoor wordt geleverd door de analyse van de aanwezigheid van de basisovertuigingen binnen de verschillende kritieke incidenten van dit onderzoek. Bij de positieve kritieke incidenten en de positieve PR casussen beschreven de respondenten dat de basisovertuigingen in grote mate aanwezig waren. Hierbij moet wel de kanttekening worden geplaatst dat niet alle respondenten alle basisovertuigingen hebben geïdentificeerd. Er zijn ook voorbeeld waarbij ze niet allemaal zijn besproken. Enkel één respondent beschrijft echter de afwezigheid van *principal support* in een positieve ervaring met PR. Verder zijn er geen voorbeelden van respondenten die binnen de positieve casussen benoemen dat een basisovertuiging expliciet niet aanwezig was. De conclusie wordt versterkt door de analyse van de resultaten in de negatieve kritieke incidenten en negatieve PR casussen, waarbij opvalt dat enkel een klein percentage respondenten één of twee basisovertuigingen als aanwezig identificeren. Er is geen respondent die een negatief kritiek incident omschrijft, of een negatieve ervaring met PR en hierbij meer dan twee basisovertuigingen als aanwezig omschrijft. Bij de negatieve kritieke incidenten valt als uitzondering op dat meerdere respondenten wel *discrepancy* hebben ervaren. Vanuit de verdere analyse wordt geconcludeerd dat binnen deze omschreven kritieke incidenten respondenten aangeven geen *appropriateness* te hebben ervaren. Ook wordt door een aantal benadrukt dat zij geen *personal valence* hebben herkend vanuit de organisatieverandering. Bij de negatieve PR casussen valt op dat hier de helft van de respondenten aangeeft wel *appropriateness* te hebben ervaren, maar de andere basisovertuigingen nauwelijks of niet aanwezig zijn. Het overheersende beeld is dan ook dat dat wanneer teamleiders een organisatieverandering als positief omschrijven zij hier ook meerdere of alle basisovertuigingen bij omschrijven. Wanneer teamleiders een organisatieverandering als negatief omschrijven, zij hier enkele of geen basisovertuigingen als aanwezig ervaren.

De veranderbereidheid van teamleiders wordt voor een ander deel verklaard vanuit de ervaren emoties ten opzichte van een organisatieverandering. Vanuit de analyse wordt geconcludeerd dat bij de positieve kritieke incidenten en positieve ervaring met PR, respondenten enkel positief geladen emoties omschrijven. Op basis van deze analyse wordt geconcludeerd dat de ervaring van positieve emoties ten opzichte van een organisatieverandering een belangrijke rol speelt in de veranderbereidheid. Het tegenovergestelde is aan de orde bij de negatieve kritieke incidenten en negatieve PR ervaringen. Hierbij omschrijven respondenten enkel negatief geladen emoties. Op basis van de analyse wordt geconcludeerd dat de ervaring van negatieve emoties ten opzichte van een organisatieverandering in negatieve zin invloed heeft op de veranderbereidheid. Op basis van het totaalbeeld is de conclusie dat emotie een belangrijk aspect van veranderbereidheid vormt. Vanuit de analyse wordt verder geconcludeerd dat wanneer de cognitieve aspecten aanwezig zijn, respondenten positief geladen emoties omschrijven ten opzichte van de organisatieverandering. Dit geldt andersom ook. Wanneer de cognitieve aspecten niet of nauwelijks aanwezig zijn, omschrijven respondenten negatief geladen emoties ten opzichte van de organisatieverandering. Gesteld wordt dat voor het stimuleren van veranderbereidheid het van belang is om, naast het stimuleren van de cognitieve aspecten, de ervaring van positieve emoties ten opzichte van de organisatieverandering te stimuleren.

### *Deelvraag 3: Welke factoren beïnvloeden de veranderbereidheid van de teamleiders bij de gemeente Rotterdam?*

Op basis van dit onderzoek worden verschillende antecedenten van veranderbereidheid geïdentificeerd. Geconcludeerd wordt, dat zowel de vooraf vanuit de literatuur geselecteerde antecedenten van invloed zijn op de veranderbereidheid, als een aantal antecedenten die vanuit het empirisch onderzoek worden geïdentificeerd. Aanvullend wordt geconcludeerd dat er een verschil te herkennen is in de mate waarin deze antecedenten invloed hebben op de veranderbereidheid van teamleiders. Onderstaand worden in eerste instantie de vooraf vanuit de literatuur geïdentificeerde antecedenten besproken, waarbij de volgorde van bespreking op basis van de mate van invloed is. Allereerst wordt geconcludeerd dat actieve participatie, overtuigende communicatie en *change agents* een sterke en belangrijke invloed hebben op het wel of niet ervaren van veranderbereidheid door de teamleiders. Voor actieve participatie en overtuigende communicatie geldt dat een hoge mate van aanwezigheid een positieve invloed heeft op de veranderbereidheid. In de resultaten van de *change agents* valt op dat hier zowel een positieve als negatieve invloed te herkennen is, waarbij in de positieve kritieke incidenten en positieve PR casussen opvalt dat zowel verticale als horizontale *change agents* een versterkende en positieve invloed hebben op de veranderbereidheid. In de negatieve kritieke incidenten en negatieve PR casussen valt op dat met name verticale maar ook horizontale *change agents* een verzwakkend en veelal negatieve invloed hebben op de veranderbereidheid. In de

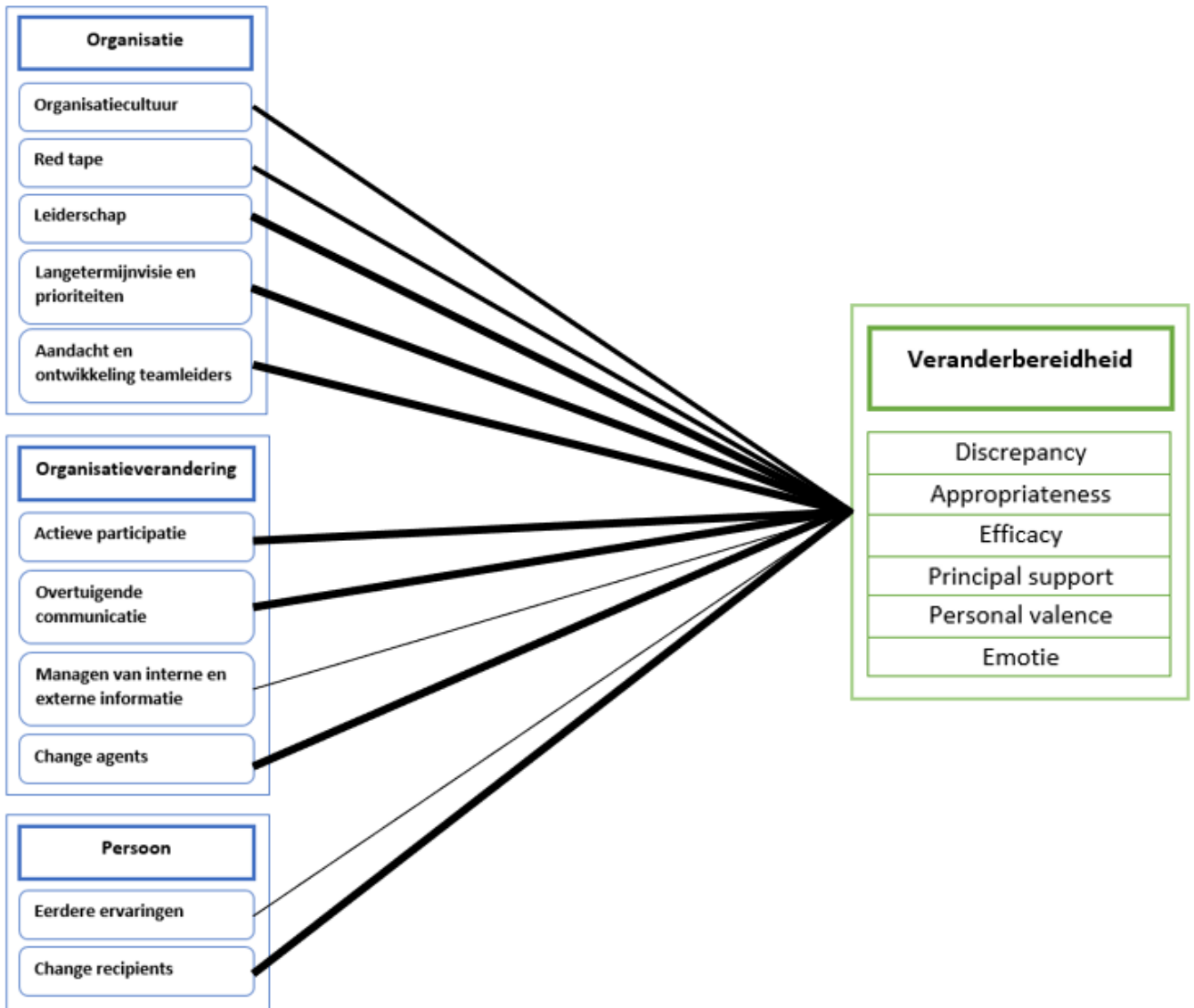
analyse valt op dat het afdelingshoofd over het algemeen een duidelijke invloed heeft op de veranderbereidheid van de teamleiders. Specifiek in de casus van PR worden ook medewerkers als belangrijke *change agents* geïdentificeerd. De duidelijke invloed van zowel afdelingshoofden als ook medewerkers benadrukt de complexiteit die eerder door Metselaar (1997) is verondersteld; de complexe rol die teamleiders hebben in het veranderproces, waarbij zij zowel worden geconfronteerd met de wensen vanuit het topmanagement als de gevolgen hiervan voor de operationele kern. Vanuit dit onderzoek wordt bevestigd dat teamleiders door beide partijen worden beïnvloed bij de implementatie van organisatieveranderingen. Wat betreft de antecedenten organisatiecultuur en *red tape* wordt vanuit de analyse geconcludeerd dat deze antecedenten ook van invloed zijn op de veranderbereidheid. In de huidige bevindingen worden deze antecedenten met name in verband gebracht met de algemene ervaring en de negatieve kritieke incidenten. Verder wordt geconcludeerd dat het management van interne en externe informatie en eerdere ervaringen met name van invloed zijn op de veranderbereidheid binnen de PR casussen. Deze antecedenten hebben geen duidelijke invloed op de veranderbereidheid in de positieve en negatieve kritieke incidenten. Hiermee wordt de invloed als minder sterk gewaardeerd dan de eerder besproken antecedenten.

Naast de vanuit de literatuur geselecteerde factoren worden vanuit het empirisch onderzoek nog een aantal antecedenten van veranderbereidheid toegevoegd. Bij de bespreking van deze antecedenten moet de kanttekening worden geplaatst dat ze specifiek van invloed zijn in de huidige context van het onderzoek. De mate van invloed blijkt gemiddeld hoog wanneer wordt gekeken naar frequentie waarin respondenten deze antecedenten omschrijven en de waarde die zij hieraan hechten. Vanuit het empirisch onderzoek wordt geconcludeerd dat voor de volgende factoren invloed hebben op de veranderbereidheid van de teamleiders: een langetermijnvisie waarin prioriteiten worden gesteld, een visie op leiderschap en voorbeeldgedrag, aandacht voor de ontwikkeling en *change recipients*.

### 5.2.1 Herziend conceptueel model

Voor dit onderzoek geldt dat de antwoorden op de deelvragen samen het antwoord op de hoofdvraag formuleren. Onderstaand wordt op basis van de conclusie een aangepast conceptueel model gepresenteerd. Vanuit het onderzoek wordt geconstateerd dat veranderbereidheid bestaat uit zes aspecten, zoals opgenomen in het model. Wat betreft de antecedenten van veranderbereidheid worden vanuit de conclusie verschillende factoren geïdentificeerd. Wanneer wordt gekeken naar de verschillende factoren worden drie hoofdfactoren herkend: de organisatie, de organisatieverandering en de persoon. Hierbij wordt benadrukt dat alle antecedenten een op zichzelf staande invloed hebben op de veranderbereidheid. Echter, wanneer wordt gekeken naar de kenmerken van de antecedenten, zij een overeenkomst hebben vanuit deze drie hoofdfactoren. Deze indeling is geïnspireerd op het

model van Oreg et al. (2011), waar de hoofdfactoren ook te herkennen zijn, maar tevens andere factoren zijn opgenomen. In het conceptueel model zijn verschillende diktes in de lijnen tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen te onderscheiden. Eerder is in de beantwoording van deelvraag 3 beargumenteerd dat de geïdentificeerde antecedenten een verschillende mate van invloed hebben op de veranderbereidheid. In het conceptueel model weerspiegelt de dikte van de lijn de mate van invloed.



Figuur 5.2 – Herziend conceptueel model

## 5.2 Aanbevelingen voor de organisatie

Op basis van het onderzoek worden onderstaand een aantal aanbevelingen geformuleerd. De aanbevelingen dragen bij aan het verhogen van de veranderbereidheid van teamleiders, waarmee uiteindelijk het doel van de organisatie om beter adaptief en flexibel te kunnen zijn binnen de veranderende omgeving wordt ondersteund. Voor de aanbevelingen worden dezelfde hoofdcategorieën aangehouden als in het herziende conceptueel model: organisatieveranderingen, organisatie en persoon. Als aanvulling worden enkele adviezen voor de doorontwikkeling van PR besproken.

### 5.2.1 Adviezen organisatieveranderingen

Onderstaande aanbevelingen richten zich op de randvoorwaarden voor het vormgeven van organisatieveranderingen.

#### - Integreren van basisovertuigingen

Dit onderzoek bevestigt dat de basisovertuigingen als cognitieve aspecten vanuit het *readiness model* van Armenakis et al. (1999; 2007; 2009) samen met emotie als affectief aspect aan de basis staan van de veranderbereidheid van teamleiders. Het advies is dan ook om in de ontwikkeling en implementatie van (toekomstige) organisatieveranderingen de volgende vragen uit te werken en op te nemen in de veranderboodschap:

<b>Discrepancy</b>	▪ Wat is de noodzaak en komt deze duidelijk naar voren?
<b>Appropriateness</b>	▪ Wat is de veranderaanpak en sluit deze aan bij de verandering? Bij de vraag of het aansluit worden verschillende elementen besproken: grootte, doelgroep, inhoud, termijn, behoefte etc.
<b>Efficacy</b>	▪ Vraagt het nieuwe vaardigheden? Wanneer dit zo is; beschikt de doelgroep over deze vaardigheden? Wanneer dit niet zo is; hoe kunnen we deze vaardigheden ontwikkelen bij de doelgroep?
<b>Principal support</b>	▪ Wat is de visie van directeuren en afdelingshoofden op de verandering? Wat dragen zij uit en sluit dit aan? Hoe kunnen we hun support vergroten?
<b>Personal valence</b>	▪ Levert het iets op voor de doelgroep en komt dit duidelijk naar voren in de boodschap?
<b>Emoties</b>	▪ Welke emoties roept het op? Hoe kunnen we de ervaring van positieve emoties versterken? Hoe kunnen we de ervaring van negatieve emoties beperken?

Tabel 5.3 – Advies integreren basisovertuigingen bij veranderingen

#### - Inzet beïnvloedingsstrategieën

In dit onderzoek wordt bevestigd dat actieve participatie en overtuigende communicatie een belangrijke invloed hebben op het stimuleren van de veranderbereidheid. Op basis van deze bevindingen wordt geadviseerd om bij de ontwikkeling en implementatie van toekomstige organisatieveranderingen zorgvuldig invulling te geven aan deze strategieën. Actieve participatie kan worden vormgegeven door onder andere pilots, werkgroepen en/of workshops die teamleiders betrekken bij het ontwikkelen en/of implementeren van organisatieveranderingen. Wanneer teamleiders in een vroeg stadium worden aangesloten bij organisatieveranderingen heeft dit een positieve invloed op de bereidheid die zij ervaren om het uit te dragen en door te voeren. Bij overtuigende communicatie is het advies om te focussen op het face-to-face overbrengen van de boodschap, wat kan worden ondersteund met communicatie via verschillende (online) kanalen. Teamleiders ervaren het als prettig wanneer zij kunnen reageren op de veranderboodschap en door kunnen vragen wanneer aspecten onduidelijk zijn. Aanvullend is het advies om in de communicatie de volgende elementen centraal te stellen: tijdige communicatie, open en eerlijke communicatie, duidelijkheid in het wat, waarom en hoe en ook gedurende het proces blijven onderzoeken waar de behoefte ligt.

#### - Aandacht voor de change agents

Het onderzoek bevestigd dat *change agents* een belangrijke rol spelen bij het versterken en/of verzwakken van de veranderbereidheid van teamleiders. Wanneer wordt gekeken naar wie teamleiders als *change agents* omschrijven, zijn dit: medewerkers, collega teamleiders, afdelingshoofden, HR en directies. Uit het algehele beeld wordt geconcludeerd dat de afdelingshoofden de meest duidelijke versterkende maar ook verzwakkende invloed hebben op de veranderbereidheid van de teamleiders. Het advies is om bij (toekomstige) organisatieveranderingen de afdelingshoofden duidelijk te positioneren en bewust te maken van de rol die zij hebben in het verandertraject en de invloed die zij hebben op de veranderbereidheid van teamleiders. Aansluitend hierop wordt aanbevolen om afdelingshoofden actief aan te laten sluiten bij de organisatieveranderingen en hen mee te nemen in de basisovertuigingen, vertaald naar de veranderboodschap, zodat zij deze vervolgens kunnen overbrengen naar de teamleiders.

#### 5.2.2 Adviezen organisatieontwikkeling

Vanuit het onderzoek worden verschillende behoeftes voor de doorontwikkeling van het cluster BCO geïdentificeerd, die van invloed zijn op de veranderbereidheid van teamleiders. Deze richten zich met name op het versterken van de gewenste BCO-cultuur, een lange termijnvisie die sturing geeft aan prioriteiten en het ontwikkelen van en sturing geven aan een gedragen leiderschapvisie.



## - Versterken BCO-cultuur

Een groot aantal teamleiders heeft aangegeven nog geen heldere of uitgesproken BCO-cultuur te ervaren. Hierbij beargumenteren zij veelal dat zij nog voornamelijk op het eigen team of de eigen afdeling focussen. Dit is niet onbegrijpelijk gezien het feit dat teamleiders tijdens en na de centralisatie in eerste instantie bezig zijn geweest met het vormgeven, structuren en ontwikkelen van het eigen team. In de centralisatie is veel veranderd, waardoor het ook van belang was om hier voldoende aandacht aan te besteden. Gedurende het onderzoek is echter door meerdere respondenten benadrukt dat zij nu graag willen toewerken naar meer eenheid en koppeling tussen teams en afdelingen binnen het cluster. Zij omschrijven de behoefte om meer samen te werken met anderen. Om zo ook beter in staat te zijn om gezamenlijke dienstverlening te bieden en samen op te trekken bij organisatieveranderingen. In lijn met deze gewenste eenheid wordt de term integraal werken steeds vaker genoemd binnen het concern, waaronder ook in beleidsdocumenten. Meerdere respondenten geven echter aan dat daadwerkelijke integraliteit nog weinig wordt ervaren. Wanneer wordt gekeken naar de wijze waarop respondenten invulling geven aan de huidige BCO-cultuur, wordt geconstateerd dat zij veelal negatief geladen elementen omschrijven. Samenvattend is er de behoefte om de gewenste organisatiecultuur verder te ontwikkelen.

De beschreven behoefte wordt niet enkel vanuit dit onderzoek geïdentificeerd. Gedurende de uitvoering van het onderzoek zijn al enkele interventies ingezet die zich richten op het ontwikkelen van de BCO-cultuur: het BCO festival en het vertellen van 'het verhaal van BCO'. Beide interventies richten zich op het beter leren kennen van elkaar en het identificeren van de waarden van het cluster. Zo staan: 'wij, samen en gezamenlijk' centraal in 'het verhaal van BCO'. Zie bijlage 6 voor het volledige document. Het vormgeven en uitdragen van dit verhaal is een mooie eerste stap in het versterken van de gewenste BCO-cultuur. Benadrukt moet echter worden dat een cultuurverandering complex is. Cultuur bestaat onder andere uit onderliggende basisveronderstellingen die zelden worden uitgesproken en hierdoor moeilijk zijn te reguleren of veranderen. Om een cultuurverandering te realiseren is het noodzakelijk om het gewenste gedrag te identificeren en stimuleren. Gedrag van medewerkers is zichtbaar en te beïnvloeden en bepaalt uiteindelijk de cultuur (Burke, 2018). Het verhaal van BCO geeft invulling aan belangrijke waarden en biedt een aanzet voor het gewenste gedrag. Hieruit volgt het advies om het gewenste gedrag verder uit te diepen. De volgende interventies ondersteunen hierbij:

- Door middel van verschillende werkgroepen verder vertalen van het gewenste gedrag;
- Door middel van een aantal experimentgroepen inventariseren wat medewerkers nodig hebben om het gewenste gedrag te tonen, maar ook wat hen weerhoudt en/of belemmert;

- Op basis van de informatie uit de experimentgroepen bijeenkomsten en trainingen organiseren die de vertaling maken van het gewenste gedrag naar de praktijk;
- Tonen van voorbeeldgedrag vanuit het management;
- Het stimuleren van het aanspreken van elkaar op het gewenste gedrag;
- Delen van concrete voorbeelden en succesverhalen die invulling geven aan het gewenste gedrag.

#### - Langetermijnvisie en prioriteiten

Door meerdere teamleiders is de behoefte van een langetermijnvisie benoemd. Deze moet invulling geven aan welke prioriteiten er liggen voor het cluster. Teamleiders omschrijven de ervaring dat organisatieveranderingen te veel ad hoc gebeuren, waardoor het voor hen niet helder is waar de organisatie op lange termijn naartoe wil werken. Het ontbreken van deze visie zorgt volgens hen voor de ervaring dat alles belangrijk is, maar dat het niet haalbaar is om alles tegelijkertijd te doen. Wanneer wordt gekeken naar huidige documenten valt op dat er binnen de organisatie verschillende toekomstgerichte stukken zijn: HRO-agenda 2019-2023, 010.org en Koers010. In deze stukken worden een aantal grote lijnen beschreven voor de komende jaren. Met name de 010.org geeft invulling aan vier duidelijke ontwikkelrichtingen. Het advies is om verder invulling te geven aan deze ontwikkelrichtingen in samenwerking met zowel teamleiders, afdelingshoofden als medewerkers. Hierbij moet gekeken worden hoe de ontwikkelingsrichtingen vertaald kunnen worden naar een visie voor het cluster. Daarbij moeten keuzes gemaakt worden in welke prioriteiten er liggen voor de korte termijn en welke ontwikkeling op langere termijn aandacht behoeven.

#### - Visie op leiderschap

In de besproken visie is het advies om voor de korte termijn duiding te geven aan de visie op leiderschap. In de ontwikkeling van deze visie is het advies om ook te kijken naar de invulling van de gewenste sturing hierop. Dit doordat de huidige ervaring is dat er binnen de organisatie voornamelijk wordt gestuurd op inhoud en niet op de wijze waarop wordt leidinggeven. Ook wordt geadviseerd om in kaart te brengen wat de verwachting is voor de rol van de teamleiders binnen de organisatie en bij organisatieveranderingen. Om genoemde onduidelijkheden in rolverwachting te overkomen.

### 5.2.3 Adviezen persoonlijke ontwikkeling teamleiders

Op basis van de resultaten van dit onderzoek wordt duidelijk dat respondenten behoefte hebben aan (meer) aandacht voor de ontwikkeling van teamleiders. Naast dat teamleiders zelf invulling kunnen geven aan hun ontwikkeling (via individuele opleidingsmogelijkheden) is er behoefte aan een ontwikkelprogramma/leiderschapsprogramma voor teamleiders, waarin op een meer regelmatige

basis verschillende trainingen worden aangeboden gericht op actuele thema's. Voorbeelden die zijn genoemd: ontwikkeling van leiderschap binnen de organisatie, welke organisatieveranderingen spelen en hoe dit te vertalen naar de praktijk en rol van de teamleider, het houden van het goede PR-gesprek en uitwisseling van ervaringen tussen teamleiders. Opvallend is dat er binnen de organisatie al enkele leiderschapsprogramma's zijn, waarvan 'LEF' zich richt op teamleiders. Gezien het feit dat de respondenten van dit onderzoek hier te weinig mee bekend zijn, of het niet aansluit bij de behoefte, is het advies om het huidige programma meer kenbaar te maken en verder uit te breiden in lijn met de genoemde thema's. Aanvullend is het advies om bijeenkomsten en/of trainingen (gedeeltelijk) te combineren met afdelingshoofden en directeuren, om ook hier uitwisseling te stimuleren.

#### 5.2.4 Adviezen doorontwikkeling Personeelsgesprekken Rotterdam

De grote meerderheid van de respondenten beschrijft PR als een positieve organisatieontwikkeling. Met name de vrijheid, flexibiliteit en focus op kwaliteit in plaats van kwantiteit wordt als positief ervaren. Tijdens het onderzoek zijn echter ook een aantal ontwikkelpunten genoemd door teamleiders. Op basis van deze ontwikkelpunten worden onderstaande adviezen geformuleerd:

- Het ontwikkelen van instructiefilms; die zowel de medewerkers als leidinggevenden ondersteunen in het voeren van het goede gesprek. Hierbij kan onderscheid worden gemaakt tussen tools voor (1) het voorbereiden van het gesprek, waarbij aandacht is voor het formulier en het ophalen van feedback bij collega's. (2) Het houden van het gesprek, ook wanneer het een complex gesprek betreft, bijvoorbeeld gericht op disfunctioneren.
- Trainingen aanbieden in de vorm van intervisie, waarbij aandacht is voor het oefenen van, met name de meer complexe, gesprekken en uitwisselen van ervaringen met anderen. Dit kan één van de trainingen zijn binnen het eerdergenoemde leiderschapsprogramma.

### 5.3 Discussie

Onderstaand wordt gereflecteerd op het onderzoek. Allereerst worden de wetenschappelijke implicaties vanuit het onderzoek behandeld. Vervolgens wordt stilgestaan bij de theoretische keuzes, waarin wordt gekeken naar beperkingen vanuit het theoretisch kader. Daarna volgt een methodologische reflectie, waarbij wordt ingegaan op keuzes in het ontwerp en de uitvoering van het onderzoek.

#### 5.3.1 Wetenschappelijke implicaties

Aan het begin van het onderzoek is in paragraaf 1.5 de wetenschappelijke relevantie van het onderzoek besproken. In deze paragraaf wordt gereflecteerd op de daadwerkelijke toegevoegde waarde van het onderzoek. De primaire bijdrage van dit onderzoek richt zich op het toepassen van de

basisovertuigingen vanuit het *readiness model* van Armenakis et al. (1999; 2007; 2009) in de publieke sector en het toevoegen van het concept emotie als affectief aspect in de conceptualisering van veranderbereidheid. Op basis van de conclusie van dit onderzoek wordt verondersteld dat het in kaart brengen van de veranderbereidheid op basis van de basisovertuigingen van toegevoegde waarde is geweest voor dit onderzoek. Zo is gebleken dat bij de positieve kritieke incidenten en positieve ervaring met PR de basisovertuigingen in hoge mate aanwezig zijn ervaren. Andersom wordt een lage aanwezigheid van de basisovertuigingen geïdentificeerd bij de negatieve kritieke incidenten en negatieve ervaringen met PR. Concluderend wordt gesteld dat de basisovertuigingen uit het *readiness model* van Armenakis et al. (1999; 2007; 2009) gebruikt kunnen worden voor het identificeren van de veranderbereidheid van individuen binnen de publieke sector.

Ook bevestigt het onderzoek dat emotie een belangrijk aspect van veranderbereidheid vormt (Liu & Perrewé, 2005; Harris & Gresch, 2008; Armenakis & Harris, 2009; Rafferty et al., 2013). Zowel positieve als negatieve emoties hebben een belangrijke werking op de veranderbereidheid. Positieve emoties ten opzichte van de organisatieverandering stimuleren de veranderbereidheid en negatieve emoties ontmoedigen de veranderbereidheid. Dit inzicht draagt bij aan de toekomstige conceptualisering van veranderbereidheid, wat op basis van dit onderzoek stelt dat het integreren van emotie van toegevoegde waarde is.

Verder wordt vanuit de analyse geconcludeerd dat er een interactie bestaat tussen de cognitieve en affectieve aspecten van veranderbereidheid. Zo blijkt dat wanneer respondenten overtuigd zijn van de aanwezigheid van de cognitieve aspecten, zij veelal positieve emoties omschrijven ten opzichte van de verandering. Dit geldt ook andersom. Wanneer respondenten niet overtuigd zijn van de aanwezigheid van de cognitieve aspecten, beschrijven zij negatieve emoties ten opzichte van de organisatieverandering. De vraag die echter onbeantwoord blijft op basis van dit onderzoek is; welke interactie bestaat er tussen de cognitieve en affectieve aspecten van veranderbereidheid? Op basis van de resultaten van dit onderzoek kan geen overtuigende uitspraak worden gedaan met betrekking tot interactie tussen beide typen elementen. Zo is het enerzijds de vraag of de emoties ten opzichte van een verandering worden beïnvloed door de overtuiging dat de cognitieve aspecten aanwezig zijn. Anderzijds of de ervaren emoties ten opzichte van een verandering van invloed zijn op de overtuiging dat de cognitieve aspecten aanwezig zijn.

### 5.3.2 Reflectie op gemaakte theoretische keuzes

Voorafgaand aan het empirisch onderzoek is vanuit de literatuurstudie de keuze gemaakt om de basisovertuigingen eenzelfde gewicht te geven. Wanneer wordt gekeken naar de conclusie van het onderzoek wordt hier de vraag gesteld of de basisovertuigingen daadwerkelijk eenzelfde gewicht hebben in de veranderbereidheid van teamleiders. In het verlengde hiervan is het de vraag of alle

basisovertuigingen aanwezig moeten zijn voor de ervaring van veranderbereidheid. Zo valt in de resultaten op dat bij sommige casussen niet alle basisovertuigingen als aanwezig zijn omschrijven door respondenten, maar zij wel een positieve ervaring omschrijven. Complementerend benoemen sommigen de aanwezigheid van één of twee basisovertuigingen, maar leidt dit vervolgens niet tot de ervaring van veranderbereidheid. Eenzelfde vraag wordt gesteld in het onderzoek van Armenakis en Harris (2009), waarbij zij verwijzen naar het onderzoek van Cole, Harris en Bernerth (2006). Hierin wordt gesuggereerd dat bepaalde basisovertuigingen een sterkere werking hebben op de veranderbereidheid. Verwacht wordt dan ook dat de basisovertuigingen een verschillende werking hebben binnen de veranderbereidheid van teamleiders.

In dit onderzoek zijn op basis van de literatuurstudie verschillende antecedenten van veranderbereidheid opgenomen. Een aantal van deze antecedenten zijn vanuit het *readiness model* (Armenakis et al., 1999; 2007; 2009) geselecteerd: actieve participatie, overtuigende communicatie, management van interne en externe informatie en *change agents*. Vanuit deze opzet is ervoor gekozen om de *change recipients* niet als antecedent mee te nemen. Dit blijkt op basis van de resultaten van het empirisch onderzoek achteraf een gemiste kans. Zo wordt vanuit de resultaten en analyse beargumenteerd dat zowel de individuele- als organisatieverschillen (die *change recipients* weerspiegelen) van invloed zijn op de veranderbereidheid van teamleiders. Hierover is op basis van dit onderzoek enkel een voorzichtige uitspraak gedaan wat betreft de invloed van het vakgebied op veranderbereidheid, gezien het beperkte bewijs. Wanneer de antecedent wel voorafgaand aan het empirisch onderzoek was opgenomen, had hier eventueel een krachtigere uitspraak gedaan kunnen worden.

### 5.3.3 Reflectie op methodologische keuzes

Naast bovenstaande reflectie op de gebruikte theorie, wordt onderstaand gereflecteerd op de methode, het ontwerp en de uitvoering van het onderzoek. Allereerst wordt toegelicht waarom de toepassing van de CIT als methode bij dit onderzoek wordt gezien als een toegevoegde waarde. Door het toepassen van de CIT gaven de respondenten vanuit hun eigen ervaring invulling aan drie kritieke incidenten: (1) PR, (2) een positief ervaren organisatieverandering en (3) een negatief ervaren organisatieverandering. Op basis daarvan kon een vergelijking worden gemaakt tussen de kritieke incidenten, wat tot verschillende inzichten heeft geleid. Zo werd op basis van de vergelijking geconcludeerd dat de basisovertuigingen de veranderbereidheid van de teamleiders vertegenwoordigen en dat emotie een belangrijk aanvullend aspect vertegenwoordigt. Daarnaast kon op basis van de vergelijking inzichtelijk worden gemaakt welke factoren de veranderbereidheid van teamleiders beïnvloeden door te onderzoeken welke factoren door respondenten werden genoemd binnen de verschillende kritieke incidenten. Op basis van de besproken toegevoegde waarde van de

CIT voor dit onderzoek verdient het aanbeveling om de CIT frequenter toe te passen bij onderzoek binnen de bestuurskunde. Dit sluit aan bij het betoog van Fountain (1991), die de toegevoegde waarde van de CIT voor onderzoek binnen de bestuurskunde bekrachtigt.

Naast de besproken toegevoegde waarde moeten ook een aantal kritische noten worden geplaatst op basis van de toepassing ervan. De CIT is binnen dit onderzoek op basis van retrospectieve zelfrapportage toegepast; aan respondenten is gevraagd om ervaringen met organisatieveranderingen vanuit het verleden te omschrijven. Door het inzetten van de retrospectieve methode kunnen antwoorden onderhevig zijn aan de zogenoemde *recall bias* (herinneringsbias). Eventueel hebben teamleiders moeite gehad met het accuraat terughalen van informatie uit het verleden, of zijn zij helemaal niet in staat geweest om bepaalde vragen te beantwoorden. Dit is van invloed op de geldigheid van het onderzoek (Hassan, 2005). De invloed van de herinneringsbias is geprobeerd zoveel mogelijk te beperken door aan respondenten te vragen om de kritieke incidenten zo concreet mogelijk te omschrijven (Flanagan, 1954). Ook wordt het als een beperking gezien dat niet alle respondenten alle drie de kritieke incidenten hebben besproken. Ondanks dat de interviews gemiddeld anderhalf uur duurden was er in een aantal gevallen onvoldoende tijd. Ook zijn in een aantal interviews wel de drie de kritieke incidenten besproken, maar is het niet gelukt om alle afhankelijke en onafhankelijke variabelen te behandelen. Met name de onafhankelijke variabelen zijn in deze gevallen niet binnen ieder kritiek incident besproken. Dit doordat respondenten het lastig vonden om dezelfde factor in de drie verschillende casussen te plaatsen. De betreffende respondenten hebben met name een meer algemeen beeld geschetst met betrekking tot de onafhankelijke variabelen. Hierna zijn deze vervolgens in verband gebracht met één of twee kritieke incidenten.

Naast bovenstaande bespreking van de methode van het onderzoek, wordt kort stilgestaan bij de beperking die vanuit het ontwerp van het onderzoek wordt gezien. Zo is het huidige onderzoek cross-sectioneel van aard, waardoor het onderzoek enkel een momentopname is. Binnen het huidige onderzoek is niet onderzocht hoe de veranderbereidheid van teamleiders zich over een bepaalde periode ontwikkelt (Van de Ven & Huber, 1990).

Wanneer wordt gereflecteerd op de uitvoering van het onderzoek zijn een aantal beperkingen te herkennen. Zo is in tabel 3.2 te zien dat, ondanks grote inspanning, het niet is gelukt om teamleiders van de overkoepelende afdeling Concernstaf & Strategie te interviewen. In vergelijking met de andere afdelingen is dit een kleine afdeling, wat het aantal mogelijke respondenten verkleint. De betreffende teamleiders gaven aan dat zij geen tijd hadden om mee te werken aan het onderzoek gezien hun drukke en/of onregelmatige schema of dat zij recent waren gestopt in de functie van teamleider. Het ontbreken van respondenten van deze afdeling heeft invloed op de geldigheid van het onderzoek voor het cluster als geheel.

Verder is in de selectie van respondenten en analyse van gegevens onderscheid gemaakt op basis van de verschillende afdelingen en teams die BCO kent (zie ook tabel 3.2). Er is echter geen onderscheid toegepast op basis van andere eigenschappen, zoals: aantal jaren in dienst, jaren werkzaam als teamleider, opleidingsniveau, leeftijd of sekse. Het huidige onderzoek biedt dan ook geen inzicht in de mogelijke invloed van de deze eigenschappen op de veranderbereidheid.

Daarnaast is gedurende het onderzoeken geen specifieke aandacht geweest voor de invloed van de geïdentificeerde antecedenten op de verschillende aspecten van veranderbereidheid. Als gevolg hiervan kunnen geen uitspraken worden gedaan over de invloed van de antecedenten op de verschillende aspecten van veranderbereidheid.

Tot slot moet worden benadrukt dat eventuele sociaal wenselijke antwoorden de resultaten van het onderzoek hebben beïnvloed, gezien de gevoeligheid van het begrip veranderbereidheid (Saunders, Lewis, Thornhill, Booij & Verckens, 2011). Om deze beperking zoveel mogelijk te matigen is in de uitvoering van het onderzoek geprobeerd om het begrip veranderbereidheid te vermijden, tenzij respondenten dit zelf benoemden. Dit is echter niet in alle interviews even accuraat gedaan, waardoor er verschil kan zijn in de mate waarin respondenten sociaal wenselijke antwoorden hebben gegeven. Als aanvullende maatregel is bij de aanvang van ieder interview benadrukt dat de interviews anoniem worden uitgewerkt en dat resultaten op groepsniveau worden teruggekoppeld in de uitwerkingen. Verder is benadrukt dat wanneer quotes worden gebruikt, deze zo worden geselecteerd dat ze niet terug te herleiden zijn naar een individuele respondent.

#### 5.4 Suggesties voor vervolgonderzoek

Allereerst is het advies om het huidige onderzoek op grotere schaal uit te voeren, huidige bevindingen richten zich enkel op de teamleiders van het cluster BCO. Een aanvullend onderzoek kan zich richten op de teamleiders van de andere clusters. Hiermee kan een totaalbeeld gevormd worden van de veranderbereidheid van de teamleiders binnen de gehele gemeente Rotterdam. Vanuit het vervolgonderzoek kan ook worden gekeken of er eventuele verschillen zijn in de veranderbereidheid van de teamleiders. Wanneer er verschillen zijn kan worden onderzocht welke factoren deze verschillen verklaren.

Een tweede aanbeveling voor vervolgonderzoek richt zich op het verder onderzoeken van de mate waarin de cognitieve aspecten eenzelfde gewicht hebben binnen de veranderbereidheid van teamleiders. In de opzet van dit onderzoek is gekozen om de cognitieve aspecten eenzelfde gewicht te geven. Vanuit de resultaten wordt echter verwacht dat teamleiders een verschillend gewicht geven aan het belang van de aanwezigheid van deze basisovertuigingen. Vervolgonderzoek kan zich richten op de vraag; in welke mate teamleiders de basisovertuigingen verschillend waarderen en of alle basisovertuigingen aanwezig moeten zijn wil men veranderbereid zijn? Ook is het advies om bij

vervolgonderzoek te bestuderen of bepaalde antecedenten een meer significante invloed hebben op de verschillende aspecten die het concept veranderbereidheid weerspiegelen. Uitkomsten kunnen het huidige onderzoek verder aanvullen, zodat een meer nauwkeurig advies kan worden geformuleerd voor het verhogen van bepaalde aspecten van veranderbereidheid. Wanneer blijkt dat bepaalde aspecten een grotere invloed hebben, is het waardevol om inzichtelijk te krijgen welke antecedenten deze aspecten het meest significant beïnvloeden. Zo hoeft de organisatie zich niet te richten op alle antecedenten die in dit onderzoek zijn besproken, maar kan focus worden aangebracht.

Een derde aanbeveling is om een volgend onderzoek uit te voeren met als centrale vraag; welke interactie bestaat er tussen de cognitieve en affectieve aspecten van veranderbereidheid? Hierbij is het de vraag of de reactie vanuit het affectieve aspect van individuen op een organisatieverandering het gevolg is van de reactie vanuit de cognitieve aspecten. Of dat de reactie op de cognitieve aspecten een gevolg is van de reactie van het affectieve aspect. Het onderzoeken van deze vraag draagt bij aan het verder uitdiepen van het concept veranderbereidheid, wat van belang is gezien de grote hoeveelheid en continuïteit aan veranderingen binnen organisaties. Door het inzichtelijk te maken van de interactie kan hier ook beter op worden geacteerd.

Tot slot is het advies om een vervolgonderzoek uit te voeren naar de invloed het vakgebied als antecedent van veranderbereidheid. Vanuit dit onderzoek wordt gesuggereerd dat de rol van teamleider en mogelijk het vakgebied de veranderbereidheid beïnvloedt. Hierbij is het de vraag of de veranderbereidheid wordt beïnvloed doordat het vakgebied zich richt op het innoveren en veranderen of als tegenovergestelde het beheersen en stabiliseren. Deze stelling wordt in het huidige onderzoek onvoldoende bevestigd, omdat dit enkel door een aantal respondenten is genoemd. Vervolgonderzoek kan zich richten op het verder onderzoeken hiervan. Hierbij is het de vraag of; de veranderbereidheid wordt beïnvloed door het vakgebieden en de functie van individuen. Mogelijk kan de veranderbereidheid van individuen met een diverse achtergrond in vakgebied en functie met elkaar worden vergeleken. Dit onderzoek kan inzichten bieden die het mogelijk maken om de veranderbereidheid van diverse doelgroepen gericht te beïnvloeden.



## Literatuurlijst

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.
- Appelbaum, S. H., St-Pierre, N., & Glavas, W. (1998). Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity. *Management Decision*, 36(5), 289-301.
- Armenakis, A. A., Bernerth, J. B., Pitts, J. P., & Walker, H. J. (2007). Organizational change recipients' beliefs scale: Development of an assessment instrument. *The Journal of applied behavioral science*, 43(4), 481-505.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of organizational change management*, 15(2), 169-183.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of change management*, 9(2), 127-142.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Feild, H. (1999). Marking change permanent: a model for institutionalizing change interventions. *Research in Organizational Change and Development*, 12, 97-128.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human relations*, 46(6), 681-703.
- Baarda, D. B., De Goede, M. P. M., & Teunissen, J. (2009). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*, tweede druk. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- Baba, M. (1995). "The cultural ecology of the corporation: Explaining diversity in work group responses to organizational transformation", *Journal of Applied Behavioral Science*, 31, 202-233.
- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action. *Englewood Cliffs, NJ*, 1986.
- Boeije, H., 't Hart, & H., Hox, J. (2009). *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Boonstra, J.J. (2000). *Lopen over water*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Bozeman, B. (1993). A theory of government "red tape". *Journal of public administration research and theory*, 3(3), 273-304.
- Bozeman, B., & Feeney, M. K. (2011). Rules and red tape: A prism for public administration theory and research. Armonk, NY: M. E. Sharpe.

- Bozeman, B., & Kingsley, G. (1998). Risk culture in public and private organizations. *Public Administration Review*, 58, 109-118.
- Burke, W. W. (2018). *Organization Change: Theory and Practice*. Sage Publications. Fifth edition
- Butterfield, L. D., Borgen, W. A., Amundson, N. E., & Maglio, A. S. T. (2005). Fifty years of the critical incident technique: 1954-2004 and beyond. *Qualitative research*, 5(4), 475-497.
- Coch, L., & French Jr, J. R. (1948). Overcoming resistance to change. *Human relations*, 1(4), 512-532.
- Cole, M., Harris, S. & Bernerth, J. (2006) Exploring the implications of vision, appropriateness, and execution of organizational change, *Leadership & Organization Development Journal*, 27(5), 352–367.
- Crawford, L., Costello, K., Pollack, J. & Bentley, L. (2003). Managing soft change projects in the public sector. *International Journal of Project Management*, 21(6), 443-448.
- Cummings, T. G., & Worley, C. (2001). *Organization Development and Change*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing.
- De Meuse, K. P., Marks, L., & Dai, G. (2010). Organizational downsizing, mergers and acquisitions, and strategic alliances: Using theory and research to enhance practice. In S.Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology: 729-768*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Detert, J., Schroeder, R., & Maurial, J. (2000). 'A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations'. *Academy of Management Review*, 25, 850–863.
- Devos, G., Buelens M., & Bouckenoghe, D. (2007). Contribution of Content, Context, and Process to understanding openness to organizational change: two experimental simulation studies. *The Journal of Social Psychology*, 147, 607-629.
- Dirks, K., Cummings, L., & Pierce, J. (1996). Psychological ownership in organizations: Conditions under which individuals promote and resist change. *Research in Organizational Change and Development*, 9: 1–23.
- Feeney, M. K., & DeHart-Davis, L. (2008). Bureaucracy and public employee behavior: A case of local government. *Review of Public Personnel Administration*, 29, 311-326.
- Fiorelli, J. S., & Margolis, H. (1993). Managing and understanding large systems change: Guidelines for executives and change agents. *Organization Development Journal*, 11(3), 1-13.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological bulletin*, 51(4), 327.

- Fountain, J. E. (1999). A note on the critical incident technique and its utility as a tool of public management research. In Annual meeting of the Association of Public Policy and Management, 4-6.
- Gemeente Rotterdam. (2015, 9 december). Plan van Aanpak Organisatieontwikkeling Cluster Bestuurs- en Concernondersteuning (BCO) & Middelen en Control.
- Gemeente Rotterdam. (2017, 22 november). CD oplegger definitief; Personeelsgesprekken Rotterdam.
- Gemeente Rotterdam. (2018, december). HRO-agenda 2019 – 2023.
- Gemeente Rotterdam. (2019a, januari). Organisatievisie 010.org.
- Gemeente Rotterdam. (2019b, februari). Proeve Koers010.
- Gemeente Rotterdam. (2019c, 27 maart). Nieuwe wethouder Arjan van Gils: ‘Snel inspelen op nieuwe ontwikkelingen’. Geraadpleegd op 2 april 2019, van: <https://rio.rotterdam.nl/umbraco/nieuws/nieuwe-wethouder-arjan-van-gils-snel-inspelen-op-nieuwe-ontwikkelingen/>
- Gemeente Rotterdam. (2019d, maart). Resultaten enquête PR leidinggevende.
- Gemeente Rotterdam. (2019e, maart). Rode draad signalen werksessie PR.
- Gemeente Rotterdam. (2019f, maart). Rode draad PR-praat werksessie.
- Goldstein, J. (1988). A far-from-equilibrium systems approach to resistance to change. *Organizational dynamics*, 17(2), 16-26.
- Gordon, S. S., Stewart, W. H., Sweo, R., & Luker, W.A. (2000). Convergence versus strategic reorientation: The antecedents of fast-paced organization change. *Journal of Management*, 26: 911-945.
- Harris, S. G., & Gresch, E. B. (2008) *The emotional implications of organizational change sentiments*. Presented at the 2008 meeting of the Academy of Management. Anaheim, CA.
- Hassan, E. (2005). Recall bias can be a threat to retrospective and prospective research designs. *The Internet Journal of Epidemiology*, 3(2), 339-412.
- Hiatt, J.M. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Loveland: Prosci Inc.
- Higgs, M., & Rowland, D. (2005). ‘All Changes Great and Small: Exploring Approaches to Change and its Leadership’, *Journal of Change Management*, 5, 2, 121–51.

- Higgs, M., & Rowland, D. (2011). What does it take to implement change successfully? A study of the behaviors of successful change leaders. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 309-335.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of applied behavioral science*, 43(2), 232-255.
- Ingersoll, G. L., Kirsch, J. C., Merk, S. E., & Lightfoot, J. (2000). Relationship of organizational culture and readiness for change to employee commitment to the organization. *Journal of Nursing Administration*, 30(1), 11-20.
- Jacobson, E. H. (1957, April). The effect of changing industrial methods and automation on personnel. In *Symposium on preventive and social psychology*, Washington, DC.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of management studies*, 42(2), 361-386.
- Judge, W. Q., & Elenkov, D. (2005). Organizational capacity for change and environmental performance: an empirical assessment of Bulgarian firms. *Journal of Business Research*, 58(7), 893-901.
- Judson, A. (1991). *Changing behavior in organizations: Minimizing resistance to change*. Cambridge, MA: Basil Blackwell.
- Kepner, C. H., & Tregoe, B. B. (1965). *rational manager*.
- Kirton, M. (1984). "Adaptors and innovators: Why new initiatives get blocked", *Long Range Planning*, 17, 137-143.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73 (2), 59-67.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1, 5-41.
- Lewis, L. K. (2000). Disseminating information and soliciting input during planned change: Implementors' targets, sources, and channels for communicating. *Management Communication Quarterly*, 13: 43-75.
- Liu, Y., & Perrewé, P.L. (2005), Another look at the role of emotion in the organizational change, a process model. *Human Resource Management Review*, vol. 15, no. 4, 263-280.
- Matthews, B., & Ross, L. (2010) *Research Methods: A practical guide for the social sciences*. Harlow Person Education Limited.

- McNulty, T., & Ferlie, E. (2004). Process transformation: Limitations to radical organizational change within public service organizations. *Organization studies*, 25(8), 1389-1412.
- Meaney, M., & Pung, C. (2008). McKinsey global results: Creating organizational transformations. *The McKinsey Quarterly*, August, 1-7.
- Merron, K. (1993). Let's bury the term "resistance." *Organization Development Journal*, 11(4), 77-86.
- Metselaar, E.E. (1997). *Assessing the willingness to change. Construction and validation of the DINAMO*. Proefschrift.
- Metselaar, E. E., & Cozijnsen, A. J. (1997). Van weerstand naar veranderbereidheid. Heemstede: Holland Business Publications.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mossholder, K. W., Settoon, R. P., Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2000). Emotion during organizational transformations: An interactive model of survivor reactions. *Group & Organization Management*, 25(3), 220-243.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1989). Organizational frame bending: Principles for managing reorientation. *Academy of Management Perspectives*, 3(3), 194-204.
- Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. Harlow: Pearson Education Limited.
- O'Neill, H. M., & Lenn, D. J. (1995). Voices of survivors: Words that downsizing CEOs should hear. *Academy of Management Perspectives*, 9(4), 23-33.
- 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*, 47(4), 461-524.
- Pandey, S. K., & Garnett, J. L. (2006). Exploring public sector communication performance: Testing a model and drawing implications. *Public Administration Review*, 66, 37-51.
- Pandey, S. K., & Moynihan, D. (2006). Bureaucratic red tape and Organizational performance: Testing. *Public service performance: Perspectives on measurement and management*, 130.
- Paton, R., & McCalman, J. (2000). *Change Management: A Guide to Effective Implementation*. London: Sage.
- Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of management studies*, 24(6), 649-670.

- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource management journal*, 17(1), 3-20.
- Quadt, T. (2017). Teams (z)onder spanning: hoe leiderschap en interventies de energie van een team beïnvloeden: Teams with (out) energy: how leadership and interventions influence the energy of a team. Proefschrift.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of applied psychology*, 91(5), 1154.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of management*, 39(1), 110-135.
- Rainey, H.G. (2014). *Understanding and managing public organizations*. Hoboken: John Wiley & Sons Inc.
- Rogers, E. V. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). New York: Free Press.
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1999). What's a good reason to change? Motivated reasoning and social accounts in promoting organizational change. *Journal of applied psychology*, 84(4), 514.
- Ryan, B., & Gross, N. C. (1943). The diffusion of hybrid seed corn in two Iowa communities. *Rural sociology*, 8(1), 15-24.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., Booij, M., & Verckens, J. (2011). *Methoden en technieken van onderzoek*: Pearson Education.
- Steijn, B., & Groeneveld, S. (2009). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen: Van Gorcum.
- Stewart, J., & Kringas, P. (2003). Change management—strategy and values in six agencies from the Australian Public Service. *Public Administration Review*, 63(6), 675-688.
- Susanto, A. B. (2008). Organizational readiness for change: A case study on change readiness in a manufacturing company in Indonesia. *International Journal of Management Perspective*.
- Thomas, C., Ward, M., Chorba, C., & Kumiega, A. (1990). Measuring and interpreting organizational culture. *The Journal of nursing administration*, 20(6), 17-24.
- Van de Ven, A., & Huber, G. (1990). Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change. *Organization Science*, 1: 213–219.
- Van der Voet, J. (2016). Change leadership and public sector organizational change: Examining the interactions of transformational leadership style and red tape. *The American Review of Public Administration*, 46(6), 660-682.

- Van der Voet, J., Groeneveld, S., & Kuipers, B. S. (2014). Talking the talk or walking the walk? The leadership of planned and emergent change in a public organization. *Journal of Change Management*, 14(2), 171-191.
- Vann, J.L. (2004). 'Resistance to Change and the Language of Public Organizations: A Look at "Clashing Grammers" in Large-Scale Information Technology Projects', *Public Organization Review*, 4, 1, 47-73.
- Van Oss, L., & Van 't Hek, J. (2016). De veranderende wereld van organisatieverandering. In Schenning, J., Simons, R.J. & Bessieux, T. (Eds.), *Mens en organisaties: 24 evoluties onder de loep*. Zaltbommel: Uitgeverij Thema.
- Van Thiel, S. (2015). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Continho.
- Van Wart, M. (2003). 'Public-Sector Leadership Theory: An Assessment', *Public Administration Review*, 63, 2, 214-28.
- Vrakking, W. J. & Cozijnsen, A. J. (1990). *Management technieken bij effectief innoveren*. Kluwer bedrijfswetenschappen.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation* (Vol. 54). New York: Wiley.
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation science*, 4(1), 67.
- Woolsey, L.K. (1986) 'The Critical Incident Technique: An Innovative Qualitative Method of Research', *Canadian Journal of Counselling* 20(4): 242-54.
- Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2010). Transformational leadership in the public sector: Does structure matter? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20, 75-89.

## Bijlagen van het onderzoek

### Bijlage 1: Begeleidend bericht uitnodiging interviews

Titel: Interview; onderzoek naar de rol en ervaring van teamleiders binnen organisatieveranderingen

Beste [naam teamleider],

Mijn naam is Willemijn den Boer en ik ben begin februari gestart als afstudeerstagiaire bij de afdeling HR (team Beleid, Analytics en Projecten). Voor mijn opleiding bestuurskunde, specialisatie HR en verandering, doe ik een onderzoek binnen de gemeente Rotterdam.

Het onderzoek richt zich op de rol en ervaringen van teamleiders binnen verschillende organisatieveranderingen. Om specificatie in het onderzoek aan te brengen is gekozen om het onderzoek uit te voeren binnen het cluster BCO.

Voor de uitvoering van het onderzoek wil ik graag een aantal interviews houden. Op basis van een overzicht van alle teamleiders binnen BCO heb ik een selectie gemaakt. Deze selectie is tot stand gekomen op basis van verschillende criteria, te weten: cluster BCO, teamleiders en een verdeling over de afdelingen. Dit om een zo groot mogelijke diversiteit aan teamleiders te spreken.

Zou u willen meewerken aan mijn onderzoek door middel van een interview op de voorgestelde tijd?

Mocht u wel willen meewerken maar komt de voorgestelde tijd niet uit? Wil ik u vragen een ander voorstel te doen. Wat betreft de locatie hoor ik graag wat uw voorkeur heeft, zodat ik een ruimte kan reserveren. Tot slot wil ik graag benadrukken dat het interview anoniem wordt uitgewerkt. De verzamelde gegevens worden als groep in het onderzoeksrapport besproken en zijn dan ook niet terug te herleiden naar u.

Heeft u vragen naar aanleiding van deze uitnodiging? Mail mij: [wk.denboer@rotterdam.nl](mailto:wk.denboer@rotterdam.nl) met de vragen of geef uw telefoonnummer door, dan bel ik u graag voor een toelichting.

Alvast hartelijk bedankt voor uw reactie.

Met vriendelijke groet,

Willemijn den Boer

*Onderzoeksstagiaire*

Gemeente Rotterdam

Bestuurs- en concernondersteuning

De Rotterdam, Wilhelminakade 179

Postbus 10902 3004 BC Rotterdam

Website [www.rotterdam.nl](http://www.rotterdam.nl)



## Bijlage 2: Topiclijst interviews

Topic	Vragen
<b>Voorwoord</b>	<p>Allereerst wil ik u hartelijk danken voor uw tijd en de medewerking aan dit interview. Voor de uitwerking van het interview zou ik het graag opnemen, uiteraard indien u geen bezwaar heeft? Hierbij zullen de geldende AVG-richtlijnen worden gehanteerd. De opname wordt na de anonieme uitwerking verwijderd. Verder worden de resultaten gepresenteerd als groep zijnde, waardoor de resultaten niet terug te herleiden zijn naar individuele personen. Heeft u eventueel nog vragen? Zo niet, start ik graag de opname en daarmee het interview.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Korte introductie interviewer</li> <li>• Uitleg over het onderzoek</li> <li>• Toelichting CIT: Voor het onderzoek ben ik geïnteresseerd in de rol en ervaringen van teamleiders binnen verschillende organisatieveranderingen. Om dit te kunnen onderzoeken ben ik geïnteresseerd in concrete voorbeelden en ervaringen met organisatieveranderingen. Ik ga u straks eerst een aantal dingen vragen over uw ervaring met de Personeelsgesprekken Rotterdam, als concrete organisatieverandering. Hierna vraag ik u zowel een positief- als negatief ervaren organisatieverandering te herinneren en beschrijven. Hierbij wil ik u vragen dit zo gedetailleerd mogelijk te doen.</li> </ul>
<b>Algemeen beeld (context)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe ervaart u de rol van teamleider binnen de gemeente Rotterdam?</li> <li>• Welke rol hebben teamleiders volgens u binnen organisatieveranderingen?</li> </ul>
<b>Ervaring PR (incident 1)</b>	<p><b>Afhankelijke variabelen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Heeft u ervaring met Personeelsgesprekken Rotterdam (PR)?</li> <li>• Wat is uw ervaring met PR? Wat vindt u van de invoering van PR? (gevoelens/emoties uitvragen)</li> <li>• Kunt u omschrijven in hoeverre u de invoering van PR noodzakelijk vindt?</li> <li>• Wat is uw ervaring met de aanpak die is gehanteerd voor de organisatieverandering?</li> <li>• Vraagt deze verandering nieuwe/andere vaardigheden/capaciteiten van u? Kunt u omschrijven in hoeverre u de overtuiging heeft dat u de voor deze organisatieverandering benodigde capaciteiten heeft?</li> <li>• Kunt u omschrijven in hoeverre u de overtuiging heeft dat uw afdelingshoofd/het management steun en vertrouwen biedt voor deze organisatieverandering?</li> <li>• Levert de invoering van PR u iets op?</li> </ul>
	<p><b>Onafhankelijke variabelen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke factoren hebben invloed op uw <u>positieve/negatieve</u> ervaring met de PR?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gedurende het interview wordt gekeken of de respondent factoren noemt die overeenkomen met de onafhankelijke variabelen van dit onderzoek. Wanneer dit niet het geval is worden deze uitgevraagd door middel van onderstaande vragen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke strategieën zijn er volgens u door de gemeente ingezet om u mee te nemen in de implementatie van PR?</li> <li>• Heeft u deelgenomen aan de ontwikkeling en/of implementatie van PR?</li> <li>• Wat is uw ervaring met de communicatie over PR?</li> <li>• Wat vindt u van de informatie die is verstrekt over PR?</li> <li>• Zijn er bepaalde collega's die invloed hebben op uw ervaring met PR tot op heden?</li> <li>• Zijn er bepaalde regels of procedures die invloed hebben op uw ervaring met PR? Wat vindt u van die regels? Helpen ze of belemmeren ze?</li> <li>• Zijn er eerder organisatieveranderingen die invloed hebben op uw ervaring met PR?</li> <li>• Heeft u een beeld bij de organisatiecultuur van BCO? Ervaart u een organisatiecultuur die ondersteunend is aan PR?</li> </ul> </li> </ul>
<b>Overgang naar volgende onderdeel</b>	Afhankelijk van ervaring van de respondent met PR wordt als volgt gevraagd om een positieve of negatieve organisatieverandering te herinneren en beschrijven. Wanneer de respondent PR als positief beschrijft gaat de interviewer eerst in op een negatieve ervaring. Wanneer de respondent PR als negatief beschrijft gaat de interviewer eerst in op een positieve verandering.
<b>Positieve ervaring organisatieverandering (incident 2)</b>	<p><b>Afhankelijke variabelen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Graag wil ik u vragen om een organisatieverandering te herinneren die u als <u>positief</u> heeft ervaren.</li> <li>• Zou u deze organisatieverandering willen beschrijven?</li> <li>• Waarom heeft u deze organisatieverandering als positief ervaren? (gevoelens/emoties uitvragen)</li> <li>• Kunt u omschrijven in hoeverre u vond dat deze organisatieverandering noodzakelijk was?</li> <li>• Welke aanpak is er volgens u gebruikt voor deze organisatieverandering? Kunt u omschrijven in hoeverre u vond dat deze aanpak passend was?</li> <li>• Kunt u omschrijven in hoeverre u vooraf de overtuiging had dat u de voor de organisatieverandering benodigde capaciteiten had?</li> <li>• Kunt u omschrijven in hoeverre u de overtuiging had dat uw afdelingshoofd/het management steun en vertrouwen had in deze organisatieverandering? Wat was de visie van hen op de organisatieverandering?</li> <li>• Had u voorafgaande aan de implementatie de overtuiging dat de organisatieverandering u iets zou opleveren?</li> </ul> <p><b>Onafhankelijke variabelen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke factoren hebben invloed op uw <u>positieve</u> ervaring met de door u genoemde organisatieverandering (=X)?</li> <li>• Wat is het voornaamste verschil met <u>PR/negatieve organisatieverandering</u>?</li> </ul>

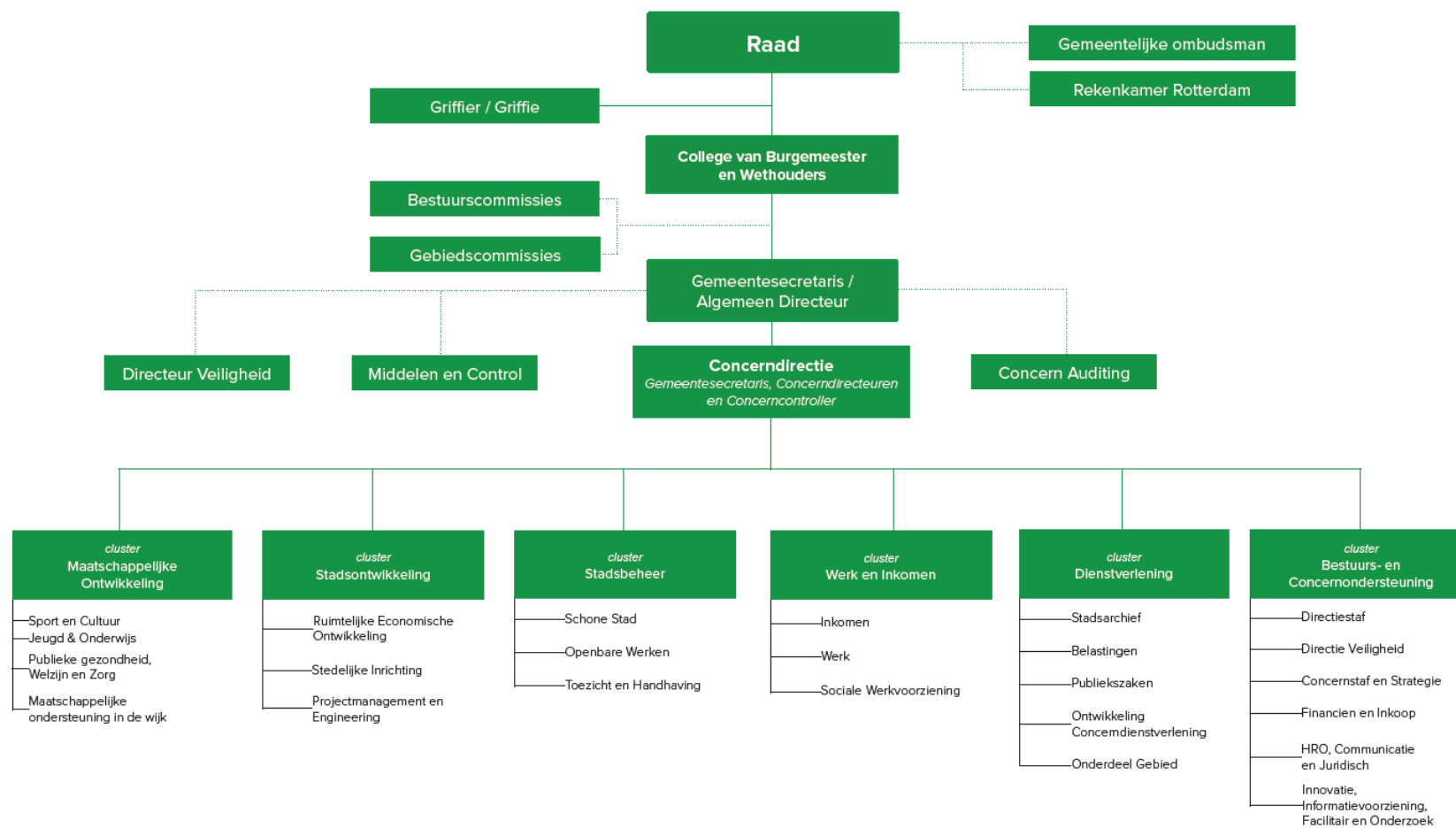
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gedurende het interview wordt gekeken of de respondent factoren noemt die overeenkomen met de onafhankelijke variabelen uit dit onderzoek. Wanneer dit niet het geval is worden deze uitgevraagd door middel van onderstaande vragen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke strategieën zijn er volgens u door de gemeente ingezet om u mee te nemen in X?</li> <li>• Heeft u deelgenomen aan de ontwikkeling en/of implementatie van X?</li> <li>• Op welke wijze is informatie verstrekt over X?</li> <li>• Wat vindt u van de informatie die is verstrekt over X?</li> <li>• Welke collega's hadden invloed op uw ervaring met X?</li> <li>• Zijn er bepaalde regels of procedures die invloed hebben gehad op uw ervaring met X? Wat vond u van die regels? Hielpen/belemmeren?</li> <li>• Zijn er eerdere organisatieveranderingen die invloed hebben gehad op uw ervaring met X?</li> <li>• Heeft de (eerder beschreven) organisatiecultuur invloed gehad op uw ervaring met X?</li> </ul> </li> </ul>
<b>Negatieve ervaring organisatieverandering (incident 3)</b>	<p><b>Afhankelijke variabelen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Graag wil ik u vragen om een organisatieverandering te herinneren die u als <u>negatief</u> heeft ervaren.</li> <li>• Zou u deze organisatieverandering willen beschrijven?</li> <li>• Waarom heeft u deze organisatieverandering als negatief ervaren? (gevoelens/emoties uitvragen)</li> <li>• Kunt u omschrijven in hoeverre u vond dat deze organisatieverandering noodzakelijk was?</li> <li>• Welke aanpak is er volgens u gehanteerd voor de organisatieverandering? Kunt u omschrijven in hoeverre u vond dat deze aanpak passend was?</li> <li>• Kunt u omschrijven in hoeverre u vooraf de overtuiging had dat u de voor de organisatieverandering benodigde capaciteiten had?</li> <li>• Heeft u steun ervaren vanuit uw afdelingshoofd/management voor de organisatieveranderingen? Wat was de visie van hen op de organisatieverandering?</li> <li>• Had u voorafgaande aan de implementatie de overtuiging dat de organisatieverandering u iets zou opleveren?</li> </ul>
	<p><b>Onafhankelijke variabelen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke factoren hebben volgens u invloed op uw ervaring met de door u genoemde organisatieverandering (=Y)?</li> <li>• Wat is het voornaamste verschil met <u>PR/positieve organisatieverandering</u>?</li> </ul> <p>➤ Gedurende het interview wordt gekeken of de respondent factoren noemt die overeenkomen met de onafhankelijke variabelen uit dit onderzoek. Wanneer dit niet het geval is worden deze uitgevraagd door middel van onderstaande vragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke strategieën zijn er volgens u door de gemeente ingezet om u mee te nemen in Y?</li> <li>• Heeft u deelgenomen aan de ontwikkeling en/of implementatie van Y?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Op weke wijze is informatie verstrekt over Y?</li> <li>• Wat vindt u van de informatie die is verstrekt over Y?</li> <li>• Welke collega's hadden invloed op uw ervaring met Y?</li> <li>• Zijn er bepaalde regels of procedures die invloed hadden op uw ervaring met Y? Wat vindt u van die regels? Helpen ze of belemmeren ze?</li> <li>• Zijn er eerdere organisatieveranderingen die invloed hebben gehad op uw ervaring met Y?</li> <li>• Heeft de (eerder beschreven) organisatiecultuur invloed gehad op uw ervaring met Y?</li> </ul>
<b>Afsluiting</b>	We zijn aan het eind van het interview gekomen. Graag wil ik u nogmaals bedanken voor uw tijd en medewerking. Heeft u eventueel nog vragen en/of opmerkingen? Zou u het leuk vinden om het eindresultaat te ontvangen?

<b>Schema voor tijdens de interviews</b>	
<b>Algemeen</b>	Inleiding en vragen algemeen ervaren beeld rol teamleider binnen organisatieveranderingen.
<b>PR</b>	<input type="checkbox"/> Vijf basisovertuigingen <input type="checkbox"/> Emoties <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Open vraag/open input</li> <li>2. Gerichtte vragen</li> </ol> <input type="checkbox"/> Beïnvloedingsstrategieën <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actieve participatie</li> <li>- Overtuigende communicatie</li> <li>- Management van interne/extern informatie</li> </ul> <input type="checkbox"/> Change agents <input type="checkbox"/> Red tape <input type="checkbox"/> Eerdere ervaringen <input type="checkbox"/> Organisatiecultuur
<b>Positieve organisatieverandering</b>	<input type="checkbox"/> Vijf basisovertuigingen <input type="checkbox"/> Emoties <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Open vraag/open input</li> <li>2. Gerichtte vragen</li> </ol> <input type="checkbox"/> Beïnvloedingsstrategieën <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actieve participatie</li> <li>- Overtuigende communicatie</li> <li>- Management van interne/extern informatie</li> </ul> <input type="checkbox"/> Change agents <input type="checkbox"/> Red tape

	<input type="checkbox"/> Eerdere ervaringen <input type="checkbox"/> Organisatiecultuur
<b>Negatieve organisatieverandering</b>	<input type="checkbox"/> Vijf basisovertuigingen <input type="checkbox"/> Emoties
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Open vraag/open input</li> <li>2. Gerichte vragen</li> </ol> <input type="checkbox"/> Beïnvloedingsstrategieën <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actieve participatie</li> <li>- Overtuigende communicatie</li> <li>- Management van interne/extern informatie</li> </ul> <input type="checkbox"/> Change agents <input type="checkbox"/> Red tape <input type="checkbox"/> Eerdere ervaringen <input type="checkbox"/> Organisatiecultuur
<b>Afsluiting</b>	Vragen respondent en afsluiting interview.

# Organogram gemeente Rotterdam



## Bijlage 4: Codeerschema

Het codeerschema in Excel heeft in totaal 1039 rijen. Door deze omvang wordt onderstaand enkel een voorbeeld getoond van de wijze waarop is gecodeerd.

Het voorbeeld richt zich op de basisovertuigingen: *discrepancy*.

	Respondent	Kritiek incident	Specificatie kritiek incident	Concept	Dimensie	Indicator	Waarde
omdat ik het oude uhhh, ja dat was voor mij te strak. In de zin van dat je resultaat afspraken moet maken met medewerkers, soms inhoudelijk en soms op competenties ja dat was voor mij veel meer die van vorig jaar pakken, daar ging het dus, ja daar had je niet echt het goede gesprek. Uhhh en die andere manier die stond mij wel aan, waarbij de medewerker de verantwoordelijkheid heeft voor zijn eigen ontwikkeling en zijn eigen groei. Daar waar in de oude methode ik vaak uhhh aangaf en de mensen meenam. Vind ik dat mensen zelf verantwoordelijkheid moeten nemen, dus dat sloot veel beter aan.	12	PR	Positief	A. Veranderbereidheid	A.1. Discrepancy	A.1.1. Overtuiging van de noodzaak tot veranderen	A.1.1.1. Ervaart noodzaak tot veranderen
Dus uiteindelijk was het wel echt noodzakelijk dat er iets gebeurde.	14	Positief	Doorontwikkeling team	A. Veranderbereidheid	A.1. Discrepancy	A.1.1. Overtuiging van de noodzaak tot veranderen	A.1.1.1. Ervaart noodzaak tot veranderen
Omdat ik dat gewoon echt flauwekul vind.	14	Negatief	AVG	A. Veranderbereidheid	A.1. Discrepancy	A.1.1. Overtuiging van de noodzaak tot veranderen	A.1.1.2. Ervaart geen noodzaak tot veranderen
Nee ik vond het niet noodzakelijk. Volgens mij kun je ze dan beter afschaffen.	14	PR	Negatief	A. Veranderbereidheid	A.1. Discrepancy	A.1.1. Overtuiging van de noodzaak tot veranderen	A.1.1.2. Ervaart geen noodzaak tot veranderen
Ik vind het een heel goed initiatief dat het nu zo gaat, want het was natuurlijk heel erg in een stramen van plannen, functioneren en beoordelen.	15	PR	Positief	A. Veranderbereidheid	A.1. Discrepancy	A.1.1. Overtuiging van de noodzaak tot veranderen	A.1.1.1. Ervaart noodzaak tot veranderen
Vaak zag je dat het gesprek meer voor de vinkjes, van nou we hebben de score weer gehaald, dat is natuurlijk een beetje wat er overall binnen de gemeente Rotterdam heel erg speelde he, het waren gewoon kopieën van het jaar daarvoor en er zat dan wel een klein nuance verschilletje in, dus op zich vind ik wel de ontwikkeling nu van de personeelsgesprekken dat je de leidinggevende en de medewerkers meer uitdagen om daar meer over na te denken en het gesprek met elkaar te voeren. Dus wat dat betreft was het wel noodzakelijk.	15	PR	Positief	A. Veranderbereidheid	A.1. Discrepancy	A.1.1. Overtuiging van de noodzaak tot veranderen	A.1.1.1. Ervaart noodzaak tot veranderen

## Bijlage 5: Matrix

Onderstaand wordt een deel van de matrix, die is opgesteld in Excel, weergegeven. Dit omdat de totale omvang te groot is om hier weer te geven.

	PK besproken ja/nee	NK besproken ja/nee	PR besproken ja/nee	Discrepanty PK	Discrepanty NK	Discrepanty PR		Appropriateness PK	Appropriateness NK	Appropriateness PR	
Respondent 6	Ja	Ja	Ja (N)	Ja	Nee	Nee	Negatief	Ja	Nee	Ja	Positief
Respondent 7	Ja	Nee	Ja (P)	Ja	nvt	Ja	Positief	Ja	nvt	Ja	Positief
Respondent 8	Ja	Ja	Ja (N)	Ja	Nee	Nee	Neutraal	nvt	Nee	Ja	Neutraal
Respondent 9	Ja	Ja	Ja (P)	Ja	Ja	Ja	Positief	Ja	Nee	Ja	Positief
Respondent 10	Ja	Nee	Ja (P)	Ja	nvt	Ja	Positief	nvt	nvt	nvt	nvt
Respondent 11	Ja	Nee	Ja (N)	Ja	nvt	Nee	Negatief	Ja	nvt	Nee	Negatief
Respondent 12	Ja	Ja	Ja (P)	Ja	Nee	Ja	Positief	Ja	Nee	Ja	Positief
Respondent 13	Ja	Ja	Ja (P)	Ja	Nee	Ja	Positief	Ja	Nee	nvt	nvt
Respondent 14	Ja	Ja (2)	Ja (N)	Ja	1. Nee 2. nvt	Nee	Negatief	Ja	1. nvt 2. Nee	Nee	Negatief
Respondent 15	Ja	Nee	Ja (P)	Ja	nvt	Ja	Positief	Ja	nvt	Ja	Positief
Respondent 16	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja	nvt	nvt	Ja	Nee	nvt	nvt
Respondent 17	Nee	Ja	Ja (P)	nvt	Ja	Ja	Positief	nvt	Nee	Ja	Positief
Respondent 18	Ja	Ja	Ja (P)	Ja	Nee	Ja	Positief	Ja	Nee	Ja	Positief
Respondent 19	Ja	Nee	Ja (P)	Ja	nvt	Ja	nvt	Ja	nvt	nvt	nvt



# Het Verhaal van BCO

**Wij doen het voor Rotterdam (1). Door ons blijft het concern in beweging (2). Wij verbinden (3), bewaken de koers (4) en wakkeren vernieuwing aan. Zo helpen we collega's en stad vooruit.**

BCO is de motor van het concern. Een machinekamer die altijd draait óók als elders het licht uitgaat (5). Als wij ons werk goed doen (6), dan voelen mensen zich vooruitgeholpen (7). Dat begint binnen bij de interne dienstverlening. Wij zorgen ervoor dat bestuur en medewerkers blindelings kunnen vertrouwen (8) op onze systemen en de informatie die wij ontsluiten (9). Trots zijn wij als collega's het beste uit zichzelf halen omdat onze mensen voor hen het verschil maken.

Wij adviseren (10) en maken samen mogelijk (11). Dwars door de organisatie(12). Van de directiekamers tot en met de teams die één-op-één voor Rotterdammers werken. Wij stellen vragen, luisteren en durven risico's te benoemen (13). Zo dragen we bij aan een gemeentelijke organisatie die zich vormt naar de stad.

En een stad die constant in beweging is, heeft mensen nodig die ontwikkeling stimuleren (14). Mensen die weten wat er speelt en wat nodig is (15). BCO'ers verbinden (16) mensen die de stad zien zoals die zou kunnen zijn en werken aan ideeën die Rotterdam *echt* vooruithelpen (17): ook als het even tegenzit.

**WIJ ZIJN VAN HET SAMEN MOGELIJK MAKEN VOOR ROTTERDAM (18)**

*1. Vraag en behoefte centraal  
2. Wij zijn vakmensen  
3. We verbinden en vertrouwen  
4. We geven speelruimte aan*

*5. We zijn duidelijk, snel en zeker  
6. We leveren kwaliteit  
7. We zijn mensgericht  
8. Vertrouwen  
9. De juiste technische ondersteuning*

*10. We leveren waar nodig maatwerk  
11. Op basis van gelijkwaardigheid en dialoog  
12. We weten wat er speelt  
13. We toetsen en reviewen*

*14. We zijn vakmensen  
15. We weten wat er speelt  
16. Verbinden en vertrouwen  
17. Vraag en behoefte centraal*

*18. Integrale samenwerking*