



---

# LIJDZAAM VERANDEREN OF LEIDT SAMEN EEN VERANDERING

Opleiding	Bestuurskunde avond	
FSWBM	5100 Masterthesis	
1 <sup>e</sup> Beoordelaar	Dr. I. Van Meerkerk	
2 <sup>e</sup> Beoordelaar	Dr. N. Cannaerts	
Student	B. Heuveling	482999
Versie	Definitief	
Datum	12 november 2019	

## VOORWOORD

Voor u ligt mijn scriptie met de titel 'Lijdzzaam veranderen of leidt samen een verandering.' Deze titel legt direct bloot dat veranderen je kan overkomen of een proces is, waar je mede-eigenaar van kunt zijn ongeacht je plek in de organisatie. Tevens zitten de woorden lijden en leiden erin verwerkt. Een knipoog naar een arbeidsintensief onderzoek naar de leiderschapsstijl binnen de verschillende cases. Tijdens de studie bestuurskunde heb ik geleerd dat er in het publiek domein niet één enkele waarheid, geen onomstotelijke feiten of een wetenschappelijk bewijs bestaat. Elk beleid, elke reactie of interventie is vanuit een bepaald perspectief te verantwoorden. Tegelijk is er ook altijd een ander perspectief, een andere lens waar een andere waarheid zegeviert. De studie heeft mij daarmee misschien wel meer verwarring en nuance opgeleverd dan feiten en zekerheid. Toch ben ik blij met deze leerschool waarin ik weliswaar een aantal zekerheden verloor maar vooral veel inzicht op heb gedaan.

Deze scriptie is tot stand gekomen met veel input van collega's werkzaam bij het Leger des Heils. Ik ben hen dankbaar voor hun tijd en openhartigheid. Zij hebben mij van veel informatie en duiding voorzien. Een volgend sleutelfiguur in deze scriptie is Dr. Ingmar van Meerkerk, door zijn intensieve en geduldige begeleiding is een compleet en samenhangend onderzoek uitgevoerd en op papier gekomen. Hij heeft veel eigenwijsheid moeten verduren maar teneinde trok hij telkens aan het langste eind. Als laatste benoemd maar op de eerste plaats in mijn gedachten wil ik mijn geduldig thuisfront benoemen. Ontelbaar veel uren heb ik op de studeerkamer doorgebracht waarin jullie het zonder mij moesten redden. Verder alle anderen die met oppasuurtsjes, meelesen, opbeurende woorden of een geduldig luisterend oor voor mijn frustraties geholpen hebben; dank jullie wel!

*Bram Heuveling*

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord .....	1
Samenvatting .....	4
1    Introductie.....	6
1.1    Aanleiding.....	6
1.2    Probleemstelling.....	7
1.3    Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie .....	8
1.4    Leeswijzer .....	9
2    Theorie .....	11
2.1    Strategische organisatieverandering .....	11
2.2    Veranderbereidheid .....	14
2.3    Transactioneel leiderschap .....	17
2.4    Transformationeel leiderschap .....	19
3    Onderzoeksstrategie .....	22
3.1    Conceptueel model .....	22
3.2    Strategie en methoden.....	23
3.3    Caseselectie .....	24
3.4    Bronselectie en ontsluiting.....	25
3.5    Operationalisering.....	26
3.6    Data-analyse.....	32
3.7    Privacy en anonimiteit.....	33
3.8    Kwaliteitsindicatoren.....	34
4    Context.....	36
4.1    Leger des Heils als welzijnsorganisatie.....	36
4.2    Positie werkeenheden.....	38

## Masterthesis

5	Resultaten praktijkonderzoek.....	41
5.1	Gewenste strategische verandering .....	41
5.2	Veranderbereidheid .....	47
5.3	Leiderschap.....	55
6	Resultaat analyse .....	65
6.1	Veranderbereidheid en strategische verandering .....	65
6.2	Leiderschap en veranderbereidheid .....	67
6.3	Subconclusie.....	68
7	Conclusie .....	71
7.1	Beantwoording hoofdvraag .....	71
7.2	Reflectie.....	73
7.3	Beperkingen .....	74
8	Aanbevelingen.....	77
8.1	Leiderschap.....	77
8.2	Veranderbereidheid .....	78
8.3	Strategische verandering .....	79
8.4	Aanbevelingen aan werkeenheden.....	80
8.5	Aanbeveling aan de wetenschap.....	81
9	Persoonlijke reflectie .....	82
10	Literatuurlijst.....	83
Bijlage I:	Survey om leiderschapstijl in organisaties vast te stellen .....	85
Bijlage II:	Brief respondentengroep 1.....	87
Bijlage III:	Brief respondentengroep 2.....	88
Bijlage IV:	Interviewvragen algemeen directeur .....	89
Bijlage V:	Interviewvragen overige respondenten .....	91

## SAMENVATTING

In het meerjarenbeleidsplan (MJB) van het Leger des Heils Welzijns en Gezondheidszorg (2018) is te lezen dat de organisatie te kampen heeft met hoog verloop onder medewerkers, veel verzuim en een hoog ervaren werkdruk. Ook financieel staat het Leger des Heils voor een uitdaging omdat de inkomsten uit schenkingen teruglopen. Dit wijdt de organisatie aan de snelle groei en zij heeft daarom een krimp van 10% als doel gesteld. Dit plan wordt opgesteld door de stichtingsdirectie en hierin wordt de inbreng van de werkeenhedsdirecteuren verwerkt. In het MJB is te lezen dat deze krimp zal worden bewerkstelligd door sterkere focus op de corebusiness van de organisatie, sterkere focus op de contracten en de bereidheid om contracten af te bouwen als deze onder de kostprijs zijn, of niet voor de juiste doelgroep. In dit onderzoek wordt gekeken in hoeverre deze plannen in de werkeenheden 'doorwerken' door de mate van gewenste strategische verandering te bepalen. De gewenste strategische verandering blijkt uit een aantal items die in het MJB zijn opgetekend, te weten: mate van focus op krimp, mate van focus op Leger des Heils doelgroep (corebusiness) en mate van focus op contracten.

Uit de literatuur blijkt dat een strategische verandering in een organisatie het best op gang komt wanneer voldoende veranderbereidheid gevonden wordt. Ook blijkt dat bepaalde stijlen van leiderschap van positieve of juist van negatieve invloed kunnen zijn. Deze theorieën zijn de basis van het onderzoek.

In vier van de twaalf werkeenheden van het Leger des Heils is onderzocht of veranderbereidheid leidt tot gewenste strategische verandering. Dit werd verwacht vanuit literatuur en blijkt in de praktijk ook het geval. In één werkeenheden is de veranderbereidheid hoog en daar is ook een hoge mate van gewenste verandering gevonden. Bij de werkeenheden waar de veranderbereid laag bleek, is ook slechts beperkt strategische verandering waarneembaar. In één werkeenheden is de gevonden veranderbereidheid vrij laag en de mate van strategische verandering hoog. Dit laat zich mogelijk verklaren doordat de strategische verandering al eerder is ingezet en afgerond. Het momentum voor de verandering is inmiddels voorbij.

In het onderzoek is de invloed van twee leiderschapstijlen meegewogen. Vanuit de literatuur werd verwacht dat transactioneel leiderschap van negatieve invloed is op de mate van veranderbereidheid en daarmee op de mate van strategische verandering. Vanuit de gekozen

literatuur zijn transactioneel leiderschap en transformationeel leiderschap tegenover elkaar gepositioneerd. Ook is er literatuur beschikbaar die een overlap tussen de stijlen laat zien. Transactioneel leiderschap is in de literatuur een minder vast omlijnd begrip dan transformationeel leiderschap. In dit onderzoek is een verschijningsvorm van transactioneel leiderschap gekozen die tegenover transformationeel leiderschap staat en van negatieve invloed is. In het onderzoek worden deze stijlen gevonden en de verwachte invloed bevestigd. Het Leger des Heils heeft in drie van de vier betrokken werkeenheden een overwegend transactionele leiderschapsstijl. In die werkeenheden is een lage veranderbereidheid en lage mate van strategische verandering gevonden. De aanbevelingen hieromtrent gaan in op het gevonden mechanisme; daar waar meer verandering gewenst is, zou de veranderbereidheid omhoog moeten en daartoe is een andere leiderschapsstijl helpend.

## 1 INTRODUCTIE

### 1.1 AANLEIDING

De stichting Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg (hierna: 'Leger des Heils') heeft na de transitie in het sociaal domein tegen de verwachting in een aantal jaren van forse groei gekend. Zo is er tussen 2015 en 2017 14% meer omzet gerealiseerd, zijn 15% meer medewerkers in betaalde dienst aangesteld en zijn 10% meer cliënten geholpen. Het Leger des Heils was voor 2018 begroot op ruim 400 miljoen. Deze groei was niet gewenst maar ook niet verwacht, de organisatie had nog geen strategie om deze groei tegen te houden. In het nieuwe meerjarenbeleidplan (MJB) is te lezen dat de organisatie haar koers wijzigt en inzet op groeimatiging of krimp. Dit komt omdat een hoge werkdruk wordt ervaren, er veel verzuim is en omdat soms sprake is van dreigend verlies van kwaliteit (Leger des Heils, 2018).

De effecten van groei zijn ongewenst en zijn daarom aanleiding voor een strategische organisatieverandering gericht op groeimatiging en krimp. De route voor deze verandering is nog niet bepaald en de strategische top van het Leger des Heils heeft de verschillende divisies, werkeenheden genoemd, de vrijheid gegeven deze verandering elk zelfstandig vorm te geven. In dit onderzoek wordt die strategische verandering, in de vorm van beleid tot groeimatiging of krimp, als afhankelijke variabele genomen. Er wordt onderzocht hoe in de werkeenheden de verschillende managementlagen veranderbereid zijn, dit is de onafhankelijke variabele. Misschien klinkt er in het MJB voor een leidinggevende weinig urgentie door om bestaande patronen te doorbreken of zien managementteamleden (MT) weinig voordeel in een verandering. Fernandez & Rainey (2006) voeren juist als eerste factor voor een geslaagde geplande verandering aan dat er een urgentiebesef gecreëerd moet worden. Armenakis & Harris (2009) geven vijf diepe veranderovertuigingen die aanwezig moeten zijn bij medewerkers om de strategische verandering te komen. Van der Voet, Groeneveld & Kuipers (2014) stellen dat het juiste type leiderschap bepalend is voor het succes van de organisatieverandering. Dit onderzoek gaat in op die concepten en adviseert de strategische top om tot een correcte implementatie te komen van de gewenste strategische verandering.

## 1.2 PROBLEEMSTELLING

---

### 1.2.1 DOELSTELLING

Het Leger des Heils wijzigt haar strategische koers om hoge werkdruk, verzuim en risico op kwaliteitsverlies een halt toe te roepen. Dit is een nieuwe insteek om de organisatie financieel gezond te houden en daarmee beschikbaar te blijven voor haar cliënten. Deze nieuwe landelijke strategie is bepalend voor de jaarplannen en afdelingsplannen in de werkeenheden. De stichtingsdirectie verwacht dat deze strategie doorwerkt in lokaal beleid. Dit is echter niet vanzelfsprekend omdat veranderen een moeilijke aangelegenheid is (Steijn & Groeneveld, 2013, pp. 153-155). De medewerkers die deze verandering zullen uitvoeren zijn de afdeling- en locatiemanagers. Bij hen moet de doorwerking van de gewenste strategische verandering blijken. Dit onderzoek vormt daar een beeld van. Dit is wat Verschuren en Doorewaard (2015, pp. 37-42) het intern doel van een onderzoek noemen. Het externe doel is de organisatie verder helpen in het implementeren van een nieuwe strategie en daarmee cliënten van het Leger des Heils beter bedienen in hun behoeften. Door gefundeerde aanbevelingen te doen verwacht de onderzoeker het Leger des Heils te helpen bij de implementatie van haar strategie. Aangezien de wetenschap het eens is dat leiderschap een positieve en een negatieve bijdrage kan leveren aan de veranderbereidheid en aan strategische verandering in het algemeen (Van der Voet et al., 2014), wordt deze invloed ook meegenomen in het praktijkonderzoek.

De concrete doelstelling luidt daarom:

Het doel van het onderzoek is het doen van aanbevelingen voor strategische organisatieverandering (implementatie van een vernieuwde strategie bij Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg) door te onderzoeken in hoeverre de managers bereid zijn tot deze verandering en te bepalen hoe verschillende soorten leiderschap hierop van invloed zijn.

---

### 1.2.2 ONDERZOEKSVRAAG

In hoeverre zijn managers bij het Leger des Heils bereid tot strategische verandering en wat is de invloed van leiderschap op deze veranderbereidheid?

---

### 1.2.3 DEELVRAGEN

Theorie:       Wat is organisatieverandering in de publieke sector?



Wat is veranderbereidheid?

Wat is het effect van transformationeel en transactioneel leiderschap op veranderbereidheid?

Context: Hoe wordt het Leger des Heils aangestuurd?

Wat is de (meerjaren)beleidswijziging in het Leger des Heils?

Empirie: Is er veranderbereidheid voor een organisatieverandering in (alle) werkeenheden?

Wat is bij het Leger des Heils de invloed van leiderschap op veranderbereidheid en strategische verandering?

### 1.3 MAATSCHAPPELIJKE EN WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

#### 1.3.1 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Het Leger des Heils is een grote publieke organisatie die een koerswijziging heeft ingezet. De aanleiding voor de verandering is onder andere ingegeven door dreigend kwaliteitsverlies. Deze koerswijziging moet aanleiding geven voor strategische veranderingen op verschillende plekken in het land. Dit lijkt echter niet het geval. Dit onderzoek is erop gericht het bestuur van de organisatie te voorzien van aanbevelingen om de koerswijziging verder vorm te geven, zodat de organisatie niet uit evenwicht raakt en de kwaliteit van zorg hoog blijft. De maatschappij is gebaat bij evenwichtige organisaties die goede kwaliteit leveren. In de jaarverslagen is namelijk te lezen dat het Leger des Heils in Nederland jaarlijks ruim 100 000 mensen bereikt (Leger des Heils, 2018). Een koerswijziging bij zo'n organisatie heeft invloed en als deze niet goed geïmplementeerd wordt ook een grote negatieve impact. Een goed, wetenschappelijk onderbouwd advies aan de organisatie draagt daarom bij aan de effectiviteit van de organisatie die haar legitimiteit in het publieke/ sociaal domein ontleed.

Het Leger des Heils is ook werkgever voor ruim 6.500 medewerkers. Een tweede aanleiding voor nieuw beleid is dat er veel verzuim en hoge werkdruk ervaren wordt. Ook daarom zijn vele medewerkers en de maatschappij gebaad bij een goede implementatie van de oplossing voor deze dreiging.

### 1.3.2 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

In dit onderzoek wordt onder andere het werk van Armenakis & Harris (2009), Fernandez & Rainey (2006) en Lewin (1958) gebruikt waarmee er stevig wordt ingezet met veelvuldig geciteerde auteurs op het gebied van organisatieverandering. Ook Bass (1990) en van Wart (2012) zijn grootheden als auteurs van leiderschapstheorie. Toch is het de moeite waard om het werk van deze grote namen nogmaals te onderwerpen aan praktijkonderzoek. Steijn & Groeneveld (2013, p. 155) geven aan dat de context waarin een verandering plaatsvindt zeer bepalend is voor het slagen ervan. Als internationale christelijke organisatie met vele verschillende werksoorten vormt het Leger des Heils een nieuwe context waar theoretische verwachtingen mogelijk opnieuw worden bevestigd of misschien wel ten dele ontkracht. Steijn & Groeneveld (2013, p. 165) geven enkele pagina's verder aan dat toekomstig onderzoek zich zou kunnen richten op de vraag hoe die specifieke kenmerken van invloed zijn op organisatie veranderingen. Door de onderlinge relatie tussen leiderschap, verandering en veranderbereidheid te onderzoeken bij het Leger des Heils draagt dit onderzoek bij aan de uitbouw van de theoretische concepten. De uitkomsten van dit onderzoek zullen de wetenschap voorzien van extra empirisch gewicht in de schaal van de theorie over leiderschap binnen een grote christelijke welzijnsorganisatie. Waarin niet per definitie aangenomen kan worden dat de theorieën die voornamelijk gevormd zijn in de private sector geldig zijn in publieke organisaties met een pluralistisch karakter (Denis, Lamohte, & Langley, 2001).

### 1.4 LEESWIJZER

Dit onderzoek wordt uitgevoerd binnen het Leger des Heils en richt zich tevens op deze organisatie met aanbevelingen. Dit eerste hoofdstuk gaat globaal in op de aanleidingen, formuleert de onderzoeksvragen die richting geven aan het geheel en op de relevantie ervan. Het tweede hoofdstuk legt een theoretische basis waar het praktijkonderzoek op gestoeld is. Om transparant, herleidbaar en methodisch verantwoord te zijn geeft het derde hoofdstuk een inkijk in de gemaakte keuzes hoe bronnen zijn geselecteerd, ontsloten en hoe informatie veilig werd verwerkt, geanalyseerd en bewaard. Dit hoofdstuk eindigt in de operationalisatie van de theoretische concepten. Deze drie hoofdstukken vormen de ontwerpfasen van het onderzoek. Hoofdstuk vier voorziet in een context door de nodige achtergrondinformatie van het Leger des Heils te verschaffen. Ook wordt hier per ingesloten casus een inleidende context gegeven over de werkeenheden.

De volgende hoofdstukken omvatten de uitkomsten en de duiding daarvan. Allereerst hoofdstuk vijf met resultaten. Alle paragrafen starten met een tabel met de gevonden uitkomsten die vervolgens met quotes en andere bronnen worden onderbouwd. Het zesde hoofdstuk brengt de resultaten in verband met elkaar door de relaties en het beïnvloedingsmechanisme te bekijken. Het zevende hoofdstuk omvat de conclusie en beantwoordt de hoofdvraag. Ook bevindt zich hier een reflectie op de beperkingen van het onderzoek. Het achtste hoofdstuk richt zich tot de opdrachtgever met de nodige aanbevelingen. Ter afsluiting is er in hoofdstuk negen een persoonlijke reflectie opgenomen en de geciteerde werken worden verantwoord in het tiende en laatste hoofdstuk. Daarna volgen nog enkele bijlagen die elk in hoofdstuk drie worden genoemd.

## 2 THEORIE

In dit hoofdstuk worden de theoretische deelvragen beantwoordt. Het onderzoek ontleent haar wetenschappelijke relevantie aan het toetsen van theorie. De te toetsen theorie wordt in dit hoofdstuk gepresenteerd. Het hoofdstuk bevat geen allesomvattende literatuurstudie. Wel zijn de relevante uitgangspunten voor het onderzoek gedeeld en zo wordt positie ingenomen voor bepaalde theoretische concepten. In dit hoofdstuk beginnen de paragrafen met een samenvatting, deze is bedoeld als lens waar in de theoretisering van concepten door gekeken is.

### 2.1 STRATEGISCHE ORGANISATIEVERANDERING

In de eerste paragraaf wordt het kernconcept *strategische organisatieverandering* verkend voor dit onderzoek. De ideaaltypische definitie van organisatieverandering reikt Rusaw aan: “Organizational change is a comprehensive, collaborative, and planned process of solving problems through altering foundational assumptions and beliefs of individuals in order to improve work content, structures, and relationships in organizations.” (Rusaw, 2007, p. 349). Echter het procesmatige en geplande karakter van die verandering valt in de werkelijkheid te betwijfelen. Zo concluderen van der Voet et al. (2014) in een vergelijkende studie tussen twee afdelingen van een gemeente dat een emergente verandering zonder duidelijk procesplan met de juiste leiderschapstijl effectiever was dan een top-down geplande verandering waarin veel weerstand tegen de verandering was. Steijn & Groeneveld (2013, pp. 153-155) stellen: “veranderen is moeilijk”. Ze onderbouwen dit met het argument dat geplande ingrijpende reorganisaties in ongeveer 70% van de gevallen mislukt. Het initiëren en managen van een organisatieverandering is waarschijnlijk daarom veelvuldig onderwerp van onderzoek geweest. De succesverhalen zijn dun gezaaid, mogelijk omdat een geslaagde verandering een minder interessant onderwerp van onderzoek is maar zeker ook omdat een verandering zelden volgens de planning verloopt (Kotter, 2012, pp 13-14).

Kuipers et al. (2013) hebben na het bezien van 130 wetenschappelijke artikelen over organisatieverandering geconcludeerd dat er drie soorten organisatieverandering te onderscheiden zijn. Zij reiken een onderverdeling in drie gradaties aan. Eerst een verandering van subsystemen, hier valt te denken aan een nieuw werkproces of nieuwe software die het primaire proces ondersteunen. Dit kan de gehele organisatie beïnvloeden en werkprocessen van de top tot de werkvloer veranderen. In deze categorie blijft het doel van het primair proces gelijk. *Wat* we doen blijft hetzelfde maar *hoe* we dat doen verandert.

De tweede categorie is volgens Kuipers et al. (2013), veranderingen in de organisatie. Dit gaat verder dan de werkprocessen en ondersteunende systemen maar raakt het doel van de organisatie of de doelgroep. Naast *hoe* een dienst geleverd wordt veranderd *welke* dienst er geleverd wordt of *aan wie* deze geleverd wordt. In het artikel van Kuiper et al. (2013, p. 6) wordt onder andere als beschrijving voor de tweede categorie gegeven: “Movement in core organisational paradigms”.

De derde en meest ingrijpende categorie veranderingen omvat volgens Kuipers et al. (2013), veranderingen in de sector. Wanneer veranderingen plaatsvinden die boven de organisaties uitstijgen en grenzen tussen organisaties in de keten doen verschuiven is hier sprake van veranderingen binnen de derde categorie. Te denken valt aan decentralisatie van de jeugdzorg of invoering van passend onderwijs. Dit heeft invloed in subsystemen, organisaties en de gehele sector en de grenzen tussen organisaties.

Dit onderzoek richt zich op veranderingen in de tweede categorie. Het gaat om strategische veranderingen die het Leger des Heils als geheel een koerswijziging (moeten) geven. Zo een verandering raakt waarschijnlijk subsystemen en een nieuwe koers is ook van invloed op de omgeving en de sector. Echter de eerste en derde categorie van verandering vallen buiten de scope van dit onderzoek.

---

## ROUTE VOOR VERANDERING

De socioloog Lewin construeerde begin jaren '50 een simpel en herkenbaar model om een organisatie te veranderen (Lewin, 1958). Zijn “Unfreeze → Change → Refreeze” is de schematische route voor het adopteren en internaliseren van nieuwe structuren. Later hebben onder andere Kotter en Fernandez & Rainey doorgevarieerd op dit eenvoudige maar sterke model door het verder uit te breiden. Zo concretiseerde Kotter (1995) het model verder door acht veelgemaakte misstappen op te sommen. En Fernandez & Rainey (2006) formuleerden acht succesfactoren voor organisatieverandering specifiek in een publieke context. Lewin (1958) geeft aan dat verandering te alle tijden start met het losweken van een huidige situatie, de oude, reeds bekende en daarom vaak ook veilige patronen. De Witte & Jonker (2015) stellen dat het lopen langs de bekende route misschien niet de meest efficiënte of duurzame manier is maar wel een bewezen effectieve manier. Die bekende werkwijze is daarom ‘practice based evidence’. Om te veranderen moet hier eerst van losgekomen worden, unfreezen, en dat is moeilijk.

Kotter (2012) heeft het model van Lewin verder uitgebouwd en deelt de route naar een geslaagde verandering in acht fasen in. Fernandez & Rainey hebben zijn acht opvolgende fasen verder toegespitst op de publieke sector en deze omgebogen tot acht factoren van belang bij een organisatieverandering.

	<b>KOTTER (2012)</b>	<b>FERNANDEZ &amp; RAINEY (2006)</b>
1.	Urgentiebesef vestigen	Voor urgentiebesef zorgen
2.	Een leidende coalitie vormen	Een plan aanleveren
3.	Een visie en strategie op verandering ontwikkelen	Interne steun creëren en weerstand overwinnen
4.	De verandervisie en -strategie communiceren	Voor steun van het topmanagement zorgen
5.	Een breed draagvlak voor de verandering creëren	Externe steun creëren
6.	Kortetermijnsuccessen genereren en vieren	Hulpmiddelen verlenen
7.	Verbeteringen consolideren	Verandering institutionaliseren
8.	De verandering verankeren in de cultuur	Grootschalige verandering nastreven

Tabel 1: Fasen en factoren van verandering overgenomen uit Stein en Groeneveld, (2013)

Stein & Groeneveld (2013, p. 164) hebben Kotter (1995) en Fernandez & Rainey (2006) in één tabel gezet en stellen dat de eerste vier fasen, stappen zijn die mensen helpen 'unfreezezen'. De stappen die de blik van de medewerkers die de verandering moeten ondergaan verbreden, vergen veel en zorgvuldig werk. Kotter (2012) en Rusaw (2007) menen dat een charismatisch leider de verandering moet leiden. Zij zetten de leider centraal die een 'guiding coalition' moet vormen (Rusaw, 2007). Hier ligt de basis voor de te verwachten invloed van leiderschap. Wanneer een leider de medewerkers weet te bereiken en besef van urgentie en aandacht weet te vestigen op de verandering die voorstaat zal de verandering meer kans maken (Kotter, 2012) (Fernandez & Rainey, 2006) (Rusaw, 2007).

## 2.2 VERANDERBEREIDHEID

Paragraaf 2.2 verkent *veranderbereidheid* van de medewerker zoals in dit onderzoek wordt gehanteerd. Armenakis en Harris (2009, p. 129) reiken de definitie aan voor het begrip: “a motive to support change efforts”. Een medewerker heeft vijf veranderovertuigingen en deze bepalen de mate van veranderbereidheid, volgens Armenakis en Harris (2009). Zij stellen dat hoge veranderbereidheid een succesfactor voor strategische organisatieverandering is, deze theorie is als basis voor het onderzoek genomen. Rusaw (2007) schetst meerdere type organisatieveranderingen en rijkt het pluralistisch leiderschapsmodel aan. De organisatieverandering komt volgens Rusaw (2007) op gang door vele mensen die erbij betrokken zijn of baat bij verandering hebben, te verzamelen en deel te laten nemen in de verandering. Kenmerk van dit model is dat verandering plaats vindt in één of meerdere mentale modellen, de overtuigingen van de organisatie. Dit hoeft niet per se door alle leden van de organisatie gedeeld of gewenst te zijn maar het doel is het algemeen verbeteren van ‘de goede zaak’. De doorgaans goed geïnformeerde deelnemers aan de verandering doen dit grotendeels vrijwillig, meer gebaseerd op ideologische overtuigingen dan economische. Verder stelt Rusaw (2007) dat organisatieveranderingen volgens het pluralistisch model doorgaans geen route naar één mogelijke uitkomst is maar juist door gedeeld leiderschap proberen het hoofd te bieden aan zogenaamde ‘wicked problems’. Dit impliceert opnieuw een grote rol voor leiderschap; niet per se de leider die verandering voorschrijft maar een leider die andere medewerkers betreft in het probleem en ruimte laat om invloed te hebben op de mogelijke uitkomst.

Armenakis & Harris (2009) delen ook het beeld van de leider als een rol en niet van één persoon. In hun werk gaan ze nog verder en benaderen de verandering vanuit de medewerker die moet veranderen. Zij spreken van een “change recipient, employee-centric path”. Op dit pad onderzoeken zij de vraag wat een medewerker motiveert om uiteindelijk de verandering te steunen en te accepteren. Zij vonden een aantal belangrijke bronnen van motivatie voor verandering in hun wetenschappelijk werk tot nu toe, waarvan er twee relevant zijn voor dit onderzoek en daarom worden uitgewerkt:

1. De aanwezigheid van vijf veranderovertuigingen bij medewerkers die leiden tot motivatie voor verandering;

2. De beschrijving van leiderschap strategieën om de vijf overtuigingen te beïnvloeden gedurende het verander proces.  
(Armenakis & Harris, 2009)

---

#### VIJF VERANDEROVERTUIGINGEN VAN MEDEWERKERS

Een grote motivator van een medewerker om een verandering te accepteren en eraan te committeren is de aanwezigheid van vijf veranderovertuigingen bij de medewerker. Deze zijn: *Discrepancy, Appropriateness, Efficacy, Principal support* en *Valence* (Armenakis & Harris, 2009).

*“Discrepancy* refers to the belief that a change is needed; that there is a significant gap between the current state of the organization and what it should be” (Armenakis & Harris, 2009, p. 129). ‘Discrepancy’ betekent een verschil of tegenstrijdigheid. Het begrip omvat de overtuiging van de medewerker dat er verandering nodig is omdat er een verschil is tussen de huidige situatie binnen de organisatie en de situatie zoals deze zou moeten zijn.

*“Appropriateness* reflects the belief that a specific change designed to address a discrepancy is the correct one for the situation” (Armenakis & Harris, 2009, p. 129). ‘Appropriate’ staat voor ‘geschikt, ‘passend’ en ‘bevoegd’ en vertegenwoordigt de overtuiging dat de oplossing een passende en geschikte is. Als een medewerker gelooft in de voorgestelde oplossing voor een probleem zal die geneigd zijn om de verandering te accepteren.

*“Efficacy* refers to the belief that the change recipient and the organization can successfully implement a change” (Armenakis & Harris, 2009, p. 129). ‘Efficacy’ betekent ‘effectiviteit’ en ‘doeltreffendheid’ en linkt daarmee aan het vertrouwen dat de medewerker heeft in de organisatie. De medewerker moet overtuigd zijn van de capaciteiten van de organisatie zodat zij de verandering succesvol met de andere medewerkers kan implementeren.

*“Principal support* is the belief that the formal leaders (*vertical* change agents) in an organization are committed to the success of a change and that it is not going to be another passing fad or *program of the month*” (Armenakis & Harris, 2009, p. 129). ‘Principal support’ staat voor een steun die er in beginsel al is, vanuit een principe. De medewerker moet ervan overtuigd zijn dat de formele leiders de verandering steunen en er aan geëncmitteerd zijn.

*“Valence* reflects the belief that the change is beneficial to the change recipient” (Armenakis & Harris, 2009, p. 129). ‘Valence’ wordt letterlijk vertaald als ‘kracht’ en ‘dapperheid’. Als één van de



vijf veranderovertuigingen wordt er gerefereerd aan het begrip 'voordeel voor de medewerker'. Als een verandering een voordeel voor de medewerker oplevert is het aantrekkelijk om deze aan te gaan.

---

## LEIDERSCHAPSSTRATEGIËN

De tweede bron van motivatie is de aanwezigheid en toepassing van leiderschapsstrategieën om de veranderovertuigingen te beïnvloeden. Armenakis & Harris (2009) geven geen kant en klare theorieën maar beschrijven wel dat de 'change agent' tal van opties heeft zoals de vele mogelijkheden voor communicatie (email, speeches etc.). Ondanks dat het meer tijd kost en resultaten langer op zich zullen laten wachten stellen zij dat participatie een krachtig en effectief middel is om de vijf veranderovertuigingen bij medewerkers te beïnvloeden. Wanneer een medewerker invloed heeft op de verandering, volgens Armenakis en Harris (2009) een 'self discovery aspect', staat deze meer open voor positieve beïnvloeding van de vijf veranderovertuigingen. De twee geselecteerde leiderschapsstijlen sluiten daarbij aan. De transactionele stijl is gericht op relatie tussen medewerker en leider, met straffen en belonen leidt de leider de medewerker in de richting waarvan de leider weet dat die goed voor de medewerker en de organisatie is (Wart, 2012, pp. 67-70). De transformationele leiderschapsstijl is ook gericht op de relatie tussen leider en medewerker maar meer op het empoweren van medewerkers. Door deelname in besluitvoering geeft de medewerker zelf aan wat goed voor hem of haar is. De eerste stijl ontnemt het 'self discovery aspect' en de tweede stimuleert dit juist. Paragraaf 2.3 en 2.4 werken de leiderschapsstijlen verder uit.

Samenvattend wordt vanuit de theorie van Armenakis & Harris en ook in het licht van andere auteurs een relatie tussen de veranderbereidheid van medewerkers en het bereiken van die gewenste strategische organisatieverandering verwacht (Armenakis & Harris, 2009) (Fernandez & Rainey, 2006) (Rusaw, 2007) (Kotter, 2012). 'Veranderbereidheid leidt tot strategische organisatieverandering' is de hoofdassumptie in het onderzoek, schematisch weergegeven in figuur 1.

De volgende paragrafen beschrijven de twee leiderschapstheorieën. Door deze strategisch in te zetten wordt de kans op succesvolle organisatieverandering vergroot (Armenakis & Harris, 2009).



Figuur 1: Conceptueel model met verwachte relatie

### 2.3 TRANSACTIONEEL LEIDERSCHAP

In deze paragraaf wordt het concept *transactioneel leiderschap* voor dit onderzoek verkend. De stijl is sterk gericht op een relatie tussen leider en volger. Een Nederlandstalige definitie geven Steijn & Groeneveld (2013, p. 19): “Bij transactioneel leiderschap draait de relatie tussen leidinggevende en ondergeschikte om een ruilrelatie: door bijvoorbeeld (materiële en / of immateriële) beloning houdt de leidinggevende controle over zijn ondergeschikten.”

Volgens Wart (2012, pp. 67-70) past de leider het gedrag aan afhankelijk van de situatie, ook geeft de transactioneel leider duidelijke doelen en neemt eventuele obstakels weg om doelen te bereiken. Ook beïnvloedt de leider het beeld, de focus en perceptie van de volger. Daarmee beïnvloed transactioneel leiderschap zowel veranderbereidheid als de strategische organisatieverandering (Wart, 2012). De mate van veranderbereidheid wordt waarschijnlijk negatief beïnvloed omdat transactioneel leiderschap slechts op ruil tussen leider en volger is gebaseerd (De Hoogh, Koopman, & Den Hartog, 2004).

Transactioneel leiderschap volgde de klassieke theorieën op en was van ongeveer 1960 tot 1980 populair en nog steeds worden er elementen van toegepast. De theorie wordt gekenmerkt door de relatie tussen medewerker en leider. Die relatie bevindt zich binnen de organisatie als gesloten systeem maar met oog voor de belangen van de werknemer. Deze wordt niet langer gezien als een uitwisselbaar goed maar als een bron waarin geïnvesteerd kan en moet worden. De ‘human-relation’ school verdrijft het top-down management denken en organisaties worden meer werknemer gericht. Een werknemer wordt meer gezien als een onderdeel van de organisatie en niet als een middel. De werknemer wordt dan ook een ‘medewerker’ (Wart, 2012, pp. 58-59). Transactioneel leiderschap is meer als brede stroming te zien en kent meerder verschijningsvormen. Wetenschappers houden er verschillende visies op na die elkaar deels overlappen maar niet volledig

overeenkomen (De Hoogh et al., 2004). Mogelijk is te concluderen dat de mooie kanten van transactioneel leiderschap werden belicht toen de stroming opkwam, toen de leiderschapstheorie evolueerde met nieuwe inzichten werd een kritischer geluid hoorbaar. Deze paragraaf beschrijft een meer kritisch geluid en kiest voor de uitleg van de stijl die transacties in de relatie tussen leider en volger inzet om organisatiedoelen te bereiken.

Wart (2012) somt in zijn boek een aantal gedragingen op die volgens hem tot de transactionele leiderschapsstijl horen. Wart (2012, p. 63) schrijft voor dat een leider moet kunnen delegeren, steunen, begeleiden en leiden, afhankelijk van de behoefte van de medewerker. Die behoeften van de medewerker blijkt uit commitment van de medewerker en de mate van competentie. Ook stelt Wart (2012, p. 65) dat de leider verantwoordelijk is om de medewerker op de organisatiedoelen af te stemmen door deze te verhelderen voor de medewerker zodat deze beter is staat is ze te bereiken. De leider ondersteunt en faciliteert de medewerker op diens weg naar de organisatiedoelen. Een interessante gedachte is dat er niet altijd behoefte is aan leiderschap. Onder de ideale omstandigheden, zoals de aanwezigheid van voldoende duidelijke doelen, weinig problemen, en door goed opgeleide en gemotiveerde, coöperatieve medewerkers te voorzien van de juiste middelen en beloning is er weinig tot geen leiderschap nodig volgens de transactionele leiderschapsstijl. De transactioneel leider gaat volgens Wart (2012, pp. 67-70) een relatie met de medewerker aan en heeft doorlopend onderhandeling over en uitwisseling van perceptie, ideeën, focus, invloed en loyaliteit. Deze relatie is met elke medewerker individueel en die relatie bepaalt de uitwisseling. De leider moet zo'n relatie met alle medewerkers aangaan anders ontstaan er op den duur 'out-groups' die de leider niet langer volgen.

Het gedrag dat volgens Yukl (2012) bij transactioneel leiderschap hoort is onder andere 'clarifying goals', 'problem solving' en 'recognizing'. Binnen publieke organisaties zijn vaak vage en ambigue doelen omschreven (Desmidt & Heene, 2013, p. 104). De leider doet er daarom goed aan om deze doelen te verduidelijken door perceptie, ideeën en focus uit te wisselen en om te vormen naar concrete acties en interventies en het liefst in verwachte resultaten (Yukl, 2012). Ook 'problem solving' is hierbij nodig. Een leider moet problemen oplossen op het moment dat deze zich voordoen en daarmee het bereiken van doelen in de weg staan (Yukl, 2012). Deze activiteiten zullen weinig of mogelijk zelfs een negatief effect hebben op de mate van veranderbereidheid. Armenakis & Harris (2009) stellen namelijk dat betrokkenheid bij het probleem en participatie bij de mogelijke oplossing bijdragen aan veranderbereidheid. De mate van 'discrepancy', 'appropriateness' en 'efficacy'

worden onvoldoende vergroot wanneer een leider de zaken bij problemen overneemt, deze oplost en weer teruggeeft aan de medewerker (Armenakis & Harris, 2009). Deze verwachting wordt extra kracht bijgezet door Bass (1990), hij heeft een lage verwachting van transactioneel leiderschap. De leider zou transactie aangaan in termen van belonen bij goed gedrag en straffen bij slecht gedrag. Een ander kenmerk is volgens Bass (1990) 'passive management-by-exception', wat hij omschrijft als een afwezige leider die pas in actie komt nadat er een fout wordt ontdekt, bijvoorbeeld als de verwachtingen niet gehaald worden of procedures niet worden gevolgd. Onder het adagium: "als het niet kapot is moet je het niet repareren" komt de transactioneel leider pas in actie bij een fout. Dan volgt een transactie in de vorm van 'straf' binnen de relatie. Door de disciplinaire dreiging van de leider kan de productiviteit kortdurend omhooggaan maar op lange termijn is deze leiderschapsstijl contraproductief volgens Bass (1990). Ook De Hoogh et al. (2004) schrijven transactioneel leiderschap een minder positief effect toe dan de transformationeel leiders kunnen bereiken in een dynamische organisatie. De transactioneel leider is een supervisor die in tijde van stabiliteit oog heeft voor de competentie en behoeften van de volgers, en ze middels transactie motiveert om te presteren zoals van hen wordt verwacht (Den Hartog, Van Muijen, & Koopman, 1997) (Wart, 2012, p. 71).

### 2.4 TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP

In deze paragraaf wordt het concept *transformationeel leiderschap* voor dit onderzoek verkend. De definitie is gebaseerd op Steijn & Groeneveld (2013, p. 19): "Bij transformationeel leiderschap wordt de intrinsieke motivatie van medewerkers aangesproken. De leidinggevende motiveert en inspireert anderen door eigen gedrag en houding." De volgers van de transformationeel leiders identificeren zich met de leider, staan open voor diens overtuigingen, verbreden hun interesses en zijn zelfs bereid om over eigen belangen heen te kijken (Bass, 1990). De transformationele leiderschapsstijl lijkt het in zich te hebben om bij medewerkers de vijf veranderovertuigingen volgens Armenakis & Harris (2009) positief te beïnvloeden. De mate van 'discrepantie' zal toenemen omdat de transformationeel leider volgens Bass (1990) 'awareness' en 'acceptance' creëert. 'Appropriateness' zal toenemen wanneer de leider 'envisioning change' als leiderschapsgedrag inzet (Yukl, 2012). De 'efficacy' zal toenemen wanneer een transformationeel leider middels 'intellectual stimulation' volgers prikkelt om op andere wijze naar dezelfde situatie te kijken (Wart, 2012, p. 85). En wanneer de medewerker enig voordeel in een verandering zal zoeken is de leider in staat beelden hieromtrent bij te stellen of om de medewerker zelfs tot zelfopoffering in het belang van de

organisatie te stimuleren (Wart, 2012, p. 89). De transformationele leider wordt gekenmerkt door een hoge mate van 'individualized consideration' (Bass, 1990) wat een uiting is van 'principal support'. De leider doet dit door het betrekken, stimuleren en motiveren van medewerkers (Wart, 2012, p. 85).

Bass (1990) geeft als omschrijving van transformationeel leiderschap 'superior leadership performance', waarmee hij duidelijk positie inneemt voor deze school van leiderschap boven transactioneel leiderschap. Hij beschrijft de leider als iemand die de interesses verbreed en verhoogd bij medewerkers, die mensen over hun eigenbelang heen laat kijken naar het belang van de groep. Zo'n leider is charismatisch en inspireert medewerkers. Volgers identificeren zich met de leider en geven hem of haar vertrouwen. Ook geeft de leider het gevoel dat de medewerkers met wat extra inzet iets groots kunnen bereiken.

Den Hartog et al. (1997) stellen dat waar de transactioneel leider mensen motiveert om te presteren naar verwachting, de transformationeel leider inspireert om te presteren boven verwachting. Net als de transactioneel leider is een transformationeel leider daarom sterk gefocust op de relatie en de individuele behoeften van de medewerker en heeft oog voor de verschillen tussen hen (Wart, 2012, pp. 86-87). Ook beschrijft Bass (1990) dat een transformationeel leider medewerkers op nieuwe manieren naar oude problemen laat kijken en problemen als uitdagingen laat zien.

Van Wart (2012, pp. 84-86) geeft een taxonomie van vier factoren waar de transformationeel leider aan te herkennen is. De eerste factor is 'individualized consideration', dit ligt dicht bij het supportieve aspect van de transactioneel leider. De leider gaat individueel een relatie aan doormiddel van coaching, support en een individuele benadering gebaseerd op de persoonlijke behoeften van medewerkers. Samen te vatten als respect en empathie voor de medewerker. volgens de Hoogh et al. (2004) onderscheiden de stijlen zich vooral in het charismatische aspect van de transformationeel leider en de tweede factor is daarom 'idealized influence'. De leider functioneert als rolmodel en de volgers identificeren zich met de doelen en bootsen hun acties na. Dit is uit te leggen als het charisma van een leider. De derde factor van de transformationeel leider is 'intellectual stimulation'. Gedrag waarmee de leider de volgers aanmoedigt om open te staan voor nieuwe uitdagingen, probleemoplossingen en een mogelijke alternatieve toekomst. Hierdoor wordt de flexibiliteit van de volger groter en ook biedt het de mogelijkheid om tegengestelde belangen of waarden beter te begrijpen en te accepteren. Hier ontstaat het leiderschapsgedrag wat positief bijdraagt aan de veranderbereidheid. Door de medewerker te overtuigen van het belang

van de strategische verandering in gesprekken, voorbeelden en motivatie zal de ervaren 'appropriateness', 'discrepancy' en 'principal support' toenemen. De laatste en meest essentiële factor is 'inspirational motivation'. Wanneer de transformationeel leider dit leiderschapsgedrag laat zien zullen volgers de eigen belangen ondergeschikt maken aan de belangen en doelen van de organisatie. Door de teamspirit te verbeteren kan een leider de volgers motiveren om hogere doelen na te streven. Zelfs als daar een stuk 'zelfopoffering' voor nodig is en zonder dat daar compensatie tegenover staat. Uiteindelijk verwachten de medewerker en het team dat deze inzet zich op de lange termijn terugbetaalt maar hoe dit zal zijn is dan nog niet bekend. Dit overbrugt daarmee de eventuele twijfel en vergroot de ervaren 'efficacy' en 'valence'.

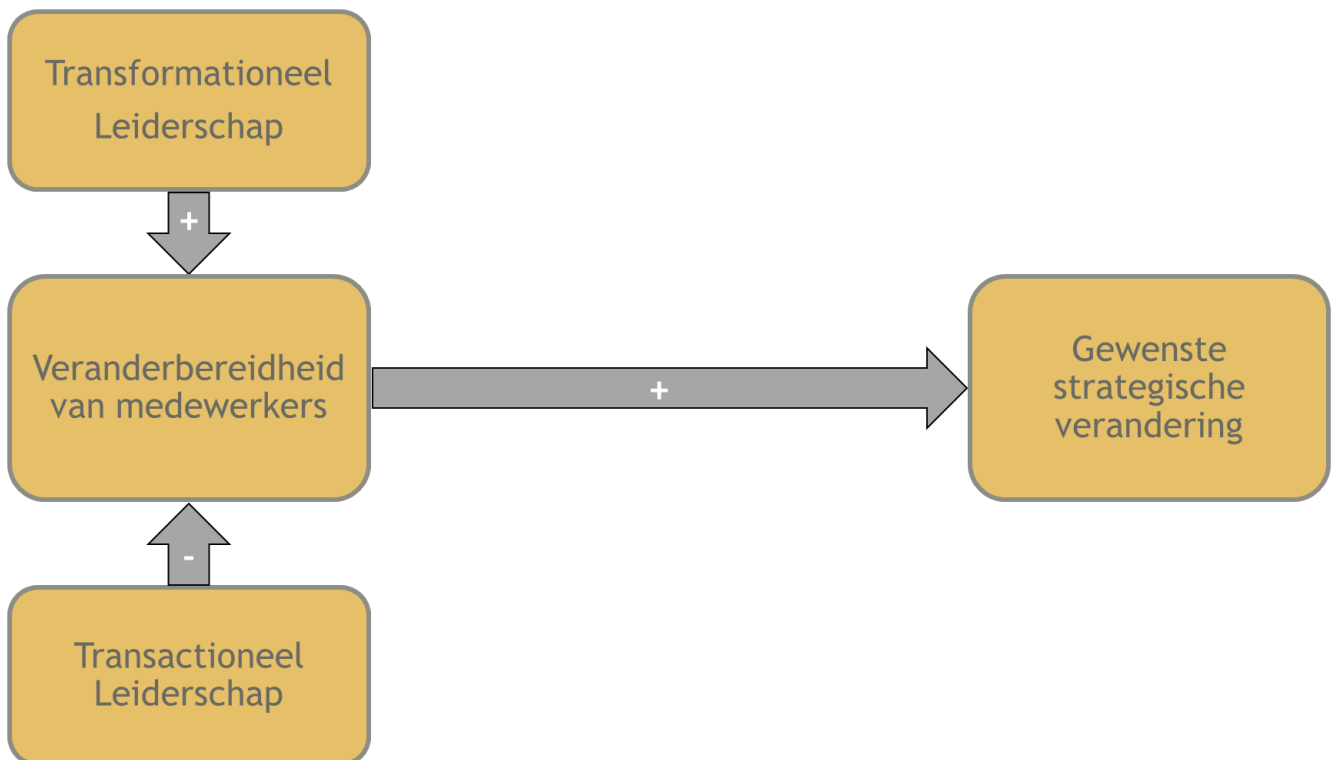
In het artikel 'The essentials of strategic change management' van Tichy (1983) staan een aantal 'change levers' (hefbomen) beschreven die verandering op gang brengen. Yukl (2012) werkt deze uit in effectief leiderschapsgedrag passend bij verandering georiënteerde stijlen zoals transformationeel leiderschap. Hij beschrijft hier onder andere 'empowering' en 'envisioning change'. 'Empowering' gaat over het toekennen van meer invloed op besluitvorming op het werk. Dit kan door consultatie van medewerkers en door participatie door medewerkers in ontwerp en besluitvoering. Vertrouwen geven is een instrument om vertrouwen te winnen. Door besluiten die eerder bij een leider lagen te delegeren aan de medewerkers creëert een leider een hogere mate van empowering. Met 'envisioning change' geeft de transformationeel leider een kijkje in de alternatieve toekomst als de medewerkers de leider volgen in de strategische verandering. Door een sterke en helder verwoorde toekomstvisie weten medewerkers wat ze als team kunnen bereiken, dit vergroot de 'valence'.

De genoemde activiteiten dragen teneinde bij aan items van veranderbereidheid welke leidt tot strategische verandering. Het betrekken van de medewerkers leidt tot urgentie, tot een coalitie en draagt bij aan de communicatie van de visie die Kotter in §2.2 belangrijk achtte. De participatie door medewerkers draagt bij aan de bereidheid tot die verandering.

## 3 ONDERZOEKSSTRATEGIE

Het derde hoofdstuk verantwoordt hoe de hoofdvraag beantwoord zal worden en welke onderzoeksmethode en -instrumenten daarvoor gebruikt worden. Daarop volgt de verantwoording voor de wijze van caseselectie, aansluitend de verantwoording van de keuze voor de bronnen en de wijze van ontsluiten en bescherming.

## 3.1 CONCEPTUEEL MODEL



Figuur 2: conceptueel model met verwachte relaties tussen concepten

Door alle eerder geïntroduceerde concepten en de verwachte relaties daartussen samen te brengen ontstaat bovenstaand conceptueel model. Rechts de afhankelijke variabele, gewenste strategische verandering. Middels kwalitatieve methoden wordt gezocht naar toe- of afname van veranderbereidheid en een verklaring daarvoor. Vanuit de gepresenteerde theorie lijkt er een relatie tussen de stijl van leiderschap en veranderbereidheid. De theorie voorspelt dat meer transformationeel leiderschap leidt tot meer veranderbereidheid en daaropvolgend meer gewenste strategische verandering. Daartegenover staat transactioneel leiderschap als stijl met een verwachte negatieve invloed. Die verwachtingen worden in de context van een christelijke publieke organisatie bekeken. Er wordt onderzocht of dit mechanisme bij het Leger des Heils te vinden is en of de specifieke context erop van invloed is.

Dit onderzoek tracht rekening te houden met de christelijke context als specifiek kenmerk van een publieke organisatie. Zo kan een antwoord worden gegeven op de stelling van Steijn & Groeneveld (2013, p. 165), die kijken naar organisatieverandering en stellen: “Toekomstig onderzoek zou zich daarom kunnen richten op de vraag hoe de specifieke kenmerken van de publieke organisaties van invloed zijn op processen van verandering.”

### 3.2 STRATEGIE EN METHODEN

Het doel van het onderzoek is het doen van inhoudelijke aanbevelingen aan de strategische top van het Leger des Heils over strategische organisatieverandering. In het licht van deze doelstelling dient het onderzoek voldoende diepgang te hebben en een degelijke onderbouwing. De uitkomsten van het onderzoek dienen zo valide en betrouwbaar mogelijk te zijn en daarom is gekozen voor kwalitatief onderzoek (Verschuren & Doorewaard, 2015, pp. 179-182). De onderbouwing wordt vooral geboden door te zoeken naar de drijfveren en motivatie van medewerkers. Om een breed en holistisch beeld te krijgen worden geen voorgestructureerde maar semigestructureerde interviews gebruikt.

De tweede gemaakte methodische keuze is die voor een casestudy aanpak. Passend bij bovenstaande prevaleert diepte boven breedte en daarom zal kwalitatief onderzoek worden verricht. Gekozen is voor een relatief beperkt aantal onderzoekseenheden, om voldoende onderzoekscapaciteit per werkeenheid te kunnen bieden. Het Leger des Heils heeft elf werkeenheden waarbinnen drie tot zes personen het managementteam (MT) vormen. Om te kijken naar leiderschapstijlen en overtuigingen die ten grondslag liggen aan veranderbereidheid is gekozen voor een vergelijkende casestudy in een most-similar-design onderzoekopzet. Verschuren & Doorewaard (2015, p. 183) stellen dat een casestudy van vergelijkbare cases met een waarneembaar verschil op de afhankelijke variabele zeer geschikt is om causaliteit tussen verschijnselen vast te stellen. De onderzoekopzet zal vier cases in totaal bevatten, dit zullen vier werkeenheden van het Leger des Heils zijn welke een variatie op de mate van strategische verandering kennen volgens de bestuursvoorzitter van het Leger des Heils. De bestuursvoorzitter heeft twee werkeenheden aangedragen die vergevorderd zijn in mate van strategische verandering en twee werkeenheden die achterblijven. Tevens heeft hij ‘reserve werkeenheden’ benoemd voor het geval werkeenheid directies niet deel wensen te nemen aan het onderzoek, wat op vrijwillige basis geschied.



Om de interne validiteit te vergroten zal als tweede methode een inhoudsanalyse van bestaand materiaal gedaan worden. Elke werkeenheid maakt eigen strategische plannen. De ene met een kwaliteitsmanagementsysteem, de ander met strategische issues, de volgende met een jaarlijkse update van een eigen MJB. Deze documenten worden kwalitatief geanalyseerd op inhoudelijke plannen die duiden op het bereiken van de gewenste organisatieverandering. In deze documentanalyse wordt opnieuw gebruikt gemaakt van de geoperationaliseerde items uit §3.3. Door toepassing van methode triangulatie zal een breder beeld ontstaan naast de vergelijking van de interviews. De leiderschapstijl van de algemeen directeur wordt tevens met meerdere methoden bij de respondenten vastgesteld. In de interviews zullen de quotes die gelieerd kunnen worden aan de geoperationaliseerde items worden gecodeerd met dit item. Hiermee zal uit de interviews een sterk en tevens stellig beeld van de aanwezige leiderschapstijl blijken. Omdat de werkelijkheid genuanceerder is worden de uitkomsten gemiddeld met uitkomsten uit een survey. Deze survey schetst aan de hand van een reeks stellingen een beeld dat wordt weergegeven op een zevenpuntschaal. Aangezien de survey door slechts vijf respondenten wordt ingevuld is het beeld onvoldoende betrouwbaar om conclusies aan te bevinden. Door de stelligheid van de gecodeerde transcripten en de nuance van de survey te combineren ontstaat een breder en verantwoord beeld. In paragraaf 3.6 wordt de wijze van score toekenning en middeling toegelicht.

### 3.3 CASESELECTIE

De strategische verandering die de top van de organisatie beoogd gaat over het consolideren van producten en groeimatiging of zelfs krimp van de organisatie door middel van het aanbrengen van meer focus op doelgroep en contracten en afstoting wanneer diensten niet tot de 'corebusiness' behoren of niet kostendekkend zijn. Die gewenste strategische verandering is in het conceptueel model (paragraaf 3.1) opgenomen als afhankelijke variabele. Deze variabele zal als basis voor de caseselectie worden genomen. Twee hoog en twee laag presterende werkeenheden qua gewenste strategische verandering worden door de bestuursvoorzitter van het Leger des Heils geselecteerd. Door deze keuze ontstaat een 'most-similar-design' onderzoeksopzet om aanwezigheid en het beïnvloedingsmechanisme van de geselecteerde concepten te bepalen. Deze opzet kenmerkt zich door meerdere cases met een overeenkomstige context echter een variatie op de afhankelijke variabele. Op 28 februari 2019 hebben opdrachtgever en onderzoeker het verzoek tot caseselectie aan de bestuursvoorzitter voorgelegd en zijn er vier voorkeurswerkeenheden bepaald. De uitkomsten hiervan zijn opgenomen in tabel 2. Omdat de werkeenheden niet verplicht zijn om deel

te nemen zijn er twee ‘reserves’ benoemd. De brief aan de algemeen directeur met het verzoek om deelname is als Bijlage II toegevoegd. Ook de brief voor de overige respondenten is toegevoegd, dit is Bijlage III. Eén van de eerste vier werkeenheden wilde niet deelnemen aan het onderzoek, daarom is de vooraf aangewezen reserve werkeenheden aangeschreven en toegevoegd.

	Case I	Case II	Case III	Case IV
<i>Mate van strategische verandering volgens bestuursvoorzitter</i>	Vergevorderd	Vergevorderd	Achterblijvend	Achterblijvend

Tabel 2: Overzichtstabel cases

### 3.4 BRONSELECTIE EN ONTSLUITING

Uit de theorie blijkt dat aanwezigheid van de vijf veranderovertuigingen bij medewerkers leiden tot grotere veranderbereidheid. De zogenaamde ‘change recipient’ waar Armenakis & Harris (2009) over spreken zijn in dit onderzoek niet uitvoerend medewerkers maar de middenmanagers of leidinggevenden. De middenmanager stuurt het primaire proces aan en is daarom bepalend in welke doelgroep bediend wordt en creëert zodoende focus en eventueel krimp of groeimatiging door kritisch te zijn op instroom van cliënten. Binnen elke werkeenheden worden daarom drie leidinggevenden geïnterviewd, bij de resultaatanalyse zal vooral naar deze respondenten worden gekeken. Het strategisch beleid van een werkeenheden wordt gebaseerd op het MJB van de stichting. De vertaling van dit landelijke plan naar de eigen werkeenheden wordt door het MT gemaakt. Daarom wordt van elke case ook een MT lid geïnterviewd. In de werkeenheden heet deze functie Manager Primair Proces (MPP-er) of regiomanager. De literatuur veronderstelt invloed van de leiderschapsstijl van de top van de werkeenheden, dit is de algemeen directeur van de werkeenheden. Deze wordt daarom geïnterviewd bij alle vier de geselecteerde cases. Ook wordt aan de directeur toestemming gevraagd om diens leiderschapsstijl met de overige respondenten te bespreken.

Elke werkeenheden heeft één algemeen directeur en op advies van de bestuursvoorzitter zal die als eerste benaderd worden. Vervolgens zal hem of haar gevraagd worden de onderzoeker aan een MT-lid voor te stellen. Bij dit MT-lid wordt gevraagd de onderzoeker te koppelen aan drietal leidinggevenden van die betreffende werkeenheden. Door deze variatie op de ‘snowball sampling’ methode (Verschuren & Doorewaard, 2015, pp. 184-185) worden de juiste respondenten geselecteerd die direct of indirect leiding ontvangen volgens dezelfde stijl. De respondenten en hun functie zijn terug te vinden in tabel 3.

Elke respondent wordt gevraagd aansluitend aan het interview een survey (zie Bijlage I) in te vullen om de leiderschapsstijl van de algemeen directeur van die werkeenheid vast te stellen. Na een interview van ongeveer een uur waarin ook de leiderschapsstijl van respondent zelf, van de werkeenheid in het algemeen en de leiderschapsstijl van de directeur bevroegd zal worden ontstaat naar verwachting voldoende veiligheid om de survey eerlijk en kritisch in te vullen in vertrouwen dat deze anoniem wordt verwerkt. Daarom wordt deze aan het eind van het interview afgenomen. Wanneer in dit onderzoek gesproken wordt over ‘survey’ wordt de vragenlijst opgenomen in Bijlage I bedoeld. Wanneer wordt verwezen naar de CLIO wordt het oorspronkelijk instrument van de auteurs De Hoogh et al. (2004) bedoeld.

In het eerste interview van de werkeenheid, met de directeur, zal de focus primair op de mate van organisatieverandering liggen, secundair op de eigen leiderschapsstijl en ten slotte op diens beeld van de veranderbereidheid van de middenmanagers. Bij de vier daaropvolgende respondenten, de MPP-er en de middenmanagers zal het interview vooral gericht zijn op de mate van veranderbereidheid van de respondent en de leiderschapsstijl van de algemeen directeur. Als derde prioriteit zal ook bij deze groep worden ingegaan op de mate van strategische organisatieverandering.

	<b>Case I</b>	<b>Case II</b>	<b>Case III</b>	<b>Case IV</b>
<i>Respondent 1</i>	Algemeen directeur	Algemeen directeur	Algemeen directeur	Algemeen directeur
<i>Respondent 2</i>	MPP-er	Regiomanager	Regiomanager	MPP-er
<i>Respondent 3</i>	Afdelingsmanager	Teamleider	Afdelingsmanager	Hoofd trajectmanagement
<i>Respondent 4</i>	Hoofd trajectmanagement	Teamleider	Afdelingsmanager	Manager zorg
<i>Respondent 5</i>	Afdelingsmanager	Traject Manager	Afdelingsmanager	Manager zorg

Tabel 3: Overzichtstabel respondenten

### 3.5 OPERATIONALISERING

De kernconcepten die in het theoretisch kader naar voren komen, moeten meetbaar gemaakt worden alvorens deze empirisch te toetsen zijn. In deze paragraaf worden deze stappen gezet. De concepten zijn veranderbereidheid, gewenste strategische verandering, transactioneel leiderschap en transformationeel leiderschap.

---

VERANDERBEREIDHEID

Om de organisatie succesvol te laten veranderen is veranderbereidheid bij de medewerkers die moeten veranderen nodig. Die veranderbereidheid is te meten in de aanwezigheid van de vijf overtuigingen volgens Armenakis & Harris (2009) bij de medewerker. Deze zijn reeds beschreven in het theoretisch kader. In de interviews zal gevraagd worden naar de mate van veranderbereidheid door te zoeken naar items die inhoudelijk overeenkomen met de strekking van de beschreven indicator in onderstaande tabel.

FACTOR	INDICATOR	CODE	AUTEUR
<b>DISCREPANCY</b>	Besef bij de medewerker dat de organisatie moet krimpen of groeimatiging aan moet brengen door focus op doelgroep en contracten.	Urgentie probleem	Armenakis & Harris, Fernandez & Rainey
<b>APPROPRIATENESS</b>	Vertrouwen van de medewerker in de groeimatiging of krimp door focus op contracten en doelgroep als strategische verandering.	Juiste oplossing	Armenakis & Harris, Fernandez & Rainey
<b>EFFICACY</b>	Vertrouwen van de medewerker in de organisatie om focus en groeimatiging succesvol te implementeren.	Capabiliteit organisatie	Armenakis & Harris, Rusaw
<b>PRINCIPAL SUPPORT</b>	Ervaren steun door leidinggevende in het veranderproces.	Commitment management	Armenakis & Harris, Fernandez & Rainey
<b>PERSONAL VALENCE</b>	Voordeel van focus, groeimatiging en krimp voor de medewerker.	Voordeel verandering	Armenakis & Harris, Rusaw

Tabel 4: Operationalisatie veranderbereidheid

Wanneer in de transcripten een citaat gevonden wordt dat inhoudelijk overeenkomt met één of meerdere indicatoren uit bovenstaande tabel wordt aan deze selectie de bijbehorende code uit de tabel toegevoegd. Deze codes zijn steekwoorden die uitsluitend in dit onderzoek gebruikt worden.

---

GEWENSTE STRATEGISCHE VERANDERING

De gewenste strategische verandering is een contextafhankelijke variabele. Deze wordt bepaald aan de hand van de verandering die de organisatie heeft ingezet volgens de respondenten en door te

kijken of deze is opgenomen in jaarplannen van werkeenheden. In het landelijk MJB is te lezen dat er een pas op de plaats nodig is om de achtergebleven ondersteunende processen op orde te brengen. Door groeimatiging en focus en herbezinnen op het productaanbod van de werkeenheden moet de organisatie terug bewegen naar haar specifieke doelgroep en overwegen wat de organisatie wél en ook wat deze niet meer of in mindere mate doet.

Met andere woorden, daar waar afdelingen cliënten bedienen die niet direct tot de 'Leger des Heils doelgroep' behoren moeten de werkeenheden directie zich beraden op het voortzetten van die producten. Naar verwachting zal het Leger des Heils in de periode 2019-2022 10% afslanken door focus aan te brengen op de doelgroep. Dit zal enerzijds op contract niveau plaatsvinden, (geen contracten op algemene producten en geen verkoop onder de kostprijs) en anderzijds op cliëntniveau (zonder de juiste hulpvraag en indicatie geen zorglevering) (Leger des Heils, 2018, pp. 7-10).

Dit is ten opzichte van voorgaande jaren een degelijk nieuwe werkwijze. Na de decentralisatie van het rijk naar de gemeenten heeft het Leger des Heils veel werk verzet om bij de gemeenten aan tafel te komen en middels aanbestedingen en scherpe tarieven een substantieel marktaandeel te verwerven. Ook is de organisatie van oudsher gewend om de mouwen op te stropen en aan het werk te gaan op het moment dat daar om gevraagd wordt. Het 'nee' verkopen op cliëntniveau is nieuw in relatie met de gemeenten. De vraag is dan ook of de leidinggevenden die hier invloed op hebben, die bij gemeenten aan tafel zitten of die gebeld worden door de ambtenaar zodra een cliënt elders niet welkom is bereid zijn om deze organisatieverandering vorm te geven. In de interviews zal gevraagd worden naar de mate van strategische verandering door te zoeken naar items die inhoudelijk overeenkomen met de strekking van de beschreven indicator in onderstaande tabel. Ook zal in de afdelingsplannen van de werkeenheden gezocht worden naar onderstaande items.

FACTOR	INDICATOR	CODE
<b>GROEIMATIGING OF KRIMP</b>	Omzet en het aantal cliëntentrajecten nemen af.	Afname productie
	Totale formatie hulpverleners neemt af.	Afname formatie
<b>GROEI</b>	Omzet en het aantal cliëntentrajecten nemen toe.	Toename productie
	Totale formatie hulpverleners neemt toe.	Toename formatie
<b>FOCUS OP DOELGROEP</b>	Zorg wordt uitsluitend geboden aan specifieke 'Leger des Heils' doelgroep.	Unique selling point
<b>FOCUS OP CONTRACTEN</b>	Zorg wordt niet geleverd zonder financiering of onder de kostprijs.	'Nee' verkopen

Tabel 5: Operationalisatie strategische verandering

Wanneer in de transcripten een citaat gevonden wordt dat inhoudelijk overeenkomt met één of meerdere indicatoren uit bovenstaande tabel wordt aan deze selectie de bijbehorende code uit de tabel toegevoegd. Deze codes zijn steekwoorden die uitsluitend in dit onderzoek gebruikt worden.

---

## TRANSACTIONEEL LEIDERSCHAP

Bass & Avolio (1989) hebben een 'multifactor leadership questionnaire' (hierna MLQ) ontwikkeld en deze toetst de aanwezigheid van transactioneel, transformationeel en 'laissez-faire' leiderschap. Bass (1990) heeft een jaar later in een ander artikel de laissez-faire leiderschapstijl bij transactioneel leiderschap ingesloten. Bass onderschrijft daarmee drie dimensies van transactioneel leiderschap. De eerste is 'contingent reward' waarin de medewerker wordt beloond voor goed gedrag. De leider belooft of kent een beloning toe bij goede performance en daartegenover straft de leider bij tegenvallende resultaten. De tweede dimensie is 'management by exception' waar de leider vooral op de afwijkingen in de productie reageert, niet op gehaalde resultaten. De laatste dimensie is 'laissez faire' en is te duiden als een leider die afwezig is en verantwoordelijkheid vermijdt.

In de MLQ zijn vele vragen opgenomen bedoeld om kwantitatief leiderschapstijl te toetsen. Aangezien de hoofdlijn in dit onderzoek de mate van strategische organisatieverandering is, wordt gekozen voor kwalitatieve methoden (zie paragraaf 3.4) en is de MLQ bruikbaar maar niet toereikend. Een tweede, jonger instrument komt van De Hoogh et al. (2004). Zij hebben een toetsingsinstrument ontwikkeld om een leiderschapstijl vast te stellen aan de hand van een 27-tal

stellingen. Ook zij hebben de MLQ gebruikt en deze verfijnt tot een survey die door ondergeschikten, bovengeschikten en ook als assessment door leidinggevendenden zelf kan worden ingevuld (De Hoogh et al., 2004). De auteurs wilden een instrument ontwikkelen dat een genuanceerder beeld van leiderschap kan geven. Daarom splitsten zij de transactionele stijl in ‘laissez faire’ en ‘transactioneel leiderschap’. In totaal zijn er zes items voor transactioneel leiderschap, deze weerspiegelen gedragsaspecten waarbij de leider zijn of haar medewerkers een billijke overeenkomst biedt. Op de laissez faire leiderschapsstijl geeft de survey vier items waarin het vermijden van leiderschapsverantwoordelijkheden centraal staan (De Hoogh et al., 2004). In dit onderzoek worden de vier stellingen die laissez faire en zes stellingen die transactioneel leiderschap meten (terug) samengevoegd omdat Bass (1990) deze twee stijlen ook samen neemt.

Door de respondenten als afsluiting van het interview deze survey in te laten vullen en de uitkomsten te verwerken samen met items uit interviews ontstaat een beeld van de leiderschapsstijl van de algemeen directeur van de werkeenheid in kwestie.

Bij de indicatoren moet worden opgemerkt dat deze zijn opgesteld vanuit een medewerkersperspectief. Door deze voor te leggen aan een middenmanager is de respondent in kwestie ‘medewerker’ die leiding in een bepaalde stijl ontvangt.

FACTOR	INDICATOR	CODE	AUTEUR
<b>CONTINGENT REWARD</b>	De leidinggevende vertelt mij wat te doen voor een beloning, vertelt mij zijn/haar verwachtingen en herkent mijn prestaties.	Helderheid in verwachting	Bass & Avolio, Hoogh et al. , Wart
<b>MANAGEMENT BY EXCEPTION</b>	De leidinggevende vertelt mij de vereisten, is tevreden met de standaard performance, grijpt niet in zolang het goed gaat.	Sturing en interventie	Bass & Avolio, Hoogh et al. , Wart
<b>LAISSEZ FAIRE</b>	De leidinggevende verwacht weinig van mij, laat zaken op zijn beloop en laat mij mijn gang gaan.	Betrokkenheid	Bass & Avolio, Hoogh et al. , Wart

Tabel 6: Operationalisatie transactioneel leiderschap

Wanneer in de transcripten een citaat gevonden wordt dat inhoudelijk overeenkomt met één of meerdere indicatoren uit bovenstaande tabel wordt aan deze selectie de bijbehorende code uit de tabel toegevoegd. Deze codes zijn steekwoorden die uitsluitend in dit onderzoek gebruikt worden.

Gebruikmakend van de eerdergenoemde MLQ van Bass & Avolio (1989) en CLIO van De Hoogh et al. (2004) wordt ook transformationeel leiderschap geoperationaliseerd aan de hand van de vier dimensies. De eerste is 'individualized consideration', hier heeft de leider oog voor de individuele behoeften en mogelijkheden van de volger door deze te coachen, te adviseren en persoonlijke aandacht te geven. De tweede dimensie is 'idealized influence' waarin de leider voorziet in visie, trots, respect en vertrouwen. De derde is 'intellectual stimulation' waarin de leider de volgers voorziet van intellect, zorgvuldige oplossingen voor problemen en alternatieve manieren van kijken naar problemen. De laatste dimensie is 'inspirational motivation' waar de leider voorziet in hoge verwachtingen, hoge doelen en deze vertaalt in simpele kleinere stappen (Bass & Avolio, 1989) (De Hoogh et al., 2004) (Den Hartog et al., 1997) (Wart, 2012).

Net als bij de items over transactioneel leiderschap zal ook voor transformationeel leiderschap de CLIO van De Hoogh et al. (2004) worden gebruikt. Het instrument gaat voor de operationalisatie van transformationeel leiderschap uit van de vier items die aan de stijl worden toegeschreven en ook in de MLQ worden gehanteerd. Dit zijn; inspiratie, beïnvloeding vanuit idealen, intellectuele stimulatie en individuele consideratie (De Hoogh et al., 2004, p.7). De auteurs brachten de eerste twee onder bij 'charismatisch leiderschap'. De andere twee worden bij 'empowerment' als aparte stijl ondergebracht. Dit gebeurde om de leiderschapsstijlen verder uitte splitsen en zo een genuanceerder beeld te kunnen geven. Gedurende de ontwikkeling van het meetinstrument zijn de zes stellingen over 'charismatisch leiderschap' en de vijf stellingen die 'empowerment' terug samengevoegd onder de noemer charismatisch leiderschap. Zodoende meet de CLIO, ondanks dat de titel slechts één stijl bevat, vier leiderschapsstijlen, te weten; laissez faire, transactioneel leiderschap, transformationeel leiderschap en autocratisch leiderschap. De vragen die volgens de auteur over autocratisch leiderschap gaan worden door de respondenten niet ingevuld.

De survey is als Bijlage I opgenomen en bevat elf items over empowerment en charismatisch leiderschap.



FACTOR	INDICATOR	CODE	AUTEUR
<b>INDIVIDUALIZED CONSIDERATION</b>	Mijn leidinggevende is geïnteresseerd in wat mij bezighoudt, heeft oog voor mijn werk en betreft mensen die minder betrokken zijn bij de verandering.	Mate van relatie	Bass & Avolio, De Hoogh et al. , Wart
<b>INDIVIDUALIZED INFLUENCE</b>	Ik heb vertrouwen, geloof en respect voor mijn leidinggevende, ik ben toegewijd aan mijn leidinggevende en het is een voorbeeld voor me.	Mate van sturing en interventie	Bass & Avolio, De Hoogh et al. , Wart
<b>INTELLECTUAL STIMULATION</b>	Mijn leidinggevende stimuleert mijn creativiteit om op nieuwe manieren naar oude problemen te kijken, hierin mag ik leren en stel ik soms mijn beeld bij in het voordeel van de organisatie.	Mate van veranderbereidheid	Bass & Avolio, De Hoogh et al. , Wart
<b>INSPIRATIONAL MOTIVATION</b>	Mijn leidinggevende heeft een duidelijke visie en helpt mij om die ook te zien, daardoor zie ik het belang van mijn werk beter en waardeer ik het meer.	Mate van inspiratie	Bass & Avolio, De Hoogh et al. , Wart

Tabel 7: Operationalisatie transformationeel leiderschap

Wanneer in de transcripten een citaat gevonden wordt dat inhoudelijk overeenkomt met één of meerdere indicatoren uit bovenstaande tabel wordt aan deze selectie de bijbehorende code uit de tabel toegevoegd. Deze codes zijn steekwoorden die uitsluitend in dit onderzoek gebruikt worden.

### 3.6 DATA-ANALYSE

De interviews zullen woordelijk getranscribeerd worden en met behulp van het softwareprogramma Atlas TI® axiaal gecodeerd. Aan de hand van de toegekende codes zal worden bepaald of de geoperationaliseerde items worden gevonden. Voor alle geoperationaliseerde items zal per case worden aangegeven of het item gevonden is. Indien het item niet gevonden wordt krijgt het item de status 'afwezig' toegekend (-). Als het item slechts beperkt of met een wisselend beeld wordt gevonden wordt de status 'beperkt aanwezig toegekend (+/-). De derde mogelijkheid is dat het item overtuigend wordt gevonden, de toegekende status is in dat geval 'aanwezig' (+). De scores worden vervolgens omgezet in getallen door '-' geen punten toe te kennen, '+/-' één punt toe te kennen en '+' twee punten. De totaalscore per variabele wordt uiteindelijk omgezet in een percentage van de maximaal haalbare score. Ter illustratie zijn bij veranderbereidheid vijf items geoperationaliseerd. Wanneer deze met tweemaal +, tweemaal +/- en eenmaal - wordt beoordeeld wordt dit omgezet in 6 punten. De maximaal haalbare score is 10 punten en daarmee is de veranderbereidheid in dit

voorbeeld 60%. Middels deze methode wordt ook de strategische verandering gescoord evenals leiderschap.

Om de stijl van leiderschap van de algemeen directeur vast te stellen worden twee bronnen gebruikt, de interviews en de uitkomsten van de survey. De survey wordt beoordeeld door de score van de vier respondenten bij elkaar op te tellen en daar een gemiddelde van te nemen. De survey wordt ook door de algemeen directeur ingevuld, deze dient ter controle maar de score wordt niet meegenomen in het gemiddelde. Bij het item leiderschap uit de interviews wordt geen gebruik gemaakt van 'beperkt aanwezig' als scoremogelijkheid maar wordt de score + uitsluitend toegekend wanneer deze gebaseerd is op meerdere quotes verdeeld over meerdere respondenten. Een geoperationaliseerd item wordt met deze methode gevonden of uitgesloten zodat de score op minimaal drie respondenten wordt gebaseerd. De totaalscore van leiderschap wordt gegenereerd door de score van de survey en van de interviews te middelen tot een percentage.

### 3.7 PRIVACY EN ANONIMITEIT

De betrokken werkeenheden worden onderzocht om een relatie tussen veranderbereidheid, gewenste strategische verandering en leiderschapsstijl te onderzoeken. Het doel van het onderzoek is niet om een diagnose of oordeel over onderdelen van het Leger des Heils of over individuele medewerkers te formuleren. Het onderzoek baseert zich echter wel op de werkeenheden en op uitspraken van medewerkers van het Leger des Heils. Doordat er ook specifiek verwezen wordt naar personen op sleutelposities in de organisatie kunnen de respondenten relatief makkelijk herleid worden. Dit is voor de betrokkenen bij de organisatie geen bezwaar echter is het onwenselijk omdat dit onderzoek openbaar wordt gemaakt bij de universiteit. Om te voorkomen dat deze informatie onbedoeld openbaar gemaakt wordt, is ervoor gekozen om de betrokken werkeenheden niet bij naam te noemen maar deze te hernoemen in case I, II, III en IV. Betrokkenen van het Leger des Heils krijgen op verzoek inzage in de conversie, al zullen zij dit vermoedelijk al opmaken uit de beschreven kenmerken. In de gedrukte exemplaren die aan de opdrachtgever wordt overhandigd zal de conversietabel als bijlage VI worden toegevoegd. Als bronnen zijn lokale jaarplannen gebruikt en ook de respondenten noemen soms de naam van de eenheid. In die gevallen is doormiddel van blokhaken deze verwijzing veranderd in het casenummer, ter illustratie: '[case II]'. Deze werkwijze is ook toegepast op de lijst met geciteerde werken in hoofdstuk tien.

De opnames van de interviews worden offline op een opnameapparaat bewaard. Zodra de opname is getranscribeerd en door de respondent is goedgekeurd wordt deze verwijderd. De respondenten krijgen elk het transcript per mail opgestuurd en hebben tien werkdagen de gelegenheid om deze aan te vullen, aan te passen of delen terug te trekken. De transcripten worden opgeslagen aan de hand van een codering. Zodoende kan alleen met behulp van een conversietabel herleid worden wie de respondenten zijn. Deze conversietabel wordt ook offline bewaard en vernietigd na goedkeuring van het onderzoek. De uitgewerkte transcripten worden tot twee jaar na goedkeuring van het onderzoek bewaard. De opdrachtgever krijgt inzage in de conversie van werkeenheid naar corresponderend casenummer, echter niet tot de transcripten of de respondentenlijst. De uitkomsten van de survey worden anoniem verwerkt, de respondenten geven alleen aan in welke werkeenheid zij werken.

### 3.8 KWALITEITSINDICATOREN

---

#### INTERNE VALIDITEIT

Door beperking in tijd en middelen is het onmogelijk om alle werkeenheden te betrekken in het onderzoek. Echter, door gebruik te maken van methode- en brontriangulatie en het 'most-similar-design' is er toch een conclusie te trekken die voor het gehele Leger des Heils van toepassing is. Het onderzoek ontleent haar interne validiteit door de selectie van respondenten op drie verschillende organisatieniveaus; het niveau van de 'change recipient' (de leidinggevende die de verandering ondergaat), het MT-lid dat hier invloed op heeft en de algemeen directeur van de werkeenheid. Dit biedt brede vertegenwoordiging in elke werkeenheid.

Ook worden er meerdere methoden gebruikt om bronnen te ontsluiten, namelijk een survey als assessment van leiderschapstijl, interviews en documentanalyse. Codering van de data vindt plaats met behulp van het coderingsprogramma Atlas TI®.

---

#### EXTERNE VALIDITEIT

De uitkomsten zijn slechts beperkt te generaliseren naar andere organisaties. Mogelijk is de invloed van leiderschap binnen het Leger des Heils te generaliseren naar toekomstige organisatieveranderingen en mogelijk ook naar vergelijkbare organisaties met divisiestructuur, echter is hierin zorgvuldigheid geboden. De uitkomsten zijn wel te generaliseren op mesoniveau, aangezien alle werkeenheden met dezelfde verandering te maken hebben. Het betreft ook een

verandering die meerdere jaren in beslag zal nemen. De opgedane kennis is daarom relevant voor andere werkeenheden omdat het niet te laat is voor een leider om bij te sturen binnen het MT van een werkeenheden, of om de leidershapsstijl te herzien passend bij de organisatieverandering.

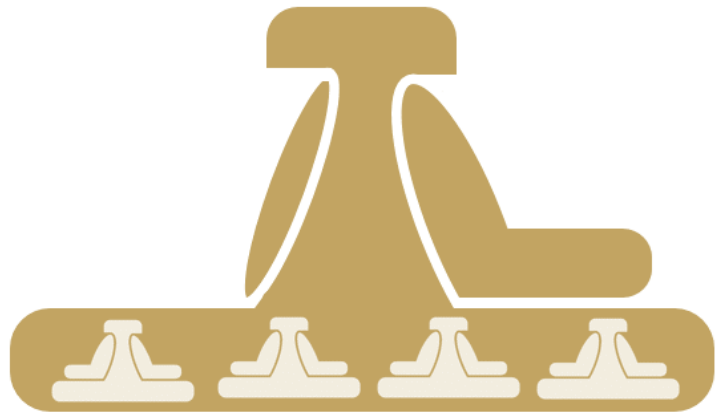
## 4 CONTEXT

Het vierde hoofdstuk geeft achtergrondinformatie over de organisatie waarbinnen het onderzoek plaatsvindt. De structuur van de landelijke organisatie en de positie van de werkeenheden wordt toegelicht. In de tweede paragraaf wordt specifiek op de ingesloten werkeenheden in gegaan.

## 4.1 LEGER DES HEILS ALS WELZIJSORGANISATIE

Om een valide uitspraak te doen over de invloed van leiderschap op bereidheid tot organisatieverandering bij medewerkers van het Leger des Heils, is het nodig om te weten hoe de organisatie is opgebouwd. Het Leger des Heils heeft een divisiestructuur. Mintzberg (1994) spreekt

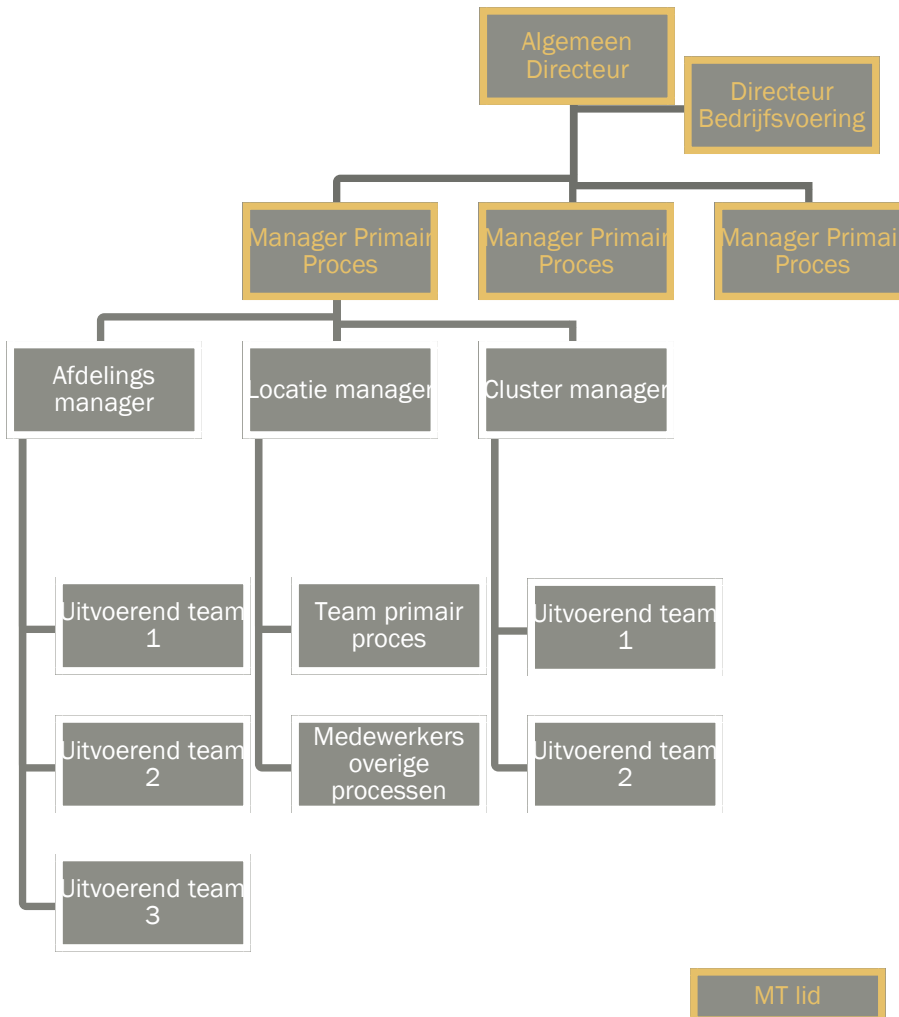
in zijn uiteenzetting over organisatiestructuren van een divisiestructuur wanneer relatief autonome divisies de strategische uitvoering van de hoofddivisie vormen. Het Leger des Heils is een Internationale Christelijke organisatie die onder de naam Salvation Army noden ledigt van hen die dat nodig hebben. In Nederland is



Figuur 3: Schematische weergave organisatiestructuur (Adaptie naar Mintzberg, 1994)

de organisatie in meerdere stichtingen onder gebracht en zodoende zijn 'kerk' en 'werk' gescheiden. De stichting *Leger des Heils Welzijns- en Gezondheidszorg (W&G)* is de professionele tak van de organisatie en staat in principe los van het kerkgenootschap. Een aantal sleutelposities worden ingevuld door leden van de kerk. Echter, in beginsel kan elke functie door professionele, betaalde krachten worden vervuld. De stichting W&G kent een eigen stichtingsdirectie, de raad van bestuur en heeft een staf en een aantal ondersteunende diensten. Tezamen sturen zij de werkeenheden aan die met relatieve autonomie verantwoordelijk zijn voor de hulpverlening en bedrijfsvoering van de werkeenheden. Er zijn elf werkeenheden die elk naar verzorgingsgebied en omzetgrootte zijn ingedeeld. In de praktijk komt dit neer op de steden Amsterdam, Rotterdam en Den Haag, dit zijn elk zelfstandige werkeenheden. De andere werkeenheden zijn grotere verzorgingsgebieden in het geheel. Zo zijn de provincies Flevoland, Gelderland, Noord-Holland, Overijssel en Utrecht zelfstandige werkeenheden en als laatste zijn er gecombineerde provincies zoals Limburg-Brabant, Zuidwest Nederland (zonder Rotterdam en Den Haag) en Noord-Nederland met daarin Drenthe,

Friesland en Groningen. Elke werkeenheid heeft zijn eigen dynamiek. Doordat de drie grote steden elk een zelfstandige werkeenheid zijn hebben zij slechts één accounthouder bij de gemeente waar de werkeenheid Noord wel met 50 gemeenten aan tafel zit. Amsterdam heeft als hoofdstad bijvoorbeeld te maken met woningnood, veiligheidsissues en media-aandacht. Terwijl werkeenheid Zuidwest-Nederland te maken heeft met forse aanrijtijden door de enorme spreiding en veel diversiteit tussen gemeenten en provincies. Elke werkeenheid heeft een eigen managementteam bestaande uit tenminste een algemeen directeur, een directeur bedrijfsvoering en één of een aantal managers primair proces. Daaronder is per werkeenheid een eigen keuze gemaakt in de invulling van de functies met elk verschillende span of control. In totaal werken er ruim 6500 betaalde medewerkers bij het Leger des Heils.



Figuur 4: Organogram van een werkeenheid bij Leger des Heils

## 4.2 POSITIE WERKEENHEDEN

In het volgende hoofdstuk worden de resultaten van de interviews, de survey en de beleidsdocumenten gepresenteerd. Om deze resultaten te duiden is enige informatie die contextueel van aard is nodig. Doormiddel van een korte impressie van de case en de positionering in het onderzoek wordt deze context gegeven ter inleiding op de onderzoeksresultaten.

---

### 4.2.1 LEGER DES HEILS CASE I

De eerste case in dit onderzoek is een grote werkeenheid van het Leger des Heils. In het werkgebied ligt een grote stad en daar ligt de concentratie van het werk met onder andere een dag- en nachtopvang, beschermde woonvormen en een moeder-en-kind huis. In de omliggende regio wordt ambulante begeleiding geboden en tevens zal er een beschermde woonvorm gaan starten zodra er een pand is. De bestuursvoorzitter van W&G typeerde de werkeenheid als een goed scorende werkeenheid qua gewenste strategische verandering zoals deze in dit onderzoek wordt beoogd. De werkeenheid heeft een MT bestaande uit een algemeen directeur, directeur bedrijfsvoering en drie regiomanagers. Die sturen alle afdelingsmanagers aan die integraal verantwoordelijk zijn voor begroting, bezetting en medewerkers. De grootstedelijke problematiek en een stabiele bedrijfsvoering bij een sterk merk als 'Leger des Heils' maakt dat er veel groei is van werk in de werkeenheid. De algemeen directeur bekleedt nog niet zo lang de functie. Echter als directeur bedrijfsvoering is hij al een ruim aantal jaren betrokken bij de werkeenheid. En niet onverdienstelijk, case I wordt door de respondenten als financieel gezond getypeerd.

---

### 4.2.2 LEGER DES HEILS CASE II

De tweede werkeenheid is een bijzondere werkeenheid. De bestuursvoorzitter heeft case II als achterblijver in de gewenste strategische verandering getypeerd en ook nog specifiek toegelicht deze graag in te sluiten in het onderzoek vanwege de status aparte. Case II is namelijk geen 'gewone' werkeenheid. Het is een landelijke opererende organisatie die vanuit één directie wordt aangestuurd. Qua organisatiestructuur is deze ingepast in de bestaande structuur met een algemeen directeur, een directeur bedrijfsvoering en vier regiomanagers als MT en daaronder een groep clustermanagers. Toch is het een andersoortige organisatie. Allereerst omdat alle zorg die case II levert onvrijwillig is. Dit maakt dat de cliënt niet voor zorg van het Leger des Heils kiest maar deze krijgt opgelegd. Ook is het qua omzet, medewerkers en cliënten een hele kleine werkeenheid,

zeker wanneer dit wordt afgezet tegen het verzorgingsgebied. Inpassing in dit onderzoek is desondanks goed mogelijk omdat de strategische doelen ook voor deze werkeenheid zijn geformuleerd. De respondenten geven aan dat huidig beleid, verandering en strategie in hoge mate wordt bepaald door de financiële situatie. Case II heeft na de decentralisatie van het rijk naar gemeenten veel werk tegen lagere tarieven binnen gehaald. Dit is uiteindelijk een zeer knellende situatie en daarom is er nu veel aandacht voor voldoende werk in het land om bestaansrecht te hebben, tegen de juiste tarieven om rendabel te zijn. Daarnaast heeft de werkeenheid ook een grote zorg om het zeer rigide maar cruciale keurmerkcertificaat te behouden. Dit keurmerk wordt afgegeven door het keurmerkinstituut (KMI) en dit is met een reeks aanbevelingen ook recent weer toegekend. Echter de aanbevelingen laten geen ruimte om achterover te leunen omdat een deel daarvan binnen 13 weken moeten zijn omgezet in geïmplementeerd beleid, anderen binnen een jaar. Als laatste is het ook bijzonder moeilijk om de juiste medewerkers te vinden en deze te behouden. Door het zware en uitdagende beroep en krapte op de arbeidsmarkt kunnen jeugdwerkers voor een goed salaris en minder stress ook andere banen vervullen en zijn ze ook nog eens zeer gewild wanneer zij ervaring hebben als jeugdbeschermer, waardoor zij actief benaderd worden door anderen jeugdzorgaanbieders.

---

### 4.2.3 LEGER DES HEILS CASE III

De derde werkeenheid is een kleinere werkeenheid die op het gebied van de in dit onderzoek beoogde strategische verandering als positief werd bestempeld door de bestuursvoorzitter van W&G. Het MT bestaat uit de algemeen directeur, de directeur bedrijfsvoering en drie regiomanagers die elk een aantal teamleiders aansturen. De teamleiders hebben geen integrale verantwoordelijkheid voor bedrijfsvoeringaspecten. De in-, door- en uitstroom is belegd bij trajectmanagers. Dit is in de interviews niet onopgemerkt gebleven, meer dan beoogd tenderden de antwoorden van de respondenten naar deze organisatie-indeling. Daarom is naast twee teamleiders ook een trajectmanager ingesloten in het onderzoek, aangezien daar ook een deel van de strategische verandering is belegd. De werkeenheid is langere tijd financieel gezond geweest en voor het eerst is er een omslag in deze trend. Deze nieuwe situatie vraagt ook weer om nieuwe strategie en deze wordt gezocht. In de interviews komt naar voren dat de oplossingsrichting niet altijd in consensus wordt gekozen. `



#### 4.2.4 LEGER DES HEILS CASE IV

Case IV is de laatste werkeenheid in dit onderzoek. De werkeenheid bestaat uit een groot werkgebied. Toch is het qua omzet een middelgrote werkeenheid. Tot voor kort bestond het MT uit drie personen; de algemeen directeur, de directeur bedrijfsvoering en een directiesecretaris die volwaardig onderdeel uitmaakt van het MT. Inmiddels is een nieuwe organisatie indeling gekozen en doordat deze transitie gaande is, is dit in de interviews ook sterk naar voren gekomen. De nieuwe situatie zal betekenen dat het huidige MT wordt aangevuld met drie regiomanagers en dat de functies accounthouder, clustermanager en zorgcoördinator zullen vervallen. Elk team krijgt een manager zorg en een trajectmanager. Die laatste twee zullen niet integraal verantwoordelijk zijn, net zoals in case III het geval is. De zorgmanagers zullen vooral een leidinggevende rol vervullen en de trajectmanagers zullen verantwoordelijk zijn voor de in-, door- en uitstroom van de cliënten op de verschillende afdelingen. De regiomanagers zullen op de productie, de formatie en de begroting gaan sturen en de contacten met de gemeenten onderhouden. Bij case IV verwachtte het Leger des Heils door de decentralisatie veel werk te verliezen. “In [case IV] zouden de klappen vallen,” aldus de algemeen directeur. Dit heeft geleid tot een bijzonder sterke focus op contracten, op doelgroep en er werd serieus rekening gehouden met krimp. Dit was destijds aanleiding voor de invoering van clustermanagers, omdat dit passend zou zijn bij een krimpende organisatie. De strategische verandering werd daarmee binnen case IV ingezet voordat deze in het landelijk MJB terecht kwam als wenselijke strategische verandering.

Verder werd case IV door de bestuursvoorzitter van W&G als een achterblijvende werkeenheid getypeerd op het gebied van strategische verandering zoals bedoeld binnen dit onderzoek. De respondenten gaven aan dat zij de werkeenheid als een financieel gezonde organisatie beschouwen die sterk intern gefocust is.

## 5 RESULTATEN PRAKTIJKONDERZOEK

In het vijfde hoofdstuk zijn de resultaten uit de verschillende bronnen opgesomd. Er is gekozen voor een kwalitatief onderzoek waarin 20 respondenten zijn geïnterviewd. In de interviews is gezocht naar de items die horen bij de kernconcepten uit hoofdstuk drie. Wanneer het item overtuigend werd gevonden in de transcripten van de case werd ‘+’ toegekend en als het overtuigend afwezig is in de case werd ‘-’ toegekend. Indien er reden voor twijfel was, werd ‘+/-’ toegekend in tabel 6. Zodoende fungeert de tabel als samenvatting van de uitkomsten. De beoordeling wordt in de alinea’s die daarop volgen met quotes van de respondenten onderbouwd. Deze werkwijze is bij alle drie de paragrafen toegepast.

## 5.1 GEWENSTE STRATEGISCHE VERANDERING

<b>Werkeenheid</b>	<b>Focus op doelgroep</b>	<b>Focus op contracten</b>	<b>Focus op groeimatiging</b>
<i>Case I</i>	+/-	+	-
<i>Case II</i>	+	+	+/-
<i>Case III</i>	+	+	-
<i>Case IV</i>	+	+	+

Tabel 8: Score gewenste strategische verandering gebaseerd op interviews

## 5.1.1 LEGER DES HEILS CASE I

Binnen de werkeenheid van case I is het Leger des Heils een belangrijke aanbieder van de zorg aan de doelgroep die zij als volgt omschrijven in het MJB van de werkeenheid: “In 2020 biedt het Leger des Heils [case I] de meest kwetsbare mensen in regio [case I] de hulp die het best bij hen aansluit” (Leger des Heils [case I], 2018). De mate van focus op doelgroep wordt dan ook als groot beschreven door de respondenten. “Het is wel helder wat onze corebusiness is, wat we ook gewoon doen, die discussie over wat past wél bij ons en wat niet bij ons, die wordt natuurlijk wel gevoerd. Maar er is zoveel wat echt zo bij ons past en hoe meer je erover na gaat denken hoe meer je ook mogelijkheden hebt of krijgt.” Het MJB van case I bevat vier bouwstenen waar het beleid op is gebaseerd. Eén van bouwstenen draagt de titel: “Nieuw werk.” Deze bouwsteen is veelzeggend over de mate van krimp of groeimatiging. Ondanks de focus op doelgroep volgens de respondenten is uiteindelijk de score

'beperkt aanwezig' gegeven omdat de focus op de doelgroep als het eropaan komt ondergeschikt is aan de groeiambitie. Zo is er aanbesteed op jeugd waarin er zowel voor multiproblem gezinnen als voor deelname in CJG-jeugdteams is aanbesteed. Doordat Leger des Heils de enige was op een kavel hebben zij dit hele kavel gegund gekregen. Op de vraag of het logisch is om überhaupt aan te besteden voor een doelgroep zonder helper blijkt de afweging om liever te veel werk te hebben ook buiten de beoogde doelgroep dan een deel van het werk mis te lopen. Deze afweging is ook terug te zien in de opstart van een nieuw regioteam bleek bij een middenmanager: "Met je ambulante team profileer je natuurlijk wel voor een bepaalde zwaarte in de zin van dat er wel multiproblem-achtig moet zijn." Hier is de MJB-doelstelling van "de meest kwetsbare mensen" afgevlakt naar 'multiproblem-achtig'. Diezelfde respondent geeft bij verduidelijkingsvragen over de doelgroep aan: "Maar ook wel gewoon de reguliere aanmeldingen van: iemand heeft bij de verslavingszorg een traject gehad, heeft ambulante begeleiding nodig, wij doen dat niet vanuit de zorgverzekering, willen jullie dat overnemen op basis van wmo? En dan pakken wij hem ook op. Het hoeft niet altijd heel bijzonder of, het kan ook gewoon de reguliere zijn. Maar wel met een bepaalde zwaarte." De laatste zin geeft aan dat een minimale indicatiezwaarte, ofwel de financiering doorslaggevend is. In de interviews komt duidelijk naar voren dat er een zware, multiproblem doelgroep bediend wordt die nergens anders terecht kan. 'Beperkt aanwezig' als toegekende score gaat niet over de mate van doelgroep zwaarte welke als hoog beoordeeld wordt maar over de aanwezige focus hierop.

Het tweede deel van de mate van gewenste strategische verandering is focus op contracten. Om de bedrijfsvoering op orde te krijgen en te houden is het nodig om geen werk onder de kostprijs te leveren en geen contracten aan te gaan die niet uitkunnen. Deze focus is in case I goed terug te vinden. De ene respondent spreekt van bijstellen: "En soms zeggen we dan: hier moet een bijstelling plaatsvinden, we moeten in gesprek met de gemeente want daarvoor kunnen we het niet doen." De andere spreekt zich iets ongenueanceerder uit: "Ja, dan moet je gewoon nee zeggen. Ik heb wel tarieven langs zien komen, dan moet je dus echt gaan frauderen." Of: "We zeggen gewoon 'jongens, dit is het tarief, succes ermee.'" In ieder geval is het zeer duidelijk dat er geen werk onder de kostprijs wordt geleverd en dat er duidelijke focus op is. Waarmee het item 'aanwezig' als score is toegekend. Het laatste item is de mate van krimp of groeimatiging. Deze is in case I geheel afwezig, er is niets over te vinden in de plannen. Alle respondenten geven aan dat er groeikansen zijn en dat case I met trots al jaren achtereen de snelst groeiende werkeenheid is. De score op dit item is daarom 'afwezig'.

### 5.1.2 LEGER DES HEILS CASE II

De werkeenheid die beschreven wordt als case II is in verandering. Een grote uitdaging is het behouden van het certificaat van het KMI. Deze verandering is op zichzelf geen strategisch doel vanuit het MJB maar een voorwaarde om überhaupt zorg te mogen blijven leveren. Ook ligt er een zeer grote financiële uitdaging. Dit maakt dat de strategische doelen uit het MJB mogelijk minder aandacht krijgen dan de ingrepen die nodig zijn om te blijven bestaan als organisatieonderdeel. Desondanks wordt er wel focus aangebracht in de cliëntengroep. Doordat er een groot tekort is aan goede medewerkers wordt er strak gestuurd op doelgroep. Dit wordt gezien als de enige legitieme manier om aanmeldingen te weigeren. De cliënten die niet binnen het cliëntenprofiel passen worden zodoende niet opgepakt. Een respondent duidde dit als volgt: “En dat heeft vooral te maken met een arbeidsmarkt die zo krap is dat je gewoon geen mensen kunt vinden. Dus dat betekent dat je wel gedwongen wordt je te beperken tot datgene waar je van bent. Dus dat betekent, we hebben gewoon een doelgroep beschrijving en die hanteren we ook.” Ook in het MJB van case II is de focus op doelgroep terug te vinden. Hier is de focus op gesloten gezinssystemen en multi-problematiek goed terug te vinden. Binnen de reclassering lijkt het soms lastiger omdat een deel van de cliënten door marktverdeling wordt toegekend. Hier is dus weinig ruimte om cliënten op doelgroep te selecteren. Toch zijn er verdeeltafels waar het Leger des Heils een eigen profiel hanteert en is de term ‘reguliere gedetineerde’ een contradictie te noemen omdat de gedwongen zorg voor mensen met veroordeling per definitie een aanbod voor een kleine, kwetsbare en bijzondere doelgroep is. De score ‘aanwezig’ is daarom toegekend.

Ook de gewenste strategische verandering qua focus op contracten is duidelijk terug te vinden. Het reclasseringswerk kent één landelijk contract met het ministerie van Justitie en Veiligheid. De expliciete focus ligt op het jeugdbeschermingswerk van case II. In het MJB is te lezen: “In de contractbesprekingen met opdrachtgevers zal case II een reële kostprijs bedingen waarbinnen voldaan kan worden aan de kwaliteitseisen die aan haar gesteld worden” (Leger des Heils [case II], 2018). Ook blijkt uit de interviews dat deze focus duidelijk leeft. Zo hebben de regiomanagers expliciet prijsonderhandelingen gevoerd, en is er vaker ‘nee’ gezegd of besloten om niet aan te besteden. De regiomanager heeft zelf ook onderhandelingen gedaan en parafraseerde een gesprek met de gemeente: “We hoeven niet het onderste uit de kan maar we hebben wel een ondergrens om te zorgen dat er geen wachtrijen ontstaan in uw gemeente voor jeugdbescherming, dat we een kwalitatief goed aanbod kunnen bieden, alleen daar hebben we wel bepaalde middelen voor nodig.”

Daar waar men in case II eerder meende een landelijke beschikbaarheid te moeten hebben en ook bereid was om daarom concessies te doen aan de tarieven, is nu de tendens dat men bereid is een concessie te doen aan de beschikbaarheid. Het item is met een positieve score beoordeeld.

Het laatste item is krimp of groeimatiging, in case II is groei zichtbaar. Alle respondenten spraken van toename van werk en toestroom van cliënten vooral ook daar waar het Jeugdbescherming betreft. “Ja, onze budgetten nemen alleen maar toe. Maar ook omdat we betrouwbaar zijn, kwaliteit leveren hier aan de directe opdrachtgevers, we zitten dichtbij onze opdrachtgevers.” Binnen het MJB wordt niet gesproken van groeiambitie maar wel dat er voldoende werk moet zijn om exploitabel te zijn. Dit wordt omschreven in het volgende doel: “[Case II] heeft voldoende opdrachten en opdrachtgevers (marktaandeel)” (Leger des Heils [case II], 2018). Ook blijkt dat door de werksoort groei in een aantal gevallen onvermijdelijk blijkt. “Want ik kan eigenlijk alleen maar groeien met mijn mensen omdat er gewoon zoveel werk is. En als we dingen toegewezen krijgen, bij kinderen is er natuurlijk een extreem risico hé, veiligheid van de kinderen. Maar er zit altijd een risico aan vast dus je moet het ook wel snel kunnen oppakken.” Hier blijkt de spanning tussen het beleidsdoel vanuit het landelijk MJB dat niet volledig aansluit bij de aparte status van case II binnen W&G. Anderzijds wordt er zoals eerder benoemd wel met de doelgroep beschrijving getracht om niet te groeien. Zeker omdat er te weinig gekwalificeerde jeugdbeschermers te vinden zijn. De reclassering is een andere tak van sport. Reclassering is een landelijk product in opdracht van het ministerie van Justitie en Veiligheid. De totale markt is verdeeld tussen drie aanbieders en er is 10% aan het Leger des Heils toebedeeld. Ten einde is er een wisselend beeld. Er is voldoende werk nodig om überhaupt te blijven bestaan als organisatie, de groei is niet vrijwillig binnen de jeugdbescherming en reclassering heeft met een concrete marktverdeling te maken. De aanwezigheid van het item is daarom als ‘beperkt aanwezig’ gescoord.

---

### 5.1.3 LEGER DES HEILS CASE III

In de derde werkeenheid is allereerst de mate van focus op doelgroep terug te vinden in het MJB van de werkeenheid, hierin staat te lezen: “We zijn bewogen met onze naaste in nood en we zijn onvoorwaardelijk betrokken bij mensen zonder helper, omdat wij geloven in de kracht van de samenleving en in de werking van wederzijdse betrokkenheid” (Leger des Heils [case III], 2018). Uit de interviews blijkt dat de focus ook in de dagelijkse praktijk wordt aangebracht. Bijvoorbeeld bij deze respondent: “Wij willen niet zomaar iedereen, het gaat ons wel om onze doelgroep.” Ook in

contracten is de focus op de zwaardere doelgroep meegenomen. “Zo zijn wij nu onderaannemer en dat betekent dat wij nu alleen maar de zwaardere gevallen krijgen.” De focus op doelgroep is daarom ‘aanwezig’.

De focus op contracten is ook aanwezig in het MJB, met citaten als: “We leveren goede kwaliteit tegen een redelijke prijs.” En: “Onze inkomsten zijn minimaal kosten dekkend.” Ook in de interviews komt het beeld naar voren van een bewuste focus op de kostprijs en de bereidheid daar keuzes aan te verbinden: “In bepaalde regio’s hebben we wat gesneden omdat we dik onder de kostprijs moeten werken met een hoop reistijd.” En: “Bij de afweging van de contracten, dus waar schrijf je je wel voor in en waar niet, heeft een zorginhoudelijke kant dus inderdaad de toets aan de doelgroep en ook een financiële kant. Als het gaat om een zware doelgroep gaat dat soms hand in hand, niet altijd. Maar lichte ondersteuning bijvoorbeeld, daar schrijven we ons niet snel voor in.” De mate van focus op contracten is aanwezig en wordt zodanig beoordeeld.

Het derde item is de mate van focus op krimp of groeimatiging. Deze is diffuus te noemen. Op basis van de interviews ontstaat het beeld dat de totale omvang van zorg wat af neemt. Dit komt omdat er in een aantal regio’s is besloten geen zorg meer te leveren op basis van te lage tarieven. Ook is er in Zwolle niet aanbesteed waardoor er veel werk is overgedragen aan andere aanbieders. Toch lijkt dit geen gevolg van een actieve strategie. In het MJB is niets te vinden over de wens te krimpen. Ook al is de krimp er misschien wel deze is vermoedelijk niet vanuit strategie: “Dat is wel echt gericht op krimp maar dat komt niet vanuit de directie, dat komt echt vanuit mij en mijn MPP-er.” De focus op krimp in de werkeenheden, plannen en directie is afwezig en wordt als zodanig beoordeeld.

---

### 5.1.4 LEGER DES HEILS CASE IV

Het Leger des Heils is ook in case IV in verandering echter betreft dit vooral een interne structuurverandering. Niet een strategische verandering zoals beoogd qua focus op doelgroep. Deze focus wordt echter wel gevonden in de interviews en ook deels in de beleidsstukken. Zo is er een campagne gepland voor de doelgroep: “Lobby/campagne specifieke doelgroepen: verwarde mensen, (LVB-) jongeren, vluchtelingen, ongedocumenteerden, Roma, slachtoffers mensenhandel” (Leger des Heils [case IV], 2018). In de interviews blijkt de focus op doelgroep in sterke mate, zodanig dat er contracten die niet specifiek voor de doelgroep zijn niet worden aangegaan. “We hebben altijd gezegd; als we er willen zijn voor de meest kwetsbare mensen, niet alleen nu maar ook in de toekomst, dan moet je jezelf ook serieus nemen en dus hebben we een aantal contracten gewoon

laten lopen.” Of “Wij hadden hoofdaannemer kunnen worden, maar we hebben bewust gezegd dat niet te willen.” Het item is gevonden en wordt als ‘aanwezig’ beoordeeld. Wel moet opgemerkt worden dat deze citaten gaan over beleidsbeslissingen van voor 2019. De gevonden focus op de doelgroep was er al en is ook verscherpt maar na de decentralisatie naar de gemeenten in 2016.

De mate van focus op contracten is ook hoog te noemen bij in case IV. Er is duidelijk een ondergrens zichtbaar: “Maar we zijn nooit onder de 65,- gaan zitten. Als we dat gaan doen dan weet je; je graaft je eigen kuil en dat kan gewoon niet.” Deze grens wordt zodanig gehanteerd dat er soms weerstand voelbaar is: “Het is heel financieel gestuurd, ik werd ook heel financieel gestuurd. Dat maakt dat we wel een gezonde werkeenheid zijn. Er moet ook gewoon geld verdiend worden, punt.” De focus wordt daarom als positief beoordeeld. Bij de focus op contracten moet opnieuw worden opgemerkt dat deze verhoogde aandacht niet is ingegeven door het landelijk MJB maar door de verwachte financiële zorgen bij de decentralisatie.

Het laatste item is de mate van focus op krimp of groeimatiging. Alleen in beleidsdocumenten van case IV is een concrete krimpdoelstelling terug te vinden: 2019-2022: Uitvoeren focusstrategie: 10% van omvang huidig werk (niveau begroting 2018) niet behorend tot corebusiness (specifieke doelgroepen LdH) kan worden afgeslankt (Leger des Heils [case IV], 2018). Ook in de interviews blijkt dat deze focus ervaren wordt in de uitvoering. Zo gaf een respondent aan wegens personeel te zullen krimpen: “Ik denk dat we gewoon enorm gaan krimpen, ook omdat we niet meer het juiste personeel kunnen vinden en omdat ze echt gaan focussen op identiteit.” En er is bewust gekozen voor stabiliteit boven groei, zo blijkt: “Het streven is nu heel bewust gekozen voor stabiliteit. Geen groei maar stabiliteit, het stabiel houden van het aantal medewerkers en heel erg inzetten op kwaliteitsslagen.” Alles overziend wordt ook de focus op krimp of groeimatiging als ‘aanwezig’ gescoord. De hoge score op deze strategie is terecht. Het is echter de vraag of er ook sprake is van een strategische verandering aangezien de gevonden focus niet een gevolg van het MJB is maar al in 2015 is ingezet en nu zo gemeengoed is geworden dat deze in de beleidstukken en de reacties van de respondenten is terug te vinden met veel toegekende codes.

---

#### 5.1.5 SUBCONCLUSIE

Kijkend naar de mate van strategische verandering is er enige variatie te ontdekken. Aangezien dit item als afhankelijke variabele in het onderzoek is opgenomen is deze variatie verwacht en zal er een verklaring voor gezocht worden in de volgende paragrafen. Opvallend is dat de uitkomsten niet

overeenkomen met de voorspelling van de bestuursvoorzitter die de werkeenheden heeft geselecteerd op basis van die variatie in strategische verandering. De variatie is niet alleen beperkt tot één werkeenheden maar de twee verwachte achterblijvers scoren het hoogst. De laagste score is voor de werkeenheden die als het best werd gepositioneerd op voorhand. Een mogelijke verklaring zal in het zesde hoofdstuk worden behandeld. De mate van focus op contracten is goed ingebed in de werkeenheden, deze is bij alle werkeenheden positief. De score op krimp valt het meest tegen, alleen case IV scoort daar goed op. Ondanks kwalitatieve onderzoeksopzet vraagt een most-similar-design opzet om enige vergelijkbaarheid. Door de afwezige items geen punten toe te kennen, de 'beperkt aanwezige' (+/-) items één punt en de overtuigend gevonden items twee punten toe te kennen ontstaat er per case een numerieke score. Bij dit item kunnen maximaal zes punten gescoord worden en zo ontstaat er per case een uitkomst die in een vergelijkbare score wordt weergegeven.

Case I            3/6

Case II           5/6

Case III          4/6

Case IV          6/6

## 5.2 VERANDERBEREIDHEID

In paragraaf 5.2 is opnieuw in de interviews gezocht naar de items die horen bij de kernconcepten. Wanneer het item overtuigend werd gevonden in de transcripten van de case werd '+' toegekend en als het overtuigend afwezig was in de case werd '-' toegekend. Indien er reden voor twijfel was, werd '+/-' toegekend in tabel 7. Zodoende fungeert de tabel als samenvatting van de uitkomsten. De beoordeling wordt in de alinea's die daarop volgen met quotes van de respondenten onderbouwd.



<b>Werkeenheid</b>	<b>Discrepancy</b>	<b>Appropriateness</b>	<b>Efficacy</b>	<b>P. support</b>	<b>P. Valence</b>
<i>Case I</i>	-	-	+/-	+/-	-
<i>Case II</i>	+	+/-	+/-	+	+
<i>Case III</i>	+	-	-	+/-	-
<i>Case IV</i>	+	+/-	+/-	-	-

Tabel 9: Score veranderbereidheid gebaseerd op interviews

### 5.2.1 LEGER DES HEILS CASE I

In case I is de laagste score op strategische verandering gevonden. Dit laat zich mogelijk verklaren in de mate van veranderbereidheid. Aan de hand van de geoperationaliseerde items zal de score in de tabel worden onderbouwd met analyse en quotes uit de interviews. Hier wordt voornamelijk gekeken naar de quotes van de middenmanagers van de werkeenheid omdat zij als de ‘change recipient’ zijn aangewezen. Als eerste wordt gekeken naar ‘discrepancy’, deze is niet gevonden en als ‘afwezig’ beoordeeld. Zoals eerder benoemd is het Leger des Heils in case I niet voornemens te krimpen, het MT ziet hier geen noodzaak voor: “Ik ken het MJB, daar hebben we in gelezen en daar hebben we ook een beetje om moeten glimlachen. Als het gaat over krimp; zo van: wat nou, krimp, want wij zijn de laatste drie jaar gewoon alleen maar gegroeid en we zijn volgens mij niet voornemens een krimpscenario in te gaan.” Deze kijk op krimp verklaart dat er geen urgentie om te veranderen ervaren wordt bij de managers. Ook qua focus op doelgroep zie je een soortgelijk beeld: “Maar ik zie niet als zijnde we moeten krimpen want we doen te brede dingen voor een te grote doelgroep die niet meer bij ons past.” Ook de urgentie om de focus te verhogen op contracten blijkt beperkt. Op de vraag of cliënten vaak geweigerd worden of overgedragen antwoordde de respondent: “Het is incidenteel wel voorgekomen: volgens mij moet je deze cliënt gewoon overdragen. Volgens mij is het nog maar een uurtje per week, daar gaan we niet voor rijden. Dus het komt incidenteel wel voor, maar het is echt niet vaak, nee.”

De mate van ‘appropriateness’ is tevens als ‘afwezig’ beoordeeld. Er wordt geen probleem ervaren en daarom is er geen goede oplossing logischerwijs. “Kijk op het moment dat je zegt het Leger des Heils is onbestuurbaar, volgens mij zijn daar meerdere oplossingen voor te bedenken.”

Kijkend naar de 'efficacy' is er een groot zelfvertrouwen in de organisatie. De respondenten geven een beeld dat men het in case I allemaal aankan. "Met het clubje dat we nu hebben, allemaal ervaren en die kunnen de consequenties redelijk goed overzien." Een spade dieper zijn er ook signalen dat de organisatie vooral ad-hoc reageert: "Ze zijn heel stellig in, er zit wel een structuur maar besluiten worden ad-hoc genomen en borgen? Daar kom ik steeds meer achter, het borgen van vaste protocollen, afspraken op de werkvloer, dat gebeurt niet." Kortom een wisselend beeld, met 'beperkt aanwezig' als score tot gevolg.

De mate van 'principal support' wordt als 'beperkt aanwezig' beoordeeld. De direct leidinggevenden van de respondenten zijn supportief richting de respondenten. "Ik voel me wel gesteund zonder meer maar dat heeft ook met die goede relatie te maken met mijn eigen leidinggevende. (...) ik vind wel, daar zit wel een klein beetje het top-down mechanisme in van het Leger des Heils." Een andere respondent sprak over de leidinggevende: "Die is gezond verbaast over dingen. Die heb ik helemaal mee. Dat is wel grappig, anders zou ik echt weggelopen zijn hier op dit moment denk ik." De ervaren steun gaat over een reguliere werkrelatie en is niet in relatie tot een strategische verandering. Dit maakt het item moeilijk meetbaar. 'Beperkt aanwezig' is toegekend als veilige keuze in het midden.

Aangezien de respondenten aangeven dat de werkeenheid niet voornemens is strategisch te veranderen (in de zin van krimp in productie) is er op dat punt geen 'personal valence' te behalen. Daarom is dit item als 'afwezig' beoordeeld.

De laagste veranderbereidheid van de ingesloten werkeenheden wordt gevonden bij case I met twee beperkt aanwezige items.

---

### 5.2.2 LEGER DES HEILS CASE II

Bij de respondenten van case II blijkt een grote veranderbereidheid te zijn. De middenmanagers hebben begrip voor de zorgen van de organisatie en zijn bereid om mee te bewegen met de besluiten van de directie. Onderstaand wordt per item onderbouwt hoe de score tot stand is gekomen.

De mate van ervaren 'discrepancy' is hoog te noemen en wordt daarom 'aanwezig' beoordeeld. Een respondent gaf aan: "De noodzaak is er heel duidelijk. Als je het hebt over afbakening doelgroep, zelfs al zou je dat niet willen, ik kan niet anders." Ook blijkt de focus op contracten te kunnen rekenen op steun bij de respondenten: "De lage tarieven hier en de kosten van personeel, daar zat

met name het probleem.” En van andere respondent: “En tegelijkertijd moet ik zeggen dat ik er ook wel begrip voor heb in de situatie waarin we zitten, met inderdaad een keurmerk wat onder druk staat, met een financiële situatie waarvan... Ja, we kunnen met z’n allen eindeloos ouwehoeren maar we moeten soms ook echt even: tjak tjak tjak, dit gaan we doen.”

De ingezette verandering wordt als passend ervaren waardoor de mate van ‘appropriateness’ aanvankelijk als positief beoordeeld zou worden. Dit blijkt al deels uit de quotes bij ‘discrepancy’ en wordt nog eens onderstreept door de volgende respondent: “Je moet continu verbeteren en veranderen wil je groeien op individueel niveau als team maar ook als organisatie. Het heeft ook te maken met innovaties en dingen die in de maatschappij veranderen, daarom alleen al moet je mee.” Echter bij reclassering ligt dit anders. Door de centrale instroom en de marktverdelingsafspraken is het beperkt mogelijk op doelgroep te sturen. Bij de productsoort is aanzienlijk minder draagvlak voor de geboden oplossing en wordt deze opdracht als onuitvoerbaar gezien. “Ja, bij ons is heel goed bekend wat er in het plan staat en dat we meer op doelgroep moeten gaan zitten. Alleen ik handel er niet naar omdat voor mij de cliënten erachter hangen. Dus ik zit gewoon vol,” gaf een respondent aan die zich vooral met reclassering bezighoudt. De score is daarom uiteindelijk als ‘beperkt aanwezig’ beoordeeld in de midden range.

De mate van ‘efficacy’ is moeilijk te beoordelen. Enerzijds is de organisatie aan het overleven en is er weinig capaciteit om strategie te vormen en te voeren. De respondenten geven aan dat er een groot tekort aan mensen is, er veel werk verzet moet worden om het certificaat van het KMI te behouden en dat de werkeenheid net niet helemaal in de structuur van W&G past: “Maar op het moment dat je organisatie eigenlijk financieel onder water staat en je heel andere prioriteiten hebt, je je keurmerk bijna verliest omdat het best ingewikkeld is om beleidscapaciteit daarop vrij te maken. Ja, dan zie je dat de veranderbereidheid en verandermogelijkheden eigenlijk heel erg onder druk staan. En je hebt al een soort status aparte, dan is het soms ook best lastig om echt uitvoering te geven aan de beleidsdoelstellingen.” Toch is deze zorg ook juist een motivatie om de contracten, de doelgroep en groeimogelijkheden te bewerkstelligen en dit lijkt ook de goede kant op te gaan: “Ik moet ergens instroom beperken want ik heb gewoon niet voldoende medewerkers. (...) Dus er is een acute noodzaak om te zorgen dat de instroom beperkt en de enige manier waarop we dat legitiem kunnen doen zonder te zeggen: we doen even niet meer mee en we gooien gewoon de voordeur dicht, is zeggen: wij zijn hiervan, en niet van de rest.” De ervaren zorgen maken dat de gewenste

strategische verandering wordt aangegrepen als uitweg. Deze wisselende signalen maken dat de 'efficacy' als 'beperkt aanwezig' beoordeeld wordt.

Er wordt in hoge mate 'principal support' ervaren, deze is daarom positief beoordeeld. "En eigenlijk is dit, ja, ervaar ik heel veel support. Dus eigenlijk, het is een ontzettend fijne regiomanager die zich heel erg laat voelen vanuit zowel de afdeling als vanuit de managers vanuit de regio." Over de directeur deelde een andere respondent: "Hij is heel goed in toch wel verbinding zoeken, bespreken, zorgen dat iedereen, verwachten dat iedereen zijn eigen taak doet."

Het laatste item, 'personal valence' is ook met de score 'aanwezig' beoordeeld. De respondenten voelen duidelijk dat het goed en nodig is om te veranderen: "Wij als [case II] hebben een enorme begrotingsdruk en als ik het nu niet doe zijn we over twee jaar echt failliet en kunnen we niemand meer helpen." Ook blijkt dit van de respondent die sprak over focus op doelgroep: "Het leidt niet tot krimp maar het leidt wel tot enige beheersing op de instroom en die noodzaak die is er."

De vijf items tezamen geven een positieve indruk van de mate van veranderbereidheid in case II.

---

### 5.2.3 LEGER DES HEILS CASE III

De mate van veranderbereidheid is ook bij case III opgedeeld in de vijf items uit hoofdstuk twee. Allereerst kijkend naar de mate van 'discrepancy' is te zien dat er begrip is voor focus op de contracten: "Ik denk dat iedereen wel weet zoals het nu gaat dat het niet gaat en dat iedereen zich daar ook wel van bewust is. En dat er ook inzet op gepleegd wordt om die bewustheid hoog te houden zeg maar. Door cijfers te delen, collega's die eruit moesten, tijdelijke contracten niet verlengt terwijl eigenlijk ze wel heel hard nodig waren. Dus die bewustheid is daar echt wel." Een andere respondent reageert op de vraag 'is er verandering en is dat nodig?' als volgt: "Het is gaande en het is nodig maar wel heel beperkt vind ik." Een ander fenomeen is zichtbaar bij een respondent die meent meer urgentie te voelen dan de organisatie. "Nou die veranderbaarheid die vind ik vrij lang duren, in die zin; ik vind de urgentie vrij hoog maar ik heb het in december al geroepen en we zitten nu in juni, we gaan richting juli." Hier blijkt wel dat er een zekere mate van urgentie wordt ervaren, het item is daarom als 'aanwezig' beoordeeld.

De mate van 'appropriateness' is laag beoordeeld en wordt daarom als afwezig beschouwd. Een respondent geeft aan: "Ik geloof niet dat ze altijd aan de juiste touwtjes trekken, in mijn beleving dan." Een andere respondent meende dat er ook intern gekeken kan worden in plaats van contracten afstoten: "Maar dan moet je je bedrijfssystematiek anders aanpassen. Nou, en als ik dat

ga roepen dan is het al helemaal 'Leiden in last' want dat is natuurlijk helemaal moeilijk. Dat gaat mij niet aan, weet je wel." Een ander voorbeeld geeft de respondent als volgt: "Er zijn sommige dingen daar kan je heel makkelijk inschrijven op hogere tarieven, nou als je net zo makkelijk kan uitschrijven op de lagere tarieven dan denk ik doe dat dan, dat vind ik een gemiste kans."

Ook het item 'efficacy' is als 'afwezig' beoordeeld. Zo zei een respondent: "Het gaat mij te stroperig, te langzaam." Een andere respondent over de mate van verandering: "Mijn vraagtekens zitten bij de organisatie. Want we willen dat wel maar krijgen we dan ook de middelen en de mogelijkheden daarvoor." Een derde respondent geeft duidelijk diens beeld van 'efficacy': "Ik moet eerlijk zeggen dat wij wel vaak hebben aangegeven aan MT-leden dat we vinden dat hier en daar wel winst te behalen is. Maar ik vind dat daar... daar is niet altijd gehoor aangegeven in mijn beleving waardoor ik denk, dat is dan een beetje dom."

De mate van ervaren steun, de 'principal support' is wisselend en scoort 'beperkt aanwezig'. Bij de respondenten ontstaat het beeld dat de direct leidinggevende steunend is in strategische verandering en positief bijdraagt. Echter ontstaat ook het beeld dat de directie als minder supportief in strategische verandering wordt gezien. Blijkens de volgende reacties over de direct leidinggevende: "Omdat zij ook echt voor de inhoud gaat dus ik voel mij erg gesteund. En ik kan het ook heel erg met haar vinden." Een andere respondent over de directie: "Ik kan me niet helemaal aan de indruk onttrekken dat de worsteling die ze nu doormaken ook een stukje onvermogen is."

Het laatste item is de 'personal valence', deze wordt niet overtuigend gevonden. Uit de vijf interviews is er maar één respondent die persoonlijke voordelen van strategische verandering benoemde, te weten: "Het schept wel een hoop helderheid. En hoe helderder het MT is in de besluitvorming en 'deze koers gaan we varen', hoe makkelijker dat is over te brengen aan de verwijzer die je vervolgens moet teleurstellen, zeg maar." Alle items overziend wordt de veranderbereidheid bij case III als vrij laag beoordeeld.

---

#### 5.2.4 LEGER DES HEILS CASE IV

De medewerkers van case IV zijn volgens de respondenten over het algemeen meegaand en bereid om veranderingen te steunen. Er is dan ook reeds een hoge mate van strategische verandering vastgesteld. De veranderbereidheid is per item gescoord en zal verder onderbouwd worden met de uitkomsten van de interviews. Allereerst wordt de 'discrepancy' behandeld. Hier geven alle respondenten aan dat het belangrijk is om kritisch te zijn op de contracten waar zij mee werken. Er

wordt regelmatig 'nee' verkocht en dat wordt als nuttig en nodig gezien: "Dus ik vind het nu al mooi dat er een beweging is, dat we ook kiezen en nee zeggen," zegt een respondent daarover. Qua focus op doelgroep is er ook begrip: "We moeten weer terug naar de corebusiness,' of 'we moeten weer doen waar we goed in zijn,' of 'we moeten er weer voor deze doelgroep zijn.' Dat waren voor mij altijd hele belangrijke termen." De score is daarom als 'aanwezig' beoordeeld.

De uitkomsten op het gebied van 'appropriateness' lijken vertroebeld door de reorganisatie waar case IV in zit. Het MJB en de focus binnen dit onderzoek gaan uit van een gezondere organisatie met minder verloop en verzuim van medewerkers en financiële vitaliteit. Dit verwacht de stichtingsdirectie te bereiken door groeimatiging als gevolg van focus op de juiste doelgroep en een kritische houding op de productie die onder de kostprijs wordt geleverd. Doordat het MT van case IV daar een structuringreep aan toevoegt is veel onrust bij de respondenten. "In mijn beleving had het niet zo rigoureuus gehoeven en niet zo snel," geeft een respondent aan. Een andere respondent geeft ook aan dat er te veel en te snel veranderd: "Nou ja, dat is wel een puntje van aandacht in dit veranderproces wat gaande is, wat in mijn optiek iets zorgvuldiger, of we hadden beter er wat meer de tijd voor moeten nemen om het gedegen goed weg te zetten in plaats van alles nu in een keer." Deze reorganisatie is geen onderdeel van het landelijk MJB en valt zodoende buiten dit onderzoek maar maakt wel dat de verandering die wel gepland is verdrukt wordt. De mate van 'appropriateness' is daarom als 'beperkt aanwezig' beoordeeld.

Qua 'efficacy' geeft case IV twee beelden, enerzijds is er een groot vertrouwen in de regiomanagers die een gat tussen directie en werkvloer moeten dichten. Dit geeft de respondenten vertrouwen in de positieve afloop. "Enig voordeel is wel dat er nu regiomanagers zijn die het verhaal wel vertellen. Kijk, als die ontbraken dan had ik wat meer zorgen gehad." Toch is het merkbaar dat de invoering van clustermanagers bij de decentralisatie in 2015 pas net bestendig was. Nu deze functie weer verdwijnt ontstaat er een soort gelatenheid. Een van de respondenten zei: "Ik roep nu weleens; ik ben een beetje verander moe." Die gelatenheid klinkt ook in het antwoord van een respondent op de vraag of de organisatie in staat is om deze strategische verandering goed in te voeren: "Tja, ja, uiteindelijk wel. Ik probeer politiek wat correct... Het hangt natuurlijk heel erg af van... Het zijn allemaal nieuwe mensen in nieuwe posities, het is heel veel tegelijk." Deze twee geluiden bepalen dat de score als 'beperkt aanwezig' wordt beoordeeld.

Er wordt weinig 'principal support' ervaren gericht op strategische verandering daarom is de score 'afwezig' toegekend. In een volgende paragraaf (§ 5.4.3) zal blijken dat er veel afstand ervaren wordt

tussen het huidige MT en de leidinggevenden, dit blijkt ook uit de quotes. De enige code die is toegekend aan dit item is dankzij de volgende respondent: “Ja, de steun is er wel, procesmatig hapert er nog wel het een en ander.”

Ook de mate van ‘personal valence’ is als ‘afwezig’ beoordeeld. Ook hier speelt mee dat de respondenten in hun functie geraakt worden door een reorganisatie. Daar doorheen kijkend geven de respondenten wel aan blij te zijn dat de organisatie keuzes maakt wat tot duidelijkheid leidt. Maar dit gaat niet over de beoogde strategische verandering zoals bedoelt in dit onderzoek.

Samenvattend zijn de respondenten bereid om te veranderen in de richting van werken met de juiste tarieven, eventueel ‘nee’ zeggen tegen gemeenten als de onderhandelingen vastlopen en is er een goede focus op de doelgroep waarneembaar. De structuurverandering in het functiehuis is echter een verandering die verkeerd getimed lijkt. Een respondent geeft aan dat de verandering verwacht werd in 2021, 2022 maar nu versneld is ingevoerd omdat een van de regiomanagers vertrok. Doordat er in die laag meerdere functies vacant waren, leek er een ‘window of opportunity’ om dit naar voren te halen. Deze verandering kan niet op veel veranderbereidheid rekenen en wordt daarom ook als top-down beleefd.

---

#### 5.2.5 SUBCONCLUSIE

Kijkend naar de mate van veranderbereidheid ontstaat een somber beeld. In drie van de vier werkeenheden zijn de scores meer afwezig dan aanwezig. Opvallend is dat er in elke werkeenheden geen ‘personal valence’ bij verandering ervaren wordt. Het hoogste item is de mate van urgentie, die is bij drie werkeenheden overtuigend gevonden. De geformuleerde deelvraag luidde: *‘Is er veranderbereidheid voor een organisatieverandering in (alle) werkeenheden?’* Door opnieuw de gevonden items twee punten toe kennen, de beperkt aanwezige items één punt en afwezige items niets ontstaat de volgende numerieke vergelijking.

Case I	2/10
Case II	8/10
Case III	3/10
Case IV	4/10

Dit beantwoordt de deelvraag ontkennend. Er is weinig veranderbereidheid in alle werkeenheden. Sterker nog, slechts één werkeenheden scoort een voldoende met acht uit maximaal tien.

## 5.3 LEIDERSCHAP

Om de algemene indruk om te zetten in een vergelijkbare score worden aan de hand van de interviews de geoperationaliseerde items gescoord met aanwezig (+) of afwezig (0). De eerder gebruikte optie 'beperkt aanwezig' wordt in deze paragraaf niet gebruikt omdat een toegekende score consequent op meerdere en verschillende respondenten is gebaseerd. Het aantal codes en de spreiding zal worden aangegeven. De scores in tabel 10 en 11 zullen worden toegelicht door middel van quotes. Eerst zullen de items behorend bij de transactionele leiderschapsstijl worden gezocht, aansluitend de scores behorend bij de transformationele stijl, de toelichting wordt weer per werkeenheid gegeven in alfabetische volgorde. In deze toelichting worden ook de scores van de survey vermeld. De weergegeven score is telkens gebaseerd op de uitkomsten van de respondenten zonder de antwoorden van de directeur. De uitkomsten van de survey zijn ter ondersteuning en nuancering van de resultaten uit de interviews.

## TRANSACTIONEEL LEIDERSCHAP

<b>Werkeenheid</b>	<b>Contingent reward</b>	<b>Management by exception</b>	<b>Laissez faire</b>
<i>Case I</i>	+	+	+
<i>Case II</i>	0	0	0
<i>Case III</i>	+	+	+
<i>Case IV</i>	+	0	+

Tabel 10: Score mate van transactioneel leiderschap gebaseerd op interviews



## TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP

<i>Werkeenheid</i>	<b>Individual consideration</b>	<b>Idealized influence</b>	<b>Intellectual stimulation</b>	<b>Inspirational motivation</b>
<i>Case I</i>	0	+	0	0
<i>Case II</i>	+	+	+	+
<i>Case III</i>	0	0	0	0
<i>Case IV</i>	0	0	0	0

Tabel 11: Score mate van transformationeel leiderschap gebaseerd op interviews

## 5.3.1 LEGER DES HEILS CASE I

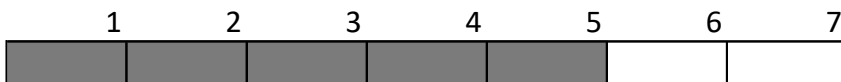
Bij case I ontvouwt zich in de interviews een beeld van een leider die veel verstand van zaken heeft, financieel gedreven is en beslissingen vaak hoog in de organisatie belegt, zo blijkt uit de interviews en scores. De eerste score is toegekend aan ‘contingent reward’ welke overtuigend aanwezig is. In totaal zijn er in de transcripten 18 codes toegekend verdeeld over alle respondenten. Een respondent geeft een voorbeeld: “Echt de lijnen uitzetten, mensen aan afspraken gaan houden die er liggen (...) ja dat kan hij goed. Die verandering meebrengen en zijn sociale kant zorgt er ook echt wel voor dat het aanvaardbaar is. Maar hij kan ook duwen, in die zin; hij is niet bang om keuzes te maken. Dat is eigenlijk wel zijn kracht.”

Het tweede item is ‘passive management by exception’ welke ook sterk vertegenwoordigd is met 15 toegekende codes verspreid over vier respondenten. Een respondent gaf een treffend voorbeeld: “Dan heeft het wel opeens lading en dat zie je ook wel bij collega-managers die starten. Die dan denken van: ‘hè je deed iets’ en opeens krijgt dat een status omdat dat eruit wordt getrokken en dan opeens is het een heel ding. En dan merk je wel een beetje die top-down mentaliteit.”

Het laatste item is ‘laissez faire’ welke iets minder frequent gevonden wordt, maar met acht toegekende codes toch duidelijk aanwezig is, temeer omdat de spreiding over alle ondergeschikten is. Een respondent zei: “Het interessante van het Leger des Heils is dus wel dat er de afgelopen jaren onvoldoende is geagendeerd om dit voldoende te bekijken omdat we toch de subsidie kregen. Dus we gaan pas rennen als het nodig is.”

Het beeld van een sterke transactionele leiderschapsstijl bij de algemeen directeur wordt kracht bijgezet door de uitkomsten van de survey, welke op 5,0 uitkomt. Dit is de gemiddelde score van de respondenten behalve de directeur zelf. Deze scoorde zelf 3,8 op een schaal van zeven maar is niet meegenomen in het gemiddelde. Het verschil tussen de eigen score en het gemiddelde is 1,2. Dit is op een zevenpuntschaal substantieel. Deze score is op zich best hoog maar slechts één directeur scoorde lager.

Transactioneel leiderschap



De directeur kreeg in de survey in het geheel hoge scores toegekend, ook voor transformationeel leiderschap. De mate van transformationeel leiderschap wordt weergegeven in vier items waarin 'individualized consideration' als eerste gezocht is maar niet overtuigend gevonden. Er is slechts één code toegekend.

Het tweede 'idealized influence' is, zij het met beperkte scores, wel aanwezig. De vier toegekende codes bij drie respondenten noemen de algemeen directeur een gedreven en ter zake kundige man. Hier moet wel opgemerkt worden dat de respondenten voornamelijk naar hem verwijzen in zijn rol van directeur bedrijfsvoering, in die rol is hij bekend en wordt hij gerespecteerd.

De aanwezigheid van 'intellectual stimulation' in de stijl van leiderschap wordt niet gevonden. Met twee codes die vooral iets zeggen over de ruimte die er geboden wordt is niet gebleken dat die ruimte ook echt tot creativiteit stimuleert zoals bedoeld wordt met dit item (zie hoofdstuk twee).

Zoekend naar 'inspirational motivation' blijkt deze ook afwezig. De visie die ervaren wordt is vooral een financiële afweging. In een van de interviews ontstond de samentrekking: "Hij is denk ik meer een financionair." De sterke visie wordt wel deels ervaren maar omdat deze visie bij navraag over financiën gaat is dit onvoldoende argument voor de aanwezigheid van een inspirerend leider.

De beperkte aanwezigheid van transformationeel leiderschap wordt niet bevestigd in de survey met een score van 5,2. Deze is niet bijzonder hoog op een zevenpuntschaal maar toch iets hoger dan de score op de transactionele stijl. Dit laat zich waarschijnlijk weer verklaren doordat de respondenten deze directeur zeer hoog scoorden op de stelling dat deze altijd nieuwe kansen ziet en laat zien overtuigd te zijn van de eigen idealen, opvattingen en waarden. Waarmee de uitkomsten van het

de interviews niet tegenspreekt maar nuanceert. De score is in lijn met de resultaten van de algemeen directeur zelf, welke 0,1 punt afwijkt.

Transformationeel leiderschap



---

### 5.3.2 LEGER DES HEILS CASE II

Zowel uit de interviews als bij de survey komt bij de directeur van Case II het beeld naar voren van een overwegend transformationeel leider. Zo wordt het eerste item van transactioneel leiderschap dat gezocht wordt, 'contingent reward', met één toegekende code niet overtuigend gevonden.

Kijkend naar 'management by exception' is deze in het geheel niet in de transcripten terug te vinden en daarom ook als 'afwezig' gescoord.

De aanwezigheid van 'laissez faire' wordt tevens niet overtuigend gevonden. Er is één code toegekend welke aandraagt dat sommige processen beter geborgd zouden moeten worden: "Je kan wel dingen opzetten maar je moet het ook afhechten, netjes naar toe werken zodat het weer... Ja dat mis ik weleens en dat is ook een beetje een Leger probleem, denk ik."

Het beeld van weinig transactionele leiderschapsactiviteiten wordt in de resultaten van de survey maar ten dele bevestigd, de score op transactioneel leiderschap werd met een 5,1 gewaardeerd op een zevenpuntschaal.

Transactioneel leiderschap



De transactionele leiderschapsstijl komt wel in de survey en niet in de interviews naar voren. Een mogelijke verklaring ligt in de werksoort van het Leger des Heils waarin alle zorg in onvrijwillig kader gebeurt. Echter aannemelijker is de zogenaamde 'erfenis' die de algemeen directeur heeft gekregen. Door sterke focus op interne organisatie, het behouden van een keurmerk met alle snelle interventies van dien maken dat er soms snel besloten moet worden, waar weinig ruimte voor inbreng van de managers mogelijk is. De survey werd na de interviews afgenomen om de vertrouwelijkheid te vergroten, deze keuze ontnam de gelegenheid om tijdens de interviews door te vragen op de score en dieper in te gaan op het gevonden verschil in de interviews en de survey.

Daarnaast hebben de respondenten in algemene zin hoog gescoord, de resultaten voor transformationeel leiderschap zijn dan ook hoger.

De kenmerken van transformationele leiderschapsstijl wordt in sterke mate gevonden en worden tevens weer per item toegekend. Als eerste is er sprake van 'individualized consideration' bij vier verschillende respondenten met zeven toegekende codes. Een respondent geeft aan: "Bij *[naam directeur]* is er altijd ruimte op tafel om aan te geven dat je belemmeringen ziet."

Ook 'idealized influence' wordt ervaren bij de respondenten: "Nou, wat ik heel belangrijk vind is dat ik me veilig voel bij hem, dat ik een verbinding heb en dat ik hem kan vertrouwen." Dit is een van vier quotes die door drie verschillende respondenten zijn gegeven.

Met zes toegekende codes en een beleidsvoornemen in het MJB is ook de aanwezigheid van 'intellectual stimulation' gevonden. Bij meerdere respondenten kwam naar voren dat de huidige directeur, die nog niet zo lang deze positie bekleedt, moet veranderen wat eerder is blijven liggen, een zogenaamde 'erfenis'. Hieruit blijkt veel begrip voor verandering en zelfs voor de minder gewaardeerde beslissingen. Uit de manier waarop de directeur dit vorm geeft blijkt het item, een afdelingsmanager zei: "Hij is niet degene die aan de touwtjes trekt en zegt: ik ga dat eens eventjes regelen. Dat is zeker wat *[naam directeur]* heel sterk doet. Hij is heel goed in verbinding zoeken, bespreken, zorgen en verwachten dat iedereen zijn eigen taak doet. Daarmee zorgt hij dat een beslissing niet alleen maar vanuit de algemeen directeur komt maar dat we die zelf nemen."

Als vierde item wordt ook de mate van 'inspirational motivation' gevonden met vijf toegekende codes bij drie respondenten. Er wordt de algemeen directeur een duidelijke visie toegeschreven ondanks dat de directeur in een onrustige organisatie terecht is gekomen blijkt uit het citaat van een andere afdelingsmanager: "Ja, ik zie dat er zeker een duidelijke visie is. Sterker nog, vooral met onze nieuwe directeur en directeur bedrijfsvoering, maar die hebben natuurlijk wel met een organisatie te maken die nu is zoals die is."

De score voor transformationeel leiderschap is met een 5,6 het hoogst van alle werkeenheden. De deviatie tussen de score van de respondenten en de algemeen directeur zelf is beperkt, deze wijkt vier tienden af.

Tranformationeel leiderschap



### 5.3.3 LEGER DES HEILS CASE III

Bij case III is transactioneel leiderschap de overheersende stijl van de algemeen directeur. Dit blijkt zowel uit de resultaten van de survey alsook uit de interviews. Door de aanwezige items elk te behandelen wordt de toegekende score onderbouwd.

Er is een positieve score op de aanwezigheid van ‘contingent reward’ met vier toegekende codes verdeeld over drie respondenten. Een van de respondenten spreekt over top-down sturing met de volgende woorden: “Ik voel me gewoon ondersteund maar het kan beter zeg ik maar. Niet omdat ik het beter weet maar gewoon met elkaar kunnen we het veel beter doen. Alleen, gooi dat top-down er nou eens van af, haal dat er nou eens uit. Het is altijd top-down.”

Ook voor het herkennen van ‘management by exception’ is veel aanleiding, zo zijn er verdeeld over vier respondenten negen codes toegekend. “Uiteindelijk weet ik ook met alle vrijheid die we krijgen dat er uiteindelijk iemand met de hamer tikt en dan kunnen we hoog of laag springen maar dan is het wel zoals het is. Het blijft wel het Leger des Heils zeggen we dan tegen elkaar.”

Als laatste zijn ook voor ‘laissez faire’ de nodige aanknopingspunten te vinden met vijf toegekende codes verdeeld over drie respondenten. Een voorbeeld ligt besloten in wat een respondent zei: “Dus ik ervaar geen, ik ervaar onvoldoende richtinggevend leiderschap, laat ik het maar zo zeggen. Ik mag nog heel veel mijn eigen ding doen.”

Het beeld van de transactionele leiderschapsstijl wordt ook bevestigd vanuit de resultaten van de survey. Deze score is 5,3 op een zevenpuntschaal.

Transactioneel leiderschap



De score op aanwezigheid van transformationeel leiderschap is lager dan die op transactioneel leiderschap, zo blijkt uit de items. Het eerste item is ‘individualized consideration’ welke afwezig is. Er is één code toegekend in de transcripten echter deze is op een andere leidinggevende gericht.

Ook ‘idealized influence’ is niet gevonden behalve in het MJB van de werkeenheid. Eén van de respondenten bevestigd dit: "Ik ben anders gewend van een, ik noem ze bestuurders, van een bestuurder die gewoon weet waar hij naar toe wil en weet hoe hij dat wil doen.”

De leiderschapsstijl wordt ook niet bevestigd in de mate van ‘intellectual stimulation’. Een van de respondenten sprak over het MJB als instrument: “Zo een MJB dat dan vertaald wordt in ons

plaatselijke MJB dat komt dan wel keurig over de post en dat ziet er geweldig uit, maar hoe dat vervolgens op de afdeling, in ieder geval op onze afdeling krijgt dat geen vorm. En het is ook niet zo dat er over gesproken is.”

Kijkend naar de mate van ‘inspirational motivation’ werd de respondenten gevraagd of zij een duidelijke visie ervaren, daar gaf geen enkele respondent als antwoord dat ze een duidelijke visie ervaren. Wel de slogans van het Leger des Heils maar geen inspirerende boodschap. “Nee, die kan ik er niet uithalen, het is een beetje zo een kabbelend iets wat de ene keer een beetje meer die kant op gaat en de andere keer een beetje meer die kant op.”

Kijkend naar de aanwezigheid van de geoperationaliseerde items komt een hele scherpe lijn naar voren van een helemaal transactionele stijl en totaal afwezige stijl van transformationeel leiderschap. Dit is uiteraard het niet volledige beeld. Zo blijkt ook uit de score van de survey welke 4,4 op een zevenpuntschaal scoort. Dit was de laagste score van de werkeenheden op de transformationele leiderschapsstijl.

Transformationeel leiderschap



---

#### 5.3.4 LEGER DES HEILS CASE IV

De interviews geven een beeld van een MT dat niet altijd de juiste aansluiting heeft met de managers die onder hun leiding zijn gesteld. In de interviews wordt gesproken van een ‘top-down’ sturing en de reorganisatie versterkt vermoedelijk dit beeld, aangezien de respondenten daar geen voorstander van zijn. Opnieuw worden alle items behandeld te beginnen met de aanwezigheid van ‘contingent reward’. Deze is aanwezig met zeven toegekende codes door vier respondenten. De directeur zelf geeft aan: “Er gebeuren natuurlijk ook gewoon dingen, van: ‘ja jongens, dit moet gewoon zo gebeuren, en misschien vind je het niet leuk maar we hebben geen tijd om hier op een andere manier mee om te gaan’.”

Het item ‘management by exception’ is met twee citaten niet overtuigend gevonden. De codes die zijn toegekend gaan meer over een grote afstand dan het sturen op standaard performance.

Voor de aanwezigheid van ‘laissez faire’ als stijl is wel veel te zeggen. Zo geeft een respondent aan: “Het was wel een MT dat voor kort, nu proberen ze de stap te zetten naar de verbinding, maar die heel erg op afstand heeft gestaan.” Een andere respondent geeft aan: “Tussen die laag en het MT,

daar zit gewoon een kloof.” In totaal zijn er negen codes toegekend maar verdeeld over twee van de vier respondenten, beide manager zorg.

Het beeld van een overwegend transactionele leiderschapsstijl wordt ten dele bevestigd in de uitkomsten van de survey. Deze scoort 4,2 op een zeven puntschaal.

Transactioneel leiderschap



Er is slechts beperkt reden om de transformationele stijl toe te schrijven aan de algemeen directeur van case IV.

Als eerste wordt ‘individualized consideration’ gezocht maar niet gevonden. Er is één respondent die ervaart dat je makkelijk kunt binnenlopen en dat er wordt geluisterd. Echter de meeste respondenten geven aan dat er vooral een beeld is van invloed en inspraak maar dat de werkelijkheid tegen valt: “Ik denk dat de belevingswereld vanuit het MT is dat we daar zeker invloed op hebben gehad,” zegt een respondent.

Ook ‘idealized influence’ blijkt in de interviews niet naar voren te komen. Er is één code aan verbonden, die is echter van de directeur zelf welke het verschil in de beleving opnieuw weergeeft. Wel is er bij een respondent oog voor de welgemeende poging, echter pakt dit niet voldoende uit: “Nou, hij doet ook heel erg zijn best, je voelt de verbondenheid, hij probeert het ook goed neer te zetten, hij mist soms de fijngevoeligheid.”

De ‘intellectual stimulation’ wordt alleen in het beleidsplan teruggevonden als item waar aandacht voor moet zijn. In de interviews blijkt dit plan nog niet geïmplementeerd met nul toegekende codes.

De mate van ‘inspirational motivation’ is ter afsluiting ook beperkt. Er is bij medewerkers van case IV een duidelijk oog voor de christelijke identiteit. Dit geldt voor het gehele Leger des Heils maar is vooral in de interviews aan bod gekomen bij case IV en verder nergens als onderdeel van de leiderschapsstijl. Een sterke leidende visie wordt niet herkend. Er is bij één van de respondenten wel behoefte aan, zo blijkt: “Ja, dit is de toekomst? Hoe gaat dat er dan hier uitzien? En ik mis dan dat daarop actie wordt ondernomen. Gewoon visies op wat we willen.”

De survey die aan het eind van elk interview is afgenomen ondersteunt dit beeld deels. Er komt een beeld naar voren van een leider die iets sterkere kenmerken heeft van een transformationeel leider

dan van de transactioneel leider, dit blijkt niet uit de interviews. De score is vrij laag met 4,8 op een zevenpuntschaal.

Transformationeel leiderschap



De algemeen directeur, wiens leiderschap ook bevraagd is tijdens het interview gaf zelf een beeld van een overwegend transformationeel leider. Hij kwam zelf op een 6,4 gemiddeld bij de transformationele items en een 4,6 gemiddeld bij de transactionele items. Opnieuw zijn de eigen scores niet verwerkt in bovengenoemd gemiddelde. Het verschil in de survey resultaten tussen de algemeen directeur en de overige geïnterviewden van de werkeenheden is een noemenswaardig verschil. Het beeld dat in de interviews naar voren komt is dat er ook een fors verschil in beleving waarneembaar is bij de algemeen directeur en de leidinggevenden zowel van de leiderschapsstijl als van de reorganisatie. De managers zorg wijden dit verschil van beleving aan de grote afstand tussen het MT en de leidinggevenden, zij staan op dit punt achter de reorganisatie waarin een managementlaag wordt toegevoegd tussen de leidinggevende en het MT. Echter staan de managers zorg niet achter de wijze van implementatie.

---

### 5.3.5 SUBCONCLUSIE

Kijkend naar het leiderschap in de cases is duidelijk de transactionele stijl meer vertegenwoordigd. Dit past mogelijk ook bij het DNA van een organisatie die zich aan een georganiseerd leger spiegelt met alle rangen en standen van dien. In veel interviews is een opmerking terug te vinden in de trant van “we zijn nou eenmaal een leger.” Om een genuanceerd beeld te vormen van de score zullen de resultaten van de survey en de conclusie uit de interviews bij elkaar gevoegd worden. Er is met zekerheid te zeggen dat er in case I, III en IV een overwegend transactionele leiderschapsstijl is en bij case II een overwegend transformationele stijl.

Om resultaten vergelijkbaar te maken worden deze omgezet in een percentage van de maximale score. Het eindcijfer van de resultaten op leiderschap komt tot stand door het gemiddelde van de resultaten uit de survey en interviews te nemen.



	Survey	Interview	Gemiddeld	
<i>Case I</i>	5,0 → 71%	3/3 → 100%	86%	Transactioneel
	5,2 → 74%	1/4 → 25%	50%	Transformationeel
<i>Case II</i>	5,1 → 73%	0/3 → 0%	36%	Transactioneel
	5,6 → 80%	4/4 → 100%	90%	Transformationeel
<i>Case III</i>	5,3 → 76%	3/3 → 100%	88%	Transactioneel
	4,4 → 63%	0/4 → 0%	31%	Transformationeel
<i>Case IV</i>	4,2 → 60%	2/3 → 67%	63%	Transactioneel
	4,8 → 69%	0/4 → 0%	34%	Transformationeel

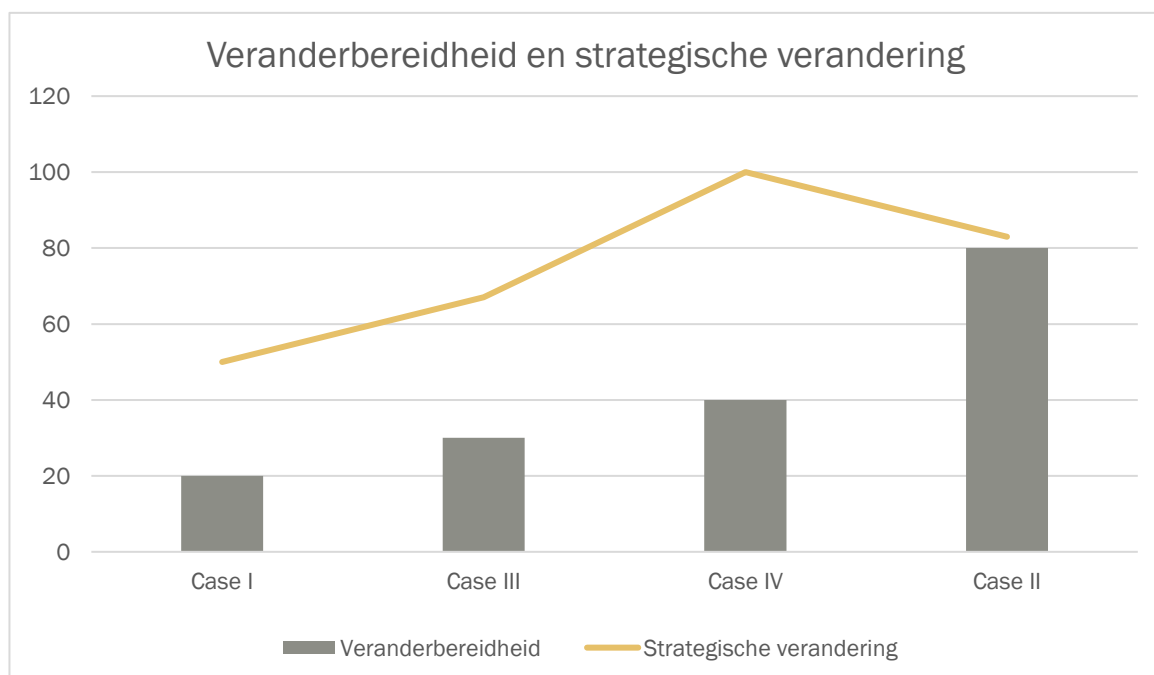
Tabel 12: Resultaten score leiderschap gebaseerd op interviews en survey

## 6 RESULTAAT ANALYSE

Het zesde hoofdstuk gaat in op de relatie tussen de gevonden uitkomsten. Door de gevonden veranderbereidheid per werkeenheid af te zetten tegen de mate van strategische verandering, of de mate van leiderschap tegen de mate van veranderbereidheid is mogelijk een patroon te ontdekken. Doordat er gekozen is voor een most-similar-design als onderzoeksopzet zijn de resultaten in de cases vergelijkbaar weergegeven. Indien er een patroon te ontdekken valt, is daarmee mogelijk grond te vinden onder de theoretische veronderstellingen. Het onderzoek is kwalitatief van aard en heeft niet de pretentie verbanden te bewijzen, slechts gevonden relaties te verklaren. Om de leesbaarheid van de grafieken te vergroten is de laagste score op de Y-as links op de X-as weergegeven en de hoogste score rechts, de volgorde van de cases is hier losgelaten.

## 6.1 VERANDERBEREIDHEID EN STRATEGISCHE VERANDERING

In figuur 5 is de mate van veranderbereidheid in kolommen weergegeven en de mate van



Figuur 5: Resultaten mate van veranderbereidheid en mate van strategische verandering

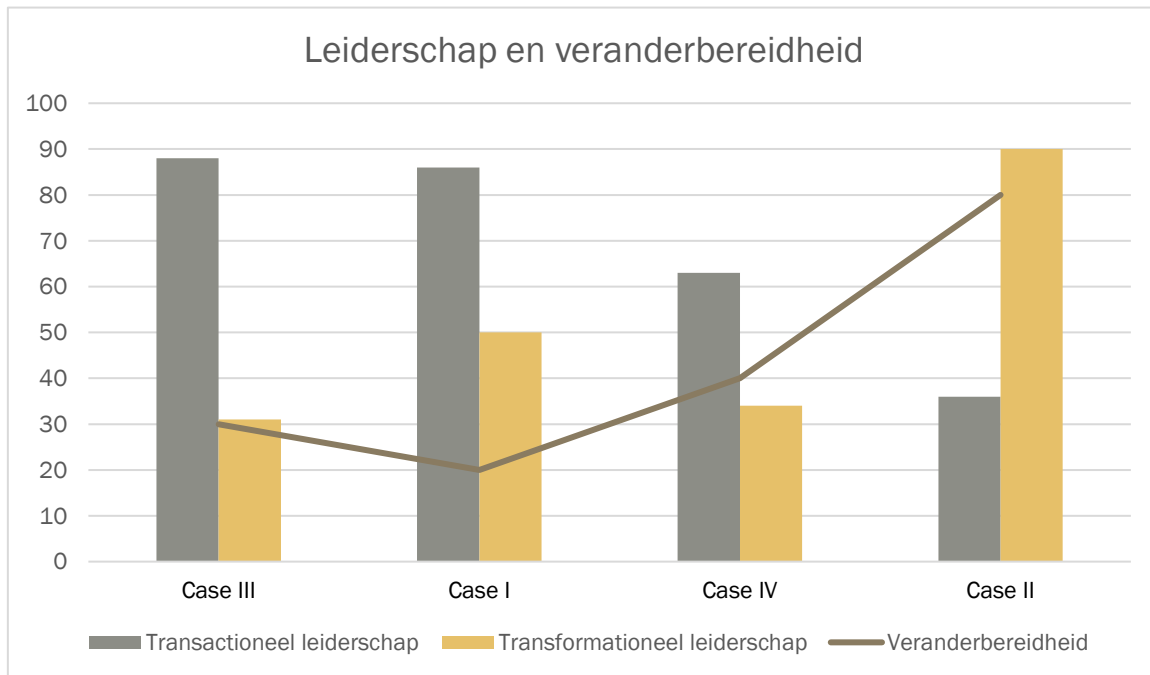
strategische verandering daar als lijn overheen gelegd.

De eerste verwachting bij aanvang van het onderzoek is een relatie tussen veranderbereidheid en de gewenste strategische verandering. Deze blijkt in de praktijk van het Leger des Heils grotendeels bevestigend gevonden. Bij de eerste drie werkeenheden is duidelijk te zien dat de laagste veranderbereidheid in case I gevolgd door case III ook een gelijke trend in de mate van verandering laten zien. In case II wordt de grootste mate van veranderbereidheid gevonden en de op één na

hoogste mate van strategische verandering. In case I is de laagste mate van strategische verandering en daarbij passend een lage veranderbereidheid. In de case III is een verandering zeker gewenst zowel bij de respondenten als de strategische top. Deze komt echter beperkt van de grond en dit lijkt verklaard te worden door de beperkte invloed die de respondenten ervaren op de verandering. Er is aan de hand van cijfers besloten een aantal gemeenten in de regio niet langer te bedienen. Dit is een besluit dat in het MT wordt genomen en waar de teamleiders of trajectmanager zich weinig eigenaar van voelen. Hier is de lage veranderbereidheid duidelijk van invloed op de strategische verandering. Ten positieve is het mechanisme zichtbaar dat aanwezige veranderbereidheid leidt tot meer strategische verandering. In case II geven de respondenten aan dat er iets moet gebeuren, dat zij urgentie ervaren en steun van de organisatie. Deze aspecten van veranderbereidheid maken dat de medewerkers ook bijdragen aan het vormgeven van deze verandering. Vanuit een beeld dat de organisatie niet anders kan dan veranderen staat men klaar om de schouders eronder te zetten. Ook wordt er veel ruimte ervaren om de verandering zelf vorm te geven wat basis is voor persoonlijk leiderschap in de verandering. Dit zijn twee elementen die in de verkende theorie door Rusaw (2007) als een pluralistisch model zijn omschreven met meerdere leiders in een verandering.

De twijfel in de relatie tussen veranderbereidheid en strategische verandering wordt aangewakkerd door de resultaten van case IV. Hier is de hoogst mogelijke mate van strategische verandering gevonden terwijl hier een vrij lage veranderbereidheid van 4 uit 10 is gevonden. Een verklaring voor deze trendbreuk is de mate van focus op doelgroep. De mate van focus op contracten en de focus op groeimatiging of krimp zijn in hoge mate gevonden. Echter behalve krimp zijn deze items al ver voor de strategische plannen die in het MJB te lezen zijn ingezet. De hoge mate van verandering in 2016 is daarom geen gevolg van veranderbereidheid anno nu. Met deze inzichten is de relatie in drie van de vier werkeenheden waarschijnlijk en in één werkeenheden niet. Met deze praktijkresultaten blijken de verwachtingen die Armenakis & Harris (2009) reeds hadden uit te komen. Daar waar weinig bereidheid is tot veranderen is ook weinig verandering zichtbaar, daar waar veel veranderbereidheid is, is ook een hoge mate van verandering te vinden.

## 6.2 LEIDERSCHAP EN VERANDERBEREIDHEID



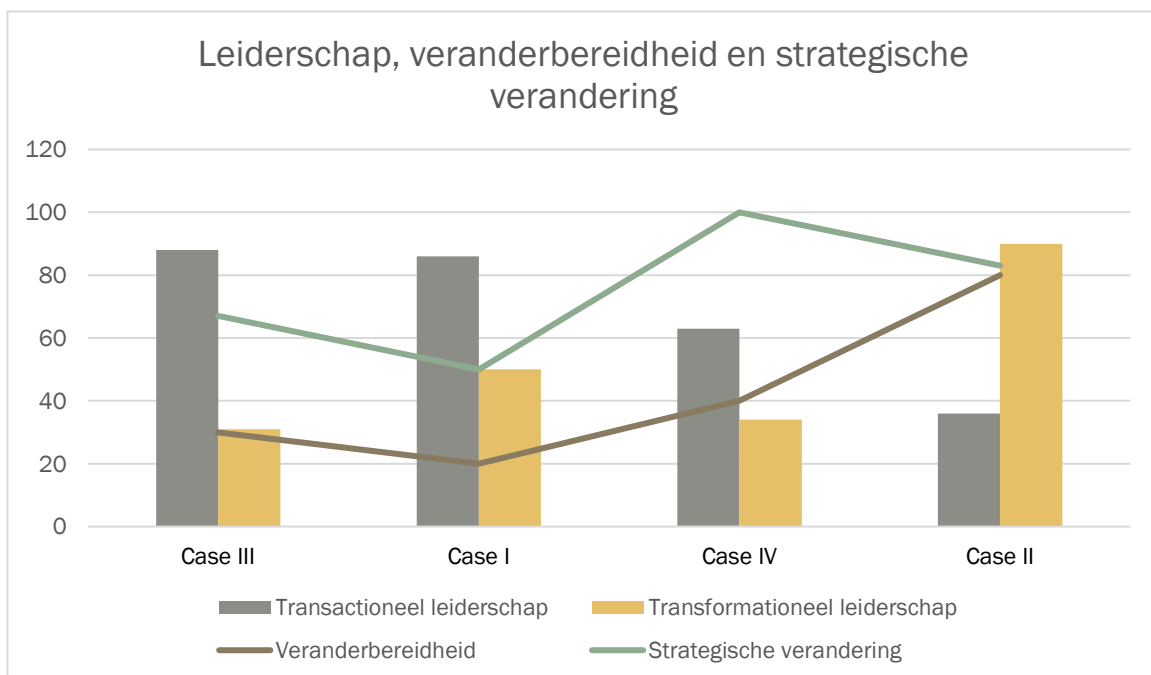
Figuur 6: Resultaten leiderschap en mate van veranderbereidheid

De tweede verwachte relatie is dat de stijl van leiderschap van de algemeen directeur van invloed is op de mate van veranderbereidheid van medewerkers. In de grafiek in figuur 6 ligt de lijn van veranderbereidheid over de kolommen van de leiderschapstijl. Bass (1990) verwacht dat transactioneel leiderschap van negatieve invloed is op veranderbereidheid van de volgers. Bij het Leger des Heils komt die verwachting uit en hebben de cases met een hoge mate van transactioneel leiderschap een lage veranderbereidheid. Onder andere van Wart (2012, p. 85) verwacht dat transformationeel leiderschap een positieve bijdrage levert aan veranderbereidheid bij medewerkers. Bij het Leger des Heils blijkt ook deze verwachting uit te komen aangezien de case met een hoge mate van transformationeel leiderschap ook de hoogste veranderbereidheid laat zien. In de theorie zijn de leiderschapstijlen transactioneel en transformationeel tegenover elkaar gezet met de verwachting dat een hoge mate van transformationeel leiderschap positief bijdraagt aan veranderbereidheid en transactioneel leiderschap niet. Bij het Leger des Heils is invloed van leiderschap op veranderbereidheid overtuigend gevonden. Het beïnvloedende mechanisme van leiderschap is in lijn met de theoretische verwachtingen. In de werkeenheden waar een hoge mate van transactioneel leiderschap is gevonden is een lage veranderbereidheid te zien. In case III en IV wordt een beperkte invloed ervaren op verandering maar ook op andere processen doordat zij geen integrale verantwoordelijkheid dragen als manager. Door de 'change recipient' slechts beperkt te

betrekken en uit te stralen dat de organisatietop weet wat nodig is, groeit er geen vertrouwen in de beoogde verandering bij de respondenten. In case I is de balans tussen de twee leiderschapsstijlen nagenoeg gelijk met case IV echter met grotere uitslagen, meer transactioneel leiderschap en meer transformationeel leiderschap. De veranderbereidheid is in case I het laagst gemeten echter dit laat zich verklaren door het gegeven dat het MT van de werkeenheid, volgens de respondenten ook niet voornemens is te veranderen.

Ook wordt een goede indicator voor de transformationele theorie gevonden omdat in case II de hoogste veranderbereidheid gevonden wordt. Case II is een werkeenheid die fors in verandering is en waar de respondenten de urgentie erkennen, vertrouwen hebben in de zichzelf en de organisatie en zich gesteund voelen door hun leider. Deze items van veranderbereidheid worden gevoed door de transformationele leiderschapsstijl van de directeur. Door diens heldere visie en oog voor de behoefte van de leidinggevende groeit veranderbereidheid, bleek uit de interviews.

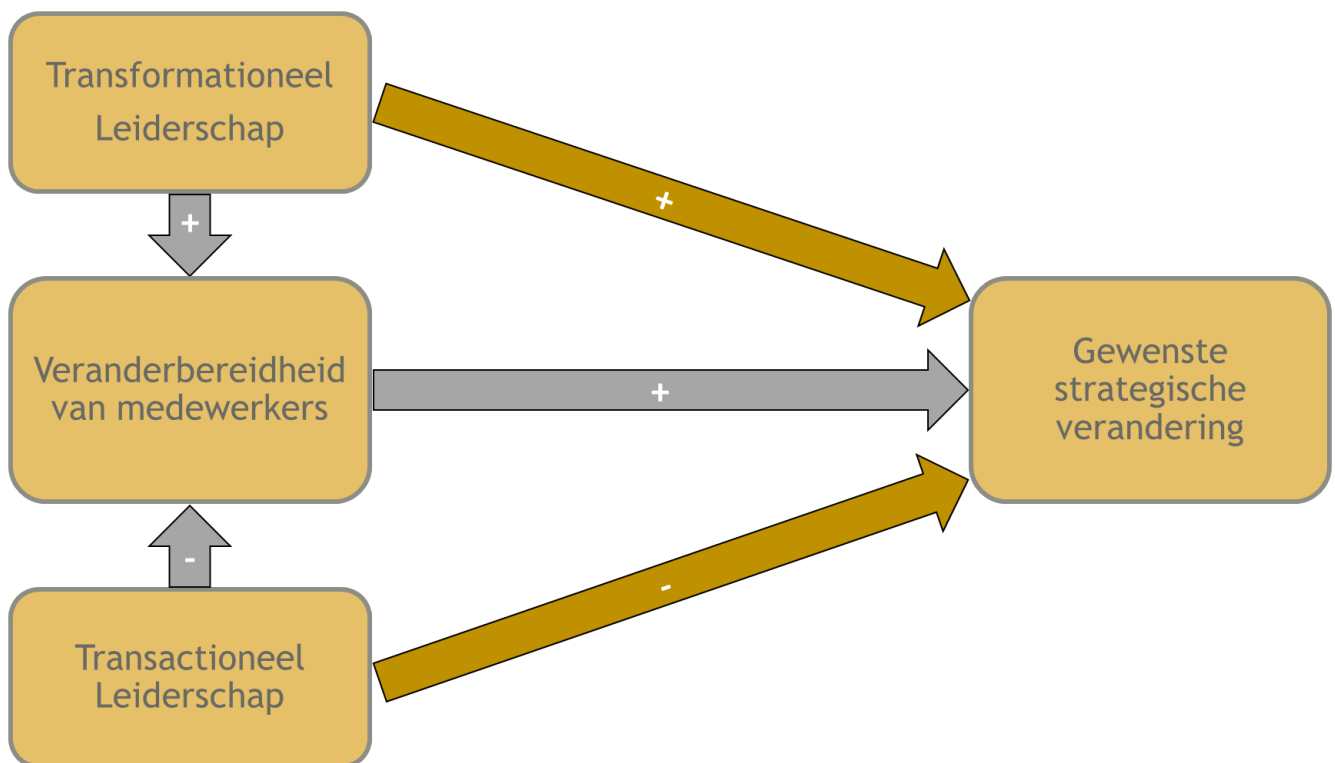
### 6.3 SUBCONCLUSIE



Figuur 7: Resultaten leiderschap en mate van strategische verandering en mate van strategische verandering

Figuur 7 geeft een totaaloverzicht van alle uitkomsten uit hoofdstuk 5. Waarmee ook een relatie tussen de concepten aannemelijk is omdat alle lijnen elkaar qua trendrichting volgen met een lichte uitzondering in de mate van strategische verandering bij case IV. Een leider die oog heeft voor een medewerker en een individuele relatie aangaat met mensen kan de medewerker stimuleren en aansporen tot productie in het belang van de organisatie. Dit is een gemeenschappelijke eigenschap

van beide stijlen, echter de transformationeel leider weet met die relatie en aandacht voor de werker het beeld van deze medewerker bij te stellen in het voordeel van de organisatie. Daarmee kan deze leider vooral in onzekere tijden van transformatie de medewerkers over het eigen belang heen laten kijken naar het organisatiebelang. De leider beïnvloedt met de stijl van leiding geven rechtstreeks de veranderbereidheid. Kijkend naar de mate van strategische verandering is het niet ondenkbaar dat er ook een directe relatie is tussen leiderschapsstijl en strategische verandering. In de vergelijkende casestudy is zichtbaar dat op de plekken waar een transactionele leiderschapsstijl is gevonden de veranderbereidheid lager is dan in de case waar transformationeel leiderschap is gevonden. Case IV wijkt hierin af, hier is een mogelijke verklaring voor gevonden. Deze relatie is niet expliciet onderzocht en verdient een kwantitatieve aanpak om onderbouwde uitspraken te doen. Gezien de waarschijnlijkheid ervan is figuur 8 als conclusie opgenomen waarin de eerder verwachte grijze pijlen als 'zeer waarschijnlijk' worden gezien en de gele pijlen als 'redelijkerwijs mogelijk' in de context van een christelijke welzijnsorganisatie. Per verwachting zal een kwalitatieve duiding volgen.



Figuur 8: Model met aannemelijke relaties tussen variabelen

Blijkens de resultaten is er grote aanleiding om de grote lijn van het onderzoek voor waar aan te nemen. In case I is een lage veranderbereidheid en daarbij een lage mate van strategische verandering. Wanneer medewerkers de urgentie om te veranderen niet ervaren zullen zij niet in

beweging komen. Hier zijn de bevroegde leidinggevendenden voorbeeld van maar ook de algemeen directeur zelf meent dat er geen reden voor krimp of groeimatiging in zijn werkeenheden is. Andersom is de hoge mate veranderbereidheid die gevonden is in case II een goede verklaring voor de gevonden strategische verandering. De interviews geven een beeld van de werkeenheden die niet anders kan dan veranderen en daar ook met veel inspanning en draagvlak mee aan de slag gaat ondanks dat veranderen niet vanzelfsprekend of makkelijk is.

De invloed van leiderschapstijl op veranderbereidheid wordt ook gevonden. De medewerkers ervaren steun van de leider die oog voor ze heeft en naar ze omkijkt juist als er extra werk verzet moet worden tijdens een verandering. Een duidelijke visie geeft hoop en houvast als reden om vooruit te blijven gaan. Een manager die meer op de oppervlakte blijft en vooral op afwijkingen in de performance reageert creëert geen draagvlak en verandervermogen in de organisatie.

De lichtgekleurde pijlen staan voor directe beïnvloeding van leiderschapstijl op gewenste strategische verandering. Aangezien de transformationeel leider ruimte geeft aan leiderschap op andere plekken in de organisatie is het aannemelijk dat er een relatie is tussen de leiderschapstijl en mate van verandering, waarin opnieuw de transformationeel leider een positieve invloed heeft en transactioneel leiderschap negatief bijdraagt. Zolang een medewerker vooral met beloning gestimuleerd wordt tot het doen van het eigen werk en straf riskeert bij eigen initiatieven of risico's zal die medewerker terughoudend zijn om bij te dragen aan de strategische verandering.

## 7 CONCLUSIE

Het zevende hoofdstuk sluit het onderzoek af. Als afsluiting van het onderzoek wordt teruggegrepen op het begin, de hoofdvraag. Deze vraag wordt in dit hoofdstuk beantwoordt. Hierbij is ook een reflectie opgenomen en worden de beperkingen van het antwoordt op de onderzoeksvraag en op het onderzoek in het algemeen gegeven.

## 7.1 BEANTWOORDING HOOFDVRAAG

De verwachte relatie tussen veranderbereidheid en strategische verandering blijkt in de praktijk van het Leger des Heils aannemelijk. Evenals de invloed van leiderschapsstijl op veranderbereidheid. Bij het Leger des Heils als christelijke publieke organisatie is het belangrijk het juiste type leiderschapsstijl te hanteren, zeker nu de organisatie een verandering wil bewerkstelligen.

De theorie voorspelde een relatie tussen veranderbereidheid bij medewerkers en de mate van verandering (Armenakis & Harris, 2009), deze is gevonden bij het Leger des Heils. Van de leiderschapsstijlen opgetekend door onder andere van Wart (2012), Bass (1990) en Den Hartog et al. (1997) werd voorspeld dat deze veranderbereidheid beïnvloeden, ook deze voorspelling lijkt stand te houden in de context van het Leger des Heils. Als laatste zijn er aanwijzingen voor een relatie tussen het type leiderschapsstijl en de mate van strategische verandering. In de cases met een overwegend transactionele leiderschapsstijl die gebaseerd is op een ruilrelatie volgens Steijn & Groeneveld (2013, p. 19) lijkt minder strategische verandering. In de case met sterk transformationeel leiderschap, wat volgens Bass (1990, p. 21) tot “superior leadership performance” leidt, is ook een hoge mate van strategische verandering gevonden. De aanwezigheid van een verband is iets minder overtuigend gevonden doordat case IV afwijkt met een hoge mate van strategische verandering en een overwegend transactionele leiderschapsstijl.

De beantwoording van de hoofdvraag luidt daarom als volgt:

*In hoeverre zijn managers bij het Leger des Heils bereid tot strategische verandering en wat is de invloed van leiderschap op deze veranderbereidheid?*

Transactioneel leiderschap zoals die in dit onderzoek wordt benaderd heeft een negatieve invloed op veranderbereidheid en mate van strategische verandering. Dit werd vooraf verwacht en deze verwachting wordt met praktijkresultaten onderbouwd. Op de plekken waar de leider een grotere afstand heeft van de medewerker en vooral een duidelijke verwachting van de performance van de



medewerker heeft, in plaats van een inspirerende visie, wordt veranderbereidheid minder gevonden. Door vooral op afwijkingen in die performance te sturen en verder afstand te bewaren of zelfs afwezig te zijn blijft gewenste verandering een wens van de top van de organisatie maar geen wens van de medewerker. De medewerker ervaart mogelijk wel urgentie om iets veranderen maar heeft geen vertrouwen in eigen capaciteiten en in de mogelijkheden van de organisatie. De afstand tussen leider en medewerker beperkt ook de ervaren steun van de medewerker. Fernandez & Rainey (2006) geven in hun acht factoren voor een geslaagde (publieke) organisatieverandering een grote rol aan de leider. De factoren geven aan wat de leider in hun ogen moet doen om een verandering te doen slagen. De factoren vragen duidelijk meer van de leider dan een ruilrelatie te bieden heeft. Zo dient de leider het vertrouwen van de werkers te winnen, support te bieden en ook extern te organiseren.

De invloed van de tweede leiderschapstijl staat daartegenover. Zo blijkt dat een transformationele leiderschapstijl positief bijdraagt aan de mate van veranderbereidheid en de mate van strategische verandering. Hoe hoger de mate van transformationeel leiderschap hoe hoger de veranderbereidheid. Deze positieve bijdrage komt voort uit de interactie tussen medewerker en leider. Wanneer een medewerker zich gezien, erkend en voldoende veilig voelt bij de leider groeit loyaliteit en ontvankelijkheid voor de beelden, perceptie en leidende visie van de leider. Zodanig dat de medewerker bereid is om individuele belangen opzij te zetten ten gunste van de organisatie. Een belangrijke factor voor een geslaagde organisatieverandering geven Fernandez & Rainey (2006), zij stellen dat interne support gegeven moet worden bij de verandering en dat de leider weerstand moet wegnemen. Iets wat ook binnen het Leger des Heils nodig is om de gewenste strategische verandering verder vorm te geven. Daarmee levert het onderzoek een waardevolle bijdrage aan de praktijk van het Leger des Heils aangezien zij in verandering zijn. Door in te zetten op het juiste leiderschap groeit de veranderbereidheid van medewerkers en dit zal leiden tot meer gewenste strategische verandering.

Zoals in het voorwoord benoemt blijkt voor elk antwoord of elke benadering ook een ander perspectief mogelijk in de bestuurskundige wetenschap. Ook binnen het Leger des Heils zijn een aantal randvoorwaarden te benoemen waarin het gevonden antwoord bij de onderzoeksvraag past. Zo moet een leider in kwestie de beoogde verandering steunen. In het onderzoek is steeds gesproken over gewenste strategische verandering. Die veranderbereidheid en daarmee de wenselijkheid van verandering is bij de medewerker onderzocht. De algemeen directeur als leider

van de werkeenheden is op het eigen niveau ook een medewerker en moet ook de bereidheid hebben om te veranderen. Als de algemeen directeur niet voornemens is te veranderen zal de verandering niet of slechts beperkt op gang komen en dan staat dit los van de veranderbereidheid van de middenmanagers. In het onderzoek lijkt ook aanleiding om aan te nemen dat na een verandering een fase volgt waarin een hoge mate van strategische verandering waarneembaar is en de veranderbereidheid laag is. Dit past bij een afgeronde verandering. De gevonden leiderschapsstijl in deze casus bleek overwegend transactioneel. Mogelijk is de transactionele stijl de juiste om een verandering te borgen en te consolideren. Dit is een mogelijke hypothese voor vervolgonderzoek.

### 7.2 REFLECTIE

Terugkijkend op de gebruikte theorie blijkt grond voor veel van de verwachte relaties. Toch geeft het onderzoek aanleiding om de theorie te verrijken. Allereerst is met dit onderzoek een christelijke welzijnsorganisatie meegenomen en heeft de theorie 'standgehouden'. Dit onderzoek heeft niet de slagkracht om de theorieën overtuigend te falsificeren, het legt wel extra gewicht in de schaal met toevoeging van deze bijzondere organisatie. Qua leiderschap is meer nuance aan te dragen, zo is er veel ruimte voor interpretatie in het concept transactioneel leiderschap. In dit onderzoek is de stijl tegenover transformationeel leiderschap gepositioneerd. Dit was helpend om de scherpte op te zoeken echter is de stijl daardoor in dit onderzoek in een kwaad daglicht terecht gekomen. Dit is waarschijnlijk ten onrechte. Heden ten dage volgen veranderingen, nieuwe methoden van hulpverleners en nieuwe controles elkaar doorlopend op. De sector is in beweging en op een zeker niveau zal dit altijd blijven. Dit type veranderingen zijn veranderingen van de eerste orde volgens Rusaw (2007). Veranderingen van de tweede orde zijn er gelukkig niet zo vaak en als deze gaande zijn vraagt dit veel van de medewerkers en de leiders. Transformationeel leiderschap is passend bij een organisatie in zo een grote verandering, een transformatie. Kijkend naar de hoge mate van strategische verandering en overwegend transactionele leiderschapsstijl in case IV komt de vraag op of transactioneel leiderschap niet juist passend is ten tijde van rust. In een fase waarin een verandering geconsolideerd moet worden is een duidelijke rolinvulling met heldere verwachting een individuele relatie misschien wel beter passend. Een respondent uit case IV zei: "ik ben verander moe," waaruit blijkt dat de respondent duidelijk niet naar een volgende verandering uitkijkt. Deze respondent is misschien juist gebaad bij een transactioneel leider die een relatie opbouwt en stuurt op 'gewone performance'. Dit geeft te denken voor de toekomst van het Leger des Heils maar ook de theorie kan verrijkt worden door dit perspectief meer vorm te geven.

### 7.3 BEPERKINGEN

De eerste beperking is die aan de interne validiteit. Er zijn vier werkeenheden vergeleken en in elke werkeenheden zijn vijf interviews afgenomen. Deze 20 respondenten geven een mooi beeld van de variabelen, echter zij spreken niet namens de 6500 medewerkers van de organisatie. Een kwantitatieve benadering met een survey zou mogelijk meer inzicht geven in de relatie tussen de variabelen. Deze relatie is nu weliswaar waarschijnlijk, echter niet statistisch bewezen. Dit zou, indien gewenst, een mogelijk onderwerp zijn voor vervolgonderzoek.

Ook methodisch zijn er de nodige vraagtekens te zetten. Bijvoorbeeld bij de methode van codes toekennen aan de hand van geoperationaliseerde items. De transcripten zijn met behulp van Atlas TI® axiaal gecodeerd. Echter het toekennen van scores is een interpretatie van deze codes door de onderzoeker. Daarmee is het herhalen van het onderzoek niet 100% mogelijk. De gebruikte codes zijn terug te vinden in de geoperationaliseerde tabellen (§3.5), dit is echter onvoldoende om in te zetten als codeboek voor toekomstig onderzoek. De methode van data-analyse was gericht op een goede vergelijkbaarheid van de uitkomsten per case. Door de uitkomsten om te zetten in percentages is een zeer specifiek beeld geschetst van cases en respondenten, dit is echter schijn aangezien de kwantitatieve beschrijvingen gebaseerd zijn op kwalitatieve methoden. Deze methode is gekozen om de vergelijkbaarheid tussen concepten en tussen verschillende cases mogelijk te maken. Zodoende heeft de analyse scherpte gekregen en is waarschijnlijk een mechanisme van beïnvloeding blootgelegd. De toegekende scores aan leiderschap komen voort uit een gemiddelde van de survey en de interviews. Bij de mate van strategische verandering is in elke werkeenheden het actuele jaarplan meegewogen, echter de veranderbereidheid is enkel op de transcripten gebaseerd. Bij de resultaten die op interviews en de survey als tweede bron zijn gebaseerd zijn soms tegenstrijdige uitkomsten gevonden. Zo blijkt uit de interviews een overwegend transactionele leiderschapsstijl bij de directeur van case I maar geeft een survey een beeld van een leider die 5,0 scoort op transactioneel leiderschap op een schaal van 7, en een 5,2 scoort op transformationele leiderschapsstijl. Doordat de survey slechts op vier respondenten is gebaseerd is hier geen goede verklaring voor te geven. De survey is bedoeld om een genuanceerder beeld te geven naast de interviews die meer een zwart-wit oordeel vormen. Door de survey breed uit te zetten en de interviews als duiding en verdieping te gebruiken ontstaat een beter beeld van de leiderschapsstijl. De volgende beperking is de generaliseerbaarheid van de resultaten. Door de specifieke context van het Leger des Heils zijn de gevonden relaties tussen leiderschap en veranderbereidheid en relatie

tussen veranderbereidheid en strategische verandering niet voldoende generaliseerbaar naar andere organisaties. Het Leger des Heils is ingedeeld naar wat Mintzberg (1994) een divisiestructuur noemt met veel autonomie. De organisatie heeft ook sterke top-down kenmerken die mogelijk passen bij een synode of classis van een (internationale) kerkorganisatie. Deze interessante en unieke eigenschappen maken de generaliseerbaarheid beperkt. Ook liggen er de nodige culturele aspecten ten grondslag aan de uitkomsten. De identiteit, de relatieve autonomie, de sterke familiale cultuur maken dat de conclusies over leiderschap en verandering context gebonden zijn.

De volgende beperking ligt besloten in de variatie tussen de werkeenheden. Case II is concreet een ander organisatieonderdeel dan de andere werkeenheden en daarmee is de vergelijkbaarheid mogelijk beperkt. De reden om de werkeenheden toch in te sluiten was dat zowel de organisatiestructuur als de strategische doelstellingen overeenkomen. Dit lijkt daarom passend maar in een most-similar-case design moet de context zo veel als mogelijk gelijk zijn. Ten tweede was er bij case IV veel onrust merkbaar door een reorganisatie die gaande is. In elk interview in case IV is de reorganisatie aan bod gekomen. In case III is ook in meerdere interviews gesproken over de functie van teamleider die geen integrale verantwoordelijkheden heeft. Dit is geen onderzoeksdoel geweest, echter bleek er wel weerstand te zijn, zowel bij de situatie van case III waar dit al een aantal jaren bestaat als van case IV waar deze situatie momenteel nieuw wordt ingevoerd.

De laatste beperking ligt in een zekere vooringenomenheid van de onderzoeker. Doordat het MJB landelijk wordt opgesteld met inbreng van de algemeen directeuren was er een assumptie dat de directeuren ook achter het beleid zouden staan. Gedurende het onderzoek kwam echter de vraag boven of dit wel het geval is. Door in te zoomen op de middenmanager als medewerker en de directeur als top van de organisatie lijkt het onderzoek goed vormgegeven. Echter kwam pas later het besef bij de onderzoeker dat de directeur ook een medewerker van de organisatie is en dat de directeur ook een zekere veranderbereidheid dient te hebben. Juist met de relatieve autonomie die de directeuren is toegekend om de verandering vorm te geven naar eigen inzicht in de eigen werkeenheden. Dit inzicht heeft het onderzoek waarschijnlijk niet benadeeld en zal leiden tot een aanbeveling aan de opdrachtgever in het volgende hoofdstuk.

Ook veranderde gedurende de veldfase van het onderzoek de structuur van de werkeenheden. De stichtingsdirectie kondigde een reorganisatie van de werkeenheden aan, waarin de twaalf werkeenheden fuseren en verschuiven richting zeven grotere regio's. Hierdoor vervalt de relevantie van het onderzoek niet maar zijn uitspraken gebaseerd op werkeenheden minder sterk doordat de

werkeenheden niet meer als zodanig bestaan. Terwijl het eerste concept van dit rapport uitkwam is de eerste samenvoeging van twee werkeenheden een feit. De algemeen directeuren die geïnterviewd zijn, hebben of krijgen ook andere functies binnen die nieuwe regio's.

Aan Leger des Heils Welzijn- en Gezondheidszorg, opdrachtgever in dit onderzoek, zijn een aantal uitkomsten mee te geven in de vorm van een aanbeveling of een strategisch advies. Opnieuw worden hier de kernconcepten aangehaald met aanbevelingen per thema. Aangezien de mate van strategische verandering als afhankelijke variabele in beschouwd komt deze als laatste. De opdrachtgever heeft blijkens dit onderzoek invloed op uitkomsten en de veranderbereidheid door de sturen op leiderschapsstijl.

### 8.1 LEIDERSCHAP

De leiderschapsstijl waar de stichting in tijden van verandering het meest bij gebaad is, is de transformationele stijl. Deze stijl kenmerkt zich door de vier aspecten: ‘individualized consideration’, ‘idealized influence’, ‘intellectual stimulation’ en ‘inspirational motivation’. Zie het tweede hoofdstuk voor een complete uitwerking maar samenvattend doet het Leger des Heils er goed aan om in te zetten op leiders die oog hebben voor hun werkers, ze stimuleert om in oplossingen te denken en niet in problemen. Leiders die eigenaarschap tonen voor de verantwoordelijkheden die ze krijgen en die vervolgens ook weer vertrouwen geven aan de mensen die aan hen zijn toevertrouwd. Dit type leider kan ook rekenen op vertrouwen en loyale medewerkers die bereid zijn om een voorbeeld te nemen.

Het is niet waarschijnlijk dat een leiderschapsrevolutie op de werkvloer begint zolang een teamleider of manager boven die werkvloer hier geen ruimte voor laat noch eigenaarschap stimuleert. Toch hoeft niet elke transactionele leider zijn positie op te geven voor een nieuwe leider. Een kleine verschuiving zou al een grote beweging kunnen genereren. Om deze verschuiving op gang te brengen zijn een aantal aanbevelingen geformuleerd. De organisatie zou de volgende aspecten tot speerpunten van leiderschap moeten maken:

- Maak leiderschap een speerpunt in het MJB en vertaal dit in werkplannen van de werkeenheden.

*Door aandacht te vestigen op het juiste leiderschap creëert de organisatie bewustzijn rondom dit thema. De focus op contracten en doelgroep zijn helpend om de organisatie gezond te krijgen. Focus op leiderschap en eigenaarschap blijken eveneens helpend om gezond te blijven.*

- Selecteer transformationeel leiders in de top van de organisatie.

*Een transformationeel leider kan transactionele leiders goed aansturen en de kans is groot dat de positieve ervaringen doorstromen naar de lagen eronder.*

- Selecteer leiders met een inspirerende visie en stimuleer hen deze uit te dragen.  
*Een heldere visie geeft richting en laat medewerkers een mogelijk betere toekomst zien wanneer zij de leider volgen.*
- Geef vertrouwen en eigenaarschap aan medewerkers bij afgebakende thema's.  
*Wanneer medewerkers zelf bij kunnen dragen aan de verandering zullen zij die meer steunen en zelf initiatieven nemen. Gedeeld leiderschap helpt verandering verder.*
- Heb op alle lagen in de organisatie aandacht voor het individu.  
*Wanneer de leider zich bekommert om de medewerker (de algemeen directeur is ook een medewerker) zal deze meer bereid zijn om beelden bij te stellen in het voordeel van de organisatie en de organisatiedoelen.*

## 8.2 VERANDERBEREIDHEID

In het onderzoek is in verschillende mate veranderbereidheid gevonden. Deze is echter in de deelnemende werkeenheden van een beperkt niveau en kan verhoogd worden. Ook is de veranderbereidheid van een medewerker niet generaliseerbaar naar alle medewerkers. Per hiërarchische laag moet geïnvesteerd worden op veranderbereidheid. Het wordt aanbevolen dit te doen door de urgentie te vergroten, door inzicht te geven en betrokkenheid bij een mogelijke oplossing te organiseren, door te laten zien dat de organisatie in staat is te veranderen en door te zorgen voor persoonlijk voordeel bij de verandering, als laatste moeten de formele leiders van de organisatie de verandering (onder)steunen en promoten (Armenakis & Harris, 2009). Gezien het veelgenoemde top-down mechanisme in de organisatie is het waarschijnlijk nodig om bovenin de organisatie te beginnen. Zolang de algemeen directeuren niet overtuigd zijn van het nut en de noodzaak van een verandering is het onwaarschijnlijk dat zij die verandering zullen implementeren. De toegekende 'relatieve autonomie' van de werkeenheden maken dat er ook veel ruimte is om een eigen koers te varen en dit voedt mogelijk het gevoel van onbestuurbaarheid van de organisatie bij de stichtingsdirectie. Als de directeuren voldoende veranderbereid zijn kunnen en zullen zij dit meenemen naar hun werkeenheden, niet vanuit een externe maar een intrinsieke motivatie die zich vertaalt in visie en support van de medewerkers die onder de leiding van de directeuren zijn gesteld. Zo ontstaat een sneeuwbaaleffect in de richting van de uitvoerend medewerkers. Hiertoe zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd:

- Geef in het directeurenberaad structureel aandacht aan het risico van groei en bespreek de mogelijke oplossingen.

*Door urgentie te vergroten en aandacht te vragen voor de gekozen oplossing vergroot de veranderbereidheid bij de directie. Pas als zij bereid zijn te veranderen kunnen zij aandacht schenken aan de veranderbereidheid van hun eigen medewerkers.*

- Bespreek de status per werkeenheid en steun de werkeenheden.

*Als de stichting consistent uitdraagt dat het Leger des Heils in alle werkeenheden moet veranderen, zullen de directeuren urgentie ervaren en vertrouwen krijgen in de efficacy van de stichting en van de eigen werkeenheid.*

- Creëer een voordeel voor de werkeenheid.

*Door een werkeenheid of een directeur zelf belang bij verandering te geven groeit de bereidheid om de verandering te accepteren. Te denken valt aan meer innovatiemiddelen en betere ondersteuning.*

### 8.3 STRATEGISCHE VERANDERING

In alle werkeenheden is een redelijk hoge mate van strategische verandering gevonden. De focus op contracten is er overal en ook de focus op doelgroep is overwegend aanwezig. In het MJB van de stichting is echter te lezen dat Leger des Heils graag de koers wil verleggen voordat de wal het schip keert, en de nieuwe koers is krimp. Om 'dat schip' bestuurbaar te houden dient het Leger des Heils ongeveer 10% van haar activiteiten af te stoten. Deze doelstelling lijkt niet echt vorm te krijgen in de werkeenheden die bij dit onderzoek betrokken zijn geweest. Nu het aannemelijk is dat 'veranderbereidheid' een sleutelfactor is om deze verandering, de koerswijziging, in te zetten, lijkt daaraan gewerkt te moeten worden. Het is aannemelijk dat het Leger des Heils haar doelen niet zal behalen zonder verandering in de bestaande patronen aan te brengen. Dit onderzoek kijkt naar de middenmanager als de 'change recipient' en nam als uitgangspunt dat de algemeen directeur achter het MJB staat. Gaandeweg bleek dat dit niet het geval is en dat de algemeen directeur ook overtuigd moet worden van de urgentie en noodzaak. Naast de aanbevelingen op het gebied van veranderbereidheid en leiderschap is het aan te bevelen om de verandering op zichzelf nog duidelijker te verwoorden en te delen met de directeuren in de rol van 'change recipient'. Aanbeveling op dit gebied zijn als volgt geformuleerd:

- Creëer duidelijkheid over het probleem dat opgelost moet worden.



*Urgentie kan pas ervaren worden als het probleem duidelijk is. In de werkeenheden en plannen spreekt men van een hoog verzuim, een bepaalde omzetgrens die niet overschreden mag worden, een dreigend kwaliteitsverlies. Er lijkt echter geen eenduidig probleem dat moet worden opgelost.*

- Stel duidelijke kaders.

*Als er werkelijk gekrompen moet worden als oplossing voor een probleem dan is het nodig om te bepalen in welke gebied, welke doelgroep of in welke financieringsvorm. Ook moet dit een smart omschreven doel worden zodat de werkeenheden aanspreekbaar worden op de prestatie.*

- Betrek directeuren bij de mogelijke oplossing.

*Door betrokkenheid ontstaat gedeelde verantwoordelijkheid voor het probleem, dit leidt tot gedeeld eigenaarschap en uiteindelijk tot een oplossing.*

#### 8.4 AANBEVELINGEN AAN WERKEENHEDEN

Er is veel informatie in de interviews benoemd die niet direct tot quotes in hoofdstuk vijf hebben geleid of tot conclusies in hoofdstuk zes. Toch zijn er een aantal trends waargenomen die ergens een plek moeten krijgen omdat ze ertoe doen. Eén van de waargenomen items is het 'leger' als verklaring of een excuus voor top-down besluiten. In een ruime meerderheid van de interviews is een citaat gevonden in de trant van: 'Je ziet dat het een leger is en dat de top beslist'. Deze reactie kwam nooit voor bij een positief ervaren besluit en regelmatig bij een negatief ervaren besluit. Kijkend naar de transformationeel leider die in staat is om een medewerker in te laten zien dat een bepaalde beslissing beter voor het collectief is ondanks dat het individu daar niet bij gebaad is, ligt daar een kans. Zolang medewerkers geen inzicht in het collectieve belang hebben en medewerkers menen dat het nou eenmaal zo gaat bij het Leger des Heils of bij een krijgsmacht, zal er geen eigenaarschap ontstaan voor de genomen beslissing. Het is aan te bevelen om deze geluiden tegen te spreken maar vooral om ze te voorkomen door besluiten meer samen met de medewerkers te nemen en de afweging meer te communiceren.

Een tweede trend is de afschaffing van integraal management bij twee van de vier werkeenheden. Bij case III en IV is ervoor gekozen om leidinggevend niet langer verantwoordelijkheden in financiën, productie en bedrijfsvoering te geven. Deze keuze is onderdeel van de relatieve autonomie van werkeenheden en valt buiten het onderzoek. Toch is het, kijkend naar de items bij

leiderschap, aan te bevelen om vertrouwen en eigenaarschap toe te kennen en in te gaan op de behoeften maar ook de capaciteiten van het individu. Een sterke functiedifferentiatie past daar vermoedelijk niet bij. Als deze organisatie-indeling toch nodig blijkt in het collectief belang blijkt is het opnieuw aan te bevelen om de urgentie van het probleem dat deze structuurverandering oplost duidelijk te maken. Bij de respondenten in case IV zijn de 'discrepancy' en 'appropriateness' onvoldoende duidelijk gemaakt, waarmee ook deze structuurverandering stuit op gebrek aan veranderbereidheid, zo leek tijdens de interviews, al was dit geen onderzoeksvraag.

## 8.5 AANBEVELING AAN DE WETENSCHAP

Transactioneel leiderschap staat in de literatuur niet meer zo positief op de kaart. Toch is er in één van de cases waar overwegend transactioneel leiderschap bleek een hoge mate van strategische verandering gevonden. In deze case was de verandering al een tijd geleden afgerond en de veranderbereidheid werd inmiddels laag gemeten. Dit geeft te denken dat transactioneel leiderschap mogelijk een passende stijl is om de verandering te consolideren. De verandering heeft ten slotte onder deze leiderschapsstijl standgehouden door de jaren heen. Het bestendigen van verandering is wat zowel Kotter (2012) als Fernandez & Rainey (2006) als cruciale fase en factor zien voor een succesvolle verandering. Vervolgonderzoek zou wenselijk zijn om de vraag te beantwoorden:

*Welke leiderschapsstijl is passend om een organisatieverandering in de publieke sector te bestendigen?*

Tussen de eerste ideeën en het officiële eerste concept van mijn masterthesis is ruim een jaar tijd vervlogen. In dit jaar heb ik mij voornamelijk gericht op de vakken uit de master en ben ik van mening dat ik niet veel sneller had kunnen komen tot het huidige resultaat. Het meeste werk is verzet in de periode van april tot september 2019. Het afnemen van de interviews heeft me veel tijd gekost, meer dan ik had begroot in mijn oorspronkelijk planning. Toch was dit de leukste fase omdat dit onderzoek mij aan tafel bracht in meerdere, voor mij nieuwe, werkeenheden bij mensen op sleutelposities en ik mocht bouwen aan een beeld dat zich in mijn hoofd verder ontwikkelde. Moeilijker vond ik het dat ik regelmatig tijdens de interviews dingen hoorde waarvan ik direct aanvoelde dat het een belangrijk en relevant item was maar ook tot spanning of verkeerde conclusies kan leiden in de uitwerking. Het doel van dit onderzoek is tenslotte een advies over strategische verandering uitbrengen niet een oordeel over individuen vormen. Persoonlijk wilde ik mij specialiseren en bekwamen in theorie over leiderschap. Dit onderwerp heeft mijn gedurende mijn ontwikkeling en in de opleiding mijn interesse gewekt en de organisatie kan gediend zijn met kennis over het passende leiderschapstijlen. Het is niet mijn intentie geweest om een oordeel te vormen over een werkeenheden of een collega. Door data te verzamelen ontstaat er wel een beeld over werkeenheden en personen. Ik heb geprobeerd om neutraal en waarde vrij de resultaten te beschrijven en ik heb besloten om indien nodig een stukje ongemak niet uit de weg te gaan. De keuze voor de thematiek verandering en leiderschap en de studie bestuurskunde in het geheel, waren gericht op het vergroten van mijn loopbaankansen bij het Leger des Heils. Mogelijk verkleinen deze nu juist in bepaalde regio's als gevolg van dit onderzoek. Hier leg ik mij makkelijker bij neer dan wanneer ik met meel in de mond over de uitkomsten zou moeten spreken. Ik verwacht een beeld te schetsen dat door de betrokken herkend wordt en hoop dat het beeld erkend wordt, ook als daardoor 'een plek der moeite' wordt bereikt.

Het proces van telkens weer terug naar mijn studeerkamer om verder te werken heeft me ook een les discipline en doorzettingsvermogen geleerd, iets waar ik tot de studie bestuurskunde niet in uit dacht te blinken. Inmiddels durf ik te stellen dat ik qua wilskracht een laag weet aan te boren die ik eerder niet bij mijzelf herkende. Na ruim twee jaar lezen, lezen en denken kan ik met gepaste trots concluderen dat ik niet alleen veel heb geleerd maar dat ik vooral veel inzicht heb verkregen. Inzicht in het openbaar bestuur, in de wetenschap en niet onbelangrijk, inzicht in mijzelf. Iets wat ik nooit meer zal kwijtraken.

- Armenakis, A. A., & Harris, S. (2009). Reflections: our journey in organisational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127-142.
- Bass, B. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-32.
- Bass, B., & Avolio, B. (1989). *Manual for the multiquestionnaire leadership questionnaire*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- De Hoogh, A., Koopman, P. L., & Den Hartog, D. N. (2004). Reeks 'Leiderschap in organisaties' - De ontwikkeling van de CLIO: een vragenlijst voor charismatisch leiderschap in organisaties. *Gedrag en organisatie*, 17(5), 354-381.
- Den Hartog, D., Van Muijen, J., & Koopman, P. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MQL. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 70(1), 19-34.
- Denis, J., Lamohte, L., & Langley, A. (2001). The Dynamics of Collective Leadership and strategic Change in Pluralistic organizations. *The Academy of Management Journal*, 44(4), 809-837.
- Desmidt, S., & Heene, A. (2013). *Strategisch management*. Leuven: Lannoo Campus.
- Fernandez, S., & Rainey, H. (2006). Managing succesful Organizational Change in the Public Sector. *Public administration review*, 66(2), 168-176.
- Kotter, J. (1995). Leading change. Why transformation efforts fail. *Harvard business review*, 85(1).
- Kotter, J. (2012). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kuipers, B., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van der Voet, J. (2013). The management of change in public organisations: A literature review. *Public administration*, 92(1), 1-20.
- Leger des Heils [case I]. (2018). *Jaarplan 2019 Leger des Heils [case I]*. Almere: Leger des Heils.
- Leger des Heils [case II]. (2018). *Meerjarenbeleidsplan 2019-2022*. Almere: Leger des Heils.
- Leger des Heils [case III]. (2018). *Meerjarenbeleidsplan en werkplan 2019-2022*. Almere: Leger des Heils.

- Leger des Heils [case IV]. (2018). *BCS MT vertaling landelijke doelstellingen 2019*. Almere: Leger des Heils.
- Leger des Heils. (2018). *A place to belong - Meerjarenbeleidsplan 2019-2022*. Almere: Leger des Heils.
- Leger des Heils. (2018). *Jaarverslag 2017 Ik zie jou*. Almere: Leger des Heils.
- Lewin, K. (1958). Group decision and social change. *Readings in social Psychology*, 197-211.
- Mintzberg, H. (1994). *Organisatiestructuren*. Schoonhoven: Academic Service.
- Rusaw, A. C. (2007). Changing Public Organizations: Four Approaches. *International Journal of Public Administration*, 30(3), 347-361.
- Steijn, B., & Groeneveld, S. (2013). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen: Van Gorcum.
- Tichy, N. (1983). The essentials of strategic change management. *Journal of Business Strategy*, 3(4), 55-67.
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2015). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Amsterdam: Boom Lemma.
- Voet, J. v., Groeneveld, S., & Kuipers, B. S. (2014). Talking the talk or walking the walk? The leadership of planned and emergent change in a public organisation. *Journey of Change management*, 14(2), 171-191.
- Wart, M. v. (2012). *Leadership in public organisations*. New York: Routledge.
- Witte, M. d., & Jonker, J. (2015). *De kern van veranderen*. Rotterdam: Hrxpress.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.

BIJLAGE I: SURVEY OM LEIDERSHAPSSTIJL IN ORGANISATIES VAST TE STELLEN

Functie: [ Alg directeur | MT lid & leidinggevende ]

Case: [ I | II | III | IV ]

INSTRUCTIE

Hieronder vindt u een aantal uitspraken over leiderschap. Geef voor iedere uitspraak aan in hoeverre deze het gedrag van de persoon die u beoordeelt weergeeft. Daarvoor omcirkelt u één van de cijfers 1 t/m 7 die achter de nummers van de uitspraken staan.

De betekenis van deze cijfers is als volgt:

1. Helemaal niet mee eens
2. Niet mee eens
3. Meer niet dan wel mee eens
4. Midden
5. Meer wel dan niet mee eens
6. Mee eens
7. Helemaal mee eens

1	Praat met medewerkers over wat voor hen belangrijk is.	1	2	3	4	5	6	7
2	Toont zich aanhanger van het gezegde "grijp alleen in als het noodzakelijk is".	1	2	3	4	5	6	7
3	Stimuleert medewerkers om op nieuwe manieren over problemen na te denken.	1	2	3	4	5	6	7
4	Heeft visie en een beeld van de toekomst.	1	2	3	4	5	6	7
5	Zorgt ervoor dat de randvoorwaarden worden geschapen zodanig dat medewerkers hun werk goed kunnen doen.	1	2	3	4	5	6	7
6	Is altijd op zoek naar nieuwe mogelijkheden voor de organisatie.	1	2	3	4	5	6	7
7	Moedigt medewerkers aan om onafhankelijk te denken.	1	2	3	4	5	6	7

Bram Heuveling

8	Hecht veel waarde aan heldere afspraken en een eerlijke beloning.	1	2	3	4	5	6	7
9	Onderneemt geen poging tot verbetering, zolang het werk beantwoordt aan de gestelde eisen.	1	2	3	4	5	6	7
10	Ziet erop toe dat afspraken worden nagekomen.	1	2	3	4	5	6	7
11	Komt pas in actie wanneer problemen chronisch worden.	1	2	3	4	5	6	7
12	Is in staat anderen enthousiast te maken voor zijn/haar plannen.	1	2	3	4	5	6	7
13	Bekritiseert medewerkers alleen met goede reden.	1	2	3	4	5	6	7
14	Vermijdt betrokken te raken bij tijdrovende kwesties.	1	2	3	4	5	6	7
15	Betrekt medewerkers bij besluiten die van belang zijn voor hun werk.	1	2	3	4	5	6	7
16	Stimuleert medewerkers hun talenten zo goed mogelijk te ontwikkelen.	1	2	3	4	5	6	7
17	Geeft medewerkers het gevoel aan een belangrijke, gemeenschappelijke missie/opdracht te werken.	1	2	3	4	5	6	7
18	Is te vertrouwen, houdt zich aan zijn/haar woord.	1	2	3	4	5	6	7
19	Laat zien overtuigd te zijn van zijn/haar idealen, opvattingen en waarden.	1	2	3	4	5	6	7
20	Delegeert uitdagende verantwoordelijkheden aan medewerkers.	1	2	3	4	5	6	7
21	Is betrouwbaar in het nakomen van zijn/haar verplichtingen.	1	2	3	4	5	6	7

Met toestemming overgenomen uit De Hoogh et al. (2004)

April 2019,

Betreft: Verzoek tot interview

Geachte \_\_\_\_\_

Mijn naam is Bram Heuveling, manager bij Leger des Heils Midden Nederland. Daarnaast ben ik ook masterstudent van de Erasmus Universiteit Rotterdam waar ik de opleiding bestuurskunde volg. Als afstudeeropdracht en in samenwerking met het Stichtingsbureau doe ik onderzoek naar de implementatie van het meerjarenbeleidsplan 2019-2022 *a place to belong*. In het onderzoek wordt specifiek gekeken naar de mate van organisatieverandering door het aanbrengen van focus op de doelgroep van het Leger des Heils. Tevens kijk ik naar de rol van leiderschap op deze implementatie. Ik hoop data te verzamelen uit beleidstukken en doormiddel van een aantal interviews. In overleg met de afdeling Human Resources (HR) en de afdeling Ontwikkeling en Onderzoek (O&O) van het Stichtingsbureau is jullie werkeenheden ingesloten in het onderzoek en daarom wil ik graag een interview afnemen met de algemeen directeur van de werkeenheden, een ander MT lid, bijvoorbeeld één van de MPP-ers (indien die functie bij jullie aanwezig is) en drie afdelings-/locatiemanagers of clustermanagers. De stichtingsdirectie staat achter het onderzoek en heeft geholpen de werkeenheden te selecteren naar (omzet)grootte, spreiding en performance.

Naar aanleiding van methodische afwegingen wil ik graag eerst een interview afnemen bij u als *Algemeen Directeur*. U zult, naast beschikking over de onderzoeksresultaten wanneer deze vastgesteld zijn, op verzoek rapportage van uw leiderschapsstijl ontvangen. Het interview zal maximaal één uur in beslag nemen en wordt getranscribeerd aan u voorgelegd ter goedkeuring alvorens het ingesloten wordt in het onderzoek. Dit transcript is niet inzichtelijk voor derden, er zullen geanonimiseerde quotes gebruikt worden en het geheel zal worden gecodeerd.

Graag verneem ik of u uw werkeenheden deel wilt laten nemen aan mijn onderzoek en tot wie ik mij kan wenden om een afspraak te maken. In totaal zijn vier werkeenheden geselecteerd. Uitkomsten zullen in het najaar van 2019 worden gepresenteerd aan geïnteresseerden en beschikbaar worden gesteld aan het SB en deelnemende werkeenheden na goedkeuring van de Erasmus universiteit. Ik kijk ernaar uit om bij jullie langs te komen en over deze relevante thema's in gesprek te gaan.

Bram Heuveling



April 2019,

Betreft: Verzoek tot interview

Geachte \_\_\_\_\_

Mijn naam is Bram Heuveling, manager bij Leger des Heils Midden Nederland. Daarnaast ben ik ook masterstudent van de Erasmus Universiteit Rotterdam waar ik de opleiding bestuurskunde volg. Als afstudeeropdracht en in samenwerking met het Stichtingsbureau doe ik onderzoek naar de implementatie van het meerjarenbeleidsplan 2019-2022 *a place to belong*. In het onderzoek wordt specifiek gekeken naar de mate van organisatieverandering door het aanbrengen van focus op de doelgroep van het Leger des Heils. Tevens kijk ik naar de rol van leiderschap op deze implementatie. Ik hoop data te verzamelen uit beleidstukken en doormiddel van een aantal interviews. In overleg met de afdeling Human Resources (HR) en de afdeling Ontwikkeling en Onderzoek (O&O) van het Stichtingsbureau is jullie werkeenheden ingesloten in het onderzoek en daarom wil ik graag een interview afnemen met de algemeen directeur van de werkeenheden, een ander MT lid, bijvoorbeeld één van de MPP-ers (indien die functie aanwezig is) en drie afdelings-/locatiemanagers of clustermanagers. De stichtingsdirectie staat achter het onderzoek en heeft geholpen de werkeenheden te selecteren naar (omzet)grootte, spreiding en performance.

Tijdens het interview dat ik recent heb afgenomen bij dhr./mw. \_\_\_\_\_, uw algemeen directeur/MMP, ben ik naar aanleiding van mijn vraag wie mij verder kan helpen om de mate van organisatieveranderingen in jullie werkeenheden in kaart te brengen en de invloed van leiderschap hierop, naar u verwezen.

Het interview zal maximaal één uur in beslag nemen en wordt getranscribeerd aan u voorgelegd ter goedkeuring alvorens het ingesloten wordt in het onderzoek. Dit transcript is niet inzichtelijk voor derden, er zullen geanonimiseerde quotes gebruikt worden en het geheel zal worden gecodeerd. Graag verneem ik tot wie ik mij kan wenden om een afspraak met u te maken. Uitkomsten zullen in het najaar van 2019 worden gepresenteerd aan geïnteresseerden en beschikbaar worden gesteld aan de het SB en deelnemende werkeenheden na goedkeuring van Erasmus universiteit. Ik kijk ernaar uit om bij jullie langs te komen en over deze relevante thema's in gesprek te gaan.

Bram Heuveling

BIJLAGE IV: INTERVIEWVRAGEN ALGEMEEN DIRECTEUR

Werkeenheid	[1] [2] [3] [4]	Datum	- - 2019
Volgnummer	[1] [2] [3] [4] [5]	Functie	<b>Directeur</b>

**AFHANKELIJKE VARIABELE**

1. Is uw eigen werkeenheid in ontwikkeling / verandering en waar blijkt dat uit naar aanleiding van het MJB

Doorvraag mogelijkheden:

Heb je voorbeelden?

Nieuwe afdelingsplannen?

zijn er andere functies ontstaan of mensen verschoven van positie?

zie je groei/krimp meer focus, waar blijkt dat uit?

Zijn er afdelingen die van doelgroep veranderen?

2. Hoe worden deze strategische verandering geleid?

Doorvraag mogelijkheden:

Wie leidt / leiden die verandering?

waar blijkt dat uit?

**ONAFHANKELIJKE VARIABELE**

3. Hoe kijkt u naar de strategische verandering?

Is er verandering nodig en waarom?

Heb je er zelf wat aan?

Is de organisatie in staat de verandering te implementeren?

hoe staat je leidinggevende hierin?

4. Wat kunt u vertellen over de steun die u geeft in deze strategische verandering:

## Bram Heuveling

Extra tijd of middelen of juist een vast agendapunt in werkoverleg etc.

Waar blijkt dit nog meer uit?

Ervaren uw medewerkers dit ook zo anderen naar jou idee het zelfde?

### 5. Hoe zou u uw leiderschapsstijl en van de werkeenhed beschrijven irt tot de organisatieverandering?

Deelt u een duidelijke visie met het kader?

neemt u mensen mee in de verandering, de reden en het doel?

Hebben managers invloed op de verandering?

### 6. @ Directeur/MPP:

Wie van de medewerkers waar jij direct leiding aan geeft zou ik als volgende kunnen spreken over deze onderwerpen?

Wat maakt ... een goede kandidaat voor vervolg overleg?

BIJLAGE V: INTERVIEWVRAGEN OVERIGE RESPONDENTEN

Werkeenheid	[1] [2] [3] [4]	Datum	- - 2019
volgnummer	[1] [2] [3] [4] [5]	Functie	LG / MPP

**AFHANKELIJKE VARIABELE**

1. Is jouw werkeenheid in ontwikkeling / verandering en waar blijkt dat uit?

Doorvraag mogelijkheden:

Heb je voorbeelden?

Nieuwe afdelingsplannen?

zijn er andere functies ontstaan of mensen verschoven van positie?

zie je groei/krimp meer focus, waar blijkt dat uit?

Zijn er afdelingen die van doelgroep veranderen?

2. Wie leidt of leiden deze strategische verandering en hoe merk je dat?

Wie leidt / leiden die verandering?

waar blijkt dat uit?

**ONAFHANKELIJKE VARIABELE**

3. Hoe kijk je naar de strategische verandering?

Is er verandering nodig en waarom?

Heb je er zelf wat aan?

Is de organisatie in staat de verandering te implementeren?

hoe staat je leidinggevende hierin?

4. Wat kan je vertellen over de steun die je ervaart van je leidinggevende in deze strategische verandering:

## Bram Heuveling

Extra tijd of middelen of juist een vast agendapunt in werkoverleg etc.

Waar blijkt dit nog meer uit?

Ervaren anderen naar jou idee het zelfde?

5. Hoe zou jij de Leiderschapsstijl van deze werkeenheid/de directeur beschrijven irt tot de organisatieverandering?

Ervaar je een duidelijke visie bij de directeur?

Wordt je meegenomen in de verandering, de reden en het doel?

Heb je invloed op de verandering?

6. @ MPP:

Wie van de medewerkers waar jij direct leiding aan geeft zou ik als volgende kunnen spreken over deze onderwerpen?