

# VOLGERSCHAP BINNEN ORGANISATIEVERANDERING

*Een onderzoek naar het effect van volgerschap en verschillende typen volgers op de bereidheid van organisatieverandering.*

De auteur verklaart dat de inhoud van scriptie door de auteur zelf is opgesteld en dat daarbij geen andere bronnen zijn gebruikt dan de bronnen die zijn vermeld in de tekst en waaraan is gerefereerd in de literatuurlijst.

Het auteursrecht van deze scriptie en bijhorende documentatie berust bij de auteur. De auteur is verantwoordelijk voor de inhoud van de scriptie en bijhorende documentatie. De Rotterdam School of Management Erasmus Universiteit is alleen verantwoordelijk voor de educatieve begeleiding van deze scriptie en bijhorende documentatie en is daarbuiten niet aansprakelijk voor de inhoud van alle documentatie.

## Contactinformatie

Titel Volgerschap binnen organisatieverandering

Opgesteld voor Erasmus Universiteit  
Rotterdam School of Management (RSM)  
Vakgroep Management van Verandering

[Dr. M. \(Marja\) Flory](#)  
Afstudeercoach

[Drs. P. \(Paul\) Aertsen](#)  
Meelezer

Datum 21 juni 2021

Versie 1.0

Studentgegevens [Hans Anneveld](#)  
Studentnummer: 551060  
E [551060ha@student.eur.nl](mailto:551060ha@student.eur.nl)

Algemene gegevens Parttime Master Bedrijfskunde  
Semester 4  
Januari 2021 – Juli 2021  
  
Erasmus Universiteit Rotterdam  
Burgermeester Oudlaan 50  
3062 PA Rotterdam

## Voorwoord

In april 2020 ben ik mij voor het eerst gaan verdiepen in followership. Het verbaasde mij dat de Nederlandse definitie van followership, 'volgerschap', niet voorkomt in gerenommeerde Nederlandse woordenboeken. Volgerschap is een onderbelicht fenomeen wat minder vaak wordt besproken ten opzichte van leiderschap. Dit terwijl er geen leiders zijn zonder volgers.

Voor veel mensen heeft het zijn van een volger een negatieve connotatie. Bijvoorbeeld op scholen; aan kinderen wordt al op jonge leeftijd meegegeven dat het beter is om een leider te zijn dan een volger. Of als we kijken naar sport; er worden prijzen uitgereikt aan succesvolle leiders, niet aan succesvolle volgers. Ook tijdens een sollicitatiegesprek zal niet snel gevraagd worden wat voor soort volger je bent, eerder wat voor soort leider.

Als snel werd mij duidelijk dat volgerschap in de schaduw staat van leiderschap. In dit onderzoek heb ik volgerschap centraal gesteld en onderzocht wie deze volgers zijn, wat hen drijft en wat het effect is van volgerschap op organisatieverandering. Sinds 2016 ben ik als financieel rechercheur werkzaam bij de Fiscale Inlichtingen- en Opsporingsdienst (FIOD). Dit onderzoek is binnen mijn eigen organisatie uitgevoerd.

Dit onderzoek is tevens de afsluiting van de studie bedrijfskunde waarmee ik in september 2019 ben begonnen. Dit onderzoek en deze studie heb ik kunnen afronden door ondersteuning en samenwerking van mensen om mij heen. Hierbij wil ik een aantal van hen bedanken.

Allereerst wil ik mijn dank uitspreken voor Marja Flory. Met haar constructieve- en energie gevende gesprekken heeft ze mij begeleid dit onderzoek succesvol af te ronden. Tevens wil ik Paul Aertsen bedanken voor zijn begeleiding en het delen van zijn methodologische inzichten. Zijn boek heeft ruim een half jaar op mijn bureau gelegen.

Verder wil ik mijn collega's, de respondenten en geïnterviewden van dit onderzoek bedanken voor hun bijdrage. Tevens wil ik mijn voormalige teamleiders Anja Huurdeman en Marcel de Kam bedanken voor de gesprekken over mijn studie en de afspraken die we hebben gemaakt zodat ik naast mijn werk bij de FIOD kon studeren.

Daarnaast wil ik een aantal van mijn studiegenoten bedanken die eveneens afstuderen binnen het vak management van verandering. Elke vrijdagochtend hebben Pauline, Kimberly, Lieke, Hapte en ik kennis en ervaringen gedeeld. Dit heeft mij geholpen dit onderzoek succesvol af te ronden.

Uiteraard wil ik ook mijn vriendin Stella bedanken. Ze heeft me aangemoedigd om aan deze studie te beginnen en heeft mij onvoorwaardelijke gesteund om deze succesvol af te ronden.

Tot slot gaat mijn dank uit naar Mariëtte Kaandorp. Mariëtte heeft mij aangemoedigd om onderzoek te doen naar volgerschap en haar kennis gedeeld waardoor ik een gedegen onderzoeksvoorstel kon schrijven. Ze was een aanwinst voor de wetenschap en de studenten van de Erasmus Universiteit.

*Hans Anneveld  
Amsterdam, juli 2021*

## Samenvatting

### Aanleiding

Meerdere onderzoeken naar organisatieverandering tonen aan dat circa 70% van alle veranderprogramma's faalt (Jones en collega's, 2019). Volgens Griffith (2001) moet de oorzaak van dit falen gezocht worden in het ontbreken van de urgentie om iets te veranderen of het onvoldoende communiceren van de verandervisie. De afgelopen decennia is veel onderzoek gedaan naar leiderschap en organisatieverandering. In deze onderzoeken staat leiderschap centraal en wordt niet of nauwelijks gekeken naar de volgers. Volgens recent onderzoek van Busari en collega's (2019) staat het fenomeen volgerschap nog in de kinderschoenen. Ook in recent onderzoek van Khan en collega's (2019) wordt benadrukt dat organisaties meer aandacht moeten besteden aan de ontwikkeling van volgerschap.

De Fiscale Inlichtingen en Opsporingsdienst (FIOD) heeft als taak het bestrijden van fiscale- en financiële- economische fraude. Om fraudeurs een stap voor te blijven is het van belang dat de FIOD zich constant blijft vernieuwen en ontwikkelen. Organisatieveranderingen zijn hier onlosmakelijk aan verbonden. De onafhankelijke interne auditor van de Rijksoverheid (ADR) heeft in 2019 onderzoek gedaan naar een organisatieverandering binnen de FIOD. De organisatieverandering betrof de implementatie en het gebruik van een nieuw IT-systeem. De ADR heeft een aantal verbeterpunten geconstateerd die betrekking hebben op de implementatie en het gebruik van het nieuwe IT-systeem.

Doordat in recent onderzoek (Khan, 2019) wordt aangegeven dat meer onderzoek moet plaatsvinden naar volgerschap, in combinatie met bevindingen van de ADR dat implementaties binnen de FIOD voor verbetering vatbaar zijn, is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

*Wat is het effect van volgerschap en verschillende typen volgers op de bereidheid tot organisatieverandering binnen de FIOD?*

### Methodologie

De gehanteerde onderzoeksmethode betrof een mixed method. Dit betekent dat kwalitatief- en kwantitatief onderzoek zijn gecombineerd. Er is gekozen voor een mixed method omdat zowel feiten, als meningen & ervaringen binnen dit onderzoek verzameld moesten worden.

Het kwalitatief onderzoek bestond uit het verzamelen van feiten. Dit betrof het identificeren van de verschillende typen volgers die werkzaam zijn binnen de FIOD. Het identificeren heeft plaatsgevonden door een enquête aan medewerkers die werkzaam zijn binnen de FIOD te versturen. De respondenten hebben deze enquête ingevuld en de uitkomst vervolgens gedeeld met de onderzoeker. Het kwalitatieve onderzoek bestond uit het verzamelen van meningen en ervaringen. Dit betrof het afnemen van verschillende interviews. Bij het afnemen van de interviews was sprake van twee verschillende subgroepen, oftewel de verschillende geïdentificeerde typen volgers.

De doelstelling van dit onderzoek was het achterhalen van achterliggende meningen, houdingen en overtuigingen van verschillende typen volgers werkzaam binnen de FIOD. De filosofische stroming van het sociaal constructionisme, welke als uitgangspunt heeft dat binnen dit paradigma waarnemingen en waarheid subjectief zijn, sluit aan bij deze onderzoeksdoelstelling.

De kwaliteit van een wetenschappelijk onderzoek wordt bepaald aan de hand van verschillende criteria. Om te voldoen aan de criteria van wetenschappelijk onderzoek is gebruik gemaakt van de kwaliteitscriteria die Erlandson en collega's (1993) hebben opgesteld. Er is gekozen voor deze kwaliteitscriteria omdat deze aansluiten bij kwalitatief onderzoek en het constructivistisch paradigma. De vier naturalistische termen, oftewel vier criteria, die Erlandson hanteert zijn: 1) geloofwaardigheid; 2) herhaalbaarheid; 3) betrouwbaarheid; 4) bevestiging.

Door het combineren van verschillende onderzoeksmethoden, oftewel triangulatie, is getracht de onderzoeksvraag te beantwoorden. Allereerst heeft een literatuuronderzoek plaatsgevonden met het doel om concepten en thema's zoals volgerschap, leiderschap, typen volgers en veranderbereidheid

te definiëren. Vervolgens is gestart met de dataverzameling. De eerste stap van de dataverzameling was het identificeren van de verschillende typen volgers die werkzaam zijn binnen FIOD. Na het vaststellen van de steekproefgrootte zijn respondenten middels een aselechte steekproef geselecteerd. Uiteindelijk hebben 67 medewerkers een enquête ingevuld en de score gedeeld met de onderzoeker. Middels deze score kon worden vastgesteld welke typen volgers volgens de theorie van Kelley (1997) werkzaam zijn binnen de FIOD. De tweede stap met betrekking tot de dataverzameling was het afnemen van semigestructureerde interviews. Deze zijn afgenomen bij de verschillende typen volgers. Na het afnemen van tien interviews kon theoretische verzadiging worden vastgesteld. Na het afnemen en transcriberen van de interviews kon worden gestart met de analyse van de data. Voor het analyseren van de interviews is gekozen om de theorie van Verhoeven (2020) te hanteren. Middels het stappenplan van Verhoeven konden uitgangspunten, gedachten, opvattingen, beelden en boodschappen van geïnterviewden thematisch en overzichtelijk gestructureerd worden.

## Resultaten

De resultaten van dit onderzoek kunnen worden onderverdeeld in twee onderdelen. Het eerste onderdeel betreft het vaststellen van de verschillende typen volgers die werkzaam zijn binnen de FIOD. Na analyse van de scores kon worden vastgesteld dat twee typen volgers zijn geïdentificeerd binnen de FIOD. Het eerste type is de voorbeeldige volger met een percentage van 79%. Het tweede type volger is de pragmatische volger met een percentage van 21%. Overige typen volgers zijn binnen de FIOD niet geïdentificeerd. Dat bepaalde typen volgers niet werkzaam zijn binnen een organisatie en het hoge percentage voorbeeldige volgers sluit niet aan bij de volgerschapstheorie van Kelley (1997).

Het tweede onderdeel van de dataverzameling betrof de interviews. Tijdens de interviews zijn vragen gesteld over een recente organisatieverandering die de geïnterviewden hebben meegemaakt en hoe ze deze organisatieverandering hebben ervaren. In totaal zijn er vijf interviews afgenomen bij voorbeeldige volgers en vijf interviews bij pragmatische volgers. Na analyse van de interviews kwamen negen hoofdthema's naar voren. Deze thema's zijn: 1) vertrouwen; 2) emotie; 3) leiderschap; 4) veranderhistorie; 5) toegevoegde waarde; 6) gedrag en houding van collega's; 7) omvang en complexiteit; 8) werkplezier en tevredenheid; 9) betrokkenheid.

Met betrekking tot het thema vertrouwen hebben zowel voorbeeldige- als pragmatische volgers (beide subgroepen) aangegeven dat hulpmiddelen voor de organisatieverandering ontbreken en dat communicatie omtrent de besproken organisatieverandering te wensen overlaat. In literatuur over veranderbereidheid stelt Metselaar (1997) dat er een zeer sterke relatie is tussen vertrouwen en veranderbereidheid.

Binnen het tweede thema emotie zijn bij beide subgroepen hoofdzakelijk positieve of neutrale emoties waargenomen. Aanzienlijke verschillen tussen de subgroepen zijn niet geconstateerd. In de literatuur over veranderbereidheid stellen zowel Metselaar (1997) als Devos (2002) hoofdzakelijk negatieve emoties centraal. Dit sluit niet volledig aan bij de onderzoeksresultaten gezien er ook een groot aantal positieve emoties zijn aangetroffen. De aangetroffen positieve reacties sluiten daarentegen wel aan bij de theorie van Metselaar (1997) en Devos (2002).

Binnen het derde thema leiderschap zijn eveneens geen grote verschillen aangetroffen tussen de subgroepen. Zowel voorbeeldige- als pragmatische volgers hebben aangegeven dat er onvoldoende wordt gecommuniceerd tijdens verandertrajecten. Daarnaast is bij beide subgroepen een verband tussen leiderschap en vertrouwen in de organisatieverandering aangetroffen. Volgens de theorie van Metselaar (1997) is er weer een zeer sterke relatie tussen vertrouwen en veranderingsbereidheid.

Het vierde thema betreft veranderhistorie. Geconcludeerd kan worden dat beide subgroepen geen positieve blik hebben op de veranderhistorie binnen de organisatie. De elementen die deze negatieve blik veroorzaken zijn echter verschillend. Ondanks de negatieve blik op de veranderhistorie hebben zowel voorbeeldige- als pragmatische volgers aangegeven vertrouwen te hebben in de organisatieverandering. Dit sluit niet volledig aan bij theorie over veranderbereidheid (Devos, 2002) waarin wordt gesteld dat er een sterke relatie is tussen veranderhistorie en veranderbereidheid.

Binnen het vijfde thema toegevoegde waarde zijn er nauwelijks verschillen tussen beide subgroepen waargenomen. Een aantal geïnterviewden hebben aangegeven vertrouwen te hebben in de besproken organisatieverandering. Echter hebben tevens een aantal geïnterviewden van beide subgroepen aangegeven geen vertrouwen te hebben in de besproken organisatieverandering. In de

literatuur over veranderbereidheid (Giangreco, 2002; Metselaar, 1997) wordt gesteld dat er een relatie aanwezig is tussen het inzien van toegevoegde waarde en veranderbereidheid. Aanzienlijke afwijkingen ten aanzien van deze literatuur zijn niet geconstateerd.

Binnen het zesde thema gedrag en houding van collega's zijn aanzienlijke verschillen tussen beide typen volgers geconstateerd. Voorbeeldige volgers hebben bijvoorbeeld een positievere blik ten aanzien van hun collega's, met betrekking tot de bereidheid en communicatie over de besproken organisatieverandering, ten opzichte van de pragmatische volgers. In literatuur over veranderingsbereidheid wordt benadrukt (Giangreco, 2002; Metselaar, 1997) dat de houding van medewerkers invloed heeft op de veranderbereidheid van anderen medewerkers. Deze theorie sluit niet volledig aan bij de onderzoeksresultaten.

Thema zeven is omvang en complexiteit. Binnen dit thema benadrukken beide subgroepen dat ze de impact en complexiteit van de besproken organisatieverandering als gering beschouwen. Overige verschillen tussen de voorbeeldige- en pragmatische volgers zijn nauwelijks waargenomen. Daarnaast zijn er geïnterviewden die hebben aangegeven geen vertrouwen in de besproken organisatieverandering te hebben, ondanks de beperkte impact. Dit sluit niet volledig aan bij de theorie van Metselaar (1997) die stelt dat er een verband is tussen impact en veranderbereidheid.

Thema acht betreft werkplezier. Zowel voorbeeldige- als pragmatische volgers hebben aangegeven een hoge mate van werkplezier te ervaren. Voorbeeldige volgers hebben zich iets positiever geuit ten aanzien van dit thema. Devos en collega's (2002) stellen dat werkplezier een grote mate van invloed heeft op de veranderingsbereidheid van een medewerker. In dit onderzoek is geen relatie vastgesteld tussen het thema werkplezier en het thema vertrouwen in de organisatieverandering.

Het laatste thema betreft betrokkenheid bij de organisatieverandering. Binnen dit thema zijn de voorbeeldige- en pragmatische volgers minder eensgezind. Voorbeeldige volgers hebben vaker aangegeven zich betrokken te voelen bij de besproken organisatieverandering ten opzichte van de pragmatische volgers. Devos en collega's (2002) benadrukken dat betrokkenheid bij een organisatieverandering een grote mate van invloed heeft op de veranderingsbereidheid. Opvallend is dat de onderzoeksresultaten van dit thema volledig aansluiten bij de theorie van Devos.

## Inhoudsopgave

1.0	Inleiding .....	9
1.1	Probleemstelling en deelvragen.....	10
1.2	Conceptueel model & afbakening .....	11
1.3	Context van de FIOD .....	12
1.4	Relevantie.....	13
1.4.1	Wetenschappelijke relevantie .....	13
1.4.2	Praktische relevantie.....	13
2.0	Literatuuronderzoek .....	14
2.1	Transformationeel- en dienend leiderschap.....	14
2.2	Volgerschap .....	14
2.3	Co-creation door leiderschap en volgerschap .....	15
2.4	Volgerschap typologieën .....	15
2.4.1	Typologie van Zaleznik (1965) .....	15
2.4.2	Typologie van Kelley (1992) .....	16
2.5	Metten van veranderbereidheid.....	17
2.5.1	Veranderbereidheid en weerstand.....	17
2.5.2	DINAMO model Metselaar (2005) .....	18
2.5.3	Raamwerk van Devos en collega's (2002).....	19
2.5.4	Gedragsmatrix van Giangreco (2002).....	21
2.6	Samenvatting en conclusie .....	21
3.0	Methodologie .....	23
3.1	Literatuur.....	23
3.2	Onderzoeksmethode.....	23
3.3	Filosofische positie .....	23
3.4	Dataverzameling .....	24
3.4.1	Documentenonderzoek.....	24
3.4.2	Literatuurreview .....	24
3.4.3	Identificeren van volgers .....	24
3.4.4	Steekproef.....	24
3.4.5	Interviews en rol onderzoeker .....	25
3.4.6	Stroomschema dataverzameling.....	25
3.5	Data analyse .....	26
3.6	Betrouwbaarheid en validiteit .....	27
3.6.1	Geloofwaardigheid (Credibility) .....	27
3.6.2	Herhaalbaarheid (Transferability) .....	28
3.6.3	Betrouwbaarheid (Dependability) .....	28
3.6.4	Bevestiging (Confirmability) .....	29



4.0	Onderzoeksresultaten .....	30
4.1	Typen volgers .....	30
4.2	Interviews en thema's .....	30
4.2.1	Vertrouwen .....	31
4.2.2	Emotie .....	31
4.2.3	Leiderschap .....	32
4.2.4	Veranderhistorie .....	32
4.2.5	Toegevoegde waarde .....	33
4.2.6	Gedrag en houding collega's .....	33
4.2.7	Omvang en complexiteit .....	34
4.2.8	Werkplezier .....	34
4.2.9	Betrokkenheid .....	35
4.3	Demografische gegevens geïnterviewden .....	35
4.4	Kwantificeren interviews .....	36
5.0	Theorie en praktijk .....	38
5.1	Typen volgers .....	38
5.1.1	Betrouwbaarheid identificatie volgers .....	38
5.2	Thema's interviews en literatuur .....	39
5.2.1	Vertrouwen .....	39
5.2.2	Emotie .....	39
5.2.3	Leiderschap .....	40
5.2.4	Veranderhistorie .....	40
5.2.5	Toegevoegde waarde .....	40
5.2.6	Gedrag en houding collega's .....	41
5.2.7	Omvang en complexiteit .....	41
5.2.8	Werkplezier .....	41
5.2.9	Betrokkenheid .....	41
6.0	Conclusie .....	43
6.1	Onderzoeksvraag .....	43
6.2	Volgerschap en verschillende typen volgers .....	43
6.3	Typen volgers binnen de FIOD .....	43
6.4	Veranderbereidheid volgers .....	44
6.5	Aanbevelingen voor vervolgonderzoek .....	46
7.0	Persoonlijke reflectie .....	47
	Bibliografie .....	48
	Bijlage .....	51
	Bijlage I :Vragenlijst volgerschap .....	52
	Bijlage II :Scores respondenten volgerschap .....	53
	Bijlage III :Toegekende waarde per thema en interview .....	54

## 1.0 Inleiding

Het is eenvoudig om een voorbeeld te vinden over een organisatieverandering die niet volledig is geslaagd. Zowel een medewerker van een grote organisatie als een ambtenaar in dienst bij de Rijksoverheid kunnen ongetwijfeld voorbeelden genoeg noemen. Meerdere onderzoekers naar organisatieverandering stellen dat 70% van alle organisatieveranderingen faalt (Jones en collega's, 2019). Volgens Griffith (2001) moet de oorzaak van dit falen gezocht worden in het ontbreken van de urgentie om iets te veranderen of het onvoldoende communiceren van de verandering. Daarnaast is leiderschap een belangrijke factor om een verandering in een organisatie succesvol te implementeren (Herold en collega's 2008). Welke vorm van leiderschap wordt geassocieerd met effectief verandermanagement is ondanks velen onderzoeken niet eenduidig te beantwoorden (Battilana en collega's, 2010; Herold en collega's, 2008).

De afgelopen decennia is veel onderzoek gedaan naar de relatie tussen leiderschap en organisatieverandering. In deze onderzoeken staat leiderschap veelal centraal en wordt weinig tot niet gesproken over volgerschap. Een uitzondering hierop is als het gaat over dienend leiderschap, deze vorm van leiderschap wordt onlosmakelijk verbonden aan volgerschap en zorgt voor een gezamenlijke co-creation (Uhl-Bien en collega's, 2014). Recent onderzoek naar het fenomeen volgerschap staat volgens Busari en collega's (2019) nog in de kinderschoenen. Ook in recent onderzoek van Khan en collega's (2019) wordt benadrukt dat organisaties meer aandacht moeten besteden aan de ontwikkeling van volgerschap om zo de volgerschap uitkomsten te verbeteren. Maar wat is volgerschap eigenlijk? Northouse (2015, p 295) definieert volgerschap als volgt: "*Followership is a proces whereby an individual or individuals accept the influence of others to accomplish a common goal.*" In de jaren '60 is een start gemaakt met onderzoeken naar verschillende soorten volgers. Zaleznik (1965) heeft onderzoek gedaan naar volgers met het doel om leiders te helpen volgers te begrijpen. In dit onderzoek maakt hij onderscheid tussen vier verschillende typen van volgers. Elk type volger heeft unieke aspecten en een andere vorm van commitment naar de organisatie. Kelley (1988, 1992, 2008) heeft tevens onderzocht welke verschillende typen volgers er zijn. Kelly maakt in zijn onderzoek onderscheid tussen vijf verschillende typen volgers. Ook hier heeft elke volger unieke aspecten en een verschillend niveau van commitment. Geconcludeerd kan worden dat er niet één type volger bestaat.

Zowel Kelly als Zaleznik benadrukken dat de verschillende typen volgers een unieke niveau van commitment bezitten. Het belang van commitment wordt benadrukt door Herscovitch (2002). Herscovitch heeft onderzoek gedaan naar de relatie tussen een medewerker die gecommitteerd is aan de organisatie en het commitment van die medewerker naar organisatieveranderingen. Herscovitch laat zien dat er een correlatie is tussen het commitment van de medewerker aan de organisatie en het commitment van de medewerker naar organisatieveranderingen. Dit betekent dat een medewerker die gecommitteerd is aan zijn organisatie meer commitment heeft voor veranderingen en het slagingspercentage van organisatieveranderingen zal toenemen. Eerder onderzoek (Alavi, 2016) heeft aangetoond dat er een correlatie is tussen leiderschap en de bereidheid tot organisatieverandering bij medewerkers. Echter ontbreekt in dit onderzoek het effect van volgerschap en de verschillende typen volgers ten aanzien van veranderbereidheid.

Gezien de beperkte kennis over volgerschap en het hoge percentage van falende organisatieveranderingen is het van belang dat hier onderzoek naar wordt gedaan. Het doel van dit onderzoek is dan ook om de effecten van volgerschap op de bereidheid van organisatieverandering te onderzoeken.

Dit heeft geleid tot de volgende onderzoeksvraag:

*Wat is het effect van volgerschap en verschillende typen volgers op de bereidheid tot organisatieverandering binnen de FIOD?*

Zoals hiervoor beschreven zijn urgentie, communicatie, leiderschap en commitment variabelen die invloed hebben op het slagen van een organisatieverandering. Metselaar (2005) stelt in zijn theorie over veranderbereidheid dat onder andere deze variabelen invloed hebben op de veranderbereidheid van een medewerker. Om dit onderzoek vanuit een breed perspectief uit te voeren is ervoor gekozen om onderzoek te doen naar veranderbereidheid, oftewel de bereidheid tot een organisatieverandering.

Uniek aan dit onderzoek is de onderzoeksomgeving. Dit onderzoek zal worden uitgevoerd binnen een overheidsorganisatie, de FIOD. Binnen de FIOD wordt dienend leiderschap gehanteerd. Deze twee elementen maken dit onderzoek uniek. Niet eerder heeft een dergelijk onderzoek plaatsgevonden. Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de effecten van volgerschap ten aanzien van de bereidheid van organisatieverandering. Deze inzichten zouden gebruikt kunnen worden door zowel volgers als leiders om het hoge percentage van falende organisatieveranderingen te laten dalen.

### 1.1 Probleemstelling en deelvragen

Dit onderzoek is tweeledig; enerzijds zal onderzocht worden wat voor typen volgers werkzaam zijn binnen de FIOD. Anderzijds zal onderzoek worden gedaan naar de bereidheid van organisatieverandering van verschillende typen volgers.

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt:

*Wat is het effect van volgerschap en verschillende typen volgers op de bereidheid tot organisatieverandering binnen de FIOD?*

Om de hoofdvraag van dit onderzoek te kunnen beantwoorden is deze opgesplitst in drie deelvragen. Deze drie deelvragen tezamen beantwoorden de hoofdvraag.

Deelvragen:

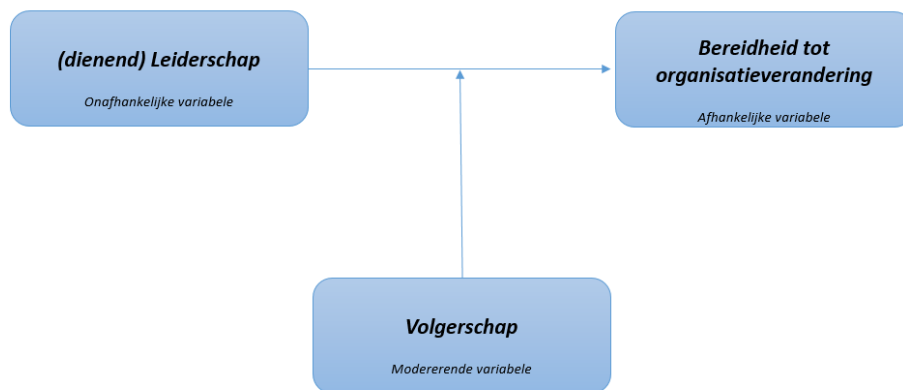
- Wat is volgerschap en wat voor verschillende typen volgers bestaan er?
- Welke verschillende typen volgers zijn werkzaam binnen de FIOD?
- Zijn er verschillen ten aanzien van de bereidheid tot organisatieverandering tussen de verschillende typen volgers?

## 1.2 Conceptueel model & afbakening

In figuur 1.1 wordt een conceptueel model weergegeven die inzicht geeft in het onderzoek. Zichtbaar is dat leiderschap, de onafhankelijke variabele, invloed heeft op de bereidheid tot organisatieverandering. Dit is de afhankelijke variabele. In het literatuuronderzoek wordt ingegaan op deze samenhang. In dit onderzoek is deze samenhang niet verder onderzocht.

Dit onderzoek zal zich hoofdzakelijk richten op het effect van volgerschap en de verschillende typen volgers, de modererende variabele, ten aanzien van de bereidheid tot organisatieverandering; de afhankelijke variabele. Omdat volgerschap en leiderschap onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden is er voor gekozen de variabele leiderschap wel op te nemen in het conceptueel model.

Er zouden nog talloze onafhankelijke variabelen bedacht kunnen worden die invloed hebben op de bereidheid tot organisatieverandering. Bijvoorbeeld primaire- of secundaire arbeidsvoorwaarden, bedrijfscultuur, leeftijd of geslacht. Ondanks dat deze onafhankelijke variabelen plausibel en onderzoekwaardig kunnen zijn vallen deze buiten de reikwijdte van dit onderzoek.



Figuur 1.1: Conceptueel model

### 1.3 Context van de FIOD

De Fiscale Inlichtingen en Opsporingsdienst (FIOD) is de opsporingsdienst van het ministerie van Financiën. Organisatorisch maakt de FIOD onderdeel uit van de Belastingdienst. De primaire taak van de FIOD is het bestrijden van fiscale- en financieel-economische fraude. Dit kan bijvoorbeeld zijn fraude op het gebied van witwassen, faillissementsfraude, corruptie, oplichting, fiscaliteit, of fraude op het gebied van steunmaatregelen. In 2020 heeft de FIOD met circa 1600 medewerkers meer dan 900 strafrechtelijke onderzoeken afgerond (Belastingdienst, 2020).

Fraudeurs zijn inventief en vinden steeds andere methoden en technieken om op onrechtmatige wijze zichzelf vermogensbestandsdelen toe te eigenen. Voor rechercheurs van de FIOD betekent dit dat zij constant moeten blijven ontwikkelen, samenwerken en vernieuwen om de fraude van morgen te bestrijden. Oftewel, de FIOD is constant aan verandering onderhevig.

Binnen de FIOD is niet sprake van één soort verandering. Een verandering kan klein zijn zoals een verbetering in een werkproces of aanpassing in een IT-systeem. Maar een verandering kan ook groot zijn, zoals het opnieuw inrichten van opsporingsteams en het op een andere wijze samenstellen van een onderzoeksteam.

De FIOD is geografisch ingedeeld in zes regio's in Nederland, te weten; midden, noordoost, noordwest, west, zuidoost en zuidwest. Elke regio heeft vervolgens weer drie opsporingsteams, te weten; een witwasteam die zich focust op de bestrijding van witwassen, een bijzonder zaken team die zich focust op de bestrijding van lange- en complexe opsporingsonderzoeken en tot slot is er een multidisciplinair team die zich richt op de overige opsporingsonderzoeken.

Op dit moment is een rechercheur voornamelijk aangesloten bij opsporingsonderzoeken die passen bij het soort team waarbinnen de rechercheur is geplaatst. Een rechercheur uit het witwasteam zal bijvoorbeeld niet snel aansluiten bij een langdurig opsporingsonderzoek die wordt onderzocht in het bijzondere zaken team.

In de loop van 2021 zullen de drie verschillende soorten teams worden aangepast naar algemene opsporingsteams (AOT's). Rechercheurs zullen vervolgens worden gekoppeld aan onderzoeken die aansluiten bij de competenties van de betreffende rechercheur. Een rechercheur zal dus niet meer automatisch worden gekoppeld aan een onderzoek die aansluit bij het soort team waarbinnen deze werkzaam is. Dit betekent tevens dat rechercheurs team overschrijdend gaan werken aan opsporingsonderzoeken.

## 1.4 Relevantie

### 1.4.1 Wetenschappelijke relevantie

Busari en collega's (2019) hebben in recent onderzoek aangetoond dat volgerschap invloed heeft op de bereidheid van organisatieverandering. In dit onderzoek is één van de onafhankelijke variabelen transformationeel leiderschap. Busari en collega's geven als aanbeveling dit onderzoek te herhalen waarbij wederom wordt gekeken naar het effect van volgerschap op de bereidheid tot organisatieverandering, echter in een omgeving waarbij sprake is van dienend leiderschap.

Kuipers en collega's (2013) hebben onderzoek gedaan naar de aanwezige literatuur over verandermanagement binnen de publieke sector. Kuipers en collega's benadrukken dat meer empirisch onderzoek naar verandermanagement binnen de publieke sector noodzakelijk is, specifiek naar rollen en gedrag binnen het veranderproces.

In dit onderzoek is het effect van volgerschap op de bereidheid tot organisatieverandering onderzocht. Dit onderzoek is uitgevoerd binnen de FIOD die uitmaakt van de publieke sector en tevens een omgeving waarbij dienend leiderschap het uitgangspunt is. Dit onderzoek draagt dan ook bij aan de aanbeveling tot vervolgonderzoek van zowel Busari en collega's (2019) als Kuipers en collega's (2013). Een dergelijk onderzoek is in het verleden niet eerder uitgevoerd, dit onderzoek is dan ook uniek van aard.

### 1.4.2 Praktische relevantie

In paragraaf 1.3 is stilgestaan bij de noodzaak voor de FIOD om continu te blijven veranderen. In het verleden zijn binnen de FIOD verschillende veranderingen of veranderprogramma's geïmplementeerd. Onderstaand voorbeeld over Summ-IT laat zien dat een verandertraject binnen de FIOD vatbaar is voor verbetering. Het voorbeeld cultuuronderzoek laat zien dat leidinggevenden binnen de FIOD zich nog verder kunnen ontwikkelen op het gebied van verandering en de bijbehorende aansturing.

Dit onderzoek geeft inzicht in het effect van volgerschap op de bereidheid tot organisatieverandering. Dit inzicht kan gebruikt worden bij toekomstige verandertrajecten. De verwachting is dat het slagingspercentage van een organisatieverandering met deze inzichten zal toenemen. In hoofdstuk 4 wordt uitgebreid stilgestaan bij de inzichten en resultaten van dit onderzoek.

#### Voorbeeld: Summ-IT

*De onderzoeksresultaten van een opsporingsonderzoek worden vastgelegd in een proces-verbaal (PV). Dit PV wordt opgeslagen in zowel een fysiek als een digitaal onderzoeksdossier. Voor het digitale onderzoeksdossier dient vanaf 2015 het systeem Summ-IT gebruikt te worden. Eén van de belangrijkste voordelen van Summ-IT is dat relaties en koppelingen tussen documenten en entiteiten kunnen worden gelegd. Als er een entiteit (personen, ondernemingen, voertuigen, locaties, etc.) is die ook in andere onderzoeken voorkomt dan is het makkelijk om hierover informatie terug te vinden bij andere teams.*

*De onafhankelijke interne auditor van de Rijksoverheid (ADR) heeft in april 2019 onderzoek gedaan naar het gebruik van Summ-IT. De ADR heeft geconstateerd dat Summ-IT de aangewezen toepassing is voor vastlegging van documenten en het opbouwen van een dossier en dat 4 jaar na invoering van Summ-IT nog steeds documenten worden opgeslagen buiten dit systeem om (Auditdienst Rijk, 2019).*

#### Voorbeeld: Cultuuronderzoek

*In juni 2019 heeft de (voormalige) staatssecretaris Menno Snel aan de Tweede Kamer een extern onderzoek toegezegd naar de cultuur binnen de Belastingdienst. Deloitte heeft als extern onderzoeksbureau een breed en fundamenteel onderzoek (nulmeting) uitgevoerd. In mei 2020 is het cultuuronderzoek afgerond en zijn de bevindingen gedeeld met de Tweede Kamer.*

*De FIOD is onderdeel van de Belastingdienst en viel tevens onder de scope van dit onderzoek. Uit dit onderzoek komt naar voren dat veel medewerkers van de FIOD de wil hebben om zaken positief te veranderen. Medewerkers voelen dat innovatie echter vaak wordt beperkt door onder andere (niet uitsluitend) formele procedures, niet luisteren naar goede ideeën, het type leidinggevende, traagheid, te veel hiërarchische lagen, gebrek aan opvolging of gebrek aan de wil om te veranderen. Tevens heeft 59% van de FIOD respondenten aangegeven dat leidinggevenden binnen de organisatie niet in staat zijn om snel van richting te veranderen bij nieuwe ontwikkelingen en medewerkers hierbij sturing te geven (Deloitte, 2020).*

## 2.0 Literatuuronderzoek

Om antwoord te geven op de onderzoeksvraag: 'Wat is het effect van volgerschap en verschillende typen volgers op de bereidheid tot organisatieverandering binnen de FIOD?' heeft een literatuuronderzoek plaatsgevonden. Allereerst wordt in paragraaf 2.1 ingegaan op transformationeel- en dienend leiderschap. Vervolgens wordt in paragraaf 2.2 het concept volgerschap besproken. In paragraaf 2.3 wordt ingegaan op het resultaat van leiderschap en volgerschap tezamen oftewel de co-creation. In paragraaf 2.4 worden verschillende typologieën omtrent volgerschap besproken. Daarna wordt in paragraaf 2.5 stilgestaan bij weerstand en het meten van veranderbereidheid. Tot slot zal paragraaf 2.6 dit hoofdstuk afsluiten met een samenvatting en conclusie.

### 2.1 Transformationeel- en dienend leiderschap

Afgelopen decennia hebben velen onderzoeken naar leiderschap en de verschillende leidersstijlen plaatsgevonden. Zoals besproken is de inleiding is niet eenduidig te beantwoorden welke vorm van leiderschap wordt geassocieerd met effectief verandermanagement (Herold en collega's, 2008). In dit onderzoek wordt stilgestaan bij twee vormen van leiderschap, transformationeel- en dienend leiderschap. Gekozen is voor deze twee vormen van leiderschap omdat beide vormen onafscheidelijk zijn van volgerschap.

De politiek-socioloog James MacGregor Burns (1978) kan worden gezien als de grondlegger van transformationeel leiderschap, toen nog onder de naam transforming leadership. In een later stadium werd dit door Bass (1985) omgevormd naar transformationeel leiderschap (Judge, 2000). Burns trachtte met transformationeel leiderschap de rollen van leiderschap en volgerschap met elkaar te verbinden. Hij schreef over leiders als mensen die zich in levens en werkwijzen van volgers mengden om de doelen van zowel de leider als volger te bereiken. Volgens Burns was leiderschap een totaal andere vorm van macht omdat het onafscheidelijk is van de behoeften van volgerschap (Northouse, 2015).

Northouse (2015) stelt dat transformationele leiders specifieke karaktereigenschappen bezitten, dit zijn: dominantie, behoefte om invloed uit te oefenen en zelfvertrouwen. Volgens Northouse is het gedrag wat aansluit bij deze karaktereigenschappen het zijn van een voorbeeldig rolmodel, het laten zien van vertrouwen en het uitspreken van doelen.

Een andere vorm van leiderschap is dienend leiderschap. Deze vorm van leiderschap is ontwikkeld door Robert K. Greenleaf (1977). Volgens Greenleaf kan een dienend leider niet worden vergeleken met andere typen leiders omdat deze een intrinsieke motivatie heeft om te leiden. Een dienend leider ziet zichzelf eerst als medewerker, waarna de medewerker een bewuste keuze maakt om leiding te gaan geven aan anderen.

Dienend leiderschap wordt vaak gezien als een nieuwe vorm van leiderschap waarbij dienstbaarheid aan volgers, klant of gemeenschap centraal staat. Hierdoor is dienend leiderschap gebaseerd op zingeving, bewustwording, ontwikkeling en groei van volgers en niet op macht, status of hiërarchie. Een dienend leider zal dan ook handelen in het belang van de organisatie, omgeving, volgers en andere betrokkenen (Abrahamson, et al., 2009). Dienend leiderschap kan dan ook gezien worden als een essentieel element binnen volgerschap. Door dienend leiderschap en volgerschap te combineren ontstaat een samenwerking oftewel een co-creation, in paragraaf 2.3 wordt uitgebreid ingegaan op deze co-creation.

### 2.2 Volgerschap

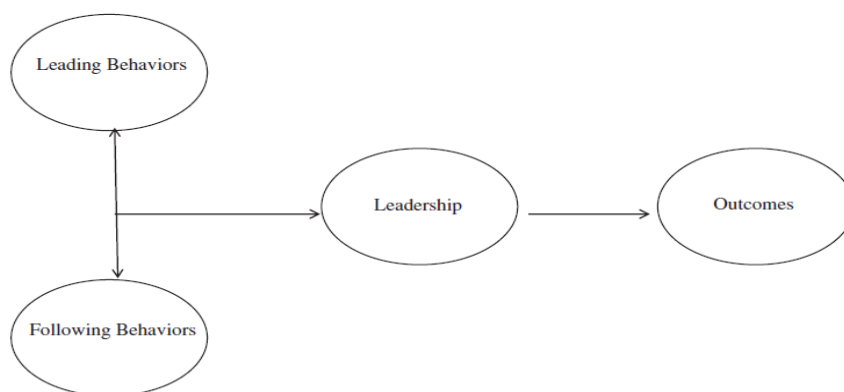
In de afgelopen eeuw zijn er maar een beperkt aantal onderzoekers die hebben geprobeerd om het concept volgerschap te begrijpen en te definiëren (Bligh, 2011). In de vele onderzoeken naar leiderschap is het begrip volgerschap wel met regelmaat besproken. Hierbij was voornamelijk het doel om de leider handvatten aan te reiken om volgers te kunnen beïnvloeden, inspireren en kunnen leiden naar het gewenste doel van de leider (Yukl, 2010). In leiderschapsliteratuur wordt wel gesproken over volgerschap maar er is geen concreet onderzoek gedaan naar de verschillende typen volgers en hoe ze met leiders samenwerken om gezamenlijke doelen te realiseren (Collinson, 2006).

Follet (1949) was in zijn onderzoek naar de essentie van leiderschap een van de grondleggers die voor het eerst stilstond bij de rol van volgerschap. Een fundamentele basis naar volgerschap en verschillende typologieën van volgers is pas decennia later door onderzoeken van Zaleznik (1965), Kelley (1988) en (Chaleff, 1995) tot stand gekomen. In paragraaf 2.3 wordt dieper ingegaan op deze verschillende typologieën van volgers. Echter zijn er tot op heden zijn er weinig onderzoeken over volgerschap en typologieën gepubliceerd (Northouse, 2015).

In de inleiding is volgerschap gedefinieerd als een proces waarbij een individu de invloed van een ander accepteert om een gemeenschappelijk doel te bereiken. In deze definitie wordt gesproken over 'de invloed van een ander'. Hieruit kan worden opgemaakt dat zonder deze invloed van een ander er geen sprake is van volgerschap. In dit onderzoek wordt 'een ander' gedefinieerd als een dienend leider. Samenvattend betekend dit dat leiderschap een essentieel element is binnen volgerschap, oftewel er is geen volgerschap zonder leiderschap. In paragraaf 2.3 wordt dieper ingegaan op deze samensmelting oftewel een co-creation.

### 2.3 Co-creation door leiderschap en volgerschap

Uhl-Bien en collega's (2014) maken in het theoretische framework: *The Leadership co-created process* zichtbaar hoe volgerschap ontstaat en wat invloed heeft op de uitkomsten van zowel volgerschap als leiderschap. Volgens Uhl-Bien wordt zowel volgerschap als leiderschap gecreëerd door een geef- en neem proces. Het gedrag van zowel de individuele leider als de individuele volger is verantwoordelijk voor de vorm van volgerschap en leiderschap. De vorm van leiderschap is direct gerelateerd aan de uitkomsten. Uhl-Bien beschouwd dit als een relationeel gebaseerde aanpak. De leider en volger gaan met elkaar in gesprek over verwachtingen en doelen die ze willen bereiken. Onderhandeling is hierbij eveneens mogelijk. Volgens Uhl-Bien sluit dit theoretische raamwerk aan bij het paradigma van het sociaal constructivisme omdat leider en volger samen betekenis creëren. In het sociaal constructivisme geldt tevens als uitgangspunt dat mensen betekenis creëren door middel van interactie. In figuur 2.1 wordt het theoretisch raamwerk van Uhl-Bien en collega's (2014) weergegeven.



Figuur 2.1: Theoretisch raamwerk van Uhl-Bien en collega's (2014)

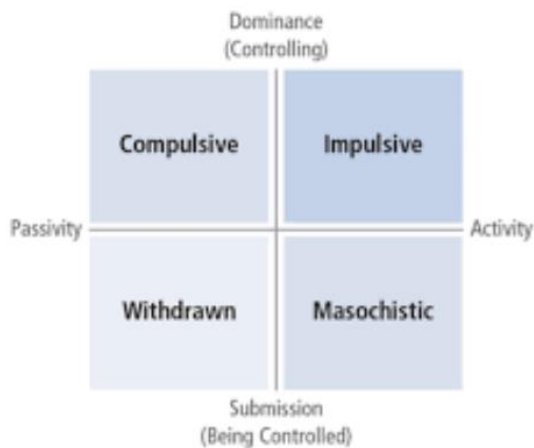
## 2.4 Volgerschap typologieën

### 2.4.1 Typologie van Zaleznik (1965)

In 1965 was Zaleznik de grondlegger voor onderzoek naar verschillende typen volgers met het doel om leiders te helpen volgers te begrijpen. Naar aanleiding van zijn onderzoek ontwikkelde hij een matrix die het gedrag van volgers liet zien middels twee assen. De verticale as vertegenwoordigt enerzijds volgers die hun leider willen controleren, oftewel dominant zijn, en anderzijds volgers die door hun leider gecontroleerd willen worden, oftewel onderdanig zijn. De horizontale as vertegenwoordigt enerzijds volgers die actief betrokken zijn en anderzijds volgers die passief zijn. Gebaseerd op deze matrix van Zaleznik (1965) zijn er vier verschillende typen volgers. Het eerste



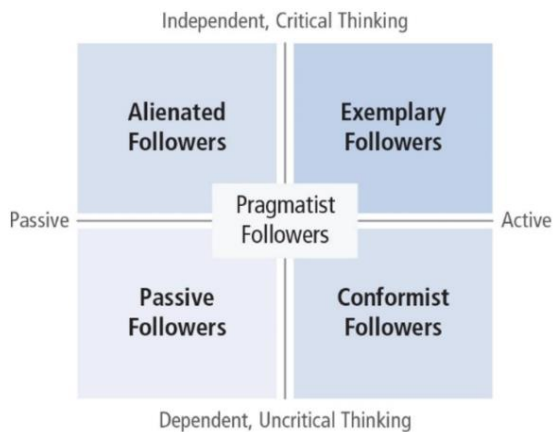
type is *'Impulsief'*. Impulsieve volgers zijn vaak opstandig en proberen zelf te leiden terwijl ze worden geleid. Soms zijn ze spontaan en moedig. Het tweede type is *'Compulsief'*. Deze volgers willen hun leider domineren, maar zichzelf tegenhouden. Ze voelen zich meestal schuldig over hun dwangmatige gedrag. Het derde type is *'Masochistisch'*. Dit type volger wil zich onderwerpen aan de controle van de leider, ook al voelen ze zich daar niet prettig bij. Op deze manier krijgen ze plezier in dominantie. Het laatste type is *'Teruggetrokken'*. Teruggetrokken volgers geven niet veel om wat er op het werk gebeurt en nemen daarom weinig deel aan andere werkactiviteiten. Ze doen het minimale dat nodig is om hun baan te behouden. In figuur 2.2 wordt de matrix met verschillende typen volgers van Zalzenik (1965) weergegeven.



*Figuur 2.2: Matrix volgerschap Zalzenik (1965)*

#### 2.4.2 Typologie van Kelley (1992)

Kelley (1988, 1992, 2008) gelooft dat volgers enorm waardevol zijn voor organisaties en dat de kracht van volgers vaak niet wordt herkend door leiders. Hij benadrukt het belang van het bestuderen van volgers in het leiderschapsproces. Terwijl Zaleznik (1965) zich concentreerde op de persoonlijkheidsaspecten van volgers, benadrukt Kelley de motivaties van volgers en volgersgedrag. In zijn onderzoek ontwikkelde Kelley een matrix waarin onderscheid wordt gemaakt tussen vijf verschillende typen volgers. Het eerste type is *'Vervreemd'*. Deze volgers kunnen worden beschouwd als de diepe onafhankelijke denkers die zich niet vrijwillig inzetten voor een leider. Ze hebben kennis, vaardigheden en capaciteiten, maar richten zich volledig op de zwakke punten van de organisatie en andere mensen. Circa 15-25 procent van de volgers kan worden gecategoriseerd als een vervreemde volger. Het tweede type is *'Passief'*. De passieve volgers doen wat ze opgedragen krijgen vanuit hun leider. Ze denken kritisch na, maar ze zijn niet actief. Ook neemt de passieve volger weinig initiatief, beslissingen laten ze over aan hun leider. Circa 5-10 procent van de volgers kan worden gecategoriseerd als een passieve volger. Het derde type is *'Conformist'*. De conformisten zijn volgers die snel instemmen met hun leider en constant naast de leider staan. Daarnaast is het kenmerkend dat conformisten actief deelnemen maar niet kritisch denken. Circa 20-30 procent van de volgers kan worden gecategoriseerd als een conformistische volger. Het vierde type is *'Voorbeeldig'*. De voorbeeldige volgers proberen hun taken zeer goed te vervullen. Ze zijn sterk betrokken bij de groep en confronteren hun leider. Deze volgers zijn belangrijk voor de organisatie en enorm energiek. Ze zullen risico's nemen als dat nodig is. Circa 35 procent van de volgers kan worden gecategoriseerd als een voorbeeldige volger. Tot slot is er het type *'Pragmatisch'*. De pragmatische volgers hebben de kenmerken van alle vier de typen. Zij zullen elke stijl gebruiken die hun positie ten goede komt en risico's helpt verminderen. Ze verschijnen meestal wanneer er zich moeilijkheden voordoen en zullen vervolgen er alles aan doen om te helpen. Circa 25-35 procent van de volgers kan worden gecategoriseerd als een pragmatische volger. In figuur 2.2 wordt de matrix met verschillende typen volgers van Kelley (1992) weergegeven.



*Figuur 2.2: Matrix volgerschap Kelley (1992)*

Kelley (1994) heeft een vragenlijst ontwikkeld om te kunnen vaststellen wat voor type volger iemand is binnen zijn typologie. Om het type volger te kunnen bepalen worden twee aspecten van een volger gemeten. Ten eerste het onafhankelijk kritisch denken en ten tweede de actieve betrokkenheid. De meting vindt plaats middels een vragenlijst die een volger dient in te vullen. Dit zijn 20 gesloten vragen met een 7-punts likertschaal. Nadat de vragenlijst is ingevuld dient de score van de vragen die betrekking hebben op het onafhankelijk kritisch denken bij elkaar opgeteld te worden. Hetzelfde dient gedaan te worden met de vragen die betrekking hebben op de actieve betrokkenheid van een volger.

De vragenlijst en wijze van identificatie ontwikkeld door Kelley (1992) wordt gezien als een belangrijke bijdrage binnen de theorie omtrent volgerschap (Crossman & Crossman, 2011; Chaleff, 2009). De vragenlijst van Kelley is na publicatie door verschillende onderzoekers gereviewd. Salant & Dillman (1994) geven de aanbeveling om dubbelzinnige woorden als onmiddellijk, slechts en eerlijk te schrappen uit de vragenlijst. Daarnaast benadrukken ze dat samengestelde vragen ingekort moeten worden om het begrip en de leesbaarheid te versterken. Gatti en collega's (2014) benadrukken dat de vragen gemoderniseerd en vereenvoudigd moeten worden, hierdoor zal de testtijd worden verkort en het responspercentage toenemen. Ligon en collega's (2019) hebben de aanbevelingen van Salant & Dillman en Gatti en collega's opgevolgd en een herziende vragenlijst ontwikkeld van 25 vragen. In hun onderzoek hebben ze aangetoond dat de betrouwbaarheid om een volger te identificeren is toegenomen door de gebruik te maken van de herziende vragenlijst ten opzichte van de originele vragenlijst van Kelley (1994).

## 2.5 Meten van veranderbereidheid

In deze paragraaf wordt ingegaan op de literatuur over veranderingsbereidheid. Allereerst wordt uiteengezet wat wordt verstaan onder weerstand en veranderingsbereidheid. Vervolgens zullen drie modellen worden behandeld die inzicht geven in factoren die van invloed zijn op de veranderbereidheid van medewerkers, oftewel waarop de veranderbereidheid van medewerkers is gebaseerd. Deze drie modellen zijn: 1) Diagnose-model voor veranderingsbereidheid van Metselaar & Cozijnsen; 2) Raamwerk van Devos en collega's; 3) Gedragmatrix van Giangreco. Er is gekozen voor deze drie modellen omdat deze complementair aan elkaar zijn.

### 2.5.1 Veranderbereidheid en weerstand

Organisaties veranderen om verschillende redenen. Dit kan bijvoorbeeld zijn in verband met een fusie, overname, kostenbesparing of het voeren van een nieuwe strategie. Verschillende onderzoeker naar organisatieverandering stellen dat 70% van alle veranderprogramma's faalt (Jones en collega's, 2019). Een belangrijke oorzaak van dit falen is de hoge mate van weerstand ten aanzien van de voorgenomen organisatieverandering (Cozijnsen, 2003).

In dit onderzoek wordt weerstand als volgt gedefinieerd: '*Een negatieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderproces te hinderen dan wel te vertragen*' (Metselaar en Cozijnsen, 2002)

De oorzaak van weerstand is niet eenduidig te beantwoorden. Volgens de eerste onderzoeker naar weerstand, uitgevoerd door psycholoog Kurt Lewin (1948), zorgt verandering voor een verstoring van het evenwicht die mensen gewend zijn. Volgens Lewin waren medewerkers continu op zoek naar een balans tussen oud en nieuw. Omdat kleine veranderingen volgens Lewin sneller werden geaccepteerd definieerde hij deze balans als een quasi-stationair evenwicht. Oftewel, medewerkers zijn bereid tot kleine organisatieveranderingen omdat deze de balans niet verstoren. Daarentegen zal bij een grote organisatieveranderingen de balans verstoord raken en weerstand bij medewerkers oproepen. Volgens Metselaar en Cozijnsen (2002) is weerstand een noodzakelijk kwaad dat gepaard gaat met organisatieverandering. Weerstand dient volgens hun dan ook overwonnen te worden om te komen tot een succesvolle organisatieverandering.

Metselaar en Cozijnsen (2002) hebben een positievere benadering van het concept weerstand. Bij deze benadering is het uitgangspunt om medewerkers te betrekken bij de organisatieverandering. Hierbij dient niet gekeken te worden naar de weerstand die medewerkers hebben, maar naar de manier waarop kansen voor organisatieverandering benut kunnen worden. Bij deze meer positieve manier van benadering wordt gesproken over veranderbereidheid in plaats van over weerstand.

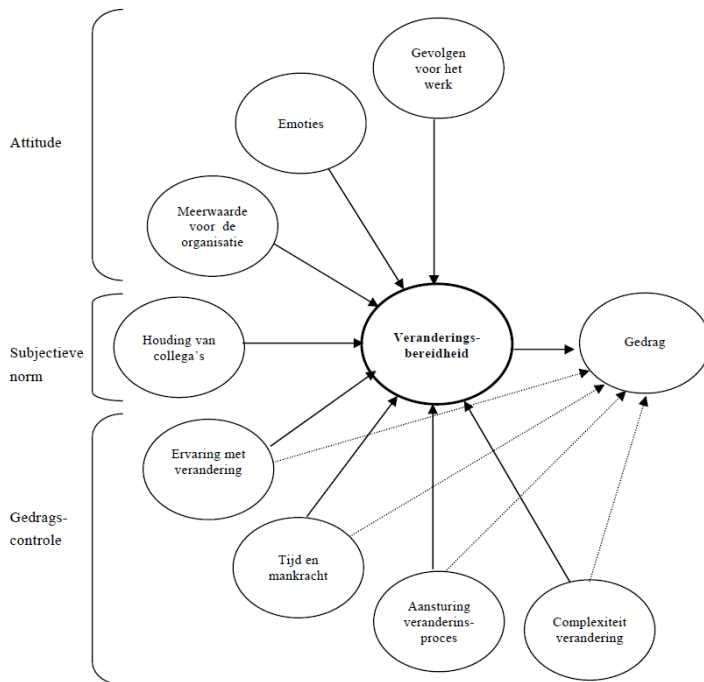
Tot slot is het belangrijk om te benadrukken dat Lewin (1948) een andere visie heeft op het concept verandering ten aanzien van Metselaar (2002). Lewin (1948) ziet een verandering als lineair proces met stappen die elkaar op chronologische wijze opvolgen. Bij deze zienswijze van verandering is het van belang om de urgentie van de verandering bij medewerkers te benadrukken en voldoende te communiceren over de verandervisie Griffith (2001). Metselaar (2002) daarentegen ziet verandering als een circulair en iteratief proces. Dit betekent dat een veranderproces een continu proces is waarbij een aantal stappen vooruit worden gezet en soms een stap terug. Ook hierbij is urgentie en communicatie essentieel. Metselaar (2002) benadrukt dat er meer is dan urgentie en communicatie en kijkt dit vanuit een breder perspectief. Metselaar definieert dit als veranderbereidheid. In paragraaf 2.5.2 wordt uitgebreid stilgestaan bij de elementen die volgens Metselaar aansluiten bij veranderbereidheid.

In dit onderzoek is gekozen om onderzoek te doen naar veranderbereidheid. Hierdoor beperkt het onderzoek zich niet tot één of enkele elementen die invloed hebben op een verandering. In dit onderzoek wordt veranderbereidheid als volgt gedefinieerd: '*Een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling*'. Deze definitie is afkomstig van Metselaar en collega's (2011).

#### 2.5.2 DINAMO model Metselaar (2005)

Een veel gebruikt model om veranderbereidheid van medewerkers of managers binnen een organisatie te meten is het diagnosemodel van Metselaar & Cozijnsen (2005). Ook bekend als het DINAMO-model. DINAMO is de afkorting van *Diagnostics Inventory for the Assessment of the willingness to change among Management in Organizations*. Het DINAMO-model vindt zijn oorsprong in het promotieonderzoek van Metselaar in 1997. Meer dan 20 jaar later is het DINAMO model nog steeds actueel en wordt deze nog toegepast binnen organisaties (Metselaar, 2016).

Het DINAMO-model is gebaseerd op de 'Theory of Planned Behavior' (TPB) van Ajzen (1991). Dit model is nog steeds actueel en heeft zijn toegevoegde waarde bewezen voor het voorspellen, verklaren en veranderen van gedrag bij medewerkers. Volgens Ajzen bepalen drie variabelen de intentie van een medewerker om bepaald gedrag te vertonen. Deze drie variabelen zijn: 1) De attitude van de persoon ten aanzien van het gedrag; 2) De subjectieve norm ten aanzien van het gedrag; 3) De controle die de persoon ervaart over het gedrag. Deze drie variabelen uit de TPB van Ajzen zijn tevens terug te zien in het DINAMO model van Metselaar (1997). In figuur 2.3 is het diagnose-model voor het meten en verklaren van veranderbereidheid weergegeven.



Figuur 2.3: Diagnose-model voor veranderingsbereidheid van Metselaar & Cozijnsen (2005)

Uit het onderzoek van Mestelaar (1997) is gebleken dat aan de factoren binnen het diagnosemodel een wegingsfactor van 1 t/m 8 kan worden toegekend. De veranderingsbereidheid wordt hoofdzakelijk bepaald door de volgende vier factoren:

1. Emoties die worden veroorzaakt door de verandering (wegingsfactor 8)
2. Ervaring met veranderingen in het verleden (wegingsfactor 7)
3. De gevolgen voor het werk veroorzaakt door de verandering (wegingsfactor 6)
4. De houding van collega's bij de verandering (wegingsfactor 5)

De overige vier factoren die minder invloed hebben op veranderingsbereidheid zijn:

1. Meerwaarde die de verandering heeft voor de organisatie (wegingsfactor 4)
2. Tijd en mankracht die beschikbaar is voor de verandering (wegingsfactor 3)
3. Complexiteit die de verandering met zich meebrengt (wegingsfactor 3)
4. De aansturing van het veranderproces (wegingsfactor 1)

### 2.5.3 Raamwerk van Devos en collega's (2002)

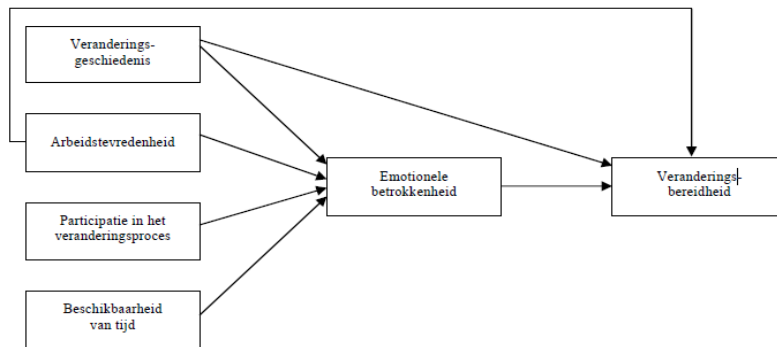
Devos en collega's (2002) hebben op basis van empirisch onderzoek een raamwerk ontwikkeld die de emotionele betrokkenheid en veranderbereidheid van medewerkers verklaard. Hierbij wordt gebuikt gemaakt van twee soorten variabelen. Ten eerste de veranderingsprocesvariabelen, deze refereert aan verschillende aspecten die een organisatie moet volgen bij de implementatie van fundamentele veranderingen. Ten tweede de interne contextvariabelen, deze hebben betrekking op organisatie, werkeenheid en individueel niveau.

Devos en collega's (2002) hebben naar aanleiding van hun onderzoek vastgesteld dat de volgende variabelen belangrijk zijn voor het begrijpen en voorspellen van veranderbereidheid.

- Participatie in het veranderingsproces;
- Beschikbaarheid van tijd;
- Veranderingsgeschiedenis van de organisatie;
- Arbeidstevredenheid;
- Emotionele betrokkenheid.

Devos en collega's (2002) stellen dat beschikbaarheid van tijd en participatie in het veranderproces de belangrijkste variabelen zijn die invloed hebben op de emotionele betrokkenheid bij verandering. Veranderingsgeschiedenis wordt door Devos eveneens beschouwd als een belangrijke variabele. Emotionele betrokkenheid is volgens Devos een modererende variabele tussen de veranderings-

procesvariabelen, contextvariabelen en de veranderingsbereidheid van een medewerker. In figuur 2.4 wordt het raamwerk van Devos en collega's (2002) weergegeven.



Figuur 2.4: Raamwerk van Devos en collega's (2002)

De vijf factoren uit het raamwerk van Devos en collega's (2002) zullen hieronder worden toegelicht.

### 1. Veranderingsgeschiedenis

Veranderingen uit het verleden en de manier hoe veranderingen door een organisatie zijn geïntroduceerd en geïmplementeerd, hebben invloed op veranderbereidheid van een medewerker. Bij positieve ervaringen, oftewel succesvolle organisatieveranderingen die zijn geslaagd, zal dit leiden tot een toename van de veranderbereidheid bij medewerkers. Een negatieve ervaring, oftewel organisatieveranderingen die niet succesvol waren en hebben gefaald, zal resulteren in een afname van veranderbereidheid bij medewerkers.

### 2. Arbeidstevredenheid

Devos en collega's (2002) stellen dat medewerkers die in hoge mate tevreden zijn over hun werk en hun collega's eerder bereid zijn om veranderingen te ondersteunen en accepteren. De wijze waarop organisatieveranderingen worden geïntroduceerd en geïmplementeerd heeft hierop geen invloed.

### 3. Participatie in het veranderingsproces

Uit het onderzoek van Devos en collega's (2002) blijkt dat er een verschil is tussen participatie op het werk op algemeen niveau en participatie in verandertrajecten. De participatie op het werk staat niet in relatie tot veranderbereidheid. Participatie in het verandertraject heeft daarentegen wel degelijk invloed op de veranderbereidheid bij medewerkers. Oftewel de veranderbereidheid zal bij een medewerker toenemen indien deze mag deelnemen aan het verandertraject en wanneer er geluisterd wordt naar de ideeën van een medewerker.

### 4. Beschikbaarheid van tijd

Volgens Devos en collega's (2002) speelt tijd op twee verschillende manieren een rol binnen een verandertraject. Ten eerste gaat een verandertraject door verschillende fasen, deze fasen nemen tijd in beslag. Ten tweede benadrukt Devos dat verandertrajecten veel vraagt van medewerker. Een verandertraject is hard werken en kost veel aandacht en doorzettingsvermogen. Wanneer medewerkers worden geconfronteerd met teveel verandertrajecten op hetzelfde tijdstip zal de kans toenemen dat ze hun tijd niet goed kunnen toedelen aan alle veranderingen naast hun dagelijkse werkzaamheden. Uiteindelijk mislukt het verandertraject en worden medewerkers sceptisch bij de introductie van nieuwe veranderingen.

### 5. Emotionele betrokkenheid

Volgens Devos en collega's (2002) wordt organisatiegedrag en verandering sterk beïnvloed door emoties. Emoties zijn dan ook niet los te zien van cognitieve processen. Emotie speelt een centrale rol in de perceptie, besluiten en het gedrag van de medewerker. Deze emotie wordt sterker indien het individuele welbevinden van de medewerker op het spel staat. Medewerkers zullen bij een verandertraject zich afvragen of de verandering een verbetering of een verslechtering is van hun persoonlijke welbevinden. Bij een verbetering zullen medewerkers zich inzetten voor de verandering, bij een verslechtering zullen ze niet snel open staan voor de verandering.

#### 2.5.4 Gedragsmatrix van Giangreco (2002)

Giangreco (2002) heeft een weerstandsschaal ontwikkeld die bestaat uit 12 stellingen. Deze stellingen zijn ontworpen om 12 verschillende acties aan te tonen die verband houden met de manier waarop individuen op verandering reageren. Twee factoren werden uit de stellingen gehaald; de eerste factor omvatte al die stellingen die het eens zijn met de verandering (gedrag voor verandering), de tweede factor omvatte alle stellingen die het oneens zijn met de verandering (gedrag tegen verandering). De reacties van de individuen volgens deze twee factoren resulteren in een gedragsmatrix die uit vier categorieën bestaat. In figuur 2.5 wordt de gedragsmatrix van Giangreco (2002) weergegeven, hierin zijn de vier categorieën zichtbaar.

		Anti-change Behaviors	
		Low	High
Pro-change Behaviors	High	1 Supporters of the Change	4 Confused about the Change
	Low	2 Indifferent/passive Resistors	3 Active Resistors to the Change

Figuur 2.5: Gedragsmatrix van Giangreco (2002)

De vier categorieën uit de gedragsmatrix van Giangreco (2002) zullen hieronder worden toegelicht.

1. De eerste categorie heeft betrekking op personen die aangeven dat ze vaak veranderbereid gedrag vertonen, en zelden of nooit weerstand met betrekking tot de verandering tonen. Oftewel, ze ondersteunen de verandering en spannen zich in om de verandering te laten slagen. Dit doen zij door de verandering te promoten en/of door zich aan de verandering te wijden.
2. De tweede categorie omvat personen die neutraal of passief zijn ten aanzien van de verandering. Deze personen vergemakkelijken de verandering niet door ondersteunend gedrag aan te nemen. Tegelijkertijd laten ze ook niet zien dat ze het niet eens zijn met de verandering.
3. De derde categorie heeft betrekking op personen die zelden of nooit veranderbereidheid tonen. Deze personen laten zien dat ze weerstand hebben tegen de verandering. Ze onderschrijven de verandering niet en nemen persoonlijk deel aan antiveranderingsgedrag of ondersteunen andermans acties tegen de verandering.
4. De vierde categorie omvat personen die zowel een hoge frequentie van veranderingsbereidheid als weerstand laten zien in hun gedragingen. Deze gedragingen zijn echter niet gelijktijdig zichtbaar. Oftewel, de personen hebben een hoge mate van weerstand of een hoge mate van bereidheid ten aanzien van de verandering.

#### 2.6 Samenvatting en conclusie

Er zijn veel verschillende vormen van leiderschap. In dit literatuuronderzoek is stilgestaan bij transformationeel leiderschap en dienend leiderschap. Deze vormen van leiderschap zijn onlosmakelijk verbonden aan volgerschap. Een belangrijk verschil is dat een transformationele leider de intrinsieke behoefte heeft om te leiden, dominant gedrag laat zien en zelfverzekerd is. Een dienende leider daarentegen heeft niet de intrinsieke motivatie om te leiden. Een dienend leider ziet zichzelf eerst als medewerker, waarna de medewerker een bewuste keuze maakt om leiding te gaan geven aan anderen. Door dienend leiderschap en volgerschap te combineren ontstaat een samenwerking oftewel een co-creation die kan resulteren in gezamenlijke uitkomsten.

In dit onderzoek geldt dienend leiderschap als uitgangspunt. Hiervoor is gekozen omdat binnen dienend leiderschap volgers en volgerschap centraal worden gesteld. Daarnaast is dit onderzoek uitgevoerd binnen een organisatie waarbij dienend leiderschap wordt gehanteerd.

Er zijn verschillende theorieën omtrent volgerschap met bijbehorende typen volgers. In dit onderzoek zal de volgerschap theorie van Kelley (1988, 1992, 2008) als uitgangspunt dienen. Om de volgende reden is voor de theorie van Kelley gekozen; ten eerste omdat bij de ontwikkeling van deze theorie de focus is gelegd op de motivatie van verschillende typen volgers, dit sluit aan bij het uit te voeren onderzoek waarbij de motivatie/bereidheid van volgers wordt onderzocht. Ten tweede omdat de theorie van Kelley nog steeds actueel is. In recente onderzoeken wordt hier nog steeds naar verwezen en wordt deze theorie als baanbrekend beschouwd (Thomas en collega's, 2016). Daarnaast is deze theorie het meest geciteerde werk over volgerschap (Uhl-Bien en collega's, 2014). Tot slot is voor deze theorie gekozen omdat volgers geïdentificeerd kunnen worden middels een score. De score ontstaat door het invullen van een vragenlijst. Bij andere theorieën omtrent volgerschap dienen de typen volgers te worden geïdentificeerd middels observaties. Omdat de onderzoeker dit onderzoek uitvoert binnen de eigen organisatie bestaat de kans van vooringenomenheid bij het uitvoeren van observaties. De verwachting is dat de betrouwbaarheid van identificatie hoger is bij een respondent die zelf een vragenlijst invult en alleen de eindscore deelt met de onderzoeker dan dat de onderzoeker aan de hand van observaties zal vaststellen wat voor type volger een medewerker is.

In dit onderzoek is gekozen om gebruik te maken van de herziende vragenlijst die is ontwikkeld door Ligon en collega's (2019). Er is voor gekozen om gebruik te maken van deze vragenlijst omdat deze betrouwbaarder is, de samengestelde vragen zijn verwijderd en is gemoderniseerd (Gatti, 2014). Omdat niet is vastgesteld of respondenten de Engelse taal voldoende beheersen is besloten om de vragenlijst te vertalen van het Engels naar het Nederlands. De Nederlandse vragenlijst is opgenomen in bijlage I.

In dit literatuuronderzoek zijn drie completerende theorieën besproken die inzicht geven in de factoren die van invloed zijn op veranderbereidheid. In tabel 2.6 wordt een schema weergegeven die inzicht geeft in de verschillende factoren per theorie.

Tot slot is ervoor gekozen om onderzoek te doen naar veranderbereidheid. Hierdoor beperkt het onderzoek zich niet tot één of enkele factoren, zoals urgentie of communicatie (Griffith, 2001), die invloed hebben op een verandering maar op de acht factoren zoals beschreven door Metselaar (2005) in het DINAMO-model.

Factoren die invloed hebben op veranderbereidheid	Metselaars (1997)	Devos (2002)	Giangureco (2002)
Gevolgen voor het werk	X		
Emoties	X	X	
Meerwaarde voor de organisatie	X		
Houding van collega's	X		
Veranderingen uit het verleden	X	X	
Tijd- en mankracht	X	X	
Aansturing	X		
Complexiteit van verandering	X		
Arbeidstevredenheid		X	
Participatie in het veranderproces		X	
Gedrag			X

Tabel 2.6: Schema: factoren invloed op veranderbereidheid



## 3.0 Methodologie

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de methodologie van het uitgevoerde onderzoek. Allereerst wordt in paragraaf 3.1 stilgestaan bij de gebruikte literatuur. Vervolgens wordt in paragraaf 3.2 ingegaan op de keuze voor kwalitatief onderzoek. Daarna wordt in paragraaf 3.3 de filosofische positie van dit onderzoek besproken. In paragraaf 3.4 wordt vervolgens behandeld welke data is verzameld en op welke manier de data is verzameld die is gebruikt in dit onderzoek. In paragraaf 3.5 wordt ingegaan op de analyse van de data. Tot slot wordt in paragraaf 3.6 stilgestaan bij de betrouwbaarheid van dit onderzoek.

### 3.1 Literatuur

Voor de totstandkoming van dit onderzoek is gebruik gemaakt van verschillende literatuur omtrent methodologie en het uitvoeren van een onderzoek. Onderstaand overzicht geeft een opsomming van de literatuur omtrent methodologie die primair is geraadpleegd.

- Basisboek kwalitatief onderzoek (B. Baarda, 2018)
- Dit is onderzoek! (B. Baarda, 2009)
- Doing Naturalistic Inquiry (D.A. Erlandson, 1993)
- Handboek academisch schrijven (J. de Jong, 2018)
- Management & business research (M. Easterby-Smith et al., 2018)
- Onderzoek doen binnen de eigen organisatie (P. Aertsen, 2011)
- Thematische analyse (N. Verhoeven, 2020)
- Qualitative methods in business research (P. Eriksson et al., 2016)

### 3.2 Onderzoeksmethode

De gehanteerde onderzoeksmethode betrof een mixed method. Dit betekent dat kwalitatief- en kwantitatief onderzoek zijn gecombineerd. Er is gekozen voor een mixed method omdat zowel feiten, als meningen & ervaringen binnen dit onderzoek verzameld moesten worden.

Het kwalitatief onderzoek bestond uit het verzamelen van feiten. Dit betrof het identificeren van de verschillende typen volgers die werkzaam zijn binnen de FIOD. Het identificeren heeft plaatsgevonden door een enquête aan medewerkers die werkzaam zijn binnen de FIOD te versturen. De respondenten hebben deze ingevuld en uitkomst vervolgens gedeeld met de onderzoeker. Het kwalitatieve onderzoek bestond uit het verzamelen van meningen en ervaringen. Dit betrof het afnemen van verschillende interviews. Bij het afnemen van de interviews was sprake van twee verschillende subgroepen, oftewel de verschillende geïdentificeerde typen volgers.

Erlandson en collega's (1993) hebben criteria opgesteld om de betrouwbaarheid van kwalitatief onderzoek te verhogen. Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te verhogen is gebruik gemaakt van deze criteria. In paragraaf 3.6 worden deze criteria beschreven en aangegeven op welke wijze daar invulling aan is gegeven.

### 3.3 Filosofische positie

Het doel van dit onderzoek was het begrijpen van intenties en percepties van medewerker en waarin dit vervolgens resulteert. Onderzocht is wat het effect is van volgerschap en verschillende typen volgers op veranderbereidheid binnen de FIOD. Dit vraagt om inzicht in gedachten en interpretaties. Empirisch onderzoek dat gericht is op feitelijke waarnemingen, gebeurtenissen en percepties was hierbij passend.

Dit onderzoek sluit aan bij de filosofische stroming oftewel het paradigma van het sociaal constructionisme/interpretivisme (Eriksson & Kovalainen, 2016). Binnen dit paradigma geldt als uitgangspunt dat waarnemingen en waarheid subjectief zijn. Daarnaast geldt dat meerdere werkelijkheden aanwezig kunnen zijn en tot slot dat interpretaties, meningen en gevoelens centraal staan.



### 3.4 Dataverzameling

Om de geldigheid van de onderzoeksresultaten te laten toenemen is gebruik gemaakt van verschillende invalshoeken en onderzoeksmethoden oftewel triangulatie om dezelfde soort informatie te verzamelen (Baarda, 2009). In dit onderzoek bestond de dataverzameling uit de volgende drie onderdelen: 1) documentenonderzoek; 2) literatuurreview; 3) interviews. In de volgende paragrafen zullen respectievelijk deze onderdelen worden toegelicht.

#### 3.4.1 Documentenonderzoek

Het eerste onderdeel van de dataverzameling betrof een documentenonderzoek. Bij het documentenonderzoek werden bestaande (interne) documenten geanalyseerd. Dit onderzoek is afgerond voordat de interviews werden afgenomen, hiermee kon worden voorkomen dat overbodige vragen werden gesteld tijdens de interviews waardoor de interviews meer diepgang konden krijgen (Aertsen, 2011). Gegevens uit het documentenonderzoek betroffen onder andere medewerkerstevredenheidsonderzoeken, onderzoeken en rapportages naar de cultuur binnen de FIOD en verslagen omtrent historische verandertrajecten.

#### 3.4.2 Literatuurreview

Verschillende deelvragen zijn middels een literatuurreview beantwoord. De literatuurreview is tot stand gekomen middels analyse van verschillende bestaande onderzoeken naar bepaalde onderwerpen of fenomenen. Bij het bestuderen van onderzoeken en publicaties is gekeken naar de datum van publicatie. Hierbij is getracht zoveel gebruik te maken van recente onderzoeken en publicaties. Daarnaast is gekeken hoe vaak een bepaald onderzoek is geciteerd en of er een peer-review heeft plaatsgevonden. Tot slot is gekeken of de betreffende onderzoeken zijn gepubliceerd in een gerenommeerd vakblad.

#### 3.4.3 Identificeren van volgers

In paragraaf 2.4 zijn verschillende typologieën van volgers besproken, zoals eerder aangeven is in dit onderzoek de typologie van Kelley (1988, 1992, 2008) gehanteerd. Kelley heeft een vragenlijst ontwikkeld die de verschillende typen volgers binnen de typologie identificeert.

Kelley (1988, 1992, 2008) maakt onderscheid tussen vijf verschillende typen volgers. Om de bereidheid van organisatieverandering per type volger te onderzoeken is eerst bepaald wat voor type volgers werkzaam zijn binnen de FIOD. Het identificeren van de verschillende typen volgers heeft plaatsgevonden middels de volgende stappen: 1) allereerst is de steekproefgrootte berekend waar in paragraaf 3.4.4 uitgebreider op ingegaan wordt; 2) respondent zijn gevraagd om de vragenlijst van Kelley digitaal in te vullen en alleen de eindscore met de onderzoeker te delen. De eindscore van de vragenlijst was voor de onderzoeker voldoende om het type volger te identificeren. Respondenten hoefden dus niet de volledige vragenlijst inclusief de score per individuele vraag te delen met de onderzoeker. Hierdoor neemt de anonimiteit toe en zal dit gunstig effect hebben op de betrouwbaarheid van de resultaten; 3) middels de ontvangen scores heeft de onderzoeker vastgesteld welke typen volgers werkzaam zijn binnen de organisatie. Vervolgens is overgegaan naar de tweede stap van de dataverzameling, dit was het afnemen van interviews. In paragraaf 3.4.5 wordt hier verder op ingegaan.

#### 3.4.4 Steekproef

Zoals in de vorige paragraaf beschreven hebben medewerkers een vragenlijst ingevuld om te bepalen wat voor type volger de betreffende medewerker is. Om een representatief resultaat te krijgen is ervoor gekozen om een steekproefgrootte te berekenen. Hierbij is als uitgangspunt gekozen voor een foutmarge van 10% en een betrouwbaarheidsniveau van 90%.

Binnen de FIOD zijn circa 1500 medewerkers werkzaam. Dit heeft geresulteerd in een gewenste steekproef van 65. Dit betekent dat 65 medewerkers de vragenlijst moeten invullen om een representatief beeld te krijgen van de verschillende typen volgers die werkzaam zijn binnen de FIOD.

De 65 vragenlijsten zijn op de volgende manier verzameld: allereerst zijn de e-mail adressen van de 1500 FIOD collega's in een Excelbestand geplaatst. Vervolgens zijn middels een aselechte steekproef 50 e-mail adressen geselecteerd. Deze 50 medewerkers hebben een e-mail ontvangen met het

verzoek de vragenlijst in te vullen. Om het responspercentage te verhogen is ervoor gekozen om de e-mailberichten te versturen met een persoonlijke aanhef. In totaal hebben 29 van de 50 medewerkers de vragenlijst ingevuld. Dit is een responspercentage van 58%. In een tweede tranche zijn nogmaals 75 medewerkers benaderd met het verzoek de vragenlijst in te vullen. Van deze tweede groep hebben 38 medewerkers de vragenlijst ingevuld, dit is een responspercentage van 51%. In totaal zijn 67 ingevulde vragenlijsten ontvangen, dit aantal ligt net boven de gewenste steekproef van 65.

#### 3.4.5 Interviews en rol onderzoeker

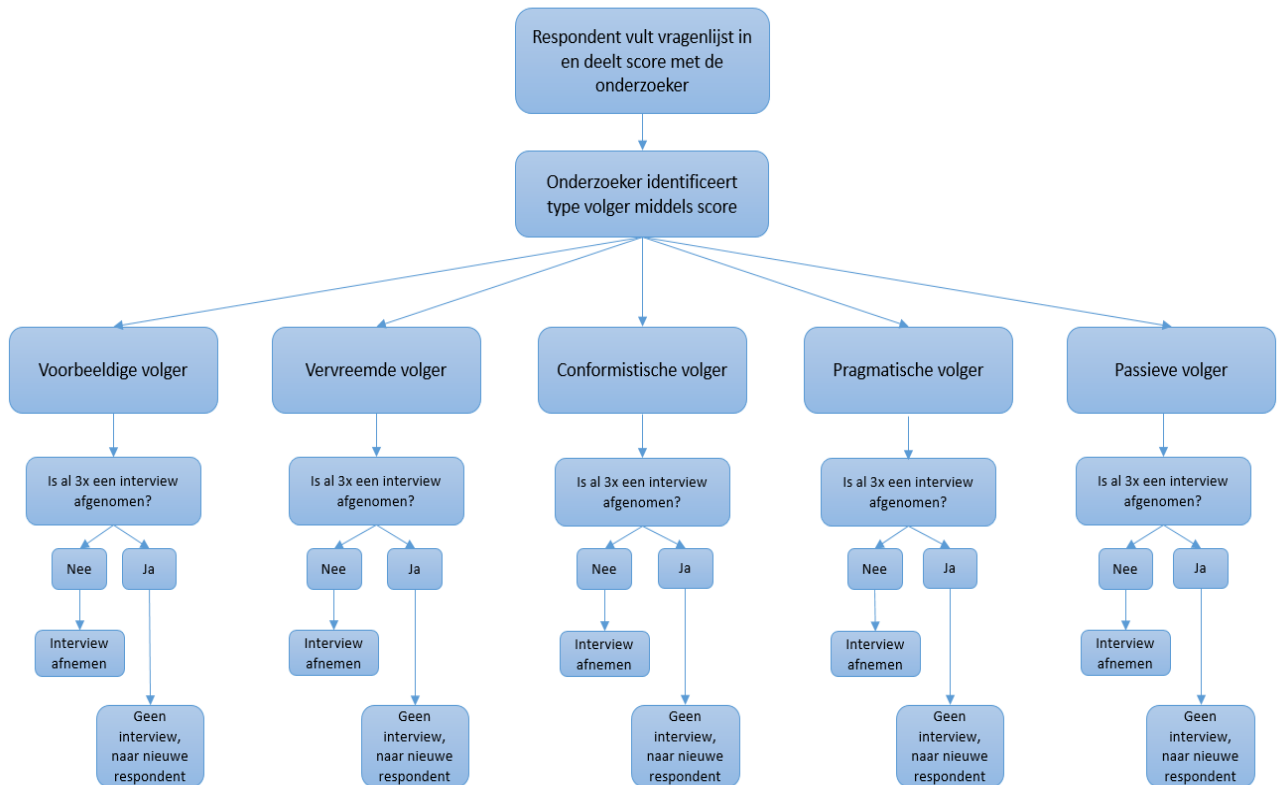
De interviews zijn afgenomen op basis van semigestructureerde interviews. Met dit type interview kon zowel het 'wat' als het 'waarom' worden bestudeerd. Voorafgaand aan de interviews zijn twee vragen bedacht. De eerste vraag was; 'Welke organisatieverandering heb je onlangs meegemaakt?' de tweede vraag was: 'Hoe heb je deze organisatieverandering ervaren?' Bij semigestructureerde interviews bestaat de mogelijkheid om tijdens het interview door te vragen of extra vragen toe te voegen. Bij alle interviews is hier gebruik van gemaakt. Het grote voordeel van dit type interview is dat de inhoud systematisch en alomvattend is, terwijl de toon van het interview enigszins gemoedelijk en informeel is (Eriksson & Kovalainen, 2015).

Binnen dit onderzoek is sprake van een ego-contract (Leede & Ph. Van Engeldorp Gastelaars, 1999). Dit betekent dat de onderzoeker zelf heeft bepaald wat onderzocht is en welke methode daarbij is gehanteerd. Daarnaast is de onderzoeker werkzaam binnen de onderzochte organisatie. Door deze combinatie ontstond het gevaar dat de onderzoeker 'wel wist' welke medewerkers relevant waren om te interviewen. Om de invloed van de onderzoeker te beperken zijn de geïnterviewde medewerkers geselecteerd middels twee methoden. De eerste geïnterviewde is geselecteerd middels een aselechte steekproef. Nadat het interview bij de geselecteerde kandidaat was afgenomen werd gebruik gemaakt van de tweede methode, de zogeheten sneeuwbalmethode (Aertsen, 2011). Aan het eind van het eerste interview is gevraagd aan de geïnterviewde welke medewerker een volledig andere opvatting heeft. Vervolgens is deze medewerker benaderd voor het volgende interview.

Het doel was om drie interviews per type volger af te nemen (*3 interviews maal 5 typen volgers = 15 interviews*). Doordat bepaalde typen volgers niet zijn geïdentificeerd binnen de FIOD was het logischerwijs niet mogelijk interviews bij alle typen volgers af te nemen. Na de identificatie van de typen volgers kon geconcludeerd worden dat er maar twee typen volgers werkzaam zijn binnen de FIOD. Er is voor gekozen om interviews bij deze twee typen volgers af te nemen totdat theoretische saturatie is bereikt. Dit heeft geresulteerd in tien interviews. In totaal zijn er vijf interviews per type volger afgenomen. Voor de resultaten en analyse van deze interviews worden verwezen naar respectievelijk hoofdstuk 4 en 5.

#### 3.4.6 Stroomschema dataverzameling

In figuur 3.1 wordt een stroomschema van de onderzoeksopzet en dataverzameling weergegeven. Uiteindelijk is niet alle data verzameld zoals weergegeven in dit stroomschema. Dit heeft te maken met de situatie dat bepaalde volgers binnen de FIOD niet zijn geïdentificeerd. Bij het bespreken van de onderzoeksresultaten in hoofdstuk 4 wordt hier dieper op ingegaan.



Figuur 3.1: Stroomschema onderzoeksopzet en dataverzameling

### 3.5 Data analyse

Aan alle geïnterviewde personen is toestemming gevraagd om het interview auditief op te nemen. Na afronding van de interviews zijn de audio opnamen woordelijk getranscribeerd. Aarzelingen en stopwoorden zoals 'eh' en 'ah' zijn in de transcripties verwerkt met het doel de vlotheid of stelligheid waarmee de geïnterviewde een uitspraak heeft gedaan te reconstrueren. Non-verbale informatie, zoals stemverheffing, emoties en twijfel, zijn niet in de transcripties uitgewerkt (Baarda & Bakker, 2018).

Voor het analyseren van de interviews is gekozen voor een thematische analyse. Deze manier van analyseren zorgt dat uitgangspunten, gedachten, opvattingen, beelden en boodschappen van geïnterviewden overzichtelijk gestructureerd worden. Voor de thematische analyse is gekozen om de theorie van Verhoeven (2020) te hanteren. Verhoeven hanteert zes stappen in drie fasen voor de thematische analyse. Deze stappen en fasen zijn:

#### Fase 1: Ontdekkingsfase

Stap 1: Het ruwe materiaal wordt meerdere keren doorgelezen en opgedeeld in herkenbare tekstdelen.

Stap 2: Aan de tekstdelen worden samenvattende begrippen toegekend.

#### Fase 2: Reductiefase

Stap 3: De begrippen uit stap 2 worden gegroepeerd en aan elke groep wordt een thema toegewezen.

Stap 4: De thema's en groeperingen worden nogmaals bekeken en waar nodig aangepast.

#### Fase 3: Reflectiefase

Stap 5: Er wordt gezocht naar verbanden tussen thema's en hun betekenis en relatie tot de gegevens.

Stap 6: De eindresultaten worden gepresenteerd.

### 3.6 Betrouwbaarheid en validiteit

De kwaliteit van de onderzoeksresultaten en de daaropvolgende conclusies worden grotendeels bepaald door de kwaliteit van de dataverzameling. Hiervoor worden twee kwaliteitscriteria gebruikt. Dit zijn betrouwbaarheid en validiteit (Baarda, 2009).

De betrouwbaarheid en validiteit van een onderzoek wordt bepaald door verschillende elementen. Erlandson en collega's (1993) hebben criteria opgesteld om de betrouwbaarheid bij kwalitatief onderzoek te waarborgen en verhogen. Twee redenen waren doorslaggevend om in dit onderzoek gebruik te maken van de kwaliteitscriteria van Erlandson. Ten eerste omdat deze kwaliteitscriteria zijn gericht op kwalitatief onderzoek. Zoals besproken in paragraaf 3.2 is dit onderzoek eveneens kwalitatief van aard. Ten tweede is gekozen voor deze kwaliteitscriteria omdat deze aansluiten bij een constructivistisch paradigma. Zoals besproken in paragraaf 3.3 is het paradigma in dit onderzoek eveneens constructivistisch van aard.

Erlandson en collega's (1993) hebben de kwaliteitscriteria onderverdeeld in vier naturalistische termen oftewel vier criteria. Dit zijn: 1) Geloofwaardigheid; 2) Herhaalbaarheid; 3) Betrouwbaarheid; 4) Bevestiging. Respectievelijk zullen deze criteria in de volgende paragrafen worden besproken en tevens worden aangegeven op welke wijze in dit onderzoek daaraan invulling is gegeven.

#### 3.6.1 Geloofwaardigheid (*Credibility*)

*Prolonged engagement:* Het eerste criterium met betrekking tot geloofwaardigheid is prolonged engagement. Aan dit criteria kan worden voldaan indien de onderzoeker voldoende tijd heeft doorgebracht binnen de onderzoeksomgeving. Het doel is hierbij dat de onderzoeker de cultuur en sociale omgeving leert te begrijpen.

In dit onderzoek is de onderzoeker vanaf 2016 werkzaam binnen de onderzochte organisatie. Vastgesteld kan worden dat de onderzoeker voldoende kennis bevat over de cultuur en sociale omgeving van de organisatie.

*Triangulation:* Het tweede criterium die betrekking heeft op geloofwaardigheid betreft triangulation. Aan dit criterium kan worden voldaan indien de onderzoeker meerdere databronnen gebruikt of op verschillende manieren data verzameld om tot een conclusie te komen.

In dit onderzoek heeft de onderzoeker verschillende databronnen gebruikt. Allereerst heeft een documentenonderzoek plaatsgevonden om de relevantie te bepalen. Vervolgens heeft een literatuuronderzoek plaatsgevonden. Daarna zijn respondenten benaderd om een vragenlijst in te vullen om vast te stellen wat voor type volgers werkzaam zijn binnen de organisatie. Tot slot zijn meerdere interviews afgenomen.

*Referential adequacy materials:* Met dit derde criterium wordt bedoeld dat alle aanwezige onderzoeksdata een bijdrage kan leveren aan de context die wordt bestudeerd. Het is dan ook van belang dat alle verzamelde data op de juiste manier, binnen de context wordt geïnterpreteerd. Data dient vervolgens met een holistische zienswijze te worden bestudeerd.

In dit onderzoek had de onderzoeker enorm veel data tot zijn beschikking. Al in de oriënterende fase van het onderzoek heeft de onderzoeker een database aangelegd met beschikbaar en potentieel relevant materiaal. Gedurende het onderzoek is deze database gegroeid. Consequent is vastgelegd welke data aanwezig is en wat de bron is van de betreffende data. Daarnaast is een korte beschrijving van alle data gemaakt om deze tot slot te indexeren. Op deze manier was het voor de onderzoeker relatief eenvoudig om inzage te hebben in alle aanwezige data en verbanden te leggen tussen verschillende onderwerpen.

*Peer debriefing:* Het vierde criterium betreft peer debriefing. Hiermee wordt bedoeld dat de onderzoeker met regelmaat uit de onderzoeksomgeving moet stappen om percepties, inzichten en analyses te bespreken met een professioneel buiten de onderzochte context.

De onderzoeker van dit onderzoek heeft met regelmaat contact gehad met zowel de coach Marja Flory als meelezer Paul Aertsen. Beide bevinden zich buiten de onderzochte context. Daarnaast heeft de onderzoeker wekelijks contact gehad met medestudenten die zich eveneens buiten de context

van de onderzochte omgeving bevinden. Tijdens al deze gesprekken zijn percepties, inzichten en analyses besproken. In sommige gevallen heeft dit geleid tot bijsturing of aanpassing van het onderzoek.

*Member checking:* Het vijfde criterium betreft member checking. Aan dit criterium kan worden voldaan als verzamelde data van personen zoals observaties, interviews of interpretaties door de betreffende personen worden geverifieerd.

In dit onderzoek is aan dit criterium voldaan door tijdens de interviews de LSD-methode toe te passen. Oftewel luisteren, samenvatten en doorvragen. Op deze manier is getracht te achterhalen of de uitspraken van de geïnterviewden bij de onderzoeker in de juiste context zijn geplaatst. Daarnaast is na afloop van het interview de transcriptie verstuurd naar de geïnterviewde met het verzoek deze door te lezen en op- of aanmerkingen te delen met de onderzoeker. In enkele gevallen zijn de transcripties ook daadwerkelijk aangepast.

*Reflexive journal:* Het laatste criterium die betrekking heeft op geloofwaardigheid betreft een reflexive journal. Een reflexive journal ondersteund overigens niet alleen de geloofwaardigheid maar tevens de herhaalbaarheid, betrouwbaarheid en bevestiging van een onderzoek. Een reflexive journal kan gezien worden als een dagboek waar de onderzoeker op reguliere basis aantekeningen in maakt. Deze aantekeningen kunnen betrekkingen hebben op allerlei verschillende onderwerpen zoals de onderzoeker zelf, de interviews, afspraken of methodologie.

Voordat de onderzoeker een onderzoeksvoorstel heeft opgesteld zijn oriënterende gesprekken gevoerd. Tijdens deze gesprekken is begonnen met het vastleggen van onderwerpen, problemen, mogelijkheden, gedachten, concepten en literatuur. Ook gedurende het onderzoek en tijdens gesprekken met betrokkenen zijn constant aantekeningen gemaakt en vastgelegd in een notitieboek. Daarnaast zijn aantekeningen gemaakt tijdens het transcriberen van de interviews. Dit betroffen aantekeningen met verbeterpunten waar bijvoorbeeld niet genoeg was doorgevraagd.

### 3.6.2 Herhaalbaarheid (Transferability)

*Thick description:* Het eerste criterium dat betrekking heeft op herhaalbaarheid betreft een thick description. Een thick description is een uitgebreide beschrijving van menselijk sociaal handelen. Daarbij wordt niet alleen het fysieke waarneembare gedrag beschreven maar tevens hoe deze in een bepaalde context wordt geïnterpreteerd.

Binnen dit onderzoek is niet voldaan aan de criteria die aansluiten bij een thick description. Wel is er tijdens dit onderzoek een logboek bijgehouden en er zijn er tijdens en na afloop van de interviews aantekeningen gemaakt.

*Purposive sampling:* Het tweede criterium die betrekking heeft op herhaalbaarheid is purposive sampling. Het doel van kwalitatief onderzoek is om op zoek te gaan naar meningen, opvattingen en gedragingen die een bepaalde context generen. Dit betekent dat het steekproefproces pas kan worden beëindigd als theoretische verzadiging is opgetreden en niet wanneer een statistisch betrouwbaarheidsniveau is opgetreden.

Binnen dit onderzoek heeft de onderzoeker getracht zoveel mogelijk meningen, opvattingen en gedragingen binnen een bepaalde context in kaart te brengen. Dit is gedaan door aan het einde van een interview aan de geïnterviewde te vragen of ze een medewerker binnen de organisatie kennen met een tegenovergestelde opvatting. In paragraaf 3.4.5 wordt hier tevens bij stilgestaan. Dit wordt ook wel de zogeheten sneeuwbalmethode genoemd (Aertsen, 2011).

*Reflexive journal:* Het criterium van een reflexive journal is tevens van toepassing op de herhaalbaarheid van een onderzoek. In paragraaf 3.6.1 is hier uitgebreid bij stilgestaan.

### 3.6.3 Betrouwbaarheid (Dependability)

*Dependability audit:* Het eerste criterium van betrouwbaarheid is een dependability audit, dit betreft dezelfde criteria als bij een confirmability audit. Om aan dit criterium te voldoen moet de onderzoeker zijn gegevens ter beschikking stellen voor een eventuele audit.

Binnen dit onderzoek is veel data verzameld, hierbij kan gedacht worden aan notities, interne documenten, aantekeningen gemaakt tijdens een peer debriefing of interview. Daarnaast zijn

volledig transcripties van elk interview uitgewerkt. Om te voldoen aan dit criterium stelt de onderzoeker deze gegevens beschikbaar.

*Reflexive journal:* Het criterium van een reflexive journal is tevens van toepassing op de herhaalbaarheid van een onderzoek. In paragraaf 3.6.1 is hier uitgebreid bij stilgestaan.

#### 3.6.4 Bevestiging (*Confirmability*)

*Confirmability audit:* Het criterium van een confirmability audit sluit volledig aan bij een dependability audit. In paragraaf 3.6.3 is hier bij stilgestaan.

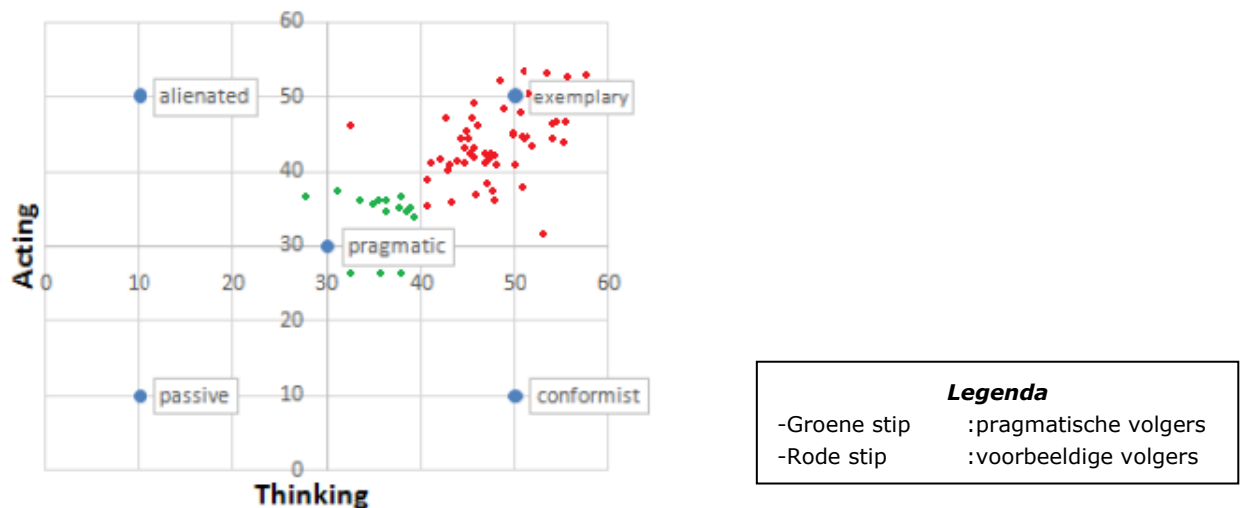
*Reflexive journal:* Het criterium van een reflexive journal is tevens van toepassing op de herhaalbaarheid van een onderzoek. In paragraaf 3.6.1 is hier uitgebreid bij stilgestaan.

## 4.0 Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten en bevindingen gepresenteerd. Allereerst zal in paragraaf 4.1 worden ingegaan op de verschillende typen volgers die werkzaam zijn binnen de FIOD. In paragraaf 4.2 worden de resultaten en bevindingen uit de interviews gepresenteerd. Tot slot worden in paragraaf 4.3 de thema's uit de interviews gekwantificeerd.

### 4.1 Typen volgers

Om te bepalen wat voor typen volgers, volgens de theorie van Kelley (1992), werkzaam zijn binnen de FIOD hebben 67 medewerkers een vragenlijst ingevuld. In hoofdstuk 3.2.4 is ingegaan hoe de selectie van deze medewerkers tot stand is gekomen. De scores van de vragenlijst hebben de respondenten per e-mail verstuurd naar de onderzoeker. Na analyse van de scores kan vastgesteld worden dat twee typen volgers zijn geïdentificeerd binnen de FIOD. Het eerste type is de voorbeeldige volger met een percentage van 79%. Het tweede type volger is de pragmatische volger met een percentage van 21%. In figuur 4.1 wordt een visueel overzicht gegeven van de scores.



### 4.2 Interviews en thema's

Zoals beschreven in paragraaf 4.1 zijn er twee typen volgers werkzaam binnen de FIOD, voorbeeldige- en pragmatische volgers. De voorbeeldige- en pragmatische volgers zijn in dit onderzoek als unieke subgroepen beschouwd. In totaal zijn er tien semigestructureerde interviews afgenomen, per subgroep hebben er vijf interviews plaatsgevonden. Uiteindelijk kon worden vastgesteld dat theoretische verzadiging is opgetreden. Twee vragen stonden centraal tijdens de semigestructureerde interviews. Dit waren de volgende vragen: *Welke organisatieverandering heb je onlangs meegemaakt?* en *Hoe heb je deze organisatieverandering ervaren?* De eerste vraag heeft er toe geleid dat er verschillende organisatieveranderingen zijn besproken tijdens de interviews. Een ruime meerderheid van de geïnterviewden heeft ervoor gekozen om dezelfde recente organisatieverandering te bespreken. In hoofdstuk 1.3 is deze organisatieverandering besproken.

Uit de analyse van de interviews kwamen uiteindelijk negen hoofdthema's naar voren. Deze thema's geven inzicht in veranderbereidheid van de verschillende typen volgers. Door deze thema's en het onderscheid in de verschillende typen volgers kan de onderzoeksvraag worden beantwoord: *Wat is het effect van volgerschap en verschillende typen volgers op de bereidheid tot organisatieverandering binnen de FIOD?* De negen thema's die middels de analyse naar voren kwamen zijn: 1) vertrouwen; 2) emotie; 3) leiderschap; 4) veranderhistorie; 5) toegevoegde waarde 6;) gedrag en houding collega's; 7) omvang en complexiteit; 8) werkplezier en tevredenheid; 9) betrokkenheid. In de volgende paragrafen zullen de negen thema's worden behandeld. Hierbij wordt per thema onderscheid gemaakt tussen voorbeeldige- en pragmatische volgers.



#### 4.2.1 Vertrouwen

Zowel de voorbeeldige- als de pragmatische volgers hebben elementen benoemd die bijdragen, maar ook elementen benoemd die niet bijdragen aan het vertrouwen in de besproken organisatieverandering. Een meerderheid van beide subgroepen heeft aangegeven dat door het management en leidinggevendenden te weinig wordt gecommuniceerd over de organisatieverandering. Beide subgroepen benadrukken dat dit een negatief effect heeft op het vertrouwen in de organisatieverandering. Eén van de respondenten heeft hierover gezegd:

*'Het lijkt wel alsof het een beetje stil is ingevoerd. Van de ene op de andere dag is het ingevoerd zonder daar uitvoerig bij stil te staan. Ik weet niet of dat bewust is gedaan of niet. En dat bewuste, dat is mijn eigen invulling, kan dus zijn omdat er feitelijk weinig veranderd. En als je dat met een grote kick-of gaat invoeren dat je commentaar krijgt van er veranderd dus eigenlijk niks. Dat daarom misschien die voorkeur er niet was, maar dat is mijn invulling.'*

Tevens hebben geïnterviewden in beide subgroepen aangegeven dat er twijfels zijn over de flexibiliteit van hun collega's. Oftewel er zijn twijfels of collega's meegaan in de besproken organisatieverandering, deze twijfels hebben een negatieve invloed op het vertrouwen van de geïnterviewden. Daarnaast heeft een meerderheid van beide subgroepen aangegeven dat hulpmiddelen ontbreken om de organisatieverandering succesvol te implementeren. Eén van de geïnterviewde heeft hierover gezegd:

*'Ik denk ook dat we als organisatie ook niet goed zicht hebben op capaciteiten of specialismes van bepaalde collega's of rechercheurs. Niet dat er een soort kaartenbak is bij wijze van spreken. Bijvoorbeeld voor banken hebben we rechercheur X, Y en Z die we kunnen gebruiken. Of als het gaat over trustdiensten dan, dan moeten we A, B en C hebben.'*

Een aantal voorbeeldige volgers hebben nog benoemd dat de organisatieverandering carrière mogelijkheden biedt en positieve invloed heeft op hun werkplezier. Daarnaast heeft één pragmatische volger benoemd dat er vertrouwen is in de teamleiders en dat teamleiders ongetwijfeld weloverwogen beslissingen maken. Bij het vergelijken van de uitspraken van alle geïnterviewden ten aanzien van het thema vertrouwen is zichtbaar dat voorbeeldige volgers een hogere mate van vertrouwen hebben.

#### 4.2.2 Emotie

Zowel de voorbeeldige- als de pragmatische volgers hebben uitspraken gedaan over het gevoel en de emotie die ze bij de besproken organisatieverandering hebben. Geïnterviewden in beide subgroepen hebben aangegeven dat ze blij en verheugd zijn met de organisatieverandering. De oorzaak van deze emoties en dit gevoel wordt veroorzaakt doordat geïnterviewden van mening zijn dat de organisatieverandering kansen en effectiviteit met zich meebrengen. Eén van de geïnterviewde heeft hierover gezegd:

*'Vreugde. Want ik vind het dus heel fijn om met verschillende mensen samen te werken. Maar ook dat je blij bent, omdat je denkt van we kunnen op deze manier een stuk effectiever en efficiënter onze doelen behalen met elkaar als FIOD zijnde. Misschien zelf ook wel opluchting, dat ik dacht van hèhè het komt er toch wel echt.'*

Daarnaast hebben geïnterviewden van beide subgroepen aangegeven niet veel bij besproken organisatieverandering te voelen. Ze staan er neutraal in. Dit gevoel wordt veroorzaakt doordat ze van mening zijn dat er niet veel gaat veranderen omdat de verandering wordt beschreven als een naamswijziging, en omdat ze geen betrokkenheid voelen bij de verandering. Eén van de geïnterviewde heeft hierover gezegd:

*'Het is meer een naamswijziging en echt fysiek met het team merk ik nog niet dat dingen echt anders zijn of anders gaan lopen, nee. Maar emotioneel ben ik er niet echt bij betrokken. Of het nu AOT1 of MDT 1 heet, het maakt mij echt niet uit.'*



Tussen de twee subgroepen, de voorbeeldige- en de pragmatische volgers, zijn nauwelijks verschillen op het gebied van emotie of gevoel waargenomen. Wel is het opvallend dat de emoties hoofdzakelijk positief of neutraal zijn. Negatieve emoties zijn in slechts één interview waargenomen.

#### 4.2.3 Leiderschap

De voorbeeldige- en de pragmatische volgers hebben aangegeven hoe ze het element leiderschap hebben ervaren tijdens de besproken organisatieverandering. Een meerderheid van beide subgroepen heeft aangegeven dat communicatie een verbeterpunt is. Ze zijn van mening dat er onvoldoende wordt gecommuniceerd over de organisatieverandering. Meerdere respondenten benadrukken dat de coronacrisis waarschijnlijk bijdraagt aan hun indruk dat er te weinig wordt gecommuniceerd. Eén van de geïnterviewde heeft over het element communicatie gezegd:

*'Ik heb aangegeven in een gesprek van joh, ik heb bepaalde expertise daar en daar in, misschien is het handig dat jullie daar gebruik van maken. Maar daar is nog nooit op gereageerd verder. Dat vindt ik wel jammer, er wordt weinig mee gedaan. Er is weinig communicatie van die kant zeg maar.'*

Daarnaast heeft een voorbeeldige volger aangegeven dat de indruk is ontstaan dat teamleiders meer in organisatiebelang kunnen denken in plaats van teambelang en dat teamleiders meer zouden moeten doen om negativiteit bij medewerkers weg te nemen. Een andere voorbeeldige volger heeft aangegeven dat het lijkt of teamleiders soms hun eigen koers varen, zonder medewerkers daarbij te betrekken.

Een pragmatische volger heeft aangegeven dat teamleiders luisteren naar gegeven input en heeft de indruk dat gegeven input terug te zien is in de besproken organisatieverandering. Een andere pragmatische volger heeft aangegeven dat er vertrouwen is in teamleiders en dat teamleiders ongetwijfeld weloverwogen beslissingen nemen die goed zijn voor de organisatie.

De voorbeeldige- en de pragmatische volgers hebben niet volledig dezelfde visie op het element leiderschap binnen de besproken organisatieverandering. De voorbeeldige volgers benoemen meer verschillende verbeterpunten ten aanzien van leiderschap. De pragmatische volgers hebben meer het gevoel dat er geluisterd wordt en vertrouwen erop dat de leider de juiste keuzes maakt. Tot slot is bij zowel de voorbeeldige- als de pragmatische volgers zichtbaar dat er een verband is tussen leiderschap en het vertrouwen in de organisatieverandering. Samengevat betekent dit dat volgers die zich positief uitspreken over leiderschap binnen de organisatie meer vertrouwen hebben in de organisatieverandering. Volgers die zich minder positief of negatief uitspreken over leiderschap hebben minder vertrouwen in de organisatieverandering.

#### 4.2.4 Veranderhistorie

Zowel de voorbeeldige- als de pragmatische volgers hebben uitspraken gedaan over de veranderhistorie binnen de organisatie. Allereerst is het opvallend dat voor beide subgroepen dit een onderwerp is met een negatieve connotatie. Beide typen volgers hebben aangegeven dat in het verleden bij verandertrajecten onvoldoende is gecommuniceerd. Onderstaande uitspraak van een voorbeeldige volger benadrukt de negatieve connotatie:

*'ik werk hier 37 jaar ik heb die veranderingen natuurlijk zien komen en zien gaan. Er zijn er maar weinig gelukt. We beginnen er enthousiast aan met z'n allen en vervolgens blijkt het ingevoerd te zijn en hebben we een andere naam. En je hoort of ziet niemand er meer over.'*

Naast het onvoldoende communiceren hebben voorbeeldige volgers aangegeven dat managers, de drijvende kracht achter een verandering, vertrekken voordat de verandering volledig is geïmplementeerd. Andere aspecten die voorbeeldige volgers benoemen omtrent veranderhistorie zijn een gebrek aan visie en collega's die niet willen veranderen.

Pragmatische volgers hebben naast het onvoldoende communiceren ook andere aspecten benoemd die betrekking hebben op veranderhistorie. Dit zijn een te snelle implementatie, teveel organisch veranderen en dat beloftes uit het verleden niet worden waargemaakt.

De voorbeeldige- en de pragmatische volgers hebben allebei geen positieve blik op de veranderhistorie binnen de organisatie. De elementen die deze negatieve blik veroorzaken zijn verschillend. Opvallend is wel dat een aantal voorbeeldige volgers benadrukt dat de oorzaak gezocht moet worden bij andere collega's die niet flexibel zijn en niet willen veranderen. Pragmatische volgers daarentegen benadrukken dat de oorzaak gezocht moet worden bij leidinggevenden of de organisatie.

#### 4.2.5 Toegevoegde waarde

Beide subgroepen, de voorbeeldige- en de pragmatische volgers, hebben uitspraken gedaan over de toegevoegde waarde van de besproken organisatieverandering. Bij dit thema zijn er grote overeenkomsten tussen de verschillende typen volgers. De eerste overeenkomst is dat een evenredig aantal geïnterviewden van beide subgroepen hebben aangegeven dat de besproken organisatieverandering bijdraagt aan de kwaliteit van de organisatie. Daarnaast hebben een evenredig aantal geïnterviewden van beide subgroepen aangegeven dat de organisatieverandering bijdraagt aan het effectiever maken van de organisatie. Tot slot hebben wederom een evenredig aantal geïnterviewden van beide subgroepen aangegeven dat ze geen toegevoegde waarde zien in de organisatieverandering omdat er volgens hen eigenlijk niets veranderd. Eén van de pragmatische volgers heeft aangegeven:

*'Nu zie ik de toegevoegde waarde nog niet. Ik denk dat er niks gaat of hoeft te veranderen. Ik denk dat ik hetzelfde kan blijven doen alleen met een ander etiketje.'*

Tot slot zijn er twee aspecten die voorbeeldig volgers hebben benoemd over de toegevoegde waarde van de organisatieverandering. Ten eerste dat de organisatieverandering ontwikkelmogelijkheden met zich meebrengt. En ten tweede hebben voorbeeldige volgers aangegeven dat de organisatieverandering bijdraagt aan het werkplezier. Eén van de voorbeeldige volgers heeft aangegeven:

*'Als je medewerkers inzet op de kwaliteiten die ze hebben, iedereen heeft zo z'n kwaliteiten en vaak zijn dit de dingen die je graag doet want je bent er goed in. Als je die medewerkers zo goed mogelijk daarop inzet kan dat veel beter als je team overschrijdend werkt. Dat doet goed recht aan het werkplezier.'*

Pragmatische volgers hebben deze laatste twee aspecten, ontwikkelmogelijkheden en werkplezier, niet benoemd.

#### 4.2.6 Gedrag en houding collega's

Zowel de voorbeeldige- als de pragmatische volgers, hebben uitspraken gedaan over het gedrag en de houding van collega's. Net als bij het vorige thema zijn ook bij dit thema een hoop overeenkomsten tussen beide subgroepen. Allereerst hebben een aantal geïnterviewden van beide typen volgers benadrukt dat ze het lastig vinden om- of geen uitspraken kunnen doen over het gedrag of de houding van hun collega's. Eén van de oorzaken waarom ze geen uitspraken kunnen doen is gerelateerd aan het coronavirus en het vele thuiswerken. Daarnaast heeft een evenredig aantal geïnterviewden van beide subgroepen aangegeven dat de verandering niet echt leeft bij collega's onderling, oftewel er wordt niet of nauwelijks met elkaar over gesproken. Eén van de pragmatische volgers heeft hierover gezegd:

*'Collega's in mijn directe omgeving, voor zover ik begreep, eigenlijk praten we op een paar incidentele dingen na er niet echt over. We merken ook niet zoveel ervan, ik heb de indruk dat ze ook niet heel veel er vanaf weten wat er nu daadwerkelijk gaat veranderen. Waarom dat is ingesteld, behalve dat we niet MDT heten maar dat het AOT heet, dat is het enige. Het leeft niet. Totaal niet. Tenminste niet dat ik die indruk heb zeg maar.'*

Tevens hebben geïnterviewden van beide subgroepen aangegeven dat er bij collega's zorgen en angst is voor het onbekende. Dit onbekende kan zijn het samenwerken met onbekende collega's of het fysiek werken op een andere werkplek die onbekend is. Eén van de pragmatische volgers heeft hierover gezegd:

*'En dat heeft ook met de aard van de medewerkers te maken. Het is natuurlijk ook heel spannend als je in een ander team gaat werken. Dit vinden heel veel mensen denk ik.'*

Daarnaast hebben een aantal pragmatische volgers tijdens de interviews benadrukt dat ze de indruk hebben dat collega's deze verandering niet zien gebeuren en dat hun collega's pessimistisch zijn ten aanzien van de organisatieverandering. Tot slot is zichtbaar dat de pragmatische volgers vaker aangeven dat hun collega's zich niet positief uitten over de besproken organisatieverandering.

#### 4.2.7 Omvang en complexiteit

Beide subgroepen, de voorbeeldige- en de pragmatische volgers, hebben uitspraken gedaan over de omvang en complexiteit van de besproken organisatieverandering. Bij dit thema is zichtbaar dat er veel overeenkomsten zijn tussen beide subgroepen. Zo hebben een evenredig aantal geïnterviewden benadrukt dat ze de impact van de verandering als gering beschouwen. Ze zijn van mening dat er eigenlijk niet zoveel verandert. Meerdere respondenten gaven aan dat ze de verandering zien als een 'naamswijziging' of een ander 'etiketje'. En van de geïnterviewde heeft hierover gezegd:

*'Volgens mij ga ik er niks van merken in de praktijk en is dit alleen een ander etiketje. Maar het geeft ogenschijnlijk iets meer de mogelijkheid om over teams heen te gaan werken.'*

Daarnaast hebben beide subgroepen aangegeven dat de besproken organisatieverandering niet ingewikkeld of complex is. Echter benadrukken beide subgroepen dat de impact voor een medewerker wel groot kan worden. Hierbij werd veelvuldig het hypothetische voorbeeld gebruikt van een medewerker die van standplaats moet wijzigen en waardoor de reistijd aanzienlijk zal toenemen.

Tot slot heeft een pragmatische volger benadrukt dat de complexiteit van het verandertraject ligt in collega's motiveren die lange tijd te weinig aandacht hebben gehad. De geïnterviewde zei hierover:

*'De complexiteit zit er hier wel in dat we te maken hebben met een deel van de collega's die lange tijd misschien wel een beetje verwaarloosd is geweest. Dan is het wel lastig om mensen weer in een soort modus van mogelijkheid en vertrouwen te krijgen.'*

#### 4.2.8 Werkplezier

Zowel de voorbeeldige- als de pragmatische volgers hebben uitspraken gedaan over hun werkplezier en arbeidstevredenheid. Ook in dit thema zijn veel overeenkomsten tussen de verschillende typen volgers. Alle geïnterviewden hebben aangegeven met plezier naar hun werk te gaan en tevreden te zijn over hun baan. Bijna alle geïnterviewden van beide subgroepen hebben aangegeven dat een goede werk en privé balans en het samenwerken met prettige collega's oorzaken zijn van de tevredenheid over hun werk. Eén geïnterviewde zei hierover:

*'De vrijheid die het met zich meebrengt, je kan eigenlijk redelijk zelf bepalen hoe je je dag indeelt. Hoe je je werk aanpakt zeg maar. Wel binnen de lijnen die daarvoor gelden. De verantwoordelijkheid die ze je toevertrouwen, dat vindt ik fijn. Fijne collega's om me heen. De flexibiliteit binnen de organisatie. Er zijn goede arbeidsvoorwaarden, weet je ik kan wel doorgaan, tuurlijk er is altijd wel wat ergens maar als ik het een cijfer mag geven van tussen de 0 en 10 dan geeft ik het wel een dikke 8 richting de 9.'*

Daarnaast heeft één voorbeeldige volger aangegeven dat het salaris een oorzaak is van arbeidstevredenheid. De pragmatische volgers daarentegen hebben unaniem aangegeven dat hun salaris bijdraagt aan arbeidstevredenheid.

Tevens hebben een aantal voorbeeldige volgers aangegeven dat ontwikkelmogelijkheden en keuzevrijheid in werkzaamheden en baangarantie bijdragen aan arbeidstevredenheid. Tot slot is het zichtbaar dat voorbeeldige volgers zich vaker positiever uitten ten aanzien van het thema werkplezier dan pragmatische volgers.

#### 4.2.9 Betrokkenheid

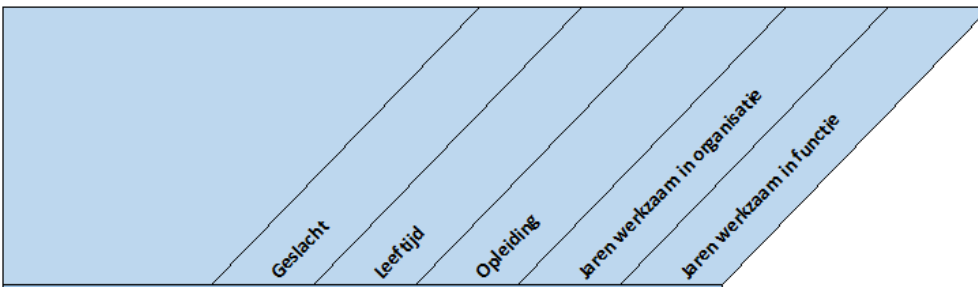
Het laatste thema waarover de voorbeeldige- en de pragmatische volgers uitspraken hebben gedaan is betrokkenheid bij de organisatieverandering. Een meerderheid van de voorbeeldige volgers heeft aangegeven zich betrokken te voelen bij de organisatieverandering. Deze betrokkenheid is veroorzaakt doordat ze zijn uitgenodigd om mee te denken over de verandering. Hierbij is geen onderscheid of de volger wel- of niet gebruik heeft gemaakt van het aanbod om mee te denken. Een aantal voorbeeldige volgers pessimistisch is over de uitnodiging om mee te denken. Zij hebben de indruk dat ze voor de vorm worden uitgenodigd en dat al vaststaat hoe de organisatieverandering eruit gaat zien. Een van de voorbeeldige volgers heeft hierover gezegd:

*'Ze hebben natuurlijk wel gevraagd aan medewerkers om mee te denken zeg maar. Om mee te doen aan denkgroepjes en dat soort dingen, dat is sowieso het minste wat je kan doen. Maar meestal is het ook vaak dat men al iets in gedachte heeft en dan vragen ze je er alleen maar bij voor de vorm.'*

Een meerderheid van de pragmatische volgers heeft daarentegen aangegeven zich niet betrokken te voelen bij de besproken organisatieverandering. Oorzaken die pragmatische volgers benoemd hebben zijn het gebrek aan communicatie, de indruk dat er geen draagvlak is gecreëerd en het ontbreken van achtergrondinformatie over de organisatieverandering.

#### 4.3 Demografische gegevens geïnterviewden

Tijdens de interviews zijn tevens demografische gegevens en gegevens met betrekking tot het dienstverband van de geïnterviewden verzameld. Hierbij valt de denken aan geslacht, leeftijd, opleiding en aantal jaren werkzaam bij de organisatie & in de functie. In tabel 4.2 wordt een overzicht gepresenteerd van deze gegevens, geclusterd per type volger.



	Geslacht	Leeftijd	Opleiding	jaren werkzaam in organisatie	jaren werkzaam in functie
<b>Voorbeeldige volger</b>					
Geïnterviewde 1	vrouw	33	WO	7	7
Geïnterviewde 3	man	33	HBO	13	1
Geïnterviewde 4	vrouw	49	MBO	31	15
Geïnterviewde 7	vrouw	56	HBO	37	18
Geïnterviewde 10	vrouw	43	WO	24	8
<b>Pragmatische volger</b>					
Geïnterviewde 2	man	49	WO	5	5
Geïnterviewde 5	man	50	MBO	28	18
Geïnterviewde 6	man	39	HBO	7	4
Geïnterviewde 8	man	42	HBO	5	5
Geïnterviewde 9	man	53	MBO	26	8

Tabel 4.2: Demografische gegevens geïnterviewden

Na analyse van de demografische gegevens van de geïnterviewden (*figuur 4.2*) is het opvallend om te zien dat voorbeeldige volgers hoofdzakelijk vrouwen zijn. Pragmatische volgers daarentegen zijn alleen maar mannen. Deze bevinding was aanleiding om de respondentenlijst zoals opgenomen in bijlage II nader te onderzoeken. De 67 respondenten zijn door de onderzoeker op basis van hun naam ingedeeld in de categorie man/vrouw. Vervolgens kon op basis van de 67 respondenten worden vastgesteld dat 93 procent van de vrouwen een voorbeeldige volger is en 7 procent van de vrouwen een pragmatische volger. Daarentegen is 72 procent van de mannen een voorbeeldige volger, en 28 procent van de mannen een pragmatische volger.

Belangrijk is hierbij om te benadrukken dat dit een opvallende constatering betreft. Vervolgonderzoek naar deze constatering heeft niet plaatsgevonden. Onderzoek naar relaties tussen gender

en volgerschap was geen onderzoeksdoelstelling. Dit onderzoek is hier dan ook niet methodologisch op ingericht, het is dan ook niet mogelijk om hierover conclusies te trekken.

Uit de overige demografische- en dienstverband gegevens kon naar uitgebreide analyse geen opvallende verbanden worden vastgesteld.

#### 4.4 Kwantificeren interviews

In de paragraaf 4.2 zijn de resultaten van de interviews geanalyseerd en gepresenteerd. In deze paragraaf stonden de meningen, houdingen en gedragingen van de geïnterviewden centraal. In deze paragraaf wordt ingegaan op de gekwantificeerde data van de interviews.

Het kwantificeren van de interviews heeft via de volgende stappen plaatsgevonden. Allereerst is er onderscheid gemaakt tussen de twee subgroepen, de voorbeeldige- en de pragmatische volgers. Hoe de subgroepen zijn ontstaan is besproken in paragraaf 4.1. Vervolgens is gebruik gemaakt van dezelfde negen thema's die zijn besproken in paragraaf 4.2. Daarna is per interview gekeken naar de uitspraken, behorende bij één van de negen thema's, en is daar een waarde aan toegekend. Oftewel, binnen elk interview is sprake van negen thema's en aan elk thema is een waarde toegekend. In totaal waren er drie waarden die toegekend konden worden, dit waren:

- 1 :positief ten aanzien van het betreffende thema
- 0,5 :neutraal ten aanzien van het betreffende thema
- 0 :negatief ten aanzien van het betreffende thema

In paragraaf 5.3 wordt ingegaan op de onderzoeksresultaten ten aanzien van de literatuur over veranderbereidheid. Hier wordt uitgebreid ingegaan op het verband van positiviteit ten aanzien van een thema en veranderbereidheid. In tabel 4.3 wordt een overzicht gepresenteerd van deze criteria die zijn gehanteerd om een waarde toe te kennen aan een bepaald thema.

Criteria	Waarde
Meer dan 60% van de uitspraken waren <i>positief</i> ten aanzien van het betreffend thema.	Toegekende waarde= 1
Er is niet vastgesteld dat meer dan 60% van de uitspraken positief of negatief waren ten aanzien van het betreffende thema. Waarde is <i>neutraal</i> .	Toegekende waarde= 0,5
Meer dan 60% van de uitspraken waren <i>negatief</i> ten aanzien van het betreffend thema.	Toegekende waarde= 0

Tabel 4.3: Overzicht toegekende criteria aan thema's.

Na het toekennen van de waarden aan bepaalde thema's binnen de interviews zijn deze waarden bij elkaar opgeteld per thema en per interview. Vervolgens is deze data geanalyseerd. Na analyse kon worden vastgesteld dat zowel de voorbeeldige- als de pragmatische volgers op een aantal thema's nagenoeg dezelfde score hebben behaald. Zo zijn er nauwelijks verschillen tussen de twee subgroepen binnen de thema's: *emotie, leiderschap, veranderhistorie, toegevoegde waarde, omvang en complexiteit*. In meer of mindere mate zijn wel verschillen geconstateerd tussen de twee subgroepen binnen de thema's: *vertrouwen, gedrag en houding collega's, werkplezier en betrokkenheid*.

Bij het vergelijken van de totaalscore van de twee subgroepen, de voorbeeldige- en de pragmatische volgers, is zichtbaar dat de voorbeeldige volgers tezamen hoger scoren oftewel positiever zijn ten aanzien van de betreffende thema's ten opzichte van de pragmatische volgers tezamen. Echter zijn er ook meerdere pragmatische volgers die individueel hoger scoren dan individuele voorbeeldige volgers. De volledige scorelijst is opgenomen in bijlage III.

Tot slot is het noodzakelijk om bij deze paragraaf een methodologische kanttekening te plaatsen. Zoals besproken in hoofdstuk 3 is dit onderzoek, op het identificeren van volgers na, kwalitatief van aard. Bij kwalitatief onderzoek is data pas generaliseerbaar als alle meningen, houdingen en gedragingen zijn gesignaleerd en beschreven, oftewel theoretische verzadiging heeft plaatsgevonden. Dan kan gesproken worden over data die representatief is. Representativiteit

binnen kwantitatief onderzoek heeft een andere betekenis en kent een andere steekproef. Dezelfde steekproef toepassen op kwantitatief onderzoek zou methodologisch niet valide zijn.

Samengevat heeft dit tot gevolg dat de data in deze paragraaf niet generaliseerbaar is en zich beperkt tot de geïnterviewden. Echter is het wel interessant om te zien dat de bevindingen van deze kwantitatieve data aansluiten bij de kwalitatieve data zoals besproken in paragraaf 4.2.

## 5.0 Theorie en praktijk

In hoofdstuk 4 zijn de onderzoeksresultaten gepresenteerd. Onder andere is daar besproken welke type volgers zijn geïdentificeerd en welke thema's na analyse van de interviews naar voren zijn gekomen. In dit hoofdstuk zullen de geïdentificeerde volgers en de thema's zoals besproken in hoofdstuk 4 nogmaals de revue passeren. Hierbij wordt in dit hoofdstuk echter ingegaan op de onderzoeksresultaten ten opzichte van literatuur over veranderbereidheid. Allereerst zal ik paragraaf 5.1 worden ingegaan op de geïdentificeerde volgers. In paragraaf 5.2 worden vervolgens de resultaten van de negen thema's afgezet tegen literatuur over veranderbereidheid.

### 5.1 Typen volgers

In paragraaf 4.1 zijn de uitkomsten van de verschillende typen volgers besproken. Uit de uitkomsten van het onderzoek is gebleken dat binnen de FIOD twee typen volgers werkzaam zijn. Ten eerste zijn dit voorbeeldige volgers met een percentage van 79%, ten tweede zijn dit de pragmatische volgers met een percentage van 21%. De overige drie typen volgers zoals beschreven door Kelley (1997) zijn binnen de FIOD niet geïdentificeerd.

In paragraaf 1.4.1 is stilgestaan bij het feit dat er tot op heden weinig onderzoek is gedaan naar volgerschap. Dit heeft tot gevolg dat er geen onderzoeken zijn met accurate percentages van de verschillende typen volgers binnen een vergelijkbare organisatie als de FIOD. Northouse (2018) benadrukt dat in een gemiddelde organisatie alle vijf de typen volgers die Kelly (1992) in zijn volgerschap theorie heeft beschreven aanwezig zijn. In figuur 5.1 wordt een overzicht gepresenteerd van de verschillende typen volgers in procenten die zijn geïdentificeerd binnen de FIOD. Tevens zijn in deze tabel de procentuele verhoudingen van de verschillende typen volgers opgenomen zoals beschreven door Northouse (2018).

	Voorbeeldige volger	Vervreemde volger	Conformistische volger	Pragmatische volger	Passieve volger
<b>Volgers geïdentificeerd binnen de FIOD</b>	79%	0%	0%	21%	0%
<b>Percentage volgers volgens Northouse (2018)</b>	Tot 35%	15%-25%	20%-30%	25%-35%	5%-10%

Figuur 5.1: Overzicht geïdentificeerde volgers en volgers conform theorie Northouse (2018)

#### 5.1.1 Betrouwbaarheid identificatie volgers

Zoals weergegeven in paragraaf 5.1 zijn er aanzienlijke verschillen tussen de geïdentificeerde volgers, uitgedrukt in procenten en de procentuele volgers conform literatuur over volgerschap. Bepaalde typen volgers zijn binnen de FIOD überhaupt niet geïdentificeerd. Hoogstwaarschijnlijk zijn er meerdere oorzaken die de grote verschillen tussen de volgers binnen de FIOD en de volgers conform de literatuur hebben veroorzaakt. Allereerst zijn de bevindingen die Northouse (2018) beschrijft gedateerd, omdat zijn gepubliceerde gegevens gebaseerd zijn op data uit 1992. Deze data is 30 jaar oud en sinds 1992 is de beroepsbevolking in Nederland enorm gewijzigd. In 1996 was circa 20 procent van de beroepsbevolking hoger opgeleid. In 2019 was meer dan 40 procent van de beroepsbevolking hoger opgeleid (CBS StatLine, 2020). Deze wijziging in de beroepsbevolking, een verdubbeling van het aantal hoger opgeleiden, brengt nieuwe verhoudingen met zich mee op de werkvloer in Nederland.

Een tweede aspect die de verschillen tussen de volgers binnen de FIOD en de volgers conform de literatuur over volgerschap kunnen verklaren is het aannamebeleid binnen de FIOD. Zoals beschreven in paragraaf 1.3 is de primaire taak van de FIOD het bestrijden van fiscale- en financiële-



economische fraude. Hiervoor is de FIOD op zoek naar een bepaald type medewerkers. Dit type medewerker moet onder andere zelfstandig kunnen denken en werken, proactief zijn, kunnen samenwerken en actief betrokken zijn bij de organisatie. Dit zijn kenmerken die aansluiten bij een voorbeeldige volger. De FIOD zet een groot aantal middelen in bij het selecteren van nieuwe medewerkers, met het doel een medewerker aan te nemen die aansluit bij het betreffende functieprofiel en de organisatie in het algemeen. Hierbij kan naast reguliere selectiegesprekken met leidinggevend en medewerkers van personeelszaken gedacht worden aan assessments en gesprekken met een psycholoog. In dat opzicht is de FIOD niet vergelijkbaar met een gemiddelde organisatie waarnaar Northouse (2018) refereert.

## 5.2 Thema's interviews en literatuur

Na analyse van de interviews zijn in totaal negen thema's vastgesteld. De betreffende thema's en resultaten per type volger zijn besproken in paragraaf 4.2. In deze paragraaf wordt hier nogmaals op ingegaan, echter worden nu de thema's en resultaten vergeleken met bestaande literatuur.

In paragraaf 1.4 is stilgestaan bij de wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek. Hier is tevens besproken dat in het verleden weinig onderzoek is gedaan naar volgerschap. Een eenduidig antwoord op de deelvraag '*zijn er verschillen ten aanzien van de bereidheid tot organisatieverandering tussen de verschillende typen volgers?*' is dan ook niet in literatuur over volgerschap of organisatieverandering beschreven.

Theorie over veranderingsbereidheid is niet nieuw. Hier is in paragraaf 2.3 bij stilgestaan. In deze paragraaf zal worden ingegaan op de thema's uit de interviews en worden deze thema's vergeleken met theorie over veranderbereidheid.

### 5.2.1 Vertrouwen

Het eerste thema uit de interviews is vertrouwen. In paragraaf 4.2.1 is stilgestaan bij de uitkomsten van dit thema. In de literatuur over veranderbereidheid is vertrouwen een belangrijk concept, of zoals Metselaar (1997) het een ingrediënt noemt. In paragraaf 2.3.2 is stilgestaan bij het DINAMO model van Metselaar. Hierin wordt benadrukt dat vertrouwen één van de belangrijkste drie ingrediënten is. Metselaar benadrukt dat medewerkers die vertrouwen hebben in hun leidinggevende een hogere mate van veranderbereidheid bezitten. Indien het vertrouwen in de leidinggevende laag is zullen medewerkers minder snel veranderbereid zijn.

Metselaar (1997) koppelt het concept vertrouwen aan de leidinggevende of changemanager. In de interviews hebben de geïnterviewden het concept vertrouwen breder getrokken. Hierbij komt tevens vertrouwen in de organisatieverandering en vertrouwen in de benodigde faciliteiten of hulpmiddelen aan bod, aspecten die Metselaar niet benoemt.

### 5.2.2 Emotie

Het tweede thema uit de interviews is emotie. In paragraaf 4.2.2 is stilgestaan bij de uitkomsten van dit thema. Zoals besproken in paragraaf 2.3.3. speelt binnen het raamwerk van Devos (2002) emotionele betrokkenheid een centrale rol. Emotionele betrokkenheid is volgens Devos een modererende variabele tussen de veranderingsprocesvariabelen en de veranderingsbereidheid van een medewerker. Metselaar (1997) geeft emotie de hoogste wegingsfactor binnen het DINAMO model. Oftewel emotie is de belangrijkste factor inzake de veranderbereidheid van een medewerker. In de literatuur van zowel Metselaar als Devos komt terug dat een negatieve emoties een hogere mate van weerstand veroorzaken, positieve emoties daarentegen hebben een positief effect op de veranderbereidheid van medewerkers.

In de literatuur van zowel Metselaar (1997) als Devos (2002) staan hoofdzakelijke negatieve emoties centraal. Er wordt gesproken over angst; het niet durven veranderen; twijfel, het niet willen veranderen; verdriet, afscheid van het oude; boosheid, het niet accepteren; en verlamming, het niet kunnen veranderen. In de interviews wordt hoofdzakelijk gesproken over positieve en neutrale emoties, dit sluit niet volledig aan bij de opvattingen van Metselaar en Devos over veranderbereidheid.



### 5.2.3 Leiderschap

Het derde thema dat terugkomt uit de interviews is leiderschap. Metselaar (1997) benoemt in het DINAMO niet specifiek de term leiderschap. Variabelen die wel van invloed zijn op veranderingsbereid bij een medewerker zijn volgens Metselaar de tijd die beschikbaar is om de verandering te implementeren, mankracht om de verandering te realiseren en aansturing van de organisatieverandering. Deze variabelen komen terug in de interviews, echter zijn deze in dit onderzoek gecategoriseerd onder het thema leiderschap. Daarbij geldt volgens Metselaar ook; hoe meer tijd, mankracht en goede aansturing hoe hoger de veranderingsbereidheid. Indien deze factoren niet of in mindere maten aanwezig zijn heeft dit een negatief effect op de veranderbereidheid van de medewerker.

In paragraaf 4.2.3 zijn de resultaten van het thema leiderschap besproken. Hier is benadrukt dat medewerkers die zich positief uitspreken tegenover leiderschap binnen de FIOD meer vertrouwen hebben in de organisatieverandering. Medewerkers die zich minder positief of negatief uitspreken over leiderschap hebben minder vertrouwen in de organisatieverandering. Volgens de theorie van Metselaar (1997) is er weer een zeer sterke relatie tussen vertrouwen en veranderingsbereidheid. De uitspraken van de geïnterviewden sluiten aan bij de theorie van Metselaar, positief ten aanzien van leiderschap heeft een positief effect op de veranderingsbereidheid.

### 5.2.4 Veranderhistorie

Het vierde thema gaat over ervaringen op het gebied van organisatieverandering, ook wel veranderhistorie. Devos (2002) en Metselaar (1997) beschouwen de ervaring op het gebied van verandergeschiedenis als een belangrijke variabele in veranderbereidheid. Hierbij geldt dat medewerkers die positief terugkijken naar veranderingen in het verleden een hogere mate van veranderbereidheid hebben. Ook het tegenovergesteld is hierbij van toepassing, medewerkers die negatief terugkijken naar veranderingen uit het verleden hebben een mindere mate van veranderbereidheid.

In paragraaf 4.2.4. zijn de resultaten van het thema veranderhistorie beschreven. Hier is terug te zien dat de veranderhistorie luttel heeft achtergelaten bij medewerkers van de FIOD. Ondanks de negatieve ervaringen op het gebied van veranderbereidheid heeft een groot deel van de geïnterviewden aangegeven vertrouwen te hebben in de besproken organisatieverandering. Zoals eerder besproken is er volgens Metselaar (1997) een zeer sterke relatie tussen vertrouwen en veranderbereidheid. Dit betekent dat een groot deel van de geïnterviewden die een negatief beeld hebben bij de veranderhistorie toch vertrouwen kunnen hebben in toekomstige veranderingen en veranderbereid zijn.

### 5.2.5 Toegevoegde waarde

In het vijfde thema staat de meerwaarde van een organisatieverandering centraal, ook wel toegevoegde waarde genoemd. Volgens Metselaar (1997) is het belangrijk dat medewerkers de noodzaak en toegevoegde waarde inzien van een organisatieverandering. Dit ondersteunt de veranderbereidheid bij medewerkers. Hij benadrukt echter dat dit niet het belangrijkste element is. In het DINAMO model wordt aan dit element op een schaal van 8 wegingscategorie 4 toegekend.

In paragraaf 4.2.5. zijn de resultaten van het thema toegevoegde waarde besproken. Zoals eerder aangegeven heeft een deel van de geïnterviewden aangegeven toegevoegde waarde in de besproken organisatieverandering te zien. Ongeveer een even groot deel heeft aangegeven de toegevoegde waarde van de besproken organisatieverandering niet in te zien. Opvallend is dat op een enkele geïnterviewde na er een relatie is tussen vertrouwen in de organisatieverandering en het inzien van de toegevoegde waarde. Geïnterviewden die hebben aangegeven toegevoegde waarde in de organisatieverandering te zien hebben veel meer vertrouwen in de verandering. De enigszins summiere wegingscategorie van 4 zoals beschreven door Metselaars (1997) is hier niet van toepassing.

### 5.2.6 Gedrag en houding collega's

Binnen het thema gedrag en houding collega's wordt ingegaan op de houding van collega's ten aanzien van organisatieveranderingen. Binnen de literatuur over veranderbereidheid is dit concept niet nieuw. Zowel Gangreco (2002) als Metselaar (1997) benadrukken dat de houding van collega's invloed heeft op de veranderbereidheid bij medewerkers. Medewerkers die zich positief uitlaten over een organisatieverandering hebben een positieve invloed op de veranderbereidheid van hun collega's. Volgens Metselaar (1997) geldt dit tevens andersom. Medewerkers die zich negatief uitlaten over de organisatieverandering hebben een negatieve invloed op de veranderbereidheid van hun collega's.

In paragraaf 4.2.6 is stilgestaan bij de resultaten van de interviews omtrent het thema gedrag en houding collega's. Hier kwam naar voren dat bijna alle geïnterviewden hebben aangegeven dat hun collega's in meer of mindere mate zich niet positief uitlaten over de besproken organisatieverandering. Metselaar (1997) benadrukt dat de houding van collega's in het door hem bedachte DINAMO model als één van de hoofdelementen kan worden beschouwd. Dit sluit niet volledig aan bij de resultaten uit het onderzoek. Een groot deel van de geïnterviewden heeft aangegeven, ondanks hun enigszins pessimistische blik ten aanzien van het gedrag van collega's, vertrouwen te hebben in de besproken organisatieverandering.

### 5.2.7 Omvang en complexiteit

Het zevende thema dat na analyse van de interviews is vastgesteld betreft omvang en complexiteit van de organisatieverandering. Volgens Metselaar (1997) is bij dit thema wederom een verband tussen de veranderbereidheid en de omvang en/of complexiteit van de organisatieverandering. Volgens Metselaar (1997) zal een complexe verandering met een grote omvang geen positief effect hebben op de veranderbereidheid van medewerkers.

In paragraaf 4.2.7 zijn de resultaten van de interviews besproken die betrekking hebben op het thema omvang en complexiteit. Hieruit kwam naar voren dat alle geïnterviewden de besproken organisatieverandering niet als een complexe verandering zien. Een aantal geïnterviewden heeft aangegeven dat het echter wel een grote verandering kan worden. Ondanks dat alle geïnterviewden hebben aangegeven de besproken organisatieverandering niet als complex te zien is er niet bij alle geïnterviewden vertrouwen in de besproken organisatieverandering. Dit wijkt echter niet volledig af van de theorie van Metselaar (1997). Metselaar benadrukt dat het element omvang en complexiteit een geringe invloed heeft op de veranderbereidheid bij medewerkers.

### 5.2.8 Werkplezier

Binnen het thema werkplezier is ingegaan op het plezier dat medewerkers hebben in hun werk en de tevredenheid over hun arbeidsvoorwaarden. In het raamwerk van Devos en collega's (2002) wordt gesteld dat werkplezier een grote mate van invloed heeft op de veranderingsbereidheid van een medewerker. De mate waarin een medewerker plezier heeft in zijn of haar werk is gekoppeld aan de mate van veranderingsbereidheid. Een belangrijke element die invloed heeft op werkplezier is het element arbeidsvoorwaarden. Dit betekent dat het werkplezier toeneemt naarmate de medewerker tevreden is over de arbeidsvoorwaarden.

In paragraaf 4.2.8 zijn de resultaten van de interviews besproken die betrekking hebben op het thema werkplezier, ook hier zijn de arbeidsvoorwaarden gekoppeld aan het thema werkplezier. Uit de resultaten bleek dat alle geïnterviewden in meer- of mindere mate tevreden zijn over hun werkzaamheden, collega's en arbeidsvoorwaarden. In dit onderzoek is geen relatie vastgesteld tussen werkplezier en veranderbereidheid of tussen werkplezier en vertrouwen.

### 5.2.9 Betrokkenheid

In het laatste thema wordt ingegaan op de betrokkenheid bij de organisatieverandering. Net als bij het vorige thema werkplezier wordt in het raamwerk van Devos en collega's (2002) gesteld dat betrokkenheid bij de organisatieverandering een grote mate van invloed heeft op de veranderingsbereidheid van een medewerker. Oftewel hoe meer een medewerker zich betrokken voelt bij een organisatieverandering des te meer zal een medewerker veranderbereid zijn.

In paragraaf 4.2.9 zijn de resultaten van de interviews besproken die betrekking hebben op het thema betrokkenheid. De resultaten van het thema betrokkenheid zijn vergeleken met het thema vertrouwen in de besproken organisatieverandering. Zoals eerder besproken is er volgens Metselaar (1997) een zeer sterke relatie tussen vertrouwen en veranderbereidheid. Opvallend is dat dit thema volledig aansluit bij de theorie van Devos en collega's (2002). Alle geïnterviewden die zich in meer- of mindere mate betrokken voelen bij de organisatieverandering hebben het vertrouwen uitgesproken in de organisatieverandering. Omgekeerd is dit eveneens van toepassing, de geïnterviewden die hebben aangegeven zich niet betrokken te voelen bij de besproken organisatieverandering hebben geen vertrouwen in de organisatieverandering.

## 6.0 Conclusie

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de conclusies van dit onderzoek. Dit wordt gedaan door antwoord te geven op de drie deelvragen. In paragraaf 6.1 zal eerst nogmaals worden ingegaan op de onderzoeksvraag. In Paragraaf 6.2 wordt stilgestaan bij de eerste deelvraag omtrent typen volgers. In paragraaf 6.3 wordt ingegaan op de tweede deelvraag; de verschillende typen volgers die werkzaam zijn binnen de FIOD. In paragraaf 6.4 wordt de bereidheid tot verandering van verschillende typen volgers besproken. Tot slot worden in paragraaf 6.5 aanbevelingen gegeven met betrekking tot vervolgonderzoek.

### 6.1 Onderzoeksvraag

In dit onderzoek over volgerschap stond de volgende hoofdvraag centraal:

*Wat is het effect van volgerschap en verschillende typen volgers op de bereidheid tot organisatieverandering binnen de FIOD?*

Zoals besproken in paragraaf 1.1 is deze hoofdvraag opgesplitst in drie deelvragen. Deze drie deelvragen tezamen beantwoorden de hoofdvraag.

- Wat is volgerschap en wat voor verschillende typen volgers bestaan er?
- Welke verschillende typen volgers zijn werkzaam binnen de FIOD?
- Zijn er verschillen ten aanzien van de bereidheid tot organisatieverandering tussen de verschillende typen volgers?

### 6.2 Volgerschap en verschillende typen volgers

In paragraaf 2.1 is stilgestaan bij het concept volgerschap. Hierin is aangegeven dat leiderschap een essentieel element is binnen volgerschap, gesteld kan worden dat er geen volgerschap is zonder leiderschap.

Uhl-Bien en collega's (2014) hebben in het theoretische framework: *The Leadership co-created process* zichtbaar gemaakt hoe volgerschap ontstaat en wat invloed heeft op de uitkomsten van zowel volgerschap als leiderschap. Volgens Uhl-Bien wordt volgerschap en leiderschap gecreëerd door een geef- en neem proces. Het gedrag van zowel de individuele leider als de individuele volger is verantwoordelijk voor de vorm van volgerschap als leiderschap.

Tevens zijn in paragraaf 2.1 verschillende theorieën omtrent volgerschap besproken. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van de volgerschapstheorie van Kelley (1992). Volgens de theorie van Kelly zijn er vijf verschillende typen volgers. Het eerste type is 'Vervreemd'. Deze volgers kunnen worden beschouwd als de diepe onafhankelijke denkers die zich niet vrijwillig inzetten voor een leider. Ze hebben kennis, vaardigheden en capaciteiten maar richten zich volledig op de zwakke punten van de organisatie en andere mensen. Het tweede type is 'Passief'. De passieve volgers doen wat ze opgedragen krijgen vanuit hun leider. Ze denken kritisch na, maar ze zijn niet actief. Ook neemt de passieve volger weinig initiatief. Beslissingen laten ze over aan hun leider. Het derde type is 'Conformist'. De conformisten zijn volgers die snel instemmen met hun leider en constant naast de leider staan. Daarnaast is het kenmerkend dat conformisten actief deelnemen maar niet kritisch denken. Het vierde type is 'Voorbeeldig'. De voorbeeldige volgers proberen hun taken zeer goed te vervullen. Ze zijn sterk betrokken bij de groep en confronteren hun leider. Deze volgers zijn belangrijk voor de organisatie en enorm energiek. Ze zullen risico's nemen als dat nodig is. Tot slot is er het type 'Pragmatisch'. De pragmatische volgers hebben de kenmerken van alle vier de typen.

### 6.3 Typen volgers binnen de FIOD

In paragraaf 3.2.3 is stilgestaan bij de methodologie over het identificeren van verschillende typen volgers binnen de FIOD. In totaal hebben 67 respondenten een vragenlijst ingevuld. Middels de score van de vragenlijst is vastgesteld dat er twee typen volgers werkzaam zijn binnen de FIOD. Het eerste type betreft de voorbeeldige volger met een aanwezigheidspercentage van 79 procent. Het tweede type volger is de pragmatische volger met een aanwezigheidspercentage van 21 procent.

Overige typen volgers zijn binnen de FIOD niet geïdentificeerd. Het ontbreken van de overige typen volgers en het hoge percentage voorbeeldige volgers sluit niet aan bij de literatuur. De oorzaak waarom de geïdentificeerde typen volgers binnen de FIOD niet aansluit bij de literatuur is besproken in paragraaf 5.2. Ten eerste kan deze oorzaak worden gezocht in de literatuur. Er is nog weinig onderzoek gedaan naar volgerschap. De literatuur over volgerschap is echter gedateerd en sluit niet aan bij de huidige beroepsbevolking die in de afgelopen 30 jaren is veranderd. Een tweede oorzaak is hoogstwaarschijnlijk het wervingsbeleid van de FIOD. De FIOD heeft een functieprofiel voor financieel rechercheurs en overige functies, deze competenties en vaardigheden sluiten aan bij een voorbeeldige volger. Bij het werven van nieuwe medewerkers zet de FIOD een aantal middelen in om medewerkers te selecteren die aansluiten bij het gevraagde profiel. Hierbij kan naast reguliere selectiegesprekken met leidinggevenden en medewerkers van personeelszaken gedacht worden aan assessments en gesprekken met een psycholoog.

#### 6.4 Veranderbereidheid volgers

Om inzicht te krijgen tussen de verschillen ten aanzien van de veranderbereidheid van verschillende typen volgers zijn interviews afgenomen. Tijdens de semigestructureerde interviews zijn vragen gesteld over een organisatieverandering die ze recentelijk hebben meegemaakt en hoe ze deze organisatieverandering hebben ervaren. In totaal zijn er vijf interviews afgenomen bij voorbeeldige volgers en vijf interviews bij pragmatische volgers. Na analyse van de interviews kwamen negen hoofdthema's naar voren. Deze thema's zijn: 1) vertrouwen; 2) emotie; 3) leiderschap; 4) veranderhistorie; 5) toegevoegde waarde; 6) gedrag en houding collega's; 7) omvang en complexiteit; 8) werkplezier en tevredenheid; 9) betrokkenheid.

Met betrekking tot het eerste thema vertrouwen hebben zowel de voorbeeldige- als pragmatische volgers aangegeven dat door het management en leidinggevenden te weinig wordt gecommuniceerd. Daarnaast hebben geïnterviewden van beide subgroepen aangegeven dat hulpmiddelen ontbreken om de besproken organisatieverandering succesvol te implementeren. Bij het vergelijken van alle uitspraken ten aanzien van dit thema is zichtbaar dat voorbeeldige volgers een hogere mate van vertrouwen hebben. In zijn werk over veranderbereidheid stelt Metselaar (1997) dat er een zeer sterke relatie is tussen vertrouwen en veranderbereidheid.

Het tweede thema is emotie. Binnen dit thema hebben zowel voorbeeldige- als pragmatische volgers aangegeven verheugd en blij waren met de besproken organisatieverandering, negatieve emoties zijn nauwelijks waargenomen. De oorzaak van deze emoties en dit gevoel wordt veroorzaakt doordat geïnterviewden van mening zijn dat de organisatieverandering kansen en effectiviteit met zich meebrengt. Ook zijn er geïnterviewden van beide subgroepen die hebben aangegeven niet veel emoties te voelen bij de organisatieverandering. Aanzienlijke verschillen tussen de subgroepen zijn niet waargenomen. In de literatuur over veranderbereidheid stellen zowel Metselaar (1997) als Devos (2002) hoofdzakelijke negatieve emoties centraal. Dit sluit niet volledig aan bij de onderzoeksresultaten. In de interviews wordt namelijk hoofdzakelijk gesproken over positieve en neutrale emoties.

In het derde thema staat leiderschap centraal. Binnen dit thema hebben zowel de voorbeeldige- als pragmatische volgers aangegeven dat door leidinggevenden onvoldoende wordt gecommuniceerd tijdens een verandertraject. De voorbeeldige volgers benoemen meer verschillende verbeterpunten ten aanzien van leiderschap. De pragmatische volgers hebben meer het gevoel dat er geluisterd wordt en vertrouwen erop dat de leider de juiste keuzes maakt. Daarnaast is bij zowel de voorbeeldige- als de pragmatische volgers zichtbaar dat er een verband is tussen leiderschap en het vertrouwen in de organisatieverandering. Volgens de theorie van Metselaar (1997) is er weer een zeer sterke relatie tussen vertrouwen en veranderingsbereidheid.

Het vierde thema betreft veranderhistorie. Geconcludeerd kan worden dat voor beide subgroepen dit een onderwerp betreft met een negatieve connotatie. Zowel de voorbeeldige- als de pragmatische volgers hebben allebei geen positieve blik op de veranderhistorie binnen de organisatie. De elementen die deze negatieve blik veroorzaken zijn verschillend. Literatuur over veranderbereidheid Devos (2002); Metselaar (1997) stellen dat ervaring op het gebied van verandergeschiedenis een belangrijke variabele is binnen veranderingsbereidheid. Deze belangrijke variabele is binnen dit

onderzoek niet altijd terug te zien. Volgers binnen beide subgroepen hebben ondanks hun negatieve ervaringen uit het verleden aangegeven vertrouwen te hebben in de besproken organisatieverandering.

Het vijfde thema betreft toegevoegde waarde. Binnen dit thema zijn grote overeenkomsten tussen de verschillende typen volgers aanwezig. Zowel voorbeeldige- als de pragmatische volgers hebben aangegeven dat de besproken organisatieverandering bijdraagt aan de kwaliteit en het efficiënter maken van de organisatie. Daarentegen hebben een gelijkwaardig aantal geïnterviewden van beide subgroepen aangegeven geen toegevoegde waarde te zien in de organisatieverandering. In literatuur over veranderbereidheid wordt benadrukt (Metselaar, 1997) dat er een verband is tussen toegevoegde waarde en veranderbereidheid. Metselaar benadrukt dat dit echter niet een zeer sterk verband is. In dit onderzoek is dat verband daarentegen zeer sterk aanwezig. Op een enkele geïnterviewde na is een relatie aanwezig tussen vertrouwen en toegevoegde waarde. Zoals eerder aangegeven bestaat er een zeer sterke relatie tussen vertrouwen en veranderbereidheid (Metselaar, 1997).

Binnen het zesde thema wordt gedrag en houding collega's centraal gesteld. Ook binnen dit thema zijn overeenkomsten tussen de verschillende typen volgers waargenomen. Geïnterviewden van beide subgroepen hebben aangegeven het lastig om uitspraken te doen over dit thema gezien de coronacrisis en het vele thuiswerken. Daarnaast hebben geïnterviewden van beide subgroepen aangegeven dat de besproken organisatieverandering niet echt leeft bij collega's. Tot slot is zichtbaar dat de pragmatische volgers vaker aangeven dat collega's zich niet positief uiten over de besproken organisatieverandering. In literatuur over veranderingsbereidheid wordt benadrukt (Giangreco, 2002; Metselaar, 1997) dat de houding van collega's invloed heeft op de veranderbereidheid bij medewerkers. Metselaar (1997) benadrukt dat dit als één van de hoofdelementen kan worden beschouwd. Een groot aantal geïnterviewden hebben echter aangegeven, ondanks hun enigszins pessimistische blik ten aanzien van het gedrag van collega's, vertrouwen te hebben in de besproken organisatieverandering.

Het zevende thema betreft omvang en complexiteit. Binnen dit thema hebben zowel voorbeeldige- als pragmatische volgers aangegeven de impact van de besproken organisatieverandering als gering te beschouwen. Tevens hebben beide subgroepen aangegeven de verandering niet als complex te beschouwen. Vastgesteld kan worden dat de verschillen tussen de voorbeeldige- en pragmatische volgers zeer gering zijn. In theorie over veranderbereidheid benadrukt Metselaar (1997) dat er een gering verband is tussen veranderbereidheid en de omvang of complexiteit van een organisatieverandering. Dit verband is in dit onderzoek niet altijd terug te zien. Bijna alle geïnterviewden hebben aangegeven de besproken organisatieverandering niet als complex te zien. Desondanks hebben een aantal geïnterviewden benadrukt geen vertrouwen te hebben in de organisatieverandering. Hierbij is het verband dat Metselaar (1997) benoemd niet aanwezig. Echter benadrukt Metselaar zelf ook dat dit verband gering is.

Binnen het achtste thema staat werkplezier centraal. Zowel voorbeeldige- als pragmatische volgers hebben aangegeven een hoge mate van werkplezier te ervaren. Dit wordt veroorzaakt door het samenwerken met prettige collega's en een goede balans tussen werk en privé. Pragmatische volgers hebben allemaal aangegeven tevreden te zijn over hun salaris en dat dit bijdraagt aan hun werkplezier. Voorbeeldige volgers uiten zich iets positiever over het thema werkplezier, dit wordt veroorzaakt door ontwikkelmogelijkheden en keuzevrijheid in werkzaamheden. In theorie over veranderbereidheid wordt door Devos en collega's (2002) gesteld dat werkplezier een grote mate van invloed heeft op de veranderingsbereidheid van medewerkers. In dit onderzoek is geen relatie vastgesteld tussen werkplezier en veranderbereidheid of tussen werkplezier en vertrouwen.

Het laatste thema betreft betrokkenheid bij de organisatieverandering. Binnen dit thema zijn de voorbeeldige- en pragmatische volgers minder eensgezind. Een meerderheid van de voorbeeldige volgers heeft aangegeven zich betrokken te voelen bij de besproken organisatieverandering. Deze betrokkenheid wordt veroorzaakt doordat ze worden gevraagd om mee te denken over de organisatieverandering. Pragmatische volgers daarentegen voelen zich minder betrokken bij de besproken organisatieverandering. Oorzaken die pragmatische volgers benoemd hebben zijn het gebrek aan communicatie en de indruk dat er geen draagvlak is gecreëerd. In theorie over

veranderbereidheid wordt door Devos en collega's (2002) benadrukt dat betrokkenheid bij de organisatieverandering een grote mate van invloed heeft op de veranderingsbereidheid van een medewerker. Zoals eerder besproken is er volgens Metselaar (1997) een zeer sterke relatie tussen vertrouwen en veranderbereidheid. Opvallend is dat dit thema volledig aansluit bij de theorie van Devos en collega's (2002). Alle geïnterviewden die zich in meer- of mindere mate betrokken voelen bij de organisatieverandering hebben het vertrouwen uitgesproken in de organisatieverandering. Omgekeerd is dit eveneens van toepassing, de geïnterviewden die hebben aangegeven zich niet betrokken te voelen bij de besproken organisatieverandering hebben geen vertrouwen in de organisatieverandering.

#### 6.5 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

In dit onderzoek bestond de dataverzameling uit twee stappen. Als eerste zijn de verschillende typen volgers geïdentificeerd middels een vragenlijst, oftewel kwantitatief. De tweede stap was kwantitatief van aard, het afnemen van interviews bij verschillende typen volgers om de veranderbereidheid te bepalen. Dit onderzoek zou opnieuw uitgevoerd kunnen worden waarbij ook de tweede stap kwantitatief van aard is. Er zijn verschillende methodes waarbij de veranderbereidheid gemeten kan worden middels een vragenlijst. Door gebruik te maken van vragenlijsten/kwantitatieve data bestaat de mogelijkheid een grotere doelgroep van respondenten te bereiken.

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen een overheidsorganisatie waarbij dienend leiderschap het uitgangspunt is. Een tweede aanbeveling is dat dit onderzoek herhaald zou kunnen worden binnen andere sectoren en/of binnen organisaties met een andere vorm van leiderschap.

Zowel voorbeeldige als pragmatische volgers die zijn geïnterviewd hebben aangegeven vanwege de coronacrisis veelal thuis te werken en hierdoor bepaalde vragen niet met zekerheid hebben kunnen beantwoorden. De implementatie van veranderingen en de manier waarop medewerkers dit ervaren terwijl zij veelvuldig thuiswerken zou invloed kunnen hebben op de resultaten van dit onderzoek. Dit onderzoek zou na de coronacrisis herhaald kunnen worden om vervolgens te vergelijken met de resultaten uit dit onderzoek.

## 7.0 Persoonlijke reflectie

In dit laatste hoofdstuk wil ik reflecteren op het door mij uitgevoerde onderzoek. Allereerst wil ik ingaan op het door mij gekozen onderwerp volgerschap. Ik kijk positief terug op mijn keuze voor dit onderwerp. Onderzoeken die in het verleden zijn uitgevoerd over leiderschap gaan hoofdzakelijk over leiders, volgers worden hier nauwelijks bij betrokken. Volgerschap heeft naar mijn mening helaas nog steeds een negatieve connotatie. Nadat dit onderzoek volledig is afgerond zal ik mijn bevindingen tevens binnen de FIOD presenteren. Ik hoop hiermee te bereiken dat volgers minder in de schaduw komen te staan.

Tevens wil ik stilstaan bij het ontwerp van het onderzoek. In november 2020 ben ik begonnen met het inplannen van afspraken met collega's. Met veel collega's heb ik gesproken over mogelijke onderwerpen. Deze gesprekken heb mij geholpen een richting te kiezen maar ook om bepaalde onderwerpen uit te sluiten. Ik heb vervolgens veel tijd geïnvesteerd om een solide onderzoeksvoorstel neer te zetten. Uiteindelijk is het mij gelukt om niet teveel af te wijken van mijn onderzoeksvoorstel en dit als anker te beschouwen om mijn onderzoek niet te breed te maken. Deze aanpak zou ik in de toekomst herhalen.

Daarnaast wil ik stilstaan bij de uitvoering van dit onderzoek. Ik heb dit onderzoek uitgevoerd binnen de FIOD, de organisatie waarbinnen ik werkzaam ben. Onderzoek doen binnen je eigen organisatie kent voor- en nadelen. Ik heb mij hierop voorbereid door het boek 'Onderzoek doen binnen de eigen organisatie' van Paul Aertsen als leidraad te gebruiken. De voordelen heb ik ook zeker ervaren omdat de dataverzameling relatief eenvoudig was. Dit kwam doordat mijn collega's altijd bereid waren hulp te bieden met het invullen van vragenlijsten of het afnemen van een interview.

In september 2021 start ik met de master financieel recht aan de Erasmus Universiteit. Ook bij deze master is een afstudeeronderzoek onderdeel van de opleiding. De ervaringen die ik heb opgedaan tijdens dit onderzoek zal ik meenemen naar de toekomst.



## Bibliografie

- Aertsen, P. (2011). *Onderzoek doen binnen de eigen organisatie* (1ste editie). Promanad.
- Abrahamson, E., Argyria, C., Barsh, J., Birkinshaw, J., Brown, T., Bryan, L., et al. (2009). Moon shots for management. *Harvard Business Review*, 91-98.
- Alavi, S. B., & Gill, C. (2016). Leading Change Authentically. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(2), 157-171. <https://doi.org/10.1177/1548051816664681>
- Auditdienst Rijk. (2019, april). *Onderzoek naar het proces van totstandkoming van eindprocessen-verbaal*.  
<https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/rapporten/2019/04/01/onderzoek-naar-het-proces-van-totstandkoming-van-eindprocessen-verbaal-fiod/Onderzoek+naar+het+proces+van+totstandkoming+van+eindprocessen-verbaal.pdf>
- Baarda, B. (2009). *Dit is onderzoek!; richtlijnen voor het opzetten, uitvoeren en evalueren van kwantitatief en kwalitatief onderzoek*. Noordhoff Uitgevers.
- Baarda, B., & Bakker, E. (2018). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek* (4de editie). Noordhoff.
- Bass, B.M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 8:1. 9-32.
- Battilana, J., Gilmartin, M., Sengul, M., Pache, A. C., & Alexander, J. A. (2010). Leadership competencies for implementing planned organizational change. *Leadership Quarterly*, 21, 422-438.
- Belastingdienst. (2020, november). *Jaarplan Belastingdienst 2020*.  
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2020/11/24/aanbiedingsbrief-jaarplan-2021-belastingdienst-toeslagen-en-douane>
- Bligh, M. C. (2011). Followership and follower-centred approaches. In A. Bryman, K. Grint, B. Jackson, M. Uhl-Bien, & D. Collinson (Eds.), *The sage handbook of leadership* (pp. 1180-1216). London, UK: Sage.
- Boeije, H. (2016). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom uitgevers.
- Bryant, M. (2006). Talking about change. Understanding employee responses through qualitative research.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Busari, A. H., Khan, S. N., Abdullah, S. M., & Mughal, Y. H. (2019). Transformational leadership style, followership, and factors of employees' reactions towards organizational change. *Journal of Asia Business Studies*, 14(2), 181-209. <https://doi.org/10.1108/jabs-03-2018-0083>
- CBS StatLine. (2020). *Nederlanders steeds hoger opgeleid*.  
[https://digitaal.scp.nl/ssn2020/onderwijs/#:~:text=In%202010%20had%20ruim%20,saamen%20meer%20dan%2040%25\).](https://digitaal.scp.nl/ssn2020/onderwijs/#:~:text=In%202010%20had%20ruim%20,saamen%20meer%20dan%2040%25).)
- Collinson, D. (2006). Rethinking followership: A post-structuralist analysis of follower identities. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 179-189.
- Cozijnsen, A.J. en W.J. Vrakking (2003). *Handboek Verandermanagement*. Deventer: Kluwer.

- Chaleff, I. (2009). *The Courageous follower* (3rd ed.). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Crossman, B., & Crossman, J. (2011). Conceptualizing followership - A review of the literature. *Leadership*, 7, 481–497. doi: 10.1177/1742715011416891
- Deloitte. (2020, april). Cultuuronderzoek Belastingdienst. <https://www.rijksoverheid.nl/binaries/rijksoverheid/documenten/kamerstukken/2020/05/25/rapport-cultuuronderzoek-belastingdienst/rapport-cultuuronderzoek-belastingdienst.pdf>
- Dierendonck, D. (2010). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Deursen, A. van, van der Geest, T.M. (2006). *Acceptatie van het B-dossier*. Enschede: Telematica Instituut.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2015). *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE Publications.
- Erlanson, D. A., Harris, E. L., Skipper, B. L., & Allen, S. D. (1993). *Doing Naturalistic Inquiry*. SAGE Publications.
- Giangreco, A., 2002. Conceptualization and operationalization of resistance to change. *Liuc Papers* 103, Serie Economia aziendale 11, Suppl. a marzo, pp. 1–28
- Greenleaf, R. K. 1998. *The power of servant-leadership*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Greenleaf, R. K. (2002). Essentials of Servant-leadership. In L. C. Spears, & M. Lawrence, *Focus on leadership: servant-leadership for the twenty-first century* (pp. 19-26). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Griffith, J. (2001). Why change management fails. *Journal of Change Management*, 2(4), 297–304. <https://doi.org/10.1080/714042516>
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93, 346-357.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474–487. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474>
- Higgs, M. and Rowland, D. (2000) 'Building Change Leadership Capability: "The Quest for Change Competence"', *Journal of Change Management*, 1(2), 116–130.
- Jones, J., Firth, J., Hannibal, C., & Ogunseyin, M. (2019). Factors Contributing to Organizational Change Success or Failure. *Advances in Business Strategy and Competitive Advantage*, 155–178. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-6155-2.ch008>
- Kelley, R. E. (1988). In praise of followers. *Harvard Business Review*, 66(6), 141–148.
- Kelley, R. E. (1992). *The power of followership*. New York: Doubleday Business.
- Kelley, R. E. (2008). Rethinking followership. In R. Riggio, I. Chaleff, & J. Lipman-Blumen (Eds.), *The art of followership: How great followers create great leaders and organizations* (pp. 5–16). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kets de Vries, M. F. R. (1994). The leadership mystique. *Academy of Management*, 8(3), (p. 73–92)

Khan, S. N., Abdullah, S. M., Busari, A. H., Mubushar, M., & Khan, I. U. (2019). Reversing the lens. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(1), 1–18. <https://doi.org/10.1108/lodj-03-2019-0100>

Kotter, JP (1995) Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review* March–April: 59–67.

Kotter, J. P. (2011). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, (p. 37–55)

Kuipers, B., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van der Voet, J. (2013). The management of change in public organizations: A Literature review. *Public Administration*, 92(1), 1–20. <https://doi.org/10.1111/padm.12040>

Leede, E., & Ph. Van Engeldorp Gastelaars. Naar een methodologie van de kunde, een pleidooi voor een context-afhankelijke methodologie (p. 143 – 163)

Lewin's change management model. (1947). Understanding the three stages of change.

Ligon, K. V., Stoltz, K. B., Rowell, R. K., & Lewis, V. J. (2019). An empirical investigation of the Kelley Followership questionnaire revised. *Journal of Leadership education*, 1–16. <https://doi.org/10.12806/V18/I3/R7>

Metselaar, E., & Cozijnsen, A. (2016). *Van weerstand naar veranderbereidheid* (3de editie). Bricklayer Productions.

Northouse, P. G. (2018). *Leadership*. Thousand Oaks, Canada: SAGE Publications.

Thomas, T. A., Gentzler, K., & Salvatorelli, R. (2016). What Is Toxic Followership? *Journal of Leadership Studies*, 10(3), 62–65. <https://doi.org/10.1002/jls.21496>

Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., & Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 83–104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.007>

Verhoeven, P. S. (2020). *Thematische analyse*. Boom Lemma.

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Zaleznik, A. (1965), The Dynamics of Subordinacy, *Harvard Business Review*, May-Jun 1965 (p. 122)

## Bijlage

Bijlage I	:Vragenlijst volgerschap
Bijlage II	:Scores respondenten volgerschap
Bijlage III	:Toegekende waarde per thema en interview

Bijlage I :Vragenlijst volgerschap

		<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Vul achter de vraag een score in van 0 t/m 6</div> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%;">0</td> <td style="width: 12.5%;">1</td> <td style="width: 12.5%;">2</td> <td style="width: 12.5%;">3</td> <td style="width: 12.5%;">4</td> <td style="width: 12.5%;">5</td> <td style="width: 12.5%;">6</td> </tr> <tr> <td colspan="3">Nooit</td> <td colspan="2">Soms</td> <td colspan="2">Altijd</td> </tr> </table>							0	1	2	3	4	5	6	Nooit			Soms		Altijd	
0	1	2	3	4	5	6																
Nooit			Soms		Altijd																	
Vraag 1	Ik denk na over hoe mijn werk een maatschappelijke bijdrage levert																					
Vraag 2	Ik denk er weleens over na hoe mijn werk bijdraagt aan mijn persoonlijke ontwikkeling																					
Vraag 3	Evenwicht tussen mijn persoonlijke- en werkdoelen helpen mij om betrokken te blijven op het werk																					
Vraag 4	Ik ben toegewijd aan mijn werk																					
Vraag 5	In mijn werk probeer ik het maximale uit mijzelf te halen																					
Vraag 6	Mijn betrokkenheid op het werk geeft mijn collega's energie																					
Vraag 7	Ik bepaal zelf welke activiteiten gedaan moeten worden zodat de organisatiedoelen worden bereikt																					
Vraag 8	Ik ontwikkel competenties in mijn werk om mijn waarde voor de organisatie te vergroten																					
Vraag 9	Als ik begin met een nieuwe opdracht dan streef ik ernaar om te slagen in taken die belangrijk zijn voor de leider																					
Vraag 10	De leider kan mij een opdracht geven zonder supervisie (toezicht), omdat hij er vanuit kan gaan dat ik het zelf kan afronden																					
Vraag 11	Ik doe werkzaamheden die buiten mijn functie horen																					
Vraag 12	Mijn bijdrage aan een groepsproject is groot, ook als ik niet de leider ben van dit groepsproject																					
Vraag 13	Ik ontwikkel nieuwe ideeën en kan inschatten of deze waardevol zijn voor de organisatie																					
Vraag 14	Ik probeer problemen zelf op te lossen in plaats van afhankelijk te zijn van de leider																					
Vraag 15	Ik benadruk de bijdrage van mijn collega's, ook als ik zelf geen eer/credits ontvang																					
Vraag 16	Ik help de leider om de potentie en risico's van ideeën en plannen in te zien																					
Vraag 17	Ik help mijn collega's om de potentie en risico's van ideeën en plannen in te zien																					
Vraag 18	Ik streef ernaar de doelen en visie van de leider te begrijpen																					
Vraag 19	Ik streef ernaar de doelen en visie van de leider te laten slagen																					
Vraag 20	Ik evalueer de sterke- en zwakke punten van mijn uitgevoerde werkzaamheden																					
Vraag 21	Ik vraag mijzelf af of de leider verstandige beslissingen maakt																					
Vraag 22	Ik doe wat de leider vraagt, ongeacht mijn overtuigingen																					
Vraag 23	Ik handel volgens mijn eigen ethische normen in plaats van die van mijn collega's																					
Vraag 24	Ik geef mijn mening over belangrijke kwesties, ook al kan deze in strijd zijn met die van mijn collega's																					
Vraag 25	Ik geef mijn mening over belangrijke kwesties, ook al kan deze in strijd zijn met die van de leider																					

Bijlage II : Scores respondenten volgerschap

Respondent	Voorbeeldige volger	Vervreemde volger	Conformistische volger	Pragmatische volger	Passieve volger	Score 1 Independent thinking	Score 2 Active Engagement
Respondent 1	I					45	54,5
Respondent 2	I					48	50
Respondent 3	I					50	52
Respondent 4				I		38,5	34,5
Respondent 5	I					52	56
Respondent 6				I		36,5	36
Respondent 7				I		37,5	37
Respondent 8	I					42	47
Respondent 9	I					39,5	47,5
Respondent 10	I					37,5	51
Respondent 11	I					52,5	57,5
Respondent 12				I		35	39
Respondent 13	I					38	47,5
Respondent 14	I					41,5	42,5
Respondent 15	I					47,5	44,5
Respondent 16	I					46	45
Respondent 17	I					43,5	48
Respondent 18	I					42	48
Respondent 19	I					43	45
Respondent 20	I					45,5	45,5
Respondent 21	I					41,5	47
Respondent 22	I					41,5	44,5
Respondent 23				I		34	40
Respondent 24				I		35,5	40
Respondent 25	I					46,5	45
Respondent 26				I		29,5	39,5
Respondent 27	I					41,5	42
Respondent 28	I					45,5	52,5
Respondent 29				I		36,5	39
Respondent 30	I					40	43
Respondent 31	I					41	42,5
Respondent 32	I					49,5	47
Respondent 33	I					36	44
Respondent 34	I					48	55,5
Respondent 35	I					39	40,5
Respondent 36	I					41,5	48
Respondent 37	I					45	50,5
Respondent 38	I					38,5	47
Respondent 39	I					38	48
Respondent 40	I					45	50
Respondent 41	I					52,5	51,5
Respondent 42	I					31,5	54
Respondent 43	I					41	48
Respondent 44	I					44,5	53,5
Respondent 45	I					44	44,5
Respondent 46	I					37	41
Respondent 47	I					45,5	50
Respondent 48	I					41,5	50
Respondent 49	I					48,5	51
Respondent 50	I					46,5	33,5
Respondent 51				I		29	32
Respondent 52	I					42	46
Respondent 53	I					48	54,5
Respondent 54				I		36,5	38,5
Respondent 55				I		28	36
Respondent 56	I					46,5	54
Respondent 57	I					42,5	48
Respondent 58	I					55	52
Respondent 59				I		35,5	34,5
Respondent 60	I					54	48,5
Respondent 61	I					45	44
Respondent 62	I					49,5	46
Respondent 63	I					41,5	47
Respondent 64	I					45	50,5
Respondent 65				I		36	28,5
Respondent 66				I		38	32,5
Respondent 67	I					46	54,5
<b>Totaal</b>	53	0	0	14	0		67

Volgers uitgedrukt in percentage	
Voorbeeldige volger	79%
Vervreemde volger	0%
Conformistische volger	0%
Pragmatische volger	21%
Passieve volger	0%

Bijlage III :Toegekende waarde per thema en interview

Voorbeeldige volger	Thema's	Vertrouwen	Emoties	Leiderschap	Veranderhistorie	Toegevoegde waarde	Gedrag collega's	Omvang	Werkplezier	Betrokkenheid	Totaal score
Interview 1		1	1	0	1	1	0	0,5	1	1	6,5
Interview 3		1	0,5	1	0	0	0,5	1	1	1	6
Interview 4		1	0,5	1	0	1	0,5	0,5	1	1	6,5
Interview 7		0	0,5	0	0	1	0,5	0,5	1	0	3,5
Interview 10		0	0,5	1	0	0	0,5	0,5	0,5	0	3
<b>Totaal score</b>		<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4,5</b>	<b>3</b>	<b>25,5</b>

Pragmatische volger	Thema's	Vertrouwen	Emoties	Leiderschap	Veranderhistorie	Toegevoegde waarde	Gedrag collega's	Omvang	Werkplezier	Betrokkenheid	Totaal score
Interview 2		0	0,5	0	0	0	0	0,5	0,5	0	1,5
Interview 5		0	0	0,5	0	0,5	0	0,5	0,5	0	2
Interview 6		0,5	0,5	1	0	1	0	0,5	1	1	5,5
Interview 8		1	1	1	0,5	1	0	0,5	1	0,5	6,5
Interview 9		0	0,5	0	0	0	0	0,5	0,5	0	1,5
<b>Totaal score</b>		<b>1,5</b>	<b>2,5</b>	<b>2,5</b>	<b>0,5</b>	<b>2,5</b>	<b>0</b>	<b>2,5</b>	<b>3,5</b>	<b>1,5</b>	<b>17</b>