

## Onderzoeksrapport - Master Thesis

### Reflectie tijdens verandering: een key asset voor een duurzame verandering



Een onderzoek naar de vraag “welke gedragingen door verandercoalities zijn bevorderend of belemmerend voor een duurzame verandering.”

**Auteur:** H.N. (Nico) Adams  
**Studentnummer:** 526232

**Opleiding:** Parttime Master Bedrijfskunde  
**Afstudeerrichting:** Management van Verandering  
**Eerste lezer:** Dr. J. Essers  
**Tweede lezer:** Dr. P. Aertsen  
**Erasmus Universiteit Rotterdam**

**Versie 2.0**  
**28 juli 2021**

*"Verandering zal niet komen als wij wachten op een andere persoon of een andere keer. Wij zijn degenen waar we op hebben gewacht. Wij zijn de verandering die we zoeken."*

*- B. Obama -*

*"Het pad van de minste weerstand is het pad van de verliezer."*

*- H.G. Wells -*

*"Liefde moet weerstand hebben. Zonder obstakels geen liefde."*

*- T.G. Von Hippel -*

## Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie die ik gemaakt heb in het kader van de afronding van de Parttime Master Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management, Erasmus University. Met deze scriptie ga ik mijn studie periode van twee jaar afsluiten. Het doen van wetenschappelijk onderzoek, dat er toe geleid heeft dat deze scriptie is ontstaan heeft mij zowel privé als binnen mijn werk enorm verrijkt.

Om tot dit resultaat te komen heb ik veel gevraagd van mijn privéleven en mijn werkgever. Mijn dank aan hen is dan ook groot met in het bijzonder mijn partner Sebastiaan en mijn werkgevers Ronald Verheggen en Niels Nijman, dat zij deze periode mij van tijd en ruimte hebben voorzien zodat ik tot een afronding van deze studie kan komen.

Mijn speciale dank gaat uit naar de begeleiding die ik vanuit de Erasmus Universiteit heb gekregen. In een periode waar Nederland door een pandemie is getroffen, en onderwijs op afstand de norm werd, is er goede begeleiding verzorgd waarvoor ik in het bijzonder dr. Juup Essers en dr. Paul Aertsen als coach en meelezer wil bedanken voor hun advies in dit traject. Daarnaast wil ik graag nog mijn dank uitspreken naar mijn Mariette Kaandorp. Mariette heeft mij de eerste aanzet gegeven om te komen tot dit onderwerp waarin ik afstudeer.

Onderwijs op afstand zorgde tijdens dit scriptietraject niet alleen voor uitdagingen maar verschaftte ook nieuwe kansen. Kansen in begeleiding en samenwerking met gelijkgestemden. Tijdens mijn scriptietraject heb ik ook veel steun gehad aan mijn klasgenoten Daniel van Balen en Roy Van der Veen. Bedankt voor de feedback en brainstormsessies die we samen hebben gehad.

Ik wens u veel leesplezier,

Nico Adams

Bennekom, 10 juli 2021

## Samenvatting

Organisatieverandering, een proces dat veel voorkomt in alle sectoren. Of het nu gaat om het bedrijfsleven of bij de overheid, om relevant te blijven in de maatschappij is verandering af en toe nodig. Er zijn veel modellen beschikbaar die gehanteerd kunnen worden als er sprake is van een organisatieverandering. Het zijn vaak modellen die het proces beschrijven en als een soort van routekaart dienen om de organisatieverandering tot een goed einde te brengen.

De meeste modellen spreken ook van zogeheten verandercoalities; groepen mensen die de organisatieverandering starten, begeleiden en de verandering uiteindelijk moeten implementeren en borgen in de organisatie. Hoe en wat die verandercoalitie moet doen om dit uiteindelijk te realiseren is vooral procesmatig in de modellen beschreven. In de literatuur is nog weinig geschreven wat die gedragingen dan precies zijn en hoe deze per gedraging bijdragen aan het totale veranderproces. Dit onderzoek is uitgevoerd om antwoord te geven op de vraag *“welke gedragingen door verandercoalities zijn bevorderend of belemmerend voor een duurzame verandering”*.

In de literatuur ligt veel focus op weerstand bij organisatieverandering. De verschillende verandermodellen nemen weerstand, en hoe daarmee om te gaan vaak op in hun model. Weerstand wordt veelal gezien als een onvermijdelijk obstakel tijdens een verandering dat op de een of andere manier overwonnen moet worden. Vaak is het aan de verandercoalitie om die weerstand te verminderen om tot een constructieve organisatieverandering over te gaan. In het merendeel van het werk over weerstand tegen verandering, hebben onderzoekers een visie overgenomen van de natuurkunde om weerstand metaforisch te definiëren als een remmende kracht die beweegt in de richting van het handhaven van de voortdurende status quo (Lewin, 1952). Veel managers zien weerstand ook vaak als iets negatiefs omdat zij weerstand bij medewerkers als ongehoorzaamheid zien (Watson, 1982). Ook Jermier et al. (1994) benoemt dat ‘weerstand veel wordt geanalyseerd door het te zien als een reactief proces waarbij veranderagenten ingebed in machtsverhoudingen actief tegen initiatieven van andere betrokkene zijn’. Meer recent wordt in de wetenschap weerstand ook als een ‘resource’ gezien dat nodig is om te voorkomen dat ondoordachte of slechte beslissingen geïmplementeerd worden (Schön, 1963). Maurer (2010) benoemt dat we naar weerstand moeten luisteren om een inschatting te kunnen maken of de verandering misschien al gedoemd is om te mislukken. Ford & Ford (2009) zien weerstand ook als een resource die nodig is om het juiste beeld te krijgen van mogelijkheden maar ook onmogelijkheden tijdens een verandering. Uit dit onderzoek is gebleken dat weerstand in zekere zin door de verandercoalitie zelf wordt gecreëerd. Niet door de verandering op zichzelf maar vooral door de gedragingen die verandercoalities tijdens het veranderproces uitvoeren. Het onderzoek toont aan dat weerstand als concept voor een groot deel wordt veroorzaakt door handelingen en gedragingen die direct aan de verandercoalitie gelinkt

kunnen worden. De beleving die medewerkers hebben en dan met name op het gebied van communicatie, onduidelijkheid met betrekking tot de noodzaak en het nut van de organisatieverandering lijken sterk gecorreleerd te zijn met de mate van weerstandsontwikkeling.

De conclusie van dit onderzoek is dat verandercoalities meer moeten inzetten op veel en duidelijke communicatie, faciliteren van betrokkenheid tijdens het veranderproces en educatie van medewerkers. Verandercoalities moeten de ontstane weerstand beter gaan begrijpen door actieve reflectie door een verandercoalitie. Hierdoor kan een verandercoalitie vroegtijdig interveniëren op de ontstane weerstand waardoor er een beter wederzijds begrip ontstaat voor de betreffende verandering. Daarnaast is het van belang dat verandercoalities degene die de verandering ondergaan meer faciliteren om mee te denken over 'hun' werk. Discussieboards, werkgroepen en meerdere vormen van communicatiestromen kunnen hieraan bijdragen. Organisatieverandering is als een nieuw product. Om het succesvol te maken zal er een stevige marketing aan ten grondslag moeten liggen.

## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	3
Samenvatting.....	4
1. Introductie .....	8
1.1 Probleemstelling.....	9
2. Literatuurstudie.....	10
2.1 Verandercoalities .....	10
2.2 Historie verandercoalities & weerstand.....	10
Lewin (1951).....	12
Kotter (1996) .....	13
2.3 Wat zijn de overeenkomsten en welke modellen worden het meest gebruikt? .....	14
2.4 Rol en taken van de verandercoalitie.....	14
2.5 Weerstand tegen verandering .....	16
2.6 Conceptueel model .....	19
2.7 tussenconclusie op basis van de literatuur .....	20
3. Methodologie .....	22
3.1 Context van het onderzoek .....	22
3.2 Filosofische stroming.....	22
3.3 Kwalitatief onderzoek.....	23
3.4 Triangulatie.....	23
3.5 Case Study .....	23
3.6 Dataverzameling.....	24
3.7 Data analyse .....	24
4. Resultaten.....	25
4.1 Angst.....	25
4.2 Blijdschap.....	27
4.3 Boos .....	29
4.4 Teleurstelling .....	31
4.5 Wantrouwen.....	33
4.6 Tevreden.....	34
5. Analyse & discussie .....	37
5.1 Resultaten en het literatuuronderzoek.....	37
5.1.1 Verkorte samenvatting.....	37
5.1.2 Resultaten en het literatuuronderzoek verdieping.....	37

5.2 Resultaten en het conceptueel model .....	40
5.2.1 Verkorte samenvatting.....	40
5.2.2 Resultaten en het conceptueel model verdieping .....	40
6. Conclusie .....	43
6.1. beperkingen van het onderzoek.....	44
6.2 Aanbevelingen.....	45
6.2.1 Reflectie.....	45
6.2.2 Tijdspad .....	45
6.2.3 Visie .....	46
6.2.4 Betrokkenheid .....	46
6.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	47
6.3.1 Gedragingen door verandercoalities.....	47
6.3.2 Weerstandcreatie.....	47
6.3.3 Bredere context.....	47
Bijlage I Interviewvragen.....	51
Bijlage II Analyse (coderingen) .....	52

## 1. Introductie

Slechts zeven procent van organisaties die niet groeien zullen op de lange termijn overleven blijkt uit onderzoek (Nunes & Breene, 2011). We weten van nature dat alles zich moet aanpassen aan de veranderende omgeving om te kunnen overleven. De meeste organisaties willen meer doen dan alleen overleven. Commerciële organisaties willen vooral de competitie 'out performen' waar de non-profit sector vooral zoekt naar manieren om de beste service te bieden voor laagst mogelijke kosten. Organisaties concurreren beter als zij sterk leiderschap tonen in en tijdens organisatieveranderingen in plaats van enkel de veranderingen in de markt volgen en zich hierop aanpassen. Sterk leiderschap stelt organisaties in staat om veranderingen snel en efficiënt door te voeren waardoor er sneller een return on investment gerealiseerd wordt (Campbell, 2014).

Grote veranderprogramma's starten vaak met één of twee personen. Er ontstaat een idee of de markt vereist dat er een verandering nodig is om concurrerend te blijven. Om veranderingen in de organisatie door te voeren is veelal een sturende (verander)coalitie nodig (i.e. stuurgroep, projectgroep). Het aansturen van een veranderopgave door één persoon zorgt meestal voor een overbelasting van die persoon (Kotter, 1996). Volgens Kotter (2007) komen veranderingen vaak niet van de grond, of in ieder geval, er gebeurt weinig met betrekking tot de verandering, als er in een vroeg stadium niet een bepaald minimum leden in een verandercoalitie betrokken zijn. Volgens Stouten et al. (2018) bestaat er weinig onderzoek om inzicht te verschaffen in de mogelijke rol van een veranderingscoalitie die door beoefenaars wordt bedacht om toezicht te houden op de verandering en deze te ondersteunen. Daarnaast is er volgens Stouten et al. (2018) weinig wetenschappelijk onderzoek gedaan naar de taken van de leidende coalitie en hun rol in veranderingssucces.

Er is in de literatuur veel geschreven over de aanpak en/of het doel weerstand te verminderen tijdens veranderingen. Weerstand is ook een onderdeel waaraan aandacht wordt besteed in veel verandermodellen. Er wordt over het algemeen van uitgegaan dat weerstand het veranderproces belemmert dan wel zorgt dat de verandering geen duurzaam leven geschonken is. Val & Fuentes (2003) definiëren weerstand als: 'Elk fenomeen dat de verandering hindert in het begin van het proces met als doel de situatie te behouden zoals deze was' In ieder geval: het zou de hoofdreden zijn het mislukken van veel veranderprocessen. Echter, er is discussie in het wetenschapsveld of weerstand altijd een negatieve impact heeft op veranderingen. Het concept weerstand is in de wetenschap breed onderzocht maar heeft ook haar beperkingen (Piderit, 2000). Piderit (2000) wijst ook op het feit dat er in de huidige literatuur weinig aandacht is voor de positieve kanten van weerstand.



## 1.1 Probleemstelling

In het merendeel van het werk over weerstand tegen verandering, hebben onderzoekers een visie overgenomen van de natuurkunde om weerstand metaforisch te definiëren als een remmende kracht die beweegt in de richting van het handhaven van de voortdurende status quo (Lewin, 1952). Veel managers zien weerstand vaak als iets negatiefs omdat zij weerstand bij medewerkers als ongehoorzaamheid zien (Watson, 1982). Ook Jermier et al. (1994) benoemt dat 'weerstand veel wordt geanalyseerd door het te zien als een reactief proces waarbij veranderagenten ingebed in machtsverhoudingen actief tegen initiatieven van andere betrokkene zijn'. Maar kan weerstand ook een positieve werking hebben en kunnen we deze positieve kant beter inzetten en benutten? Piderit (2000) wijst immers ook op het feit dat er in de huidige literatuur weinig aandacht is voor de positieve kanten van weerstand. Ook geven recentere onderzoeken aan dat medewerkers bij weerstand zouden kunnen proberen om bij het topmanagement te komen om aandacht te schenken aan zaken waarvan medewerkers denken dat ze moeten worden aangepakt om ervoor te zorgen dat de organisatie goed blijft presteren (Dutton et al. 1997; Ashford et al. 1998).

Er zijn veel prescriptieve modellen beschikbaar die gebruikt kunnen worden om een verandertraject te starten (Kotter, 1996); (Hyatt, 2006); (Kanter et al. 1992); (Judson, 1991) etc. Een belangrijk kenmerk van prescriptieve modellen is de rol die een verandercoalitie van organisatieleden kan spelen bij het overzien van het veranderingsproces (Stouten et al. 2018). Echter, er is weinig onderzoek gedaan naar de daadwerkelijke rol en taken van een verandercoalitie op een gedetailleerder niveau (stouten et al. 2018). Als er weinig onderzoek gedaan is naar de effecten en taken van veranderingscoalities, hoe weten we dan welke gedragingen van een verandercoalitie een effect hebben op een duurzame verandering? De vaak prominente rol van een verandercoalitie binnen een veranderproces zou daarom beter benut moeten worden. Door weerstand actief te omarmen als een positieve kracht voor verandering.

**Het onderzoek beoogt antwoord te geven op de vraag:**

**“Welke gedragingen door verandercoalities zijn bevorderend of belemmerend voor een duurzame verandering.”**

## 2. Literatuurstudie

### 2.1 Verandercoalities

Grote veranderprogramma's starten vaak met één of twee personen. Er ontstaat een idee of de markt vereist dat er een verandering nodig is om concurrerend te blijven. Om de veranderingen in de organisatie door te voeren heb je een sturende coalitie nodig (i.e. stuurgroep, projectgroep). Het aansturen van een veranderopgave door één persoon zorgt meestal voor een overbelasting van die persoon (Kotter, 1996). Volgens Kotter (2007) komen veranderingen vaak niet van de grond, of in ieder geval, er gebeurt weinig met betrekking tot de verandering, als er in een vroeg stadium niet een bepaald minimum leden in een verandercoalitie betrokken zijn. Kotter (2007) noemt dat in kleine organisaties een verandercoalitie van drie tot vijf personen een minimum is terwijl in grote organisaties al gauw rekening gehouden moet worden met twintig tot vijftig coalitieleden. Kotter zegt daarbij ook dat de kern van een verandercoalitie altijd uit senior managers moet bestaan. Het is echter maar zeer de vraag of de kern van een verandercoalitie altijd uit senior managers moet bestaan. Het artikel stamt uit 1995 en is inmiddels dus 25 jaar oud. Er is veel veranderd in deze periode als het gaat om medewerkersparticipatie.

### 2.2 Historie verandercoalities & weerstand

Weerstand in algemene zin tijdens veranderingen wordt in de literatuur veel beschreven. Zeker in de begin jaren van de 20<sup>e</sup> eeuw werd er op een manier naar weerstand en veranderingen gekeken wat in de 21<sup>e</sup> eeuw waarschijnlijk niet meer geaccepteerd zou worden. In 1948 verscheen er een onderzoek van Coch & Lester getiteld: 'Overcoming Resistance to Change'. De titel spreekt al voor zich; de weerstand tegen verandering moet overwonnen worden, het is de vijand van verandering, weerstand zorgt ervoor dat bedrijven niet goed presteren enzovoort. Het onderzoek van Coch & Lester (1948) vond plaats in een fabriek waar pyjama's werden gemaakt. Medewerkers kregen meer betaald als zij meer produceerden. Resultaten werden dagelijks door de operators gepubliceerd aan de medewerkers, vermoedelijk om een extra stimulans te creëren om nog meer productie te draaien. Onderdeel van het interne businessmodel van de fabriek was om operators eens in de zoveel tijd te laten rouleren en hen verantwoordelijk te maken voor een andere, nieuwe productielijn. Het rouleren zorgde voor veel weerstand. Veel operators wilde niet veranderen en een aantal namen zelfs ontslag.

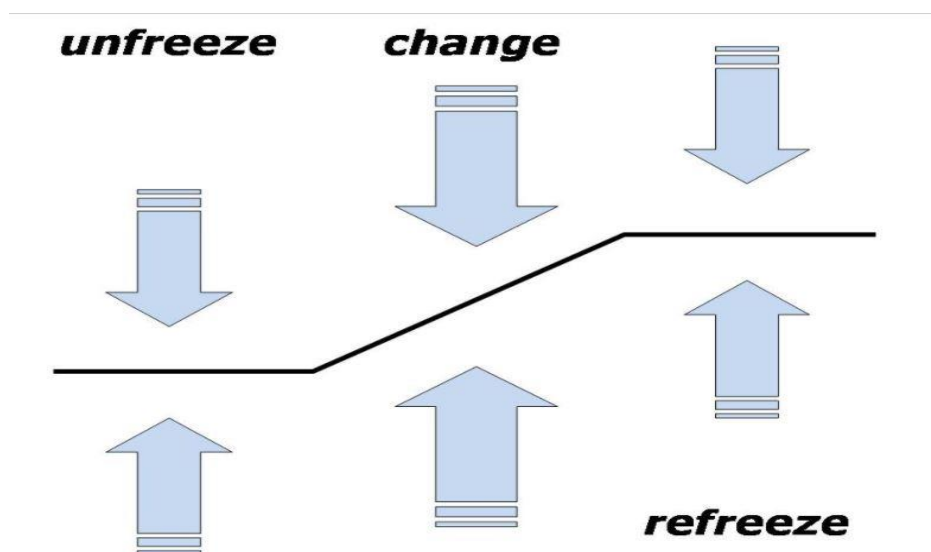
Het management had allerlei tools voorhanden waarmee gepoogd werd om de weerstand te verminderen. Door gebruik te maken van speciale financiële vergoedingen, door te proberen de medewerking en hulp van de vakbond in te roepen, door de nodige ontslagen te plegen op basis van efficiëntie enzovoort. Soms werkte de externe prikkels om te veranderen, maar weerstand voerde de boventoon. Er was veel negativiteit op de werkvloer. Een van de veel gehoorde opmerkingen was dan ook: 'heb je net iets opgebouwd, dan breekt de werkgever het weer voor je af'.

De methode van het onderzoek bestond uit het doen van een aantal experimenten. Coch & Lester (1948) concludeerden dat het mogelijk is dat het management grote wijzigingen aanbrengt en de groepsweerstand tegen veranderingen in werkmethoden en de daaruit voortvloeiende stukken volledig wegneemt. Deze verandering kon worden bereikt door het gebruik van groepsbijeenkomsten waarin het management effectief communiceert wat de behoefte aan verandering is en stimuleert groeps participatie bij het plannen van de veranderingen voor het management van het bedrijf. Dit onderzoek heeft vermoedelijk voor andere directies van andere bedrijfstakken die een beloningssysteem gebruiken, een belangrijke implicatie gehad op het gebied van arbeidsverhoudingen. Het merendeel van alle klachten die bij het bedrijf binnenkomen, zijn altijd het gevolg van een veranderingssituatie. Door te voorkomen dat de weerstand van de groep om te veranderen sterk wordt gewijzigd, kan deze gelijktijdige verandering aanzienlijk worden verminderd.

Zoals eerder al werd benoemd werd weerstand in de 20<sup>e</sup> eeuw vooral gezien als een negatief onderdeel van een veranderproces of organisatieverandering. Volgens Dent & Goldberg (1999a) is er een algemeen geaccepteerde standaard dat mensen zich verzetten tegen verandering. Zij stellen daarbij dat de conventionele wijsheid over weerstand tegen verandering niet significant is veranderd door academisch werk in de afgelopen 30 jaar. Dent & Goldberg (1999a) stellen dat de beste manier om de conventionele wijsheid uit te dagen, is door te suggereren dat mensen zich niet per se verzetten tegen verandering. Mensen kunnen zich verzetten tegen statusverlies, verlies van loon of verlies van comfort, maar dat is niet hetzelfde als weerstand bieden aan verandering. De overtuiging dat mensen weerstand hebben tegen verandering, veroorzaakt allerlei onproductieve acties binnen organisaties en tijdens verandertrajecten. Het is belangrijk dat de uitdrukking van weerstand tegen verandering niet per definitie als negatief wordt gezien.

Lewin (1951)

De meeste verandermodellen hebben plek voor, of besteden aandacht aan het element van weerstand. Volgens het klassieke model van geplande verandering (Lewin, 1951) is verandering het resultaat van verstoringen in het krachtenveld dat aanvankelijk voor een stabiele situatie zorgde. Als de krachten voor verandering groter zijn dan de krachten die verandering tegenhouden, zal de organisatie bewegen van de ene situatie naar de andere. Bij geplande verandering kan beweging in gang worden gezet door het oude evenwicht (oude situatie) te 'ontdooien' (unfreeze) en vervolgens een nieuw evenwicht (gewenste situatie) te 'bevriezen' (refreeze). In de unfreeze-fase beginnen mensen zich te realiseren dat er iets gaat veranderen. De emotionele gevoelsreacties die in deze fase thuishoren zijn: twijfel, onzekerheid, ontkenning, irritatie en ongeduld. In de change-fase vindt de daadwerkelijke verandering plaats doordat duidelijk wordt wat er moet gebeuren. Het is de fase waarin men vaak goed voor ogen krijgt hoe het probleem moet worden aangepakt. Hier heersen gevoelens als perspectief, opluchting en optimisme. De refreezing-fase is ten slotte de fase van waaruit de verandering wordt bestendigd en verankerd. Zaken worden afgemaakt en in gang gezet (management modellensite, 2021).



Figuur 1: Lewin's Change Model

Kotter (1996)

Ook het bekende verandermodel van Kotter (1996) benadrukt dat het cruciaal is voor veranderen dat er een besef is van de noodzaak om te veranderen bij de betrokken partijen. Antwoord geven op vragen als 'waarom moeten we veranderen en welke problemen worden er dan opgelost?' zijn belangrijk om te beantwoorden. Kotter (1996) stelt dat 75 procent van het management van een bedrijf de verandering moet 'kopen' om succesvol te zijn. Met andere woorden, je moet heel hard werken aan de basis en veel tijd en energie spenderen aan het opbouwen van urgentie, voordat men doorgaat naar de volgende stappen van het model.

Kotter (1996) besteed expliciet aandacht in zijn model aan het vormen van een leidend team i.e. een verandercoalitie. Een verandercoalitie moet bestaan uit leiders en moet ondersteund worden door een groep enthousiaste mensen uit de volle breedte van de organisatie. Dit zijn mensen met formele en informele invloed, die goed geworteld zijn in de organisatie en over voldoende kritisch distantievermogen beschikken.

Het model van Kotter (1996) bestaat uit acht stappen. Het creëren van urgentiebesef en het vormen van een leidend team zijn de eerste twee stappen van het model van Kotter. De vijfde stap van het model focust op het ontwikkelen van draagvlak voor de verandering. De belangrijkste randvoorwaarde is hierbij volgens Kotter (1996) commitment vanuit de top: zonder onvoorwaardelijke en langdurige steun is elke (cultuur)verandering gedoemd te mislukken. Daarnaast is het belangrijk barrières weg te halen die het veranderingsproces bij medewerkers bemoeilijken of in de weg staan.



Figuur 2: acht stappen model van Kotter (1996)

### 2.3 Wat zijn de overeenkomsten en welke modellen worden het meest gebruikt?

Kijkend naar deze twee veel gebruikte verandermodellen van Lewin (1952) en Kotter (1996) zijn er een aantal overeenkomsten te zien. Beide modellen beogen een verandering binnen een organisatie, werkproces, cultuur of soortgelijke verandering te bewerkstelligen via een bepaald veranderproces. Vooral Kotter (1996) heeft een prominente plek in zijn model voor het vormen van een leidende coalitie i.e. een verandercoalitie of een stuurgroep. In het model van Lewin (1951) is een leidende coalitie iets minder prominent aanwezig maar feit blijft dat het aansturen van een veranderopgave door één persoon meestal zorgt voor een overbelasting van die persoon (Kotter, 1996). Het lijkt dus onvermijdelijk dat een leidende coalitie essentieel is voor een duurzame verandering van enige omvang. De taken van een leidende coalitie zijn, zeker in het model van Kotter (1996) wel beschreven, maar vooral gericht op de doelen die het model nastreeft. Wat niet geheel duidelijk wordt is welk gedrag hoort hier nu bij? Welke gedragingen van een verandercoalitie zijn nu echt belangrijk om de beoogde doelen te behalen?

### 2.4 Rol en taken van de verandercoalitie

Er is weinig wetenschappelijk onderzoek gedaan naar de taken van een verandercoalitie en hun rol in veranderingssucces (Hartley et al. 1997). Ook volgens Stouten et al. (2018) bestaat er weinig onderzoek om inzicht te verschaffen in de mogelijke rol van een veranderingscoalitie die door beoefenaars wordt bedacht om toezicht te houden op de verandering en deze te ondersteunen. Een onderzoek naar sociale bewegingen (Kellogg, 2012) geeft echter aan dat hervormers (de verandercoalitieleden) kaders en identiteiten moeten overeenkomen met de overtuigingen van degenen in de organisatie, met andere woorden: een gedeelde visie of aansluiting bij de bestaande visie. Bovendien suggereert onderzoek naar communicatie tijdens verandering dat een van de taken van zo'n coalitie is om slecht nieuws over te brengen aan werknemers op een manier die de ontvangers kunnen accepteren. Het opbouwen van een coalitie van machtige en invloedrijke medewerkers of andere leiders kan helpen om consensus te bereiken over een veranderingsboodschap (Bies, 2013; Kellogg, 2012). Maar ook hier geldt dat een duidelijk effect van deze taken niet in de literatuur gevonden is.

Tijdens veranderprocessen is weerstand een belangrijk onderdeel om rekening mee te houden. Val & Fuentes (2003) Stellen dat weerstand tegen verandering een essentiële factor is om rekening mee te houden in elk veranderproces omdat een goed management van weerstand de sleutel is tot succes of falen van de verandering. Zij definiëren weerstand als: 'Elk fenomeen dat de verandering hindert in het begin van het proces met als doel de situatie te behouden zoals deze was'. Hier wordt weerstand vooral beschreven als iets dat 'overwonnen' moet worden of in ieder geval,

het moet gemanaged worden. Beer et al. (1990) beschrijft weerstand ook als een onderdeel dat 'overwonnen' moet worden. Als voorbeeld noemen zij dat medewerkers betrekken bij het helpen ontwikkelen van een visie niet genoeg is om de weerstand om te veranderen te overwinnen. In het merendeel van het werk over weerstand tegen verandering hebben onderzoekers een visie overgenomen van de natuurkunde om weerstand metaforisch te definiëren als een remmende kracht die beweegt in de richting van het handhaven van de voortdurende status quo (Lewin, 1952). Veel managers zien weerstand vaak als iets negatiefs omdat zij weerstand bij medewerkers als ongehoorzaamheid zien (Watson, 1982). Ook Jermier et al. (1994) benoemt dat 'weerstand veel wordt geanalyseerd door het te zien als een reactief proces waarbij veranderagenten ingebed in machtsverhoudingen actief tegen initiatieven van andere betrokkene zijn'. Gelukkig herinneren wetenschappers ons in andere soorten literatuur, die nog niet goed zijn geïntegreerd in onderzoek naar weerstand tegen verandering, aan een breder scala aan redenen waarom werknemers zich tegen een voorgestelde organisatieverandering kunnen verzetten. Onderzoek naar gehoorzaamheid aan autoriteit geeft bijvoorbeeld aan dat verzet kan worden ingegeven door de wens van individuen om te handelen in overeenstemming met hun ethische principes (Milgram, 1965; Modigliani & Rochat, 1995). Ook laat de literatuur bij afwijkende meningen van organisaties zien dat de terughoudendheid van sommige werknemers in organisatorische acties wordt gemotiveerd door meer dan louter egoïsme (Graham, 1984, 1986). Ook geven recentere onderzoeken aan dat medewerkers bij weerstand zouden kunnen proberen om bij het topmanagement te komen om aandacht te schenken aan zaken waarvan medewerkers denken dat ze moeten worden aangepakt om ervoor te zorgen dat de organisatie goed blijft presteren (Dutton et al. 1997; Ashford et al. 1998).

Hedendaagse organisaties hebben vaak moeite om zinvolle, duurzame veranderingen te creëren. Tegelijkertijd mist relevant organisatieonderzoek een gemakkelijk toegankelijke consensus over fundamentele verandermanagementprocessen en -principes (Stouten et al. 2018). In veel prescriptieve literatuur ligt het zwaartepunt op het bestuurlijke vlak van het verandertraject. Het is daarom belangrijk om meer aandacht voor werknemers en andere belanghebbenden te hebben om een evenwicht te vinden in het begrijpen van de rijkdom en complexiteit van verandering. Zo is er tot op heden weinig systematisch aandacht besteed aan hoe ontvangers van verandering het proces van het veranderen identificeren, van de problemen die tot organisatieverandering leiden, begrijpen en interpreteren, laat staan hoe organisaties hun mogelijke oplossingen identificeren (Stouten et al. 2018).



We weten weinig over hoe groot die verandercoalitie moet zijn, op welke basis die selectie moet plaatsvinden, of het topmanagement moet worden betrokken, of hoe de coalities moeten worden getraind. Kotter (2007) noemt dat in kleine organisaties een verandercoalitie van drie tot vijf personen een minimum is terwijl in grote organisaties al gauw rekening gehouden moet worden met twintig tot vijftig coalitieleden. Maar welk gedrag moet dan uitgaan van een verandercoalitie om een bevorderend effect te hebben op de verandering. En wat nou juist niet? Belangrijk is dat de kwestie van veranderingsacceptatie op het niveau van het top- en middenmanagement ook aandacht verdient, en dat er tegelijkertijd ook veel aandacht wordt besteed aan werknemers op lager niveau. Coalities kunnen ook belangrijk zijn bij het helpen van een effectieve diagnose vanwege de diversiteit aan inputs die leden bieden. Dutton en Ashford (1993) merken op dat lidmaatschap van de coalitie een belangrijk deel van het bericht omvat dat wordt verzonden om ontvangers te wijzigen (zoals de keuze van de afzender van het bericht, framing van berichten en de breedte van betrokkenheid).

## 2.5 Weerstand tegen verandering

Er is al veel genoemd over de negatieve aspecten van weerstand. De verschillende verandermodellen lijken ook vooral gericht, als het gaat over het component weerstand, om dit glad te strijken. De vraag is of we het wel glad moeten willen strijken. Er zou kritischer gekeken moeten worden naar de positieve aspecten van weerstand om deze als een 'positieve resource' te benutten voor het veranderproces. Schön (1963) beschrijft weerstand als een essentieel middel om te voorkomen dat ondoordachte of slechte beslissingen geïmplementeerd worden. Maurer (2010) benoemt dat we naar weerstand moeten luisteren om een inschatting te kunnen maken of de verandering misschien al gedoemd is om te mislukken. Op een conceptueel vlak kan een verandering er prima uitzien maar het is misschien niet altijd duidelijk of de randvoorwaarden ook allemaal aanwezig zijn om die specifieke verandering te kunnen implementeren. Ford & Ford (2009) zien weerstand ook als een resource die nodig is om het juiste beeld te krijgen van mogelijkheden maar ook onmogelijkheden tijdens een verandering. Het demoniseren van de weerstand zorgt er enkel voor dat diegene die de verandering ondergaan defensief worden en niet meer gaan (mee)praten met als gevolg dat de 'resource' niet meer beschikbaar is. Het in 2008 gepubliceerde onderzoek van Ford et.al. (2008) is kritisch als het gaat over het 'demoniseren' weerstand. Veel veranderingsstudies lijken het perspectief of de vooringenomenheid te hebben van degenen die verandering willen bewerkstelligen. Daarbij wordt aangenomen dat veranderingsagenten de juiste dingen doen, terwijl de ontvangers van veranderingen onredelijke obstakels of barrières opwerpen die erop gericht zijn om de verandering te 'belemmeren' of te 'verknoeien' (Dent & Goldberg, 1999a).



De veranderingsagenten worden op hun beurt gezien als slachtoffers van irrationele en disfunctionele reacties van ontvangers van verandering. Deze 'op veranderingsagent gerichte' visie veronderstelt dat weerstand een nauwkeurig rapport is door onbevooroordeelde waarnemers (veranderingsagenten) van een objectieve realiteit (weerstand door ontvangers van verandering). Veranderaars worden niet afgeschilderd als deelnemers die hun omgeving bepalen of hun realiteiten maar veeleer als mensen die omgaan met en reageren op de objectief reële weerstand van ontvangers van verandering (Ford et.al. 2008). Er wordt geen rekening gehouden met de mogelijkheid dat weerstand een interpretatie is die door veranderingsagenten wordt toegekend aan het gedrag en de communicatie van ontvangers van verandering, of dat deze interpretaties zichzelf dienen of zichzelf vervullen (Ford et. al. 2008). Overigens houdt de centrische visie van de veranderingsagent ook geen rekening met de mogelijkheid dat veranderingsagenten bijdragen aan het optreden van wat zij 'resistent gedrag en communicatie' noemen door hun eigen acties en inactiviteit, vanwege hun eigen onwetendheid, incompetentie of wanbeheer (Beer et.al, 1990; Schaffer & Thompson, 1992). Integendeel, weerstand wordt afgeschilderd als een ongerechtvaardigde en schadelijke reactie die volledig 'daar, in hen' (de ontvangers van verandering) verblijft en spontaan ontstaat als een reactie op verandering, onafhankelijk van de interacties en relaties tussen de veranderingsagenten en ontvangers (Dent & Goldberg, 1999a; Ford et. al. 2002).

Als weerstand tegen verandering een natuurlijke reactie is van de mens, dan zouden we nooit ons werk saai gaan vinden of promotie nastreven. Tegelijkertijd zouden er structureel problemen op acceptatievlak met betrekking tot nieuwe producten op de markt zijn (Palmer et al. 2017). In het onderzoek van Ford et.al. (2008) is gezocht naar een andere manier van omgaan met weerstand. In het onderzoek hebben zij gezocht naar een andere betekenis van weerstand door weerstand niet te beschouwen als een egoïstisch en potentieel zelf vervullend label, gegeven door veranderingsagenten die proberen de reacties van ontvangers van verandering op veranderingsinitiatieven te begrijpen, in plaats van een letterlijke beschrijving van een objectieve realiteit. Volgens Dent en Goldberg (1999a) hebben de huidige aannames over weerstand te maken met het feit dat het concept weerstand sinds het ontstaan is teruggeschroefd. Aanvankelijk werd het gezien als een systemisch fenomeen (Lewin, 1952), maar weerstand wordt in grote lijnen gezien als een psychologisch fenomeen dat zich 'daarginds' bevindt bij ontvangers van verandering. Door weerstand op te splitsen in een positieve kracht of althans, deze niet geheel te zien als een negatief component van verandering, is het noodzakelijk om nieuwe instrumenten te ontwikkelen om de Succespercentages voor organisatorische veranderingen te verbeteren. Verandercoalities zouden maar één pad moeten bewandelen: manieren verfijnen om ontvangers de 'fouten van hun wegen' te

laten zien door om te gaan met de misverstanden, angsten en zorgen waarvan wordt aangenomen dat ze ten grondslag liggen aan hun weerstand (Ford et al, 2008). Hughes (2010) onderscheidt drie categorieën waarom weerstand tegen verandering ontstaat. Als eerste de zorgen die er ontstaan omtrent de context van de verandering. Ten tweede het proces waarmee of waardoor de verandering ontstaat en als derde de onzekerheid die de verandering met zich mee brengt.

Het onderzoek van Ford et.al (2008) concludeert op basis van ander onderzoek dat er weinig tools zijn die veranderingsagenten helpen om bijvoorbeeld het beschadigd vertrouwen te herstellen als gevolg van verbroken overeenkomsten tijdens een veranderstrategie. Maar ook tools om problemen als een andere voorstelling van zaken of het gevoel van onrechtvaardigheid tijdens een veranderproces aan te pakken en op te lossen (Folger & Skarlicki, 1999), fouten toegeven of andere acties ondernemen die de geloofwaardigheid herstellen of het verleden voltooiën en sluiten.

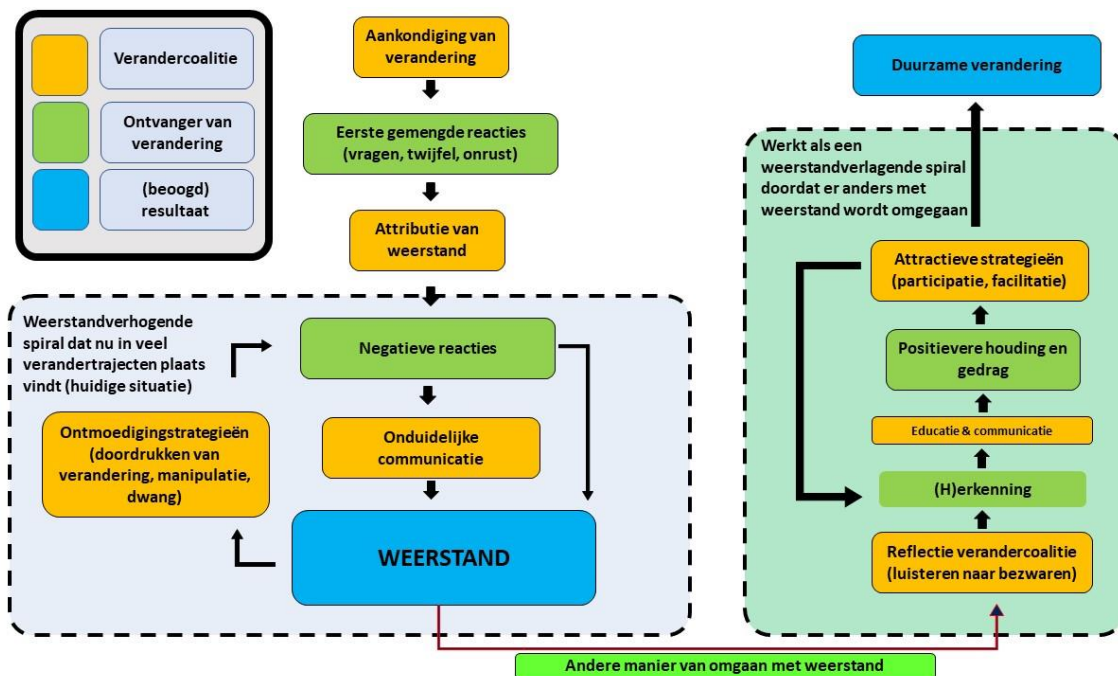
Ford et al (2008) ziet vooral, op basis van hun onderzoek, een mogelijkheid om weerstand te reconstrueren door het uit te breiden met de bijdragende rol van veranderagenten en dus ook van de relatie tussen veranderagent en ontvanger opgevat als een dynamiek uit drie elementen. Eén element is "actie van de ontvanger", dat is elk gedrag of elke communicatie die plaatsvindt als reactie op een veranderingsinitiatief en de implementatie ervan. Dit element is de primaire focus geweest van de bestaande 'weerstand' literatuur. Het tweede element is 'agent sensemaking', inclusief de interpretaties van agenten van en betekenissen die aan feitelijke of verwachte ontvangende acties worden gegeven, evenals de acties die agenten nemen als een functie van hun eigen interpretaties en betekenissen. Hoewel de reacties van agenten op hun interpretatie van weerstand werden beschouwd als strategieën om weerstand te overwinnen, is hun betekenisgeving dat niet. Het derde element is de "agentontvanger-relatie" die de context verschaft waarin de eerste twee elementen voorkomen en die vormgeeft en wordt gevormd door interacties tussen agent en ontvanger. Elk van deze elementen heeft gevolgen voor de wederopbouw van weerstand.

## 2.6 Conceptueel model

Op basis van voorgaand literatuuronderzoek is een conceptueel model opgesteld dat te zien is in figuur 3. Het model bevat een actie-gevolg relatie met betrekking tot de vorming van weerstand. De verwachting is dat gedragingen van verandercoalities op zichzelf een grote bijdrage leveren aan de mate van weerstand die ontstaan tijdens een organisatieverandering.

De eerste veronderstelling is dat het gedrag van een verandercoalitie het concept weerstand sterk beïnvloedt. De gedragingen van een verandercoalitie dragen bij aan een onduidelijkheid en angst binnen diegene die de verandering ondergaan en 'attribueren' als het ware de mate van weerstand.

De tweede veronderstelling is dat reflectie door de verandercoalitie op de vorming van weerstand, en de daaropvolgende acties van de verandercoalitie, een positieve bijdrage kan leveren op het vormen van begrip voor de organisatieverandering, maar ook begrip voor de onderwerpen van weerstand, waardoor het negatieve gevoel en de daadwerkelijke weerstand sterk zal afnemen. Een gevolg hiervan kan zijn dat de verandering an sich duurzamer van aard zal zijn en makkelijker zal zijn te implementeren.



Figuur 3: conceptueel model

## 2.7 tussenconclusie op basis van de literatuur

Er zijn veel modellen beschikbaar om organisatieverandering te bewerkstelligen (bijv. Kotter, 1996 en Lewin, 1952). Er zijn veel overeenkomsten binnen deze modellen. Verandercoalities zijn veelal noodzakelijk om te komen tot een duurzame verandering (Kotter, 1996, 2007). Daarnaast is het component weerstand een expliciet onderdeel van de bestaande modellen waaraan volgens de makers van deze modellen extra aandacht aan gegeven moet worden. Weerstand werd in de 20<sup>e</sup> eeuw vooral gezien als een negatief onderdeel van een veranderproces of organisatieverandering. Volgens Dent & Goldberg (1999a) is er een algemeen geaccepteerde standaard dat mensen zich verzetten tegen verandering. Zij stellen daarbij dat de conventionele wijsheid over weerstand tegen verandering niet significant is veranderd door academisch werk in de afgelopen 30 jaar. Dent & Goldberg (1999a) stellen dat de beste manier om de conventionele wijsheid uit te dagen, is door te suggereren dat mensen zich niet per se verzetten tegen verandering. Mensen kunnen zich verzetten tegen statusverlies, verlies van loon of verlies van comfort, maar dat is niet hetzelfde als weerstand bieden aan verandering.

Schön (1963) beschrijft weerstand als een essentieel middel om te voorkomen dat ondoordachte of slechte beslissingen geïmplementeerd worden en Maurer (2010) benoemt dat we naar weerstand moeten luisteren om een inschatting te kunnen maken of de verandering misschien al gedoemd is om te mislukken. Ook Ford & Ford (2009) zien weerstand ook als een resource die nodig is om het juiste beeld te krijgen van mogelijkheden maar ook onmogelijkheden tijdens een verandering. Het demoniseren van de weerstand zorgt er enkel voor dat diegene die de verandering ondergaan defensief worden en niet meer constructief mee willen gaan praten met als gevolg dat de 'resource' niet meer beschikbaar is.

Stouten et.al (2018) en Hartley et.al. (1997) concludeerden in hun onderzoek dat er weinig wetenschappelijk onderzoek is gedaan naar de taken van een verandercoalitie en hun rol in veranderingssucces. Ford et.al. (2008) concludeerde in hun onderzoek dat er weinig tools beschikbaar zijn voor verandercoalities om zaken als een andere voorstelling van zaken of het gevoel van onrechtvaardigheid tijdens een veranderproces aan te pakken en op te lossen, fouten toegeven of andere acties ondernemen die de geloofwaardigheid herstellen of het verleden voltooiën en sluiten. Op basis van de besproken literatuur kan geconcludeerd worden dat weerstand en het omgaan met weerstand, gedragingen zijn binnen een veranderproces door zowel de veranderagent als de ontvanger van een verandering. Hieruit kan de vraag gesteld worden wat dat gedragingen zijn van een verandercoalitie die belemmerend of bevorderend werken voor een duurzame verandering.

Op basis van de besproken literatuur zijn een tweetal hypothesen ontwikkeld:

*Het 'overwinnen' van 'weerstand' wordt bereikt door meer aandacht te hebben voor de gevoelens van medewerkers tijdens een verandertraject en, weerstand kan als een positieve drive gedefinieerd worden als meer aandacht gegeven wordt aan het gevoel en de beleving die medewerkers hebben tijdens een verandertraject.*

### 3. Methodologie

Met dit onderzoek wordt gezocht naar antwoord op de vraag welke gedragingen door verandercoalities bevorderend of belemmerend zijn voor een duurzame verandering. Vooral het effect en hoe verandercoalities omgaan met weerstand van medewerkers en hoe medewerkers dit ervaren in de context van het veranderproces zal een focaal punt zijn van dit onderzoek. Door een antwoord te geven op welke gedragingen door verandercoalities bevorderend of belemmerend werken voor een duurzame verandering kan er een bijdrage geleverd worden aan de vorming en totstandkoming van dergelijke coalities die, op hun beurt, weer een bijdrage kunnen leveren aan een duurzamer veranderproces. Op deze manier kan er aan de voorkant van een verandertraject beter gekozen worden welke vormen van inclusie een goede 'fit' zijn voor een verandercoalitie.

#### 3.1 Context van het onderzoek

Het onderzoek heeft plaats gevonden binnen de politieorganisatie in de vorm van een casestudy. De case betreft een reorganisatietraject van twee jaar dat heeft plaats gevonden van 1 januari 2018 tot en met oktober 2020. Tijdens deze reorganisatie werd er een reductie beoogd van het aantal politiecellencomplexen binnen de politie eenheid Oost-Nederland. Er waren binnen deze politie eenheid negen politiecellencomplexen verspreid over de provincies Gelderland en Overijssel. Het aantal politiecellencomplexen is uiteindelijk gereduceerd tot vijf. De reorganisatie had veel impact op de medewerkers binnen de politie eenheid. Deze reorganisatie werd begeleid door een verandercoalitie van structureel tien leden. Afhankelijk van de fase waarin de reorganisatie zich bevond werden de leden van de verandercoalitie op- of afgeschaald.

Het onderzoek richt zich vooral op de medewerkers die de verandering hebben ondergaan. Dit is belangrijk om antwoorden te kunnen vinden op de gedragingen van verandercoalities en hoe deze hebben bijgedragen aan de verandering.

#### 3.2 Filosofische stroming

Dit onderzoek wordt uitgevoerd vanuit een sociaal constructivistische benadering gebaseerd op Eriksson & Kovaleinen (2016) waarbij het onderzoek zich richt op een interpretatieve onderzoeksbenadering. In het onderzoek zal niet de 'echte' waarheid of de 'echte' werkelijkheid als uitgangspunt gelden maar gezocht worden naar de beleving en betekenis die mensen geven aan de gedragingen een veranderingscoalitie. Onder beleven verstaan we iets ondervinden, iets meemaken of iets ondergaan (van den Bersselaar, 2019). Met name dit laatste heeft vermoedelijk een sterke invloed op mensen.

### 3.3 Kwalitatief onderzoek

kwalitatief onderzoek is vooral handig bij het omgaan met onverwachte gebeurtenissen (Sofaer, 1999). Het proces van veranderen wordt vaak aan de voorkant bedacht maar blijkt gaandeweg allerlei complicaties met zich mee te brengen. Kwalitatief onderzoek wordt als veel vloeier en flexibel beschouwd dan kwantitatief onderzoek doordat het de nadruk legt op het ontdekken van nieuwe of onverwachte bevindingen en de mogelijkheid om onderzoek aan te passen als reactie op dergelijke toevallige gebeurtenissen (Bryman, 1984). Ook is een kwalitatieve onderzoeksmethode waardevol omdat het een rijkdom aan informatie kan opleveren. In dit onderzoek wordt vooral gezocht naar de emotionele betekenissen achter het proces en is mede daarom een geschikte onderzoeksmethode voor dit onderzoek (Eriksson & Kovalainen, 2016)

### 3.4 Triangulatie

Een onderzoek wordt sterker als er gebruik gemaakt wordt van verschillende invalshoeken (Aertsen, 2011). Het is mogelijk om triangulatie te bereiken binnen een kwalitatieve onderzoeksstrategie door verschillende soorten kwalitatieve methoden te combineren, doelgerichte steekproeven te mengen en meerdere perspectieven op te nemen (Patton, 1999). Data verzameling zal zich focussen op (1) Semigestructureerde interviews van betrokkenen bij de case waarvan in ieder geval twee verandercoalitieleden. Door dezelfde interviewvragen af te nemen bij zowel de verandercoalitieleden als medewerkers die de verandering ondergingen, kan er gezocht worden naar betekenis en in hoeverre deze overeenkomt aan de beeldvorming die er bij de verandercoalitieleden bestaat. (2) De afgenomen interviews zijn met elkaar vergeleken om te analyseren of er significante verschillen zijn in de uitkomsten naar aanleiding van de gestelde interviewvragen.

### 3.5 Case Study

Voor dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van een casestudy. Theorie dat is ontwikkeld op basis van casestudy-onderzoek heeft waarschijnlijk belangrijke sterke punten zoals nieuwheid, testbaarheid en empirische validiteit, die voortkomen uit de intieme koppeling met empirisch bewijs (Eisenhardt, 1989). Maar ook, gezien de sterke punten van deze theorievormende benadering en haar onafhankelijkheid van eerdere literatuur of eerdere empirische observaties, is deze bijzonder geschikt voor nieuwe onderzoeksgebieden of onderzoeksgebieden waarvoor de bestaande theorie ontoereikend lijkt, zoals in dit onderzoek: het effect van verandercoalities.

### 3.6 Dataverzameling

Er zal tijdens de casestudy gebruik gemaakt worden van semigestructureerde interviews, vooral vanwege de diepgang die dergelijke interviews op kunnen brengen. Diepte-interviews kunnen rijke en diepgaande informatie verschaffen over de ervaringen van individuen (Bloom & Crabtree, 2006). Daarbij is het belangrijk om te kiezen voor semigestructureerde interviews en om de geïnterviewde de ruimte te geven om zijn of haar beleving naar voren te brengen aan de hand van een vraag, zonder deze vraag te veel in te kapselen waardoor antwoorden te veel gestuurd worden. In de periode mei en juni 2021 zijn in totaal 10 interviews afgenomen. Voor deze interviews zijn vooraf een viertal vragen opgesteld. Er is gekozen voor een viertal vragen om binnen deze 4 vragen meer ruimte te creëren om bij verschillende gevoelsaspecten en emoties langer stil te staan.

De betreffende deelnemers van de interviews zijn allen betrokken geweest, direct of indirect, bij de onderzoekscase binnen de politieorganisatie. Zij zijn allen per mail en/of telefonisch benaderd. Voorafgaand aan het interview zijn de geselecteerde deelnemers ingelicht over de context van het onderzoek en waar dit onderzoek zich specifiek op richt. In verband met de huidige Covid-19 maatregelen zijn de meeste interviews digitaal afgenomen. Al hoewel interviews dit lijfelijk zijn afgenomen wel de voorkeur geniet, lijkt het de kwaliteit van het interview maar in zeer beperkte mate te beïnvloeden (Krouwel et al., 2019).

### 3.7 Data analyse

De afgenomen interviews worden geanalyseerd op basis van de 'Gioia methode'. Bij de traditionele aanpak van organisatiestudies wordt de aandacht meestal gericht op construct uitwerking. Constructen zijn abstracte theoretische formuleringen over interessante verschijnselen (Gioia et al., 2012). Naast de basisveronderstelling dat de organisatiewereld sociaal geconstrueerd is, wordt in dit onderzoek nog een andere cruciale en uitvoerbare veronderstelling gehanteerd: dat de mensen die hun organisatie bouwen realiteiten zijn 'deskundige agenten', namelijk dat mensen in organisaties weten wat ze proberen te doen en hun gedachten, bedoelingen en acties kunnen uitleggen (Gioia et al., 2012). Vanuit de geanalyseerde data middels de Gioia Methode zal een grounded theory gevormd worden.



## 4. Resultaten

Met behulp van het programma Atlas.ti zijn de afgenomen interviews geanalyseerd. In de eerste instantie zijn doormiddel van open coderen 286 codes aan de afgenomen interviews gegeven. Vervolgens zijn doormiddel van axiaal coderen de codes samengevoegd die sterk op elkaar leken. Dit resulteerde in 129 resterende codes. Deze resterende codes zijn vervolgens onderverdeeld in zes dimensies op het gebied van beleving te weten:

- Angst
- Blijdschap
- Boos
- Teleurstelling
- Wantrouwen
- Tevreden

Deze dimensies zijn gekozen omdat deze het beste passen in het huidige onderzoek. De dimensies zijn eng geformuleerd maar bevatten ook lichtere categorieën. Zo kan de dimensie 'boos' ook irritatie en soortgelijke andere definities bevatten. Naast de tien afgenomen interviews zijn er ook twee interviews afgenomen van expertleden van de verandercoalitie. Hen is gevraagd te reflecteren op het gevoel dat zij hadden ten aanzien van de verandering. Het gevoel en de daarbij horende beeldvorming worden in onderstaande dimensies vergeleken.

### 4.1 Angst

Het gevoel angst lijkt misschien niet voor de hand liggend in het geval er een verandering binnen een organisatie optreedt waarbij men niet hoeft te vrezen voor zijn of haar baan. Uit het onderzoek kwam naar voren dat er wel degelijk sprake is van angst voor en tijdens de verandering. Het effect van angst binnen het verandertraject heeft met name gevolg gehad voor het toekomstbeeld dat de geïnterviewde hadden. Er werd met name een negatief beeld gevormd wat bijdroeg aan een algehele negatieve blik op de verandering. Er werd onvoldoende context genoemd waardoor dit beeld in positieve zin veranderde. Geïnterviewde hadden oprechte zorgen of zij het nog wel naar hun zin zouden hebben op de nieuwe werkplek en of zij daar nog wel zouden passen in het geheel (citaat 1).

(1) *"Hoe gaat het dan en waar kom ik terecht. Ja ik mocht dan wel kiezen maar hoe gaat dat dan, en ga ik het net zo leuk vinden als hoe ik het vond."*

Niet alleen de onduidelijkheid naar de toekomst toe droeg bij aan een gevoel van angst. Er ontstond ook een sfeer onder de medewerkers dat zij vooral aan zichzelf gingen denken. Teams die voorheen als zeer hecht werden beschouwd en waar men altijd voor elkaar klaar stond, leek gevoelsmatig te verdwijnen. Het bekende familiegevoel maakte plaats voor een onduidelijke situatie waarbij je gevoelsmatig niet meer terug kon vallen op elkaar. Deze situatie in combinatie met het ontstane gevoel zorgde voor onvoldoende initiatief bij medewerkers om mee te denken in de verandering. Leidinggevenden benoemden wel dat men mee mocht en kon denken, maar hier was bij medewerkers geen behoefte aan, althans niet bewust. Medewerkers waren vooral bezig met het regelen van 'veiligheid' voor zichzelf omdat het oude vertrouwde was verdwenen (citaat2).

*(2) "We hebben altijd een heel positief ingesteld team gehad waar we altijd voor elkaar klaar stonden. We gingen door vuur en vlam voor elkaar. En ineens was dat weg... iedereen gaat nadenken van wat wil ik, wat wil ik bereiken, wat gebeurt er allemaal."*

De geïnterviewde waren, ondanks dat de verandering al was aangekondigd en er al jaren over gesproken werd, toch verrast door de snelheid. Ineens was het daar. Het gevoel van overrompeld worden door een verandering droeg bij aan een acuut gevoel van afscheid moeten nemen van het oude bekende. Er werd een vergelijking gemaakt met een rouwproces (citaat 4) dat op zichzelf al een zwaar traject is. Bij een rouwproces komt ook angst kijken zoals kan ik het wel zonder diegene, red ik het allemaal wel en hoe ziet mijn toekomst eruit. Deze combinatie, van afscheid nemen van een familie (citaat 3) in combinatie met het gevoel van een rouwproces te moeten doorgaan had een sterke invloed op de angst beleving die de geïnterviewde hadden tijdens het veranderproces.

*(3) "Ergens denk je ja, ik wist het hè, want het is al heel lang aangekondigd maar toch, je weet dat je dan afscheid moet gaan nemen van Tiel, van het hechte, van het kleine. Dat vind je jammer. Want je bent toch een soort van familie, zo heb ik het ook altijd gevoeld."*

*(4) "Dat is hetzelfde als iemand al heel lang ziek is en die komt te overlijden en dan ineens is iemand overleden, snap je. Dat is een beetje hetzelfde."*

## 4.2 Blijdschap

Een beleving van blijdschap is tijdens een organisatieverandering een belangrijk component. Het draagt in algemene zin bij aan begrip voor de noodzakelijke verandering, kan zorgen voor een constructieve houding richting de organisatieverandering en draagt in algehele zin bij aan een positief effect en gevoel dat medewerkers hebben. Opvallend is dat er relatief weinig benoemd is onder de geïnterviewde wat aan te merken is als een beleving van blijdschap. Als eerste lijkt vooral een goede en duidelijke communicatie van essentieel belang te zijn dat bijdraagt aan een gevoel van blijdschap. Er waren in de onderzochte case meerdere medewerkersbijeenkomsten waarbij werd ingegaan op vragen die er leefden, maar ook waar de volgende stappen van de organisatieverandering in werden besproken (citaat 1).

*(1) "Nou als ik kijk naar het positieve dat vond ik wel echt die bijeenkomsten die we hebben gehad waarin de stand van zaken werd besproken en waarbij ook echt wel werd gevraagd aan de mensen wat er leefde."*

Als tweede onderdeel werd met name het toekomstperspectief voor medewerkers benoemd. Dit perspectief werd zowel vooraf als na de geïmplementeerde organisatieverandering herkend. Opvallend is dat in de interviews dit onderscheid, van herkenning vooraf (citaat 1 & 3) en achteraf (citaat 4), aanwezig was. Hiervan kan men zeggen dat dit weer nauw samenhangt met het juist en vroegtijdig communiceren van de organisatieverandering. Door tijdig en concreet te communiceren wat de organisatieverandering tot gevolg heeft als het gaat om werkverbreding, werkperspectief en andere kansen die medewerkers hierdoor krijgen had een positieve bijdrage geleverd aan een beleving van blijdschap tijdens de organisatieverandering (citaat 5 & 6).

*(2) "in positieve zin heeft me ook weer wat gebracht en dat is dat ik hier veel meer verschillende taken op kan pakken."*

*(3) "En ik heb nog 1 positief ding. Dat is natuurlijk wel de vervoersdiensten, het OCP gebeuren, het vuurwapen dragend maken van BOA, dat vind ik wel heel leuk en goed om te zien."*

*(4) "Je krijgt veel meer taken, je wordt veel breder ingezet. De kans op doorgroeien is vele malen groter en daar wil je ook best wat voor doen. Dat was voor jaren terug toen ik bij arrestantentaken kwam, was daar geen sprake van."*

(5) *“Toen er signalen kwamen vanuit ons naar bijvoorbeeld de leiding dat we te weinig informatie kregen merkte we wel dat de leiding vaker een update ging sturen van jongens zo hangt vlag nu bij en nu gaan we dit en dat doen en we verwachten dat er dit en dat gaat dat, dat, dat vond ik wel een positief ontwikkeling, want ik denk dat je er alleen maar kan groeien als iets groter wordt en nieuw, en dat je extra taken krijgt, ikzelf word daar blijer van dan als ik in een klein iets blijf vast zitten.”*

(6) *“Ik zag zelf eigenlijk alleen voordelen. Puur vanwege het feit dat de werkzaamheden zou verruimen.”*

Culturele verschillen bij teams onderling kan bijdragen aan een gevoel van angst voor het samenkomen en samenbrengen van verschillende teams in een duurzame samenwerking. Uit de interviews kwam naar voren dat hier te weinig aandacht aan is gegeven tijdens de organisatieverandering. Men is vooral zelf tot de conclusie gekomen dat het samengaan van verschillende teams weinig impact heeft gehad op de onderlinge samenwerking (citaat 7). Dat men dit benoemd geeft aan dat dit gevoel speelt tijdens een organisatieverandering. Door meer te investeren in het samenbrengen van culturen tijdens organisatieveranderingen kan een gevoel van angst gemitigeerd worden en makkelijker worden omgezet in een perspectief dat een gevoel van blijdschap met zich mee kan brengen.

(7) *“Positieve viel mij op dat toen er uiteindelijk Tiel en Nijmegen samen zijn gekomen, dat vond ik positief, dat er weinig ophef over gemaakt is, en dan in de zin van de leiding maar ook in de zin van de collega daar. Het vloeiende zo in elkaar over. Het was niet van We gaan eerst de overgangsrutueel of in een overgangperiode in met over.”*

Door de verandercoalitie werd aandacht gegeven aan de verschillende mogelijkheden die ontstonden tijdens de verandertransitie daar waar het gaat om nieuwe werkzaamheden, kansen om door te ontwikkelen en meer differentiatie binnen het eigen werkveld. De zorg bij de verandercoalitie was wel of het beeld dat de verandercoalitie had, ook aansloot bij de beleving en het beeld dat medewerkers hadden tijdens de organisatieverandering (citaat 8). Uit de resultaten blijkt niet dat er, ondanks deze zorg, bewust een strategie is gekozen om de voordelen van de organisatieverandering beter aan het licht te brengen.

(8) *“En ik hoop, dat dat is aangekomen dat er voor die groep mensen meer diversiteit in hun werk gekomen is. Waardoor dat het positief heeft gemaakt. Maar ik denk niet dat wanneer die keus met hun gecommuniceerd werd dat de voordelen van zo'n keuze niet kunnen zien op dat niveau verwacht ik.”*

### 4.3 Boos

Het gevoel van boosheid hangt nauw samen met het gevoel van teleurstelling, dat hierna in een apart onderdeel volgt. Er is gekozen om hierin een onderscheid te maken omdat het gevoel van boosheid te verhoudingen meer op spanning zet dan het gevoel van teleurstelling. Tijdens de interviews kwam een aantal keer expliciet het gevoel van boosheid naar voren. Boosheid in die zin dat men het gevoel had dat er een soort van vooropgezet plan aanwezig was om eenzijdig de wens van de organisatie door te voeren waarbij de werknemers weinig tot geen participatie mochten leveren. De organisatieverandering zou met name achter gesloten deuren plaatsvinden waarbij aan de voorzijde van de organisatieverandering alle parameters al gezet waren (citaat 1 & 2). Daarbij kwam ook expliciet het gevoel naar voren dat als één iemand iets beslist, de rest daar maar onder moet lijden. Wat het gevoel van boosheid ook versterkte onder de geïnterviewde was dat het gevoel bestond dat er voor de bühne een toneelstuk werd opgevoerd enkel om maar te laten zien dat er werd voldaan aan het concept van medewerkersparticipatie maar dat hier in werkelijkheid geen rekening mee werd gehouden (citaat 3).

*(1) "Dat verhaal is niet zomaar verzonnen, dus daar zijn ze al heel lang mee bezig. En als je naar mijn mening met open vizier bent, en dus ook naar de collega's toe, denk ik dat je meer goodwill krijgt. En nu is het af en toe net politiek, het gebeurt achter gesloten deuren en ja, doe het er maar mee."*

*(2) "Dat is met al dat soort dingen van iemand beslist en vervolgens hebben we daar tientallen of misschien 1000 mensen last van, omdat één poppetje dat vindt, ik ben belangrijk en ik beslis."*

*(3) "Ja op een gegeven moment blijkt dat de waarheid niet volledig verteld wordt tijdens z'n bijeenkomst. Het is een beetje een toneelstuk richting ons. En als dat helder wordt dat het toneel is, dan krijg je ook nog eens frustratie en worden mensen boos."*

Het gevoel van boosheid werd tevens versterkt door een sterk gevoel van onbegrip voor de organisatieverandering. In een recent verleden was er voor veel geld geïnvesteerd in een nieuw pand. Het was onbegrijpelijk dat een dergelijk nieuw pand nu alweer werd gesloten dan wel voor een fundamenteel ander doel gebruikt ging worden (citaat 4). Langere tijd ging de optie van het sluiten van dit pand wel rond, maar het gevoel dat dit niet waar kón zijn, leefde lange tijd voort. De boodschap dat het pand daadwerkelijk ging sluiten kwam dan ook hard aan bij de geïnterviewde (citaat 5).

*(4) "Omdat we het bijna niet konden geloven dat je een cellencomplex van 5 jaar waar een investering van tonnen, dat je zo een beslissing kan nemen om dat als magazijn te gaan gebruiken. Nee, dat had ik niet gedacht. Maar later in het proces, dan valt het kwartje. Dan denk je van ja, het zal toch niet waar zijn en dan komt die ineens binnen.*

*(5) "En plotseling, ja dat is heel vervelend voor jullie, maar dan komt een leidinggevende bij ons binnen, van een ander team, en die zei zo van, ja maar jullie gaan weg, dat hebben wij al gehoord. En dat sloeg bij ons in als een bom!"*

Wat opmerkelijk was, was dat er bij één van de geïnterviewde zelfs een rechtvaardiging bestond voor de organisatie om bewust niet het eerlijke verhaal te vertellen (citaat 6). Daarbij kwam in een breder zicht naar voren dat het gevoel van oneerlijkheid en liegen door de organisatie veel aanwezig was. Geïnterviewde zagen een 'dubbel spel' dat gespeeld werd waarbij het eerlijke verhaal volgens de geïnterviewde niet verteld werd (citaat 7 & 8).

*(6) "Maar ik denk dat het misschien ook nodig is geweest om niet eerlijk tegen ons te zijn. Ik denk dat ze al wel veel eerder wisten van de hoed en de rand voordat wij het wisten."*

*(7) "Omdat ik het gevoel kreeg op die avonden dat jullie het plan al rond hadden, laat ik het zo zeggen. En dat het eigenlijk meer een informatieavond was van, zo en zo gaan we het doen. En niet van; dit is het voornemen, wat denken jullie ervan."*

*(8) "Nou ik denk wel dat jullie een masker op hadden. In het begin heb ik dat wel gedacht. En dat ze niet open en transparant waren en eerlijk tegen ons waren. Dat gevoel speelde bij meerdere collega's hoor. En dan heb je ook nog dat stukje van de OR, die hebben voor ons helemaal niks betekend."*

#### 4.4 Teleurstelling

Zoals in de vorige alinea is aangegeven ligt het gevoel van teleurstelling dicht tegen het gevoel van boosheid aan. Het gevoel van teleurstelling is een gevoel dat tijdens de interviews het meeste voorkwam. Wat vooral benoemd werd was het gevoel van niet mee mogen doen in het denken en doen van deze organisatieverandering. Door een gevoel dat er door de organisatie slecht werd gecommuniceerd tijdens de organisatieverandering werd dit gevoel versterkt. Men had het gevoel niet op de hoogte te zijn, of te worden gehouden wat ervoor zorgde dat er een sfeer ontstond dat alles eigenlijk al besloten was en dat er ook geen ruimte meer was voor inbreng van medewerkers zijde (citaat 1 & 2).

*(1) "Ik denk dat er maar één antwoord mogelijk is en dat is gewoon duidelijke communicatie. Hou ons op vlieghoogte, leg uit wat er gaat gebeuren, leg uit wat de nieuwe taken zijn. Dat helpt gewoon gigantisch, want dan zit je niet te gokken. Dan weet je van de leiding van zo zit het. Dus als dan bijvoorbeeld collega's met een heel ander verhaal komen dan zeg je van nou nee hoor, het is al uitgelegd."*

*(2) "Ik heb het er wel op het werk verder over gehad. En voor de rest eigenlijk weinig omdat ik het gevoel kreeg op die avonden dat jullie het plan al rond hadden, laat ik het zo zeggen. En dat het eigenlijk meer een informatieavond was van, zo en zo gaan we het doen. En niet van; dit is het voornemen, wat denken jullie ervan."*

Het gevoel van er niet bij horen als medewerkers kwam onder de geïnterviewde ook naar voren. Men had het gevoel onder aan de trap te staan, niet relevant te zijn en qua organisatie hiërarchie onderaan geplaatst te zijn. Het beeld dat ontstond was dat geïnterviewde op voorhand al een soort van overtuiging hadden dat zij in dit geheel, in het kader van meedenken en meedoen, niet zo relevant waren (citaat 3 & 4). Dit gevoel van niet voldoende relevant zijn had een versterkende werking op het gevoel van teleurstelling. Juist omdat geïnterviewde aangegeven graag mee te willen denken en doen omdat dit hun directe werk betreft (citaat 5).

*(3) "Nou met mij niet denk ik nee, ik denk niet dat ik daar een aandeel in had. Ik denk dat het bij veel mensen lijkt dat het een verplichting is vanuit de organisatie dat wij gehoord moeten worden dat wij het idee moeten hebben dat wij gehoord worden. Snap je wat ik bedoel?"*

*(4) "Qua inspraak weet ik niet, ik heb niet het idee dat wij daar zo heel veel inspraak in zouden hebben gehad."*

*(5) "Ik vind het eigenlijk dat dat ook juist de betrokkenen hierin gehoord moeten worden en een stem moeten krijgen en dan dat zij hun gevoelens woordelijk kunnen maken, dat ze in ieder geval kunnen vertellen hoe dat hun raakt en dat er in ieder geval in de beslissingen die door de leidinggevende gemaakt worden dat er wel in het achterhoofd gehouden wordt dat je met de mensen op de werkvloer te maken hebt."*

Het gevoel van teleurstelling komt in veel gesprekken met geïnterviewde terug. De mate waarin dit gevoel versterkt wordt neemt veel gedaantes aan. Het zijn van een speelbal van de organisatie, het gevoel machteloos te zijn en er niet toe doen had een directe en sterke invloed op de mate waarin geïnterviewde betrokken waren bij de organisatieverandering en mee wilden denken (citaat 6). Men concludeert eigenlijk dat er een weg gekozen is en hierbij is enkel de organisatie en het organisatiebelang relevant.

*(8) "Speelbal, machteloosheid, wat je zegt doet er toch niet toe want de organisatie heeft toch het idee al en we gaan die kant op, het maakt eigenlijk niet zoveel uit. We laten wel even zien dat we jullie erbij betrekken maar we gaan toch onze eigen weg."*

Uit de resultaten blijkt dat de verandercoalitie te weinig zicht had op de mate van en de communicatievorm die tijdens de organisatieverandering plaats vond binnen de diverse teams (citaat 9). Tijdens de organisatieverandering bestond bij de verandercoalitie het gevoel dat er voldoende en duidelijk gecommuniceerd werd binnen de diverse teams. De resultaten laten zien dat hier een andere realiteit plaats vond wat voor beide partijen het proces bemoeilijkte om gezamenlijk de discussie te voeren over dezelfde context die op dat moment besproken moest worden. Ook de beleving die de verandercoalitie had sluit niet aan op de beleving die medewerkers hadden naar aanleiding van de resultaten. Het beeld dat er voldoende ruimte is geweest en dat mensen goed zijn meegenomen lijkt niet bevestigd te worden uit de geïnterviewde medewerkers. Dit laatste wordt overigens wel onderkent door de verandercoalitie waarbij het gevoel wordt uitgesproken dat dit voldoende is gedaan door het managementteam.

*(9) "Daarbij hadden we wel communicatie met wat sheets en dat soort dingen, maar eigenlijk was de communicatie voor 95% via hun eigen lijn georganiseerd. Op dat moment had ik het gevoel dat dat goed gebeurde."*

*(10) "Dat er wel ruimte is geweest en dat mensen mee zijn genomen, ook de basisteams en niet alleen de arrestantenverzorgers maar dat er ook wel naar het groter geheel is gekeken en echt tijd voor is genomen."*

*(11) "Wat ik wel een beetje in het proces heb gemist zijn de gesprekken met de medewerkers. Maar ik heb wel het idee dat tenminste dat hoop ik in ieder geval dat het ook goed gecommuniceerd wordt in het MT."*



#### 4.5 Wantrouwen

Wantrouwen is een gevoel dat bij de geïnterviewde ook sterk vertegenwoordigd was. Wantrouwen heeft niet alleen voor de huidige organisatieverandering een negatief effect, het bouwt ook incrementeel mee aan een algeheel wantrouwen naar de organisatie zelf. Wantrouwen is in deze context hetzelfde als geen vertrouwen hebben in de keuzes die de organisatie maakt in het heden, maar ook naar de toekomst toe (citaat 1 & 2). Verandertrajecten die nog in het verschiet liggen hebben er geen baat bij als de basis al gestoeld is op een minimaal vertrouwen in de organisatie. In dit onderzoek werd benoemd door de geïnterviewde dat de organisatie met maskers op aan het werk was, dat de ondernemingsraad geen procesmatige rol had die óók voor de belangen van de medewerkers stond. Geïnterviewde geven ook daadwerkelijk aan steeds minder vertrouwen te hebben in de organisatie dat de keuzes die zij maakt, ook op basis van een goede rationele en gevoelsmatige afwegingen zijn gemaakt (citaat 3).

*(1) "Nou ik denk wel dat jullie een masker op hadden. In het begin heb ik dat wel gedacht. En dat ze niet open en transparant waren en eerlijk tegen ons waren. Dat gevoel speelde bij meerdere collega's hoor. En dan heb je ook nog dat stukje van de OR, die hebben voor ons helemaal niks betekend."*

*(2) "Ik krijg minder vertrouwen in De organisatie dat ze het goed aanvliegen dat ze, dat ze steeds die cijfers van de capaciteit niet duidelijk hebben maar ook de vooruitziende blik. Je vertrouwt niet dat wat de organisaties doet dat dat goed is."*

*(3) "Ja goed, dat is jammer. Ik had plezier in mijn werk maar alles wat van bovenaf komt van we gaan dit doen en we gaan dat doen, neem je met een korreltje zout is het."*

Het gevoel van wantrouwen werd tevens versterkt door de mate waarin zichtbaar de input van geïnterviewde tijdens het verandertraject serieus werd genomen. Men had het gevoel dat je wel iets kon zeggen of meedenken in het geheel, maar dat de basis met een korreltje zout werd genomen. Het gevolg daarvan was dat geïnterviewde wel iets aan wilden dragen, maar wat er ook werd gezegd, de wil van de organisatie werd hierin toch wel doorgedrukt (citaat 4). Tijdens de organisatieverandering waren ook diverse bijeenkomsten georganiseerd waarbij medewerkers actief konden meepraten en mee konden denken in de route wie veranderkundig werd afgelegd. Tijdens deze bijeenkomsten bleken er communicatief fundamentele verschillen te zijn waardoor geïnterviewde aangaven dat er een toneelspel werd opgevoerd. De combinatie van het gevoel dat er een toneelspel werd opgevoerd samen met het beeld dat er onjuist werd gecommuniceerd droeg verder bij aan een wantrouwen jegens de verandercoalitie (citaat 5 & 6).

(4) *“Ja, dat gevoel had ik wel ja. Ik had ook wat je bij collega’s proeft, wat er ook gezegd wordt, het wordt toch wel doordrukt. Het voelde wel zo.”*

(5) *“Ja op een gegeven moment blijkt dat de waarheid niet volledig verteld wordt tijdens z’n bijeenkomst. Het is een beetje een toneelstuk richting ons. En als dat helder wordt dat het toneel is, dan krijg je ook nog eens frustratie en worden mensen boos.”*

(6) *“Die workshop is inderdaad geweest bij Ruimzicht toen. En daar hebben wij ideeën aangedragen maar ik het niet echt het idee dat daar iets mee is gebeurd.”*

Met betrekking tot deze organisatieverandering werd er de jaren voorafgaand aan de daadwerkelijke verandering al veelvuldig gesproken over de daadwerkelijk start datum waarop de verandering geïmplementeerd ging worden. Geïnterviewde gaven aan dat er al zes of zeven jaar gesproken werd en dat het ‘eraan zat te komen’ (citaat 7). Tijdens het onderzoek bleek dat deze lange termijnvisie niet bijdroeg aan een versterkt vertrouwen richting de organisatie. Daarbij werd ook daadwerkelijk het wantrouwen uitgesproken dat als de organisatie commercieel van aard zou zijn, deze morgen al failliet zou zijn (citaat 8).

(7) *“Nou ja, weet je, ik denk dat ik al, nou de afgelopen zes, zeven jaar al hoor dat de kleinere complexen dichtgaan. En, misschien eigenlijk al wel langer.”*

(8) *“Ik zeg wel eens als we morgen commercieel worden zijn we gisteren failliet, want het is gewoon iedereen is z’n eigen winkeltje aan het inrichten. Ja en dan valt niet mee te werken.”*

#### 4.6 Tevreden

Ondanks dat in dit onderzoek naar voren komt dat er veel te verbeteren is vanuit veranderkundig opzicht, zijn er ook zaken goed gegaan waarbij geïnterviewde dit typeerden als een gevoel van tevredenheid. Opvallend was het dat er veel begrip was en tevens de noodzaak wel ingezien werd om tot deze organisatieverandering over te gaan. Daarbij gaven de geïnterviewde ook aan de belangen, die meer dan enkel werkgever – werknemer betroffen, veel breder lagen (citaat 1 & 2). Het gevoel van tevredenheid, een groter begrip voor de situatie of een sterker constructief meedenkend vermogen was bereikt als de brede belangen duidelijker waren gecommuniceerd. In ieder geval, men meer meegenomen had in de verschillende voordelen en nadelen die in brede zin werden besproken.

(1) *“Het is natuurlijk lastig want het heeft twee kanten. Ik kan iets vinden maar het moet praktisch gezien misschien allemaal wel geregeld kunnen worden. Dus er spelen zoveel belangen en het belang van mij is anders dan die van de burgemeester of het sectorhoofd of de korpschef die beslist wat er gaat gebeuren. Ik snap dat onze rol daarin ook beperkt is.”*

(2) *“Maar aan de andere kant kan ik het wel begrijpen dat deze stap gezet is.”*

Wat ook als positief genoemd werd, en dus zorgde voor een tevreden gevoel, was de mate waarin medewerkersbijeenkomsten werden georganiseerd (citaat 3). Tijdens deze bijeenkomsten konden medewerkers vragen stellen, zorgen uiten of andere relevante input aanbieden. Er was waardering dat leidinggevendenden hierbij aanwezig waren. Expliciet werd hier nog bij genoemd dat de aanwezigheid van de sectorleiding bijzonder gewaardeerd werd (citaat 4). De organisatieverandering die in dit onderzoek als case gebruikt wordt heeft circa anderhalf jaar in beslag genomen. Kijkend naar de mate van waardering die men toeschrijft aan de medewerkersbijeenkomst had het ene versterkende werking gehad op het gevoel van tevredenheid als de frequentie van het aantal bijeenkomst omhoog was gegaan.

(3) *“Nou als ik kijk naar het positieve dat vond ik wel echt die bijeenkomsten die we hebben gehad waarin de stand van zaken werd besproken en waarbij ook echt wel werd gevraagd aan de mensen wat er leefde.”*

(4) *“Nou goed, jullie hebben van die inloopavonden georganiseerd Ik wou net zeggen, ik kon het op zich wel waarderen. Ik weet nog goed dat we op een gegeven die informatieavonden hadden, waar ook de sectorleiding bij was wat vanuit de werkvloer toch echt wel gezien wordt als een man op een hoger niveau. Dat kon ik zeer waarderen.”*

Bij het samenvoegen van teams is het niet altijd zo dat de culturen hetzelfde zijn. Geïnterviewde benoemde wel de zorg en angst voor wat betreft het samenvoegen van verschillende teams. Zo gingen kleinere teams op in grotere teams waarbij de zorg bestond dat er een verharde cultuur aanwezig was. Deze cultuurverharding bleek uiteindelijk in positieve zin mee te vallen waardoor de samenvoeging van teams relatief weinig cultuurverandering behoefde (citaat 5).

(5) *“Arnhem had natuurlijk een stempel, als locatie maar nou ja goed, ik ging daar neutraal naar toe. En ja, van die stempel is gelukkig niks meer over. En dat is wel heel prettig werken.”*

Een ander positief onderdeel dat door geïnterviewde genoemd werd was de mate van werkverbreding dat optrad na de verander implementatie. Het geeft voor veel medewerkers een positief gevoel dat er nu binnen het oude werkveld meer differentiatie plaatsvindt (citaat 6). Vanuit veranderkundig opzicht had dit bijgedragen aan een positiever gevoel als de verandercoalitie hier tijdens het verandertraject meer en concreter aandacht aan had geschonken. Met name het bieden van perspectief is belangrijk geweest tijdens deze organisatieverandering.

*(6) "Nou, ja, nu, met de kennis die ik nu heb is het wel zo dan, ik heb meerdere mensen gesproken waarmee ik eerder heb gewerkt en die zijn allemaal eigenlijk wel tevreden en ja, waarom is dat? Omdat de taken nu anders zijn geworden. Er zijn ook voor veel mensen veel doorgroeimogelijkheden en ja, inderdaad meer taken wat ze kunnen doen."*

## 5. Analyse & discussie

In dit hoofdstuk worden de resultaten nader geanalyseerd. Allereerst worden in paragraaf 5.1 de resultaten geanalyseerd in combinatie met het literatuuronderzoek. Daarbij wordt vergeleken in hoeverre de literatuur overeenkomt, bevestigd wordt of afwijkend is ten aanzien van de resultaten. In paragraaf 5.2 worden de resultaten vergeleken met het conceptueel model. Dit conceptuele model is eerder in hoofdstuk 2.5 getoond. Daarbij wordt bekeken in hoeverre het conceptueel model overeenkomt met de resultaten.

### 5.1 Resultaten en het literatuuronderzoek

#### 5.1.1 Verkorte samenvatting

In de onderstaande resultatenbespreking wordt nader ingegaan op de resultaten ten aanzien van het literatuuronderzoek. In deze alinea zal een beknopte weergave van de resultaten worden beschreven. De alinea's die hierna volgen geven een verdiepend overzicht ten aanzien van de resultaten. Het literatuuronderzoek laat een evolutie zien ten aanzien van het begrip weerstand. Daar waar het begin jaren 90 weerstand tegen verandering vooral gezien werd als iets dat overwonnen moet worden want het is de vijand van verandering, lijkt de nadruk steeds meer te liggen op het zien van weerstand als resource voor een duurzame verandering. Verandercoalities hebben nog onvoldoende handvatten hoe hiermee om te gaan. De verandercoalitie doet wat zij doet met de beste bedoelingen alleen is de beleving en urgentie van de organisatieverandering niet hetzelfde als de ontvangers daarvan.

#### 5.1.2 Resultaten en het literatuuronderzoek verdieping

Goldberg (1999a) stelt dat de conventionele wijsheid meer uitgedaagd moet worden als het gaat om het concept weerstand. Goldberg (1999a) noemt hier als belangrijk punt dat, om dit te doen, we meer moeten suggereren dat de mensen zich in beginsel helemaal niet tegen verandering verzetten. Mensen kunnen zich verzetten tegen statusverlies, verlies van loon of verlies van comfort, maar dat is niet hetzelfde als weerstand bieden aan verandering. Uit de resultaten van dit onderzoek wordt dit grotendeels bevestigd. Er zijn veel zorgen omtrent de nieuwe situatie waar de organisatie naar toe wil, maar er is in de basis bij veel mensen begrip voor de noodzakelijke verandering. Weerstand als concept wordt in de resultaten vooral gevormd en nader gedefinieerd als een gebrek aan communicatie door de verandercoalitie, onduidelijke koersbepaling, en een gevoel van oneerlijk spel. De gedragingen van de verandercoalitie in dit onderzoek lijken dus grotendeels het concept weerstand te versterken.

Ford et al. (2008) noemt ook dat veel veranderingsstudies het perspectief of de vooringenomenheid lijken te hebben van degenen die verandering willen bewerkstelligen. Volgens Dent & Goldberg, (1999a) wordt daarbij aangenomen dat veranderingsagenten de juiste dingen doen, terwijl de ontvangers van veranderingen onredelijke obstakels of barrières opwerpen die erop gericht zijn om de verandering te 'belemmeren' of te 'verknoeien'. Dit onderzoek heeft zich met name gericht op de beleving van medewerkers tijdens een organisatieverandering. Van indicatoren die erop wijzen dat mensen tijdens deze organisatieverandering bewust en actief gericht zijn geweest op het belemmeren of obstakels opwerpen om de organisatieverandering te beletten is niets gebleken.

Stouten et al. (2018) benoemd ook dat bij veel onderzoeken naar organisatieveranderingen het zwaartepunt ligt op bestuurlijke vlak van het verandertraject. In de praktische uitvoering van deze organisatieverandering lijkt dit ook sterk naar voren te komen. Er was vooral aandacht voor het proces en minder voor de mensen die de organisatieverandering ondergingen. Doordat er (te) weinig aandacht was voor de mensen ontstond er op meerdere fronten onduidelijkheid. Deze onduidelijkheid zorgde vervolgens voor gevoelens van angst, boosheid en teleurstelling.

Wat in het onderzoek wordt bevestigd is dat de op veranderingsagent gerichte visie veronderstelt dat weerstand een nauwkeurig rapport is door onbevooroordeelde waarnemers (veranderingsagenten) van een objectieve realiteit (weerstand door ontvangers van verandering). Er wordt onvoldoende rekening gehouden met de mogelijkheid dat weerstand een interpretatie is die door veranderingsagenten wordt toegekend aan het gedrag en de communicatie van ontvangers van verandering (Ford et. al. 2008). Uit de resultaten blijkt dat waar behoefte aan was bij degene die de verandering ondergingen, door de verandercoalitie te weinig aandacht aan is geschonken. Dat dit een positieve werking kan hebben volgt ook uit het onderzoek van Schön (1963) dat beschrijft dat weerstand als een essentieel middel moet worden gezien om te voorkomen dat ondoordachte of slechte beslissingen geïmplementeerd worden. Ford & Ford (2009) zien weerstand ook als een resource die nodig is om het juiste beeld te krijgen van mogelijkheden maar ook onmogelijkheden tijdens een verandering. Het demoniseren van de weerstand zorgt er enkel voor dat diegene die de verandering ondergaan defensief worden en niet meer gaan (mee)praten met als gevolg dat de 'resource' niet meer beschikbaar is. Maurer (2010) bevestigd dit in zekere zin door te stellen dat we naar weerstand moeten luisteren om een inschatting te kunnen maken of de verandering misschien al gedoemd is om te mislukken.

Het artikel van Coch & Lester (1948): *Overcoming Resistance to Change*, is dan wel een ouder artikel, maar de titel blijkt de huidige beleving nog steeds te raken: Weerstand tegen verandering moet overwonnen worden, het is de vijand van verandering, weerstand zorgt ervoor dat bedrijven niet goed presteren. Het is alleen de vraag of weerstand wel altijd zo'n prominent onderdeel moet zijn van een organisatieverandering. Gelet op de resultaten van het onderzoek mag de vraag gesteld worden in hoeverre de weerstand zelf gecreëerd wordt door een verandercoalitie. Veel verandermodellen zoals het model van Lewin (1952) en Kotter (1996) lijken veel in stelling te brengen om de weerstand, of de periode van weerstand, optimaal te benutten. Alleen zijn deze modellen wel adequaat als blijkt dat de weerstand door een verkeerde aanpak zelf gecreëerd wordt. Immers, er blijkt bij de geïnterviewde wel degelijk begrip te zijn voor de noodzakelijke organisatieverandering.

Dat de rollen en taken van een verandercoalitie nog onvoldoende zijn onderzocht volgens Stouten et al. (2018) blijkt ook hieruit. De verandercoalitie doet wat zij doet met de beste bedoelingen alleen is de beleving en urgentie van de organisatieverandering niet hetzelfde als de ontvangers daarvan. Hierdoor ontstaat er een schaakspel waarbij beide partijen op een ander bord lijken te spelen.

## 5.2 Resultaten en het conceptueel model

### 5.2.1 Verkorte samenvatting

In de onderstaande resultatenbespreking wordt nader ingegaan op de resultaten ten aanzien van het conceptueel model. In deze alinea zal een beknopte weergave van de resultaten worden beschreven. De alinea's die hierna volgen geven een verdiepend overzicht ten aanzien van de resultaten.

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat verschillende belevingscomponenten van diegene die de verandering ondergingen een actieve bijdrage hadden op de mate van weerstandsontwikkeling. Het is ook gebleken dat de verandercoalitie hier geen actieve reflectie op heeft gehad. Hierdoor kon er niet tijdig bijgestuurd worden op acties van de verandercoalitie zoals betere communicatie, educatie enz. Uit het onderzoek kwam vooral een grote mate van teleurstelling naar voren dat vooral doormiddel van communicatie sterk vermindert had kunnen worden.

### 5.2.2 Resultaten en het conceptueel model verdieping

Het conceptueel model gaat uit ervan uit dat, indien een verandercoalitie beter reflecteert op de ontstane weerstand, en daarop acteert doormiddel van educatie, faciliteren en participatie dit een direct gevolg heeft op verschillende belevingscomponenten van degene die de organisatieveranderingen ondergaan. Daarbij wordt uitgegaan dat de organisatieverandering op zichzelf geen weerstand veroorzaakt maar dat dit met name veroorzaakt wordt door de gedragingen van de verandercoalitie. Uit het onderzoek lijkt dit voor een groot gedeelte bevestigd te worden.

De belevingscomponenten angst, boosheid en wantrouwen zijn nauw met elkaar verbonden. Verschillende gedragingen en handelingen die door de verandercoalitie zijn uitgevoerd hebben deze gevoelens versterkt. Hierdoor ontstaat weerstand. Uit het onderzoek is gebleken dat op deze weerstand geen tot weinig acties zijn gevolgd om die specifieke weerstand te begrijpen en hierop te handelen, anders dan de weerstand 'accepteren dat deze er is'. Als eerste heeft vooral de communicatievorm en inhoud een grote mate van invloed gehad. Uit verschillende interviews komt naar voren dat er een gevoel bestond van onjuist communiceren, te laat of niet communiceren, communicatie te veel op afstand en zelfs het gevoel dat er gelogen werd. Hierdoor ontstond weerstand op het gehele veranderproces doordat de gevoelens van angst, boosheid en wantrouwen hierdoor werden versterkt dan wel geactiveerd. Tijdens het veranderproces zijn deze gevoelens, wederzijds, onvoldoende met elkaar besproken. Mensen verloren het vertrouwen in een goede afloop en hadden niet de energie of de behoefte om nog verder constructief te participeren in de verandertransitie. De hakken gingen hierdoor als het ware in het zand. Uit de resultaten blijkt ook dat als hier anders mee om was gegaan, er meer en een breder begrip ontstond voor de



organisatieverandering. Immers, men geeft aan dat er wel begrip is voor de noodzaak van veranderen. Het is vooral de manier waarop de verandering wordt ingezet waardoor er op verschillende niveaus weerstand gecreëerd wordt.

Het component teleurstelling lijkt de sterkste correlatie te hebben met de mate waarin weerstand optreedt tijdens de verandertransitie. Uit de resultaten komt naar voren dat er veel teleurstelling aanwezig was tijdens deze organisatieverandering. Teleurstelling vanuit onvoldoende mogelijkheid om mee te mogen doen, het gevoel er niet volledig bij te horen en het gevoel te hebben er niet toe te doen. Maar ook de mate waarin en waarop het keuzeprocess tijdens de organisatieverandering plaatsvond werd als vaag en onduidelijk beschouwd. De argumentatie van de keuzes die door de verandercoalitie werden gemaakt waren onvoldoende toegelicht in de beleving van de mensen die de organisatieverandering ondergingen. De conclusie en beleving van de medewerkers was vooral dat er slechte keuzes werden gemaakt, er onvoldoende was doorgedacht over de gevolgen die de verandering met zich meebracht en vooral geldverspilling. Opvallend hierin is dat deze onderdelen zo expliciet genoemd worden. Hieruit kan impliciet worden geconcludeerd dat medewerkers in algemene zin maar met name tijdens deze organisatieverandering juist mee willen denken in het zo efficiënt en goed mogelijk laten functioneren van een organisatie. Medewerkers vinden het wel degelijk belangrijk dat de organisatie de juiste keuzes maakt. Niet enkel voor henzelf, maar ook de mate en de manier hoe de organisatie met dergelijke financieringen omgaat. Het component teleurstelling werd vooral door deze gedragingen versterkt wat een behoorlijke impact heeft gehad op de weerstand. Niet enkel feitelijk weerstand bieden in woord en schrift, maar ook een interne impliciete weerstand om mee te willen bewegen in de organisatieverandering. De motivatie om mee te doen, mee te denken en algeheel in constructieve zin mee te willen bouwen aan de toekomst die deze organisatieverandering beoogde werd hierdoor behoorlijk belemmerd.

De componenten blijdschap en tevredenheid werken in positieve zin door op het verminderen van het weerstandsgevoel dat medewerkers ontwikkelden tijdens deze organisatieverandering. Vooral het perspectief op nieuwe werkzaamheden, nieuwe kansen om door te groeien binnen diens functieniveau droegen hier sterk aan bij. Maar ook dat door deze nieuwe werkzaamheden het gevoel ontstond dat medewerkers meer waarde toevoegden aan het geheel waarvoor het organisatieonderdeel stond. Uit de resultaten blijkt dat op deze onderdelen te weinig geïnvesteerd is. De nieuwe werkzaamheden en kansen werden wel benoemd door de verandercoalitie maar te weinig nader geïnterpreteerd. Hierdoor ontstond deels een gevoel van ondoordacht en onvoorbereid

te zijn op de nieuwe werkelijkheid. Daarbij was ook het gevoel aanwezig dat de communicatie in brede zin goed werd verzorgd door het managementteam.

## 6. Conclusie

Dit onderzoek beoogt antwoord te geven op de vraag welke gedragingen door verandercoalities bevorderend of belemmerend zijn voor een duurzame verandering. Weerstand wordt voor een groot deel door een verandercoalitie zelf veroorzaakt. Een belangrijke bevinding van dit onderzoek is dat zowel de verandercoalitie als de medewerkers die de verandering ondergingen naar eer en geweten handelden. Tegelijkertijd is er een behoorlijk verschil van inzicht, koers en visie van de organisatieverandering tussen zowel de verandercoalitie als de medewerkers die de verandering ondergaan. Uit onderzoek is niet gebleken dat er een specifiek handelingskader is geweest voor deze verandercoalitie als het gaat om de rol en taken die zij uitoefenen. Procesmatig zijn veel zaken vooraf beschreven geweest en herkenbaar bij zowel de verandercoalitie als de ontvangende partij maar op het gevoel en de beleving van medewerkers werd onvoldoende geïnvesteerd doormiddel van een stevige reflectie op de ontstane weerstand tijdens en voor de organisatieverandering plaats vond. Het niet reflecteren op de ontstane weerstand zorgt voor een weerstand verhogende spiraal. Het onderzoek toont aan dat weerstand als concept voor een groot deel wordt veroorzaakt door de handelingen en gedragingen die direct aan de verandercoalitie gelinkt kunnen worden. Met name communicatie, onduidelijkheid met betrekking tot de noodzaak en het nut van de organisatieverandering lijken sterk gecorreleerd te zijn en attribueren de mate van weerstandsontwikkeling.

Dit onderzoek toont ook aan dat reflectie op de ontstane weerstand tijdens en voorafgaand een organisatieverandering essentieel is om de weerstand te begrijpen. Het actief reflecteren op de ontstane weerstand en hierop acteren zorgt in veel gevallen voor een weerstand verlagende spiraal. Verandercoalities moeten vooral inzetten op veel en duidelijke communicatie, participatie, het faciliteren van en educatie van diegene die de verandering ondergaan. Ook indien de boodschap niet leuk is, is het van belang dat hier eenduidig en helder over gecommuniceerd wordt. Het is ook van belang dat verandercoalities de medewerkers meer inzetten om mee te denken over 'hun' werk. Discussieboards, werkgroepen en meerdere vormen van communicatiestromen kunnen hieraan bijdragen. Organiseerverandering is als een nieuw product. Om het succesvol te maken zal er een stevige marketing aan ten grondslag moeten liggen.

Dit proces is vooraf niet geheel vast te stellen en hier zit dan ook de essentie van weerstandsontwikkeling. Vooraf kan door een verandercoalitie niet vastgesteld worden op welke onderwerpen en in welke mate weerstand gaat ontstaan. Het is daarom van essentieel belang dat er

tijd en ruimte beschikbaar wordt gemaakt tijdens een organisatieverandering om de weerstand te analyseren en hierop acties en reacties van een verandercoalitie op aan te passen.

### 6.1. beperkingen van het onderzoek

Dit onderzoek laat aan de hand van een casestudy in beperkte mate zien hoe weerstand ontstaat tijdens organisatieveranderingen. Eén van de beperkingen is de casestudy op zichzelf. Het onderzoek vond plaats in een afgeronde organisatieverandering waarvan het organisatieonderdeel een klein gedeelte is van de totale organisatie. Dit onderzoek moet dan ook bijdragen aan de overdraagbaarheid op onderdelen die voor nadere interpretatie vatbaar zijn.

Ook is het van belang om op te merken dat in deze organisatieverandering een breed palet aan betrokkenen vanuit diverse disciplines betrokken waren. Zo kende deze organisatieverandering een groot politiek bestuurlijk component waarbij verschillende belangen verbonden waren aan verschillende uitkomsten. Het is belangrijk om op te merken dat in dit onderzoek vooral de focus ligt op de beleving van medewerkers die in de eerste lijn met de organisatieverandering te maken hebben gehad.

Een andere beperking is de hoeveelheid aan interviews dat is afgenomen. Er zijn in totaal twaalf medewerkers geïnterviewd wat een zeer beperkte afvaardiging is van de totale hoeveelheid medewerkers die de organisatieverandering in eerste lijn ondergingen. Daarbij zijn de verschillende randvoorwaardelijkheden die medewerkers koppelen aan een, in hun beleving, succesvolle organisatieverandering verschillend van aard waardoor de gestelde interviewvragen niet altijd eenzelfde uitkomst hadden omdat deze context en persoonlijk afhankelijk waren.

De onderzoeker is zelf werkzaam binnen de onderzochte organisatie en was tevens werkzaam als projectleider in de onderzochte case. Dit kan een gevolg hebben gehad in de mate waarin en waarop medewerkers hun uitingen en antwoorden hebben geformuleerd. Anderzijds is hierdoor wel toegang verkregen tot de kern van de organisatieverandering en waren de resultaten makkelijker te interpreteren en herkenbaar voor de onderzoeker zelf.

Het onderzoek is aan tijd gebonden geweest. Indien meer tijd beschikbaar was geweest had een bredere doelgroep onderzocht kunnen worden wat een effect zou kunnen hebben op de uitkomst.

## 6.2 Aanbevelingen

Dit onderzoek is uitgevoerd om meer inzicht te krijgen in het handelingskader voor verandercoalities tijdens organisatieverandering. Vanuit de literatuur is niet veel bekend over de gedragingen die verandercoalities moeten doen tijdens organisatieveranderingen. De meeste verandermodellen beschrijven in hoofdlijnen het veranderproces maar is met name procesmatig van aard. Binnen de Politie Nederland vinden in algemene zin veel veranderingen plaats. Vaak vinden deze veranderingen zich in gewijzigde wet- en regelgeving maar ook vanuit een innovatiecontext binnen de organisatie zelf. Het is mede daarom van belang om naar aanleiding van dit onderzoek een aantal aanbevelingen te doen.

### 6.2.1 Reflectie

De meeste verandermodellen die in de praktijk gevolgd worden zijn bestuurlijk van aard en vooral gericht op het proces. Actieve reflectie op weerstand door een verandercoalitie als vast onderdeel in verandermodellen is onvoldoende prominent aanwezig. Aanbevolen wordt om sterker te investeren in de beleving van medewerkers voor en tijdens de organisatieverandering. De beleving die medewerkers ervaren tijdens de organisatieverandering kent vele aspecten en gevoelens. Uit de resultaten is sterk naar voren gekomen dat het investeren op de belevingswereld in algehele zin sterk gecorreleerd is aan een goed gevoel dat medewerkers eraan over houden. Dit goede gevoel draagt bij op vele manieren en zorgt in algehele zin voor minder weerstand tijdens het veranderproces. Door dit niet te doen wordt weerstand in grote mate zelf door de verandercoalitie veroorzaakt. Medewerkers willen betrokken worden, zij willen op de hoogte zijn, zij willen hun ideeën bespreken etc. Dit is verklaarbaar want het is immers hun werk dat zij dag dagelijks uitvoeren. Deze 'zachte' kant van het veranderproces lijkt voor een duurzame verandering van cruciaal belang.

### 6.2.2 Tijdspad

Verbindt een helder en duidelijk tijdspad aan de voorgenomen organisatieverandering. Uit dit onderzoek is gebleken dat deze organisatieverandering al vele jaren in beeld was. Dit heeft geresulteerd in veel onduidelijkheid. Gaat het nog gebeuren, wanneer gaat het dan gebeuren, hoe gaat het gebeuren etc. Medewerkers gaan hun eigen realiteit hierbij vormen wat de noodzaak van de organisatieverandering vaag maakt. Hierdoor is meer discussie nodig om de doelen die de organisatie voor ogen heeft te halen. Tegelijkertijd ontstaan zogenoemde wandelgang verhalen die de context van de organisatieverandering niet helpt.

### 6.2.3 Visie

Benoem een duidelijke visie en zie dit als een marketingonderdeel van het uiteindelijke product, de organisatieverandering. Uit het onderzoek komt sterk naar voren dat er veel onduidelijkheden waren voor en tijdens de organisatieverandering. Educatie en facilitatie kan hierin sterk bijdragen om een visie gezamenlijk beter te omarmen. Een gedeelde visie is belangrijk om het constructieve gesprek te voeren en om medewerkers impliciet te motiveren om mee te doen met de organisatieverandering. Een nadere analyse van de resultaten liet ook zien dat er wel begrip is voor de verandering, maar dat de route daar naar toe onvoldoende duidelijkheden verschafte waardoor medewerkers 'het product niet wilden kopen'.

### 6.2.4 Betrokkenheid

Faciliteer meer betrokkenheid tijdens de organisatieverandering. Deze wat meer algemene aanbeveling is vanzelfsprekend, maar wel belangrijk om te benoemen. Uit dit onderzoek komt sterk naar voren dat de betrokkenheid die medewerkers ervoeren op meerdere manieren verminderd werd. Duidelijke communicatie, heldere doelen en een daaraan gekoppelde visie hadden hier in positieve zin aan bijgedragen. Maar ook het menselijke aspect; een dienst mee draaien, met de voeten in de klei staan en feitelijk ervaren waar medewerkers tegenaan lopen tijdens hun dagelijkse werk helpt in de wijze hoe de organisatieverandering verder uitgewerkt wordt.

### 6.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Uit dit onderzoek zijn interessante aspecten naar voren gekomen die een andere blik werpen op de gedragingen van een verandercoalitie en hoe deze bij kunnen dragen aan een duurzame verandering. Hieronder zijn een aantal aspecten genoemd die door nader onderzoek een bijdrage kunnen geven op het geheel aan kennis omtrent organisatieveranderingen.

#### 6.3.1 Gedragingen door verandercoalities

In dit onderzoek is vooral onderzocht welke gedragingen plaats vonden en hoe deze door medewerkers geïnterpreteerd werden. Een onderzoek naar een breder palet aan (reflectie) tools die in gaan op de belevingswereld die medewerkers hebben zou interessant zijn om te onderzoeken. Wat moet in de ogen van medewerkers nu gebeuren om voldoende recht te doen aan het gevoel dat zij hebben bij een organisatieverandering.

#### 6.3.2 Weerstandcreatie

Dit onderzoek bevat sterke indicatoren dat weerstand in beginsel nagenoeg niet aanwezig is bij een organisatieverandering maar dat deze vooral gecreëerd wordt door verandercoalities of de organisatie zelf door onvoldoende rekening te houden met de 'zachte kant' van het veranderproces. Een onderzoek dat nader in gaat op de creatie van weerstand zou in algehele zin bijdragen aan de kennis van het concept weerstand en zou in die zin beter vertaald kunnen worden naar een kracht tijdens een organisatieverandering. Weerstand zou in die zin gezien kunnen worden als een kompas dat tijdens een organisatieverandering ter hand wordt genomen. Dit kompas kan de koers en gedragingen die verandercoalities uitvoeren kunnen bijsturen om op die manier op een efficiënte wijze tot een organisatieverandering te komen.

#### 6.3.3 Bredere context

Nader onderzoek in de context van dit onderzoek zou betere duiding kunnen geven aan de concepten weerstand en de rollen en gedragingen die verandercoalities moeten hanteren om tot een duurzame verandering te komen. Dit onderzoek vond plaats binnen een relatief klein team binnen de politieorganisatie. Het is interessant om te onderzoeken of de beleving afwijkend van aard is indien onderscheid gemaakt wordt tussen overheidsinstanties en de commerciële wereld. Maar ook teams of bedrijven die in de kern sterk resultaatgericht zijn, zouden in theorie anders kunnen kijken naar de vorming van weerstand en hoe organisatieveranderingen in beginsel plaats moeten vinden.

## Verwijzingen

- Aertsen, P. (2011). *Onderzoek doen binnen de eigen organisatie*. Rotterdam: Promanad.
- Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K., & Dutton, J. E. (1998). Out on a limb: The role of context and impression management in selling gender-equity issues. *Administrative Science Quarterly*, 43: 23-57.
- Beer, M., Eisenstat, R., & Spector, B. (1990). Why Change Programs Do Not Produce Change. *Harvard Business Review*, 158-166.
- Bies, R. (2012). The Delivery of bad news in organisations. *Journal of Management*, 136-162.
- Bloom, B., & Crabtree, F. (2006). Making sense of qualitative research. *Medical education*, 314-321.
- Bryman, A. (1984). The Debate about Quantitative and Qualitative Research: A Question of Method or Epistemology. *The British Journal of Sociology*, 75-92.
- Campbell, H. (2014). *Managing Organisational Change*. London: Kogan Page Limited.
- Dent, E., & Goldberg, S. (1999a). Challenging Resistance to Change. *Journal of applied behavioral Science*, 35: 25 - 41.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., Wierba, E. E., O'Neill, R., & Hayes, E. (1997). Reading the wind: How middle managers assess the context for issue selling to top managers. *Strategic Management Journal*, 15: 407-425.
- Dutton, J., & Ashford, S. (1993). Selling issues to Top Management. *Academy of Management Journal*, 397-428.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 532-550.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative Methods in Business Research*. Sage Publications Ltd.
- Folger, R., & Skarlicki, D. P. (1999). Unfairness and resistance to change: hardship as mistreatment. *Journal of Organizational Change Management*, 12: 1 33-50.
- Ford, J. D., & Ford, L. W. (2009). Decoding resistance to change. *Harvard Business Review*, 87 (4): 99 - 103.
- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to Change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33, 2: 362 - 377.
- Ford, J. D., Ford, L. W., & McNamara, R. T. (2002). Resistance and the background conversations of change. *Journal of Organizational Change*, 105 - 122.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 15 - 31.
- Graham, J. (1984). Abstract of a dissertation on principled organizational dissent. *Paper presented at the annual meeting of the society of industrial and organizational psychology*, Toronto.



- Graham, J. (1986). Principled Organizational Dissent: A theoretical Essay. *Research in Organizational Behaviour*, 1-52.
- Hartley, J., Benington, J., & Binns, P. (1997). Researching the roles of internal change agents in the management of organizational change. *British Journal of Management*, 61-73.
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A model for change in business government and our community: how to implement successful change in our personal lives and professional careers*. Prosci Research.
- Hughes, M. (2010). *Managing change: A critical perspective*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Jermier, J. M., Knights, D., & Nord, W. R. (1994). *Resistance and power in organizations*. London: Routledge.
- Judson, A. (1991). *Changing behaviour in organizations: minimizing resistance to change*. Blackwell publisher.
- Kanter, R., Stein, B., & Jick, T. (1992). *The challenge of organizational change: how companies experience it and leaders guide it*. New York: Free Press.
- Kellog, K. (2012). Making the Cut: Using Status-Based Countertactics to Block Social Movement Implementation and Microinstitutional Change in Surgery. *Organisational Science*, 1546-1570.
- Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Harvard Business press.
- Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Krouwel, M., Jolly, K., & Greenfield, S. (2019). Comparing Skype and in-person qualitative interview moedes in a study of people with irritable bowel syndrome - an exploratory analysis. *BMC Medical Research Methodology*, 1 - 9.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper.
- Maurer, R. (2010). *Beyond the walls of resistance 2nd ed*. Texas: Bard Books.
- Milgram, S. (1965). Some conditions of obedience and disobedience to authority. *Human Relations*, 18: 57-76.
- Modigliani, A., & Rochat, F. (1995). The role of interaction sequences and the timing of resistance in shaping obedience and defiance to authority. *Journal of Social Issues*, 51: 107-123.
- Nunes, P., & Breene, T. (2011). Reinvent your business before its too late. *Harvard Business Review*, 80-87.
- onbekend. (2021, maart 11). *Lewin's Model Organisatieverandering*. Opgehaald van Management Modellen Site: <https://managementmodellensite.nl/lewins-model-organisatieverandering/#.YEnixbCg-Uk>
- Palmer, I., Dunford, R., & Buchanan, D. (2017). *Managing Organizational Change: a multiple perspectives approach*. New York: McGraw-Hill Education.

- Patton, M. (1999). Enhancing the Quality and Credibility of Qualitative Analysis. *Health Service Research 34:5 part II*, 1189-1208.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance andreconizing ambivalence: a multimensional view of attitudes toward an organizational change. *The Academy of Management Review*, 783-794.
- Schaffer, R. H., & Thomson, H. A. (1992). Succesful Change Programs Begin with Results. *Harvard Business Review*, 1 - 11.
- Schön, D. A. (1963). Champions for radical new inventions. *Harvard Business Review*, 41 (2): 77- 86.
- Sofaer, S. (1999). Qualitative Methods: what are they and why use them? *Helth Service Research 34:5 part II*, 1101-1117.
- Stouten, J., Rousseau, D., & De Cremer, D. (2018). Succesful Organisational Change: Integrating The Management Practice and Scholarly Literatures. *Academy of Management Annals*, 753-788.
- Val, M., & Fuentes, C. (2003). Resistance to change: A literature review and empirical study. *Management Decision*, 148-155.
- Van den Bersselaar, V. (2019). *Wetenschapsfilosofie in Veelvoud*. Bussum: Coutinho.
- Watson, T. J. (1988). Group ideologies and organizational change. *Journal of Management Studies*, 259-275.

## Bijlage I Interviewvragen

**Beste collega,**

Hartelijk dank voor uw medewerking aan dit interview.

Dit onderzoek richt zich op de rol en gedragingen van verandercoalities (stuurgroepen/projectgroepen). Leren van veranderprocessen uit het verleden is erg belangrijk om in de toekomst organisatieverandering beter te borgen waarbij zowel het organisatiebelang als het belang van medewerkers centraal moet staan. Een focaal punt van dit onderzoek is de beleving van de medewerker tijdens organisatieverandering. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van een casestudy: het reorganisatietraject van de politiecellencomplexen in de Politie Eenheid Oost-Nederland. Het interview zal ongeveer 45 minuten in beslag nemen en zal de volgende punten behandelen:

### **Inleiding**

Uitleg context verandercoalities (wie zijn dit en wat is hun rol in het veranderproces?)

### **Interviewvragen**

- **Wat vindt je persoonlijk van deze verandering en hoe raakt dit jou in jouw werk/privé leven?**
  - Raakt dit je emotioneel/financieel/relatieel?
  - Waarom vind je dit?
- **Hoe ben je meegenomen in deze verandering en was er ruimte voor jouw inbreng/gedachtengoed?**
  - Welke acties heb je zelf ondernomen om jouw inbreng onder de aandacht te brengen?
  - Hoe voelde je je daarbij dat het wel/niet meegenomen werd?
- **Hoe zou jij tijdens deze verandering de collega's hebben meegenomen in het proces?**
  - Waarom op deze manier?
- **Wat viel je in positieve en in negatieve zin (gevoelsmatig) op tijdens dit veranderproces?**
  - Waarom raakte je dit?
- **Wat werkt voor jouw bevorderend of belemmerend om mee te gaan in deze verandering?**
  - Waarom?

Bijlage II Analyse (coderingen)

Code (Angst)	Grounded
1 afscheid nemen van het bekende	7
1 Alles weer opnieuw verkennen	1
1 hoop	1
1 ineens is het daar	1
1 onzekerheid	2
1 Plotseling is het daar	2
1 rauw proces	2
1 stress	3
1 te snel	3
1 vergelijking met overlijdenis	1
1 verrast door de snelheid	4
1 verzacht de pijn	1
1 Voorbereiden op het ergste scenario	1
1 Wandelgangverhalen	3
1 warm bad	1
1 wordt het wel zo leuk als ik gewend was	1
Code (Blijdschap)	
2 als positief ervaren	6
2 blij worden van grotere stad en nieuwe uitdagingen	1
2 breder ingezet worden	1
2 collega's betrokken	1
2 collega's er bij krijgen	4
2 geen probleem met culturen	1
2 goed betrokken zijn	2
2 Het viel achteraf mee	2
2 invloed willen hebben op de nieuwe werkplek	1
2 nieuwe energie krijgen	1
2 nieuwe kansen	14
2 nieuwe start maken	2
2 ontwikkeling van medewerkers	1
2 opluchting	5
2 persoonlijker maken	4
2 positief	2
2 Positieve benadrukken	2
2 Samen	4

Code (Boos)

3 belazerd voelen	2
3 betrokken worden	14
3 Boos	4
3 geen mogelijkheid tot inspraak	2
3 Het wordt door je strot geduwd	2
3 irritatie richting organisatie	4
3 liegen	3
3 niet eerlijk zijn	3
3 onderling onbegrip	1
3 onduidelijk gevoel	7
3 onduidelijkheid	12
3 Sloeg in als een bom	1
3 spanning	2
3 sterk onbegrip	3
3 verslagenheid	2
3 verspilde energie	2

Code (Teleurstelling)

4 beperkte tot geen invloed	5
4 betrek mensen er in	1
4 betrokkenheid tonen	1
4 cultuur verschillen	2
4 dan krijg je betere communicatie	1
4 Door drukken	1
4 duidelijke communicatie	23
4 enkel mededelen	1
4 erkenning krijgen voor je werk	1
4 Geen afsluiting	2
4 geen gevoel van medewerkersparticipatie	2
4 Geen gevoel van mee mogen denken	2
4 geen goed doordachte keuze	9
4 geen heldere boodschap	3
4 geen onderdeel voelen van de organisatie	10
4 gevoel van oneerlijkheid	3
4 Het gevoel er niet bij te horen	1
4 Het samen valt uit elkaar	2
4 meer tijd voor moeten nemen	2
4 Negatieve effecten van collega's	2
4 niet betrokken worden bij het probleem	6

4 niet bij betrokken worden	10
4 niet gehoord voelen	2
4 niet mee mogen doen	2
4 niet mee mogen praten	2
4 onder aan de trap staan	9
4 Onderdeel van de organisatie voelen	2
4 Ondoordachte beslissingen	2
4 onduidelijke communicatie	12
4 Oprecht gevoel om bijdrage te kunnen leveren	20
4 reistijd heeft grotere impact	1
4 sfeer bepalend	5
4 teleurstelling	23
4 veilige plek om te spreken	2
4 verdrietig	3
4 visie helder maken	9
4 werkoverleg	3

Code (Wantrouwen)

5 De projectgroep heeft een masker op	2
5 Eenrichtingsverkeer vanuit de organisatie	2
5 Er wordt een toneelstuk opgevoerd	2
5 er wordt weinig gedaan met de inbreng	1
5 je voelt je een nummertje	1
5 levert irritatie op	3
5 niet eerlijk gespeeld	2
5 niet serieus genomen voelen	2
5 ondermijnt vertrouwen in organisatie	12
5 onduidelijke werkafspraken	3
5 open communicatie	3
5 slechte communicatie	6
5 slechte voorbereiding	8
5 speelbal van de organisatie	1
5 teleurstelling in de organisatie	4
5 transparant zijn	9
5 weinig vertrouwen in de organisatie	6

Code (Tevreden)

6 bestaande situatie was erger	1
6 bijeenkomsten	3
6 Er is wel begrip voor de situatie	2
6 gevoel van voldoende geïnformeerd te zijn	1
6 het kon mij niet snel genoeg gaan	1
6 Inloopavonden	2
6 noodgedwongen positief	3
6 noodoplossing erger dan de verandering	1
6 prettig	1
6 Projectgroep benaderbaar	2
6 Uiteindelijk wel tevreden	2
6 veranderkundig relatief kleine impact	4
6 Wel mee doen, anders niet zeuren	2

Code (Verandercoalitie)

Andere voorstelling van zaken ten aanzien van communicatie	2
Belemmerend, slecht communiceren	1
Bepert managementsysteem	1
betrokken worden bij het project	1
De bestuurlijke context is het meest in negatieve zin opgevallen	1
De helft tevreden de helft niet	1
De impact was best heftig	1
De menselijke maat is belangrijk voor het proces	1
Door Covid minder bijeenkomsten	1
Er had meer aandacht kunnen zijn voor hun inbreng	1
Er is goed de tijd voor genomen	1
fijn dat er eindelijk iets gebeurd	1
goed communiceren	1
Goed dat we een half jaar langer bezig zijn geweest	1
Grote impact	1
het heeft veel te lang geduurd voor de medewerkers	1
Hoop dat het proces als zorgvuldig is ervaren	1
medewerkersbijeenkomsten	1
meegenomen zijn door hun teamchefs	1

meer commitment door te luisteren	1
meer meekijken op de werkvloer	1
Mensen zijn goed meegenomen	1
met mensen in gesprek gaan	2
niet gecommuniceerd	1
niet voldoende gecommuniceerd	2
onduidelijk of men mee wilde denken	1
Positief gevolg	1
Sta je open voor de verandering	1
Stuurgroep heeft dit goed gedaan	1
Te weinig gesprekken gevoerd met medewerkers	1
vertrouwen op MT	1
visie helder maken	1
Visie laten zien	1
Vooraf gericht op het proces	1
waarom niet meegelopen op de werkvloer	1
Ze voelen zich niet gehoord	1